سمير الجمل

العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الإستراتيجي

لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين

NOOR PUBLISHING

التفكير الاستراتيجي مفتاح النجاح

الجمل

العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الإستراتيجي

ما زال التفكير الإستراتيجي مثار جدل علماء وباحثي علم الإدارة الإستراتيجية، ومرد ذلك الحداثة النسبية في دراسة أبعاده على الرغم من أن الفكر الإستراتيجي هو نتاج عمليات تفكير العقل الإستراتيجي، وقد نبع الاهتمام به ورافقه مع ولادة أفكار تبشيرية بالمدخل المعرفي كونه إحدى المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه. وقد برز رأي مفاده أن التفكير الإستراتيجي هو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها، وقد حلل التفكير الإستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير، وعبر عنه بالبوستر الإستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئتها، وقد حدد التفكير الإستراتيجي كعملية ضمن منظور تحديات العولمة بأنه العملية التي تستخدم لتطوير تصور استراتيجي، وهنالك من يعتقد أن تفكير الإدارة استراتيجياً ينطلق من بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الإستراتيجية والإحاطة بنطاقه والتطورات التي جعلت منه ميداناً حرجاً، فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الإستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك لنجاح المنظمة.

د. سمير سليمان عبد الجمل، حاصل على دكتوراه في الإدارة العامة عام 2009 من جامعة أم درمان الإسلامية في السودان، نشر العديد من الأبحاث في المجلات العلمية الدولية وصلت الى 18 بحث، وشارك في العديد من المؤتمرات العلمية والتي وصلت إلى 20 مؤتمر، له عدد من الكتب منها: كتاب تحقيق التميز المؤسسي من خلال عدد من المتغيرات و كتاب الوصول إلى التميز التنظيمي.

NOOR PUBLISHING

978-620-0-06634-3

FOR AUTHOR USE ONLY

سمير الجمل

العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الإستراتيجي

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

سمير الجمل

العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الإستراتيجي

لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين

FOR AUTHOR USE ONLY

Noor Publishing

Imprint
Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:
Noor Publishing
is a trademark of
International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group
17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page
ISBN: 978-620-0-06634-3

Zugl. / Approved by: 2009 ، الخرطوم ،جامعة ام درمان الإسلامية

Copyright © سمير الجمل
Copyright © 2019 International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

FOR AUTHOR USE ONLY

الفصل التمهيدي

المقدمــة

ما زال التفكير الإستراتيجي مثار جدل علماء وباحثي علم الإدارة الإستراتيجية، ومرد ذلك الحداثة النسبية في دراسة أبعاده على الرغم من أن الفكر الإستراتيجي هو نتاج عمليات تفكير العقل الإستراتيجي، وقد نبع الاهتمام به ورافقه مع ولادة أفكار تبشيرية بالمدخل المعرفي كونه إحدى المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه.

وقد برز رأي مفاده أن التفكير الإستراتيجي هو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها، وقد حلل التفكير الإستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير، وعبر عنه بالبوستر الإستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئتها، وقد حدد التفكير الإستراتيجي كعملية ضمن منظور تحديات العولمة بأنه العملية التي تستخدم لتطوير تصور استراتيجي، وهنالك من يعتقد أن تفكير الإدارة استراتيجياً ينطلق من بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الإستراتيجية والإحاطة بنطاقه والتطورات التي جعلت منه ميداناً حرجاً، فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الإستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك لنجاح المنظمة[1].

إن الحديث عن التخطيط والتفكير الإستراتيجي في المنظمة يعني الالتفات نحو الأمور الإستراتيجية ومواجهة التحديات والمهددات، وتحديد الرؤى والأهداف الإستراتيجية على المدى البعيد [2].

FOR AUTHOR USE ONLY

[1] أكرم، سالم. " **التفكير الإستراتيجي وآفاق المستقبل**"، (دم: الحوار المتمدن، عدد(٢٢٢١)، ٢٠٠٨)، موقع على الانترنت، http://www.akramsalem20@hotmail.com.

[2] محمد، حسين أبو صالح. "**التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية**" (الخرطوم، المؤلف، ٢٠٠٦)ص٧.

يطلق التفكير الإستراتيجي على نوع محدد من التفكير له خصائصه وسماته التي يتميز بها، فقد أشارت ليدتكا إلى أن التفكير الإستراتيجي هو المصطلح الأكثر ملاءمة لاستخدامه وفقاً لمتطلبات الحاضر والاستفادة من معطياته وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمنظمة[١].

ويدعو هذا المفهوم إلى تصميم قواعد وأفعال على نحو جديد دون تقليد للماضي مستندة إلى قاعدةمعرفية مهيأة لهذا الغرض وهذا ما يقف مضاداً للاتجاه القائل بأن المستقبل غير منفصل عن الماضي والحاضر، لذا فالتفكير الإستراتيجي يعمل على تحقيق التلاؤم بين الإمكانات المنظمية وواقع المنافسة. وعلى هذا الأساس، فإن التفكير الإستراتيجي إنما هو مخزون فكري يظهر من خلال التفكير العميق واستخراج الشيء المجهول وراء السكون[٢].

لقد أشار درا كر[٣] إلى أن التفكير الإستراتيجي يعد تمهيداً لتحديد التصرف المطلوب تجاه المواقف، ووضع سبل التعامل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المنظمة. كما أشار إلى أن اضمحلال دور الصفات القيادية، كونها عناصر جذابة في المجتمع التنظيمي أو أنها تعبر عن القيادة الفاعلة، وأساس القيادة الآن– كبديل – يكمن في امتلاك القيادة للتفكير الإستراتيجي الذي يمكنها من تحديد مهمة المنظمة واقامتها على نحو واضح، ثم وضع الأهداف والأولويات والمعايير.

FOR AUTHOR USE ONLY

وقد أطلق ماسون على من يحمل خصائص التفكير الإستراتيجي بالقائد الإستراتيجي لأن صنع الإستراتيجية من مهام القائد الإستراتيجي، وإن هذه العملية تتطلب أفعالاً مصممة بإحكام وعلى أساس قوي من التعلم والدراية والخبرة أكثر من مسألة إتباع أنظمة وقواعد مبرمجة موجودة سلفاً . كما أن التفكير الإستراتيجي ليس مهارة اكتشاف ما سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة[٤].

ويتسم المدراء الإستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد دراكر صفتين رئيستين للمدراء الإستراتيجيين[٥]:

---

[١] Liedtka, J. M. "Strategic Thinking: Can it be taught?" **Long Range Planning**. Vol. 31, No. 1, 1998, P. 121.

[٢] محمد، عبود موسى الحراحشة." **مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار** " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣، ص٣.

[٣] بيتر، ف درا كر . " **الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها** " ، ترجمة بطرس صليب(القاهرة: الدار الجامعية، ١٩٩٥)، ص٧٤.

[٤] Mason, J. "Developing Strategic Thinking". **Long Range Planning**. Vol. 19, No. 3, 1986, P. 73

[٥] Drucker, P .F. "**Management: Tasks Responsibilities, and Heinemann" Practices".** Harpper and Row ", New York, 1974, P. 74.

١- القليل منها مستمر، أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة.

٢- المدراء الإستراتيجيون يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل.

وقد حدد مينتزبرغ التفكير الإستراتيجي بأنه أساس الرؤية ذلك إن الرؤية تضمن قدرة المفكر الإستراتيجي على القيام بالتخمين الذكي عن المستقبل، والرؤية هي قوة إدراك تصورية أو هي الفكر السليم تجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون ألمنظمي فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة وأنه لمن الأهمية تمتع كل أفراد المنظمة ومديري القمة فيها بالقدرة على تكوين صورة المنظمة ورسمها كما هم يريدونها أن تكون مستقبلاً . ولتأطير معالم هذه الصورة الناجحة عن الرؤية المتوقعة تجاه المنظمة[١].

وقد أشار شوقي جواد إلى ضرورة تحديد أبعاد عملياتها وعل النحو التالي[٢]:

- نوعية أعمال المنظمة ومخرجاتها.
- حدود عملها جغرافياً .
- نوع العلاقات التي ستنشأ مع الأطراف ذات العلاقة.

FOR AUTHOR USE ONLY

ويعد التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا وغيرها من التحديات التي تواجه المنظمات التربوية، فإذا كان البقاء والاستمرار في تحقيق الأهداف المنشودة، من التحديات الرئيسةفمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة، تمثلان شرطاً ضرورياً لتحقيق هذه الأهداف. فالتفكير الإستراتيجي هو الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، ولمواجهة المشكلات والتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية. كما يعد التفكير الإستراتيجي مهماً وأساسياً ليس لمنظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح وإنما كذلك إلى منظمات الإدارة العامة(الحكومية) ومنها التربوية بجميع أحجامها، وعلى مختلف فعالياتها وأنشطتها وذلك بهدف تحسين مستوى أدائها. وعليه فإن العديد من الباحثين يرون أن الإدارة الإستراتيجية بوصفها فكلرومضموناً وسلوكاً وتوجهاً هي الوسيلة الفعالة لإنقاذ المنظمات من حالات

---

[١] Mintzberg, H. "Planning on the Left side & Managing on the Right". **Harvard Business Review**, Vol. 54, No. 1, 1976, P. 56.

[٢] شوقي ناجي جواد. "**إدارة الستراتيج**"، ط١ (عمان: دار الحامد، ٢٠٠٠)،ص٢٩.

الفشل والانهيار. وهذا يتطلب منها أن تتبنى مدخل التفكير الإستراتيجي، وبهذا المجال فإنه لابد من إدراك الفرق بين الإدارة الإستراتيجية وكون المنظمة لديها إستراتيجية معينة هو كالفرق بين النجاح والفشل، ذلك أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد إمكانيات الملاءمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم[١].

إن الإستراتيجية في التفكير صفة إيجابية ضرورية لقادة هذا العصر، حيث قدرة الناس في الوصول إلى المعلومات في تزايد مستمر وحيث أصبح الوقت أغلى من الذهب، فالعامل الزمني عنصر أساسي في النجاح وفي مواجهة التحديات والتنافس الشرس في عالم الأعمال، فالإستراتيجية في التفكير توفر الوقت، لأنها تضع الذهن في المسار الصحيح من بداية التفكير[٢]. والفكر الإستراتيجي ضروري جداً لبناة الحضارات، وصناعة التحولات، لأنه يكسب القائد عقلاً جديداً فعالاً[٣].

FOR AUTHOR USE ONLY

ويعتبر التفكير الإستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر إلى الأعلى في فهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية. ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها فإنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها[٤].

---

[١] فلاح، حسين عداي الحسيني. "**الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**"، ط١ (القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٠)، ص١٣.

[٢] عيسى، بن علي الملا. "**التفكير الإستراتيجي للمخططين الإستراتيجيين**" (المملكة العربية السعودية: دن، دراسة إدارية نفسية تربوية فكرية، بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للإدارة،٢٠٠٢)، موقع على الانترنت.http://www. ksu.edu.sat/sites/colleges/administratives_science

[٣] خالد، بن صالح السلطان. "**التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**"، ط١ (المنصورة: مجلة البوم الإسلام، مطابع أم القرى، ٢٠٠٦)، موقع على الانترنت، http://www.IslamTodat.net.

[٤] عبد الرحمن، السنيدي. "**التفكير الإستراتيجي في المنظمات العامة**" (دم، منتدى تعليم الشرقية، ٢٠٠٦)، موقع على الانترنت، http://www. Naseej.com.

يعد التفكير الإستراتيجي أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها[1]. والتفكير الإستراتيجي عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير[2].

لقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البداهة والأهداف غير المكتوبة إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تعزيزه، وبصفة عامة، وإن أهمية تبني الفكر الإستراتيجي تزداد في حالات: كبر حجم المنظمة، وزيادة عدد المستويات الإدارية، وزيادة معدلات التغير البيئي. وأوضحا أن ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات، وتكلفة القرارات الخاطئة أسهما في زيادة القيود والأعباء الاقتصادية. وأن زيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المتسارع أديا إلى زيادة معدلات تبني التفكير الإستراتيجي من قبل القادة ليتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة[3].

ويتطلب التعامل مع التكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة ظهور شكل جديد من القيادة، ومن الضروري أن يتمكن القادة من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية، وأن يكونوا قادرين على توفير التوجه الإستراتيجي الذي يساعد المنظمة على خوض غمار المستقبل المجهول، ويقع على عاتق القيادة مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمنظمة من خلال قدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، وحقيقة الأمر أنه توجد داخل كل منظمة مقومات للنجاح وأخرى للفشل وما يميز منظمة عن أخرى هو استفادتها من مقومات النجاح في تحسين فرصها[4].

FOR AUTHOR USE ONLY

إن العصر الحالي هو عصر التكنولوجيا والتغير الدائمين، ومن هنا برزت الحاجة إلى قادة تربويين يمتلكون القدرة على التفكير الإستراتيجي، حيث أن المؤسسات التربوية هي أكثر حاجة لمسايرة الواقع نظراً لطبيعة أهدافها ودورها، وإن إعداد القادة التربويين لابد وأن يكون أثره واضحاً في رؤيتهم القيادية ومستوى تفكيرهم الإستراتيجي من ناحية وفي سلوكهم القيادي الذي تنطوي عليه قدرة القائد في اتخاذ القرار الأنسب لمواجهة المواقف التربوية المختلفة من ناحية

---

(1) Drucker, P .F. **Op.Cit**, P613.

(2) Tregoe. B., & Zimmerman, J."Strategic Thinking: The Key Corporate Survival", **Industrial Management & Data Systems,** June/August 17-21, 1983. P17.

(3) ثابت، عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين، محمد المرسي. "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**" (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢)، نقلاً عن محمد، عبود موسى الحراحشة، مرجع سابق، ص٦..

(4) نادية، العارف. "**الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**"، ط١ (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠١)، ص٢٣٩.

أخرى. وينظر إلى الإدارة على أنها تفكير ابتكاري متعلق باتخاذ القرار الأفضل لمواجهة موقف معين في ضوء استعراض عدد من البدائل المتاحة تتم المفاضلة بينها، نظراً لأن التفكير "نشاط عقلي هادف يمكننا من تقدير المشكلات وحلها كما يمكننا من تفسير البيانات وصياغة أو اتخاذ القرارات وفهم الأفكار والمفاهيم"[١].

إن القيادة الإدارية كما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية فهي أيضا عملية تربوية تستهدف تربية وتنمية العاملين والمتصلين بها من ناحية، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع والمنظمة التعليمية التي توجد فيها من ناحية أخرى. إن نجاح المنظمة التربوية في أداء مهماتها في عصرنا الحالي يتوقف إلى حد كبير على قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة، ويعتمد نجاح الإدارة على ما يمتلكه الإداري من قدرات ومهارات، وما يتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان[٢].

إن تقدم الأمم وتطورها يتم من خلال مؤسساتها وبخاصة التعليمية منها(الجامعات، والمعاهد، والمدارس)، فهي مراكز انطلاق المفكرين والمبدعين، وأصحاب العقول، والمصلحين، والعلماء، والأدباء، والفنانين، ورجال السياسة، وصانعة القادة والرجال، صناع المجد لأمتهم.

FOR AUTHOR USE ONLY

وقد أكد العلاق أن الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف المرغوبة هي الحافز الأساس للجهود الإنسانية وهي المدبرة للعناصر اللازمة لاستمرارية المنظمة، والتي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المنظمة من خلال تقديم أفضل الخدمات للمجتمع[٣].

ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة، ولضمان إنجاز الأهداف، لابد من اعتماد مدخل التفكير الإستراتيجي من قبل المنظمات التربوية، وهذا ما يبرر الأسباب والظروف التي أدت إلى فشل بعض المنظمات وتعثرها، في حين حققت منظمات أخرى وجوداً متميزاً وامتدادات تنظيمية واسعة، فضلاً عن القدرات والمؤهلات التي تمتلكها قيادات تلك المنظمات

---

[١] حسني، الشيمي. "**المعلومات والتفكير النقدي**"، ط١ (القاهرة: دار القباء، ١٩٩٧)، ص٦.

[٢] طارق، عبد الحميد البدوي. "**الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**"، ط١ (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر،٢٠٠١)،نقلاً عن محمد، عبود موسى الحراحشة، مرجع سابق، ص٢.

[٣] بشير، العلاق. "**أسس الإدارة الحديثة**"، ط١ (عمان: دار اليازوري العلمية، ١٩٩٩)، ص٧.

لخلق المزايا التنافسية وإدامتها بشكل مستمر. وتتركز أبعاد الإدارة الإستراتيجية على دراسة وتحليل مستقبل المنظمات التربوية والصيغة أو الآلية التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف المرغوبة[١]. فالتفكير الإستراتيجي أحد مداخل الإدارة الإستراتيجية التي تتطلب إدارة أنشطتها قدراً من الإبداع والاستبصار أو ما يسمى بالإدراك الفجائي، ويغلب على هذا النوع من التفكير إنتاج أشكال جديدة من الأفكار في ميدان محدد[٢].

وتعد التربية قطاعاً من القطاعات الواسعة التي تشهد تحولات سريعة، تتطلب بحكم خضوعها لمتغيرات عديدة قد تؤثر في مسيرتها عن تحقيق أهدافها، إلى استخدام التفكير الإستراتيجي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على مواءمة التربية للمتغيرات التي تحيط بها، لما لها أهمية في تحقيق أهداف المنظمة التربوية[٣].

وإدراكاً لأهمية الإدارة التربوية في تطوير التعليم وتحديثه ليواكب مستجدات العصر فقد كان من أبرز المواضيع التي تمت مناقشتها في المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب والذي عقد في طرابلس عام (١٩٩٨) ما يتصل بتحديث الإدارة التربوية في إطار صياغة الرؤية المستقبلية للتعليم في الوطن العربي، حيث أكدت توجهات النقاش الحاجة إلى إدارة تطوير لا إدارة تسيير، إذ لا غنى عن وجود إدارة تربوية متجددة، قادرة على قيادة عملية التجديد ويقتضي لا مركزية الإدارة واطلاعها دوماً على جديد التربية، وتدريبها على تنمية روح الجماعة والعمل المشترك، وتعميق مفاهيم الديمقراطية والمواطنة، وربط التعليم بالعمل والتربية المستمرة[٤]. وفي المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي والذي عقد في دمشق عام (٢٠٠٠) بهدف مناقشة مدرسة المستقبل تم التركيز على الإدارة التربوية كمدخل لمدرسة المستقبل، فأشار المؤتمر في إحدى توصياته إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب والسياسات، والممارسات الإدارية مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على اللامركزية في الإدارة على مستوى الإدارة المركزية والإدارات الفرعية لتطوير العملية التربوية[٥].

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] فلاح، حسين عداي الحسيني، مرجع سابق، ص١٢.

[٢] Mason, J. **Op.Cit** , P. 73.

[٣] طارق، شريف يونس محمد. "**أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**"، ط١ (اربد: دار المتنبي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص٢٤.

[٤] المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨، ص١٣.

[٥] ماهر، جويحان، وسهام مزاهرة. " مدرسة المستقبل والمؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي " **رسالة المعلم**، عدد(٤)، مجلد(٤٠)، ٢٠٠١) ص ١٠١.

وفي الملتقى الإداري الرابع في الجمعية السعودية للإدارة والذي عقد في المملكة العربية السعودية في مارس من العام (٢٠٠٦)، وفي ورقة العمل المقدمة إلى الملتقي بعنوان (القيادة والتفكير الإستراتيجي... الطريق إلى المستقبل)، أكدت الدكتورة معصومة المبارك، أن جودة التعامل مع المستقبل تتوقف على قدرة القيادة فيما يختص بالجوانب التالية[١]:

- التفكير الإستراتيجي لتحديد أبرز التحديات والقضايا المستقبلية.
- توفير البيئة الداعمة للتغير الإيجابي.
- وضع آليات عملية محددة للتعامل مع التحديات والقضايا بكفاءة وفاعلية.
- الالتزام التام بالفكر الإستراتيجي وبآليات التنفيذ.
- تحفيز كفة الأعضاء أو الأطراف اللازم تعاونها لخلق التغيير.

وفي المؤتمر الوزاري العربي الاستثنائي لتطوير خطة التربية والتعليم والبحث العلمي في الوطن العربي والذي عقد في تونس عام (٢٠٠٧)، فقد تمت مناقشة مضامين الخطة الإستراتيجية للتربية والتعليم العالي والبحث العلمي في العالم العربي ابتداءً من مؤتمر الخرطوم ومروراً بقمة الرياض الأخيرة التي تحوي على إطار عربي مشترك لتطوير التعليم في العالم العربي في كافة المجالات التربوية التي تم تطويرها على يد خبراء عرب بالتنسيق الفاعل والمتكامل مع وزراء التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في الدول العربية، والعمل على إنجازها بشكلها النهائي في أقرب وقت ممكن تمهيداً لإقرارها من قبل مؤتمر القمة القادم الذي سيعقد في دمشق[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

ولما كانت هذه الدراسة تبحث في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، فإن ذلك يعطيها أهمية خاصة حيث أن مجتمع الدراسة المقصود يعتبر ذا أهمية في المجتمع، لأنه يقع على عاتقه تقديم خدمات لفئة ذات أهمية، وهي فئة الطلبة والمعلمين والأكاديميين، الطلبة الذين يمثلون ثلثي المجتمع الفلسطيني والمعلمون والأكاديميون الذين ينشئون الأجيال.

---

[١] معصومة، صالح المبارك. "**القيادة والتفكير الإستراتيجي... الطريق إلى المستقبل**" (الخبر: ورقة عمل مقدّمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦)، موقع على الانترنت.http//:www.edu.sa/sites/colleges/arabc%20/colleges.

[٢] وزارة التربية والتعليم العالي. "**وثيقة تشخيص الواقع التربوي**" (رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٧)، ص٤٢.

وقد اختار الباحث هذا الموضوع نظراً لشعوره بضرورة إتباع نمط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وما لهذا النمط من أهمية في مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي، حيث أن الباحث يعمل رئيساً لقسم الشؤون الإدارية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، وحيث أن العديد من الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال فقد ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

أثبتت العديد من الدراسات أن السبب الرئيس لتخلف الدول النامية هو غياب أو ضعف التخطيط الإستراتيجي وغياب الرؤية الإستراتيجية الوطنية التي تجسد الإطار الذي يحدد خط سير الأمة بأجمعها، مدفوعاً بكل طاقاتها وإمكاناتها ومواردها، وصولاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية[1].

FOR AUTHOR USE ONLY

وكون المؤسسات في الدول العربية تعاني من ضعف في إتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية، وفي استخدام نمط التفكير الإستراتيجي في الإدارة، ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به المسؤولون في وزارة التربية والتعليم العالي في التخطيط للمستقبل، وفي وضع الخطط الإستراتيجية التي تخدم هذا القطاع الواسع من المجتمع الفلسطيني، وكذلك أهمية استخدام نمط التفكير الإستراتيجي من أجل مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي، لذا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، والتعرف على العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وكذلك وضع الحلول والمقترحات لتحفيز المسؤولين في الوزارة على ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين ؟.

[1] محمد، حسين أبو صالح. **" التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية"** ، مرجع سابق، ص٧.

٢. هل تختلف درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للمتغيرات الشخصية: (الجنس، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي).

فرضيات الدراسة

١. يمارس المسؤولون في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين نمطاً من أنماط التفكير الإستراتيجي.
٢. تختلف درجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي وفقاً للمتغيرات الشخصية: الجنس، ومكان العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي.

FOR AUTHOR USE ONLY

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

٣. معرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.
٤. معرفة أثر كل من الجنس، ومكان العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي على درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.
٥. التقدم بتوصيات لتحفيز المسؤولين في الوزارة على ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي.

أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

١. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في معرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لديهم.

٢. من المأمول أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارات التعليمية في فلسطين من خلال حث المسؤولين في الوزارة على استخدام أنماط التفكير الإستراتيجي.
٣. من المأمول أن تُطلع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على أهمية إتباع أنماط التفكير الإستراتيجي من أجل مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي.
٤. هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين –على حد علم الباحث– والتي تتناول درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، مما قد يُشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة استخدام المنهج ألوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الواقع وصفاً دقيقاً ويُعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً .

FOR AUTHOR USE ONLY

أدوات جمع البيانات

يستخدم في هذه الدراسة لجمع البيانات الأولية أداة الاستبيان بالإضافة إلى المصادر الثانوية للمعلومات (وتتمثل في أدبيات الإدارة ووثائق وسجلات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية، والبحوث والدراسات المنشورة في المجلات والدوريات، ومواقع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ذات العلاقة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي).

التعريفات الإجرائية

يمكن حصر أهم المصطلحات التي تضمنتها الدراسة بما يأتي:

التفكير: نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة. وبمعناه الضيق والمحدد هو كل تدفق أو مجرى من الأفكار، تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل كما أنه يقود إلى دراسة المعطيات وتقليبها وتفحصها بقصد التحقق من صحتها، ومعرفة القوانين التي تتحكم بها والآليات التي تعمل بموجبها[١].

التفكير الإستراتيجي: العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية[٢]. أما التعريف الإجرائي له فهو: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم على فقرات استبانه قياس مستوى أنواع التفكير الإستراتيجي المستخدمة في هذه الدراسة وقد حددها الباحث بأربعة أنواع هي[٣]:

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] عبد الحكيم، السلوم. "**التفكير وحل المشكلات**"، (دم: مجلة النبأ، عدد(٥٣)، ٢٠٠١)، موقع على الانترنت، http://www.annabaa.org/nba53/tafkeer.htm.

[٢] طارق، شريف يونس محمد. **" أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في مدخل اتخاذ القرار"**، مرجع سابق، ص٥٢.

[٣] طارق، شريف يونس محمد. " **الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية** "، ط١(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢)نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص ١٥.

- **التفكير الشامل:** التفكير الذي يتعامل مع الخيارات الإستراتيجية كعنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للمسئول في فهم واستيعاب معاني الرموز وما تؤول إليه من علاقات احتمالية[١].
- **التفكير التجريدي:** التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار بمثابة استجابة للوضع الانتقائي الصادر عن الهيئة الفكرية للمسئول[٢].
- **التفكير التشخيصي:** التفكير القائم على إجراء تحليل دقيق للموقف المراد اتخاذ قرار يصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية[٣].
- **التفكير التخطيطي:** التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القرار[٤]

FOR AUTHOR USE ONLY

المدير الإستراتيجي Strategic Manager: الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية، وهو الذي يقوم بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويضع ويطبق القرارات الإستراتيجية الخاصة برسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، وسياساتها، ويقوم بمراقبة النتائج، وهو المسؤول بالدرجة الأولى عن إدارة المنظمة ونجاحها أو فشلها طالما كانت وظيفته الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات[٥].

---

[1] Hick son, D. J. "Decision Making At the Top of Organizations" **Annual Reviews of Sociology**. Vol. 13, No. 1, 1987.

نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص١٥.

[٢] المرجع السابق نفسه، ص١٥.

[٣] المرجع السابق نفسه ، ص١٥.

[٤] محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص١٥.

[٥] مؤيد، سعيد السالم. "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، ط١ (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص٣٩.

تحليل(SWOT): يعتمد على تحليل نقاط القوة (Strength) والضعف (Weakness) في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص(Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة الخارجية للمنظمة، ويتمثل الغرض من هذا التحليل، في تحديد الإستراتيجيات التي تلائم موارد المنظمة وقدراتها، وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، واستغلال الفرص[١].

الرؤية Vision: تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال.. إلى أين نتجه؟[٢].

الرسالة Mission: غرض المنظمة أو السبب في وجودها... لماذا؟[٣].

الأهداف Objectives: النتائج النهائية للأنشطة... ما يجب إنجازه ... ماذا؟.[٤]

الإستراتيجية Strategy: خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف... كيف؟[٥].

السياسة Policy: خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرارات[٦].

المشروعات Projects: الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد[٧].

الميزانيات Budgets: ترجمة المشروعات إلى أنشطة مالية / عينية[٨].

الإجراءات Procedures: خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدى الأنشطة أو الأعمال[٩].

القرارات الإستراتيجية: قرارات تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة، قدرتها التنافسية، حصتها السوقية، وهي قرارات اختيار أفضل بديل استراتيجي مطروح، وهي حيوية وهامة ولا يمكن التخلي عنها[١٠].

القرارات التكتيكية: قرارات غير مقصودة لذاتها وانما لخدمة الأهداف الإستراتيجية[١١].

القرارات التشغيلية: قرارات لتحقيق المتطلبات المرحلية للعمل[١٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] هل، شارلز، جونز، جاريث، "**الإدارة الإستراتيجية**"، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي، وعبد المتعال، محمد سيد أحمد، ج١، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠١)، ص٣١.

[٢] حسين، الدوري. "**الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري (التخطيط الإستراتيجي)**" (دم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دت)، موقع على الانترنت،http://www.dr-al-adakee.com/inner/9a66528362.pps.

[٣] المرجع السابق نفسه.

[٤] المرجع السابق نفسه.

[٥] المرجع السابق نفسه.

[٦] المرجع السابق نفسه.

[٧] المرجع السابق نفسه.

[٨] المرجع السابق نفسه.

[٩] المرجع السابق نفسه.

[١٠] أيمن، حسين الميمي. "**الإدارة الإستراتيجية**" ، موقع على الانترنت،http://www .ramallahcci.org/pages.

[11] المرجع السابق نفسه.

[١٢] المرجع السابق نفسه.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات التي أجريت في الدول العربية حول مواضيع التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، وموضوع الإدارة الإستراتيجية، كما يتناول أيضاً قسماً من الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفيما يلي استعراضاً موجزاً لهذه الدراسات:

أولاً : الدراسات العربية.

❖ دراسة كرمة، الغزالي(٢٠٠٠)[1]، بعنوان" **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية– دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**"

هدفت الدراسة إلى:

- مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة.
- التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث.
- التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية من المستويات المختلفة.
- مواقف المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية.

FOR AUTHOR USE ONLY

تكون مجتمع الدراسة من (٢٣٥) فرد بواقع (٤٧) مؤسسة عامة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- إن (٥٧.٣%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الإستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.
- إن الجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته.

وكانت أهم التوصيات:

---

[1] كرمة، الغزالي. "**التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠، ص ي.

- توفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا والتأكيد على مفهوم المشاركة في وضع الخطط واطلاع كافة المدراء والموظفين عليها.
- الاستفادة من الاتجاهات الإيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي بكل الطرق الممكنة مع توفير نظام عادل للمعلومات الإستراتيجية للمنظمات.

❖ دراسة مي، سمردلي (٢٠٠٠)[١]، بعنوان" **مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية–دراسة استطلاعية**"

هدف الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية ومجالاتها المتعددة في البيئتين الداخلية والخارجية، وكذلك بيان ارتباط مفهوم المشاركة في بناء الإستراتيجية بمفهوم الديمقراطية، وقد خلصت الدراسة أن هناك ضيقاً في النظرة المستقبلية لمنظمات الأعمال الأردنية، وحداثة استخدامها لأساليب وتقنيات الإدارة الإستراتيجية ودرجة المركزية العليا التي تمتاز بها.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ دراسة علي أبو بكر حسين (٢٠٠١)[٢]، بعنوان "**القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي**"، وقد هدفت التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في صياغة التوجه الإستراتيجي في جامعتي عدن وصنعاء، **وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:**

- إن التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداريي جامعة عدن هو أكثر توجهاً وايجابياً منه لدى إداريي جامعة صنعاء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء إداريي جامعة عدن وإداريي جامعة صنعاء في التوجه الإستراتيجي لعملية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء إداريي جامعة عدن وإداريي جامعة صنعاء في التوجه الإستراتيجي للتقويم والرقابة.

---

[١] مي، سمردلي. "**مشاركة الإدارات الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية، دراسة استطلاعية تحليلية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك، ٢٠٠٠، ص الملخص.

[٢] علي، أبو بكر حسين. "**القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن، جامعة عدن، ٢٠٠١، ص الملخص.

- إن التوجه الإستراتيجي موجود لدى كلا الجامعتين (عدن وصنعاء) ولكن بدرجات متفاوتة وقليلة ومعظم فقراتها لصالح جامعة عدن، ولكن لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه الإستراتيجي.

❖ دراسة طارق شريف يونس، وقحطان، العبدلي (٢٠٠١)[١]، بعنوان " **صياغة القرار الإستراتيجي في إطار الحدس: مفاهيمه وأساليبه**"، وقد هدفت تحديد مضامين الحدس لأغراض صياغة القرار الإستراتيجي وتطوير مجموعة مؤشرات تساعد في بناء مقياس يشخص واقع الحدس لدى القيادات الإستراتيجية، كما هدفت إلى بلورة العلاقة بين الحدس والعلم وما ينجم عنهما من أنماط للتفكير الإستراتيجي، وكذلك تطوير منهجية للحدس والتحليل والتركيب ينطوي عليها بناء نظرية في صياغة القرار الإستراتيجي. وقد استخدم الباحثان المنهج الاستنباطي في اختبار فرضيتهما الفلسفية، ومن خلال تطبيق الأنموذج النظري في حالة ميدانية واقعية في منظمات عراقية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تدني هيمنة التفكير الحدسي عند صياغة القرار الإستراتيجي في الميدان المبحوث، وهذا ما جعل الفروق في التفكير مع الإدارة الوسطي غير ذات دلالة.
- إن التماثل في التفكير الإستراتيجي بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا يفقد المنظمة مزايا بناء نظرية وفروض جديدة قد تحقق لها ميزة تنافسية.
- قد تنصرف الإدارة الدنيا عن مهامها التنفيذية إذا عجزت الإدارة العليا باستمرار عن تحديد التوجه الإستراتيجي في المنظمة وصياغة قرارات إستراتيجية ينطوي عليها الإبداع والتجديد.

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] طارق، شريف يونس، و قحطا ن العبد لي. "**صياغة القرار الاستراتيجي في إطار الحدس: مفاهيمه وأساليبه**" (مسقط، عمان: دن، ٢٠٠١)، السنة(٢٣)، العدد(٨٧)، ص١٠٢.

❖ دراسة زيدون وليد نويران (٢٠٠١)[1]، بعنوان "**متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي–دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن**"، **وقد هدفت الدراسة إلى ما يأتي:**

- التعرف على مدى توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأدائها المؤسسي.
- تقييم العلاقة بين توفير هذه المتطلبات وأداء هذه الشركات وأثر كل من الحجم، وسنة التأسيس، والصناعة على هذه العلاقة.

وقد قام الباحث بتطوير استبانه بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد شملت عينة الدراسة (٢٣٠) مديراً ومتخذاً للقرار الإستراتيجي يشكلون الإدارة العليا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المسجلة في سوق عمان المالية وعددها (٤٦) شركة. **وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:**

FOR AUTHOR USE ONLY

- توافر الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية متطلبات الجدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، إلا أنها تتفاوت في مدى توفير هذه المتطلبات، حيث أن التخطيط للإدارة الإستراتيجية كان الأكثر توفراً يليه التقييم ثم التنفيذ.
- وجود علاقة طردية بين توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية مجتمعة وبين الأداء المؤسسي المقاس بكل من العائد على الأصول (ROA) والقيمة السوقية المضافة (MVA). في حين أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الإستراتيجية وبين الأداء المؤسسي، مما يدل على ترابط عملية الإدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم.
- عدم وجود اختلاف في تأثير توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي ناجم عن كل من الحجم وسنة التأسيس. أما الصناعة فإن التأثير لا يختلف إذا ما قيس الأداء بـ (ROA) ولكنه يختلف إذا ما قيس بـ (MVA).

---

[1] زيدون، وليد نويران. "**متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي–دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠١، ص ي.

- يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس على العلاقة القائمة بين التخطيط والأداء المؤسسي المقاس بـ (MVA) بينما لا يؤثران إذا ما قيس بـ (ROA). أما على الصناعة فإنه لا يؤثر على العلاقة بين التخطيط والأداء المؤسسي.
- لا يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على العلاقة القائمة بين كل من التنفيذ والتقييم والأداء المؤسسي.

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بما يأتي:

- زيادة الاهتمام بالأفكار الحديثة في ممارسة العملية الإدارية والتوسع في تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لتشمل مفاهيم إدارية أخرى.
- ضرورة الالتزام بالوظائف الإدارية الرئيسة من قيادة وتخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه أثناء ممارسة العملية الإدارية.
- ضرورة توفير المناخ التنظيمي الملائم لدعم جهود تنفيذ الإستراتيجية من حيث توفير الدعم المالي والبشري وتوفير الوقت الكافي، بالإضافة إلى إشراك العاملين واتباع نظام اتصال يسمح بالتعرف على المشاكل ومعالجتها.
- زيادة الوعي بدور كل من حجم المنظمة وخبرتها ومجال الصناعة الخاص بها من حيث تأثرها على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأدائها المؤسسي.
- إجراء المزيد من الدراسات في موضوع الإدارة الإستراتيجية بمكونات وأبعاد مختلفة وعلى قطاعات أخرى خدمية ومصرفية ومؤسسات القطاع العام لمقارنة النتائج والخروج بصورة أكثر عمقاً وواقعية.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ دراسة طارق شريف يونس محمد (٢٠٠٢)[١]، بعنوان " **أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**"، وقد هدفت التعرف إلى أنماط التفكير الإستراتيجي ومدخل اتخاذ القرار، ودراسة أثر القطاع والمستوى الإداري في مستوى التفكير الإستراتيجي وتبني مدخل اتخاذ القرار. وقد طبقت الدراسة على عينة من الشركات المساهمة الخاصة والمختلطة المدونة في سوق بغداد للأوراق المالية، لتمثل هذه الشركات نحو (٢٢%) من مجتمع الدراسة. وقد تحددت

[١] طارق، شريف يونس محمد. **"أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"**، مرجع سابق، ص ص ١٠٢-١٠٣.

العينة بالمديرين العاملين في مجالس إدارة الشركات والمديرين المفوضين والمديرين الرئيسيين في مستوى الإدارة الوظيفية والذين لهم دور أساسي في الإسهام بصياغة البنية المعلوماتية للقرارات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تدني مستوى التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإستراتيجي وتبني مدخل القرارات بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط التفكير الإستراتيجي بين عينة أفراد الدراسة تعزى لسنوات الخدمة الإجمالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإستراتيجي ومدخل القرارات تعزى إلى اختلاف القطاع، والموقع الإداري.
- نمطية القرارات وروتينيتها التي تفقدها الخصائص الإستراتيجية على مستوى التفكير واتخاذ القرار.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ دراسة أحمد القطامين **(٢٠٠٢)**[١]، بعنوان "**الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية**"، وقد هدفت الدراسة اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية، وجد أن هناك علاقة ايجابية تربط بينها، وأن المؤسسات التي تدار استراتيجياً تتمتع بأداء يفوق التي لا تدار استراتيجياً. وهذا يعني أن الإدارة الإستراتيجية كأسلوب عملي لإدارة المؤسسة تعتبر مسؤولة عن تحسين أدائها، وضمان تعاملها الفعال مع بيئتها المتغيرة.

❖دراسة صالح الخطيب **(٢٠٠٣)**[٢]، بعنوان " **التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي–دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**"، هدفت الدراسة التعرف على:

- مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى وضوحه لشركات قطاع الدراسة.
- التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي ومدى وضوحه لشركات قطاع الدراسة.

---

[١] أحمد، القطامين. "**الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**"، ط١ (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص٥.

[٢] صالح، الخطيب. "**التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي–دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣، ص الملخص.

- التعرف على أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- التعرف على أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن حوالي نصف المبحوثين لا يدركون المعنى العلمي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات والعمليات التخطيطية.
- بينت الدراسة أن لدى المدراء الذين شملتهم توجهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حالة تطبيقية.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ دراسة محمد، عبود الحراحشة (٢٠٠٣)[١]، بعنوان "**_مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار**" ، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار، وكذلك معرفة أثر كل من المركز الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي في مستوى أنواع التفكير الإستراتيجي ودرجة أنماط اتخاذ القرار. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد طور الباحث أداتين: الأولى استبانه قياس مستوى أنواع التفكير الإستراتيجي وتكونت من (٣٧) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والثانية استبانه أنماط اتخاذ القرار وتكونت من (٣٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات أيضاً .
تكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) فرداً من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي في الأردن، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- ♦ إن درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن كانت منخفضة.
- ♦ إن درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة ممارسة عالية على النمط الرسمي لاتخاذ القرار، وبدرجة ممارسة منخفضة على (النمط الحدسي، والتراكمي، والمشارك) على التوالي.

[١] محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص الملخص (م- س).

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نوع التفكير الإستراتيجي الشمولي وكل من أنماط اتخاذ القرار (الحدسي، والمشارك، والتراكمي) إلا أن هناك علاقة سلبية قوية ذات دلالة إحصائية بين أنواع التفكير الإستراتيجي(التجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) ونمط اتخاذ القرار الرسمي.
- أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي، تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

❖ دراسة عبد اللطيف، عبد اللطيف، وحنان، تركمان (٢٠٠٥)[1]، بعنوان "**الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات**"، **هدفت الدراسة إلى ما يأتي:**

FOR AUTHOR USE ONLY

- عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الإستراتيجية وأدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة.
- التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية ومدى الاستفادة من مزاياها في كل من مستشفى الأسد الجامعي والمستشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد المنشآت محل البحث في زيادة أدائها وتحقيق أهدافها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم.
- تزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية.
- هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء.

---

[1] عبد اللطيف، عبد اللطيف، و حنان، تركمان. " الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات" ، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية–سلسة العلوم الاقتصادية والقانونية**، عدد(٤)، مجلد(٢٧)، ٢٠٠٥، ص١٢٧.

وقد أوصت الدراسة بما يأتي:

- السعي لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء.
- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية.
- ضرورة ربط الوحدات المختلفة في المستشفيات والمنظمات بشكل عام بشبكة تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة.
- زيادة كفاءة نظام الاتصالات لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة الإستراتيجية.

❖ دراسة منذر قاسم محمد الشبول **(٢٠٠٥)**[1]، بعنوان "**واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها**"، حيث هدفت الدراسة إل التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في لأردن وبناء أنموذج لتطويرها، وكذلك التعرف إلى المعيقات والحلول الممكنة لمعالجة المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

FOR AUTHOR USE ONLY

١_ ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟.

٢_ ما درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟.

٣_ ما المعيقات التي يعتقد أنها تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟.

٤_ ما الحلول التي ترها مناسبة لتذليل المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟.

٥_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم لأبعاد الإدارة الإستراتيجية تعزى للجنس، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية؟.

٦_ ما الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟.

---

[1] منذر، قاسم محمد الشبول. "**واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥، ص الملخص(ل-ن).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- إن (٣٠.٤%) من الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني " رسم اتجاه مستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد"، فيما رأى (٥.١%) من الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني " العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات إستراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل.

٢- وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية في الوزارة.

٣- إن أهم المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة كانت معيقات مالية بنسبة مئوية بلغت (١٧.٠٧%) يليها معيقا إدارية وفنية ونسبة كل منها (١٠.٩٧%).

٤- إن أهم الحلول التي يمكن أن تدلل المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الوزارة كانت حلولاً مالية بنسبة مئوية بلغت (١٤.٦%) يليها حلول إدارية (١٣.٢٧%)، ثم حلول فنية (٩.٧٣%).

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد صياغة الأهداف الإستراتيجية، التخطيط، التنفيذ، والرقابة تعزى للجنس، وبينت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة للإدارة الإستراتيجية في بعد صياغة الأهداف الإستراتيجية تعزى للمستوى الوظيفي.

٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة للإدارة الإستراتيجية في أبعاد التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والتقييم تعزى للمؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد صياغة الأهداف الإستراتيجية، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم، وكذلك في البعد الكلي تعزى للخبرة في الإدارة.

٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لبعد التقييم ولمجمل الأبعاد ولصالح الذكور، وبينت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة في أبعاد التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم، وكذلك لمجمل الأبعاد تعزى للمستوى الوظيفي.

٨- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والتقييم) بين وظيفتي (مدير تربية وتعليم، ومدير/ مركز الوزارة) لصالح مدير تربية وتعليم، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة، في بعد صياغة الأهداف الإستراتجية، وكذلك لمجمل الأبعاد تعزى للمؤهل العلمي، كما بينت وجود

FOR AUTHOR USE ONLY

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات بعد (صياغة الأهداف الإستراتيجية) بين مؤهل (ماجستير، ودكتوراه) ولصالح مؤهل ماجستير.

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد تم بناء أنموذج لتطوير الإدارة الإستراتيجية ي وزارة التربية والتعليم في الأردن، تكون من أربعة عناصر: تحليل الوضع القائم، صياغة الإستراتيجية المستقبلية، تطبيق الإستراتيجية، والمتابعة والتقويم.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتبني الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ولجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات التربوية والتعليمية الأردنية باستخدام وسائل وتقنيات بحثية أخرى، كالمقابلة، والملاحظة، وغيرها.

❖ دراسة علي ميا، وآخرون(٢٠٠٦)[١]، بعنوان "**الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال–دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري**"، **هدفت الدراسة إلى ما يأتي:**

FOR AUTHOR USE ONLY

- ♦ إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.
- ♦ تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.
- ♦ تحديد المرحلة التي تمر بها منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي.
- ♦ دراسة اثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.
- ♦ التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال في القطر. **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

---

[١] علي ميا، وآخرون. " الإدارة الاستراتيجي وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال–دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" ، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية–سلسة العلوم الاقتصادية والقانونية**، عدد(١)، مجلد(٢٩)، ٢٠٠٧، ص١٨٩.

- عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها.
- وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات.
- وجود قصور كبير في عملية اختيار الإستراتيجيات.
- المرحلة التي تمر بها المنظمات من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط.
- وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الإستراتيجيات وفي عملية الرقابة الإستراتيجية.
- عدم مشاركة المدراء في المستوى الوظيفي في إدارة الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى صياغة استراتيجيات بعيدة عن الواقع وعدم تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
- تأكيد وجهات نظر مدراء المنظمات محل البحث بأن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وذو تأثير إيجابي كبير عليها.

FOR AUTHOR USE ONLY

وقد أوصت الدراسة بما يأتي:

- ♦ السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمي بشكل جاد في المنظمات الصناعية العامة باعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع أداء المنظمة.
- ♦ ضرورة أن تقوم الجهات المسؤولة بدعم إنشاء مكاتب استشارية متخصصة لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الإستراتيجيات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي الذي يمكن المنظمات من ممارسة فعالة للإدارة الإستراتيجية.

❖ دراسة يوسف حسن حسين الحلايقة (٢٠٠٧)[1]، بعنوان "**واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء**"، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، ودرجة تطبيق التخطيط

[1] يوسف، حسن حسين حلايقة. "**واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة القدس، ٢٠٠٧، ص الملخص.

الإستراتيجي داخل هذه المؤسسات، كما سعت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المنظمات الأهلية، والتعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانه للتعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٨٢) مبحوث أما العينة الدراسية فبلغت نسبتها (٤٥%) من حجم المجتمع الأصلي بواقع (١٧٢) مبحوث ومبحوثة، **وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- قدرة المنظمات الأهلية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي كانت فوق المتوسط، حيث بلغ متوسط الاستجابات (٣.٨٦).
- واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية كان فوق المتوسط، حيث بلغ متوسط الاستجابات (٣.٩١).
- هناك مساهمة كبيرة للتخطيط الإستراتيجي في رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية، حيث بلغ متوسط الاستجابات (٣.٨٠).
- أظهرت الدراسة أن أبرز مراحل التخطيط الإستراتيجي تطبيقاً في المنظمات الأهلية كانت صياغة الإستراتيجية، تلاها الرقابة والتقييم للإستراتيجية، وأخيراً تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمة.
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى إلى عمر المؤسسة في مجال صياغة الإستراتيجية، والى عدد الموظفين في مجال قدرة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي بجميع أبعاده.
- في حين أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى إلى طبيعة عمل المنظمة.

FOR AUTHOR USE ONLY

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل فاعل وعملي في جميع مراحله.
- إشراك العاملين على كافة المستويات أثناء وضع الخطة الإستراتيجية وصياغتها.

- ♦ الاهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية لما لها من مردود إيجابي على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمات الأهلية.
- ♦ دعم المنظمات الأهلية بكوادر مؤهلة ذات خبرة عالية في مجال عملها.
- ♦ توفير قاعدة بيانات للمنظمات الأهلية، من خلال زيادة التشبيك فيما بينها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة هامبريك **Ham brick (١٩٨١)**[١]، بعنوان " **الوعي الإستراتيجي لدى الإدارة العليا**"، هدفت الدراسة تطبيق أنموذج بحثه على عينة من أفراد الإدارة العليا لثلاثة أنواع من المنظمات، وهي: كليات أهلية، ومستشفى خيري، وشركات تأمين على الحياة، وحدد معيار الهدف الربحي والهدف غير الربحي للمنظمات، واستندت دراسته على مقياس مايلز وسنو(Miles & Snow) في تحديد اتجاهات تقويم الوعي الإستراتيجي على أسس ثلاث وهي: السلوك عن الوضع القائم، والسلوك الريادي الباحث عن كل جديد، والسلوك المحلل الذي يبحث عن التوازن، واستنتج الباحث أن الوعي الإستراتيجي يكاد يكون معدوماً حتى في مستويات الإدارة العليا، فضلاً عن أن درجة الوعي الإستراتيجي إن وجدت فهي مختلفة ومتفاوتة بين المنظمات الخاضعة للدراسة. وأخيراً فإن العوامل التنظيمية والإدارية والبيئية لها أثر في الوعي الإستراتيجي، كما أن المنظمات التي غيرت إستراتيجيتها حديثاً كانت من النوع الذي يؤشر ارتفاعاً ملحوظاً في وعيها الإستراتيجي.

❖ دراسة ماسون **Mason (١٩٨٦)**[٢]، بعنوان " **تطور التفكير الإستراتيجي**"، هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي طرحها أنسوف(Ansoff) وحدد مدى تطبيق التفكير الإستراتيجي في الواقع العملي الذي يمارسه المديرون، وميز الباحث أنماط التفكير التي ترافق كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، سواء على مستوى الصياغة أو التنفيذ، وأن هناك اختلافاً في مفهوم الإدارة الإستراتيجية عند (Ansoff)، حيث عد الإدارة الإستراتيجية امتداداً للتخطيط، حيث فتح مجالاً واسعاً أمام وضع الإستراتيجية، إذ تتضمن عملية التفكير الإستراتيجي عوامل متعددة داخلية منها: نظام الرقابة والمعلومات، والقدرة على التغيير، ومن ثم التفكير بهذه

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] Ham brick D.C. "Strategic Awareness within Top Management Teams", **Strategy Management Journal**. Vol. 2. No. 1, 1981, P.263.

[٢] Mason, J. **Op.Cit**, P. 73.

النظم على مستوى التنفيذ، والتقويم والرقابة، وتحليل المشكلة ومعالجتها، والتركيز على عاملي البيئة السياسية والاجتماعية التي تعيش في ظلها المنظمة، كما طرح الباحث محاور التركيز عند اتخاذه للقرارات التي تتمثل في الاهتمام بالأحداث الاستثنائية والطارئة وليس الأحداث التي تمتد آمادها لفترات بعيدة، وأصبح هذا المسار مألوفاً لدى المديرين بحيث يستند تفكيرهم المستقبلي على ما هو طارئ واستثنائي، واستنتج الباحث أن نمطية التفكير ليست ضرورية دائماً، وانما ينبغي أن تكون هناك مستويات في التفكير تلازم كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

❖ دراسة ويلي وشيرلي **Willie & Shirley (١٩٩٧)**[١] بعنوان " **اختبار العلاقة السببية بين التخطيط الإستراتيجي الرسمي والأداء المالي في البنوك**"

تكونت عينة الدراسة من (١١٢) بنكاً أمريكيا، وبينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي وأداء البنوك، بمعنى أن استخدام التخطيط الإستراتيجي في البنوك بصورة كبيرة يؤدي إلى أداء أفضل وأن تطبيق التخطيط الإستراتيجي بصورة ضعيفة يؤدي إلى تدني الأداء.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ دراسة ليدتكا **Liedtka (١٩٩٨)**[٢]، بعنوان " **التفكير الإستراتيجي هل يمكن تعلمه؟**"، هدفت إلى طرح رؤية جديدة للتخطيط الإستراتيجي، إذ عدت عملية التخطيط الإستراتيجي في إطارها التقليدي حالة لا تنسجم ومعطيات المنظمات كبيرة الحجم، وبالذات المنظمات العامة، وفي هذا السياق فإن البديل هو ما اصطلح عليه بالتفكير الإستراتيجي، وقارنت الباحثة بين التخطيط الإستراتيجي كعملية تقليدية تعتمد على تحليل معطيات الواقع، والعمل على التغير البسيط أو المتدرج مع التفكير الإستراتيجي الذي ينطوي عليه تحريك الواقع وفق معطيات المبادأة والابتكار الذي يخرج في الأغلب عن السياق المألوف في التخطيط الإستراتيجي، وأشارت الدراسة إلى نتائج فلسفية استوحتها الباحثة من مسح شامل لأغلب الدراسات التي تناولت موضوع التفكير الإستراتيجي وبالذات في عقد التسعينات من القرن الماضي، ووضعت الباحثة أنموذجاً فلسفياً للدراسة تضمن عناصر التفكير الإستراتيجي في إطار نظمي، وأوصت بتطويع هذه العناصر نحو بلوغ المنظمات وضعاً أفضل وأكثر قدرة على التكيف، فضلاً عن أهمية التفكير الإستراتيجي في تعميق محتوى مراحل التخطيط الإستراتيجي.

---

[١] Willie & Shirley. "Strategic Planning and Financial Performance in Banks", **Strategic Management Journal,** Vol (18), 1997, PP 635-636.

[٢] Liedtka, J. M. **Op.Cit**_, PP. 120-122.

❖ دراسة توكر **Tucker (٢٠٠٠)**[(١)]، بعنوان " **أثر عملية التخطيط الإستراتيجي في ثقافة الإدارة المؤسسية في كليات المجتمع**"، هدفت إلى اكتشاف أثر عملية التخطيط الإستراتيجي في ثقافة الإدارة المؤسسية في كليات مجتمع، تم تصميم تصور لكيفية استخدام القادة والإداريين للتخطيط الإستراتيجي كأداة لإدارة عمليات التغيير، وتم التحري والتحقق من خلال إجراء البحوث العلمية التجريبية عن الأثر الذي تحدثه عملية التخطيط الإستراتيجي في الثقافة المؤسسية.

استخدم أسلوب البحث النوعي في هذه الدراسة من خلال الملاحظات، والمقابلة، وتحليل محتوى الوثائق، وكانت أسئلة البحث تدور حول:

- ما أثر عملية التخطيط الإستراتيجي في الثقافة المؤسسية؟.
- ما أثر بنية التنظيم (الهيكل التنظيمي) في قدرة الأعضاء على التخطيط للتغيير أو اقتراح تغييرات؟.
- كيفية إدارة المؤسسة لعملية التغيير.
- الإعداد والتحضير لما يواجه المؤسسة من تحديات ومفاجآت.

FOR AUTHOR USE ONLY

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان التخطيط الإستراتيجي طريقة للتقليل من الشك(التردد) في تصميم المقياس والعمليات المعقولة والمنطقية لعملية التخطيط.
- لعب المستشار الخارجي دور القائد المتوازن، وضمن فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي.
- وجود أثر لطول مدة الخدمة الوظيفية في اتجاهات العاملين نحو التغيير.
- وجود أثر لرئيس الكلية ودوره الحاسم في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي.

---

(١)Tucker, Marcie Semerad. **"A case Study: The Impact of a Strategic Planning Process On The Organizational Administrative Culture Within a Regional Two-Year Community College".** (PhD. University Of Northern Colorado, 2000). Dissertation Abstract. DAI-A 61/06, 2000, P. 2138.

❖ دراسة هينريكيوس **Hinriques (٢٠٠٠)**[١]، بعنوان "**تطوير استراتيجيات التعليم في المدارس التقنية في البرازيل**" ، حيث استخدم أسلوب المسح "دلفي" ودراسة الواقع التعليمي في البرازيل والدول المتقدمة، ودور الحكومة البرازيلية في التعليم والتدريب التقني، وقد بلغ عدد أفراد العينة الدراسية (٢٢٧) أجاب منهم (٧٢.٧%)، وقد توصلت الدراسة بأنه يجب التوسع في مراكز التربية التقنية البرازيلية، وتفعيل دور البرازيل الإقليمي في ذلك، وليكون النظام التقني التربوي جزءاً لا يتجزأ من النظام الوطني في الإعداد للعمل، وزيادة البرامج ذات النوعية العالية للتربية التقنية والتوظيف فيها.

وركزت الدراسة كذلك على التعامل مع مبدأ المرونة في المواد الدراسية، والتركيز على البرامج الموجهة لمرحلة الثانوية العامة وما بعدها، بدلاً من التدريب، مع تطوير السياسات والتوجهات والدور الرقابي والتقييم لوزارة التربية البرازيلية، إضافة إلى تطوير المساقات الدراسية، وتطوير وتحديث المناهج، وتوفير التمويل اللازم لذلك، وتخريج الطلاب كخبراء تقنيين، وكمواطنين واعين.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ دراسة كوتر **Cotter (٢٠٠١)**[٢]، بعنوان: " **القيادة الإستراتيجية لتحصيل الطالب: تحليل استكشافي لمجلس الحاكمية للمشرفين والممارسات التطويرية**".
استخدم الباحث منهجية مسحية اعتمدت على الانترنت لمجموعات مهنية، ودراسة عناصر، الرؤية، هياكل تنظيمية، المساءلة، والقيادة التشاركية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير للقيادة الإستراتيجية والتشاركية في الممارسات التطويرية في المؤسسات التعليمية، والمجالس المدرسية مما ينعكس إيجاباً على الإصلاح المدرسي وعلى تحصيل الطلبة في المدارس.

---

(١) Hinriques, Paulo de Tarso Costa. "Changing of Paradigm: Developing a Contemporary Strategy for Technological Education in Brazil. (EdD. Oklahoma State University, 2000). **Dissertation Abstract**. DAI-A 60/08, 2000, P. 2883.

(٢) Cotter, Maureen E. "Strategic Leadership for Student Achievement: An Exploratory Analysis of School Board- Superintendent Governance and Development Practices. (EdD. Johnson and Wales University, 2001). **Dissertation Abstract**. DAI-A 62/06, 2001, P. 1993.

❖ دراسة بايرد **Byrd (٢٠٠١)**[١]، بعنوان" **أثر تقنيات القيادة والإدارة على تحسين أداء الطلبة في ولاية تكساس**"، إذ بينت الدراسة أن ممارسة الإداريين لاستراتيجيات القيادة يؤثر بشكل ايجابي في التحصيل الأكاديمي للطلبة، كما يؤثر في عملية صناعة القرار، وتفعيل عملية الاتصال المفتوح بين المعلمين.

❖ دراسة تيستا **Testa (٢٠٠١)**[٢]، بعنوان " **تطوير الاستخدام المركب لوسائل التعليم على المدرسة في ولاية كاليفورنيا**"، حددت في المدرسة ستة مجالات للبحث هي: شكل التعاون، المثابرة، التعاون، المقاولون، الاستمرارية والتصميم، إذ وصفت هذه المجالات أشكال الصراع في المؤسسات، وتحديد مصدر التمويل، ومستوى التعاون القائم، كما وصفت عناصر كل مجال، إضافة إلى المستويات القيادية العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تسهيل عملية ممارسة المشاريع التطويرية، وتطبيق الاعتبارات الآتية:

- تخفيض تكلفة الإستراتيجية لبنية العمل الجديدة، الإدارة، والأفراد.
- التخطيط للمجتمع وتطوير الجهود تجاهه.
- التنفيذ، وإعادة الاختراع، والبرامج التربوية.

كما أوصت الدراسة بضرورة شمولية الأداء لدى الأشخاص والاتصال التنظيمي، واجراء بحوث ودراسات أخرى في مجال الممارسات الإستراتيجية.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖دراسة شيو **chiu, (٢٠٠١)**[٣]، بعنوان "**تطوير تصور للتغيير في بعض الكليات الخاصة في تايوان**" ، وقد هدفت الدراسة إلى تطوير تصور للتغير في كلية تايوانية خاصة اختيرت للإعداد والتحضير للعام ٢٠١٠، إذ ركز هذا التصور على تصميم نموذج للحاكمية الإدارية،

---

[١] Byrd, Jimmy Kent. **"Effective Superintendent Leadership & Management Techniques for Improvement Student Performance as Perceived By Superintendent in Selected School Districts in Texas.** (PhD. Texas A & M University, 2001), 2001, P 2294.

[٢] Testa. Kenneth Charles. "Development of Joint-Use Educational Facility Agreements between California Public School Districts and Community Entities: Across-Case Analysis of Strategic Practices, Barriers, & Supportative Elements". (EdD. University of La Verne, 2000). **Dissertation Abstracts,** DAI-A 61/09, 2001, P. 3431.

[٣] Chiu. Shao- I. "Developing a Template for Change in a Selected Taiwanese Private College in Preparation for 2010". (EdD. University of South Dakorta, 2001). **Dissertation Abstracts,** DAI-A 61/10, 2001, P. 3834.

المنـاهج، الطلبـة، التسـهيلات، أسـاليب وطرائـق التـدريس، المنـاخ التعليمـي، تطـوير الكليـات التخصصية، الإدارة المالية لتأكيد نجاح كلية Jen-Te لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

وبعد أن طور الباحث أسئلة المقابلة وطبقها، حصل على بيانات من المستجيبين ثم قام بتحليلها، ووجد أن حقائق جديدة قد ظهرت في الكلية تشير إلى التغير وبشكل دراماتيكي، وكبير، وسريع، كما وجد أن الكلية انخرطت في جهود إعادة الاستثمار، وإعادة البناء، وإعادة هندسة العديد من الإستراتيجيات الجديدة التي أخذت من القطاع الخاص ومن الأسواق العالمية، وركزت التصورات المقترحة على ضرورة بذل جهود كبيرة وجديدة لتقديم خدمات ذات نوعية عالية وبكلفة أقل لتحقيق رغبات متلقي الخدمة.

❖ دراسة جورج **George (٢٠٠١)**[(١)]، بعنوان "**دور التكنولوجيا والقيادة في عمليات التخطيط الإستراتيجي**" حيث بحثت الدراسة في عناصر التكنولوجيا ومفهوم القيادة ودورها في عملية التخطيط الإستراتيجي في كليات المجتمع العامة، حيث وجد أن لهذين العنصرين دور كبير في تحقيق أهداف هذه العملية. فقسم الباحث أداة البحث إلى خمسة مجالات هي: التخطيط الإستراتيجي، التكنولوجيا، القيادة، السكان (الديموغرافيا)، ولخصت عشرة أمور وقضايا للقيادة التحويلية، وتم نشر هذه الأداة على موقع الشبكة العنكبوتية (الانترنت).
ولوحظ بعد جمع البيانات أن رؤساء الكليات أدركوا تأثير عملية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف، وأن قادة كليات المجتمع لا يستخدمون القيادة بشكل كبير وفاعل لتعزيز النجاح في تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى أنه على هؤلاء القادة أن يكونوا أكثر إدراكاً وحرصاً على استخدام مهارات القيادة التي ستقيم عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل معين.

FOR AUTHOR USE ONLY

(١)George. Charles Thomas."The Role of Technology and Leadership in the Strategic Planning Process of Public Great Lakes Community Colleges". (EdD. University of South Dakorta, 2001). **Dissertation Abstracts,** DAI-A 62/03, 2001, P. 888.

الخلاصة: تعليق عام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع الإدارة الإستراتيجية بشكل عام والتفكير الإستراتيجي بشكل خاص حظيا باهتمام الباحثين حيث تناولت دراسات عديدة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات ديموغرافية عدة، وكذلك مواضيع التفكير الإستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي لدى منظمات عديدة.

ولكن تبين أيضاً من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود عدد قليل من الدراسات التي تناولت التفكير الإستراتيجي في مجال التربية والتعليم، حيث لم يعثر الباحث سوى على دراسة واحدة مما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة – على حد علم الباحث –ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض القضايا التي تؤثر في ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون أكثر من غيرهم بالعملية الإدارية.

FOR AUTHOR USE ONLY

ومن هنا فالدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث المجال في حين تختلف عنها من حيث اختلاف مجتمع الدراسة وعينتها، والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى مكان إجراء الدراسة.

ومن هنا فالدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث المجال في حين تختلف عنها في مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعلم العالي في فلسطين، إيماناً من الباحث بأهمية ممارسة هذا النوع من التفكير، حتى يتم مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي، ومن أجل تحسين جودة التعليم في الأراضي الفلسطينية، وتأثير ذلك في فاعلية العمل الإداري وجدواه ثم مساهمته العالية في

الارتقاء بمستوى العمليات الإدارية والخدمات الفنية المقدمة من كافة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.

استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات.

ومن جانب آخر أفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها.

محددات الدراسة

FOR AUTHOR USE ONLY

تتحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

-**الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على المجتمع الفلسطيني في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة.

-**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من ٢٠٠٧-٢٠٠٩.

-**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مسؤولي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وهم: وكيل الوزارة، والوكلاء المساعدون، والمدراء العامين، ونواب المدراء العامين، والمدراء، ونواب المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وفي المديريات التابعة للوزارة والذين هم على رأس عملهم.

الصعوبات التي واجهت الدراسة

واجهت الباحث العديد من الصعوبات أخرت إنجاز الدراسة عن الوقت الذي توقعه الباحث لإنجازها ويمكن إجمال تلك الصعوبات فيما يلي:

- صعوبات في عملية الحصول على الدراسات السابقة الحديثة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- انتشار العينة في مواقع جغرافية متباعدة وموزعة.
- صعوبات في عملية إقناع عدد من المسؤولين بأهمية الدراسة، وبالتالي إقناعه بتعبئة الإستبانة بكل دقة وأمانة.
- صعوبات تتعلق بعملية تحكيم الاستبانة، وطول الفترة التي استغرقها المحكمون في إعادة الاستبانة بعد التحكيم.
- صعوبات تتعلق بعملية توزيع الاستبانة، بسبب الإغلاقات وبعد المسافات.
- صعوبات تتعلق بعملية استرجاع الاستبانة بعد تعبئتها بسبب إحجام المسؤولين عن تعبئة الاستبانة بحجة عدم توفر الوقت الكافي لديهم.

FOR AUTHOR USE ONLY

هيكل البحث

يشتمل البحث على مقدمة ثلاثة فصول وخاتمة:

تتناول المقدمة مشكلة البحث، وأسئلة البحث، وفرضياته، وأهدافه، وأهميته، ومنهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، ومحددات الدراسة، والصعوبات التي واجهت الدراسة.

يشتمل الفصل الأول الحديث عن التفكير الإستراتيجي من حيث مفهومه وتطوره، وعناصره، وأهميته ومزاياه، ومن ثم الحديث عن التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، وفوائده، وعناصره، ومراحله، ومن ثم الحديث عن الإدارة الإستراتيجية، من حيث مفهومها، وخصائصها، وأهدافها، ومهامها، ومراحلها، ثم الحديث عن منطلقات إدارة القائد الإستراتيجي، والحديث عن مميزات المدير الإستراتيجي، ومن ثم الحديث عن سمات القائد الإستراتيجي، ثم الحديث عن الأدوار الرئيسية للمدير الإستراتيجي، ثم الحديث عن الإدارة الإستراتيجية في التربية والتعليم.

FOR AUTHOR USE ONLY

تناول الفصل الثاني الحديث عن التعليم في فلسطين، وتكون من خمسة مباحث، تناول المبحث الأول الحديث عن رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، في حين تم الحديث في المبحث الثاني عن نوعية التعليم، وأما في المبحث الثالث فقد تم الحديث عن الإطار العام للتعليم في فلسطين، وفي المبحث الرابع تم الحديث عن واقع التعليم العالي الفلسطيني، وأخيرا المبحث الخامس الذي تناول أثر جدار الضم العنصري على التعليم في فلسطين.

تناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية للبحث والتي شملت إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض وتحليل مجتمع الدراسة.

أما الخاتمة فقد تناولت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات التي أوصى بها الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

الفصل الأول
الإدارة الإستراتيجية

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب التربوي المتعلق بالتفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية وأهمية استخدامها كأسلوب للإدارة في المؤسسات التعليمية.

المقدمة:

مع تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال، نتيجة تعدد مكونات البيئة وتداخلها فضلاً عن سرعة تغيرها وعدم ثباتها واستقرارها يصبح منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية أكثر ضرورة وأهمية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها[1].

FOR AUTHOR USE ONLY

إن جوهر العملية القيادية مرتبط بأربع قدرات أساسية هي: القدرة على بلورة وتحديد الأهداف، القدرة على التأثير بصورة إيجابية، القدرة على الإقناع والتحفيز، والقدرة على العمل وسط الضغوط والصعوبات. وإن جودة التعامل مع المستقبل تتوقف على قدرة القيادة فيما يختص بالجوانب التالية: التفكير الإستراتيجي لتحديد أبرز التحديات والقضايا المستقبلية، ووضع آليات عملية محددة للتعامل مع التحديات والقضايا بكفاءة وفاعلية، وتحفيز كافة الأعضاء أو الأطراف اللازم تعاونها لخلق التغيير، والالتزام التام بالفكر الإستراتيجي وبآليات التنفيذ[2].

وحتى تواكب بعض المؤسسات التغيرات البيئية من حولها، وتعد للمستقبل فإن ذلك يدعوها إلى تبني فكر استراتيجي واضح يساعدها في التخطيط طويل الأجل، وفي توفير صورة للمؤسسة كما تريد أن تبدو عليه في المستقبل، إذ أن الفكر الإستراتيجي أساس الإدارة الإستراتيجية، فبدون توافر هذا الفكر تصبح الإدارة الإستراتيجية مجرد خطوات وإجراءات تفتقر

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر. **"المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤)، ص١٢.

[2] معصومة، صالح المبارك. "**القيادة والتفكير الإستراتيجي... الطريق إلى المستقبل**" (الخبر: ورقة عمل مقدّمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦)، موقع على الانترنت.http//:www.edu.sa/sites/colleges/arabc%20/colleges.

إلى المفتاح السحري للنجاح، فالمؤسسة التي يتوافر لديها من يعتنقون هذا الفكر ويخططون لأمد بعيد هي بلا شك منظمة محظوظة يمكنها التكيف مع عالم اليوم المعقد [١] .

إن التطور والنمو يتوقف على الإبداع والخلاقية بدرجة كبيرة، لأن مسيرة التقدم لا تتحقق بالكلام ولا تنال بالشعارات أو بالخطط المثالية، وانما تتحقق بالتدبير الخلاق، وان التطور المستمر والبقاء في القمة معادلة تقوم بـ: الفكر المتطلع+ الأساليب المبدعة+ الإدارة الخلاقة، والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أن النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطور، لكن الفكر والأساليب الناجحة يتقويان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلعاتها، لذا ينبغي على المدراء المبدعين على اختلاف أدوارهم أن يكونوا على ثلاث حالات هي: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم، أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الإبداع والابتكار، السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة[٢].

تحتل مسألة التفكير في علم النفس وفي علوم أخرى وفي الحياة بوجه عام مكانة رئيسة لأن مهمة التفكير تكمن في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات النظرية والعملية الملحة التي يواجهها الإنسان في الطبيعة والمجتمع وتتجدد باستمرار مما يدفعه للبحث دوماً عن طرائق وأساليب جديدة تمكنه من تجاوز الصعوبات والعقبات التي تبرز والتي يحتمل بروزها في المستقبل، ويتيح له ذلك فرصاً للتقدم والارتقاء. ويعد التفكير كعملية معرفية عنصراً في البناء العقلي– المعرفي الذي يمتلكه الإنسان ويتميز بطابعه الاجتماعي وبعمله المنظومي الذي يجعله يتبادل التأثير مع عناصر البناء المؤلف منها، أي يؤثر ويتأثر ببقية العمليات المعرفية الأخرى كالإدراك، والتصور، والذاكرة...الخ، ويؤثر ويتأثر بجوانب الشخصية العاطفية، الانفعالية، والاجتماعية...الخ، ويتميز التفكير عن سائر العمليات المعرفية بأنه أكثر رقياً وأشدها تعقيداً، وأقدرها على النفاذ إلى عمق الأشياء والظواهر والمواقف والإحاطة بها مما يمكنه من معالجة المعلومات وانتاج واعادة إنتاج معارف ومعلومات جديدة، موضوعية دقيقة وشاملة، مختصرة ومرمزة[٣].

وقد دلت إحدى الدراسات التي قام بها كل من (ليون وهاوس) عام ١٩٧٠م على أن الشركات ومنظمات الأعمال التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية– وفي القلب منه التفكير

---

[١] هالة، محمد عنبه. "**الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والصياغة)**"، ط١ (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٧)، ص١٦.

[٢] فاضل الصقار. **" الإبداع الإداري-المبادئ والأساليب والأهداف"**، (دم: مجلة النبأ، عدد(٥٦)، ٢٠٠١، موقع على الانترنت، http://www.Fadil.annabaa.org/nba56

[٣] عبد الحكيم، السلوم. "**التفكير وحل المشكلات**"، (دم: مجلة النبأ، عدد(٥٣)، ٢٠٠١)، موقع على الانترنت، http://www.annabaa.org/nba53/tafkeer.htm.

.

FOR AUTHOR USE ONLY

والتخطيط الإستراتيجي- في قطاعات صناعة الأدوية والمعدات والآلات- وهي شركات تنظر إلى المدى البعيد- فاقت بكثير الشركات ومنظمات الأعمال الأخرى المماثلة التي لم تأخذ بهذا المفهوم، وذلك في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر، وهذا كله يؤثر- سلباً وإيجاباً- على استقرار، بل ووجود الشركات ومنظمات الأعمال في المدى المتوسط والبعيد. وعلى النقيض مما تقدم في العالمين الإسلامي والعربي- سواء على مستوى الشركات والمنظمات أو الجامعات والكليات المتخصصة- بالإدارة الإستراتيجية إلا في السنوات القليلة الماضية، وعلى نطاق محدود.

وقد اتبعت الولايات المتحدة الأمريكية التفكير الإستراتيجي في صياغة سياساتها نحو العالم، مما أوصلها إلى قيادة العالم بلا منازع حقيقي مكنها من التفرد برسم أهم سياسته[1].

إن التفكير الحر وغير المفيد يشبه النهر المتدفق من التصورات والمعلومات المتداخلة التي لا ضوابط لها لتحكمها في مسار محدد ولغرض محدد. وهذا النوع من التفكير يسمى (بالتداعي الحر) أو (التواتر الفكري)، وهو رغم أهميته الظاهرة في تسلسل الأفكار وترابطها وشموليتها يشكل عائقاً كبيراً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد من أجل أن يحقق أهدافاً محددة في زمن معين. ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الإستراتيجي والذي هو مسار فكري محدد له خط سير خاص به، يريح العقل من تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وأقصر وقت مستطاع، وهذا ما يرمي إليه التفكير الإستراتيجي. فالتفكير الإستراتيجي يعتبر قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسلة من أقنية فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفعاليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع[2].

ولما كانت الإدارة التربوية إحدى ميادين الإدارة، وأداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية

---

[1] كمال، الهلباوي. "**التفكير الاستراتيجي الأمير كي.. سمات ومقومات**" (**بم:** مجلة المعرفة، ٢٠٠٦)، موقع على الانترنت. http://www .alriyadh.com/2007/05/04/article246908.html.

[2] عيسى، بن علي الملا. "**التفكير الإستراتيجي للمخططين الإستراتيجيين**" (المملكة العربية السعودية: دن، دراسة إدارية نفسية تربوية فكرية، بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للإدارة،٢٠٠٢)، موقع على الانترنت، http://www. ksu.edu.sat/sites/colleges/administratives_science/

FOR AUTHOR USE ONLY

المتطورة، اتجاهات وممارسات، وحتى تؤدي هذه الأداة الرئيسة دورها بكفاءة وفعالية عاليتين، فإنه يمكن العمل على تأهيل قادة تربويين، وإبراز دور المؤسسة التربوية من خلال إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، وبما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل[١].

إن الاتجاه الصحيح للمؤسسات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختمار التجارب وتوسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أسسا إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا يتطلب توفير عناصر الابتكار والإبداع الأساسية وهي: التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة[٢].

إن القرن الواحد والعشرين يفرض على قادة المنظمات أن يوجدوا وعياً استراتيجياً وعمليات حيوية متجددة من أجل ضمان الاتساق الداخلي، حيث يواجه قائد المنظمة العديد من التغيرات الجديدة، وكذلك فإن المديرين التنفيذيين وقادة الفرق لديهم يجب أن يطوروا قدراتهم من أجل اتقاء خطر المنافسين التقليديين، وأن يعملوا على تقييم جميع أشكال المنافسة غير المتوقعة والمنظورة. والى جانب ذلك فإن عليهم العمل على إعادة اختراع منظماتهم لمواجهة تحديات التقنية الجديدة بما يضمن الاستجابة للتحولات الجديدة في القيم التنظيمية والنماذج الصناعية الجديدة، ومن هنا يتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية وضرورة وعي المديرين في المنظمات على أهمية التحليل الخارجي للمنظمة لمواجهة التغيرات البيئية السريعة في العالم، وذلك حتى لا ترحل المنظمة عن عالم الأعمال، وتبقى بمركز تسويقي مميز[٣].

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] عزت جرادات، وآخرون. " نحو إدارة مدرسية متطورة"، **رسالة المعلم**، مجلد(٣٠)، بديل العددين(١،٢)، ١٩٨٩، ص٧٠.

[٢] فاضل الصقار، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.Fadil.annabaa.org/nba56.

[٣] وائل، جابر حسنين. "**الإدارة الإستراتيجية**"، (السعودية: منتدى شباب الخبر، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت، http://www.resala.org/forum/showthread.php?t=11657.

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية:

لا يمكن الحديث عن الإستراتيجية بمعزل عن المستقبل أو العكس، كما لا يمكن الحديث عن القيادة بمعزل عن التفكير أو العكس، وتتداخل المفاهيم الأربعة السابقة بصورة منطقية مع بعضها البعض لتحديد الفارق بين ما هو متقدم وما هو أقل تقدماً سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي أو العالمي، وكما قال (ريني ديسكارتز) "لا يكفي أن تمتلك عقلاً جيداً بل الشيء الجوهري مرتبط باستخدام ذلك العقل بصورة جيدة"[١].

لقد استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام (١٩٦٥م) إلى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية، ثم انتقل هذا المفهوم إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهمها ماليزيا[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

لقد اشتقت كلمة إستراتيجية في الأصل من كلمة (استرتيجوس) (Strategos) اليونانية، والتي تعني القدرة على استخدام الجيوش في إدارة المعارك الحربية من أجل تحقيق النصر[٣]. في حين يشير باحثون آخرون إلى أن مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات التي استخدمت قديماً، وتعود أصولها إلى الأصل الإغريقي والتي تعني (فن الحرب) ولذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة والقيادة)[٤].

ومن التعريفات المبكرة التي أعطيت للإستراتيجية في مجال الإدارة تعريف الفرد شاندلر (Chandler)، حيث عرف الإستراتيجية بأنها:" تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف"[٥].

---

[١] معصومة صالح المبارك، مرجع سابق، موقع على الانترنت،http//:www.edu.sa/sites/colleges/arabc%20/colleges

[٢] تركي، إبراهيم عبيدات. "**التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة**"، بحث منشور، الأردن، جامعة العلوم والتكنولوجيا،٢٠٠٥، موقع على الانترنت،http://www.arabma.org/subject/2.pp.t .

[٣] عبد الوهاب، الكيالي. " **الموسوعة السياسية**"، ج١ (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٨١)، ص١٦٩.

[٤] Rainer Fewer and Kazem chaharbaghi. " Strategy Development: Past Present and Future", **Management Decision,** Vol. 33, No 6, 1995, P11

[٥] Alfred chandler. "**Strategy and Structure"**, Mass: M.I.T.Press, Cambridge, 1962, P.15.

وتتكون الإستراتيجية من ثلاثة أبعاد هي [1]:

- **العمليات:** وهي تجيب عن التساؤلات الآتية:

س١) كيفية الوصول إلى الإستراتيجية؟.
س٢)كيف يجب أن تعمل الإستراتيجية وتُحلل، والتفكير بها ثم تتكون وتطبق، تتغير، وتراقب؟.
س٣) من المشترك بالإستراتيجية؟.
س٤) متى تنفذ الخطوات الضرورية؟.

ويجب عدم النظر إليها كخطوات متتابعة بل متداخلة وتقسم إلى ثلاث مراحل وهي: (مرحلة التحليل، ومرحلة التكوين، ومرحلة التطبيق).

ويتم في مرحلة التحليل تحديد الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية وكذلك القوة والضعف في المؤسسة، وفي مرحلة التكوين يستنتج الإستراتيجيون الخيارات الإستراتيجية المتاحة ويقيموا كل اختيار، أما في مرحلة التطبيق فتحدد الخيارات الإستراتيجية وتحول إلى عدد من الأنشطة.

FOR AUTHOR USE ONLY

- **المحتوى:** إن الناتج عن العمليات الإستراتيجية يسمى بالمحتوى الإستراتيجي أي ما هي الإستراتيجية للشركة ومستويات كل إدارة فيها؟.

- **الفكر:** وهو مجموعة المواقف والظروف التي تكون العمليات الإستراتيجية ومحتوياتها ويهتم في أين الشركة والبيئة التي ستنفذ بها الإستراتيجية؟.

ومن الأفضل للاستراتيجي أن يتبنى العمليات الإستراتيجية والمحتوى الإستراتيجي للظروف الخاصة المتعلقة في التفكير الإستراتيجي.

---

[1] وائل، جابر حسنين، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.resala.org/forum/showthread.php?t=11657.

المبحث الثاني: التفكير الإستراتيجي:

إن عملية الإبداع والابتكار تستدعي بأن تنظر الإدارة العليا للمؤسسة إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط طويل الأجل مضيعة للوقت. ووفقاً لهذا المنطق يجب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية، ولن نكون قادرين على ذلك إلا إذا راعينا بعض الخطوات منها[1]:

- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير طويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة نحو ذلك.
- إذا آمنت الإدارة أن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف، لأنه سوف تنشأ من التفكير السليم خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.
- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وانجازاتها.
- إذا التزم الأفراد شرط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار بشكل متكامل ومنسجم.

FOR AUTHOR USE ONLY

إن التفكير السليم والإستراتيجي ليس سهلاً بل أمر في غاية الأهمية لأنه يتطلب من أصحاب القرار جملةً من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين والإستراتيجيين منها[2]:

- توفير الوقت الكافي للتفكير في أي أمر من الأمور، وتعريضه للنقد والمشاورة، والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله خصوصاً الأمور المهمة فضلاً عن الأهم، حيث أن الأحكام المرتجلة والخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد بل ومعرضة إلى تدخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خال من التوازن والإنصاف.

---

[1] فاضل الصقار، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.Fadil.annabaa.org/nba56.
[2] المرجع السابق نفسه.

- الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير في اتخاذ القرار لأنه قد يتغير تفكير الشخص عندما تتغير مشاعره، لذا يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية، وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل قد نجد في كثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج الفكر والمشاعر، حيث لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين، والمقصود أن يكون القرار منطلق من التفكير السليم.
- أن نضع في البال دائماً أنه من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم ندع طريق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك، وهذا يتطلب: التفكير المتزايد، والاستشارة وتقليب الآراء، وتجنب المشاعر المفرطة، وبذلك نستطيع أن نحقق أعمال إبداعية ومبتكرة وفعالة[١].

يشير وايت إلى أن عقل الإستراتيجي عبارة عن جهاز معقد ومدهش.. ويضيف، نحن نفاجئ دائماً بقوة العقل البشري، وبنفس المستوى غالباً ما نندهش بمحدداته التي تؤثر في القدرات المعرفية للإنسان، وهي[٢]:

- طاقة معالجة المعلومات.
- القدرة على الإحساس (التحسس بالمعلومات).
- طاقة خزن المعلومات.

FOR AUTHOR USE ONLY

ويؤكد هيركولاس[٣]، أن الغرض من التفكير الإستراتيجي هو اكتشاف الجديد وتصور الإستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل، وبشكل أكثر وضوحاً الاختلاف عن الحاضر، لذلك فإن عملية التفكير تشمل، التركيب (Synthetic)، التباين /الاختلاف (Divergent)، الابتكار / الخلق (Creative)،وتأسيساً على ذلك، عّد التفكير الإستراتيجي عنصراً مهمًا في التخطيط الإستراتيجي، وهو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الإستراتيجي من المصادر المختلفة. ويتطلب التفكير الإستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيينأبعاداً فكرية غير اعتيادية تتيح لهم إمكانية:

- التصور Imagination.

---

(١) فاضل الصقار، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.Fadil.annabaa.org/nba56.

(٢)Wit, Bob de Meyer R., and Heugens p. ***"Strategy: Process, Content, Contex"t***.2nd.ed. International Thomson business press, 1998, P.76.

(٣)Heracleous loizos. "Strategic Thinking or Strategic Planning?" ***Long Range Planning***, Vol. 31, No.3, 1998, P485.

- الحدس Intuition والتأمل Reflect.
- التبصر Insight والإدراك Perception.

وبهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الإستراتيجي، فإن هذه القدرات استخدمها العلماء والباحثون في تفسير الظواهر المختلفة في حياتنا على مر العصور وقد تطلب التغيير والتطور التكنولوجي الهائل في حياتنا أن تتوفر لدى المديرين والمسؤولين والقادة الإستراتيجيون في منظماتنا، قدرات أكثر اتساعاً، تستند إلى النظرية المعرفية (Cognition Theory) لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.

وفي هذا الصدد يذكر كنشي (Kenichi Ohmae) أن معايشته في عدد من الشركات اليابانية الكبيرة أوصلته إلى حقيقة عدم وجود مخططين استراتيجيين كبار فيها، وانما لديهم "إستراتيجيون "يتمتعون بفطنة طبيعية وذكاء بمستوى عال[1].

FOR AUTHOR USE ONLY

إن العملية الإستراتيجية ليست عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، بل تقوم على قدرة المدير على مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل ابتكاري. إذ يسعى الإستراتيجي بداية إلى تفهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي يجابهها، ثم يحول استخدام أقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن[2].

ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وتقديم التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة[3].

---

[1] Wit, Bob de Meyer R., and Heugens p. **Op.Cit**, P.93.

[2] مؤيد، سعيد السالم. "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، ط١ (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص٥٧.

[3] عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي. **"الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"**، ط١(القاهرة: مجموعة النيل العربية،١٩٩٩)، نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص٣.

ويعتبر التحليل الإستراتيجي نقطة الانطلاق الأساسية في التفكير الإستراتيجي، إذ يعتمد على قدرة المدير على رؤية الموقف الذي يواجهه بعد إعادة تجميع جزئياته بأسلوب يساعده على تحديد أسلوب التغلب عليه. والتفكير الإستراتيجي يتعارض مع منطق التفكير البديهي الذي يخرج بالخلاصات والحلول دون تحليل حقيقي، ولكنه يتفق مع استخدام الخيال والابتكار لأن الإستراتيجية تقوم أساساً على الابتكار، والتفكير الإستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل. وإن معظم الأفكار والإبداعات التي ظهرت في مجال الإدارة، ظهرت في مناخ تنظيمي ديمقراطي يسمح بتكوين فرق عمل تتميز بقدرتها على إتاحة الفرصة للفرد بتقديم أدائه بحرية تامة ولكن بصورة منظمة، وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة من أعضاء الفريق، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة[1].

والتفكير عبارة عن سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي.

FOR AUTHOR USE ONLY

إن عملية التفكير بشكلها المبسط تمر في ثلاثة أقسام رئيسة هي[2]:

- **الوعي (Conscious).**
- **اللاوعي (Subconscious).**
- **اللاوعي ألابتكاري (Creative Subconscious).**

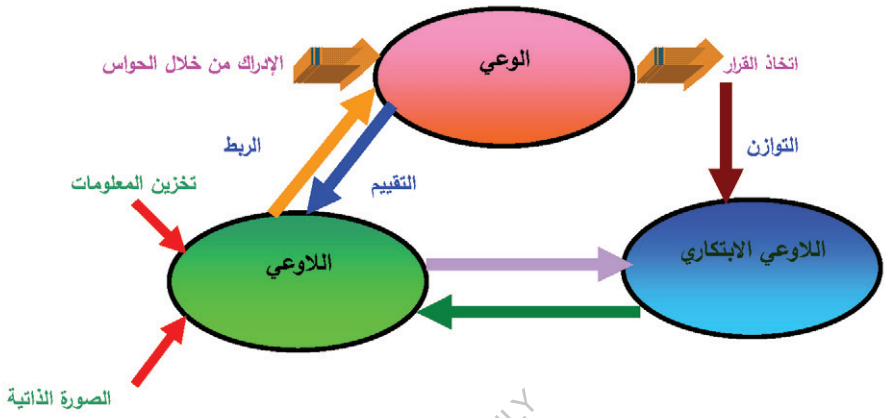
والشكل (١/١) يوضح عملية التفكير الإنساني.

---

[1] محمد، أحمد عوض. **"الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"**، ط١(الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩)، ص٤٦.

[2] عيسى، بن علي الملا. "**التفكير الاستراتيجي**" (دم: مجلة الدفاع: اجتماعيات، العدد(١٢٧)، ٢٠٠٢)، موقع على الانترنت، http://www. Naseej.com.

شكل (١/١): عملية التفكير الإنساني.



المصدر: عيسى، بن علي الملا. "التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين" المملكة العربية السعودية، دراسة إدارية نفسية تربوية فكرية، بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للإدارة،٢٠٠٢، موقع على الانترنت http://www. ksu.edu.sat /sites/colleges/administratives science.

FOR AUTHOR USE ONLY

وما يهم في هذا المجال هو الوعي، فالوعي هو الإحاطة بالأشياء عن طريق ما يسمى بالعقل الواعي، ومن وظائفه:

- الإدراك من خلال الحواس.
- الربط.
- التقييم.
- صنع القرار.

إن قدرة الإنسان على الإدراك محدودة، فليس باستطاعته الإحاطة بكل أنواع المعلومات الموجودة في هذا الكون باختلاف درجاتها وتنوعها، حيث أن هناك أمواج صوتية تتعدى حدود السمع البشري (١٩٥٠٠ ذبذبة/الثانية)، لا يمكن للإنسان أن يسمعها بدون أجهزة تقنية معينة تتصف بالقدرة على التقاط مثل هذه الأصوات، وما ينطبق على السمع ينطبق على بقية الحواس. كما أنه يجب علينا أن نضع في الحسبان أن إدراكنا يمر في مصفاة قوامها الاشتراطات المسبقة أو الماضية، مضافاً إليها أفكارنا الخاصة وعواطفنا التي تدور في داخلنا باستمرار. كما أن غالبية إدراكاتنا تتميز بأنها المعلومات التي تلتقطها الحواس عن الكيفية التي يتكون بها العالم، ثم تخزينها في البنية النيورونية (العصبية) لخلايا الدماغ، وهذه المعلومات الجزئية المفلترة الغامضة أو المبهمة تتراكم لتشكل ما نسميه فيما بعد بالحقيقة[١].

إن كلمة التفكير كما يشير كثير من الباحثين يعوزها التحديد سواء في لغة الحياة اليومية أو في لغة علم النفس، فقد تشير إلى كثير من أنماط السلوك المختلفة والى أنواع متباينة من المواقف، لذا فمن الصعوبة بمكان تعريف التفكير أو اختيار تعريف معين له تتمثل فيه طبيعة التفكير ومهامه ووسائله ونتاجاته، وتحديد المظاهر التي يتجلى فيها. لذا سيتم عرض نماذج متنوعة من التعريفات وهي[٢]:

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ **التفكير بمعناه العام:**

- هو نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة. وبمعناه الضيق والمحدد هو كل تدفق أو مجرى من الأفكار، تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل كما أنه يقود إلى دراسة المعطيات وتقليبها وتفحصها بقصد التحقق من صحتها، ومعرفة القوانين التي تتحكم بها والآليات التي تعمل بموجبها.
- التفكير عملية نفسية ذات طبيعة اجتماعية تتصل اتصالاً وثيقاً بالكلام وتستهدف التنقيب والكشف عما هو جوهري في الأشياء والظواهر أي هو الانعكاس غير المباشر والمعمم للواقع من خلال تحليله وتركيبه.

---

[١] عيسى، بن علي الملا. "**التفكير الإستراتيجي**"، مرجع سابق، موقع على الانترنت، .http://www. Naseej.com .

[٢] عبد الحكيم، السلوم،مرجع سابق، موقع على الانترنت، .htmhttp://www.annabaa.org/nba53/tafkeer.

- التفكير هو الانعكاس الواعي للواقع من حيث الخصائص والروابط والعلاقات الموضوعية التي يتجلى فيها، أي انعكاس لتلك الموضوعات التي لا يطالها الإدراك الحسي المباشر.
- التفكير نشاط وتحري واستقصاء واستنتاج منطقي نتوصل عن طريقه إلى العديد من النتائج التي تبين مدى الصحة والخطأ لأية معطيات كانت.
- التفكير تمثيل داخلي للأهداف والوقائع والأشياء الخارجية.

❖ **التفكير كسلوك:**

- سلوك منظم مضبوط وموجه، له وسائله الخاصة في المستوى الرمزي وله طرائقه في تقصي الحلول والحقائق في حال عدم وجود حل جاهز لها.
- التفكير سلوك عقلي يخضع لعملية الضبط والتوجيه في انتخاب العناصر والرموز في مجال الفكرة وضبط هذه الرموز والعناصر المفيدة ذات العلاقة بالمشكلة، أي أنه سلوك أو نشاط عقلي يتولد وينشط بسبب وجود مشكلة فشلت الأنماط السلوكية المعتادة والمكتسبات السابقة في إيجاد حل عادل لها. وحتى يكون التفكير مضبوطاً فلا بد من أن يأخذ شكل مخطط ذهني– معرفي داخلي. وحتى يكون موجهاً يجب أن يدرج الهدف في هذا المخطط والذي سيتحقق من جراء وضع المخطط موضع التنفيذ. والتنفيذ بدوره يستلزم تحديد الأدوات والوسائل اللازمة وانتقاء طرائق للحصول عليها للمضي قدماً باتجاه العثور على الحل أو تحقيق الهدف.

❖ **التفكير كعملية عقلية:**

- التفكير هو إحدى العمليات العقلية التي يستخدمها الفرد في التعامل مع المعلومات.
- أما بياجيه فيعرفه من خلال تعريفه للفكر بأنه تنسيق العمليات والعملية تشبه القاعدة التي تعد نوعاً من الصيغ الفكرية ومن ميزاتها أنها قابلة للعكس تماماً، كعملية تربيع الرقم (٨)٢^ = ٦٤ ومن ثم عكس العملية الجذر ألتربيعي للرقم ٦٤ = ٨[1].

[1] عبد الحكيم، السلوم،مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.annabaa.org/nba53/tafkeer.htm.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ **التفكير من خلال علاقته بالذاكرة:**

- التفكير هو تدفق للنشاط من منطقة إلى أخرى على سطح الذاكرة، وهو تدفق مجهول بشكل كامل ويتبع حدود سطح الذاكرة. وعلى الرغم من أن هذا التدفق مجهول تماماً فإن أنماطاً ذات تنظيم معين تؤثر في اتجاه التدفق ويمكنها أن تصبح راسخة.
- التفكير قد يكون تدفقاً أو تواردا غير منتظم أحياناً من الأفكار والصور والذكريات والانطباعات العالقة في الذهن وتدور حول مسألة ما من أجل حلها.

والتفكير هو أهم ما يميز الإنسان العاقل الواعي الذي يدرك قيمة الحياة، وموقعه في هذا الكون الفسيح، وما يستطيع أن يقدمه لنفسه ولأبناء مجتمعه وللإنسانية جمعاء. والتفكير فريضة إسلامية، ذلك لأن التفكير الصحيح يجعل المسلم على بصيرة بعقيدته ويفرق بينها وبين العقائد الأخرى والمذاهب المتباينة، والتفكير العميق يجعل الإنسان قوياً بسلامة حكمه على الأشياء وتميزه للصحيح من الزائف في كل ما يعترض حياته من عقبات وطرق ممهدة. ولا قيمة لهذا التفكير إذا كان صاحبه يسعى إلى عمل الشر، لأن هذا التفكير لا يقدم إلا الدمار لصاحبه وللناس. والتفكير الصحيح هو التفكير الذي يأتي نتيجة للممارسة واكتساب الخبرات والاحتكاك بالناس ومزاولة النشاط الذهني، ويترعرع هذا التفكير في ظل التجربة والقراءة والانفتاح على تجارب الآخرين. وليس التفكير العلمي هو تفكير العلماء فقط، بل هو أيضاً التفكير المنظم الذي يمكن أن نستخدمه في حياتنا اليومية، أو في نشاطاتنا التي نزاولها عندما نمارس أعمالنا المهنية المعتادة[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

[٢] أحمد، عبد القادر المهندس. "**التفكير والخيال**"، (دم: جريدة الرياض، العدد(١٤١٩٣)، ٢٠٠٧، موقع على الانترنت. Naseej.com. http://www.

وقد صنف (الكونين) ثلاثة أنواع من التفكير هي[1]:

- **التفكير الحسي–العملي:** وهو شكل التفكير السائد عند الأطفال في السنوات الثلاث الأولى بعد الولادة حيث يلجأ ون إلى معالجة الأشياء والتعرف عليها من خلال ما يقومون به من حركات وأفعال ومن هذه الأفعال المادية الحسية يستخلصون معارفهم. وهذا يعني أن النشاط الحسي– الحركي هو النشاط الأول والأساس الذي يستند إليه التفكير النظري.

- **التفكير الحسي–الصوري:** إن الشكل الأبسط للتفكير الحسي–الصوري أو ما يظهر لدى الأطفال في سن ما قبل المدرسة أي في الفترة بين (٣–٦) سنوات علماً بأن صلة التفكير بالأفعال العملية تظل قائمة لديهم لكنها لا تظل وثيقة الصلة بها بشكل مباشر كما كانت عليه في السابق. فالطفل في السن المذكور يفكر اعتماداً على الصور الحسية لأنه لا يمتلك المفاهيم بعد.

- **التفكير المجرد:** إن الأطفال في المدرسة الابتدائية لا سيما في الصفوف الأولى منها، تنمو لديهم وعلى أساس الخبرة العملية أشكال بسيطة جداً من التفكير المجرد. فبالإضافة إلى التفكير الحسي–الحركي والتفكير الحسي–الصوري يبرز شكل جديد من التفكير يعتمد على المفاهيم والأحكام المجردة، فهو حس أولي وبسيط. إذاً فالتفكير المجرد يتجاوز حدود المعرفة الحسية لكنه على الرغم من ذلك لا يمكنه أبداً أن ينقطع عن أصله ومنشئه أي عن الإحساسات والادراكات والتصورات.

بينما قسم ماسون ورو أنماط التفكير لدى الإنسان إلى أربعة أنماط هي[2]:

١. **النمط الموجه:** ويتسم المدير في هذا النمط بأن لديه قدرة منفضة على تحمل الغموض، ويركز على الهيكل والمهمات والمدخلات والأهداف على المدى القصير، ويتبع إجراءات محددة ويفضل الرقابة الشديدة، وقد كون أحياناً

---

[1] عبد الحكيم، السلوم،مرجع سابق، موقع على الانترنت، htmhttp://www.annabaa.org/nba53/tafkeer.

[2] عبد الباري، دره، وموسى، المدهون، وإبراهيم، الجز راوي. ط١، **" الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات- منهج علمي تحليلي "** (عمان: المركز العربي لخدمات الطلابية، ١٩٩٤)، ص٥٠٨.

FOR AUTHOR USE ONLY

عدوانياً وفي ظل الضغوط يميل إلى الغضب والتوتر[١]، ويفضل الحصول على المعلومات بشكل شفهي لكنه يفتقد المرونة[٢].

٢. **النمط التحليلي:** يركز المدير في هذا النمط على المهمات والمدخلات وتحيزه إلى أهمية التفكير المنطقي قبل التصرف، ولديه القدرة على تحمل غموض المعلومات بحيث لا ينفعل أو يتوتر أو يغضب من تسلمها وبحاجة اقل إلى سلم قيمي خاص به، ويتمتع بقابلية عالية في حل المشكلات وخوض التحديات ويفكر منطقياً نتيجة قيامه بعملية التحليل، ولا يعمل جيداً في ظل ظروف الضغوط[٣]. ويتميز المدير في هذا النمط بخبراته العالية وخاصة في مجال تخصصه، كما أن لديه القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة، ويوجه جهده نحو حل المشكلات، ويسعى إلى تحقيق أفضل نتيجة ممكنة، ويسعى هذا المدير إلى محاربة الوصول إلى المراكز العليا في المنظمة، ويميل إلى أن يكون خلاقاً وقادراً على التعامل مع الأفكار المجردة وغير المحددة[٤].

٣. **النمط المفكر:** يركز على الخيال والتخيل بدلاً من الاعتماد على المنطق، ولديه القدرة على تحمل الغموض، ويكون ميالاً إلى العلاقات الإنسانية والاهتمام بالناس، وغالباً ما يدفع هذا النمط بإشباع الحاجة إلى الاعتراف بالإنجاز لما قام به[٥]، ويتسم المدير في هذا النمط بتوجيه اهتمامه الرئيس إلى الأنظمة السائدة التي تؤثر في نشاط المنظمة، وعادة ما يوجه اهتمامه إلى إتقان العمل ولجادته، ويكون دائم البحث عن حلول بديلة للمشكلات التي تواجه المنظمة، ويميل إلى الحلول المبتكرة غير التقليدية، وعنده نظرة مستقبلية بشأن العلاقات المركبة بين المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويفضل الرقابة البسيطة على استخدام السلطة، وعادة ما يثق بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ويشركهم معه في عملية التفكير ووضع أهداف المنظمة[٦].

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] عبد الباري، دره، وموسى، المدهون، وإبراهيم، الجزراوي، مرجع سابق، ص٥٠٨.
[٢] نادية العارف. **" الإدارة الإستراتيجية:إدارة الألفية الثالثة"**، مرجع سابق، ٢٠٠١، ص٢٣٩.
[٣] المرجع السابق نفسه، ص٥٠٨.
[٤] المرجع السابق نفسه ، ص ٢٣٩.
[٥] عبد الباري، دره، وآخرون، مرجع سابق، ص٥٠٨.
[٦] نادية العارف. **" الإدارة الإستراتيجية:إدارة الألفية الثالثة"**، مرجع سابق، ٢٠٠١، ص٢٤٠.

٤.**النمط السلوكي:** يركز على التوجه نحو الآخرين والاهتمام بهم والتركيز على الفرد أكثر من التركيز على الجماعة، وغالباً ما يدفع هذا النمط المدير نحو الحاجة بأن يكون محبوباً من قبل الآخرين وخصوصاً الذين يعملون معه، كما يستطيع أن يعمل بحرية تحت ظروف الضغوط والتوتر[١]، ويتسم المدير في هذا النمط بقدرات عالية في مجال الاتصال بالآخرين، وهو قادر على إقناعهم بوجهة نظره والتعاطف معهم في ذات الوقت، ويركز على العاملين معه، ويهدف أساساً إلى تحقيق تقبلهم له، ويستخدم معلومات أقل، ويميل إلى التركيز على الأجل القصير أو المتوسط دون الأجل الطويل، ويلجأ إلى الأشكال البسيطة من الرقابة[٢]

تعبر الإدارة باستمرار عن موقف ديناميكي يتفاعل بحركة دائبة ضمن مواقف معقدة، وهي تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن ظروف مختلفة بعضها يساعد المنظمة ويدفعها إلى الأمام والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيوداً عليها.

FOR AUTHOR USE ONLY

إن القاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من المنظمة قدرات خاصة ثنائية الاتجاه. إذ ينبغي على المنظمة أن تستثمر الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، في الوقت الذي تسعى فيه إلى تجنب المخاطر والمعوقات أو وضع استراتيجيات محددة للتكيف معها. وفي ضوء ذلك فإن التفكير الإستراتيجي ينمو باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة على الفعل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف المنظمة، وأن الهدف من بناء هذه الإستراتيجيات المحددة موجه إلى إنجاز بعض النتائج وهي[٣]:

١. تفعيل قدرةالمنظمة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداماً فعالاً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
٢. تقليل المخاطر التي تؤدي إلى عرقلة عمل المنظمة إما بمواجهتها وإزالتها أو بتحييد تأثيراتها على إستراتيجية المنظمة.

---

[١] عبد الباري، دره، وآخرون، مرجع سابق، ص٥٠٨.
[٢] نادية العارف. **" الإدارة الإستراتيجية:إدارة الألفية الثالثة"** ، مرجع سابق، ٢٠٠١، ص ٢٤٠.
[٣] أحمد، القطامين. " **الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**"، ط١(عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،٢٠٠٢)، ص٢٩٥.

٣. تعزيز قدرة المنظمة على الإدارة الفعالة للمتغيرات التي يصعب السيطرة المباشرة عليها.

وتعد التوجهات الإستراتيجية من المجالات التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المنظمات في تلك الحقبة[١].

وقد أشار كل من زيمرمان وتر يجو إلى السمات العقلية التي تهيئ الأفراد للتفكير الإستراتيجي ومن أهمها[٢]:

- التفكير ألمفاهيمي: القدرة على التفكير المنطقي الواضح المعالم في أشياء مجردة مثل المعتقدات الأساسية وعملية اتخاذ القرارات.
- تطوير وجهة نظر كلية: القدرة على رؤية الصور جميعها، متكاملة، دون التعرض لأي قيد أو ارتباك بسبب أي من الأجزاء.
- التعبيرية: القدرة على نقل التفكير المجرد فيما يتعلق بالمنظمة إلى صورة واضحة يمكن أن يفهمها الآخرون.
- الاهتمام بالمستقبل والرغبة في تقويم التغيير أو الاختيارات.
- القدرة على تحمل الغموض خاصة في المواقف التي تقل فيها دقة المعلومات المتوافرة.
- الإحساس بالروح الخدمية: التضحية بالكسب السريع لحماية موارد المنظمة ونقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند تسلم مسؤولياتها.

FOR AUTHOR USE ONLY

فالتفكير لإستراتيجي هو قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسلة من أقنية فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفعاليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع[٣].

---

[١] ثابت، عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسي. **"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية"** (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢)، نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص٢٠.

[٢] Zimmerman, W., & Tregoe. **"Top Management Strategy: What is & how make it work".** Kepher: Tregoe Inc, 1980.

نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص ٢٥.

[٣] عيسى، بن علي الملا. "**التفكير الإستراتيجي**"، مرجع سابق، ٢٠٠٢، موقع على الانترنت، http://www. Naseej.com.

١.٢: مفهوم التفكير الإستراتيجي

لقد استخدم مصطلح التفكير الإستراتيجي بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، إذ يعد أحد مداخلها الأساسية، وقد تجاوز هذا المصطلح مفهومه من حيث الاستخدام في بعض الأحيان وبخاصة عندما أطلق على مجمل أنواع التفكير. وهو ليس كذلك بل ينبغي أن يطلق على نوع محدد من التفكير له خصائصه وسماته التي يتميز بها والتفكير الإستراتيجي يركز على حلول المعالجة التأليفية التي تشمل الحدس والإبداع، وأن نتيجة التفكير الإستراتيجي عبارة عن منظور متكامل وليس بالضرورة أن تكون رؤية واضحة محددة المسار [١].

لقد عُرف التفكير الإستراتيجي بتعريفات عديدة تباين بعضها في أسلوبها والبعض الآخر في الزاوية التي نظر من خلالها إلى المفهوم، فقد عرفه مينتزبرغ بأنه[٢]: "عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة".

وأوضح كل من كاكابادس وفينكومبس [٣] "أن التفكير الإستراتيجي إحساس وفهم يعتمد ثلاثة مخارج هي: العوامل المؤثرة في الإستراتيجية وعناصرها الرئيسة ومداخل صياغتها، ومن ثم التفكير بتحقيق ربط هذه المخارج المحددة لدرجة ملاءمة الإستراتيجية، فضلاً عن دعوتهم ربط التفكير الإستراتيجي بأمد دورة حياة المنظمة والتحول من مرحلة إلى مرحلة".

وأشار كل من سيرتو وبيتر [٤] "إلى أن تفكير الإدارة استراتيجياً ينطلق من بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الإستراتيجية والإحاطة بمفهومه وبالتطورات التي جعلت منه ميداناً حرجاً، فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الإستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك نحو نجاح المنظمة".

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] Mintzberg, H. "The Fall & Rise of Strategic Planning". **Harvard Business Review**, Vol. 72, No. 1, 1994b, P. 114.
[٢] Mintzberg, H. "Rethinking Strategic Planning Part1: Pitfalls and Fallacies". **Long Range Planning**, Vol. 27, No. 3, 1994a, P.21.
[٣] Kakabadse. A., Ludlow. R. & Vinnicombe, S. "**Working in Organization":**2d Ed, London: 1988, P 285.
[٤] Certo. S.C, & Peter, J.P. "**Strategic Management: Concepts & Applications":** 3d Ed. Chicago, 1995, P82.

وعرفته نعمة الخفاجي بأنه[1]: "أسلوب تحليل مواقف المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور، والنوافذ والبوستر الإستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً".

كما عرفه محمود جبريل بأنه[2]:"القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط من زوايا متعددة، وهو حوار حر حول المستقبل لتفادي المخاطر واغتنام الفرص، وهو قادر على إحداث مفاجآت دائماً، والبحث عن طرق بديلة، والسرعة، والتميز".

وعليه يعرف الباحث التفكير الإستراتيجي بأنه: نمط من أنماط التفكير الإنساني والذي يتضمن رؤية واضحة نحو المستقبل، وينظر إلى الأمور من زوايا متعددة، كما أنه يعتمد تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويهتم بدرجة كبيرة باغتنام الفرص وتفادي نقاط الضعف، ويواكب العولمة، ويساير التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ولديه القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل، ويعتمد مبدأ المشاركة على كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات.

FOR AUTHOR USE ONLY

ويتطلب تحقيق استمرار التفكير الإستراتيجي عدة مقومات هي[3]:

- تصميم نظام الحوافز وربطه بإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- بناء مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية وتنميتها لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.

---

[1] نعمة، عباس الخفاجي. "**الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات**، ط١(الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣)، ص٧٤.

[2] محمود، جبريل. "**مؤتمر التخطيط الاستراتيجي**" (طرابلس:دن، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت،\d0c\documents\pleast.Ppthttp://www.npc.gov.ly.

[3] جمال، الدين محمد المرسي، و مصطفى محمود وجبه أبو بكر. "**التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**"، ط١ (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢)، نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص ص٢٣-٢٤.

- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة ووضع سياسات العمل وقواعده اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

٢.٢: أهمية التفكير الإستراتيجي

تبدو أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال نظرته الشاملة المتكاملة إلى المستقبل، وإلى ما هو متاح وما يمكن الحصول عليه مستنداً في ذلك إلى المبادأة أسلوباً للعمل. وتتلخص أهمية التفكير الإستراتيجي بالنقاط الآتية[١]:

- توجه عناصر التفكير الإستراتيجي مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الإستراتيجية وبما يحقق تجانس التفكير.
- ينجم عن تجانس التفكير الإستراتيجي خاصية الإجماع الإستراتيجي والتفكير الجمعي، ويدفع هذا الأمر جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الإجماع تجاه اتخاذ القرار وتنفيذه، ويجنب الإدارة الوقوع في أخطاء الالتزامات.
- سهولة إجراء التغييرات وإعادة البناء وشيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة.
- يعد التفكير الجمعي أحد أوجه التفكير الإستراتيجي، ويستمد هذا الإطار ألتفكيري فلسفته من أسس مقاربة إلى حد ما لأسس العملية السياسية للقرار الإستراتيجي، ولذلك فإن المدير الإستراتيجي قد يلجأ إلى استخدام مهارته العقلية في بلورة آفاق التفكير لدى المديرين العاملين معه وبما ينسجم والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] طارق، شريف يونس محمد. "**أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**"، ط١ (اربد: دار المتنبي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص ص٣٦-٣٧.

٣.٢: تطور التفكير الإستراتيجي

استجابة لبيئة العمل المتغيرة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية فقد تم تطور العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المنظمات الرائدة، وعلى الرغم من ذلك فهناك العديد من المنظمات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب أو أن تطبق شكلاً من أشكال الإدارة الإستراتيجية، وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البداهة، والأهداف غير المكتوبة إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه[١]. وربما يتصور البعض أن التوجه الإستراتيجي عملية منتظمة ومستمرة، إلا أن العديد من الباحثين وفي مقدمتهم منتزبرغ لاحظ أن عمليتي تكوين الإستراتيجية وتبني الفكر الإستراتيجي تشكلان في الغالب عملية غير منتظمة وغير مستمرة، وعادة ما يعتريها بعض نوبات الفتور، وقد يسيطر عليها بعض الحماس[٢].

إن وجهة النظر التي ترى بأن عملية التوجه الإستراتيجي والتغير هي عملية غير منتظمة تنبع من فطرة الإنسان ذاته وسلوكه الطبيعي، حيث يميل الإنسان إلى استخدام أنماط محددة من التصرفات بصفة مستمرة إلى أن يقع خطأ أو تحدث نتيجة غير مرغوبة عن هذه التصرفات، عند ذلك يبدأ الإنسان في التفكير في إعادة النظر في تصرفاته. ويمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الإستراتيجي في المنظمات هي[٣]:

١. الموازنة.
٢. التخطيط طويل الأجل.
٣. التخطيط الإستراتيجي.
٤. الإدارة الإستراتيجية.

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

---

[١] جمال، الدين محمد المرسي، و مصطفى محمود وجبه أبو بكر، مرجع سابق، نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص ص ٢٥-٢٦.

[٢] Mintzberg, H. "Planning on the Left side & Managing on the Right". **Harvard Business Review**, Vol. 54, No. 1, 1976, P. 56.

[٣] ثابت، عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسي. "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**"، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٦)، ص٣٧.

FOR AUTHOR USE ONLY

١.الموازنة (Budget):

يرجع نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المنظمة وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات التي تقوم على افتراض أساس، هو أن الماضي يعيد نفسه.

٢.التخطيط طويل الأجل (Long Range Planning):

يرجع استخدام هذا المفهوم الذي يركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات إلى بداية الخمسينات من القرن الماضي، والافتراض الأساس الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالنتائج، والتكنولوجيا. والعمليات الأساسية الأخرى باستخدام البيانات وتجربة الماضي، وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع. ولا يعد نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيراً كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات أو الرقابة، فقد يمتد عامين أو خمسة أو عشرة أعوام، حيث يعتمد الأمر على محتوى عملية التخطيط وأبعادها، ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة (Gap Analysis)، وتحدث الفجوة عندما لا تقابل النتائج الأهداف التنظيمية المتوقعة، لذا فإن التغيير في العمليات والذي قد يتضمن زيادة حجم الإمكانيات يجب النهوض به لإزالة الفجوة.

FOR AUTHOR USE ONLY

٣.التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning):

يتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهمات الإستراتيجية، والافتراض الأساس هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية وسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي، وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة، فقد يجري التعديل في مهمات أو اتجاهات إستراتيجية معينة ويتضمن التغيير في المهمات والاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى فرص جديدة، كما أن تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلات في القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية.

إن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مجرد خطوات يمكن إتباعها وتنفيذها ببساطة أو درس يمكن حفظه بسهولة بل لا بد من امتلاك المديرين (المخططين الإستراتيجيين) لمهارات التفكير الإستراتيجي والتي تتضمن قدرات متطورة وابداع ورؤية ثاقبة للأحداث والأشياء والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المنظمات من إدراك المستقبل الغامض نسبياً . ويتطلب ذلك الربط الفعال بين المصادر والفرص المتاحة واحتواء المشكلات والظروف المتغيرة وتفهم التعقد والحركة البيئية التي تشمل تناقص المصادر المتاحة وارتفاع حدة التنافس والتكلفة وغيرها[١].

ويركز التخطيط الإستراتيجي على الأوضاع المنظمية بعيدة الأمد والتي تشمل مختلف الأهداف والجوانب التنظيمية بصورة شمولية متكاملة، كما يركز على المنفعة كوحدة ونظام كلي مترابط الأجزاء يتأسس على الالتزام الفردي والمنظمي بأهداف إستراتيجية محددة.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي عملية تصميم الإستراتيجيات وتحديد سبل تنفيذها وانجازها، كما يتضمن إدارة الإستراتيجيات التنظيمية وقياس نتائجها والأداء المرتبط بها وتقييمها باستمرار[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

ويعتمد نظام التخطيط الإستراتيجي كثيراً على طبيعة الإدارة العليا في أية منظمة من حيث خصائصها واتجاهاتها وقدراتها العملية وخبراتها ومرونتها ورؤيتها الفعالة للأحداث وللتطورات البيئية المتغيرة. وقد حدد كريتنر العناصر التي تساعد الإدارة في تصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وهذه العناصر هي[٣]:

- تحديد الافتراضات (Premises) المتعلقة بالفرص والمحددات البيئية وقدرة المؤسسة (قوتها أو ضعفها) على مواجهتها.
- تحديد الأغراض (Purposes) والتي تشكل السبب أو المبرر الأساس لوجود المنظمة.

---

[١] نائل، عبد الحافظ العواملة. "**تطوير المنظمات، المفاهيم، والهياكل، والأساليب**" (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع،٢٠٠١)، ص٢١٢.

[٢]Certo. Samuel. **"Principles of Modern Management":** 2d Ed. Dubuque, Lowe: Wc. M. Brown Co, 1983, P.82.

[٣]Kreitner, Robert. **"Management ".** 2nd Ed, Boston: Houghton Mifflin Co, 1983, P.117.

- تحديد الفلسفة (Philosophy) التي تحكم المناخ المنظمي وتوجه كافة أهداف المنظمة ونشاطاتها، وهذه الفلسفة تمثل إطاراً قانونياً وأخلاقياً ومهنياً ومرجعاً مؤثراً في مختلف أهداف المنظمة ونشاطاتها وقدرتها على النمو والبقاء التنظيمي الفعال.
- تحديد الأولويات (Priorities) المنظمية والتي تعني ترتيب الأهداف والأغراض وفقاً لأهميتها النسبية.
- رسم السياسات التنظيمية (Policies) وصياغتها والتي تمثل توجهات عامة أو محددات مؤثرة تحكم مختلف التصرفات والقرارات والخطط التنظيمية.
- تصميم الخطط (Plans) والبرامج التنفيذية المرتبطة بها والتي تقوم على تحديد الأهداف العامة التفصيلية وكيفية إنجازها ضمن إطار الفرص والمحددات المتاحة في البيئة المحيطة.

- **الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management):**

FOR AUTHOR USE ONLY

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل. فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية .

٤.٢: الاتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي

يعتمد الفكر الإستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين، وأهم اتجاهات هذا الفكر ما يلي[١]:

١- **العولمة:** وتقوم على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

[١] محمد، أحمد عوض. **" الإدارة الإستراتيجية:الأصول والأسس العلمية"**، ط٢(الإسكندرية:الدار الجامعية، ٢٠٠٣)، ص ص ٣٠-٣١.

٢- **الجودة الشاملة:** حيث لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة مثل الاعتماد على تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

٣- **زيادة أهمية العميل:** فقد أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن تنال رضا العميل.

٤- **نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:** فقد أدركت المنظمات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمات في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو ما يؤخذ في الحسبان.

FOR AUTHOR USE ONLY

٥.٢: العوامل المؤثرة في التفكير الإستراتيجي

يتأثر التفكير الإستراتيجي بعدة أمور هي[١]:

- **الذكاء:** وهو القدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على التعليم، والقدرة على التفكير المجرد، وقد قامت دراسات كثيرة لدراسة علاقة الذكاء بالوراثة والبيئة ومنها: نظرية سبيرمان والتي يقول فيها أن أي نشاط عقلي يقوم على ثلاثة عوامل:

  - عامل عام: وهو قطري وبديهي وجلبي في الإنسان وهو يدخل في كل العمليات العقلية، وهو ثابت لا يتأثر بالتعليم أو البيئة.
  - عامل خاص: يدخل في بعض العمليات العقلية وهو قابل للنمو والتدريب.

[١] _____. **"العوامل المؤثرة في التفكير"**، موقع على الانترنت..Success-gate.comhttp://www

- عامل طائفي: يرتبط بين بعض العمليات العقلية المتشابهة مثل(القدرة الرياضية والموسيقية والميكانيكية)، وخلاصة القول أنه كلما زاد ذكاء الفرد زادت قدرته على التفكير.

- **الخبرة:** وهي كل ما يكتسبه الإنسان ويتعلمه من عادات ومهارات ومعلومات يستطيع عند اللجوء إليها أو استعادتها من اختصار الوقت والجهد، كما أنه سوف يحسن من سلوكه ومهاراته عن طريق إلغاء المهارات والعادات غير المناسبة، والخبرة من الجانب المعرفي تسيطر في اتجاهين:

-اتجاه رأسي: وهو التعمق في نفس الظاهرة.
-اتجاه أفقي: وهو التوسع لبحث ظاهرة جديدة.
تؤثر الخبرة بجانبها العلمي والنظري المعرفي في أمرين:

أ- داخلي: وهو ما يطرأ على الفروق من تغيرات داخلية عقلية أثناء وجوده في المواقف التعليمية(أي زيادة المعلومات والقدرات العقلية).
ب-خارجي: وهو عبارة عن نتائج التعليم، وهو تعديل السلوك الخارجي للفرد.

FOR AUTHOR USE ONLY

- **الحافز:**وهو كل ما يدفع النشاط البشري حركياً أو ذهنياً، والحوافز تنشط سلوك الإنسان وتوجهه نحو سلوك معين، ويرى جيتس أن للحوافز ثلاثة وظائف هي:

أ- تجعل السلوك حماسي.
ب-تجعل السلوك اختياري.
ج- توجه السلوك نحو هدف معين.

- **الانفعال:** وهو توتر فجائي يصيب الكائن الحي وتظهر آثاره في السلوك الخارجي والوظائف الداخلية، والانفعالات نوعان:

- انفعالات ثائرة مثل الغضب والفرح.

- انفعالات جامدة مثل الحزن.

ويختلف تأثير الانفعالات الثائرة على التفكير بحسب نوع الانفعال فلفرح مثلاً انفعال ثائر منشط يولد طاقة للتفكير والإبداع، وأما الغضب فهو انفعال ثائر أيضاً إلا أنه لا يساعد على التفكير بل يصبح الفرد فيه عاجزاً عن الفهم والإدراك الصحيح للأمور.

وخلاصة القول أنه ما دام الانفعال يحدث تغيير وتوتر مفاجئ فإن أثره غالباً ما يكون سلبي بمعنى أنه كلما زاد الانفعال قلت القدرة على التفكير والعكس صحيح.

- **العاطفة:** استعداد وجداني مكتسب للشعور بتجربة وجدانية خاصة يوجه سلوك الفرد نحو موضوع معين وقد يكون هذا الموضوع (شخص أو جماعة أو فكر) تجعل الفرد يقبل عليها أو ينفر منها، وتتأثر عاطفة الفرد بعوامل كثيرة منها العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبالتالي فان الناس يختلفون في عواطفهم وميلهم تبعاً لاختلاف بيئاتهم والعوامل التي يتعرضون لها، فبعض الناس يتمتعون بعواطف جياشة والبعض الآخر يمتازون بعاطفة باردة أو جامدة.

FOR AUTHOR USE ONLY

وبشكل عام فإن العواطف تنشط السلوك وتوجهه وتنشط الخيال وتفجر الإبداع، وهي من دعائم تكوين الاتجاهات المختلفة، وهي عموماً تؤثر في عمليات الإدراك والتذكر والتفكير والعمليات العقلية الأخرى تأثير ايجابي.

٦.٢: المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التفكير الإستراتيجي الفاعل

يقوم التفكير الإستراتيجي الفاعل على عدة مبادئ هي[1]:

أولاً : التفكير الإستراتيجي وسيلة وليس غاية:

- ❖ التفكير الإستراتيجي متعلق برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة و معرفة ما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وبضرورة الحاجة إلى التطوير والتحسين. فهو جوهري من هذا المنطلق.
- ❖ فالتفكير الإستراتيجي هو الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل كجزء أصيل من أساسيات العمل، وأن لا يكون مجرد تمرين تعتاد عليه المؤسسة أو تجارب تمر بها.

ثانياً: التفكير الإستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة:

- ❖ ضرورة وجود التفكير الإستراتيجي لدى القيادة أو الإدارة العليا في المؤسسة، ودعمه بشكل واضح وفعلي.
- ❖ دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح عمليات التفكير الإستراتيجي.
- ❖ التزام القيادة يتعدى مجرد الموافقات الإدارية الروتينية إلى استمرارية الدعم، واحساس الأعضاء بما لا يدع مجالاً للشك، حول موقف القيادة من هذا الالتزام.
- ❖ باختصار، التزام القيادة متطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء، والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق، فالتزام القيادة ضروري لصنع الإستراتيجية وضروري لتنفيذها.

ثالثاً: التفكير الإستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة:

- ❖ لتوسيع المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية، هدفان أساسيان:
  - الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية.
  - والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار وأثر ذلك في تنفيذه.

[1] خالد، بن صالح السلطان. "**التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**"، مرجع سابق، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت، http://www.IslamTodat.net.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ ينطبق ذلك على العملية الإستراتيجية، و يقع هذان الهدفان في صميم التفكير الإستراتيجي الناجح.

❖ من العوامل المهمة لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة:

- توسيع مساحة المشاركة لتشمل ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين.
- وجود الرغبة الأصيلة للإدارة العليا في تفعيل هذه المشاركة واحساس ذوي العلاقة بها.
- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة.

رابعاً: التفكير الإستراتيجي عملية ديناميكية:

❖ عملية التفكير الإستراتيجية عملية ليست رتيبة أو منتظمة، بل تتطلب كثير من المرونة لما يعتريها من كثرة المتغيرات، وارتباطها بالبعد الزمني والمكاني.

❖ وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الإستراتيجي تفكيراً غير نمطي، تفكيراً متقبلاً للجديد والمستجد والمختلف، وتفكيراً لا يتناسى أهمية الواقع وأهمية ما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

FOR AUTHOR USE ONLY

٧.٢: عناصر التفكير الإستراتيجي

ارتبط التفكير الإستراتيجي بعناصر عديدة جعلت منه تفكيراً من نوع خاص يتميز بخصائص محددة تعبر عن أنموذج التفكير الإستراتيجي، وعد نظاماً يعتمده القائد الإستراتيجي، وتشمل عناصر التفكير الإستراتيجي ما يأتي[١]:

[١] كامل، السيد غراب. **"الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"**، ط١(الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ١٩٩٤) نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص٣٤..

١. شمولية التفكير:

وصف بيتر سنك (Peter Singe) عند تعرضه لموضوع التعلم النظمي بأن التفكير الإستراتيجي هو أنموذج ذهني له تأثير مؤكد في السلوك، وهذا الأنموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم من حولنا، والإستراتيجية الإدارية تقوم على معرفة أو تحليل تام فيعتمد الإستراتيجي على ركيزتين:

أولاً : التحليل المتعمق لكل العناصر المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي.
ثانياً: المرونة الفكرية والابتكار.

٢.القصد الإستراتيجي:

إن التفكير الإستراتيجي هو مقصود، ولقد أعاد (ها مال وبراها لد)[١] هذا العنصر إلى فكرة الغائية الملازمة لجميع تصرفاتنا، وعندئذ فرضت مجازاة التفكير لجميع مراحل عملية صنع الإستراتيجية، حيث ذكر أن الإستراتيجية على هذا النحو تستهدف بناء تصور طويل الأجل عن الأوضاع الاجتماعية للمجتمع أو عن السوق، أو الموقف التنافسي الذي ترغب المنظمة ببنائه لعقد قادم من الزمن أو أكثر وبذلك فهي تحدد نقطة بعيدة في المستقبل، وتحول اتجاه المنظمة نحوها، وتتجه إليها أنظار العاملين ومستخدمي المنظمة، وبذلك يكون الاهتمام المقصود هو حدود هذا الفعل ألاتجاهي. كما أن القصد الإستراتيجي يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

٣. انتهاز الفرص الذكية:

يصاحب التفكير الموجه نحو الغايات والمقاصد عنصر انتهاز الفرص الذكية، وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاء يحتوي على إمكانيات التعامل مع نوعين من الإستراتيجيات، أحدهما الإستراتيجية المقصودة، والآخر الإستراتيجية العرضية، إذ أن الإستراتيجية العرضية تعد أحد

---

[١] Hamal, Q & Prahalad, C. K. "Strategic Intent", **Harvard Business Review**, Vol. 67. No. 3, 1989, P 63.

[٢] طارق، شريف يونس محمد. **" الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"**، ط١(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢)، ص١٠٧.

محاور التفكير الإستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن إغفال أية احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الإستراتيجي[١].

٤. التفكير في الوقت المناسب:

يعد هذا العنصر مرآة عاكسة للصورة العلمية للتفكير، إذ يفترض التفكير الإستراتيجي فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة. وفيما يتعلق بمكونات العنصر فقد افترض كلاً من نيوستادت ومي (Neustadt & May) بأن التفكير في الوقت المناسب يتضمن ثلاثة مكونات هي[٢]:

أ- إن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية.
ب- إن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي.
ج- استمرار المقارنة بين ما جرى في الماضي مع ما يجري في الحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.

FOR AUTHOR USE ONLY

٥. التوجيه بالفرضيات:

يعد هذا العنصر صورة للطريقة العلمية، حيث أن التفكير الإستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة، كما أن المنظمات التي تنجح في توفير عناصر التفكير الإستراتيجي في إدارتها سوف تتمتع بميزة على نظائرها من المنظمات، وتحقق قدراً من فاعلية اتخاذ القرار على النحو الذي تسهم به تلك الخصائص في رفد هذه الفاعلية، وبالشكل الذي أشارت إليه ليدتكا وكما يأتي[٣]:

---

[١] طارق، شريف يونس محمد. **" أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في مدخل اتخاذ القرار"**، مرجع سابق، ص٥٦.

[٢] طارق، شريف يونس محمد. **" الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"**، مرجع سابق، ص١١٠.

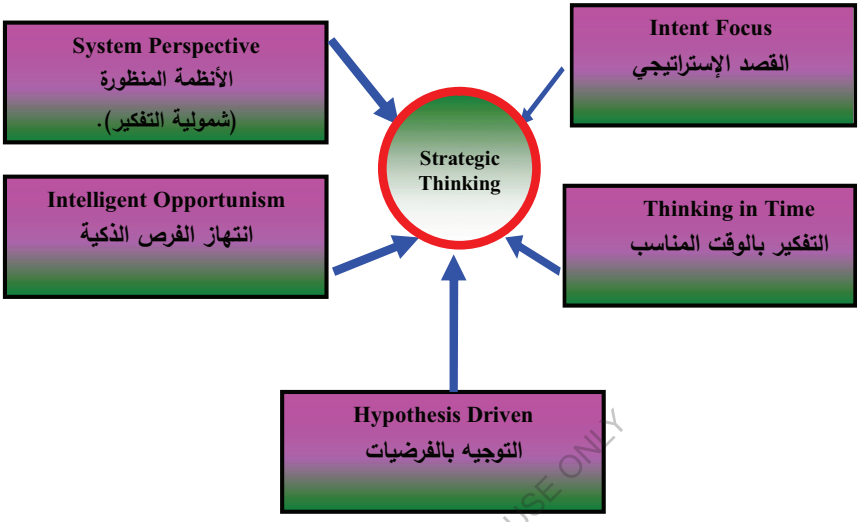
[٣] Liedtka, J. M. "Strategic Thinking: Can it be taught?" **Long Range Planning**. Vol. 31, No. 1, 1998, P.122.

- الاهتمام بالمقاصد والغايات يوجه تفكير متخذ القرار نحو البدائل التي من الممكن أن يتم تعبئة مؤشرات المستقبل في ضوء القرارات الحالية، ويتيح هذا العامل مثار تنافس مع المنظمات المتناظرة.
- التفكير الموجه بالفرضيات يعزز دور الإدارة في تطبيق التفكير المنهجي، واقرار العلم محل العشوائية، لأن العلم هو مجمل الحداثة وهو العدو التقليدي لكل المصالح المستغلة.
- يسهم التفكير في الوقت المناسب في تحقيق استجابة سريعة لانتهاز الفرص الذكية.
- تطوير الطاقات التنافسية وتحقيق وتطبيق مبادرة إستراتيجية يصعب على المنافسين اختراقها عندما يحسن متخذ القرار الإستراتيجي استخدام هذه العناصر.
- استخدام التفكير الإستراتيجي ينقذ عملية اتخاذ القرارات من الأخطاء التي قد تحدث عند خلق التفكير من المقاصد.

ويمكن توضيح عناصر التفكير الإستراتيجي من خلال الشكل (٢/١).

FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (٢/١): عناصر التفكير الإستراتيجي.



FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: Liedtka, J. M. "Strategic Thinking: Can it be taught?" **Long Range Planning.** Vol. 31, No. 1, 1998, P.122.

٨.٢: مزايا التفكير الإستراتيجي

مزايا هذا النوع من التفكير تتلخص بما يأتي[١]:

- طويل المدى.
- يشتمل على جميع جوانب المنظمة.
- تفكير تأملي.
- يأخذ بالاعتبار جميع إمكانات المنظمة.
- ابتكاري يخترق مجالات جديدة.
- أكثر اهتماماً بالفعالية.
- يحدد الفرص ويفيد منها.
- يفحص باستمرار البيئة الخارجية.
- يسير وفقاً لمنهج البحث العلمي في كل مكان.
- منظوره ما هو على الأرض (الواقع).

FOR AUTHOR USE ONLY

وأوضح عامر الكبيسي خصائص ومزايا التفكير الإستراتيجي بالآتي[٢]:

- أنه تفكير اقترافي أو تباعدي (Divergent) لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيُّل والتصوُّر وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- هو تفكير تركيبي وبنائي (Synthesizing) يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- هو تفكير نظمي(System Thinking) باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

---

[١] أحمد، إسماعيل حجي." **إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة** "، ط١ (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢)، نقلاً عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص ٣٧..

[٢] عامر، خضر الكبيسي. **" التفكير الإستراتيجي في المنظمات العامة الخصائص ..والمبررات..والمعوقات"**،(السعودية: ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت،http//:www.ksu.edu.sa/sites/colleges/Arabic%20colleges/administrativescience.

- هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحّث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- هو تفكير تنافسي (Competitive) يُقّر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممَّن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصِيَغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثَّل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلِق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.
- والتفكير الإستراتيجي يُعد تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يُوصف بأنه استباقي(proactive) وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى.
- التفكير الإستراتيجي متعدِّد الرؤى والزوايا فهو يتطلّب النظر إلى الأمام في فهم للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظِّف الاستدلال التجريدي (abstract) لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي (Diagnostic) لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها فإنه يوظِّف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغّيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

FOR AUTHOR USE ONLY

وقد قدم شافير وتيلور مجموعة من المزايا السلوكية الناتجة عن تبني التفكير الإستراتيجي منها[1]:

[1]Schaffir, W. & Taylor. L. "Strategy Planning: The Impact of Five Companies". **Planning Review**, Vol. 27, No. 1, 1994, P. 40.

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
- القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة الخطط المختارة وفاعليتها، كما أن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف تترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي الذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.
- مشاركة العاملين: تسهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- توضيح الأدوار: يؤدي توضيح الأدوار إلى تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، إذ تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
- الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتناع، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

FOR AUTHOR USE ONLY

وفضلاً عن المزايا السلوكية الناتجة عن تبني التفكير الإستراتيجي فإن هناك مزايا أخرى تعود على المنظمات نتيجة تطبيقها لهذا النوع من التفكير وضحها راين بما يأتي[1]:

- وضوح الرؤية المستقبلية:حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة مستقبلاً، مما يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

[1] Rhyne, L. "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", **Strategic Management Journal,** Vol. 9, No 1, 1988, PP. 435-436.

- تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: فمن المعروف أن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية إلا أنه يمكنها من تحقيق ذلك على المدى الطويل، وذلك من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، حيث تنجح المنظمات التي تتبنى التفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها بشكل صحيح على المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، تتمكن من خلالها استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه بوصفه شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.
- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرضية: إن قدرة المنظمة على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها من خلال الإستراتيجية تعد أحد العوامل المؤثرة في الأداء.

FOR AUTHOR USE ONLY

إن ما يميز منظمة عن أخرى هو ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية، وأن امتلاك مثل هذه القيادات يعد هدفاً تسعى إليه كل منظمة، بل وتتنافس عليه المنظمات الواعية، كما أن عملية تطوير وتنمية المهارات الأساسية المطلوبة للمدير الإستراتيجي مستمرة ولا تتوقف، وهذه المهارات تجمع بين الموهبة والعلم[١].

والمنظمة التربوية التي تأخذ بالتوجه الإستراتيجي هي التي تنظر إلى التطورات والتغيرات الجارية في البيئة المحيطة نظرة تنطوي على كونها فرصة مواتية للتعلم واكتساب الخبرات واستخلاص مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تدعم مكانة المنظمة مستقبلاً، وهذا يتم من خلال القادة والإداريين القائمين على الاهتمام بها والرقي بمستواها.

وفي هذا المجال أشارت دراسة هنترهوبر وبوب إلى أن ما يميز التفكير الإستراتيجي عن غيره هو[٢]:

١. امتلاكه القدرة على فهم مغزى الأحداث دون تحيز لآرائه واتجاهاته القائمة.
٢. امتلاكه القدرة على صنع واتخاذ قرارات وبسرعة مناسبة واعتماد العمل المطلوب دون أن يتأثر بما يحيط به.

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] محمد، المحمدي الماضي، "**إدارة الإستراتيجية، الإعداد والصياغة**" (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٤)، ص٣٩٨.
[٢] Hinter Huber, H. H. & Popp, W. "Are You Strategic or Just a Manager", **Harvard Business Review**, Vol. 70, No. 1, 1992, P. 107.

وقد ذكر ألبرت الخطوات والعمليات التي تمر بها عمليات الاختيار الإستراتيجي على النحو الآتي[1]:

- (Identification) التعريف بالفرص والتهديدات من خلال التحليل البيئي والتخميني التنظيمي.
- (Development) التطوير لمجموعة البدائل الإستراتيجية المشتملة على نظام فني بالخيارات الإستراتيجية.
- (Evaluation) التقويم للبدائل الإستراتيجية في ضوء الفرص والتهديدات المتواجدة في البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمة.
- (Choice) الاختيار لبديل واحد أو تشكيلة من البدائل الواعدة لاستثمار الفرص أو لصد التهديدات المحتملة.
- (Implementation) التنفيذ للبديل المناسب والذي يؤمل أن يكون أفضل الاختيارات الإستراتيجية باتجاه تحقيق الأهداف.
- (Follow-up) المتابعة للبديل الإستراتيجي المنفذ لغرض ضمان الحصول على النتائج التي كان لها أن تتحقق.

FOR AUTHOR USE ONLY

٩.٢: مؤشرات غياب التفكير الإستراتيجي

إن غياب منهج التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى[2]:

- ضياع العديد من الفرص.
- مواجهة المنظمة للعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات وعدم الاستعداد لها وعدم القدرة على التعامل معها.
- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة.
- ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها.

---

[1] Albert, Kenneth J. "**The Strategic Management Handbook"**, New York: McGraw Hill, 1993.
نقلا عن محمد، عبود الحراحشة، مرجع سابق، ص٤١.

[2] مصطفى، محمود أبو بكر. **" المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"**، مرجع سابق، ص ص ١٠٣-١٠٥.

- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير الأداء وقياس الكفاءة بسبب ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس.
- ضعف قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار.
- مناخ تنظيمي به العديد من مظاهر التوتر والقلق بين الأفراد.
- تخبط المنظمة في قراراتها ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها.
- ضعف مهارات وقدرة قيادات المنظمة لإيجاد البدائل الإستراتيجية المناسبة.
- ظهور ما يسمى (العداء البيئي) تجاه المنظمة وما يرتبط به من إظهار فئات مجتمع المنظمة مشاعر عدم الرضا والكراهية تجاه المنظمة نظراً لإدراك فئات المجتمع أن المنظمة تركز جهودها لتحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى.

١٠.٢: الرؤية المنهجية للتفكير الإستراتيجي

FOR AUTHOR USE ONLY

على الرغم من الاختلاف في أنواع التفكير بسبب المنهج الذي يعتمده متخذ القرار في صياغته للقرار وفقاً لرؤيته الإستراتيجية، إلا أن هناك إطارين شائعين تتحدد من خلا لهما أنواع التفكير الإستراتيجي هما:

١. النمط التحليلي (Analytic Pattern):

يعد النمط التحليلي أحد أوجه التصور التقليدي في الإدارة، إذ يغلب على تفكير متخذ القرار خاصية التعامل مع الإستراتيجيات المقصودة. فالأهداف محددة سلفاً والبيانات حول القرارات ومصادرها واضحة وكافية، ولم يبذل متخذ القرار جهداً استثنائياً في تحديد الأهداف سوى قيامه بوضع اعتبارات تحليل البيانات الخاصة بسد الفجوة بين التوقعات المقصودة ومواءمتها لمرحلة تنفيذ القرارات[١].

[١] Mintzberg, H. **Op.Cit**, 1994b, P. 114.

ويتسم هذا النمط بالواقعية التي تدعو إلى تبني الأسلوب العلمي في تحديد الخيارات الإستراتيجية فضلاً عن كون المعرفة التي يحملها متخذ القرار إنما هي صورة ذهنية للشيء المعروف بذاتيته[١]. ويغلب على هذه المعرفة خاصية الاستنباط أي الانتقال بالتفكير من الكل إلى الجزء[٢].

ويتعامل هذا النمط في الأغلب مع المشكلات والمظاهر المألوفة والتي تتضمن في ثناياها مسلمات التحليل، لأن المعرفة الحسية والمباشرة تعدان ركائز مهمة لأعمال العقل الإستراتيجي وقواعد مهمة للتفكير عند القائد، وعلى هذا الأساس يجد القائد الإستراتيجي للمشكلة أو الظاهرة التي يتعامل معها أنها أبسط وحدة للتفكير تمر عبر وسيلة الحل العلمي الموضوعي. كما أن نمط التفكير التحليلي يعتمد إستراتيجية تنبؤ محددة تقوم على التفكير في الحاضر وعده سبباً قوياً للمستقبل أو أنه يعتمد على التوصل للحلول من خلال دراسة تحليل أعراض المشكلة. إذ أن أعراض المشكلات الحالية هو الأسلوب المناسب للوصول إلى حلول ممكنة[٣].

ويسعى القادة ذوو التفكير التحليلي إلى التفكير بما يجب عمله[٤]. ويتعاملون مع الأعمال التي تخضع للتخطيط المحكم في ظروف بيئية شبه مؤكدة ومستقرة[٥]. ويلجأ متخذ القرار إلى الاهتمام بتفصيلات المشكلة والعمل على معالجتها وفقاً لمنظور التغيير التدريجي ومن ثم البحث عن علاقاتها السببية والعمل على تحديد النتائج المتوقعة من الخيارات المفضلة لأن تكون قرارات مستقبلية غير فاشلة[٦].

FOR AUTHOR USE ONLY

ويبحث القائد الإستراتيجي عن أساليب التحليل العقلانية في تحليل البيئة المحيطة بالقرار، ويخضع نتائج التحليل إلى منطق التفسيرات والقوانين العلمية[٧].

---

[١] راجح، عبد الحميد الكردي. "**نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة**" (الرياض: مكتبة المؤيد، ١٩٩٢)، ص٢٩٢.
[٢] طارق، شريف يونس محمد. **" أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"**، مرجع سابق، ص٥٧.
[٣] طارق، شريف يونس محمد. **" الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"**، مرجع سابق، ص١١٢.

[٤] Mintzberg, H. **Op.Cit**, 1994b, P114.
[٥] Ham brick D.C. "Strategic Awareness within Top Management Teams", **Strategy Management Journal. Vol. 2. No. 1, 1981.**.

[٦] Thomas. J.G. **"Strategic Management: Concepts, Practices, and Cases".** New York: Harper & Row, 1988, P17.
[٧] Porter. M. E. "What is Strategy?", **Harvard Business Review,** Vol. 74. No. 6, 1996, P. 61.

ويغلب على سلوك القائد الإستراتيجي في إطار المنهج التحليلي في التفكير طابع المحافظة والتروي في التخطيط المتأني للوصول إلى الاختيار الناجح فضلاً عن اعتماد إستراتيجية للتركيز على المحاور المتخصصة لموضوعات القرار بهدف توظيف خبرته المتخصصة بموضوع المشكلة أو الموقف[١].

٢. النمط التركيبي (Synthesis Pattern):

يقف هذا النمط على الطرف النقيض لافتراضات النمط التحليلي، ويحتل أهمية موازية فضلاً عن كونه استكمالاً لمسار اتخاذ القرار الذي يقع ضمن إطار النمط التحليلي، ويقوم على بناء الأفكار بعضها مع بعض وربطها بالقدرات العقلية في الاستبصار والحدس المؤديين إلى التخيل الإبداعي، إذ أن التخيل الإبداعي ذو طابع ذاتي وأن اتجاه نشاط التفكير يكون من الداخل إلى الخارج نحو الموضوع المستهدف، وأن العملية الفكرية لا تستقبل موضوعاتها من الخارج، ويتفق مع هذا النمط القادة ذوو الملكة الخلاقة في المجال الذهني، لأن هذا النمط يقوم على افتراض رئيس أساسه أن كل فرد يدرك البدائل بحسب مقوماته الذهنية، وما ينجم عنها من تأثير في اللحظة الإدراكية[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

وينتقل تفكير الفرد في هذا النمط من الجزء إلى الكل، ويركب العلاقات الجديدة معتمداً على ملكة التفكير والوصول إلى رؤية جديدة للحالة، ويعد هذا النمط أحد أساليب التعامل الجيد مع قواعد التغيير المفاجئ أو العشوائي الذي يقوم على إستراتيجية تنبؤ مبدئية تستند إلى المفاهيم المجردة[٣]. ويلجأ الفرد إلى التخطيط القائم على القدرات الذهنية والكشف عن عدم التأكد البيئي، ويذهب جل التفكير بالنتائج المتوقعة والثقة التامة لتحقيق النجاح في بلوغها[٤].

---

(١)Rajagoptalan. N. & Finkelstein. S. "Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward Systems", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 1, 1992, P. 127.

(٢) طارق، شريف يونس محمد. **" أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"**، مرجع سابق، ص٧٧.

(٣)Porter. M. "**Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking** ", the Economist, Vol. 23, No. 1, 1987, P. 21.

(٤)Ansoff, H. I. "**Comment on Henry Mintzbergs Rethinking Strategic Planning"**. Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, 1994, P.32.

١١.٢: أنماط التفكير الإستراتيجي

تتعدد أنواع التفكير بتعدد المواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وفي ضوء ذلك تقسم إلى أربعة أنواع:

١. التفكير الشامل

يقع هذا النوع من التفكير ضمن إطار التفكير التركيبي، إذ يهتم القائد الإستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة[١]. وأشار هيكسون [٢] بأنه يغلب على تعامل القائد الإستراتيجي مع الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز وما تؤول إليه من علاقات احتمالية. وأكد ماسون[٣] بأن القائد الإستراتيجي يقرن نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات المنظمية.

FOR AUTHOR USE ONLY

٢. التفكير التجريدي

يعد هذا التفكير أحد ألوان التفكير التركيبي، حيث يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله الخاصة أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد، ويكون القرار عند ذلك بمثابة استجابة للوضع الانتقائي الصادر عن الهيئة الفكرية للقائد[٤].

وأشار كل من ها مال وبراها لد إلى أن هذا النوع من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً

---

[١] Lyles, M. A. & Thomas. J. "Strategic Problem Formulation: Biases And Assumptions Embedded in Alternative Decision Making Models", **Journal of Management Studies**. Vol. 25, No. 2, 1988, P. 137.

[٢] Hick son, D. J. "Decision Making At the Top of Organizations", **Annual Reviews of Sociology**. Vol. 13, No. 1, 1987. P.167.

[٣] Mason, J. "Developing Strategic Thinking". **Long Range Planning**. Vol. 19, No. 3, 1986.P. 73.

[٤] طارق، شريف يونس محمد، **" أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"**، مرجع سابق، ص٨٢.

مهماً للبيئات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات. ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً ، ويقترب هذا النوع من التفكير من مفهوم التفكير الإستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة[١] .

٣. التفكير التشخيصي

يحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النوع من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا التفكير في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا التفكير في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن " سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة"، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من التأثير الحتمي في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها[٢].

FOR AUTHORIZED ONLY

وأشار بيرن باوم[٣] بأن أصحاب هذا النوع من التفكير يؤكدون إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار وبالتالي اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل إستراتيجية رئيسة وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها.

---

[١] Hamal, Q & Prahalad, C. K. **Op.Cit**, P65.

[٢] طارق، شريف يونس محمد. **" الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"**، مرجع سابق، ص١٣٠.

[٣] Birnbaum, P. H. "The Choice of Strategic Alternatives Under Increasing Regulation in High Technology Companies" **Academy of Management Journal**. Vol. 27, No. 3, 1984, PP. 489-495.

٤. التفكير التخطيطي

يتجه هذا النوع من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج[١]. وأكد كل من هامال وبراها لد [٢] بأن القائد الإستراتيجي يركز في هذا النوع بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار. وأشار كل من فار كاس ووينلوفر[٣] إلى أن هذا النوع يتفق مع نوع التفكير التشخيصي بالنسبة للسياقات العامة في التفكير منها: التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينها.

١٢.٢: عوامل نجاح التفكير الإستراتيجي

يمكن توضيح العوامل التي تؤدي إلى نجاح التفكير الإستراتيجي بالآتي[٤]:

- أن ترى المنظمة النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل أن تتخذ القرارات نفسها.
- أن ترى المنظمة بوضوح مرمى بصرها وتدرك موضع قدمها وتستفيد من الأحداث والمواقف الهامة في تاريخها وأن تطمئن لسلامة تحركها.
- أن تجمع المنظمة في تفكيرها وتصرفها بين رؤية النمل ورؤية النحل.
- أن لا تتعامل المنظمة مع بريق الفرص كتعامل البعوض مع ضياء المصباح.
- أن لا تكون علاقة المنظمة بالبيانات والمعلومات كالذي يموت جوعاً ولا يدرك أنه يحمل زاداً وفيراً على ظهره.
- أن لا تكون قيادات المنظمة كالفئران لا تتعلم من التجارب والأزمات والمواقف.

FOR AUTHOR USE ONLY

---

(١) طارق، شريف يونس محمد. **" الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"**، مرجع سابق، ص١٣١.

(٢)Hamal, Q & Prahalad, C. K. **Op.Cit**, P67.

(٣)Farkes, C. M. & Wetlaufers. "The Way Chief Executive Officers Lead". **Harvard Business Review**. My- Jane, 1996, P. 113.

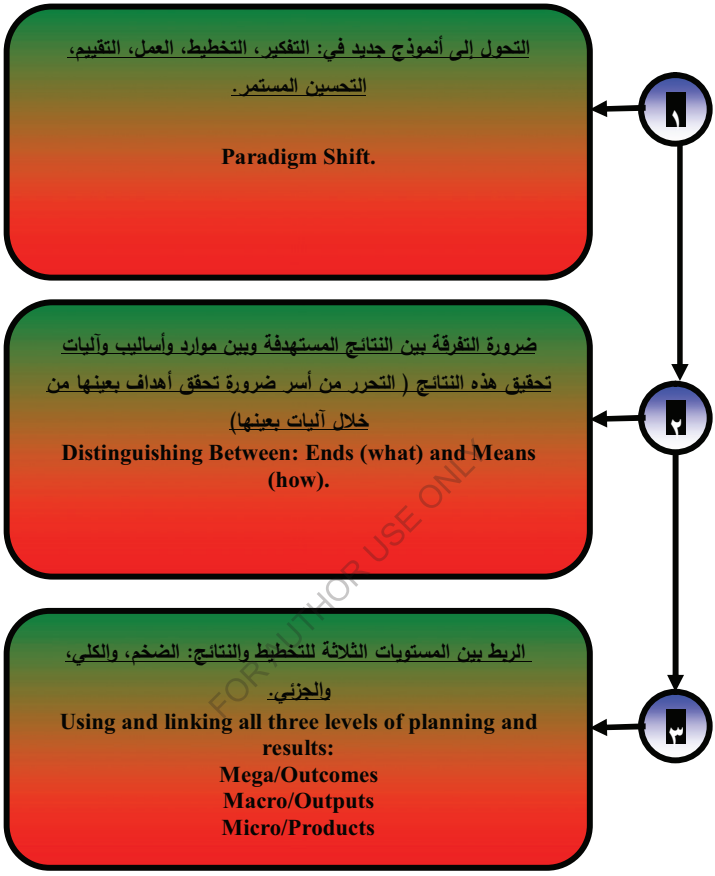
(٤) مصطفى، محمود أبو بكر. **"المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"**، مرجع سابق، ص ص ١٢٨-١٣٧.

- أن لا تقع قيادات المنظمة في سكرة النجاح المرتبطة بنشوة الإنجاز ولا تسحقها وطأة العثرات أو القيود والعوائق.
- أن لا تتصرف المنظمة كمن ينشغل بشكل كامل بعقله ويهمل حذاؤه وقدمه.
- أن لا تكون إدارة المنظمة تصورات وتضع أهداف وتحدد مسارات على ظواهر لم تدرك حقيقتها.
- أن لا تعمل المنظمة في ظل فجوة عدم الربط والتفاعل المتواصل بين الجانب العلمي والمهني وجانب الممارسة العملية الواقعية والتأثير السلبي لهذه الفجوة على متطلبات تنمية مهارات وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد.
- التواصل والاستمرار في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي.

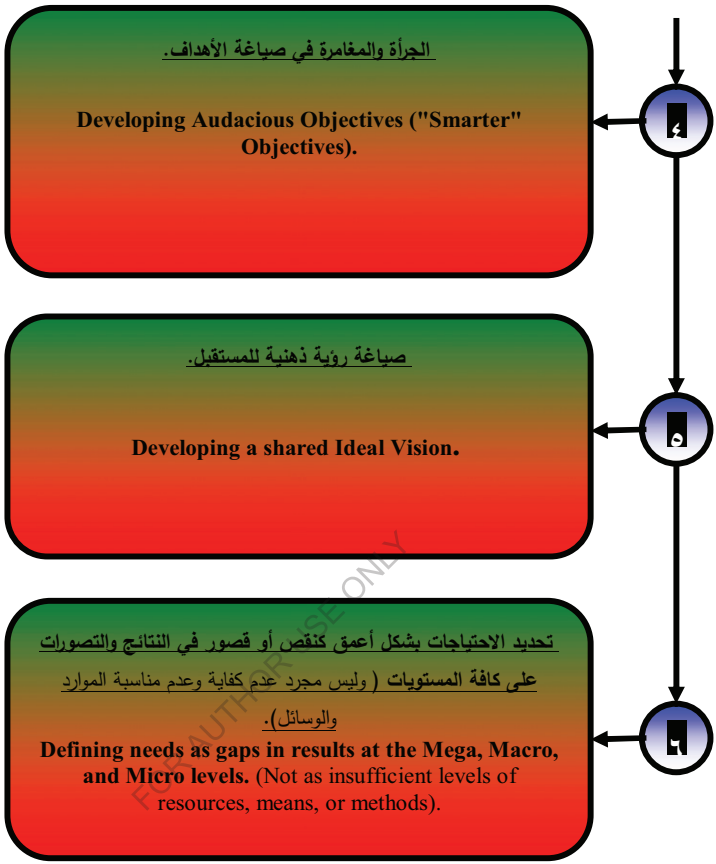
وقد بين محمود جبريل عوامل نجاح التفكير الإستراتيجي من خلال الشكل (٣/١):

FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (٣/١): عوامل نجاح التفكير الإستراتيجي.



FOR AUTHOR USE ONLY



المصـدر: محمـود، جبريـل. "**مـؤتمر التخطـيط الاسـتراتيجي**" (طـرابلس:دن، ٢٠٠٧)، موقـع علـى الانترنـت، http://www.npc.gov.ly\doc\documents\plest.ppt.

١٣.٢: معوقات التفكير الإستراتيجي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي وهي[١]:

- أن التغيُّرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد.
- أن تبني التفكير الإستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوفر لها.
- أن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلّقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الإستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملّحة.
- عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصِّصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة والتقاعد المبكّر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.
- لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرِّق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يعقب التفكير الإستراتيجي فتخلط بينها ظناً منها أنها تعتمده وهي ليست كذلك.
- أن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة.
- أن وجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأية منظمة لأن تفكر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توفر الموارد لها، ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به.
- العادات والتقاليد المجتمعية التي تحّث على التواكل وعدم التحسُّب وعلى الخوف من المستقبل ظناً بأن ذلك من أمور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها، ويكفي أن نقف عند العديد من الأمثال الشعبية التي ترسِّخ هذا التكاسل والتواكل بين عامة الناس.

[١] عامر، خضر الكبيسي، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http//:www.ksu.edu.sa/sites/colleges/Arabic%20colleges/administrativescience

FOR AUTHOR USE ONLY

- كما تلعب الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هي عليه وتقاوم بكل ما أوتِيَت من قوّة، كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الإضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلة التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية وِفق استراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير إدخالها.

المبحث الثالث: منطلقات إدارة القائد الإستراتيجي:

إن حاجة المجتمع للقائد كحاجة النبات للمياه، ولا أساس لمجتمع دون قائد، فالقيادة هي مصدر قوة، ومصدر ثقة، ومصدر التميز في كل زمان و مكان، ولطالما ارتبطت القيادة بالإبداع، وهناك الكثير من القادة الذين لم نسمع عنهم و ذلك لأنهم افتقدوا لدور الإبداع، واكتفوا بالتقليد وانصرفوا عن التجديد.

FOR AUTHOR USE ONLY

والقيادة في المجتمع: هي أن يكون القائد قدوة لغيره، ويسهم بدور فعال ومبدع للوصول إلى التميز القيادي.

إن القائد لجماعة هو الرأس المفكر لكل تنظيم والذي يبعث فيه روح الحياة، والقيادة الناجحة تعني تحريك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة متقدمة في المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة. فالقيادة هي: التأثير الإستراتيجي في الآخرين ليقوموا بالأعمال التي يريد القائد إنجازها، وقدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم، والقدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة بحماس، أو عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم. وللقيادة عناصر مهمة منها[1]:

- قائد يتسم بشخصية مؤثرة ومهارات لتحقيق هدف محدد.
- مجموعة من الأفراد اللازمين لتحقيق الهدف.
- الموقف الذي تمارس فيه المجموعة عملها.

---

[1] الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف. "**القيادة والتفكير الاستراتيجي**" (الطائف، السعودية: دن، ٢٠٠٨)، موقع على الانترنت، http://www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC_ID=9307.

وتنطلق إدارة القائد من إدارة نفسه أولاً ثم إدارته للآخرين، فالإدارة الذاتية تشكل الأساس الذي ينطلق منه القائد الإستراتيجي لكي يكون مؤثراً ودافعاً ومحفزاً الآخرين للعمل.

أولاً : الفعالية الشخصية (إدارة الذات) (Personal Effectiveness) وتتمثل بما يلي:

♦ **النظرة الإيجابية: (Positive attitude in life):**

يمتلك القائد الإستراتيجي نظرة إيجابية للحياة ملؤها التفاؤل والسرور والتبسم حتى في الأزمات فهو ذو عزيمة صادقة وثقة نفس عالية كالجبل الراسي، أموره بين البطء والسرعة وبين اللين والقوة، لذا نجد أنه منشغل دائماً في كيفية التأثير في الآخرين لكي ينجزوا أعمالهم على أكمل وجه، ونجد أنه لا يشغل نفسه بنقاط الضعف لدى الآخرين؛ فهو ينتقد الخطأ ولا يرتكب الخطأ.

FOR AUTHOR USE ONLY

♦ **الرؤيا المستقبلية(الحلم والطموح) (Vision) :**

يمتلك القائد الإستراتيجي رؤية مستقبلية واضحة ليس له فقط بل حتى لمن حوله من العاملين، هذه الرؤية يجب أن تكون متوازنة بين الباقي والفاني، وبعد ذلك يقوم القائد الإستراتيجي بتحديد رؤيته بدقة وعناية، ويشحذ الهمم للوصول إلى الرؤية، كما أن على القائد الإستراتيجي مهمة صعبة وهي تمرير هذه الرؤية إلى العاملين، يقول" (Brain Tracy) :طوِّر رؤية واضحة لمؤسستك وأين تود أن تكون بعد خمس سنوات؟ والآن كن واقعياً وحدد رؤيتك على المستوى الشخصي والعائلي والوظيفي".

♦ **الرسالة (المنهج أو الطريق)(Mission):**

يقول (Brian Tracy) في كتابه القيادة الفعالة "القادة البارزون لديهم إحساس برسالتهم، وإيمان بأنفسهم وبقيمة عملهم"، يمتلك القائد الإستراتيجي رسالة واضحة ومشرقة كالشمس– وإن شئت قل العهد أو الميثاق أو السبيل الذي سوف يسير عليه– حتى يصل إلى الغاية والرؤية المنشودة، ثم هو بعد ذلك يحاول ويكافح في غرس هذه الرسالة وتعميقها في العاملين نجد أن رسالة القائد الإستراتيجي تنطلق من إيمانه وقيمة ومبادئه ومعتقداته في أن يكون منبعاً للخير

والعلم والمعرفة وذا قوة إيجابية تدفع العاملين نحو الأفضل من خلال المساعدة لتحقيق الأهداف المشتركة نحو الرؤية المنشودة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه الرسالة تتوافق مع الإمكانات والقدرات المتاحة، والدور الأساس الذي يلعبه القائد الإستراتيجي أن يجعل العاملين والأتباع حوله يتأثرون بهذه الرسالة ليحققوا أهدافهم المشتركة والمحددة. وهنا نقول كن متجرداً فما هي رسالتك في الحياة؟.

♦ **المصداقية:(Credibility)**

القائد الإستراتيجي ذو مصداقية ثابتة تنبثق من الدستور أو المنهج أو الهدف الذي رسمه لنفسه المبني على القيم والمبادئ المثلى والقناعات الواضحة والقوية، فهو ينطلق من مبدأ احترم نفسك يحترمك الآخرون وعامل الناس كما تحب أن يعاملوك الناس، لذا نجد أن القائد الإستراتيجي يشعر بالطمأنينة، والأمان والرحمة الفطرية لأنه ملتزم بقيمه ومبادئه وقناعاته، فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج وعندما يرى العاملون أو الأتباع أنك ذو مصداقية في تطبيق معتقداتك وقيمك ومبادئك على أرض الواقع، فسوف تجد الأتباع يلتفون حولك ويعملون بتوجيهاتك بطواعية لذلك انظر إلى قول النبي– صلى الله عليه وسلم– (لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها) لذلك لا عجب عندما ترى الصحابة رضوان الله عليهم– يفدون النبي – صلى الله عليه وسلم– بآبائهم وأمهاتهم وأنفسهم.

FOR AUTHOR USE ONLY

♦ **تكامل الصحة العامة(Health Public):**

إن القائد الإستراتيجي لديه تكامل صحي بين محاور الجسم الأساسية التي تعتمد عليها القيادة وهي العقل والجسم والنفس والقلب، فالقائد الإستراتيجي دائم الاهتمام والتطور والتحسين لجسمه الظاهر والباطن. يقول Brian Tracy في كتابه القيادة الفعالة " اعتن بصحتك الجسمانية عناية فائقة فإن الطاقة والحيوية أساسيتان للقيادة الفعالة "إذن لكي تكون قائداً فعالاً عليك أن تمتلك جسماً قوياً وعقلاً مفكراً ومدبراً ونفساً تمتلئ بالمعتقدات السليمة والقيم والمبادئ الطلية، وقلباً واعياً مبصراً (فإنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور)، الحج،٤٦.

♦ **ترتيب الأولويات (Put First Things First):**

يقول (Brian Tracy) عند تحديد الأولويات فإن في الوقت نفسه يتم تحديد الأمور الثانوية" يمتلك القائد الإستراتيجي قدرة عجيبة وحساً عالياً على ترتيب الأمور وجدولة المهمات أو ما يعرف بترتيب الأولويات، فيبدأ بالأهم فالمهم فالأقل أهمية، والقائد الإستراتيجي يمتلك بوصلة داخلية توجهه نحو الأهم دائماً، هذا الاتجاه يتأثر بالقيم، والمعتقدات والمبادئ والرؤية المستقبلية كل هذه الأمور تساعد على تشكيل اتجاه القائد الإستراتيجي نحو الأهم[1].

ثانياً: الفعالية الإدارية (إدارة الأفراد) (Managerial Effectiveness) وتتمثل بما يلي:

♦ **منهجية الإدارة:(Management Principle)**

القائد الإستراتيجي لديه حس وادراك ورؤية شمولية للأمور تجعله يقود الناس ويدير العمل، وهمه الأكبر هو زيادة الفاعلية في مناخ سليم وصحي وبالتالي سوف تزيد الإنتاجية، وهذا لا يتأتى إلا بربط حاجات العاملين بأهداف المنظمة، لأنه كلما تلاقت حاجات ورغبات العاملين مع أهداف العمل زادت الفاعلية والإنتاجية والعكس صحيح، يقول (Brain Tracy) إن القادة العظماءيمتلكون حساً عالياً للرعاية، لأنهم يهتمون فعلاً بموظفيهم.

FOR AUTHOR USE ONLY

♦ **طريقة الإدارة (Management Method):**

يؤمن القائد الإستراتيجي بمبدأ النجاح الجماعي، والمسؤولية والمشاركة الجماعية، فتجد أن القائد الإستراتيجي يدعم مناخ فرق العمل والعمل الجماعي المنسق والمنظم ويشحذ الهمم ويحفزها لأداء الأعمال الجماعية، لأن المسؤولية مسؤولية الجميع والنجاح هو نجاح الجميع، وهذا الأمر يجعل العاملين يشعرون بأن المنظمة جزء من حياتهم وتشغل حيزاً في تفكيرهم يقول ((Peter F. Drucker) أستاذ علم الإدارة (لا يمكن للهيئة الحديثة أن تتكون من الرئيس ومن تحته بقية الموظفين، لا بد أن يكون تنظيمها على شكل فريق عمل وهذا الأمر يخلق الالتزام الذي هو عنوان الولاء فلا نجاح لأي قائد إلا بالولاء).

♦ **منهجية التفكير واتخاذ القرار(Thinking Principles/ Decision Making):**

---

[1] الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC_ID=9307

يثق القائد الإستراتيجي بنفسه وبمقدراته، ولديه بعد نظر ويمتلك عنصري الإبداع والابتكار ومع هذا كله فهو يميل إلى تشجيع العاملين على المشاركة في تحديد المشكلات، واتخاذ القرارات لتجاوز الأزمات، فنجد أن أخذ آراء العاملين هو أعظم تحفيز لهم، فقرار القائد الإستراتيجي يأتي من تحت إلى فوق، وهذا ما يسمى (الشورى) وهو من مبدأ ديننا الإسلامي وأعظم سر في نجاح القائد الفعال، ولنا في رسول الله – صلى الله عليه وسلم – أسوة حسنة، فقد كان يستشير أصحابه مع أنه – صلى الله عليه وسلم – لا ينطق عن الهوى.

- **الأهداف والنتائج(Goals /Results):**

يقول (Brain Tracy) إن قدرتك على تحديد الأهداف، وعمل الخطط لإنجازها هي (المهارة الأساسية للقيادة)، ويسعى القائد الإستراتيجي إلى ربط أهداف العاملين(احتياجاتهم) بأهداف المنظمة، وهذا الربط يبدأ من حيث وضع الأهداف وتحديدها، فيعمد القائد الإستراتيجي إلى إشراك العاملين في هذا الجانب حتى يحصل على الالتزام الكامل من العاملين، وهذا متوافق مع أثر (Zigrink) إذا قبل فرد فكرة تحقيق الهدف فإن قلقاً داخلياً ينشأ نحو تحقيق ذلك الهدف بنجاح. أما النتائج فتعتمد أساساً على الفاعلية وتحقيق الأهداف، وكلما زادت القدرة على تحقيق الأهداف زادت النتائج والعكس صحيح.

FOR AUTHOR USE ONLY

- **السلطة والتنظيم(Authority/Organization):**

يتعامل القائد الإستراتيجي مع السلطة من خلال الموقف الإداري، فهو يتخذ نفسه كمستشار أو ربما قائد خادم للعاملين من حوله، فالاحترام المتبادل بين القائد الإستراتيجي والعاملين هو العامل المهم الذي يركز عليه القائد الإستراتيجي في إدارته للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، أما من حيث التنظيم فإن القائد الإستراتيجي يؤمن بالنظام أو الارتباط العضوي Organic في المنظمة الذي تسود فيه روح الفريق التي هي الداعمة الأساسية للعلاقات العضوية بين كل من يعمل في المنظمة، بحيث لا يوجد أي مانع أن يتصل أي فرد بأي فرد كان في المنظمة إذا كان هذا الاتصال يساعد على تحقيق الأهداف محافظاً على رؤية ورسالة المنظمة.

- **العلاقات والاتصال:(Relation/Communication)**

يقول" (Brain Tracy) في كتابه القيادة الفعالة"كن شخصاً من النوع الذي يتبعه الناس طواعية، حتى وإن لم يكن لديك لقب أو منصب" لا يجد القائد الإستراتيجي تعارضاً بين العلاقات داخل المنظمة وخارج المنظمة إذا كان ذلك يساعد على تحقيق الأهداف نحو الرؤية المنشودة للمنظمة فالقائد ينظر للمنظمة، وكأنها عائلة كبيرة تقوم على الاحترام والتقدير، أما من حيث الاتصال فهو أيضاً قائم على احترام العاملين أثناء الحديث أو الحوار أو التفاوض حتى وفي هيئة الوقوف والجلوس والابتسامات، لذلك نجد أن القائد الإستراتيجي يحسن فن الاتصال فيستخدم حركات العين وحركات الجسم واليدين في الاتصال مما يعطي العاملين جرعات دافعة نحو الإنجازات فينظر القائد الإستراتيجي دائماً نحو المكاسب المشتركة والنجاح الجماعي (أنا أكسب وأنت تكسب).

♦ **التحفيز(Motivation):**

يقول (Daie Carnegie) في كتابه (اكتشف القائد الذي بداخلك) يعمل الناس من أجل المال، ويعملون أكثر قليلاً من أجل الإطراء والإشادة والاعتراف والمكافآت" يخطط القائد الإستراتيجي على إيجاد الحوافز الملائمة للعاملين والتي تزيد من فاعليتهم وانتاجيتهم ولقد تعددت النظريات الحديثة لأثر التحفيز، فبدأت بالإدارة العلمية ثم أتى السلوكيون ثم أتى من بعدهم (أبراهام ماسلو) ثم أتى من بعدهم (دوجلاس ماكر يجور) ثم أتى من بعدهم فردريك هرزبرج كل هذه النظريات تشترك في تحفيز العاملين بالاهتمام بهم أولاً وأخيراً، والحوافز إما أن تكون حسية كالمكافآت والعلاوات وخطابات الشكر والتقدير، وقد تكون معنوية كالثناء والمدح والإطراء والاستماع للعاملين وأخذ آرائهم والابتسامة لهم، وقبل هذا كله نجد أن هذا المنهج والأسلوب- أعني التحفيز – قرره رب البشر الذي يعلم النفس البشرية وما يؤثر فيها وما تحبه وما تكرهه فقال – سبحانه – (هل جزاء الإحسان إلا الإحسان)، الرحمن، ٦٠، ومواضع التحفيز في القرآن والسنة عديدة لا يمكن حصرها.

♦ **علاج المنازعات (Conflict Resolution):**

يسلم القائد الإستراتيجي أن أي عمل لا بد أن يكون فيه منافسة وهذه المنافسة المفترض أنها تزيد من فاعلية العمل وانتاجيته ولا شك أن العمل داخل أي منظمة تعتريه المنازعات والخلافات بين العاملين لتحقيق المكاسب الفردية، وهنا يأتي دور القائد الإستراتيجي في تحويل هذه المنازعات والخلافات بين العاملين إلى منافسة شريفة تصب في المصلحة العامة وتحقق

FOR AUTHOR USE ONLY

المكاسب المشتركة، ومن جهة أخرى نجد أن القائد الإستراتيجي يعتبر هذه المنازعات والخلافات فرصة لتعلم أفكار ودروس جديدة، وليس بداية الفشل والسقوط، وكذلك يحاول القائد الإستراتيجي جاهداً على نشر المحبة والتسامح وحسن الظن والتغافر بين العاملين، قال – تعالى – (فمن عفا وأصلح فأجره على الله)، الشورى،٤٠.

♦ **الرقابة (Supervision):**

يقول (Kenneth Blanchrd) و (Robert Lorber) في كتاب (فكرة مدير الدقيقة الواحدة) (كونك مديراً فالمهم بالنسبة لك هو ليس ما يحدث عندما تكون موجوداً، بل ما يحدث عندما لا تكون موجوداً)، يؤمن القائد الإستراتيجي ويحرص على إيجاد الضمير الحي أو الرقابة الذاتية لدى العاملين التي تضمن سير العمل حتى في عدم وجود الرقابة البشرية، إن الرقابة الذاتية تجعل العاملين يراقبون أنفسهم ويقيمون أداءهم بل ويحاسبون أنفسهم فتزيد من حرص ونشاط وحيوية العاملين بل تزيد من فاعليتهم وانتاجيتهم، وهذا الأمر ليس صعباً وفي الوقت نفسه ليس سهلاً؛ لأن هذا الأمر يبدأ من حين إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديدها وانتهاء بتحقيقها، إن الرقابة لا تعني رصد الأخطاء والقاء اللوم والعتاب على العاملين، وانما تعني معرفة الأخطاء والاستفادة منها في تقدم المنظمة ونجاحها وفعاليتها وأعظم رقابة يوجدها القائد الإستراتيجي في قلوب العاملين هي الخوف ليس من البشر بل من رب البشر (الرقابة الإلهية)[١].

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث الرابع: مميزات المدير الإستراتيجي:

لقد حدد الدين الإسلامي الحنيف الصفات والسمات للقائد الإداري المسلم وهي[٢]:

♦**الإيمان والإخلاص:** والإيمان يفرض الإخلاص والولاء لله تعالى ولرسوله صلى الله عليه وسلم ثم لولاة الأمر وللدولة بصفة عامة، وتكريس الجهد في خدمة الوطن وأداء الواجب بكل حماسة واجتهاد وجد، فالقائد المؤمن العابد مخلص لدينه ووطنه ولا يمالئ أعداءه ولا يحتج إليهم، قال تعالى: { يأيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي

---

[١] الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC_ID=9307.

[٢] المرجع السابق نفسه.

وعدوكم أولياء تلقون إليهم بالمودة... }، الممتحنة، من الآية ١، وهو عامر القلب بذكر الله لا يطيش حلمه لعارض أو مكروه { الذين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله. }، الرعد، من الآية ٢٨، ولقد قال صلى الله عليه وسلم: (إنما الأعمال بالنيات، ولكل امرئ ما نوى).

♦ **التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات:** وهي من أهم خصائص القيادة الناجحة سواء في السلوك الخلقي أو في التماس وسائل العيش المادية، وهو بالتالي رزين لا يهاتر ولا يشاتم، يقول الحق تعالى: {ولا تسبوا الذين يدعون من دون الله فيسبوا الله عدوا بغير علم... }، الأنعام، من الآية ١٠٨، ويقول تعالى أيضاً : { قل إنما حرم ربي الفواحش ما ظهر منها وما بطن والإثم والبغي بغير الحق وأن تشركوا بالله ما لم ينزل به سلطانا وأن تقولوا على الله ما لا تعلمون}، الأعراف: ٣٣.

♦ **اللياقة البدنية:** "ويجب أن يتمتع القائد بلياقة بدنية جيدة كأن يكون وثيق البنيان، صحيح الجسم، وخالياً من العاهات... الخ"، واللياقة البدنية من الصفات المشتركة بين القياديين الناجحين، ولقد كان صلى الله عليه وسلم أحسن الناس وجهاً وأحسنهم خلقاً ، وكان صحيح الحواس، وكان كما وصفه علي بن أبي طالب رضي الله عنه لا قصير ولا طويل وهو إلى الطول أقرب صلى الله عليه وسلم، ولقد سابق صلى الله عليه وسلم وصارع، وكذلك كان الكثيرون من أصحابه رضي الله تعالى عنهم.

♦ **حسن المظهر والنظافة:** "من الضروري أن يكون القائد حسن المظهر في شكله العام فلا يشذ عن المألوف في إرسال لحيته أو في ملابسه، وينبغي أن تكون ملابسه نظيفة متسقة مع جسمه، فالمؤمن يستمتع بالطيبات مما أحل الله من الزينة، ويقول سبحانه وتعالى أيضا: { قل من حرم زينة الله التي أخرج لعباده والطيبات من الرزق، قل هي للذين آمنوا في الحياة الدنيا خالصة يوم القيامة... }، الأعراف، من الآية ٣٢.

♦ **الفصاحة والبيان:** "من سمات القائد الناجح أن يكون قادرا على التعبير عن أفكاره وآرائه بلغة سليمة وصحيحة، وقد كان صلى الله عليهوسلم فصيحاً بليغاً ، وجهوري الصوت وكان إذا خطب سمع خطبته من يكون بعيداً ، ولقد أوتي جوامع الكلم، (زاد المعاد)ويقول تبارك وتعالى أيضاً : { ولا تجادلوا أهل الكتاب إلا بالتي هي

FOR AUTHOR USE ONLY

أحسن...}، العنكبوت، من الآية ٤٦. ويقول سبحانه وتعالى: { ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين }، النحل: ١٢٥ .

- **القدرة على الإقناع:** "ولهذه السمة علاقة مع الفصاحة والبيان، إلا أن القدرة على الإقناع لا تعتمد بالضرورة على البلاغة وإنما تعتمد على أسلوب عرض الحقائق بشكل يجعلها لا تقبل الجدل، وإنما تكون الحجة صحيحة والدليل عليها واضح، كما ويتم عرض المعلومات والحجج بهدوء وضبط نفس".يقول الله تعالى مثنياً على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم: {..ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك... }، آل عمران، من الآية ١٥٩، ومن متطلبات القدرة أن يكون المتحدث صادقاً مع نفسه، ويبدأ تطبيق ما يدعو إليه على نفسه أولا { يأيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون.كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون }، الصف: ٢ و٣.

- **الصدق في القول والأمانة:** "صفة الصدق لا يحظى بها إلا من التزم الصدق واعتاده وتحراه حتى يكتب عند الله صديقا، ويشتهر به بين الناس، ويقول تعالى أيضاً { ومن الناس من يقول آمنا بالله فإذا أوذي في الله جعل فتنة الناس كعذاب الله ولئن جاء نصر من ربك ليقولن إنا كنا معكم أوليس الله بأعلم بما في صدور العالمين }، العنكبوت: ١٠. كما ويقول تبارك وتعالى: { أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون }، البقرة، ٤٤. وقال صلى الله عليه وسلم: (أربع إذا كن فيك فلا عليك ما فاتك من الدنيا، حفظ أمانة، وصدق حديث، وحسن خليقة، وعفة في طعمه)، (البيهقي)، يقول الحق تعالى: { والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون }، المؤمنون: ٨.

- **الجلد والصبر والثبات:** "والقائد الناجح جلد على تحمل المصاعب، ثابتاً وهادئ الأعصاب في الكوارث والملمات، مما يكسبه الاحترام ومما يساعده على التصرف بحكمة بعيدا عن التأثر والانفعال. كما أن ثباته وجلده وشجاعته تبث الهمة في نفوس أتباعه فيقفون إلى جانبه ويصمدون معه". ويقول تعالى: {يأيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون }، آل عمران: ٢٠٠.

FOR AUTHOR USE ONLY

- **الدقة في المواعيد:** "من خصائص القيادة الناجحة المحافظة على المواعيد والتقيد بها بدقة، فخلف المواعيد من صفات المنافقين وهو مناف لمكارم الأخلاق، كما أنه يعد استهانة بمن ضرب معه الموعد واستخفافا بأمره، وتبديداً للوقت، وتجريعا للمنتظرين مرارة الانتظار". هذا ناهيك عن خلف المواعيد من خلف الوعود الذي سبق أن ذكرته، وأن الوفاء بالمواعيد من صدق القول، ويكفي الإشارة إلى أن الله سبحانه وتعالى قد أقسم بالوقت والزمن في مواضع عدة من القرآن الكريم، وقيل قديماً (لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد)،(الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك).

- **التواضع:** "من الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد أن يكون متواضعا في غير تبذل أو استهتار، فهو بالتالي القائد المؤمن لين الجانب وحسن العشرة، ولا يمكن أن يكون مغرورا. يقول الله تبارك وتعالى: { ولا تمش في الأرض مرحا إنك لن تخرق الأرض ولن تبلغ الجبال طولا}، الإسراء: ٣٧. { واقصد في مشيك واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير }، لقمان: ١٩، ولا شك في هذا لأن لين القلب وحلاوة اللسان من التواضع ومكارم الأخلاق، والتواضع هو من حسن الخلق والذي قال فيه صلى الله عليه وسلم عندما سئل عن أكثر ما يدخل الناس الجنة فقال: (تقوى الله وحسن الخلق).

- **نكران الذات وحب الخير للناس:** "القائد الناجح لا يهتم كثيرا بذكر محاسنه، بل يهتم بذكر جهود العاملين معه والثناء عليهم مما يساعد في استخراج القوى الكامنة في نفوسهم، فالإشادة بالمجتهد تحمله على زيادة جهده وتحمل غيره على الاجتهاد حتى يذكر اسمه بالثناء، وبالتالي يسعى المرؤوسون أيضا إلى التحدث علناً عن جهود رئيسهم ومحاسنه"، وهو يسعى للخير ويشفع فيه وينصرف عن الشر، حيث يقول تعالى: { من يشفع شفاعة حسنة يكن له نصيب منها ومن يشفع شفاعة سيئة يكن له كفل منها وكان الله على كل شيء مقيتا }، النساء، ٨٥. وهو يؤمن بأن عليه أن يكون وثيق الصلة بأمته { وأن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاتقون }، المؤمنون: 52.

- **القدرة على التخطيط:** من خصائص القائد الناجح أن يكون ذا عقلية نيرة قادرة على التخطيط السليم وأن تكون لديه لمحة من الخيال (التنبؤ) ليتمكن من تصور المستقبل وتوقع التطورات واتخاذ الوسائل الملائمة لمواجهتها، ومن ثم لا يكون القائد المسلم

FOR AUTHOR USE ONLY

أهوج يتخذ قراراته بدون تبصر، حيث يقول تعالى: {... ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة... }، البقرة، من الآية ١٩٥، وهو أيضاً غاية في القصد وحسن إدارة الأموال، يقول الحق تعالى: { والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما }، الفرقان: 67.

- **سرعة القراءة والتعلم:"** إن حب القراءة وسرعة القراءة تمكنان القائد من متابعة الأحداث من حوله، كما أن ذلك يزيد من ثقافته وعلمه حتى يكتسب احترام من يستمع إليه، وحتى يستطيع إنجاز أعماله بسرعة واستيعاب ما يعرض عليه من تقارير في وقت قصير ومن ثم اتخاذ ما يلزم من قرارات"، فالقائد المسلم ليس جاهلاً، قال تعالى: { ...قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون... }، الزمر، من الآية ٩. ومن ثم يسعى القائد المسلم إلى أن يتعلم ولا يعادي ما جهل {...بل كذبوا بما لم يحيطوا بعلمه... }، يونس، من الآية ٣٩. { ...وما يعقلها إلا العالمون... }، العنكبوت، من الآية 43.{ ..إنما يخشى الله من عباده العلماء.. }، فاطر، من الآية ٢٨. واستنباط العلم مطلوب ولو كان بالرحيل إليه في الصين (الحديث الشريف).

- **اتخاذ القرارات والمبادرة:** التخطيط والتدبير يحتاجان إلى قرار، والقدرة على اتخاذ القرار الحاسم من سمات القيادة الناجحة، وبالطبع يجب أن يسبق اتخاذ القرار الإطلاع على الجوانب المختلفة للقرار وبحث سلبياته وإيجابياته وبعدها فعلى القائد أن يحسم الأمر ويصدر القرار فورا، قال النبي محمد صلى الله عليه وسلم: (المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف، وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير، احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، وإن أصابك شيء فلا تقل لو إني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان).

- **حسن الاستماع والإنصات:** "ينبغي على القائد أن يحسن الاستماع إلى محدثيه، ومن الأخطاء الشائعة أن القياديين يدعون إلى الاجتماع بمرؤوسيهم ثم يتصدون للحديث ولا يتركون لغيرهم مجالاً لإبداء الرأي، ومن باب أولى كان ينبغي لهم ألا يدعو للاجتماع ويكفي أن يصدروا قراراتهم من وراء مكاتبهم"، فالقائد الناجح هو يشجع الحضور على المشاركة في النقاش أو الحوار، وهو الذي يدعو للاجتماع كل

FOR AUTHOR USE ONLY

من له دور فاعل وخاصة من الأعضاء والذين لهم علاقة مباشرة بالقرار الذي سيتخذ، أو سيؤثر على نشاطاتهم تأثيراً مباشراً ، وله بعد ذلك أن يقبل برأي الأغلبية أو أن يؤجل اتخاذ القرار إلى وقت أخر من أجل المزيد من البحث والدراسة، { ...قل أذن خير لكم يؤمن بالله ويؤمن للمؤمنين ورحمة للذين آمنوا منكم... }، التوبة، من الآية ٦١، أي أنه صلى الله عليه وسلم يستمع إلى القول فيميزه ويعرف الصدق منه والكذب.

- **نظافة اليد (الأمانة):** يجب على القائد الترفع والنزاهة عن أخذ الرشاوى والعمولات والهدايا والمكافآت، إن مثل هذه الأفعال ستتكشف يوماً ما وتشيع بين الناس مما يفقده احترامه بين الناس، فهو يدرك أن الله قد أحاط بعلمه كل شيء ولا يخفى عليه شيء: {يا بني إنها إن تك مثقال حبة من خردل فتكن في صخرة أو في السموات أو في الأرض يأتي بها الله إن الله لطيف خبير }، لقمان: ١٦، وهو يبتعد عن المال الحرام والكسب الحرام: {والله لا يحب الفساد }، البقرة، من الآية ٢٠٥، ولذلك فهو مستقيم في نياته وأفعاله وأقواله: { فاستقم كما أمرت ومن تاب معك ولا تطغوا إنه بما تعملون بصيراً }، هود: ١١٢.

- **وضوح الموقف والمساواة والترفع عن الحقد والضغينة:** "القائد الناجح يترفع عن الأحقاد وشهوة الانتقام، ويتصف بالحلم وهدوء الأعصاب وكظم الغيظ ولا يجعل الانفعال يسيطر عليه،وهو أيضاً واضح في مواقفه ومعتقداته ولا يتنكر للحقائق بل ويعلن موقفه منها، ويعامل الجميع بمساواة وعدل وبدون تمييز، يقول سبحانه تعالى: { والذين لا يشهدون الزور واذا مروا باللغو مروا كراما}، الفرقان، ٧٢. {إن الله لا يحب كل خوان كفور }، الحج: ٣٨، { فمن عفا وأصلح فأجره على الله إنه لا يحب الظالمين }، الشورى، من الآية ٤٠. { ولمن صبر وغفر إن ذلك لمن عزم الأمور}، الشورى: ٤٣.

ويقول دونالد وايس (Donald H. Weiss) في كتابه كيف تصبح قائداً ناجحاً (قد يملك البعض قوة المركز ولكنهم لا يتمتعون بقوة الشخصية والعكس). إن توافر السمات القيادية في القائد مؤشر لحصوله على ولاء والتزام العاملين، فلا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفاعلية القائد تنبع من خلال السلطة المعطاة له والصلاحيات الخاصة للمنصب الذي يشغله، ومن الأهمية بمكان أن يمتلك القائد سمات

FOR AUTHOR USE ONLY

قيادية، ولا شك أن قبول المرؤوسين ورضاهم عن قائدهم نابع من امتلاكه للسمات والمهارات القيادية، فهي السر في فاعلية القيادة، وهناك عدد من السمات والمهارات القيادية التي يجب أن يتحلى بها المدير (القائد) الإستراتيجي ومن هذه السمات[١]:

- **سمات فطرية ذاتية:** مثل الصدق، الثقة، الصبر، الاستقامة، التواضع، الحلم، الكرم، الذكاء، الشجاعة، الوفاء، التفاؤل، الحزم.
- **سمات فطرية جماعية:** مثل الشورى، مساعدة الآخرين، العدل، الرفق، العفو، اللطف، قبول النصيحة.

وأما المهارات القيادية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإستراتيجي فهي[٢]:

- **مهارات فكرية(عقلية):** مثل التفكير، النظرة الشاملة للأمور، ترتيب الأولويات، وضع الخطط والإستراتيجيات.
- **مهارات الاتصال:** مثل إجادة فنون الحوار والإنصات والاستماع والنقد والتشجيع، إتقان لغة العين واليد والجسم مع الآخرين.
- **مهارات فنية:** مثل القدرة على التنظيم، صناعة واتخاذ القرارات، القدرة على إيجاد حلول وخروج من الأزمات والمشكلات وتجاوز العقبات.

وهذه السمات تصبغ شخصية القائد الفعَّال، ولا يلزم الأمر أن تتوافر كل هذه السمات في القائد الفعال، ولكن كلما زاد توافر هذه السمات زادت فاعلية القائد الفعال، والعكس صحيح.

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC_ID=9307.

[٢] المرجع السابق نفسه.

المبحث الخامس: سمات القائد الإستراتيجي:

يتميز المدير الإستراتيجي عن المدير غير الإستراتيجي بعدة ميزات هي[1]:

- قدرة المدير الإستراتيجي على فهم ما وراء الأحداث دون أن يتأثر بظواهر الأمور وعلاماتها البارزة.
- قدرة المدير الإستراتيجي على اتخاذ القرارات الحاسمة– لما يتمتع به من معرفة شاملة، وخبرة عالية.
- المدير الإستراتيجي صاحب رؤية واضحة لشركته ككل، ولكل مرحلة من مراحل العمل، ولكل منتج تنتجه الشركة.
- المدير الإستراتيجي يميل إلى التفكير العميق، وطرح الأسئلة الهادفة بدلاً من الأجوبة الصحيحة.
- المدير الإستراتيجي لا يعمل بالأسلوب الإداري التقليدي الذي يتبعه المدير غير الإستراتيجي، بل يتبع أسلوب عمل الفريق الواحد، فهو يشرك كل من له صلة بعمل ما في صياغة الأهداف وتطويرها وطرق تفعيلها.
- المدير الإستراتيجي يرى العمل وحدة واحدة متكاملة، ويوازن بين احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، ويتخذ في شأن تلك الاحتياجات القرارات المناسبة والفعالة.

FOR AUTHOR USE ONLY

في حين أشار عامر الكبيسي إلى الميزات التي يتميز بها الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي بما يلي[2]:

- القدرة على بناء الغايات والأهداف لمنظماتهم.
- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.
- التحسُّس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
- المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال والشركات العملاقة.

---

[1] محمود، حسين عيسى، "هل أنت مدير استراتيجي..؟!، (د.م: دن، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت، http://www.islamtoday.net/print.cfm?artid=8680.

[2] عامر، خضر الكبيسي، مرجع سابق، موقع على الانترنت،http//:www.ksu.edu.sa/sites/colleges/Arabic%20colleges/administrativescience.

- التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
- التمتُّع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيِّرات.
- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستمتاع والإنصات.
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- مستوى جيِّد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلُّم.
- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.
- ذوو رؤية تكاملية وشمولية.
- يتقبَّلون النقد ويتجاوزون الأخطاء وكأنها طريق النجاح.
- مَيّالون للمنافسة والمغامرة ويقبلون التحدِّي والمخاطرة المحسوبة.
- مثاليون وطموحون ويؤمنون بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله.
- محبون للعلم والتعلُّم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين.
- يؤمنون بحرية الاختيار وأن الإنسان مخيَّر فيما يُسأل عنه ويُجبر على ما قُدِّر وكتب عليه.

FOR AUTHOR USE ONLY

بينما بينت الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف أهم السمات التي تتوافر في المدير الإستراتيجي وهي[1]:

- المدير الإستراتيجي هو الذي يرى الطريق، ويعرف إلى أين يذهب.
- المدير الإستراتيجي يجذب الآخرين خلفه على نفس الطريق.
- المدير الإستراتيجي لديه القدرة على جعل الآخرين يحبونه ويفعلون ما لا يريدون.
- المدير الإستراتيجي هو محرِّك الجماعة بكل نشاط.
- المدير الإستراتيجي لديه القدرة على التنظيم وإسناد العمل للآخرين.
- المدير الإستراتيجي لديه القدرة عل التنسيق وجعل المجموعات تعمل معاً لفريق واحد.
- المدير الإستراتيجي لديه إلهام، ويجمع بين الشجاعة والتفاؤل والتفاني لإنجاز العمل.

[1] الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC_ID=9307.

- المدير الإستراتيجي يتقن التواصل بين أفراد المجموعات بعلاقة سليمة.
- المدير الإستراتيجي لديه القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.
- المدير الإستراتيجي ينمو ويتطور من أجل أن تنمو مجموعته وتتطور.
- المدير الإستراتيجي لديه القدرة على مواجهة المشكلات بجرأة، ومعالجتها بحلول علمية.
- المدير الإستراتيجي يبني برؤية واضحة، ويعمل لبناء قادة للمستقبل.

وعليه فإن الباحث يرى أن من أهم مميزات المدير الإستراتيجي ما يلي:

- القدرة على التحليل العميق للمشكلة وفهمها من كافة جوانبها.
- سعة الأفق والحدس والقدرة على استبصار المستقبل.
- تحليل بيئة المنظمة(الداخلية والخارجية)تحليلاً دقيقاً .
- القدرة على الإبداع.
- انتهاز الفرص الذكية لتحقيق أهداف المنظمة.
- يتقبل النقد لأفكاره بارتياح تام.
- الاعتماد على الأسلوب العلمي والدراسات السابقة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- استثمار الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.
- المرونة في التعامل مع العاملين في المنظمة.
- طرح البدائل المختلفة لحل المشكلات.
- رسم صورة مستقبلية للمنظمة ومعرفة ما يجب أن تكون عليه في المستقبل.
- القدرة على بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يعطي أهمية كبرى لعنصر الوقت من أجل إنجاز الأهداف المرغوبة.

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث السادس: الأدوار الرئيسية للمدير الإستراتيجي:

توصل هنري مينتزبرغ إلى أن هناك عشرة أدوار رئيسية يؤديها المدير الإستراتيجي تقع ضمن ثلاثة مجاميع رئيسة هي[1]:

أولاً: الأدوار الشخصية Interpersonal Roles:

- **Figurehead:** يؤدي المدير واجبات رسمية متعددة ذات طبيعة اجتماعية أو قانونية بصفته رئيساً صورياً أو رمزياً للمنظمة مثل (حفلات التقاعد، افتتاح خط إنتاجي معين، حضور نشاطات اجتماعية، وتوقيع عقود نيابة عن المنظمة).
- **Leader:** يحث ويحفز ويطور ويقود ويرشد العاملين.
- **Liaison:** حلقة وصل يحتفظ بشبكة من العلاقات والاتصالات ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات والمساعدة أو التأييد.

FOR AUTHOR USE ONLY

ثانياً: الأدوار المعلوماتية Information Roles:

- **Monitor:** المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنظمة، ويقوم بجولات في المنظمة.
- **Disseminator:** الموزع للمعلومات أو ناشر المعرفة بين العاملين والأشخاص المهمين سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- **Spokes person:** المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المنظمة الذي يطلع الجهات الخارجية ذات العلاقة بكل ما من شأنه تعزيز مكانة المنظمة، وتوضيح سياستها لوسائل الإعلام، ويشارك أيضاً في الحملات الدعائية.

---

[1] Mintzberg, H. "Planning on the Left side & Managing on the Right". **Harvard Business Review**, Vol. 54, No. 1, 1976, P. 56.

ثالثاً: الأدوار القرارية Decisional Roles:

- **Entrepreneur:** رجل أعمال ريادي يقوم بالبحث عن المشروعات في المنظمة والبيئة من أجل تحسين السلع والعمليات والوظائف المختلفة.
- **Disturbance Handler:** معالج للصراعات والمتاعب حيث يأخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات.
- **Resource Allocator:** يعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات متعمدة.
- **Negotiator:** مفاوض في العقود والاتفاقيات مع الممثلين الرئيسيين للجماعات المختلفة في البيئة، والتفاوض مع النقابات والمقرضين والممولين والعملاء الرئيسيين للمنظمة[1].

FOR AUTHOR USE ONLY

[1] مؤيد، السالم، مرجع سابق، ص ص ٤٣-٤٤.

المبحث السابع: التخطيط الإستراتيجي:

المقدمة:

يمثل التخطيط الإستراتيجي خطوة أساسية في برنامج الإصلاح الاقتصادي، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يعني محاولة التبصر بمستقبل المنظمة وتصميم رسالتها، ووضع أهداف تمثل مسارات المنظمة مستقبلاً، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك[١].

١.٧ مفهوم التخطيط الإستراتيجي

عرف جرانت روبنسون التخطيط الإستراتيجي بأنه[٢]:" جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة".

بينما عرفه جون برايسون بأنه[٣]:" نظام من الجهود المتكاتفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟".

في حين عرفه ماكين بأنه[٤]:" يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه والرقابة، وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها".

وعليه فإن الباحث يرى بأن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن: جهد منظم ومتكاتف من الإدارة العليا للمنظمة، والذي يعنى بتطوير أهداف طويلة الأمد، ووضع برامج عمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحديد مسارها المستقبلي، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

٢.٧: محاور التخطيط الإستراتيجي

---

[١] نادية، العارف. **" الإدارة الإستراتيجية(إدارة الألفية الثالثة)"**، ط٢(القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣)، ص٤٨.

[٢]Grant Robinson." **Strategic Management Techniques".** Butter worths, 1986, P3.

[٣]John Bryson, "Strategic Planning for Public Services and non Profit Organization ", **the best of long range planning** No (12), 1993, p2.

[٤]Makin. "Strategic Planning: An Overview". **Managerial planning**. Vol. (33), No. 2, 1984, PP.14-21.

FOR AUTHOR USE ONLY

يتكون التخطيط الإستراتيجي من سبعة محاور هي[1]:

المحور الأول: يتعلق بالتعامل مع البيئة الخارجية والداخلية.
المحور الثاني: يتعلق بكيفية الاستفادة من الفرص واستغلالها.
المحور الثالث: يتعلق بكيفية الاستغلال الأمثل للموارد.
المحور الرابع: يتعلق بتجنب التهديدات.
المحور الخامس: يتعلق بإجراء التغيير الإستراتيجي المطلوب لتحقيق الأهداف.
المحور السادس: يتعلق بتحقيق المركز التنافسي والمزايا النسبية.
المحور السابع: يتعلق بخلق الترابط الإيجابي بين المنظمة وبيئتها.

٣.٧: فوائد وأهمية التخطيط الإستراتيجي

أشار حسين الدوري إلى أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي من خلال النقاط الآتية[2]:

- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[1] محمد، حسين سليمان أبو صالح، "**التخطيط الإستراتيجي القومي**"، ط١ (الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية، ٢٠٠٨)، ص٦١.

[2] حسين، الدوري، "**الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري (التخطيط الإستراتيجي)**" (دم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دت)، موقع على الانترنت،http://www.dr-al-adakee.com/inner/9a66528362.pps.

- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

أما نادية العارف فقد حددت مبررات استخدام التخطيط الإستراتيجي بما يأتي[1]:

- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المنظمة ككل.
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنظمة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزيد وعي المديرين بالتغييرات والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً صانعاً للأحداث لا متلقياً لها.

في حين بين محمود أبو بكر فوائد التخطيط الإستراتيجي بما يلي[2]:

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة(فعالية الإدارة الإستراتيجية).
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[1] نادية، العارف. **"الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص٨.

[2] مصطفى محمود، أبو بكر. " **التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠)، ص٥٥.

٤.٧: أهداف التخطيط الإستراتيجي

لقد بين حسين الدوري أهداف عملية التخطيط الإستراتيجي بما يأتي[١]:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف عليها وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعَّال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] حسين، الدوري، مرجع سابق ، موقع على الانترنت، http://www.dr-al-adakee.com/inner/9a66528362.pps .

أما (ستينر) فقد حدد أهداف التخطيط الإستراتيجي بما يأتي[1]:

- تغيير اتجاه المنظمة التعليمية.
- الإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة.
- تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- تطوير عملية الاتصال.
- الرقابة على العمليات الجارية.
- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
- تدريب الرؤساء.
- تنحية ذوي الأداء المتدني.
- وضع القضايا الإستراتيجية في الأولوية القصوى.
- توليد الشعور بالأمن بين الرؤساء يكون نابعاً عن فهم أفضل للبيئة المتغيرة والتكيف معها.
- خلق قاعدة بيانات دقيقة لترشيد المسؤولين عند صنع القرار.
- توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
- توفير تحليلات موقفية للمخاطر لبيان إمكانية المنظمة وجوانب القوة والضعف.
- تصميم خريطة لاتجاه المنظمة وآلية تحقيق ذلك.
- مراجعة وفحص الأنشطة الحالية للتكيف والتعديل وبعد التغيير.
- توجيه الانتباه إلى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل.
- التعرف إلى طريقة سير المنظمة البطيئة.

FOR AUTHOR USE ONLY

ويؤكد ستينر(Steiner) أهمية الفهم العميق والشامل لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة زوايا هي[2]:

---

[1] زيد، أبو زيد، " **التخطيط الإستراتيجي بين التعليم واحتياجات السوق**"، مدونة فكرية ثقافية اجتماعية، موقع على الانترنت، http:/www./zaidabuzaid.jeeran.com/archive/2007/11/382778/html.

[2] Steiner George. **"Strategic Planning: What every Manager must know".** The free press N.Y, 1979, PP 13-15.

١- المستقبلية في اتخاذ القرارات: فالتخطيط الإستراتيجي يتعامل مع الآثار المستقبلية للقرارات الحالية، فهو ينظر إلى سلسلة من الأسباب، واثر النتائج المتوقعة من القرارات الحالية أو المتوقع اتخاذها.

٢- العملية(خطوات منظمة ومتسلسلة): فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بتحديد الأهداف ومن ثم تحديد الإستراتيجيات، يتلوها تحديد السياسات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟.

٣- الفلسفة: فالتخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمدراء والعاملين في أي مؤسسة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

٤- هيكل نظام متكامل: فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن هيكل أو نظام متكامل يربط بين الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والخطط التشغيلية قصيرة الأجل والميزانيات.

FOR AUTHOR USE ONLY

٥.٧: سمات التخطيط الإستراتيجي

يتضمن التخطيط الإستراتيجي عدداً من السمات هي[١]:

- هو نظام متكامل يتم بشكل مقصود وبخطوات متعارف عليها.
- هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات معينة تميز المنظمة في المستقبل وتحديد مجال أعمال المنظمة وأنشطتها مستقبلاً .

[١] نادية، العارف، **"الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)"**، مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص٩.

- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المنظمة في المستقبل وتنميتها.
- هو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطي والتنفيذية وبشكل يحدد ويميز إسهام كل مستوى ووظيفة داخل المنظمة.

وقد أشار بشير العلاق إلى أن التخطيط الإستراتيجي يتميز بالخطوات الآتية[1]:

- أنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- إنه يركز على المستقبل لفترات زمنية طويلة الأجل متوقعاً نتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو.
- أنه يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية.
- لا يستبعد المخاطرة وإنما يساعد الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطرة المحتمل والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية.
- يسعى إلى وضع ممارسات بديلة للتعرف واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة أفضل وضع في فترة مستقبلية آخذاً في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة، وكلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- أنه يشمل أبعاد عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف والإستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيس للمنظمة في المستقبل، وكذلك تحديد أساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث من تغييرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الإستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

FOR AUTHOR USE ONLY

[1] بشير، العلاق. **"أسس الإدارة الحديثة"**، ط١ (عمان: دار اليازوري العلمية،١٩٩٩)، ص ص ١٢٥-١٢٦.

٦.٧: عناصر التخطيط الإستراتيجي

لقد حدد تركي عبيدات عناصر التخطيط الإستراتيجي بما يأتي[١]:

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف.
- تعريف الغايات ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضع البرامج الزمنية لتحقيقها.
- تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

FOR AUTHOR USE ONLY

٧.٧: عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي

إذا أردنا أن نجعل التخطيط ناجحا مفيدا يخدم التنمية الشاملة ويحقق النماء للمنظمة ثم يمتد لخدمة المجتمع فإن ذلك يتطلب تهيئة بعض العوامل الهامة منها[٢]:

- يجب أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.
- أن تكون القرارات واقعية يمكن تطبيقها وقريبة التناول.

---

[١] تركي، إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، موقع على الانترنت،http://www.arabma.org/subject/2.pp.t .

[٢] مجلس النواب البحريني، الأمانة العامة، **تقرير حول التخطيط الاستراتيجي وأهدافه واختصاصاته وأسباب نجاحه ومعوقاته**" (دم: دن، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت .http://www.nuwab.gov.bh/studiescenter/show.spx?articleid=10

- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
- أن يشترك في وضع الخطة جميع العاملين الذين يهمهم ذلك حتى نضمن تفاعل الجميع وحماسهم لتطبيقها.
- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
- أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقص.
- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور للمنظمة.
- أن تكون الخطة نابعة من بيئة العمل التي تقع فيها المنظمة.
- أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
- أن تعمل الإدارة العليا والتنفيذية على تذليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة.
- أن تعمل الخطة على طرح الأفكار وتلقي الاقتراحات من خلال التغذية المرتدة.

FOR AUTHOR USE ONLY

٨.٧: مراحل التخطيط الإستراتيجي

يمر التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل وضحها تركي عبيدات من خلال الشكل (٤/١) وهي:

شكل (٤/١): مراحل التخطيط الإستراتيجي.

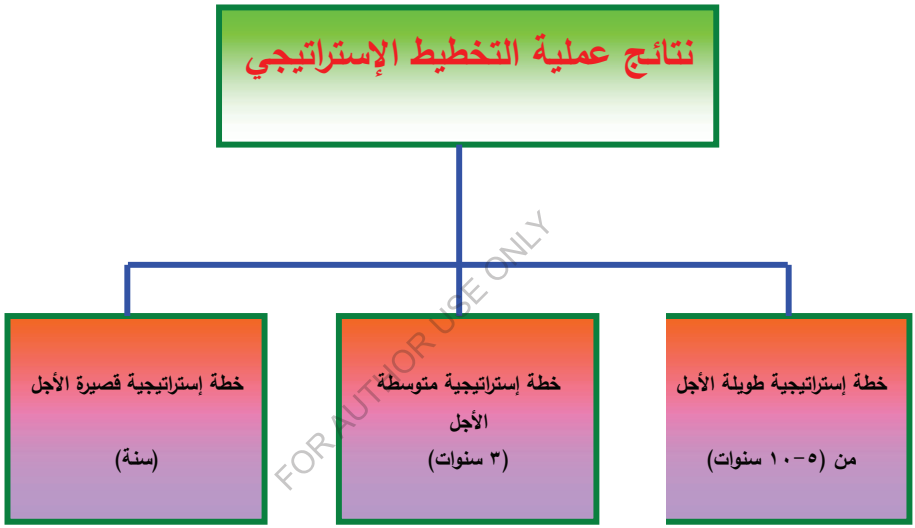
FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: تركي، إبراهيم عبيدات. "**التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة**"، بحث منشور، الأردن، جامعة العلوم والتكنولوجيا،٢٠٠٥)، موقع على الانترنت، http://www.arabma.org/subject/2.pp.t.

٩.٧: نتائج عملية التخطيط الإستراتيجي

إن القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي تؤدي في النهاية إلى ظهور خطة إستراتيجية، والخطة الإستراتيجية تقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية كما يوضحها الشكل (٥/١).

شكل (٥/١): أنواع الخطط الإستراتيجية/نتائج التخطيط الإستراتيجي.



FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: محمود، جبريل. "مؤتمر التخطيط الاستراتيجي" (طرابلس:دن، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت، http://www.npc.gov.ly\doc\documents\plest.ppt.

١٠.٧: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى

إن أهم الفروق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى يمكن توضيحها من خلال عدة نقاط كما في الجدول(١/١):

جدول (١/١): مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى.

مجال المقارنة	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط طويل المدى
طبيعة النظام مستقبلاً	نظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع	نظام مغلق يتم به تطوير الخطط قصيرة المدى وبرامج العمل.
يركز على	يركز على: ١. عملية التخطيط. ١. وضع رؤية مستقبلية. ٢. البيئة الخارجية. ٣. القدرة التنظيمية. ٤. تعليم وتطوير العاملين.	يركز على البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية.
يتم بواسطة	مجموعة صغيرة ومتخصصة جداً من المخططين مع مشاركة واستشارة المجتمع.	يتم من قبل إدارة التخطيط ومتخصصين في الدوائر.
يؤكد على	التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والإجراء المساند.	التغيرات، التخطيط، الأساليب الداخلية والخارجية.
السؤال عن	يسأل عن القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من اليوم.	يسأل عن الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن.

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: زيد، أبو زيد. "**التخطيط الاستراتيجي بين التعليم واحتياجات السوق**"، (مدونة فكرية ثقافية اجتماعية، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت، http:/www./zaidabuzaid.jeeran.com/archive/2007/11/382778/html

بالنظر إلى الجدول (١/١) فإن الباحث يرى بأن التخطيط الإستراتيجي أعم وأشمل من التخطيط طويل المدى، وهو كذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة أكثر من التخطيط طويل المدى لأنه يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وينظر إلى المستقبل لاتخاذ القرار المناسب على عكس التخطيط طويل المدى الذي يتبع الأوضاع الراهنة للتنبؤ بالمستقبل.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي ضروريان جداً من أجل تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، ولا يقتصران فقط على الإدارة العليا للمنظمة، وانما هي مسؤولية جميع أعضاء المنظمة في كافة أنشطتها، وأن التفكير الإستراتيجي عملية سابقة للتخطيط الإستراتيجي، والفارق الرئيس بينهما هو أن التفكير الإستراتيجي يتضمن مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، في حين أن التخطيط الإستراتيجي يتمثل في جمع المعلومات من المستويات الإدارية الدنيا لتقوم المستويات الإدارية العليا بصياغة الخطة الإستراتيجية، كما أن الغرض من التفكير الإستراتيجي هو أن يكتشف استراتيجيات بارعة مبتكرة والتي يمكن أن تعيد كتابة اللعبة التنافسية، في حين أن غرض التخطيط الإستراتيجي هو صياغة الإستراتيجيات التي طورت خلال التفكير الإستراتيجي ودعم عملية التخطيط الإستراتيجي.

FOR AUTHOR USE ONLY

١١.٧: الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

يمكن توضيح الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتجي من عدة زوايا كما يلي:

جدول (٢/١): مقارنة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.

مجال المقارنة	التفكير الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي
الرؤية المستقبلية	يمكن فقط التنبؤ بملامح المستقبل.	المستقبل هو القابل للتنبؤ به وتحديده بالتفصيل.
صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	تتسم بالتفاعلية.	تتسم بتقسيم الأدوار بدقة.
الدور الإداري في صنع الإستراتيجية	مشاركة وتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية.	تحصل المستويات الإدارية العليا على المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى لتقوم بصياغة الخطة ونشرها على المستويات الأدنى لتنفيذها.
التحكم	يعتمد على المرجعية الذاتية المتمثلة في الحس الإستراتيجي والهدف الراسخ في أذهان المسؤولين، والتي توجه اختياراتهم على أساس يومي في عملية غالباً ما يصعب قياسها ورصدها من قبل.	يعتمد على نظام القياس، بافتراض أنه يمكن قياس ورصد كل المتغيرات الهامة بدقة وبسرعة.
الدور الإداري في التنفيذ	كل المستويات الإدارية تتفهم جيداً النظام ككل ومهمته والترابط بين أدوارهم فضلاً عن العلاقة التبادلية بين مختلف الأدوار التي تشكل النظام.	المستويات الإدارية الأدنى تعرف فقط الأدوار الموكل إليها القيام بها.
صنع الإستراتيجية	ينظر إلى الإستراتيجية والتغيير على أنهما مرتبطان حتماً، ويفترض أن وجود خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح هو أصعب وأهم من عملية تقييمها.	يتمثل التحدي في تحديد الوجهة الإستراتيجية.
العملية والعائد	تعتبر عملية التخطيط نفسها كعنصر حاسم من عناصر القيمة المضافة.	ينصب التركيز على وضع الخطة كهدف أساسي.
العلاقة بالعالم الخارجي	شبكية أفقية تسترشد بتوجهات ورقابة على التقنية، ومتبدلة.	تبنى على نماذج فكرية تقليدية في إحلال الواردات أو تعظيم الصادرات، أو تنازلات لمجرد جذب الاستثمار الخارجي.

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: محمود، جبريل. "**مؤتمر التخطيط الاستراتيجي**" (طرابلس:دن، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت، http://www.npc.gov.ly\doc\documents\plest.ppt.

المبحث الثامن: الإدارة الإستراتيجية:

١.٨: المقدمة

ثمة اتفاق عام بين علماء الإدارة والتنمية حول أهمية الإدارة وإسهامها الكبير في تحقيق الدول لأهدافها وتطلعاتها ورؤاها في مختلف المجالات التنموية، كما أن الإدارة هي الوسيلة الفاعلة في ترتيب سلم أولويات المجتمعات النهضوية، في ضوء حراكها الاجتماعي وفعالية ثقافتها في أداء وظائفها التشخيصية والتقييمية والتنبؤية والتوجيهية والتعبوية، فالإدارة في حقيقة الأمر تجسد عضلة، ووقود، وبوصلة التفكير الإنساني، لأداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة للأنشطة والعمليات الإنتاجية والتسويقية والبشرية والتقنية والمالية التي تندرج في خطط وبرامج واستراتيجيات وسياسات ومشاريع الحكومات والشركات والمنظمات والمؤسسات والجمعيات المختلفة، وتأسيساً على ذلك يمكننا التقرير بأن الإدارة الفعالة باتت شرطاً رئيساً لتحقيق النهضة الحضارية، كما أنها أضحت معلماً واضحاً ومؤشراً جلياً على التقدم المدني للدول والمجتمعات والأمم.

FOR AUTHOR USE ONLY

وتتعاظم أهمية الإدارة في عالم اليوم، العالم الذي يشهد منافسة شديدة ومتزايدة وتغيرات ديناميكية هائلة وثورات ضخمة في مجال المعرفة والتقنية لاسيما في منظمات الأعمال الهادفة لتحقيق الأرباح، وقد جاءت رياح العولمة لا لتزيد من أوتار المعركة التنافسية فحسب، بل ولتنقل لهيبها إلى ما وراء منظمات الأعمال، لتصل إلى معارك خفية وظاهرة بين الدول الغنية والدول الفقيرة، في مشهد تشترك فيه الشركات العابرة للقارات برؤوس أموالها الضخمة وترسانتها البشرية والتقنية الهائلة، فضلاً عن تدخلات بعض المنظمات الدولية لصالح الأغنياء في أغلب الأحيان.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة العادية في توجهها الرئيس، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالعميل والبيئة. فالمدير الإستراتيجي يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في

سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجيًا بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث[١].

٢.٨: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قد يختلط على البعض مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ولكن القارئ المتمعن في أدبيات المفهومين يرى اختلافاً واضحاً، فالإدارة الإستراتيجية هي:" مجموعة من القرارات والأفعال الناتجة عن صياغة وتنفيذ الخطط التي صممت لتحقيق الأهداف"[٢].

أما التخطيط الإستراتيجي فيعرف بأنه:" جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية ويعني تطوير الأهداف الطويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق الأهداف[٣].

ويؤكد سعد غالب ياسين الاختلاف بين المفهومين بقوله"إن الإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه واغناءً لأبعاده، والتخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم في الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بحد ذاتها، إلا أن الإدارة الإستراتيجية تعني كذلك إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد وكذلك إدارة البيئة في الوقت نفسه[٤].

FOR AUTHOR USE ONLY

ويرى كوتلر أن الإدارة الإستراتيجية[٥]:" هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة المنظمة وأهدافها ووضع إستراتيجية نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".

أما رو فقد حدد مفهوماً تنظيمياً للإدارة الإستراتيجية حيث أوضح بأنها تركز اهتماماتها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأن هدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات

---

[١] إبراهيم، الزهيري. "**الإدارة الإستراتيجية**" (سلطنة عمان: كلية التربية، ٢٠٠٨)، موقع على الانترنت، http://www.7lly.com/vb/showthread.php?t=1265..

[٢] Selvien Dennis & Goring Jeffery. "Strategic Formation Patterns, Performance and the Significance of context. **Journal of Management**, Vol. 23, No. 2, 1992, P123.

[٣] John Pearce .A. & Richard Robinson, J.R., " **Strategic Management**: 5th. Ed ", Mc Grow - Hill, Inc., Company, New York, 1996, P3.

[٤] سعد، غالب ياسين، "**الإدارة الإستراتيجية**" (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨)، ص١٦.

[٥] Kotler, Philip, O.B.Cit. **"Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control".** Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall. Inc, 1994, P45.

كل من المنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة، وقد أشار إلى أن أي نظام للإدارة الإستراتيجية عليه أن يشمل مجموعة من الخطوات المتمثلة بتحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تبرز من خلالها وتتبناها المنظمة، وتخمين وتقييم البيئة الداخلية من حيث عوامل القوة والضعف، وتحديد الوحدات التنظيمية وتخصيص الموارد اللازمة لها[١].

٣.٨: متغيرات العصر التي فرضت الحاجة إلى القيادة الإستراتيجية

يقول حسين الدوري أن المنظمات العربية في مأزق في القرن الحادي والعشرين ويتجسد ذلك من خلال المعادلات الآتية[٢]:

١- المستهدف > المتحقق الفعلي = قصور الإنجازات

٢- المستهدف > الممكن والمتاح = قصور القدرات

٣- حجم وسرعة التغيرات > حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات

FOR AUTHOR USE ONLY

وهذا كله يؤدي إلى قصور في التخطيط الإستراتيجي، والشكل رقم (٦/١) يوضح عوامل ومتغيرات المأزق الإداري في البلدان العربية، ومن هنا فقد أوضح القحطاني عدداً من المتغيرات التي فرضت الحاجة إلى القيادة الإستراتيجية وهي[٣]:

- انتهاء الحرب الباردة وسيطرة القطب الواحد.
- بدء عصر الثورة المعلوماتية.
- الاتجاه نحو العالمية في مجالات الأعمال.
- ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية بين المنتجين.

---

[١] Row. A.J. & etc. **"Strategic Management: Ametholodigical Approach .N.Y"** Addison Wesley Publishing Company, 1994, PP 29-32.

[٢] حسين، الدوري، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.dr-al-adakee.com/inner/9a66528362.pps .

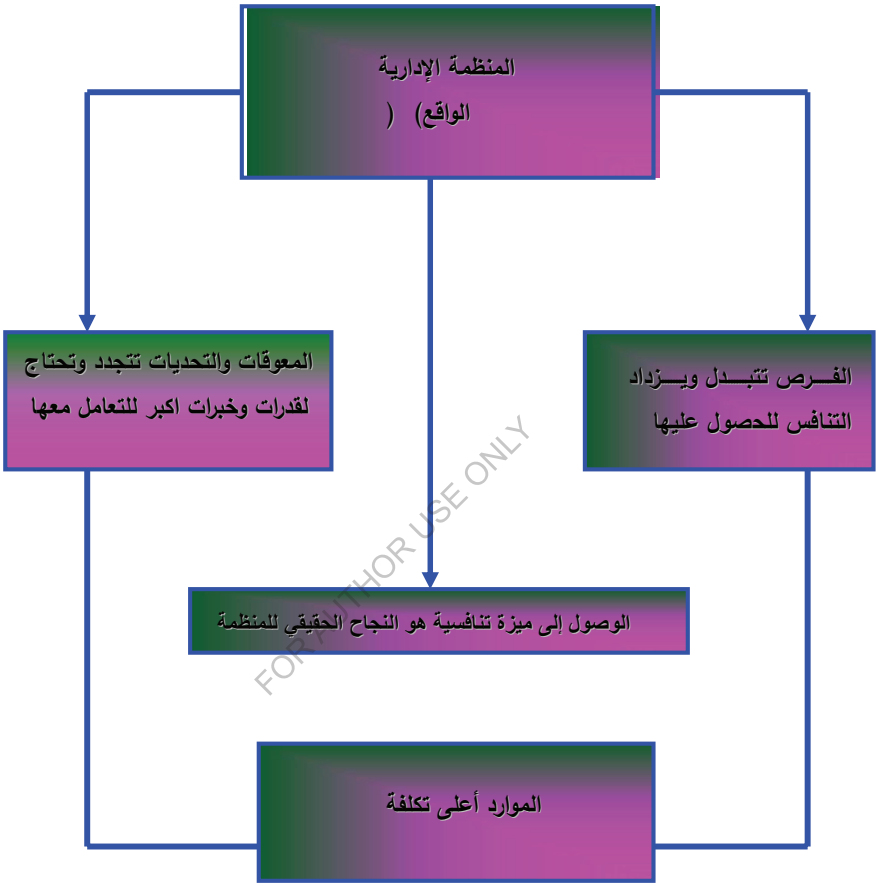
[٣] سالم، بن سعيد القحطاني. **"القيادة الإستراتيجية بين الحاجة العملية والترف الفكري"** (الخبر، السعودية: رقة عمل مقدّمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦)، موقع على الانترنت، http://www.ksu.edu.sa/sites/colleges/arabic%20colleges/./

- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد على البحث والتطوير وتنمية الموارد البشرية.
- قيام التكتلات الاقتصادية العملاقة والشركات الكبرى متعددة الجنسيات.
- الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
- الدور المتصاعد للقطاع الخاص في مجالات التنمية والاستثمار في مختلف دول العالم.
- تنامي عدد المنضّمين إلى منظمة التجارة العالمية.
- سيطرة المصالح الاقتصادية على العلاقات الدولية و دعمها عسكرياً .
- اكتساب الديمقراطيةوحقوق الإنسان طابعاً عالمياً .
- عالمية الإعلام والانفتاح الإعلامي بسبب الأقمار الصناعية والفضائيات.
- تصاعد الصراع الثقافي وتحقق نظرية صراع الحضارات.
- تنامي الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري والمالي والتقني وتعميق الانقسام إلى شمال وجنوب.
- نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات، وفضح الفساد والالتزام بالمعايير العالمية في الأداء.
- سقوط المؤسسات المالية الكبرى وظهور أزمات اقتصادية عالمية وتفاقم الديون العالمية.
- الضغط السكاني والتغير في هياكل القوى العاملة.
- اتخاذ القرارات التنظيمية في عالم سريع التغير.
- الاهتمام بأزمة تلوث البيئة والتصحر والفقر.

FOR AUTHOR USE ONLY

ومن هنا فإن الباحث يرى بأن الضرورة أصبحت ملحة لاتجاه المؤسسات العامة وخصوصاً وزارة التربية والتعليم لنمط الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي من أجل مواكبة التطورات العلميةوالتكنولوجية المتسارعة واللحاق بركب الدول المتقدمة التي تولي اهتماماً كبيراً لحقل التربية والتعليم، ذلك لأن التعليم والتعلم هما أساس بناء الحضارات ورقيها في كافة المجالات.

شكل (٦/١): عوامل ومتغيرات المأزق الإداري.



FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: الدوري،" حسين، الدوري. **" الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري (التخطيط الاستراتيجي"** (دم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،دت)، موقع على الانترنت،http://www.dr-al-adakee.com/inner/9a66528362.pps .

٤.٨: تطور الفكر الإداري

لقد تطور الفكر الإداري على مر السنين والعصور من خلال عدة مراحل هي[١]:

- **الإدارة بالأهداف:** والتي تركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وفي هذا الأسلوب يتم إدارة المنظمة وفق الأهداف الموضوعة[٢].

- **الإدارة الإستراتيجية:** والتي تهتم بتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، وتأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- **إدارة الجودة الشاملة:** وهي الإدارة التي تركز على تلبية احتياجات العمل وبأية تكلفة، أي أنها تركز على جودة المنتج النهائي وبأي تكلفة[٣].

- **إعادة هندسة العمليات(الهندرة):** وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، وتتضمن إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، وتحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية[٤].

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] معصومة، صالح المبارك، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http//:www.edu.sa/sites/colleges/arabc%20/colleges.

[٢] محمود، حسين عيسى. "**الإدارة الإستراتيجية.. لماذا**" (دم: دن، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت، http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?CategoryID=85&ArticleID=500.

[٣] سمير، بن إبراهيم ألهزازي. "**سيجما ٦**"، موقع على الانترنت، manhal.Net/articles.php?Action=showhttp://www..

[٤] ، "**ندوة عن الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة**"، (القاهرة:دن، ٢٠٠٨) موقع على الانترنت، unpan1.un.org/intradoc/groubs/publichttp://www..

▪**بطاقة الأداء المتوازن:** وهي أداة يمكن أن تربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل من جهة أخرى، وهي بمثابة وسيلة لترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال يتم انجازها، وهي حجر أساس لنظام جديد للإدارة الإستراتيجية، وهي تعمل على جعل عملية الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة[١].

▪**سيجما ٦:** وهي عبارة عن الحرف الثامن عشر في الأبجدية ورمزه (Ơ)، وقد استخدم الإحصائيون هذا الرمز دلالة على الانحراف المعياري، وهي عبارة عن عملية أو إستراتيجية تمكن المنظمات من التحسين بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر والوقت والطاقات الذهنية والمادية، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه، ويدل مبدأ سيجما ٦ على أن المنشأة تقدم خدمات أو سلع خالية من العيوب تقريباً لأن نسبة العيوب في سيجما٦ (٣.٤) عيب لكل مليون فرصة أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات تكون (٩٩.٩٩٩.٦٦%)[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

٥.٨: علاقة سيجما ٦ بالجودة[٣]

▪ في الماضي ركزت برامج الجودة على تلبية احتياجات العمل وبأية تكلفة، واستطاعت تلك الشركات إنتاج منتجات ذات جودة عالية على الرغم من قلة كفاءة العمليات الداخلية فيها.

▪ إن ظهور سيجما ٦ ما هو إلا امتداد طبيعي لجهود الجودة، لذلك تعتبر سيجما٦ مبادرة لتطوير الجودة، حيث تعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج.

---

[١] محمد، حسن محمد عبد العظيم. "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد(٢١)، عدد (١)، ٢٠٠٥)، ص٢٦.

[٢] سمير، بن إبراهيم ألهزازي، مرجع سابق، موقع على الانترنت،..http://www.manhal.net/articles.php? Action=show

[٣] المرجع السابق نفسه.

▪ إن سيجما٦ عبارة عن هدف للأداء يتم تطبيقها على كل عنصر من عناصر الجودة وليس على المنتج بمجمله، فمثلاً عند وصف سيارة بأنها سيجما٦، فهذا لا يعني أن (٣.٤) سيارة من كل مليون سيارة بها عيوب، وانما يعني أن هناك فرصة لظهور (٣.٤) عيب في السيارة الواحدة من بين مليون فرصة محتملة.
وعليه فإن الجودة تركز على جودة المنتج النهائي بغض النظر عن الكلفة، وأما سيجما٦ فإنها تركز على العمليات لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة.

▪ لا يمكن أن تعمل سيجما٦ بمعزل عن الجودة حيث توفر إدارة الجودة لسيجما٦ الأدوات والتقنيات اللازمة لاحدات التغييرات الثقافية وتطور العمليات داخل الإدارة، وتعد الخطوة الأولى في حساب سيجما٦، وتحديد توقعات ومتطلبات العملاء، وهو ما يعرف بالخصائص الحرجة للجودة أو شجرة ضرورات الجودة.

▪ إن سيجما٦ ليست موضوع يدور حول الجودة من أجل الجودة ذاتها، وانما تدور حول تقديم قيمة أفضل للعملاء والموظفين والمستثمرين.

FOR AUTHOR USE ONLY

٦.٨: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

يمكن توضيح التطور التاريخي للإستراتيجية من خلال النقاط الآتية[١]:

- أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام (١٩٦٢م) الهياكل التنظيمية للشركات لكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

- وفي عام (١٩٦٥م) أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة.

---

[١] أسامة، زين العابدين، "**الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي**" (دم، دن، ٢٠٠٦)، موقع على الانترنت، http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-str.htm.

- وفي عام (١٩٧٦م) عرض (وهلين وهنجر) مفهوميهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

- الكتاب الصادر في عام (١٩٨٥م) للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الإستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة.

- وفي عام (١٩٩١م) جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

FOR AUTHOR USE ONLY

- وفي عام (١٩٩١م) أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد (لينشي أوهامي) مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

- وفي عام (١٩٩٢م) أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماكدولاند، فولكس فاجن)

وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

- ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجلات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة كان من أهمها ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

٧.٨: تعريف الإدارة الإستراتيجية

عرف شاندلر الإستراتيجية بأنها[١]: "تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طريقة العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".

في حين يرى أنسوف بأن الإستراتيجية هي[٢]: "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

FOR AUTHOR USE ONLY

كما عرف درا كر الإدارة الإستراتيجية بأنها[٣]: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".

وعرف كوتلر الإدارة الإستراتيجية بأنها[٤]: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".

---

[١] Alfred chandler. **Op.Cit**, P.15.

[٢] Ansoff, H. I. "Corporate Strategy: an analytic approach to growth and expansion". New York, McGraw- Hill, 1965, P.32.

[٣] Drucker, P .F. "**Management: Tasks Responsibilities, and Human" Practices".** Happer and Row ", New York, 1974. P 74.

[٤] Kotler, Philip. **"Marketing Management: Analysis Planning and Control".** 4th Ed, London: Prentice Hall. Int, 1980, PP 64-65.

وقد عرف كوين الإدارة الإستراتيجية بأنها[١]: "الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام".

وعرف اندروز الإدارة الإستراتيجية بأنها[٢]:" تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمات والغايات التي يجب أن تحققها".

ويرى روو وهولا ند أن الإدارة الإستراتيجية هي[٣]: "العملية التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة طويلة الأمد، وأدائها من خلال التأكيد على صياغة جيدة وتنفيذ ملائم وتقييم مستمر للإستراتيجية المتبعة".

أما ديفيد فقد عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها[٤]: علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

وعرف ثومبسون واستركلاند الإدارة الإستراتيجية بأنها[٥]: "تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية".

وأما أنسوف فقد عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها[٦]:"تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

أما عبد الحميد المغربي فقد عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها[٧]: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] Quinn, J.B. "**Strategy for Change: Logical Instrumentalism**". Homewood, Iii: Irwin, 1987, P. 8.
[٢] Andrews. "**Concept of Corporate Strategy**". Irwin: Homewood, 1987, P18.
[٣] Rue. Leslie W. & Holland, Phyllis, G. **"Strategic Management Concepts of Experience"** 2Ed, Mc Graw- Hill Inc, USA, 1989, P2.
[٤] David, F. R. "**Strategic Management ",** 5th Ed., Prentice hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey ,1995, P.4.
[٥] Thompson. J.R., & Strickland, A. J. "**Strategic Management: 9 the. Ed** ", Richard D., Irwin Company, 1996, P.8.
[٦] Ansoff, H. Igor. "**The New Corporate Strategy".** New York: John Wiley & Sons,1998,P.4

[٧] عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص٣٣.

بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

أما نادية العارف فقد عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها[١]:" فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

ويعرف ويلن وهنجر الإدارة الإستراتيجية بأنها[٢]: "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما. ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها ثم القيام بعمليات التقويم والرقابة".

ويعرفها جمال الدين محمد المرسي بأنها[٣]:" عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يساعده على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".

FOR AUTHOR USE ONLY

نستنتج من التعريفات السابقة والتي أكد بعضها على أن الإستراتيجية هي نموذج أو صيغة التخطيط، حيث وصفت الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم كذلك بتطوير الهياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط، في حين أكدت التعريفات الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة. وبناءً على ما تقدم فإن الإدارة الإستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية، وعليه يمكن توضيح الإدارة الإستراتيجية من خلال الخطوات التالية[٤]:

١. صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.

---

[١] نادية، العارف. **"الإدارة الإستراتيجية (ادارة الألفية الثالثة)"** ،مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص٦.

[٢] Wheelen, T. &Hunger J.D. **"Strategic Management and Business Policy",** 9/E Prentice Hall, 2004, P3.

[٣] جمال، الدين، محمد المرسي. " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية–المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**"(دم: الدار الجامعية، ٢٠٠٣)، ص٩٢.

[٤] زكريا، مطلك الدوري. " **الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"، ط١ (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ص ٢٦–٢٧.

٢. صياغة الإستراتيجية.
٣. التحليل الإستراتيجي ويتضمن:

أ- تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
ب- تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.

٤. الخيارات الإستراتيجية: وتأخذ عدة مستويات أهمها:

أ- البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
ب- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
ج- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

٥. تنفيذ الإستراتيجية.
٦. تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة هي مدركة ومنجزة.

وعليه فإن الباحث يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: " تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها من خلال صياغة رسالة المنظمة، وتحديد أهدافها ورؤيتها، وصياغة استراتيجياتها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية (**SWOT Analysis**)، واستخدام البدائل الإستراتيجية على كافة المستويات التنظيمية، ومن ثم تنفيذ تلك الإستراتيجية مع ضرورة تقييم ورقابة الأداء للتأكد من التنفيذ الفعال للإستراتيجية".

FOR AUTHOR USE ONLY

وهناك فرق بين رسالة المنظمة (Mission) والرؤية (Vision)، فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها وحلمها المستقبلي، والذي قد يمتد من (٣٠-٥٠ سنة) أو حتى مائة سنة، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وإن كان يمكن الوصول إليها في الأمد الطويل، وضمن أفق زمني أوسع، وبذلك فهي لا تمثل مرشداً محدداً لإستراتيجيات المنظمة، نظراً لعمومية التوجهات التي تحويها، وعادة تسعى الإدارة العليا إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في جمل تحمل بين ثناياها السبب الرئيس لوجود المنظمة، وتعتبر ضرورية من أجل خلق حقائق مرغوب فيها مستقبلاً[١]، وتجيب الرؤية عادة على السؤال الآتي: ماذا نرغب في أن نكون[٢]، هذا ومن خصائص الرؤية الناجحة الوضوح والتماسك وقوة الاتصال والترابط والمرونة[٣].

أما الرسالة فعادة ما تنطلق من داخل الرؤية، وتتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم. فهي تعرف لماذا وجدت المنظمة؟، وماذا يجب علينا أن نفعل؟، وتحدد ما هو العمل الذي يقوم به التنظيم الآن وفي المستقبل[٤].

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] محمد، أحمد عوض، "**الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**"، مرجع سابق، ١٩٩٩، ص٤٦.

[٢] David, F. R. **Op.Cit**, P.91.

[٣] Wilson ,LAN.(1992), **"Realizing The Power of Strategic Vision",** Cited in Thompson, A: Strickland , A.J. and Kramer, Tracy Robertson, " **Reading in Strategic Management "**, 5th Ed , Richard Irwin ,Inc, 1995,P48.

[٤] محمد، أحمد عوض، "**الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**"، مرجع سابق، ص٤٦.

٨.٨: الفروق بين الإدارة العامة، والإدارة الإستراتيجية، والإدارة بالأهداف

ثمة فروق هامة بين الإدارة العامة، والإدارة الإستراتيجية، والإدارة بالأهداف هي[١]:

- تختلف الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة العامة في توجهها الرئيس، ففي حين يتركز اهتمام الإدارة العامة بالشركة أو المنظمة من الداخل – بالعمل على تطبيق السياسات الموضوعة، وإنجاز الأهداف المحددة... الخ – نجد تركيز واهتمام الإدارة الإستراتيجية أوسع من ذلك بكثير فهو يشمل المنظمة من الداخل والخارج في الوقت ذاته، فهي تنقب في البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، وترصد وتراقب وتمسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتي يجب الظفر بها، فضلا عن تحديد المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها الشركة والعمل على الوقاية منها ودفعها.
- الإدارة الإستراتيجية يقوم بها ويمارسها مديرون إستراتيجيون، لهم سمات وقدرات خاصة، أهمها سعة الأفق، واستخدام التفكير العميق، والأخذ بمبدأ المبادأة والبعد عن ردود الأفعال، ويتمتعون بمهارات خاصة تؤهلهم للابتكار والتجديد والإبداع، وهذه السمات وتلك القدرات الخاصة تمكنهم من الدراسة الفاعلة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يمكنهم من التفاعل معها بكفاءة عالية، ومن ثم تمكنهم من اقتناص الفرص التي تتهيأ لشركتهم أو منظمتهم، وتجنيبها المخاطر التي قد تتعرض لها أو تخفيف آثارها حين وقوعها، فضلاً عن التحديد الواضح لمواطن القوة والضعف في شركتهم، والتي من خلالها يستطيعون الاستفادة من الموارد المتاحة لشركتهم أفضل استفادة.

- الإدارة الإستراتيجية تركز أيضاً على استشراف المستقبل، وتعمل على تصميم غايات الشركة أو المنظمة – التي تأخذ بها – وتحديد أهدافها، وأنشطتها على المدى البعيد، في حين نجد الإدارة بالأهداف تركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] محمود، حسين عيسى. "الإدارة الإستراتيجية.. لماذا"، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?CategoryID=85&ArticleID=500.

ومما سبق عرضه يتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية، وتتضح تلك الأهمية أكثر من خلال اعتماد الإدارات العليا في العديد من الشركات ومنظمات الأعمال العالمية على الإدارة الإستراتيجيةوجعلها خياراً رئيساً لإدارة شركاتها ومنظماتها، ويرجع ذلك الاعتماد إلى تحديات العولمة، والظروف العالمية المتقلبة وغير المواتية، فضلا عن التحديات المحلية والإقليمية التي تواجهها تلك الشركات.

٩.٨: أهداف الإدارة الإستراتيجية

يمكن تحديد الأهداف الرئيسة للإدارة الإستراتيجية كما يأتي[١]:

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية للأهداف والسياسات ولجراء عمليات تخصيص الموارد.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس لنجاح المنظمات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يكون للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات بمثابة ردة فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة لوجود المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] محمد، أحمد عوض، "**الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**"، مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص٧.

- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

١٠.٨: المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية

يمكن توضيح المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية بما يأتي[١]:

- صياغة مهمة المنظمة أو رسالتها والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
- توضيح صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- تقويم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة.
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- اختيار مجموعة من الأهداف الطويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات القصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
- تنفيذ الخيارات والإستراتيجيات من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأنظمة الأخرى.
- تقويم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات المستقبلية.

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] ثابت، عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسي.**"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية"**، مرجع سابق، ص ص٢٣-٢٤.

١١.٨: فوائد ومزايا استخدام الإدارة الإستراتيجية

يحقق استخدام الإدارة الإستراتيجية العديد من الفوائد والمزايا كما يلي[١]:

- يسهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة، كما يسهم في صياغة وتقويم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
- تساعد في توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وبالتالي تمكن الإدارة من صياغة الإستراتيجية اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
- تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفاعليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية لها.
- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية وبالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة، كما تسعى إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.
- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشكلات وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.
- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا الأفراد وفاعليتهم، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل.
- توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] فلاح، حسين عداي الحسيني. "**الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**"، ط١ (القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٠)، ص ص ٢٩-٣٠.

- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما ينعكس إيجاباً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.
- تعمل على بلورة الأفكار المتطورة وتكوينها مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.
- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة وتحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.
- تسهم الإدارة الإستراتيجية في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الإستراتيجي وعرض مجموعة من المشكلات الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الإستراتيجية إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل، وهذا يقود إلى استمرارية التفكير بالمستقبل.
- يمثل استمرار التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، والتي تعني أشكال الاستثمارات بحيث لا تقتصر تصورات أعضاء المنظمة ومفاهيمهم واهتماماتهم على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهجاً للتفكير يعكس التزاماً مهنياً بنظام التخطيط الإستراتيجي ومراعاة لمتطلبات الخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل، وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات بشأنها.

FOR AUTHOR USE ONLY

١٢.٨: منافع الإدارة الإستراتيجية

لقد حدد جرينلي منافع الإدارة الإستراتيجية في الآتي[١]:

- التعرف إلى الفرص وترتيبها وفقاً للأولويات واستغلالها بأفضل صورة ممكنة.
- النظرة الموضوعية لمشكلات الإدارة.
- تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
- التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير الملائمة والتغيرات.
- مساندة القرارات الهامة والأهداف المحددة بشكل أفضل.
- إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للفرص بصورة أكثر فعالية.
- تقليل حجم الموارد والوقت المخصصين لتصحيح القرارات الخاطئة والعشوائية.
- تكوين إطار للاتصالات الداخلية بين الأفراد.
- تحقيق التكامل بين السلوك الفردي والجهود الجماعية.
- توفير أساس لتوضيح مسؤوليات الفرد.
- تشجيع التفكير المستقبلي.
- توفير مدخل قائم على التعاون والتكامل لمعالجة المشكلات وانتهاز الفرص.
- التشجيع على وجود اتجاه ايجابي نحو التغيير.
- توفير درجة من النظام والرسمية لإدارة المنظمة.

FOR AUTHOR USE ONLY

إن الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية يحكمه إطار عام يقوم على عدد من الأسس أو المحاور هي[٢]:

- فهم ودراسة بيئة العمل الكلية (الداخلية والخارجية) للمنظمة التي تتصف بالتغيير الدائم.

---

[١] Greenly, G. "Does Strategic Planning Improve Company Performance", **Long Range Planning**, Vol. 19, No. 2, 1986, P. 106.

[٢] عبد السلام، أبو قحف، "**الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**"، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢)، ص٤١.

- إدارة التغيير وإدارة البيئة (خلق واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها وتجنب التهديدات والأخطار) وإدارة المنظمة في وقت واحد.
- تنمية المركز التنافسي للمنظمة.
- النظرة البعيدة المدى، نظرة مستقبلية من داخل المنظمة لخارجها، نظرة عالمية وليست محلية.
- الأداء الإستراتيجي، حيث تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية.
- قيادة التغيير (الإستراتيجية لا تحدد التغيير أو مجالاته فقط بل تقوم بقيادته أيضاً).
- الابتكار الإستراتيجي.
- الرقابة الإستراتيجية التي تعتمد على نظام جيد للمعلومات.
- القيادة الإستراتيجية وربط جميع النظم الإدارية بها.
- إن محور اهتمام القرارات الإستراتيجية هو بناء العلاقة وتنميتها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

FOR AUTHOR USE ONLY

١٣.٨: مخاطر الإدارة الإستراتيجية

يمكن توضيح مخاطر الإدارة الإستراتيجية كما يأتي[١]:

١. استنزاف الوقت: فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي فإنهم يجب أن يتدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الإستراتيجية.
٢. ضعف الالتزام بالتنفيذ: إذا لم يقم المشاركون في صياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها فإنهم قد يتنصلوا من مسؤولية القرارات الإستراتيجية التي تم الوصول إليها.
٣. الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة، حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى

[١] ثابت، عبد الرحمن، إدريس، وجمال الدين، محمد المرسي، مرجع سابق، ٢٠٠٦، ص٣٥.

نفوس المشاركين في عمليات إعداد الإستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقق النتائج واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

١٤.٨: العقبات والتحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

يمكن إجمال أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية بما يلي[١]:

- **ازدياد وتيرة التغيرات:** وذلك من حيث الكمية والنوعية في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات والحروب)، أو البيئة الاقتصادية (اتفاقيات الجات، والتحالفات بين مجموعات من الدول...وغيرها)، والبيئة التكنولوجية والمعلوماتية، كل ذلك يفرض على الشركات ومنظمات الأعمال وضع استراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات.

- **ازدياد حدة المنافسة:** يقول سعد غالب ياسين: " لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية أيضاً، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع استراتيجيات ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة. وعلى سبيل المثال: قبل عشرين عاماً كانت شركة جنرال موتورز تتحدى العالم بصناعتها، ونموذجاً متألقاً تتطلع إليه بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تتلهف من أجل البقاء على حد قول أحد مديريها"... ومن المعروف أن شركة جنرال موتورز رائدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

- **الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة:** فنجاح الشركات ومنظمات الأعمال يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين فيها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموماً، وفي مجال صناعتهم خصوصاً، فإذا توافر للشركة: العامل الماهر، والإداري الكفء، والإدارة النشطة، والخبير

[١] محمد، أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص ص٣٢-٣٣.

FOR AUTHORISE ONLY

التسـويقي، والخبيـر المـالي، والمهنـدس المبـدع، والمعلومـة الصـحيحة، والمعرفة المفيدة، فإن ذلك يمكن الشركة من وضع استراتيجيات وسياسات عملية مدروسة، وذات كفاءة وفاعلية عالية، تسهم بلا شك في زيادة رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها الشركة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية المحلية والإقليمية والدولية، ومضاعفة ثرواتها، مما يعود بالنفع الاقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الاقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها تلك الشركة.

- **ندرة الموارد:** إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول، وبين الشركات ومنظمات الأعمال على موارد الطاقة خاصة النفط، والماء، والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، هذه الصراعات فرضت على الشركات ومنظمات الأعمال التفكير في وضع الإستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالمقدار الكافي، فضلاً عن تأمين بقائها.

- **التحالفات والشراكات الإستراتيجية:** اتجهت كثير من الشركات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية المفتوحة مع الشركات العالمية الكبرى، وذلك نتيجة لعدة أسباب أهمها:

– العولمة، وما أدت إليه من تلاشي الحدود السيادية بين الدول في مجال الأعمال.

– ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية.

– حرية التبادل التجاري، وما فرضته الاتفاقيات الدولية، وخاصة اتفاقية (الجات) من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها.

–ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها شركة ما في دولتها، وتوافرها في دولة شركة أخرى تعمل في نفس المجال.

FOR AUTHOR USE ONLY

١٥.٨: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل هي[١]:

١) مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة (Environmental Scanning):

وتتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها والشكلين (٩/١،٨/١،١) يوضحان متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية(**SWOT ANALYSIS**) هي:

أ- عوامل القوة في البيئة الداخلية (Strength).
ب- عوامل الضعف في البيئة الداخلية (Weakness).
ج- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية (Opportunities).
د- المخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية (Threats).

FOR AUTHOR USE ONLY

وتتضمن هذه العوامل:

- هيكل المنظمة:(Structure) ويتضمن الاتصالات والسلطة وسلسلة القيادة.
- ثقافة المنظمة(Culture) :وتشمل التوقعات والمعتقدات والقيم المشتركة بين الأعضاء في المنظمة.
- الموارد المختلفة للمنظمة (Resources): وتشمل أصول المنظمة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

وتشكل نقاط القوة الأساسية الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية[٢].

---

[١] منشورات جامعة القدس المفتوحة. "**الإدارة الإستراتيجية**"، ط١، (نابلس، فلسطين: مطبعة النصر التجارية، ٢٠٠٦)، ص٩.
[٢] مؤيد، سعيد السالم، مرجع سابق، ص ٢٥.

٢) مرحلة التخطيط الإستراتيجي (صياغة الإستراتيجية)(Strategy Formulation):

ويقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة هي:

أ- صياغة رسالة المنظمة.

إن صياغة رسالة المنظمة تعني توضيح الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي في العادة فترة زمنية طويلة الأمد. وإن تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة يجيب على أربعة أسئلة هامة هي:

س١) ما هو عمل المنظمة الآن؟.
س٢) ماذا سيكون عمل المنظمة في المستقبل؟.
س٣) لمن يؤدى هذا العمل؟.
س٤) لماذا توجد المنظمة؟.

FOR AUTHOR USE ONLY

إن الإجابة على هذه التساؤلات يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة[١].

ب- صياغة الأهداف القابلة للتحقيق.

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها، والأهداف هي النتائج النهائية للنشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، وتحدد الأهداف من خلال السؤالين التاليين:

[١] مؤيد، السالم، مرجع سابق، ص ص ٢٦-٢٧.

س١) ماذا يجب إنجازه؟.
س٢) متى يجب أن يتم الإنجاز؟.

وهناك من يفرق بين الغايات (Goals) والأهداف (Objectives) إذ أن الغايات هي عبارة عن حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد، أما الأهداف فهي التي تشتق من الغايات أي أنها الغايات النهائية التي يجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح. وتتكون الأهداف من أربعة عناصر هي[١]:

- غاية يتعلق بها الهدف مثل (تعظيم الأرباح، زيادة المبيعات).
- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية مثل (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك لقياس مدى تعظيم الأرباح).
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف مثل (١٥%).
- إطار زمني لتحقيق الهدف مثل (سنة).

وحتى تكون عملية وضع الأهداف مجدية، لا بد من تحديد هذه العناصر الأربعة بدقة وبوضوح تام كما يجب اختيار كل واحد من هذه العناصر بعد البحث والدراسة بعناية فائقة.

FOR AUTHOR USE ONLY

ج- صياغة الخطط الإستراتيجية.

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسة شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة[٢].

د- صياغة السياسات المختلفة.

---

[١] كامل، السيد غراب، مرجع سابق، ص١٣.
[٢] مؤيد، سعيد السالم، مرجع سابق، ص ٢٨.

ويتم وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك[1].

٣) مرحلة التنفيذ (Strategy Implementation):

وتتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي، من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

٤) مرحلة الرقابة الإستراتيجية (Evaluation and Control):

FOR AUTHOR USE ONLY

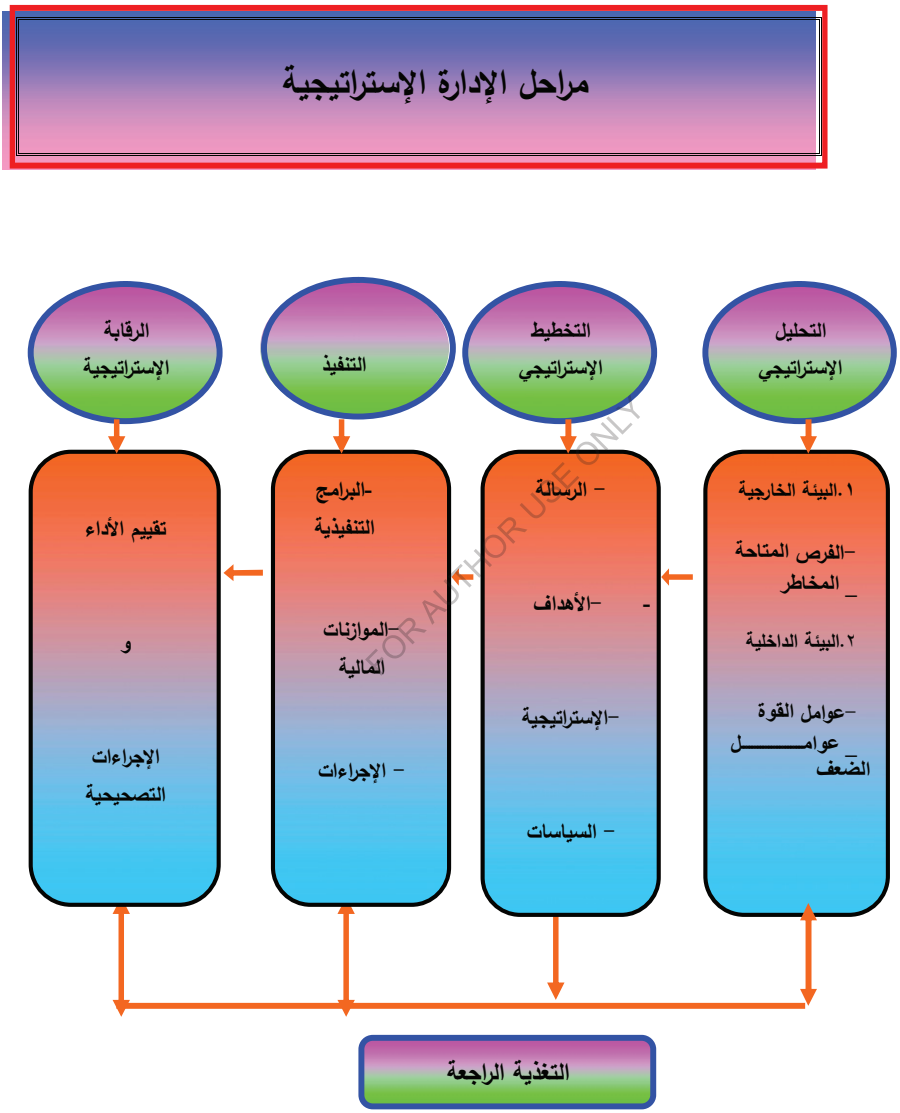
وتتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء واحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ، وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية هي[2]:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسيران في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

---

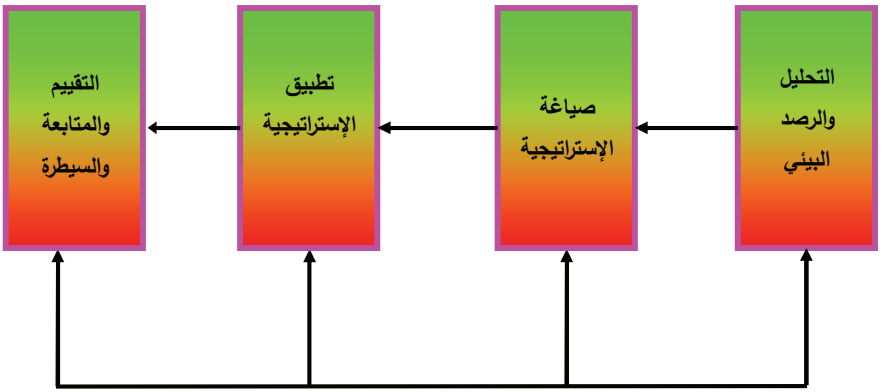
[1] مؤيد، سعيد السالم، مرجع سابق، ص ٣١.
[2] المرجع السابق نفسه، ص ص ٣٢-٣٣.

شكل (١/٧-أ): مراحل الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: منشورات جامعة القدس المفتوحة. "**الإدارة الإستراتيجية**"، ط١، (نابلس، فلسطين: مطبعة النصر التجارية، ٢٠٠٦)، ص٩.

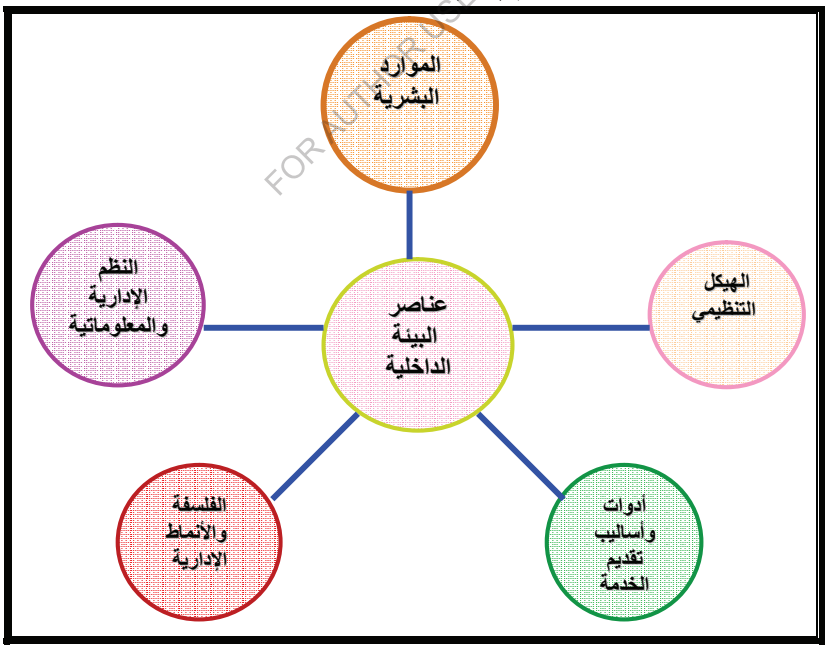
شكل (١/٧-ب): مراحل الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: مؤيد، سعيد السالم. "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط١ (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص٢٤.

FOR AUTHOR USE ONLY

شكل رقم (١/٨): متغيرات البيئة الداخلية.



المصدر: حسين، الدوري. "الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري (التخطيط الاستراتيجي)" (دم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،دت)، موقع على الانترنت، http://www.dr-al-adakee.com/inner/9a66528362.pps.

شكل (٩/١): متغيرات البيئة الخارجية.

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر : حسين، الدوري. " **الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري (التخطيط الاستراتيجي)**" (دم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،دت)، موقع على الانترنت، http://www.dr-al-adakee.com/inner/9a66528362.pps.

١٦.٨: الخصائص الرئيسة التي تتميز بها مراحل الإدارة الإستراتيجية

تتميز مراحل الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص هي[١]:

- لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.
- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات يتم بوساطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

١٧.٨: مستويات الإدارة الإستراتيجية

يتم ممارسة الإدارة الإستراتيجية على ثلاثة مستويات هي[٢]:

١. **المستوى المؤسسي للإستراتيجية Corporate Strategy.**

ويمارس على هذا المستوى الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية. كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية واليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

FOR AUTHOR USE ONLY

---

[١] مجلة مفكرة الإسلام. "**خطوات الإدارة الإستراتيجية**" (دم: مجلة مفكرة الإسلام، ٢٠٠٧)، موقع على الانترنت. http://www .Islammemo.cc/print.aspx?id=4262.

[٢] منشورات جامعة القدس المفتوحة، مرجع سابق، ص٤٠.

٢. المستوى الوظيفي للإستراتيجية Functional Strategy.

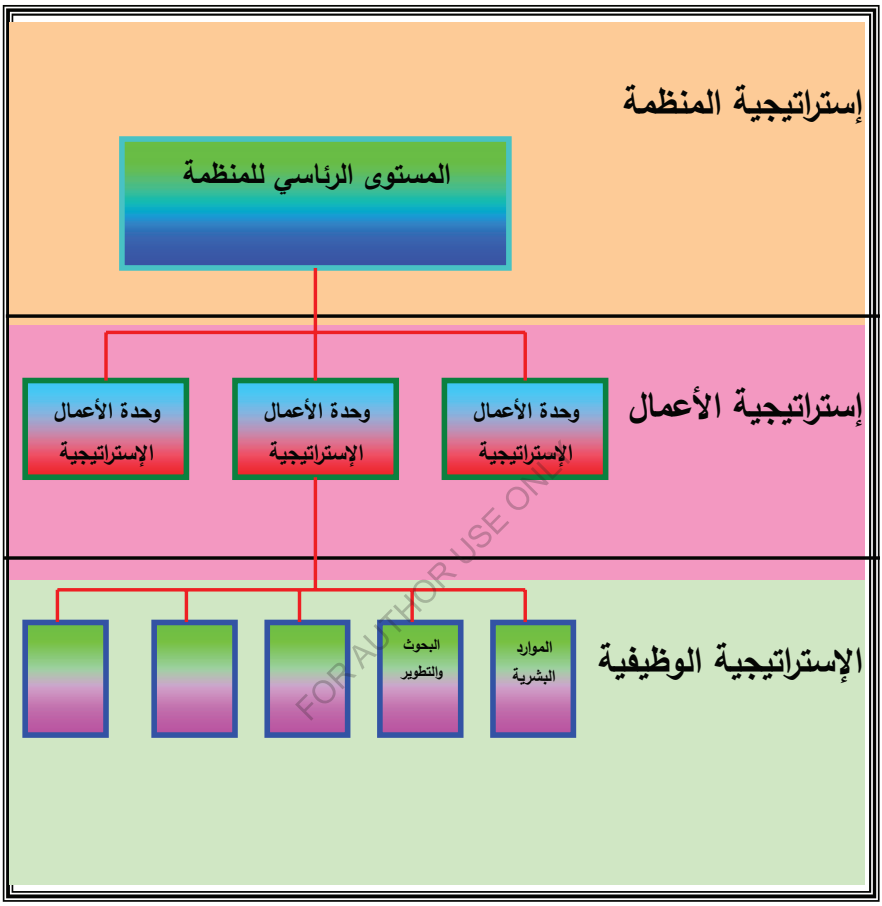
يتمحور هذا المستوى في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجية. وينصب الاهتمام الرئيس لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها التقليدية.

٣. المستوى التشغيلي للإستراتيجية Operational Strategy.

ويتبلور على هذا المستوى بعض أشكال الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تتطور على المستوى الوظيفي. والهدف الرئيسي للممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة فاعلية الأداء المؤسسي، بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تتطور على المستوى المؤسسي والوظيفي.

FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (١/١٠): تدرج الإستراتيجية.



المصدر: منشورات جامعة القدس المفتوحة. "**الإدارة الإستراتيجية**"، ط١، (نابلس، فلسطين: مطبعة النصر التجارية، ٢٠٠٦)، ص٤١.

المبحث التاسع: الإدارة الإستراتيجية في التربية والتعليم:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ضرورة لإصلاح منظومة التعليم وتطويرها، متخذه التخطيط الإستراتيجي أسلوبا لتوفير المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات المنشودة، ويتم ذلك وفقا للخطوات الآتية[1]:

- ♦ دراسة الواقع التعليمي دراسة تشخيصية، تحليلية، تفسيرية.
- ♦ وضع الغايات والأهداف.
- ♦ وضع استراتيجيات لتحقيق الغايات والأهداف.
- ♦ تحديد الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف.
- ♦ تحديد البرامج البديلة لتحقيق الأهداف.
- ♦ وضع خطة إستراتيجية تتضمن خططا أخرى قصيرة المدى وأخرى فرعية.
- ♦ وضع موازنة تخطيطية.
- ♦ وضع خطة لتقويم الخطة التعليمية.

FOR AUTHOR USE ONLY

ولا ينبغي أن يقف الأمر عند مرحلة التخطيط، بل ينبغي أن يتعداه إلى تنفيذ ما وضع من خطط، تنفيذًا يقوم به المتخصصون، ويهتم بخلق رأي عام يدعم التطوير، ويهتم بالمشاركة من جانب المعلمين والعاملين والآباء، وكل من يعنيه أمر التعليم.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة، ويقوم على نظام المعلومات، وصنع القرارات في ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية، والإقليمية، والعالمية، وكذلك المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك بهدف استكشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة.

كما يعتبر التفكير الإستراتيجي أساساً للرؤية، فالمدير الإستراتيجي يرى في جميع الاتجاهات، أمام وخلف، أعلى وأسفل، بجواره وما وراءه، فالرؤية إذن أكثر تحديداً من التفكير، حيث تتضمن قدرة المفكر الإستراتيجي على القيام بالتخمين الذكي عن المستقبل، وهذا يتضمن بالتبعية عنصر اتخاذ المخاطرة.

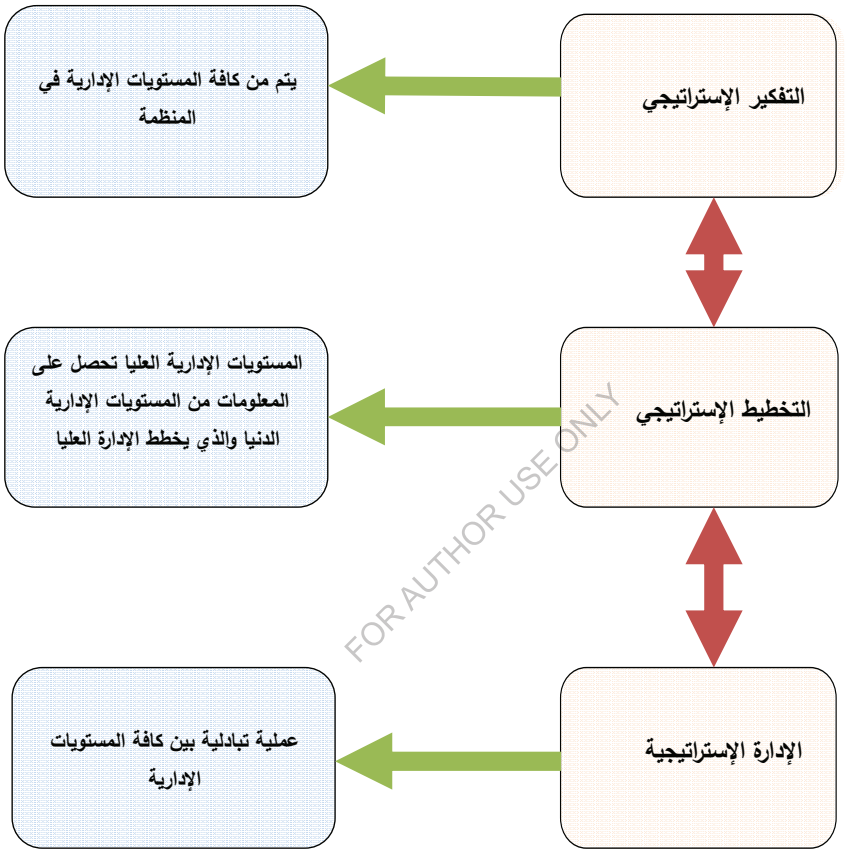
---

[1] إبراهيم، الزهيري، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.7lly.com/vb/showthread.php?t=1265..

لقد أفاد الباحث من الأدب التربوي في استنتاج العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وهي أن العلاقة تبادلية إذ لا يمكن القول بأن المنظمة التي تطبق الإدارة الإستراتيجية دون استخدام التخطيط الإستراتيجي، والمخطط الإستراتيجي يفكر بطريقة إستراتيجية أي يمارس نمط التفكير الإستراتيجي لا التفكير التقليدي، ويمكن توضيح تلك العلاقة من خلال الشكل رقم (١١/١).

FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (١١/١):العلاقة التبادلية بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.



FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

الفصل الثاني
التعليم في فلسطين

المقدمة:

كانت فلسطين كمعظم الأقطار العربية، تحت الحكم العثماني طيلة ما يقرب من أربعة قرون، وكان التعليم في تلك الفترة الزمنية الطويلة محدوداً وقاصراً على فئة معينة من شرائح المجتمع، ثم جاء الانتداب البريطاني في عام (١٩١٨) بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى.

وقد ابتليت فلسطين بوعد" بلفور" الذي أعطي لليهود حقا في فلسطين، ولذلك عمل الانتداب البريطاني على تسهيل الهجرة اليهودية إلى فلسطين إلى أن جاء قرار تقسيم فلسطين في عام (١٩٤٧) والذي يقضي بتقسيم فلسطين إلى دولتين عربية ويهودية، فرفضه العرب جميعا فكانت حرب (١٩٤٨) وبدأت مأساة الشعب الفلسطيني، فإثر هذه الحرب طرد ٧٥٠ ألف فلسطيني إلى الدول العربية المجاورة وقامت دولة اليهود على الجزء الأكبر من فلسطين، ولم يبق منها سوى الضفة الغربية وقطاع غزة، وفي حرب عام (١٩٦٧) تمكنت إسرائيل من احتلال هذين الجزأين المتبقيين إضافة إلى أراض من الدول العربية المجاورة (مصر وسوريا والأردن).

FOR AUTHOR USE ONLY

لقد أدرك المجتمع الفلسطيني منذ زمن أن جوهر بقاءه واستمراره يكمن في تنمية هويته الثقافية والحضارية، وقد دفعه هذا الإدراك إلى تجنيد كل طاقاته من أجل رفع المستوي الثقافي والتعليمي لأبنائه في وقت وجد فيه نفسه مشرداً في بقاع الأرض[١] .

وتعود الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي الفلسطيني إلى سنوات الأربعينات عندما بدأ عدد كبير نسبياً من الطلبة يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في الخارج حيث لم يكن هنالك أية مؤسسات داخل فلسطين..وقد كان التوجه الرئيسي للطلبة عندئذ هو للجامعات المصرية والأمريكية والبريطانية، وبالطبع فقد كانت تكاليف الدراسة عندئذ مرتفعة نسبياً كما أن إجراء الاتصالات اللازمة للحصول على القبول كانت صعبة وليست في متناول الجميع لذلك فقد

---

[١] محيسن. ١٩٨٦، ص ١٥٥ نقلاً عن عليان، عبد الله الحولي." **تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني**" (رام الله: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٤)، ص١.

اقتصرت الدراسة العليا إلى حد بعيد على أبناء العائلات الميسورة ذات المكانة الاجتماعية والسياسية[١] .

وبعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين في آب من العام (١٩٩٤م)، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام (١٩٩٦م) أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام (٢٠٠٢م)، تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي. وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم المدرسي والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

وتستند وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في عملها إلى مبادئ ومنطلقات أساسية تتمثل بالآتي[٣]:

- التعليم والتطوير حق إنساني للجميع.
- تعليم يساهم في الحفاظ على الهوية الوطنية وصيانة التراث الوطني.
- تعليم يساهم في بناء الدولة الفلسطينية.
- تعليم يساهم في مواجهة التحديات والظروف والأزمات الطارئة.
- تعليم يرسخ القيم ومبادئ الديمقراطية والإنسانية والتسامح الديني.
- تعليم رافد للتنمية الشاملة والانفتاح على الأسواق الإقليمية والعالمية.
- تعليم يواكب التطور التكنولوجي والعلمي ويستفيد منه.
- تعليم يثير الوعي بالحقوق الإنسانية ويضمن المساواة بين الجنسين.

---

[١] أبو هلال، ١٩٩٨،ص ١٠نقلاً عن عليان، عبد الله الحولي، مرجع سابق، ص١.

[٢] وزارة التربية والتعليم العالي. "**التعليم للجميع: إطار العمل المستقبلي (٢٠٠٥-٢٠١٥)**"، (رام الله، دن، ٢٠٠٥)، ص٩.

[٣] وزارة التربية والتعلم العالي. " **الخطة الإستراتيجية للتطوير التربوي(٢٠٠٨-٢٠١٢)-نحو نوعية التعليم من أجل التطوير**"، (رام الله: دن، ٢٠٠٨)، ص٤٦.

- تعليم يتمركز حول الطالب ويبني شخصيته المتكاملة وينمي إبداعه ويرعى قدراته الخاصة.
- تعليم يعزز مكانة المعلم المهنية والاجتماعية.
- تعليم يعزز المشاركة المجتمعية في المسؤولية عن التعليم (جامعات، مؤسسات أهلية، مؤسسات رسمية...الخ).

وضمن تلك المبادئ والمنطلقات فقد صاغت وزارة التربية والتعليم العالي رؤيتها ورسالتها.

المبحث الأول:رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

١.١: الرؤية[١]:

تهيئة إنسان فلسطيني يعتز بدينه وقوميته ووطنه وثقافته العربية والإسلامية، ويسهم في نهضة مجتمعه، ويسعى للمعرفة والإبداع، ويتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي، وقادر على المنافسة في المجالات العلمية والعملية، ومنفتح على الثقافات والأسواق الإقليمية والعالمية، وقادر على بناء مجتمع يقوم على المساواة بين الجنسين والتمسك بالقيم الإنسانية والتسامح الديني والنهوض بنظام التعليم العالي الذي يتميز ب: سهولة الالتحاق به، وتنوع برامجه، وتعدد مستوياته، ومرونته، وكفاءته، وفعاليته، واستدامته، واستجابته للاحتياجات المحلية، وجودته.

٢.١: الرسالة[٢]:

تتمثل رسالة وزارة التربية والتعليم في ضمان توفير التعليم للجميع، وتحسين نوعيته ومعاييره من أجل تلبية احتياجات المتعلمين للتكيف مع متطلبات هذا العصر، وتوفير بيئة متوازنة وسليمة تؤهل للدفاع عن الحقوق الوطنية وأداء الواجبات بكفاءة والقدرة على التفكير وتقوية فهمهم بالدين الإسلامي، والانتماء إلى المجتمعات العربية والدولية.

---

[١] وزارة التربية والتعلم العالي." **الخطة الإستراتيجية للتطوير التربوي(٢٠٠٨-٢٠١٢) نحو نوعية التعليم من أجل التطوير**"، مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص٤٥.

[٢] المرجع السابق نفسه، ص٤٥.

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث الثاني: نوعية التعليم:

لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم نوعية التعليم، ويختلف هذا المفهوم من بلد إلى آخر، وفق ظروفها الموضوعية وفلسفة التعليم لديها ورؤى وأهداف التعليم القريبة والبعيدة المدى. ومن المؤكد أن مفهوم نوعية التعليم في البلدان المتقدمة يختلف عنه في البلدان النامية، لكن يتفق الجميع على ضرورة أن يحقق جميع الدارسين نتائج واضحة وملموسة لاسيما في مجالات القراءة والكتابة والحساب والمهارات الأساسية للحياة[١].

هذا وقد اختلفت التعريفات أو الركائز الأساسية لمفهوم نوعية التعليم، حيث تؤكد منظمة اليونسكو على الركائز الأربعة الأساسية للتعليم مدى الحياة وهي[٢]:

- ❖ التعلم من أجل تراكم المعرفة اليومية.
- ❖ التعلم من أجل تطبيق ما تم تعلمه.
- ❖ التعلم من اجل حياة خالية من التمييز والمساواة في الوصول للفرص.
- ❖ التنمية الفردية والمجتمعية.

FOR AUTHOR USE ONLY

وتقوم اليونيسيف بتحديد خمسة جوانب أساسية ترتبط بنوعية التعليم هي:(المتعلم، والبيئة، والمحتوى، والأساليب، والمخرجات) بحيث ترتكز الجوانب الخمسة على حق الطفل في البقاء، والحماية، والتنمية، والمشاركة، وتعتبر اليونيسيف ما سبق منسجماً مع الفلسفة التي تنطلق منها وثيقة حقوق الطفل الدولية في البند(٢٩.١) حول حق الطفل في التعليم، وأهداف التعليم والتي تتلخص في[٣]:

- ❖ تنمية شخصية الطفل الجسدية والاجتماعية والنفسية والثقافية.
- ❖ احترام حقوق الإنسان والحريات، واحترام والدي الطفل وهويته ولغته وقيمه.
- ❖ إعداد الطفل ليكون مسؤولاً ومنتجًا في مجتمع حر.
- ❖ احترام البيئة الطبيعية.

وتراوحت التعريفات لنوعية التعليم، فالبعض ربطها بمدى مساهمة التعليم في تطوير المجتمع، والبعض الآخر من الباحثين التربويين اعتبرها وببساطة: قدرة النظام التعليمي على

---

[١] وزارة التربية والتعلم العالي." **التعليم للجميع: إطار العمل المستقبلي (٢٠٠٥-٢٠١٥)**"، مرجع سابق، ص٩.
[٢] المرجع السابق نفسه، ص٣١.
[٣] المرجع السابق نفسه ، ص٣١.

التعامل مع الاختلافات الفردية بين الطلاب، والبعض الثالث ربطها بشكل مباشر بالتحصيل الطلابي في مادتي الرياضيات والعلوم واعتبروها مؤشراً حول كل ما يتعلق بمدخلات النظام التعليمي، والتحصيل العالي في المادتين السابقتين والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى النوعية في سوق العمل[١].

وقد اعتبرت اليونسكو أن النوعية تتكون من كافة الأنشطة اللازمة لتحسين نوعية التعليم وهي المرتبطة بتطوير المنهاج، ووسائل التعليم والتعلم، وتدريب المعلمين، وتحصيل الطلاب، والنشاطات الخاصة بمجموعات معينة من الطلاب.

لقد حددت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مفهوم نوعية التعليم انطلاقاً من خصوصية الوضع الفلسطيني ونظامه التعليمي واحتياجاته الأساسية، فقد اعتبرت الوزارة أن نوعية التعليم تبدأ من توفير مقاعد دراسية لجميع الطلبة في سن التعليم من خلال توفير البناء المدرسي والأجهزة والوسائل التعليمية والمعلمين المؤهلين والمدربين، وتحسين مستوى التحصيل عند الطلبة وخاصة في مجالات اللغة العربية والرياضيات والعلوم والتكنولوجيا، واكتساب مهارات الحياة الأساسية، من خلال التطوير المستمر للمنهاج الفلسطيني وتقييمه[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

وترتبط نوعية التعليم في فلسطين بشكل مباشر بمتطلبات تحسين الوضع الأمني، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وعلى رأس هذه المتطلبات زوال الاحتلال وتحقيق الاستقلال الوطني.

---

[١] Word Bank. **"Quality of Education in Palestine".** February 2006. (Draft: unpublished|), 2006.

[٢] وزارة التربية والتعليم العالي، ." **التعليم للجميع: إطار العمل المستقبلي (٢٠٠٥-٢٠١٥)**"، مرجع سابق، ص٣٢.

ترتكز نوعية التعليم الفلسطينية على عدد من المحاور الرئيسة وهي[1]:

- ❖ المناهج الفلسطينية.
- ❖ استراتيجيات التدريب أثناء الخدمة.
- ❖ اختبارات التحصيل كمؤشر لنوعية التعليم.
- ❖ التقنيات التعليمية وتكنولوجيا المعلومات.
- ❖ الأبنية المدرسية الحكومية وعلاقتها بنوعية التعليم.
- ❖ الصحة المدرسية.
- ❖ الإرشاد التربوي.
- ❖ التربية الخاصة وبرنامج التعليم الجامع.
- ❖ النشاطات الطلابية.
- ❖ الإشراف التربوي.

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث الثالث: الإطار العام للتعليم في فلسطين:

لقد خضع التعليم الفلسطيني بعد الحرب العالمية الأولى لسياسة الانتداب البريطاني، وعانى من الإهمال والتقصير في هذه الفترة، كما تأثر وضع سكان فلسطين بنتائج الحرب العربية – الإسرائيلية في عام (١٩٤٨م)، والتي نتجت عنها نكبة عام (١٩٤٨م) وقيام الكيان الصهيوني على غالبية الأراضي الفلسطينية، وتشريد الفلسطينيين من ديارهم خارج وداخل فلسطين، وقد نزح وهجر منهم عدد كبير إلى دول عربية وأخرى أجنبية، وفي هذه الفترة عاش التعليم الفلسطيني فترة جديدة، شهدت تطبيق المناهج الأردنية في الضفة الغربية والمناهج المصرية في قطاع غزة، واستمر ذلك خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي بعد حرب عام (١٩٦٧م)، والذي أثر بشكل كبير في بنية الشعب الفلسطيني حيث تكررت مأساة الهجرة[2].

وسوف يتم عرض الإطار التاريخي للتعليم في فلسطين من خلال الآتي:

- ❖ الإطار التاريخي.

---

[1] وزارة التربية والتعليم العالي. **"وثيقة تشخيص الواقع التربوي"**، مرجع سابق، ص ص ٦٨-١٤٣.

[2] المرجع السابق نفسه، ص٥.

- ❖ التعليم الفلسطيني في عهد الانتداب البريطاني.
- ❖ التعليم الفلسطيني في عهد الاحتلال الإسرائيلي.
- ❖ التعليم الفلسطيني في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ❖ أثر جدار الضم العنصري على التعليم في فلسطين.

١.٣: الإطار التاريخي للتعليم الفلسطيني

١.١.٣: نبذة تاريخية لتطور التعليم في فلسطين

من المعلوم أن فلسطين لم تكن يوما بلدا مستقلا يدير شؤونه كباقي دول العالم، فقد خضعت كغيرها من الدول العربية للحكم العثماني طيلة ما يقرب من أربعة قرون من الزمن، و طبقت في فلسطين سياسة التعليم التي انتهجتها الحكومة العثمانية، والتي تميزت بعدم التشجيع عليه وقصوره على طبقة الأغنياء القادرين على تعليم أبنائهم نظرا للكلفة الباهظة للتعليم. وتشير الإحصاءات حول التعليم في فلسطين، في السنوات الأخيرة للحكم العثماني إلا أن العبء الأكبر من التعليم كان يقع على كاهل المواطنين والجمعيات العربية والإسلامية، والجدول التالي يظهر عدد المدارس والطلاب وعدد المدرسين والطلاب في أواخر العهد العثماني[١].

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] عبد العزيز السنبل. "واقع محو الأمية وتعليم الكبار في فلسطين"، **مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية** ، العدد (٥) ، (٢٠٠١)، ص٤.

جدول (١/٢): عدد المدارس والمدرسين والطلاب في العام(١٩١٤/١٩١٥).

	عدد المدارس	عدد المدرسين	عدد الطلاب
حكومية	٩٨	٢٣٤	٨.٢٤٨
أهلية	٣٧	٤٧١	٨.٥٣١
المجموع	١٣٥	٧٠٥	١٦.٧٧٩

المصدر: وائل، القاضي. "**تطوير النظام التربوي الرسمي في الضفة الغربية ملامح وسمات**"، ١٩٩٤ ص ٢٣.

يتضح من الجدول (١/٢) أن مجموع ما كان في فلسطين من مدارس حكومية وأهلية، وجميعها في المرحلة الابتدائية (١٣٥) مدرسة وأن عدد المدرسين كان حوالي سبعمائة مدرسا في حين أن الطلاب، ذكوراً واناثاً، لم يتجاوز سبعة عشر ألفا ،علماً بأن عدد الأطفال الذين كانوا يستحقون التعليم يزيد عن(٢٥٠ ألفا) أي بنسبة قدرها(٦.٨%).

FOR AUTHOR USE ONLY

١- لقد كان التعليم منصباً على القراءة والكتابة وحفظ القرآن، على أيدي معلمين في الكتاتيب وبالطبع لم يكن هناك اهتمام بالعلوم العصرية.

٢- إن الأعداد القليلة من المدارس والطلاب هي صورة ممثلة للواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي، فقد تميزت السنوات الأخيرة من الحكم العثماني ونتيجة دخول الدولة العثمانية في الحرب العالمية، باستنزاف كافة الموارد في الولايات العربية، ولذا شهد الناس فترات المجاعة الشهيرة الأمر الذي جعل التعليم في أسفل أولوياتهم.

٣- وحيث كان التعليم في العهد العثماني محدودا جدا فمن المتوقع أن ترتفع نسبة الأمية التي بلغت أكثر من ٩٨% وبذلك ساد الجهل بشكل واضح وكان من النادر وجود أفراد يعرفون القراءة والكتابة[١].

[١] عبد العزيز السنبل ، مرجع سابق، ص٥.

٢.١.٣: التعليم في عهد الانتداب البريطاني:

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى سنة (١٩١٨) أصبحت فلسطين تحت الانتداب البريطاني الذي استمر حتى عام (١٩٤٨) ، وشهدت هذه الفترة تطورات سياسية خطيرة شكلت في مجموعها مستقبل فلسطين والفلسطينيين، ولعل أهم أحداث هذه الفترة صدور وعد بلفور وزير خارجية بريطانيا في عام (١٩١٧) الذي أعطي لليهود الذين ليس لهم حقا في فلسطين وعدا بإقامة وطن قومي. وتنفيذا لهذا الوعد المشئوم عملت بريطانيا على تشجيع الهجرة اليهودية إلى فلسطين وتشجيعهم على إقامة الوكالة اليهودية كنواه لدولة المستقبل، وحرمت في الوقت نفسه السكان العرب في فلسطين من ممارسة حقهم المشروع في الدفاع عن أنفسهم، وقد تمثل ذلك في الأحكام العسكرية الصارمة التي وصلت إلى الحكم بالإعدام على كل من يمتلك سلاحا.

وعلى الرغم من ذلك لم يستكن الفلسطينيون للحكم البريطاني فقامت ثورات عديدة أشهرها ثورة (١٩٢٣) وثورة (١٩٣٦) ولكن دون جدوى في حين كان اليهود يستعدون لليوم الموعود وهو انسحاب بريطانيا من فلسطين وقيام حرب عام (١٩٤٨) وفي هذه الحرب استطاع اليهود الاستيلاء على معظم أجزاء فلسطين ولم يبق منها سوى الضفة الغربية وقطاع غزة، وفي ظل الظروف السياسية التي سادت في عهد الانتداب البريطاني ،عملت بريطانيا على حرمان الشعب الفلسطيني من التعليم[١]، وليس أدل على ذلك من البيانات الواردة في الجدول(٢/٢).

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] عبد العزيز السنبل ، مرجع سابق، ص ص٥-٦.

جدول (٢/٢): عدد المدارس في الفترة ١٩٤١-١٩٤٧.

السنة	عدد المدارس الحكومية	عدد الطلاب
١٩٤٠-١٩٤١	٤٠٣	٥٤.٦٤٥
١٩٤١-١٩٤٢	٤٠٤	٥٦.٥٥٨
١٩٤٢-١٩٤٣	٤٠٣	٥٨.٣٢٥
١٩٤٣-١٩٤٤	٤٢٢	٦٣.١٤١
١٩٤٤-١٩٤٥	٤٧٨	٧١.٦٦٢
١٩٤٥-١٩٤٦	٥١٤	٨١.٠٤٣
١٩٤٦-١٩٤٧	٥٣٥	٩٣.٥٥٠

المصدر: كوثر، الأمير. "**واقع التعليم في مدارس فلسطين**"، ١٩٩٦، ص٤٥.

جدول (٣/٢): عدد المدارس والطلاب والمعلمين في الفترة من ١٩٤٩-١٩٦٧.

السنة	عدد المدارس	عدد الطلاب	عدد المعلمين
١٩٤٩-١٩٥٠	٢٤٠	٤١٨٢٥	١١٦٣
١٩٦٦-١٩٦٧	٦٩٧	١٣٨٨٩١	٤٢٢٩

المصدر: وائل، القاضي. "**تطوير النظام التربوي الرسمي في الضفة الغربية ملامح وسمات**"، ١٩٩٤، ص٢٨.

FOR AUTHOR USE ONLY

٣.١.٣: التعليم الفلسطيني بعد نكبة عام(١٩٤٨) حتى الاحتلال الإسرائيلي عام (١٩٦٧):

تأثر وضع سكان فلسطين بنتائج الحرب العربية الإسرائيلية في عام (١٩٤٨)، والتي شكلت نكبة للشعب الفلسطيني، حيث نتج عنه قيام دولة إسرائيل على غالبية الأراضي الفلسطينية (٧٩%) من مساحة فلسطين، وشرد الفلسطينيون خارج فلسطين وداخلها. إن أهم ما يميز التعليم الفلسطيني بعد نكبة عام(١٩٤٨) هو عدم وجود نظام تعليمي خاص بالفلسطينيين، وخضوعهم المباشر لأنظمة التعليم السائدة في البلدان التي هاجروا ونزحوا إليها، أو خضوعهم بشكل غير مباشر لهذه الأنظمة حيث أشرفت على تعليم الفلسطينيين وكالة دولية أنشئت لإغاثتهم(الأونروا).

وشكلت وكالة الغوث لإغاثة وتشغيل اللاجئين بقرار من الأمم المتحدة بتاريخ (١٩٤٩/١٢/٨) لتتولى أعمال الإغاثة والتشغيل بالتعاون مع الحكومات المحلية المستضيفة للاجئين. عند النظر إلى تعليم الفلسطينيين من الضروري الأخذ بعين الاعتبار ليس فقط الدولة التي يتواجدون فيها بل أيضا الحالة السكنية التي وجدوا أنفسهم فيها وإلى سلطة الحكم أو الإدارة التي تولت أمورهم التعليمية. أما الحالة السكنية للاجئين منهم المسجلون لدى الوكالة ويسكنون داخل المخيم ومنهم المسجلون غير المقيمين في المخيم ومنهم أيضا غير المسجلين.

أما بالنسبة للمناهج التعليمية في الدول المضيفة فكانت من الضرورات السياسية التي فرضها واقع الشتات الفلسطيني. حيث لم تكن الوكالة قادرة على تطوير نظام تربوي خاص بالفلسطينيين وتطبيقه بشكل مستقل عن الدول المضيفة.

و يتكون نظام التعليم في الوكالة من ست سنوات دراسية في المرحلة الابتدائية وثلاث سنوات للمرحلة الإعدادية، ويطبق ذلك في الضفة الغربية وقطاع غزة وسوريا. أما في الأردن ولبنان أربع سنوات دراسية للمرحلة الإعدادية. يلتحق بالدراسة الإعدادية من أنهوا ست سنوات للمرحلة الابتدائية.

FOR AUTHOR USE ONLY

لا تقدم الوكالة خدمات التعليم الثانوي في مدارسها ماعدا في لبنان يوجد مدرسة ثانوية واحدة تابعة للوكالة افتتحت عام(١٩٩٣). أما الطلبة اللاجئون الذين أنهوا المرحلة الإعدادية فيلتحقون في المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في حالة أن يكون التعليم مجانًيا. أما التعليم الجامعي فتقدم الوكالة منح للدراسة في جامعات الشرق الأوسط.

- **المرحلة الابتدائية:** يلتحق الأطفال اللاجئون في هذه المرحلة للصف الأول ممن هم في سن ست سنوات ويقبل الأطفال في سن أكبر في المجالات المبررة.
- **المرحلة الإعدادية:** يلتحق في مدارس الوكالة للمرحلة الإعدادية من أنهوا بنجاح المرحلة الابتدائية. حيث تسمى المرحلتين معًا التعليم الأساسي وهو مجاني وإلزامي في الدول المضيفة.

- **المرحلة الثانوية:** لا تقدم الوكالة خدمات التعليم الثانوي في مدارسها عدا مدرسة واحدة ثانوية في لبنان.

وقد استعانت الوكالة بالمدارس الحكومية والمدارس الخاصة لقبول الطلبة في مدارسها للمرحلة الثانوية مجانًا أو بتقديم إعانات مالية للحكومات المضيفة.

أما بالنسبة للتعليم الفلسطيني خارج مناطق عمليات وكالة الغوث فإنهم يتلقون التعليم المتوفر في البلدان والمناطق التي هم موجودون فيها ومثلهم مثل سائر السكان وبعضهم يدخل مدارس خاصة. لا يتوفر معلومات عن أعداد الطلبة في هذه المناطق فإن معظم الدول العربية تعمل جاهدة على إخفاء المعلومات عن الفلسطينيين الذين يقطنون في ديارها، كذلك أعداد الطلبة الذين يدرسون في مدارسها ونادرًا ما يعلن عن بيانات عن السكان الفلسطينيين بصورة مستقلة، وإنما تضيع بين الأرقام والإحصاءات العامة عن سكان البلاد سواء في ميدان التعليم أو في ميادين أخرى. وأن طمس المعلومات عن الفلسطينيين في هذه البلدان يضر ضررًا كبيرًا بالقضية الفلسطينية وحق العودة للاجئين وموقفهم في تقرير مصيرهم. ولا تتضمن التقارير عن ا لتعليم في هذه البلدان أي معلومات عن الطلاب الفلسطينيين. سوى ما يدرج في تقارير الوكالة وفي كثير من الأحيان تناقض البيانات التي تصدرها هذه الدول مع بيانات وكالة الغوث مما يزيد الشك في دقة البيانات من كلا الطرفين.

FOR PRIVATE OR USE ONLY

إن حكومات هذه البلدان تقبل الفلسطينيين في مدارسها الرسمية على قدم المساواة مع أبناء البلاد الأصليين لاسيما الأردن حيث يحمل الطلبة الفلسطينيون الجنسية الأردنية، وأما في لبنان فإن دخولهم في المدارس الرسمية ممكن من الناحية النظرية ولكن في حالات قليلة. وأن الخيار أمام الفلسطينيين في لبنان الالتحاق بالمدارس الخاصة المنتشرة بشكل كبير وفي سوريا يلتحق الطلبة بالمدارس الرسمية[1].

[1] وزارة التربية والتعليم العالي، "**وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، مرجع سابق، ص ص ١٢-١٧.

٤.١.٣: التعليم الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي عام(١٩٦٧) وحتى عام (١٩٩٣):

يعتبر قطاع التربية والتعليم في ظل الاحتلال الإسرائيلي من أبرز القطاعات التي شملتها الممارسات الإسرائيلية القمعية وعلى مختلف الأصعدة نظرًا للدور المؤثر الذي يلعبه هذا القطاع في تاريخ الشعب الفلسطيني لما له من حضور موصول في تاريخ القضية الفلسطينية منذ ظهرت وحتى اليوم، وكذلك لما له من دور في مستقبل الشعب الفلسطيني وطموحاته الوطنية في الاستقلال وإقامة دولته على ترابه الوطني.

عمدت سلطات الاحتلال على إحكام قبضتها على هذا القطاع عن طريق السيطرة على العملية التعليمية وإفراغها من محتواها. وقد استهدفت العملية التعليمية بمفهومها الشمولي وعناصرها الكلية والتي تشمل المنهاج والمدرسة والمعلم والطالب، التي تشكل أهم مدخلات العملية التعليمية وذلك من أجل إعطاء مخرجات تتماشى مع برامج الاحتلال المستقبلية في الأراضي المحتلة، وسوف نتناول بصورة مختصرة الممارسات الإسرائيلية تجاه العملية التعليمية بعناصرها الأربعة وهي المنهاج والمدرسة والمعلم والطالب[١].

FOR AUTHOR USE ONLY

١.٤.١.٣: الممارسات الإسرائيلية تجاه المناهج:

في الأيام الأولى من الاحتلال حاولت سلطات الاحتلال تمرير مناهج إسرائيلية معدة من قبلها لاعتمادها في التدريس في مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد قاوم الجهاز التعليمي والشعب الفلسطيني هذا التوجه من سلطات الاحتلال مما أجبر السلطات على إعادة استخدام الجزء الأكبر من المنهاج الأردني في الضفة الغربية عدا القدس وقطاع غزة، وأوقفت طباعة وتداول (٥٩) كتابًا من أصل (٧٨) كتابًا، أما الكتب الباقية فقد تم إلغاء كتابين منها أحدهما كتاب القضية الفلسطينية للثالث الثانوي وإجراء حذف وتعديل في الكتب المتبقية، وفي المدارس الحكومية في القدس تم إدخال المنهاج الإسرائيلي المطبق في المدارس العربية في إسرائيل، تم تراجعت عن فرض المنهاج الإسرائيليلاحقًا، ويمكن تلخيص أهم مجالات التعديلات والحذف في المناهج التربوية في الأراضي الفلسطينية كما يلي[٢]:

---

[١] وزارة التربية والتعليم العالي. "**وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، مرجع سابق، ص ١٨.

[٢] وزارة التربية والتعليم العالي. "**التعليم للجميع: إطار العمل المستقبلي (٢٠٠٥-٢٠١٥)**"، مرجع سابق، ص ١٣.

أ- الحذف والتعديل في العقيدة الإسلامية والتاريخ الإسلامي لكل ما يشير إلى البعد ألجهادي في الرسالة الإسلامية فحذفت الآيات والأحاديث التي تتحدث عن الجهاد.

ب- الوحدة العربية والتحرر من الاستعمار: حذف جميع البطولات العربية وجهاد الشعوب العربية من اجل التحرر من الاستعمار.

ج- القضية الفلسطينية والشعب الفلسطيني: حذف ما يتعلق بشعب فلسطين وآدابه وقيمه وثقافته، وفيما يتعلق بجغرافيا فلسطين وتاريخ فلسطين والقضية الفلسطينية. تم وضع كلمة إسرائيل مكان كلمة فلسطين، حتى على الخرائط الجغرافية وحذفت خريطة فلسطين وأسماء المدن الفلسطينية.

د- وحذف فيما يتعلق بتاريخ القضية الفلسطينية قبل نكبة عام(١٩٤٨) ووعد بلفور وكل ما يتعلق بقرارات الأمم المتحدة تجاه القضية الفلسطينية واللاجئين.

هـ_ حذف كل ما يتعرض للتاريخ اليهودي القديم والحديث والحركة الصهيونية وحذف كل ما يتعلق بعلاقة المسلمين باليهود زمن الرسول عليه السلام، وفي التاريخ الحديث حذف كل ما يتعلق بالجهود الصهيونية للسيطرة على فلسطين واحتلالها واقامة الدولة اليهودية.

FOR AUTHOR USE ONLY

٢.٤.١.٣: الممارسات الإسرائيلية تجاه المدارس:

بعد عدوان (حزيران/ ١٩٦٧) آلت سيطرة سلطات الاحتلال على المدارس الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة وأصبحت تدار وتمول من قبلها مباشرة، أما مدارس الوكالة والخاصة فتخضع لمراقبة السلطة الإسرائيلية غير المباشرة، وسوف نتعرض باختصار للإجراءات التعسفية لسلطات الاحتلال تجاه المدارس وهي كما يأتي[١]:

أ- الإغلاق: كانت سلطات الاحتلال تمارس سياسة إغلاق المدارس لعدة أيام أو أشهر وكذلك اتبعت سياسة تعطيل المدارس إجبارياً، وتصاعدت سياسة إغلاق المدارس ولفترات طويلة خلال اندلاع الانتفاضة الأولى عام (١٩٨٧).

[١] وزارة التربية والتعليم العالي، **" التعليم للجميع: إطار العمل المستقبلي (٢٠٠٥-٢٠١٥)"**، مرجع سابق، ص١٤.

ب- إلغاء ونقل مراحل دراسية: قامت سلطات الاحتلال بإلغاء أو نقل مرحلة دراسية بخاصة المرحلة الثانوية من المدارس التي تشهد اجتماعات طلابية، وفي قطاع غزة جرت في العام الدراسي (١٩٨٧/١٩٨٦) عمليات نقل واسعة للمدارس والطلبة وخاصة المرحلتين الإعدادية والثانوية بهدف إبعاد جميع المدارس من مراكز المدن إلى الأطراف.

ج- محاصرة المدارس واقتحامها: أقدمت سلطات الاحتلال على اقتحام المدارس أو محاصرتها لمنع الاجتماعات الطلابية واعتقال الطلبة والمعلمين وإرهابهم، وقد لجأت أيضًا إلى إغلاق المداخل الرئيسة التي تؤدي إلي المدارس، وتسميم خزانات المياه في كثير من المدارس في ألوية جنين وطولكرم والخليل.

د- استخدام المدارس كمعتقلات ومعسكرات للجيش: لجأت سلطات الاحتلال إلى استخدام المدارس كمعتقلات للجيش وخاصة في أوقات الاجتماعات، وتوسعت سلطات الاحتلال في هذه الإجراءات خلال فترة الانتفاضة حيث تم تحويل أكثر من (٣١) مدرسة إلى معسكرات وبعضها تم تحويلها إلى معتقلات. وتقوم قوات الجيش بالعبث بمحتويات المدرسة وإتلافها وتدمير ممتلكاتها.

هـ- تقليص حجم المدارس الثانوية: لجأت سلطات الاحتلال إلي تقليص عدد الطلاب كثيرًا من المدارس الثانوية لأسباب أمنية، حيث حولت كثيرا من المدارس المخصصة لطلبة التوجيهي العلمي والأدبي إلى مدارس للقسم العلمي أو الأدبي فقط. وملأت الفراغ الحاصل بطلبة المرحلة الإعدادية، أو تحويل المدرسة إلى مدرستين.

و- تغيير أسماء المدارس: تغيرت العديد من أسماء المدارس المعبرة والتي تشير إلى تاريخ الشعب الفلسطيني أو المدن الفلسطينية واستبدالها بأسماء أخرى غير معبرة.

FOR AUTHOR USE ONLY

٣.٤.١.٣: الممارسات الإسرائيلية تجاه المعلمين:

استخدمت شتى السبل لتضيق الخناق على المعلم من أجل تعطيل فاعليته إلى الحد الأدنى، فقد تعرض المعلم لإجراءات قمعية يمكن تلخيصها كما يأتي[١]:

أ- الإحالة القسرية إلى التقاعد: لجأت إلى هذا الأسلوب لإخراج المعلمين من العملية التعليمية بإحالتهم إلى التقاعد دون وجه حق وبدون إنذار مسبق.

ب- الفصل التعسفي: عن طريق إنهاء خدمات الموظف ا لحكومي بشكل إجباري لأسباب مختلفة وواهية. ولجأت أيضًا إلى توقيف المعلمين عن العمل مع حرمانهم من رواتبهم الشهرية وعلاواتهم خلال فترة التوقيف. وهذه الإجراءات مخالفة لقوانين الخدمة المدنية رقم(٢٢ لسنة ٦٦) ولجأت أيضًا إلى أسلوب التعاقد مع المعلمين بعقود سنوية وتوقيف أصحاب العقود عن العمل في الوقت الذي تراه مناسبًا.

ج- النقل التعسفي: عن طريق نقل المعلمين من مكان إلى آخر واستخدام هذا الأسلوب كإجراء عقابي ضد المعلمين النشيطين وطنيًا ولأسباب سياسية.

د- تجميد الدرجات والعلاوات: كانت سلطات الاحتلال تتعامل مع الكادر الوظيفي الذي ينظم حقوق المعلمين ودرجاتهم بمزاجية وتجميد ترقياتهم لأسباب سياسية أو تحت حجج أمنية. وتتجاهل نظام الحوافز المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية بهدف إحباط المعلمين وإخماد دوافعهم للعمل.

هـ- استبعاد الخبرات والكفاءات التربوية: أدت سياسة سلطات الاحتلال اتجاه المعلمين إلى نقص كبير في أعداد المعلمين المتخصصين فعمدت إلى سد النقص عن طريق تعيين معلمين من حملة الدبلوم المتوسط والتوجيهي للعمل كمعلمين والحد من نسبة قبول الجامعيين، مما أدى إلى زيادة البطالة بين صفوفهم، هذه السياسة أدت إلى تدني المستوى التعليمي وتدني مستوى الأداء للمعلمين.

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] وزارة التربية والتعليم العالي، **" التعليم للجميع: إطار العمل المستقبلي (٢٠٠٥-٢٠١٥)"**، مرجع سابق، ص ١٥.

و- عدم تأهيل المعلمين وتدريبهم وتدني مستوى الخدمات المقدمة لهم مثل التأمين الصحي.

ز- السجن والاعتقال والاستدعاء لدوائر المخابرات والإقامة الجبرية والأبعاد ومنع السفر.

ح- لقد أدت إجراءات سلطات الاحتلال تجاه المعلمين إلى انخفاض المستوى التعليمي وانتشار ظاهرة العمل الإضافي وهجرة الخبرات والكوادر التعليمية.

٤.٤.١.٣: الممارسات الإسرائيلية تجاه القطاع الطلابي:

كان الطلبة هم الفئة الأبرز في مقاومة الاحتلال لذا فإن القطاع الطلابي تعرض لعمليات القمع أكثر من غيره من القطاعات وفيما يلي أهم الممارسات العميقة تجاه الطلبة[١]:

FOR AUTHOR USE ONLY

أ- الفصل التعسفي للطلبة والاعتقال والنقل: تم ممارسة هذه الأعمال يومًيا وتحت حجج أمنية ومقاومة الاحتلال وقد زج آلاف الطلبة في السجون الإسرائيلية.

ب- إرهاب الطلبة: عن طريق تعريضهم للسجن وخطف الطلاب والطالبات وملاحقة الطلبة بصورة مستمرة واستدعائهم لمراكز المخابرات.

ج- محاصرة النشاطات الطلابية كالرياضة والرحلات والمهرجانات الطلابية وتقليصها إلى أدنى حد.

د- السجن والاعتقال وفرض الغرامات والقتل والإصابة الجسدية: إن هذه الممارسات تجاه الطلبة كان الهدف منها قمع إرادته في مقاومة الاحتلال وتجهيل الشعب الفلسطيني بهدف السيطرة عليه واخضاعه.

[١] وزارة التربية والتعليم العالي، **" التعليم للجميع: إطار العمل المستقبلي (٢٠٠٥-٢٠١٥)"**، مرجع سابق، ص ١٦.

٥.٤.١.٣: التعليم في القدس الشريف:

القدس كانت ولا زالت محط أطماع الغزاة عبر التاريخ، فهي مهد الديانات السماوية الثلاث، ومن هنا انطلقت المخططات الإسرائيلية المدروسة والمبرمجة مستهدفة القطاعات المختلفة بهدف السيطرة الكاملة على مناحي الحياة كافة في المدينة المقدسة. مستغلة الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يعيشها الوطن.

ومما زاد الأمور تعقيداً ، غياب المرجعية في بعض القطاعات، وتعددها في أخرى، بالإضافة إلى عدم وضوح الرؤية أو حتى وجودها أصلاً ، بخصوص مصير العاصمة الفلسطينية، مما انعكس سلباً على قطاعاتها المختلفة، وتسبب بالشلل لبعض القطاعات، وبالتلاشي التدريجي للقطاعات الأخرى.

وباعتبار قطاع التربية التعليم من أهم القطاعات وأكبرها، فقد كان على سلم أولويات الاستهداف الإسرائيلي، هادفاً ضرب عروبة القدس وأصالتها.

FOR AUTHOR USE ONLY

وقد بدأ قطاع التعليم يتجه نحو كارثة حقيقية بعد استكمال بناء جدار الفصل والتوسع الإسرائيلي، والذي فصل الرأس عن الجسم الفلسطيني، ومنع الفلسطينيين من حملة هوية الضفة الغربية من دخول القدس والتعليم في مدارسها، مما أدى إلى نقص حاد في الخبرات والتخصصات لدى المعلمين.

وعلى صعيد آخر أدى تدني نسبة الرواتب في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في القدس، والتي تعمل تحت مظلة الأوقاف الإسلامية، إلى الإحجام عن التقدم للعمل فيها، والتوجه إلى مدارس المعارف وبلدية الاحتلال الإسرائيلي أو نحو المدارس الخاصة التي تتلقى دعماً مالياً من بلدية الاحتلال، حيث أن الرواتب في المدارس التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية لا تلّبي الحد الأدنى للعيش الكريم بالنسبة للمعلمين، بسبب حجم الضرائب والإيجارات المرتفعة والتأمينات الإجبارية والأسعار العالية، والتي بدورها جعلت حامل هوية القدس يبحث عن بديل يتناسب وغلاء المعيشة في القدس. ويعاني المواطن المقدسي من هموم عديدة أهمها[1]:

[1] وزارة التربية والتعليم العالي، **وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، مرجع سابق، ص ص ١-١٠.

١. المقدسي مقيم وليس مواطن:

وفق القانون الإسرائيلي، يتم تعامل الاحتلال الإسرائيلي مع المواطن الفلسطيني على أنه مقيم وليس مواطناً ، مما يهدد وجوده الفلسطيني في القدس. كما أنه يمس بِحقوقه وفق القانون الدولي الإنساني كمواطن يعيش تحت الاحتلال.

٢. انتهاك حق المقدسي في التعليم:

- حرمان المدارس من جزء هام من كادرها التعليمي من حملة هوية الضفة الغربية، بسبب رفض منحهم تصاريح خاصة بدخول القدس.
- عدم منح تراخيص بناء مدارس أو حتى إضافة غرف للمدارس القائمة، مما يزيد من حجم ظاهرة الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، كما يؤدي ذلك إلى تردي بنيتها التحتية، خاصة وأن بعضها قديم، ولم يعد ملائما بوضعه الحالي.
- المحاولات الإسرائيلية المستمرة لزجّ المنهاج الإسرائيلي، ومحاولات التدخل المباشرة وغير المباشرة في أوضاعها الداخلية، ومحاولة احتوائها، ووضعها تحت إشرافها وسيطرتها.

FOR AUTHOR USE ONLY

٣. عدم وجود مرجعية واضحة وقيادة تربوية لمدارس مدينة القدس:

على الرغم من وجود وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وإشرافها المباشر والكلّي على المدارس التابعة لها، والتي تعمل تحت مظلة الأوقاف، وعلاقاتها الرسمية مع المدارس الخاصة والأهلية بالوزارة، إلا أن هذا الوضع لا ينفي وجود فراغ حقيقي على المستوى التعليمي . فهناك حاجة إلى وجود مجلس للتربية والتعليم في القدس، ليشكل إدارة تربوية وإطارا وملتقى لمدارس المدينة كافة.

٤. غياب رؤية فلسفية إستراتيجية تربوية لمدارس القدس:

إن تعدد الجهات المشرفة على التعليم في القدس أدى إلى خلل في وضع رؤية فلسفية وإستراتيجية تربوية سليمة تتعامل مع الواقع المقدسي بحكمة ومهنية، حيث أن المدارس في القدس تخضع لخمس جهات مشرفة تديرها وتوجهها:

- المدارس الحكومية.(مدارس فلسطينية رسمية).
- مدارس وزارة المعارف وبلدية الاحتلال الإسرائيلي.(مدارس إسرائيلية رسمية).
- المدارس الخاصة والأهلية.(مدارس غير رسمية، معظمها تحمل الترخيص الفلسطيني والإسرائيلي معا).
- مدارس سخنين (غير رسمية وتحمل الترخيص الإسرائيلي).

٥. ضعف التنسيق والتعاون ما بين المدارس:

نتيجة للبندين السابقين تبرز مشكلة ضعف التنسيق والتعاون، فليس هناك ملتقى يجمع مدارس القدس ويسهم في تطوير آليات للتنسيق والتعاون والتكامل فيما بينها، خاصة وأن مرجعية المدارس ليست قائمة في إدارتها، بل في الجهات المشرفة. حيث أنّ القرار النهائي لا يعود إلى الإدارة التربوية، بل إلى إدارة أشبه ما تكون بعيدة عن الواقع الفلسطيني، لأن بعض الجهات المشرفة ليست فلسطينية، وبالتالي فإن النظرة الضيقة والذاتية والفئوية هي السائدة.

FOR AUTHOR USE ONLY

٦. الضائقة والأزمة:

إنّ هناك ضائقة ماليّة تتفاوت حدّتها من مدرسة إلى أخرى، بل إنّ معظم مدارس القدس تعاني من عجز دائم في الموازنات، وهذا الوضع يؤثر على استمرارية المؤسسة وتطورها، وكذلك على مستواها التعليمي.فثمة مدارس عديدة فقدت جزءاً هاماً من كادرها التعليمي بسبب تدني الرواتب، مع غياب الحوافز المادية وحقوق العاملين، مقارنة مع العاملين في مدارس المعارف التابعة لبلدية القدس.

٧. مشاكل البنية التحتية:

هناك نواقص عديدة في البنية التحية للمدارس ومنها:

- عدم توفر مختبرات علمية لائقة تلبي الاحتياجات التعليمية.
- عدم توفر المكتبات الحديثة المجهزة بالكتب والمراجع الضرورية.
- عدم توفر العديد من الأجهزة المكتبية اللازمة للإدارة العصرية.
- عدم وجود قاعات تكفي لتنظيم كافة الأنشطة.

- النقص في مختبرات الكمبيوتر.
- نقص الملاعب الرياضية الداخلية والخارجية.
- النقص في إعداد الغرف اللازمة وارتفاع حدة الازدحام في الصفوف.
- النقص في خدمات الإرشاد الطلابي في المدارس.
- عدم توفر الإشراف الطبي في المدارس.

٨. ضعف العلاقة ما بين المدرسة والبيت:

هناك ضعف ملحوظ في العلاقة التربوية السَليمة ما بين المدرسة وأهالي الطلبة، فليس هناك تنسيق وتكامل في الأدوار. كما تبين انه يوجد تدني اهتمام واضح لدى بعض الأهل في متابعة أبنائهم، وعدم الاهتمام الكافي بتعليم أبنائهم. ويعود ذلك إما بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة وازدياد متطلبات الحياة، أو لأن بعض أولياء الأمور لا يضعون التعليم على سلم أولويات اهتماماتهم، كونه نوعاً من الاستثمار – بعيد الأمد– في فلذات أكبادهم، وبالتالي لا يقطفون ثمارها قريباً، بالإضافة إلى أن الوضع القائم يشير بكل وضوح، إلى عزلة المدرسة عن المجتمع، مما يتطلب خلق برامج خاصة تسعى إلى ربط المدرسة بالأسرة والمجتمع.

FOR AUTHOR USE ONLY

٩. الحاجة إلى تطوير الكوادر التعليمية:

ضرورة تركيز الجهود على الاستثمار بالكادر التعليمي من خلال إعادة تأهيل جزء منه، وتنظيم برامج تدريبية متواصلة للمعلمين تسعى إلى إكسابهم معارف جديدة، وتطوير مهاراتهم واتجاهاتهم. كما أن هناك حاجة إلى خلق نظام إشراف وتوجيه تربوي ملائم، وعلاوة على ذلك، فان هناك ضرورة لتطوير الكوادر الإدارية، وخاصة مديري المدارس من خلال إتاحة المجال أمامهم للاشتراك في دورات تدريبية تطويرية، تركز على مفاهيم الإدارة التربوية الحديثة، وتسهّل عملية التعلم من تجاربهم وتجارب غيرهم.

١٠. محدودية النشاطات اللاصفية:

إنّ تنظيم نشاطات فّنية ورياضية ومهنية، علاوة على توفير برامج مختلفة للطلبة، من شأنها تنمية مهاراتهم ومواهبهم، وزيادة ارتباطهم بالمدرسة. وهذا يشكل حصانة لهم ضد التسرب. كما لا بد من توجيه جزء أساسي من هذه الأنشطة نحو المجتمع، مثل برامج العمل التطوعي،

والاهتمام بالبيئة وزيارة المؤسسات الأهلية، للاستفادة من جهود الطلبة في عملية التطوير والتنمية المجتمعية.

١١. تفشي الظواهر السلبية ومظاهر الانحراف بين الشباب:

يعود ذلك إلى الفراغ وغياب البرامج والأنشطة والتوجيه التربوي، مما يتطلب إيلاء هذه القضايا اهتماما خاصا من خلال تنظيم برامج التوعية والإرشاد وتوفير العلاج. إنّ تطوير المدارس وبالتالي العمليّة التعليميّة، وخلق البرامج الهادفة، من شأنه أن يساهم بالتقليل من تلك الظواهر. ويمكن رؤية فاعلية التعلم في المدارس عبر مجالات تشكل بمجملها وترابطها وتداخلاتها وعلاقاتها مع بعضها مجالات أساسية في تحقيق وتطوير التعليم والتعلم. وتقّسم هذه المجالات على النحو الآتي:

- البيئة المادية للمدرسة والتنظيم الداخلي.
- القيادة والثقافة المدرسية السائدة.
- تطوير قدرات المعلمين ودعمهم.
- الأوضاع الجيدة وتحفيز جميع الطلبة.
- أنظمة الإدارة وآلياتها، وعمليات المحاسبة داخل المدرسة.
- المنهاج والوسائل اللازمة المختلفة.
- العلاقات والشراكة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- عوامل ضبط الجودة، والأنظمة الداعمة.

FOR AUTHOR USE ONLY

إنّ الاستثمار في الإنسان الفلسطيني وبالتحديد في جيل المستقبل هو الضمان للوجود الفلسطيني في مدينة القدس، كما أن إعداد الطالب وتسليحه بالأدوات اللازمة لمواجهة تحديات العصر هو الضمان الوحيد أيضاً لدفعه نحو الوصول إلى مستقبل زاهر.

٦.٤.١.٣: تهويد التعليم في القدس الشريف:

وعلى صعيد التعليم في القدس قامت سلطات الاحتلال بإلحاق جميع المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية بجهاز المعارف الإسرائيلية وإدارة المعارف بجهاز البلدية في حين وضعت المد ارس الرسمية في الضفة والقطاع تحت إشراف ضابط التربية. لقد كان هدف سلطات الاحتلال، من هذه الإجراءات بحق التعليم الفلسطيني في المدارس العربية ما يأتي[١]:

أ- تطبيق المنهاج الإسرائيلي المعمول به في المدارس العربية في إسرائيل وخاصة المتعلق بالعلوم الإنسانية البحتة كالتاريخ والجغرافيا والمجتمع؛ بهدف غرس مفاهيم جديد ة. إن فلسفة المنهاج الإسرائيلي تغرس في نفوس الأطفال أن هذه البلاد يهودية في الأصل تم تحريرها من الدخلاء.

ب- السيطرة الكاملة على المدينة وإضعاف ارتباط المدينة بالمدن الفلسطينية في الضفة الغربية.

ج- تطبيق المنهاج الإسرائيلي يهدف إلى تعميم العدمية القومية في مجالات الانتماء للقيم التراثية والوطنية والحضارية العربية.

FOR AUTHOR USE ONLY

وتتعدد الجهات التي تشرف على التعليم في مدينة القدس، حيث يشرف على التعليم في القدس خمس جهات مختلفة وهي:

- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية/ تحت غطاء الأوقاف الإسلامية.
- المعارف/البلدية، القطاع الخاص.
- وكالة الغوث.
- ويمكن إضافة جهة أخرى وهي ما يعرف بمدارس سخنين.

ويلعب هذا التعدد في الجهات المشرفة دورًا سلبًيا على الوضع التعليمي وتطوره في المدينة بالشكل الآتي:

❖ **<u>المدارس الحكومية (المدارس التابعة لدائرة الأوقاف الإسلامية)</u>:**

[١] وزارة التربية والتعليم العالي. **<u>وثيقة تشخيص الواقع التربوي</u>**، مرجع سابق، ص ١٦.

أنشئت هذه المدارس في العام الدراسي(٦٨/٦٩) وانتشر وجودها في داخل القدس القديمة وخارجها من أقصى شمالها إلى جنوبها، حيث بلغ عدد مدارسها في مطلع الثمانينات (١٦) مدرسة. وكانت هذه المدارس تحت إشراف جمعية المقاصد الخيرية حتى مطلع عام (١٩٨٠م)، حيث أُحيل الإشراف عليها إلى مديرية محافظة القدس، وأُلحقت بدائرة الأوقاف الإسلامية العامة، لمنحها مظلّة حماية تجاه السلطات الإسرائيلية.

وقد ارتبطت تعليميًا بوزارة التربية والتعليم الأردنية وبقي الأمر كذلك حتى فك الارتباط عام(١٩٨٨م) ، وبقيت مرتبطة شكلًيا مع دائرة الأوقاف الإسلامية، وعملًيا مع منظمة التحرير الفلسطينية، وأصبحت الآن تحت الرّعاية الرسمية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ استلام السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم عام (١٩٩٤م).

حيث تشرف وزارة التربية والتعليم على تعيين المعلمين والمعلمات والإداريين، وتوفر مستلزمات المدارس من لوازم وأثاث ودفع رواتب العاملين فيها[١].

❖ **مدارس وزارة المعارف وبلدية القدس الإسرائيلّيتين:**

تشرف هاتان الجهتان على(٤٨) مدرسة، حيث تتولى وزارة المعارف الإسرائيلية الإشراف عليها فنياً ومهنياً ، بينما تتقاسم التمويل مع البلدية، إذ تنفق المعارف على المدارس الأساسية، أما المدارس الثانوية فيتم الإنفاق عليها من قبل البلدية، حيث تشرف بلدية القدس على تعيين المعلمين والمعلمات والإداريين، كما توفر مستلزمات المدارس من لوازم وأثاث، وتدفع رواتب العاملين.

FOR AUTHOR USE ONLY

وتمتاز المدارس المذكورة بالاستقرار بسبب ارتفاع رواتب العاملين فيها، بالمقارنة مع معلمي المدارس الأخرى[٢].

❖ **المدارس الخاصة والأهلية:**

وتقسم هذه المدارس إلى نوعين [٣]:

- المدارس الأهلية التي يملكها فرد أو مجموعة أفراد، أو تتبع لجمعيات غير حكومية كمدارس الأقصى وثانوية اليتيم العربي ومدارس الأيمان وغيرها، وهي نوعان (الهيئات المسيحية، والهيئات الإسلامية).

---

[١] وزارة التربية والتعليم العالي، **وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، مرجع سابق، ص ١١.
[٢] المرجع السابق نفسه، ص١١.
[٣] المرجع السابق نفسه، ص ١٢.

- المدارس الطائفية التي تشرف عليها الكنيسة، وتتوزع بين مدارس تابعة للأديرة وللكنائس اللوثرية والإنجيلية والأرثوذكسية.

وتتوزع المدارس الخاصة بين البلدة القديمة وخارجها، منها تتواجد داخل أسوار القدس القديمة، وتعتمد تغطية نفقاتها على الرسوم المدرسية، ودعم الكنائس لها مالّيا، وتتقاضى خمس مدارس منها معونات مالّية من بلدية القدس الإسرائيلية، وتطبق المنهاج الفلسطيني مع إدخال التعديلات على تدريس اللغة الإنجليزية.

كما أن الجهات المسيحية أو الإسلامية ليست موحدة، بل هناك تعددية لمرجعية مختلفة في الإشراف، وهذا التعدد يسهم بشكل كبير في استدامة حالة التشتت والتشرذم القائمة، إضافة إلى غياب فلسفة تعليمية ورؤية إستراتيجية واضحة تمتلكها تلك المؤسسات، وهذا الوضع العام لا يعني بأن بعض المدارس ليس لديها رؤية وفلسفة واضحتين.

FOR AUTHOR USE ONLY

❖ **مدارس وكالة الغوث الدولية:**

أُسست هذه المدارس في أعقاب نكبة عام (١٩٤٨م)، وبعد احتلال مدينة القدس، وضمها إلى الاحتلال الإسرائيلي، رفضت الوكالة تطبيق المناهج الإسرائيلية في مدارسها، وقد استمرت في تطبيق المنهاج الأردني، إلى أن تم الانتهاء من إعداد المنهاج الفلسطيني وبالتالي تطبيقه عام (٢٠٠٠م/٢٠٠١م)، وقد بلغ عدد مدارس الوكالة داخل مدينة القدس (٧) مدارس.

❖ **مدارس سخنين:**

هي مدارس استثمارية خاصة، مرخصة وممولة من المعارف الإسرائيلية (غير الرسمية)، بلغ عددها في العام (٢٠٠٧-٢٠٠٨) (٨) مدارس ومن هذه المدارس (٦) مدارس تدرس المنهاج الفلسطيني، وتقدم امتحان الثانوية العامة – التوجيهي الفلسطيني، وهناك مدرستان تدرس المنهاج الإسرائيلي حيث تدرس (التاريخ الإسرائيلي والتوراة)، ويقدم طلابها امتحان (البجروت الإسرائيلي).

لقد استطاعت وزارة التربية والتعليم العالي الحد من تغلغل سلطات الاحتلال الإسرائيلي إلى داخل المؤسسات التعليمية في القدس، فلا زالت إلى اليوم تحتفظ بطابعها الفلسطيني،

حيث أنه يتم تطبيق المناهج الفلسطينية فيها، أسوة بالمدارس الفلسطينية في جميع أنحاء الوطن.

لقد لاقت الإجراءات الإسرائيلية في قضايا التعليم مقاومة شديدة من قبل السكان والجهاز التعليمي ورفض تام من مديري المدارس والمعلمين. لقد مر التعليم في القدس العربية وضواحيها في ظل الاحتلال في المدارس التابعة للبلدية والمعارف الإسرائيليتين في ثلاث مراحل هي[1]:

أ- مرحلة تطبيق المناهج الإسرائيلية الرسمية خلال الفترة ما بين (١٩٦٧/١٩٦٨-١٩٧١/١٩٧٢) في صفوف المرحلة الثانوية.

ب- مرحلة تطبيق المناهج الإسرائيلية الموحدة خلال الفترة ما بين العامين الدراسيين(١٩٧١/١٩٧٢-١٩٧٢/١٩٧٣).

ج- مرحلة العودة لتطبيق المنهاج الأردني في العام(١٩٧٣/١٩٧٤) في المرحلة الثانوية ثم طبق المنهاج الأردني في المرحلة الإعدادية (١٩٧٨/١٩٧٩) وفي العام الدراسي (١٩٨٠/١٩٨١).

د- جرى تطبيق المنهاج الأردني في المرحلة الابتدائية مع الحفاظ على تطبيق المنهاج الإسرائيلي فيما يتعلق باللغة العبرية والمدنيات الإسرائيلية.

FOR AUTHOR USE ONLY

لقد اشترطت وزارة المعارف الإسرائيلية لتطبيق المنهاج الأردني تدريس اللغة العبرية ومنهاج المدنيات لدولة إسرائيل وتعديل كتب أدبيات العلوم الإنسانية من خلال الإلغاء والتعديلات الآتية في المقررات التي يسمح باستخدامها:

أ- طمس اسم فلسطين واحلال اسم إسرائيل مكانه في الخرائط الجغرافية ومن المادة المدروسة.

ب- إحلال كلمة أورشليم مكان مدينة القدس والتركيز على كونها العاصمة الموحدة والأبدية.

[1] وزارة التربية والتعليم العالي. **وثيقة تشخيص الواقع التربوي**، مرجع سابق، ص ١٦.

ج- اعتماد الأسماء العبريةبدلاً من العربية للمواقع الجغرافية والأثرية مثل (يهودا والسامرة) بدل الضفة الغربية وسهل عيمق بزرا عيل بدل سهل مرج بن عامر.

د- إبراز الآثار اليهودية في البلاد وطمس الآثار العربية والإسلامية.

هـ- تحويل أسماء عربية لكثير من المواقع واستغلال إسرائيل لها مدعية بأنها ذات أصول عبرية.

و- فرضت سلطات الاحتلال تدريس مساقات في القدس تركز على التاريخ اليهودي وتزييف التاريخ العربي وبخاصة المتعلق بنضال الشعوب العربية من أجل الاستقلال، كما أن المنهاج الإسرائيلي المقرر يركز على ذكرى الكارثة والبطولة، واحياء ذكرى قتلى حروب إسرائيل ويوم الاستقلال وتاريخ دولة إسرائيل وشخصيات يهودية.

٥.١.٣: التعليم الفلسطيني بعد عام (١٩٩٤م) ولغاية (٢٠٠٧م):

FOR AUTHOR USE ONLY

تشكلت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التشريعية والقضائية والتنفيذية كنتاج لعملية السلام الجارية التي انطلقت من مؤتمر مدريد في تشرين الأول عام (١٩٩١م)، واتفاق إعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي المؤقت والتي عرفت باتفاقية أوسلو في(١٩٩٣/٩/١٣)، والتي وقعت بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية. وما تمخض عنها من نقل الصلاحيات المدنية من السلطة الإسرائيلية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية في مجال التعليم والصحة والثقافة والخدمات الاجتماعية والسياحة والضرائب وغيرها. وقد تشكلت الوزارات المتخصصة من بينها وزاره التربية والتعليم العالي في (آب/١٩٩٤م) بعد توقيع اتفاقية غزة – أريحا أولاً، وبعد انسحاب قوات الاحتلال من المدن الرئيسية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وفي عام (١٩٩٦م) أنيطت صلاحيات التعليم العالي إلى وزاره جديدة باسم وزاره التعليم العالي وسميت الوزارة الأم باسم وزارة التربية والتعليم[١]

لقد ورثت وزارةالتربية والتعليم العالي الفلسطينية منذ تأسيسها نظاماً تربوياً موشكاً على الانهيار، فلم يكن هناك عدد كاف من المدارس وكان هناك أبنية عديدة بحاجة ماسة إلى أعمال الترميم وافتقرت معظم المدارس إلى الأجهزة والأدوات والمرافق التربوية الضرورية، إذ أنه خلال

[١] وزارة التربية والتعليم العالي. **وثيقة تشخيص الواقع التربوي**، مرجع سابق، ص١٧.

فترة الاحتلال الإسرائيلي وقع النظام التربوي في حالة من عدم التجديد والتطوير والتدهور وألقت الممارسات الإسرائيلية على الجوانب التعليمية المختلفة من تراكمات الاحتلال البغيض[١].

١.٥.١.٣: الإطار التنظيمي للتعليم الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة:

يعتبر قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تديرها السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في وزارة التربية والتعليم. وتتحمل وزارة التربية والتعليم مسؤولية إدارة وتمويل المدارس الحكومية وتشرف على المدارس التي يديرها القطاع الخاص. ومن الناحية الأخرى تشرف وكالة الغوث الدولي (الأونروا) على نسبة (١٢.٣%) من مجموع المدارس في حين تشرف الحكومة على(٧٦%) والقطاع الخاص على (١١.٧%) في حين يشرف القطاع الخاص على جميع رياض الأطفال[٢].

٢.٥.١.٣: الهيكل التنظيمي للتعليم الفلسطيني:

FOR AUTHOR USE ONLY

يتكون النظام التعليمي في الأراضي الفلسطينية التي تشرف عليه وزارة التربية والتعليم من مرحلتين هما: مرحلة التعليم قبل المدرسي ومرحلة التعليم المدرسي أما مرحلة التعليم قبل المدرسي (رياض الأطفال) يستمر هذا النوع من التعليم لمدة سنتين ويلبي احتياجات الأطفال في الفئة العمرية (٤-٥) سنوات وتقوم مؤسسات محلية وأهلية ودولية بتقديم الخدمات لهذا النوع من التعليم.

وتشرف وزارة التربية والتعليم العالي إشرافاً غير مباشر على هذا النوع من التعليم عن طريق منح التراخيص اللازمة لرياض الأطفال وفق مواصفات محددة تشترط توفرها للحصول على ترخيص المزاولة، بالإضافة إلى توفر بعض الشروط المتعلقة بالكادر البشري الذي يدير التعليم قبل المدرسي ونوعية المناهج والبرامج المقررة. وفيما يتعلق بمرحلة التعليم المدرسي فان مدة التعليم فيه اثنتا عشرة سنة دراسية تبدأ من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف الثاني عشر.

---

[١] ميسون، التميمي، "**تطور التعليم في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية**"،(الخليل، فلسطين: د ن، ٢٠٠٠). بحث مقدم لمؤتمر خليل الرحمن، ص١٤.

[٢] وزارة التربية والتعليم العالي. "**وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، مرجع سابق، ص١٨.

سن قبول الطلبة في الصف الأول يسمح للأطفال من مواليد (١/١) وحتى(٣/٣١) للالتحاق بالصف الأول في المدارس الخاصة أما بالنسبة للمدارس الحكومية يقبل الأطفال من مواليد(١/١) وحتى (1/٣١) وذلك حسب التعليمات، ويقسم التعليم المدرسي (التعليم العام) إلى قسمين هما:

أ- **مرحلة التعليم الأساسي(الإلزامي):** وتشمل الصفوف من (١-١٠) وتقسم هذه المرحلة إلى قسمين: الأول: المرحلة الأساسية الدنيا (التهيئة) وتشمل الصفوف الأساسية (١-٤) والمرحلة الأساسية العليا وتشمل الصفوف من (٥-١٠)، في المرحلة الأساسية الدنيا تشتمل على الطلبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين خمس سنوات وثمانية أشهر وحتى ١٠ سنوات، أما المرحلة الأساسية العليا فتتراوح أعمارهم ما بين (١١-١٥) سنة.

ب- **مرحلة التعليم الثانوي(الانطلاق):** وتتكون من التعليم الأكاديمي وتشمل الصفوف (١١-١٢)، التعليم المهني ويشمل الصفوف (١١-١٢). وتتراوح أعمار طلبة هذه المرحلة ما بين (١٦-١٨) سنة. بالنسبة للتعليم الأكاديمي يجتاز الطلبة في الصف الحادي عشر المباحث العلمية أو الأدبيةوفقاً لقدراته الذاتية ويكمل دراسته حسب اختياره العلمي أو الأدبي في الصف الثاني عشر، ويشمل التعليم المهني على عدد من التخصصات منها التجاري والزراعي والصناعي والتمريضي والشرعي والفندقي. ويعطى الطالب الذي ينهي دراسة الصف الثاني الثانوي(الثاني عشر) شهادة المدرسة بكتاب انه قد أنهى ١٢ سنة دراسية وأكمل المرحلة الدراسية ضمن التعليم العام. ويتقدم الطلبة لامتحان شهادة الثانوية العامة.

ج- **أنواع التعليم الأخرى:** بالإضافة إلى التعليم الرسمي هناك أنواع أخرى من التعليم هي:

- ❖ محو الأمية وتعليم الكبار وهذا النوع من التعليم للأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ١٥ سنة والذين لم يلتحقوا بالتعليم مطلقاً أو التحقوا لفترات قصيرة أقل من أربع سنوات ولم يتقنوا القراءة والكتابة.

FOR AUTHOR USE ONLY

- ❖ التعليم الخاص ويقدم لذوي الاحتياجات الخاصة مثل الموهوبين أو المعاقين أو الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة وقد تم دمج التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة بالتعليم الرسمي في مشروع التعليم الجامع.
- ❖ التعليم غير النظامي: ويقدم هذا النوع من التعليم على شكل دورات قصيرة الأمد (عدة أشهر أو عدة أسابيع) في مراكز خاصة. تعطي وزارة التربية والتعليم تراخيص مزاولة المهنة لهذه المراكز وفق شروط محددة.

٣.٥.١.٣: جهات الإشراف على التعليم الفلسطيني:

يشرف على التعليم المدرسي ثلاثة جهات إشراف رئيسة هي[١]:

FOR INTERNET USE ONLY

أ- **حكومية:** وهي السلطة التي تشرف على معظم مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة عدا مدينة القدس التي لا تزال تحت الاحتلال الإسرائيلي. كانت تشرف على هذه المدارس سلطات الاحتلال وتمولها وبعد تسلم وزارة التربية والتعليم مسؤولية التعليم عام (١٩٩٤) انتقلت إليها مسؤولية التعليم في هذه المدارس من حيث الإشراف والإدارة والتمويل، أما مدارس القدس العربية هناك نوعان من المدارس الحكومية وهما المدارس الرسمية التي تشرف عليها وزارة المعارف والبلدية الإسرائيليتان وهذه المدارس كانت حكومية قبل عدوان حزيران تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الأردنية. ومدارس أخرى تشرف عليها دائرة الأوقاف الإسلامية. وتديرها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ب- **وكالة الغوث الدولية:** تشرف على مدارس اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة وتتواجد معظمها في المخيمات الفلسطينية في الضفة والقطاع، ويأتي أعداد هذه المدارس في المرتبة الثانية

[١] وزارة التربية والتعليم العالي. "**وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، مرجع سابق، ص٢٠.

بعد المدارس الحكومية وتتركز أعدادها في قطاع غزة حيث تشرف على أكثر من نصف عدد المدارس في قطاع غزة.

ج- **المدارس الخاصة:** يشرف على هذه المدارس ويمولها الهيئات والجمعيات الخيرية والطوائف الدينية والأفراد.

د- **مدارس البلدية والمعارف الإسرائيليتين:** تقع هذه المدارس في القدس الشريف تشرف عليها وتديرها بلدية القدس والمعارف الإسرائيلية ولا توجد للوزارة أي إشراف على هذه المدارس.

ومن خلال استعراض واقع التعليم في فلسطين في ضوء الممارسات الإسرائيلية يتضح حجم التركة المثقلة بالتراكمات البغيضة لسنوات الاحتلال العجاف، فورثت وزارة التربية والتعليم العالي منذ تأسيسهانظاماً تربوياً آيلاً للسقوط، غير أنها قبلت التحدي وأخذت على عاتقها إصلاح الدمار الشامل وإعادة بناء النظام التربوي وتطويره من خلال خطة التطوير التربوي التي تهدف إلى[1]:

FOR AUTHOR USE ONLY

- ❖ تحقيق ضمان فرص الالتحاق لجميع الطلبة في سن التعليم الأساسي وانشاء المدارس في الريف وتطويرها وتحسين المحيطين البيئي والتعليمي.
- ❖ تحسين نوعية التعليم من خلال إعداد منهاج فلسطيني يلبي الناحية الروحية والنفسية والعلمية والثقافية (النظرة الشمولية والتكاملية)، لبناء البنى المعرفية للطالب وفق الخصائص النمائية له، وحاجات الواقع الفلسطيني.
- ❖ تحقيق تطوير التعليم النظامي واللانظامي، وتنويع المناهج في المرحلة الثانوية بالإضافة إلى توسيع نطاق المشاركة الشعبية في المدارس.
- ❖ تطوير النظام الإداري التربوي.
- ❖ تنمية القوى البشرية في الجهاز التربوي.

وتعتمد وزارة التربية والتعليم العالي في عملها على وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطيني وتستند إليها في رؤياها المستقبلية آخذةً بعين الاعتبار فعاليات المجتمع الفلسطيني، تاريخه وحاضره وتطلعاته إلى إعداد بنائه الوطني وانشاء دولته المستقبلية، وتواجه وزارة التربية والتعليم

[1] وزارة التربية والتعليم العالي. "**وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، مرجع سابق، ص ٢١.

العالي في تحملها مسؤولية إعداد الأجيال الفلسطينية للمستقبل خمسة ثوابت رئيسة للسياسة التربوية هي[1]:

١- التعليم حق كل إنسان:

يؤكد هذا المبدأ على حق جميع الأطفال من فئة العمر ما بين (٦-١٦) في تلقي تعليمهم المجاني وبشكل إلزامي دونما النظر إلى أية اعتبارات لمكانة الفرد ومعتقداته وحالته الاجتماعية والاقتصادية، وهو يعطي الحق لكل هؤلاء الأطفال في استخدام المصادر التعليمية المتاحة وإعطائهم الفرص المتساوية.

٢-التعليم من أجل المواطنة (وطنية التعليم):

ويعتبر هذا المبدأ التعليم أساساً لتهيئة فرص إعداد المواطن الفلسطيني في فلسطين موحدة ذات أهداف مشتركة ومصير واحد، من خلال منهاج موحد ذي محتويات متنوعة يكرس المواطنة الصالحة والحس المدني والقيم والأخلاق المثلى، وينتج المواطن المدرك لحقوقه الملتزم بالواجبات الملقاة على عاتقه، تجاه مجتمعه المدني في إطار من الحرية والمسؤولية، ويتضمن هذا المبدأ العمل على خلق التوازن بين مقومات الشخصية الوطنية والقومية من جهة، والانفتاح على الثقافات العالمية من جهة أخرى، والمشاركة الفاعلة في الحضارات الإنسانية العالمية وتطويرها.

FOR AUTHOR USE ONLY

٣-التعليم أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية:

يدعو هذا المبدأ إلى تأسيس نظام تربوي وطني مقبول من المجتمع الفلسطيني يلبي احتياجاته ويؤهله للتقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ويكرس استثمار التعليم لبعث مجتمع خلاق متقدم متطلع إلى الاشتراك في مضامين التقدم الحضاري والتكنولوجي العلمي والإنتاج الإنساني.

٤-التعليم أساس الديمقراطية والقيم:

---

[1] وزارة التربية والتعليم العالي، "**خطة التطوير التربوي الخمسية للفترة ١٩٩٨-٢٠٠٣م**" (رام الله، فلسطين: دن، ١٩٩٨)، ص ص ٢٣-٣٠.

وينظر من خلال هذا المبدأ إلى التعليم كوسيلة لبناء المجتمع الديمقراطي الواعي وخلق المجتمع الفلسطيني المتطور الواثق المزود بالقيم والأخلاق الاجتماعية المثلى، ويعتبر هذا المبدأ التعليم مؤسسة اجتماعية كبرى تسهم في بناء الديمقراطية والمساواة وفي نقل الثقافة وتوليد وظائف مواقع العمل والمناصب الاجتماعية.

٥-التعليم عملية مستمرة متجددة:

هذا المبدأ يعني عدم اقتصار التعليم داخل جدران المدرسة وأوقاتها فحسب وانما يتعداها إلى خارجها طيلة الحياة بحيث يمتد مفهوم التعليم الأساسي ويتوسع ليشمل التعليم النظامي وغير النظامي والتعليم اللاصفي والتعليم غير المباشر، من خلال وسائل الاتصال والأندية والوسائل المجتمعية والإعلامية المختلفة.

FOR AUTHOR USE ONLY

وتستقي السياسة التربوية جذورها من الفلسفة العامة للمجتمع العربي الفلسطيني وتستمد مبادئها من تراثه، ودينه، وقيمه، وعاداته، وتقاليده، ووثيقة استقلال دولة فلسطين عام (١٩٨٨م)، وطموح الشعب الفلسطيني تجاه المستقبل، ودور التربية في المحافظة على هذا المجتمع واستمراره من جهة وتحقيق ازدهاره وتقدمه ورفاهيته من جهة أخرى، وتتمثل السياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم العالي فيما يلي:

- استلهام القيم من التراث العربي والإسلامي والإنساني وتأكيدها.
- تطوير شخصية المواطن وتعزيز قدراته على التحليل والنقد والمبادرة والإبداع.
- إعداد الطلبة لحياة تسودها روح العدل والمساواة والمشاركة والديمقراطية.
- التأكيد على أن التعليم رسالة ومهنة لها قواعدها الخلقية والمهنية.
- اعتبار الطالب/ة محور العملية التعلمية التعليمية.
- تنمية التفكير لدى المتعلمين بحيث يساهم ذلك في تحقيق التلاؤم بين الحقائق التاريخية والالتزامات الوطنية المستقبلية للشعب الفلسطيني.
- توجيه المناهج لتأخذ بالتعليم الجمعي والتعليم الرمزي والتعليم الفردي.

- تمكين المتعلمين من إتقان اللغة الأم ولغة أجنبية أخرى على الأقل تمكنهم من الإطلاع المباشر على إنتاج الفكر والتقنيات والنظريات العلمية والقيم الحضارية.
- تمكين المتعلمين من حقهم في بناء شخصيتهم ومساعدتهم في التعلم الذاتي.
- تحقيق التوازن في تعليم الطلبة مختلف المواد الأساسية.
- تمكين المتعلمين من ممارسة الأنشطة المرافقة للمنهاج.
- تهيئة المتعلمين في مختلف المراحل التربوية للتعامل مع المستقبل واعدادهم إعداداً يمكنهم من مسايرة التغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحديث والإسهام الايجابي فيه.
- تنشئة المتعلمين على حب العمل واتقانه وغرس الطموح في نفوسهم من أجل التفوق والإبداع للمساهمة في ازدهار الوطن.
- مساهمة العملية التربوية في مسيرة البلاد العامة بما تقتضيه من كفاءات ومهارات قادرة على الإيفاء بما تستوجبه التنمية الشاملة.
- مراعاة بث روح المواطنة والحس المدني في مختلف المناهج.
- استخدام الأساليب العلمية في النظام التربوي لدى جميع مراحله (التخطيط، والتنفيذ، والتقويم).
- إرساء قواعد الخبرة الشاملة في بناء الشخصية.
- الاهتمام بمكانة المعلم الاجتماعية والعلمية والاعتزاز بها انسجاماً مع دوره المميز في بناء المجتمع والعمل على جعل التعليم مهنة لها أسسها وقواعدها.
- الاهتمام ببرامج التربية الخاصة من خلال مبدأ توسيع الأنماط التربوية وادراجها في المؤسسات التربوية المختلفة.
- اعتماد مبدأ التربية المستديمة واعتبار أن التربية والتعليم لا يقومان على العناصر المباشرة لعملية التعليم فقط بل يستمدان مقوماتهما من النشاط الاجتماعي والثقافي الذي يمتاز به الوسط البيئي للمتعلم في أسرته ومجتمعه.
- الحرص على مواءمة حاجات الفرد والمجتمع وتحقيق التوازن بينها.

FOR AUTHOR USE ONLY

- استخدام نتائج البحوث التربوية الحديثة الميدانية المحلية والعربية والعالمية فيما يتصل ببناء المناهج وتنظيمها وتوزيعها على المراحل التعليمية المختلفة.
- مساهمة كل المواد والأنشطة التربوية في تحقيق الأسس العامة للمناهج.
- إ يلاء التقويم أهمية خاصة في بناء المكتسب المعرفي والمهاري للمتعلم.
- بناء المناهج بحيث تراعي ترسيخ الديمقراطية في المدارس، لتساعد المعلمين والطلبة على إنجاز المهمات الملقاة على عواتقهم بسعادة.
- الاستفادة من الجهود الوطنية السابقة في سبيل بناء وتطوير مناهج التعليم في فلسطين(مثل: وثائق منظمة التحرير الفلسطينية، وتقارير مشروع توحيد المناهج، وخطة مركز تطوير المناهج).
- مشاركة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في وضع السياسات التربوية وتطبيقها[1].

FOR AUTHOR USE ONLY

وضمن هذه الرؤية وفي سبيل الإعداد لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وجهت الوزارة خطتها التطويرية في فترة الخمس سنوات (١٩٩٨-٢٠٠٣) نحو بناء اللبنة الأولى للأولويات طويلة الأمد التالية[2]:

أولاً : تدعو رسالة التعليم إلى العمل على بناء فلسطين موحدة بحس واحد ومصير مشترك عبر إنشاء نظام تعليمي وطني مقبول لشعب فلسطين ككل ويلبي احتياجات الفلسطينيين، ويعزز التنمية الاجتماعية والاقتصادية والديمقراطية والسياسية لأبناء فلسطين كأمة واحدة، ويتمثل الهدف الأساس في هذا المضمار في تنشئة الأطفال في كافة التجمعات الفلسطينية ممن يعيشون في مدن وقرى ومخيمات قطاع غزة والضفة الغربية مع أولئك القادمين من الشتات والمهاجرين بما فيهم أولئك الذين يتلقون الخدمات التعليمية في مؤسسات القطاع الخاص ووكالة الغوث تحت راية نظام تعليمي وطني تكون اللغة العربية لغة التدريس فيه وتشكل الثقافة والتاريخ الفلسطيني أحد أهم أركان المناهج التعليمية ومن الأولويات هنا هو إعادة تصميم وتوحيد المناهج المقررة في كافة مدارس الضفة وقطاع غزة والتأكد من وجود محتوى موحد للمقررات في كافة المدارس.

---

[1] اليونسكو، " **التعليم للجميع، الوفاء بالتزاماتنا الجماعية**" (داكار، السنغال: المنتدى العالمي للتربية، ٢٠٠٠)، ص١٦.

[2] وزارة التربية والتعليم العالي. "**خطة التطوير التربوي الخمسية للفترة (١٩٩٨-٢٠٠٣)**"، مرجع سابق، ص ٥٨.

ثانياً: تؤكد رسالة التربية والتعليم على ضرورة العمل من خلال التربية والتعليم على تحرير المجتمع الفلسطيني نفسياً، وبذل كل جهد مستطاع لإضفاء طابع الأمان والتطور عليه.

ثالثاً: تؤكد رسالة التعليم على ضرورة العمل على توجيه الإستراتيجية الخاصة بتوسيع المدارس إلى إيجاد مكان كاف يمكن كل طفل يبلغ السادسة من العمر من الالتحاق بالصف الأول في المدارس الأساسية كما أنها تؤكد على ألا يقل سن ترك المدرسة عن الخامسة عشرة.

رابعاً: ترى رسالة التعليم ضرورة العمل على إنشاء مجتمع ناضج ديمقراطيا من خلال تشجيع عمليتي التعليم والتعلم والعمل على إنشاء مجتمع صالح على أسس علمية وتقدمية يمتاز بالابتكار، دون أن يكون مستهلكاً للتكنولوجيا وحسب، وانما مساهماً في الحضر العلمية والتكنولوجية المستقبلية.

FOR AUTHOR USE ONLY

خامساً: تأكيد إلزامية التعليم في المرحلة الأساسية حتى نهاية الصف العاشر من سن السادسة ولغاية السادسة عشرة.

سادساً: تدعو رسالة التعليم إلى البحث عن الوسائل البديلة بتطوير الشخصية الفلسطينية المتفهمة بشكل كامل للثقافة الفلسطينية، والمدركة للقيم التي تبرز هذا الشعب بإنجازاته.

سابعاً: تؤكد رسالة التعليم على أن مهام التعليم النظامي لا تقتصر على ذلك بل تتعداه إلى إعداد الجيل الشبابي المستعد لمواجهة عالم مليء بمجالات العمل والتوظيف والمتميز بسرعة التغيير بمقاييس عالية من التطور العلمي والتقني.

ثامناً: تنظر رسالة التعليم إلى القيم في المجتمع الفلسطيني كضرورة هامة من أجل تطويره وتلاحمه وتعزيز مفاهيم حفظ البيئة الطبيعية والتفاهم والديمقراطية والسلام الدولي.

ومنذ استلام وزارة التربية والتعليم العالي صلاحيات التعليم أخذت على عاتقها مسؤولية التطوير والتحديث في كل من البنى والإمكانيات وإعادة بناء هذه العملية من حيث[1]:

١- التخطيط للمنهاج الفلسطيني الذي ابتدئ العمل به العام الدراسي (٢٠٠٠/٢٠٠١) بتطبيقه أولاً على الصفين الأساسيين الأول والسادس وقد تمت عملية الانتهاء من تطبيق المنهاج الفلسطيني على كافة الصفوف والمراحل في العام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٧) بتطبيق المنهاج الفلسطيني على الصف الثاني عشر (التوجيهي) والجدول(٤/٢) يوضح المراحل الدراسية والأعوام التي تم فيها تطبيق المنهاج الفلسطيني كما يلي:

جدول (٤/٢): مراحل تطبيق المنهاج الفلسطيني.

FOR AUTHOR USE ONLY

الصفوف التي طبق فيها المنهاج	العام الدراسي الذي تم فيه التطبيق
الأول الأساسي + السادس الأساسي	٢٠٠٠/٢٠٠١
الثاني الأساسي + السابع الأساسي	٢٠٠١/٢٠٠٢
الثالث الأساسي + الثامن الأساسي	٢٠٠٢/٢٠٠٣
الرابع الأساسي + التاسع الأساسي	٢٠٠٣/٢٠٠٤
الخامس الأساسي + العاشر الأساسي	٢٠٠٤/٢٠٠٥
الحادي عشر	٢٠٠٥/٢٠٠٦
الثاني عشر(التوجيهي)	٢٠٠٦/٢٠٠٧

المصدر: وزارة التربية والتعلم العالي. "**الخطة الإستراتيجية للتطوير التربوي(٢٠٠٨-٢٠١٢)-نحو نوعية التعليم من أجل التطوير**"، (فلسطين: دن، ٢٠٠٨).

٢- إعداد خطة منظمة لتدريب وتأهيل المعلمين في المواضيع التالية:

أ-أساليب وطرق التدريس في مختلف المباحث الدراسية (الأيام الدراسية).

---

[1] وزارة التربية والتعليم العالي. "**الخطة الإستراتيجية للتطوير التربوي(٢٠٠٨-٢٠١٢)-نحو نوعية التعليم من أجل التطوير**"، مرجع سابق، ص ٧٥.

ب- التخطيط المدرسي.
ج-القياس والتقويم.
د- التحفيز الذهني في العلوم والرياضيات.
هـ-التعبير الحر واستخدام الدراما في اللغة الإنجليزية.

٢- إعداد خطط منظمة لتدريب وتأهيل مديري المدارس وخاصة في المجالات التالية:

أ- مهارات إدارية.
ب- الإدارة والقيادة.
ج- تفويض الصلاحيات.
د-إدارة الوقت.
هـ-التنظيم والتخطيط.

FOR AUTHOR USE ONLY

٣- الاهتمام بالمراحل الأساسية الدنيا (١-٤) عن طريق:

أ-تعيين مشرفي مرحلة دنيا.
ب-عقد دورات تدريبية لمشرفي المرحلة في المواضيع التالية: القياس والتقويم، التعليم التكاملي، التربية الخاصة، التعليم المساند، والتعليم العلاجي والمهارات الحياتية وأدب الأطفال والوسائل التعليمية والبحث الإجرائي.

٤- تبني مشاريع تطويرية بالتعاون مع منظمات عالمية والدول المانحة ومنها:

أ-مشروع التطوير المدرسي.
ب-التعليم الشمولي.
ج-التعليم التكاملي.
د-التعليم المساند- التعليم الجامع- المدرسة صديقة الطفل تطوير الأداء الفردي- الإدارة الذاتية ..... وغيرها.

٥- وضع خطة تطويرية لتطوير عمل الإدارات العامة في الوزارة والأقسام في كل مديرية منها:

أ-تطوير خطة الأنشطة الطلابية.

ب-توسيع دائرة التعليم العام.

ج-تطوير خطة قسم التقنيات والوسائل التعليمية ومنها مشروع المكتبات ومراكز الحاسوب.

د-تطوير خطة الإرشاد التربوي.

هـ-تطوير خطة الإشراف التربوي.

و-توسيع دائرة الشؤون الإدارية وحوسبة العمل الإداري بتمويل من الحكومة الفنلندية..... وغيرها.

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث الرابع: واقع التعليم العالي الفلسطيني وتحدياته:

يعتبر التعليم العالي الفلسطيني فريدا ومميزا من بين جميع نظم التعليم العالي الدولية حيث إن معدل الالتحاق الإجمالي يفوق بكثير معدل الالتحاق في كثير من بلدان الشرق الأوسط والبلدان النامية حيث بلغت نسبة الالتحاق في التعليم العالي من مجموع السكان (٣.٨%) وعدد الطلبة لكل (١٠٠.٠٠٠) من السكان (٣٧٩٧) ورغم قدرة التعليم العالي على البقاء والنمو في ظل أوضاع متقلبة إلا انه يواجه اليوم عدداً من التحديات يمكن تلخيصها[١]:

- ❖ نمو غير مضبوط وتوسع غير مدروس وافتقار برامجه إلى الملاءمة مع احتياجات المجتمع الفلسطيني والشرق الأوسط بشكل عام.
- ❖ غياب إدارة فعاله على المستوى المؤسسي وضعف التنسيق بين الوزارة والمؤسسات فيما بينها.
- ❖ غياب نظام معلومات موحد.
- ❖ الحاجة إلى كادر تعليمي متخصص مرادف للتعليم العالي والتعليم التقني والمهني.
- ❖ رغم أن التعليم المهني والتقني يعتبر النهج الأساسي للنمو الاجتماعي – الاقتصادي لمعظم الدول، وانه يعتبر على أعلى قدر من الأهمية للتنمية المستدامة للبعض الآخر من الدول حول العالم، إلا أن النظرة الاجتماعية لهذا التعليم تعتبر إلى حد بعيد سلبية في فلسطين.
- ❖ رغم أن وجود نظام للتوجيه المهني هو أمر لا غنى عنه للتعليم المهني والتقني على المديين القريب والبعيد إلا أن هكذا نظام غير موجود.
- ❖ رغم أن التعليم المهني يعتبر مجد للفتيات، مع اعتبار توفر بعض التخصصات، إلا أن التحاقهن بالتعليم التقني محدود عموماً والتحاقهن بتخصصات غير تقليدية محدود وغير منتظم.
- ❖ رغم أن مؤسسات التعليم والتدريب عموما تتعدد وتتنوع وتنتشر في جميع أنحاء الضفة والقطاع، ورغم أنها تبادر إلى افتتاح المزيد من التخصصات سنويا ويتكرار هنا وهناك على مساحات جغرافية محدودة في بلد صغير

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] وزارة التربية والتعليم العالي. "**وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، مرجع سابق، ص٢١٢.

كفلسطين، إلا أن التوافق بين جانبي مخرجات التعليم والتدريب وحاجة سوق العمل من حيث الكم والنوع غير مؤكدة.

- ❖ رغم أن التعليم المهني والتقني يتميز بمكوناته المتغيرة والمتسارعة والتي تتطلب بالتالي مناهج مرنة وقابلة للتحديث السهل والسريع، إلا أن المناهج المستعملة حاليا ذات طابع تقليدي من حيث نهج تصميمها ومحتواها قابل للتقادم مع الوقت ولا يسمح بالتطوير والتحديث السهل.
- ❖ رغم أن التعليم والتدريب المهني والتقني ينتشر من خلال مؤسساته من كليات ومدارس في محافظات الضفة والقطاع إلا أن هذا التوزيع ليس مثالياً وليس فعالاً فيما يتعلق بتوزيع التخصصات المهنية في المحافظات (٢٣ تخصص/ (٢: زراعي، ٢: تجار ي، ٢: فندقي، ٢: اقتصاد منزلي، ١٥: صناعي).

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث الخامس: أثر جدار الضم العنصري على التعليم في فلسطين:

تم إقرار جدار الضم العنصري الفاصل في شهر نيسان من العام ٢٠٠٢، وتم البدء بتنفيذه في شهر حزيران من العام نفسه بعد تسلم شارون رئاسة حكومة الكيان الصهيوني، وقد أدت إقامة الجدار إلى مصادرة ١٠% من أراضي الضفة الغربية بمساحة تصل من ١٦٠-١٨٠ ألف دونم، ويتراوح عرض الجدار ما بين (٦٠-١٥٠م) في بعض المواقع والمقاطع، وبارتفاع حوالي ٨م، وأضيف إليه: أسلاك شائكة، وخندق يصل عمقه إلى ٤م وعرضه ٤م أيضاً، بهدف منع مرور المركبات والمشاة، وطريق للدوريات، وطريق ترابي مغطى بالرمال لكشف الأثر، وسياج كهربائي، مع جدار إسمنتي يصل ارتفاعه إلى ٨م، وطريق معبد مزدوج لتسيير دوريات المراقبة، وأبراج مراقبة مزودة بكاميرات وأجهزة استشعار.

ومن المتوقع أن يصل طول الجدار ثلاثة أضعاف طول حائط برلين وضعفيه في الارتفاع، ويمر الجدار في الكثير من الأماكن في الضفة الغربية ابتدءا من أقصى شمال الضفة الغربية في محافظة جنين، وحتى أقصى الجنوب في محافظة الخليل، ليبتعد مسافة أمتار قليلة فقط عن البيوت والمحال التجارية والمدارس الفلسطينية.

FOR AUTHOR USE ONLY

عمل الجدار على عزل حوالي (٨٩٥٠٠٠) فلسطيني من سكان الضفة الغربية، بالإضافة إلى عزل (٢٠٠,٠٠٠) فلسطيني في القدس الشرقية عن بقية الضفة الغربية، كما أنه عزل (٤٦)تجمعاً سكنياً داخل الجدار في مناطق جنين، وطولكرم، وقلقيلية وبيت لحم، وجنوب الخليل، وضواحي القدس، ويشكل هذا العزل تأثيرات مختلفة على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية والتعليمية والصحية.

ويضيف جدار الضم والتوسع العنصري صعوبات كبيرة إلى جانب الصعوبات الأخرى التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي بسبب منع عدد من المعلمين من الانتقال من والى التجمعات، وكذلك الأمر بالنسبة لطلبة المدارس والجامعات، مما يؤدي إلى حرمان عدد كبير منهم من حقهم في التعليم، خاصة أنه لا يمكن سد حاجة هذه المدارس من المعلمين من هذه القرى والتجمعات بأي وسيلة كانت، والأمر يكاد يكون مستحيلاً بالنسبة لطلبة الجامعات، أما المشكلة الأكبر فهي في التجمعات التي لا يوجد فيها مدارس على الإطلاق والتي تحتاج إلى حل

سريع، وقد يكون المعلمون أكثر من يتعرض للمعاناة أثناء تنقلهم عبر هذا الجدار، نظراً لأنهم يتعرضون لممارسات يومية متنوعة تتمثل في الآتي[1]:

١/ عدم السماح لهم بالوصول إلى مدارسهم في معظم الأيام، وذلك باستخدام حجج وذرائع مختلفة، بحيث يتم احتجاز المعلمين لعدة ساعات قبل السماح لهم بالمرور، بعد أن يكون اليوم المدرسي قد انتهى أو شارف على الانتهاء.
٢/ حجز الطلاب على بوابات الجدار لعدة ساعات، وبعد ذلك يتم منعهم من الوصول إلى مدارسهم.
٣/ التعرض للمعلمين والمعلمات بالكلمات والألفاظ النابية وبشكل مستمر.
٤/ التفتيش الجسدي وخاصة للمعلمات من قبل الجنود المتواجدين على الحاجز.

إن هذه الإجراءات الإسرائيلية العنصرية تؤدي إلى:

- عدم انتظام العملية التعليمية في المدارس الناجم عن احتجاز المعلمين والطلبة وتأخير وصولهم إلى المدارس.
- عدم إعطاء الطلاب حقهم التعليمي في المناهج المقررة، مما يؤثر سلباً على تحصيلهم الدراسي.
- عدم توفر الإمكانيات في المدارس لمتابعة الأنشطة الصفية واللاصفية، نظراً لتأخر وتغيب المعلمين والطلاب، حيث يتم التركيز على إنهاء المناهج المقررة والأساسية فقط.

إن جدار الضم العنصري يخرق القوانين والمواثيق الدولية الآتية فيما يختص بالتعليم:

- قانون التعليم الإلزامي الإسرائيلي نفسه والذي يلزم الحكومة بتوفير التعليم الإلزامي المجاني لكل طفل يتراوح عمره بين ٥ و١٥ سنة، بصرف النظر فيما إذا كان لهذا الطفل قيد في سجل السكان في وزارة الداخلية أو حتى فيما إذا كان والداه مقيمين بشكل غير قانوني.

[1] وزارة التربية والتعليم العالي. **"تأثير جدار الضم والتوسع العنصري على التعليم في فلسطين"** (دم: دن، ٢٠٠٨)، موقع على الانترنت، http://www.mohe.gov.ps.

FOR AUTHOR USE ONLY

- الفقرة (٥٠) من معاهدة جنيف الرابعة والتي تطالب إسرائيل بصفتها قوة الاحتلال بأن تسهل على المؤسسات التي تكرس جهودها للعناية بالأطفال وتعليمهم، القيام بعملها بشكل لائق.
- الميثاق المعد ضد التمييز في التعليم والذي يمنع بشكل صريح " حصر التعليم ذي المستوى المتدني في شخص أو فئة من الأشخاص".
- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والذي يؤكد أن " التعليم حق للجميع".
- ميثاق حقوق الطفل والذي يؤكد أن الدول يجب أن "تعترف بحق الطفل في التعليم..... على أساس تكافؤ الفرص....:".
- الاتفاقية الدولية حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تؤكد على أن : "التعليم حق للجميع" وأن التعليم الأساسي يجب أن يكون إلزامياً ومتوفراً للجميع بالمجان".

FOR AUTHOR USE ONLY

ويمر جدار الفصل العنصري في معظم محافظات الضفة الغربية، ويؤثر سلباً على العملية التعليمية، وفيما يلي عرض للمحافظات التي يمر بها الجدار وتأثيره على العملية التعليمية:

١.٥: الجدار في محافظة جنين:

تعاني الحالة التعليمية في محافظة جنين وفي التجمعات الواقعة ضمن منطقة الجدار وضعاً صعباً للغاية، حيث يقع خلف الجدار (٨) تجمعات سكنية يبلغ عدد القاطنين فيها ما يقارب العشرة آلاف نسمة في مناطق: برطعة، خربة برطعة، خربة عبد الله اليونس، أم الريحان، خربة الرعدية، ظهر المالح، المنطار الشرقي، المنطار الغربي.

يتواجد في هذه المنطقة (٥) مدارس يدرس فيها (١٠٧١)طالباً وطالبةً، منهم (٥٠) طالب وطالبة يدرسون خارج تلك التجمعات، والمضايقات الإسرائيلية المتكررة في تلك المناطق تؤدي إلى إعاقة وإرباك في سير العملية التعليمية[١].

٢.٥: الجدار في محافظة قلقيلية:

أطبق الجدار على معظم منطقة قلقيلية وأحاط بها من كل الجهات، حتى أن المدينة نفسها لم يبق لها منفذ على الآخرين إلا شارع عرضه عشرة أمتار، فمنذ عام ٢٠٠٣ تم عزل ستة تجمعات سكانية (عزون عتمة، الضبعة، رأس طيرة، وادي الرشا، عرب الرماضين، عرب أبو فردة)، حيث فصل الجدار بين هذه التجمعات وبين أجزاء المحافظة، وبدء العمل في هذه المناطق وفق نظام التصاريح الخاصة بالجدار، وعبر بوابات عديدة. وقد بلغ عدد التجمعات السكنية المتأثرة بهذا الجدار (١٧) تجمع هي: رأس عطية، حبلة، قلقيلية، عزون عتمة، بيت أمين، جيوس، النبي الياس، عسلة، عزبة سلمان، عزبة جلعود، راس طيرة، الضبعة، الأشقر، المدّور، وادي الرشا، عرب الرماضين، عرب أبو فردة. وقد بلغ عدد المدارس التي عزلها الجدار (٣) مدارس، تضم (٨٣٦)طالباً وطالبةً [٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

[١] وزارة التربية والتعليم العالي. **"تأثير جدار الضم والتوسع العنصري على التعليم في فلسطين"** ، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.mohe.gov.ps.

[٢] المرجع السابق نفسه.

٣.٥: الجدار في محافظة طولكرم:

لقد عزل الجدار في محافظة طولكرم (٣) تجمعات سكنية هي: نزلة عيسى، شويكة، خربة جبارة. وقد بلغ عدد المدارس التي عزلها الجدار (٣) مدارس، تضم (١٠٢) طالباً وطالبةً [١].

٤.٥: الجدار في محافظة سلفيت:

يبلغ جدار الفصل العنصري في محافظة سلفيت (٦٩,٦٤٦) كم، وبلغت مساحة القرى التي مرّ بها (١٩٩,٢٩٠) كم٢، حيث التهم الجدار (١١٨,٠٠٠) دونم. وقد عزل الجدار في تلك المحافظة (٣) قرى هي: دير بلوط، رافات، الزاوية، بحيث أصبحت هذه القرى معزولة داخل الجدار، وبالتالي فإن لهذه القرى بوابات تُفتح وتُغلق في أوقات محددة حسب مزاجية الجيش الإسرائيلي، مما حوَّل حياة المواطنين إلى جحيم.

FOR AUTHOR USE ONLY

تم تقسيم المحافظة من خلال الجدار إلى ثلاثة كنتونات (تجمعات) منفصلة هي:

التجمع الأول ويضم قرى: (سرطة، بديا، مسحة، الزاوية، رافات، دير بلوط).
التجمع الثاني ويضم قرى: (حارس، كفل حارس، دير استيا، مردة، قيرة، زيتا، جماعين).
التجمع الثالث ويضم قرى: (سلفيت،الجدار، فرخة، خربة قيس، بروقين، كفر الديك).

وبالتالي سوف تتأثر من جراء ذلك الجدار (١٩) مدرسة تضم بين أبنيتها (٦٧٠٨) طالباً وطالبةً [٢].

[١] وزارة التربية والتعليم العالي. **"تأثير جدار الضم والتوسع العنصري على التعليم في فلسطين"** ، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.mohe.gov.ps.
[٢] المرجع السابق نفسه.

٥.٥: الجدار في محافظة رام الله والبيرة:

يمتد الجدار حول محافظة رام الله والبيرة من الشمال الغربي في عمق الضفة الغربية ليضم مستوطنتي بيت أريه وعوفاريم، ويفصل بين رام الله وقراها الغربية، الشمالية والجنوبية، كما يمتد الجدار في وسط المحافظة ليضم المستوطنات من عطيرت حلاميش إلى الشمال حتى دوليف في الجنوب، وكذلك يمتد من الناحية الشرقية أيضاً ليضم المستوطنات الشرقية من شيلو إلى الشمال حتى بيت إيل وبساجوت في الجنوب، وهو بشكل عام يحيط بمجموعة قرى غرب رام الله من جميع الجهات ويعزلها عن محيطها، ويصادر معظم أراضيها بحيث لا يتبقى لها سوى المنطقة السكنية، ويضم الجدار مناطق القدس الشمالية مثل الرام والضاحية وكفر عقب ورافات بالإضافة إلى قرى شمال غرب القدس.

أما مدينة البيرة فتم عزلها عن أفضل أراضيها من الناحية الشرقية حيث يعمل الجدار على ضم المستوطنات مثل كوخاف يعقوب، وبيت إيل وعوفرا مع نسبة كبيرة من أراضي القرى الفلسطينية في تلك المنطقة خاصة منطقة أراضي سلواد وكفر مالك، وحسب خارطة جدار الفصل العنصري فإن مدرسة الطيرة–بيت عور الفوقا الأساسية المختلطة أصبحت محاصرة بين الجدار وبين مستوطنة بيت حورون من جهات ثلاث: الغربية والشمالية والشرقية. أما الجهة الجنوبية فيحاصرها الشارع الاستيطاني رقم (٤٤٣) مما يعرقل وصول الطلبة إلى المدرسة وقد يحرمهم منها نهائياً، ويتعلم في هذه المدرسة (٤٠٠) طالب وطالبة من القرية وقرية الطيرة المجاورة، أما مدرسة اتحاد صفا الثانوية والتي يدرس بها (٣٥٠)طالباً من طلاب قريتي صفا وبيت سيرا، فإن الجدار أدى إلى كثير من المضايقات لطلبتها، حيث يلاصق الجدار تلك المدرسة ويفصل بين قريتي صفا وبيت سيرا ويمنع طلبة بيت سيرا من الوصول إليها، ويمتد هذا الجدار الشارع العام ليقطع منطقة خربثا المصباح وبيت لقيا وبيت سيرا ويمنعهم من الوصول إلى منطقة بيت عور وصولاً إلى رام الله مما يؤدي إلى إلحاق أضرار بطلبة الجامعات الذين سيلتحقون بجامعاتهم في مدينة رام الله والمناطق الأخرى في الضفة الغربية[1].

FOR AUTHOR USE ONLY

[1] وزارة التربية والتعليم العالي. **"تأثير جدار الضم والتوسع العنصري على التعليم في فلسطين"** ، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.mohe.gov.ps.

٦.٥: الجدار في محافظة القدس:

يُحكم جدار الضم والتوسع قبضته على مدينة القدس ويؤدي إلى حرمان الأطفال والطلبة والمعلمين من الوصول إلى مدارسهم وجامعاتهم، حيث يمنع ما يزيد عن (٢٠٠٠) طالب وطالبة و (٣٦٠) معلم ومعلمة من الوصول على مدارسهم في منطقتي الرام وضاحية البريد، بالإضافة إلى (٦ آلاف) طالب مقدسي يعيشون خارج الجدار مما سيعيق التحاقهم بمدارسهم أيضاً.

كما أن ما يقارب (٥ آلاف) طالب وطالبة يعيشون في منطقتي أبو ديس والعيزرية سيضطرون للدراسة في أربع مدارس موجودة في هذه المنطقة، وسيتم حرمان جزء كبير منهم من الوصول إلى مدارسهم داخل المدينة المقدسة. وقد حرمت الإجراءات الإسرائيلية ما يقرب من (٥٠%) من المعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية الموجودة داخل المدينة وعددهم (٣٢٠)معلماً ومعلمةً و (٢٠%) من معلمي المدارس الخاصة وعددهم (١٧٠)معلماً ومعلمةً من الوصول إلى مدارسهم بسبب سكنهم خارج الجدار.

FOR AUTHOR USE ONLY

ويعاني الطلبة الجامعيون من أبناء مدينة القدس من صعوبات ومشاكل كبيرة في التحاقهم بالجامعات الفلسطينية، والتي أصبحت جميعها خارج الجدار، حيث لن يتمكن ما يقارب (١٥٠٠) طالب وطالبة من طلبة جامعة القدس و (١٠٠٠) طالب وطالبة من طلبة جامعة بيت لحم، وما يقرب من (٧٠٠) طالب وطالبة من جامعة بيرزيت، من الالتحاق بجامعاتهم بحرية بسبب سكنهم داخل الجدار الذي تبنيه إسرائيل حول المدينة المقدسة، وما يترتب عليه من إجراءات عسكرية.

وتتعرض المدارس الفلسطينية داخل القدس لضغوط مستمرة من تهديدات الإغلاق والملاحقة الأمنية بسبب وجودها في المنطقة، وأحياناً بحجة توظيفها المعلمين من الضفة الغربية، كما وتوجه عملية بناء المدارس الفلسطينية في القدس صعوبات كبيرة لدرجة أصبح فيها من شبه المستحيل بناء مزيد من المدارس لاستيعاب الزيادة في أعداد الطلبة أو تحسين البنية التحتية.

وقد أدى بناء الجدار على مصادرة ثلث أراض جامعة القدس، حيث تم مصادرة (٦٠ دونم) في الجزء الغربي من أراضيها البالغة (٢١٠ دونمات) وتُشكل الأراضي المصادرة

المكان الحيوي للجامعة، وقد أدى الجدار على حالة من عدم الاستقرار في الجامعة كونه دخل على خط سير عدة مشاريع كانت الجامعة قد أعدتها منذ سنين لإقامة إستاد رياضي كبير وبركة سباحة دولية وألعاب أخرى لخدمة مشاريع الجامعة وخاصة كلية التربية الرياضية والمناطق المجاورة لها كونها الوحيدة في منطقة القدس وضواحيها، وقد تسبب الجدار في صعوبة وصول الطلبة والموظفين القادمين من المناطق البعيدة والمحيطة الواقعة خارج الجدار مما دفعهم إلى استئجار البيوت في القرى المحيطة بالجامعة ودفع المبالغ التي كان الطالب في غنى عن دفعها وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة. وأدى أيضاً إلى انتقال عدد لا بأس به من الطلبة إلى جامعات قريبة من سكناهم بعدما ألغى الجدار الطرق الالتفافية التي كانوا يسلكونها بعيداً عن الحواجز، وقد بلغ عدد المدارس المتضررة جراء جدار الفصل العنصري حوالي (٥١) مدرسة داخل المدينة المقدسة وخارجها تضم حوالي (٤٣٥٨) طالباً وطالبةً [١].

٧.٥: الجدار في محافظة بيت لحم:

لقد أثر الجدار في محافظة بيت لحم على (٨) تجمعات سكنية هي: الخاص، بتير، نحالين، حوسان، الولجة، وادي فوكين، الجبعة، خربة زكريا. وقد بلغ عدد المدارس المتأثرة من جدار الضم العنصري (١٩) مدرسة[٢].

FOR AUTHOR USE ONLY

٨.٥ :الجدار في محافظة الخليل:

لقد أثر الجدار في محافظة الخليل على (٢١) تجمع سكني هي: الهذالين، الصرايعة، الزويدين، زيف، البويب، الكعابنة، منيزل، دير رازح، كرمة، رابود، أبو العرقان، أبو العسجا، أبو الغزلان، كرزا، سكة، عناب الكبيرة، عرب الرماضين، عرب الفريجات، السيميا، التوانة، بيت عوا. وقد بلغ عدد المدارس المتأثرة من جدار الضم العنصري والموجودة في التجمعات السكنية (٢٣) مدرسة، تضم بين أبنيتها (٤٤٣٦) طالباً وطالبةً .

ورغم كل تلك الإجراءات والعراقيل التي تضعها سلطات الاحتلال الإسرائيلي والتي يوجدها جدار الضم العنصري فقد عملت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية عدداً من

[١] وزارة التربية والتعليم العالي. **"تأثير جدار الضم والتوسع العنصري على التعليم في فلسطين"** ، مرجع سابق، موقع على الانترنت، http://www.mohe.gov.ps.

[٢] المرجع السابق نفسه.

الحلول والإجراءات الوقائية وفق إمكاناتها وما يفرضه عليها الواقع الصعب، فقد عملت الوزارة جاهدةً على مواجهة المخططات الإسرائيلية والعقبات التي تضعها للتأثير على العملية التعليمية بشكل خاص والأسرة التربوية بشكل عام وشل حركتها، فرأت الوزارة قدر الإمكان، ودون المساس بالعملية التعليمية، توظيف معلمين من المنطقة نفسها التي يحاصرها الجدار أو منطقة مجاورة لها، تضمن عدم مرورهم وتعرضهم للاستفزاز والتأخر عن دوامهم اليومي، كذلك فعلت مع حماية هوية الضفة الغربية ممن يعملون في مدارس القدس الشريف فنقلتهم إلى مدارس أخرى خارج الجدار للحد من مرورهم خلال بواباته، ولتخفيف العبء عليهم، مع الاحتفاظ بامتيازاتهم وعلاواتهم.

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث السادس: تعليق عام على الأدب التربوي:

بعد استعرض الأدب التربوي تبين لدى الباحث الوضع الصعب والمأساوي الذي مر به قطاع التعليم في فلسطين، بسبب العراقيل التي وضعتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي أمام هذا القطاع، حيث أن قطاعي التربية والصحة هما من أهم القطاعات المدنية في بناء الدولة، كما تبين للباحث الجهد الضخم الهائل الذي بذلته وما زالت تبذله وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أجل النهوض بذلك القطاع، ومواجهة العراقيل والعقبات التي تضعها قوات الاحتلال الإسرائيلي، وكذلك مواجهة التحديات التي تواجه قطاع التعليم بشكل عام.

كما تبين للباحث أن مواضيع الإدارة الإستراتيجية، والتفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام العلماء والمختصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تعدد الباحثون المهتمون بهذا النوع من الإدارة، لما تتميز به من استمرارية في أداء المنظمة الفعَّال، حيث أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على بلورة إطار فكري وشمولي وأساسي للمنظمة.

FOR AUTHOR USE ONLY

كما يلاحظ من خلال استعراض الأدب التربوي أن الحاجة أصبحت ملحة للمنظمات لتبني مدخل الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي لأسباب متعددة منها سيطرة القطب الواحد، حيث أن استخدام الولايات المتحدة لهذا النمط من التفكير جعلها تقود العالم بلا منازع، كما أن نظام العولمة وما أفرزه من زيادة في المنافسة العالمية، وزيادة في التكتلات الاقتصادية، كل ذلك يدعو القائمين على المؤسسات بضرورة استخدام نمط الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي.

ومن خلال استعراض الأدب التربوي يتبين أيضاً بأن التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لا يقتصرا على المنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل ويتعداه إلى المنظمات غير الربحية، ووزارة التربية والتعليم العالي واحدة منها.

إن التطور التكنولوجي المتسارع أدى إلى زيادة معدلات تبني التفكير الإستراتيجي لأن العصر الحالي هو عصر التكنولوجيا والتغير الدائمين لذا فإننا نحتاج إلى قادة ذوي تفكير استراتيجي، حيث أن العديد من المؤتمرات التربوية في العالم العربي أوصت بضرورة تبني هذا النمط من التفكير.

لقد أفاد الباحث من الأدب التربوي في تحديد أنواع التفكير الإستراتيجي ومزاياه، وفي صياغة بعض فقرات الاستبانة، من خلال التعرف على مجالات التفكير لدى الفرد وعلى العوامل التي تزيد من قدرة المنظمات على الاستمرار في أعمالها بكفاءة وفاعلية.

FOR AUTHOR USE ONLY

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث الإجراءات التي اتبعها الباحث في إجراء الدراسة وهي:

١.١: وصف منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة استخدام المنهج ألوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الواقع وصفاً دقيقاًوِ ُعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً ، كما استخدم الباحث أسلوب الدراسة الميدانية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة، كما قام الباحث بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بواسطة حزمة spss الإحصائية، وقد أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من (٢٠٠٧-٢٠٠٩)، أما مصادر البيانات فقد تم الحصول عليها من مصدرين:

FOR AUTHOR USE ONLY

١- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في أدبيات الإدارة ووثائق وسجلات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية، والبحوث والدراسات المنشورة في المجلات والدوريات، ومواقع الشبكة ألعنكبوتيه (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي.

٢-**المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية ميدانياً من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وذلك من خلال تصميم استبانة تغطي متغيرات الدراسة كافة وتوزيعها على أفراد المجتمع لجمع البيانات المناسبة.

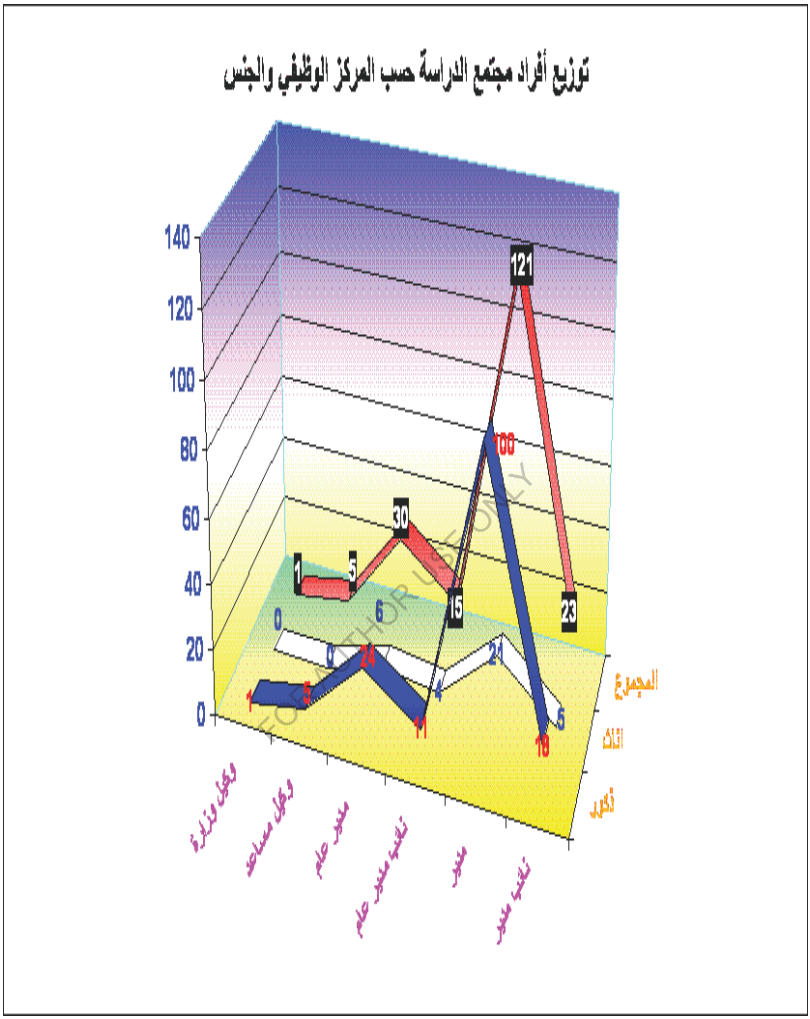
٢.١: وصف مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين ومتخذي القرار العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والمديريات الفرعية التابعة لها في فلسطين وهم: (وكيل الوزارة، الوكلاء المساعدون، المدراء العامين، نواب المدراء العامين، المدراء، نواب المدراء)، حيث بلغ عددهم (٢٠٧)مسؤولاً ومسؤولةً، منهم (١٩٥)مسؤول ومسؤولة على رأس عملهم وفقاً لمصادر الوزارة لعام (٢٠٠٨)، وقد تم حصر مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي للعاملين في الوزارة والمديريات التابعة لها ووفق هيكلية وزارة التربية والتعليم العالي للعام (٢٠٠٥)، ووفقاً للمتغيرات الشخصية للدراسة وكما يوضح ذلك الجدول رقم (١/٣)، والأشكال من (١/٣-٥/٣).

FOR AUTHOR USE ONLY

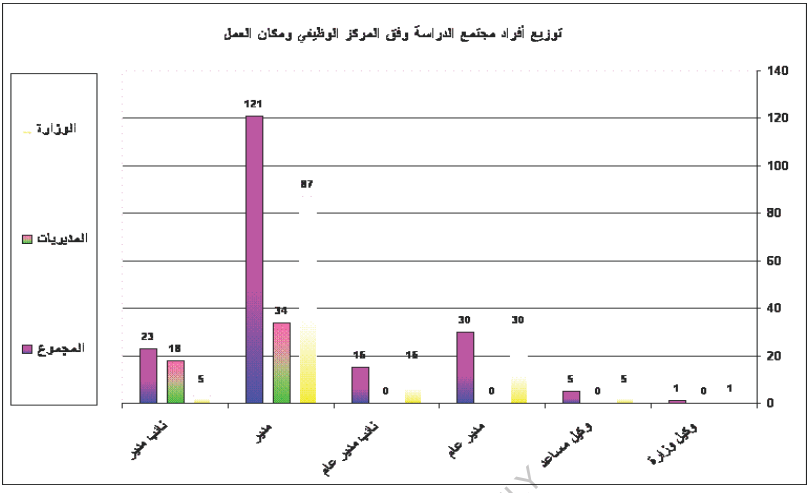
FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (١/٣): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

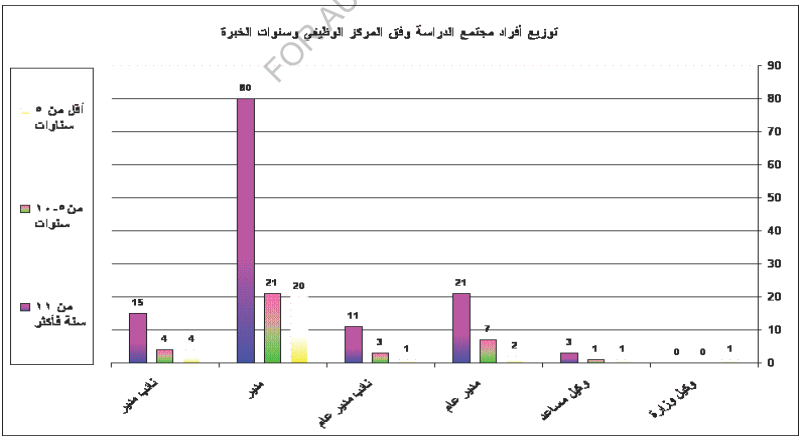
شكل (٢/٣): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي ومكان العمل.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

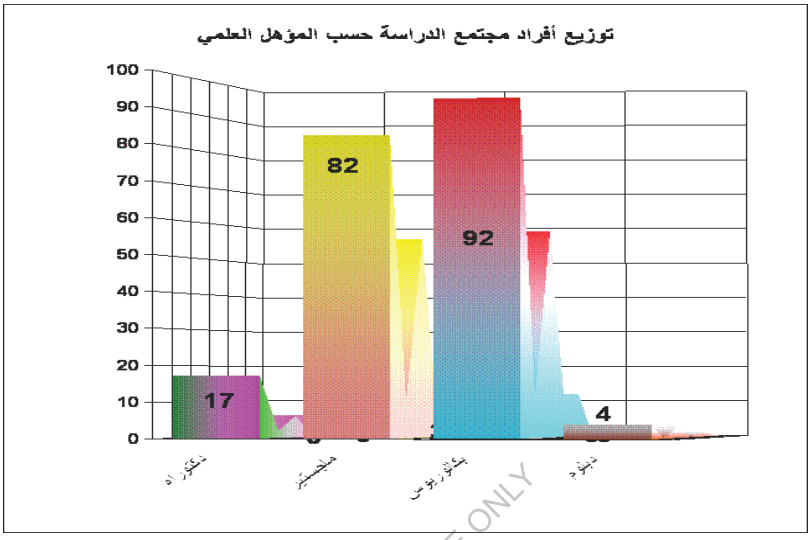
FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (٣/٣): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي وسنوات الخبرة.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

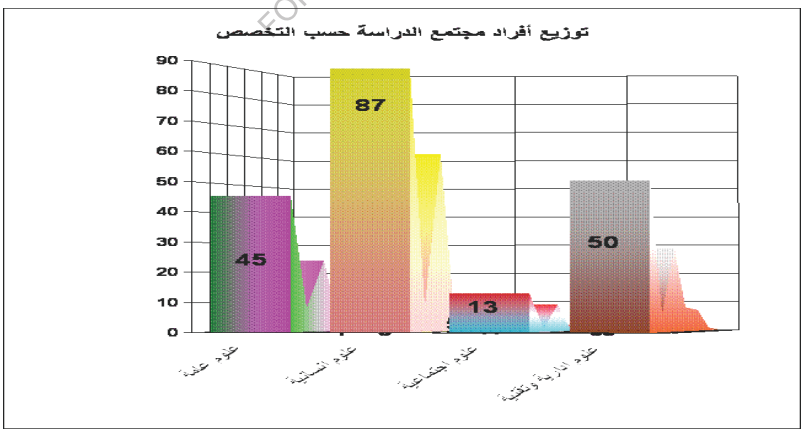
شكل (٤/٣): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والمؤهل العلمي.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (٥/٣): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والتخصص.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

ونظراً لصغر ومحدودية مجتمع الدراسة، فقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث شملت الدراسة جميع المسؤولين الذين هم على رأس عملهم، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من المواقع (١٨٠) استبانة أي ما نسبته (٩٢.٣٠%) من حجم المجتمع الكلي.

جدول (٢/٣): خصائص مجتمع الدراسة.

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	147	81.7
	أنثى	33	18.3
مكان العمل	الوزارة	130	72.2
	المديريات	50	27.8
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	27	15.0
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	35	19.4
	١١ سنة فأكثر	118	65.6
المؤهلات العلمية	بكالوريوس	90	50.0
	ماجستير	76	42.2
	دكتوراه	14	7.8
التخصص	علوم إدارية وتقنية	46	25.6
	علوم اجتماعية	12	6.7
	علوم إنسانية	84	46.7
	علوم عامة	38	21.1
المركز الوظيفي	مدير عام فأعلى	34	18.9
	نائب مدير عام	14	7.8
	مدير	112	62.2
	نائب مدير	20	11.1

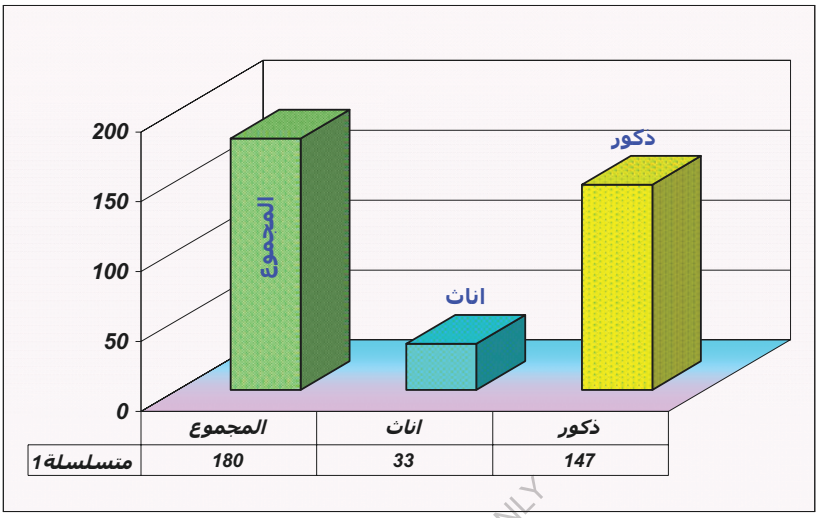
FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٢/٣) أن أغلبية المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين كانوا من الذكور وبنسبة مئوية (٨١.٧%) في حين شكلت الإناث ما نسبته (١٨.٣%) من إجمالي مجتمع الدراسة. أما فيما يتعلق بمكان العمل فقد شكل المسؤولون الذين يعملون في الوزارة الأغلبية وبنسبة مئوية (٧٢.٢%) مقابل (٢٧.٨%) في المديريات، أما فيما يختص بسنوات الخبرة فقد شكل المسؤولين الذين سنوات خبرتهم فوق ١١ سنة الأغلبية وبنسبة مئوية (٦٥.٦%)، تلاها المسؤولين الذين سنوات خبرتهم من ٥-١٠ سنوات بنسبة مئوية (١٩.٤%)، ومن ثم المسؤولين الذين سنوات خبرتهم دون ٥ سنوات بنسبة مئوية (١٥%)، أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية فقد شكل حملة البكالوريوس الأغلبية وبنسبة مئوية (٥٠%)، تلاها حملة الماجستير وبنسبة مئوية (٤٢.٢%)، وأخيرا حملة الدكتوراه بنسبة مئوية (٧.٨%)، أما فيما يتعلق بالتخصص فقد شكل حملة العلوم الإنسانية الأغلبية وبنسبة مئوية (٤٦.٧%)، تلاها المسؤولين الذين يحملون تخصص علوم إدارية وتقنية وبنسبة مئوية (٢٥.٦%)، تلاها المسؤولين الذين يحملون تخصص العلوم العامة وبنسبة مئوية (٢١.١%)،أخيراً المسؤولين الذين يحملون تخصص علوم اجتماعية وبنسبة مئوية (٦.٧%). أما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي للمسئولين فقد شكل المديرون الأغلبية وبنسبة مئوية (٦٢.٢%)، تلاهم المديرون العامون بنسبة مئوية (١٨.٩%)، تلاهم نواب المدير بنسبة مئوية (١١.١%)،أخيراً نواب المدراء العامين وبنسبة مئوية (٧.٨%)، والأشكال من (٦/٣-١١/٣) تبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

FOR AUTHOR USE ONLY

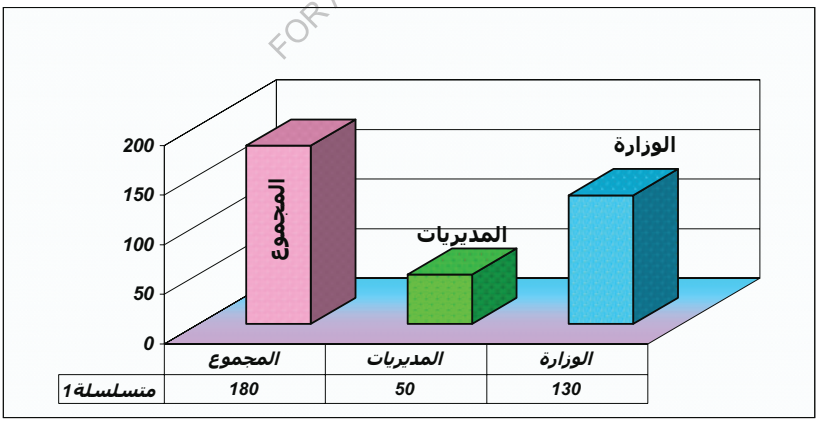
شكل (٦/٣): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

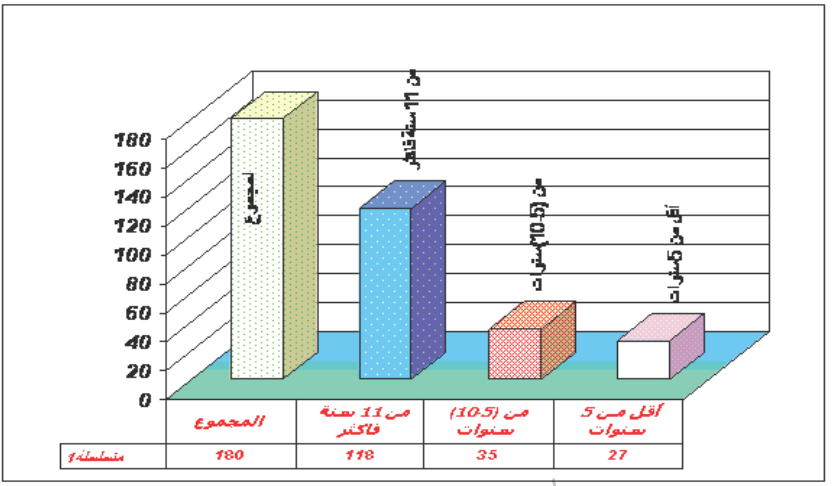
FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (٧/٣): توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

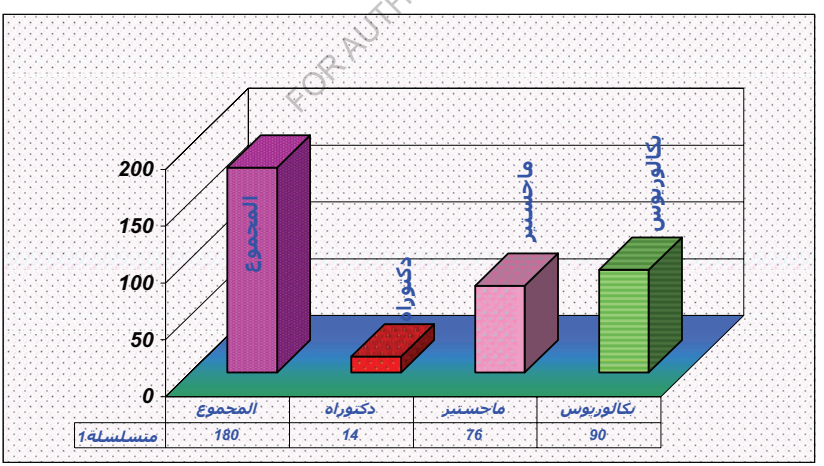
شكل (٨/٣): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

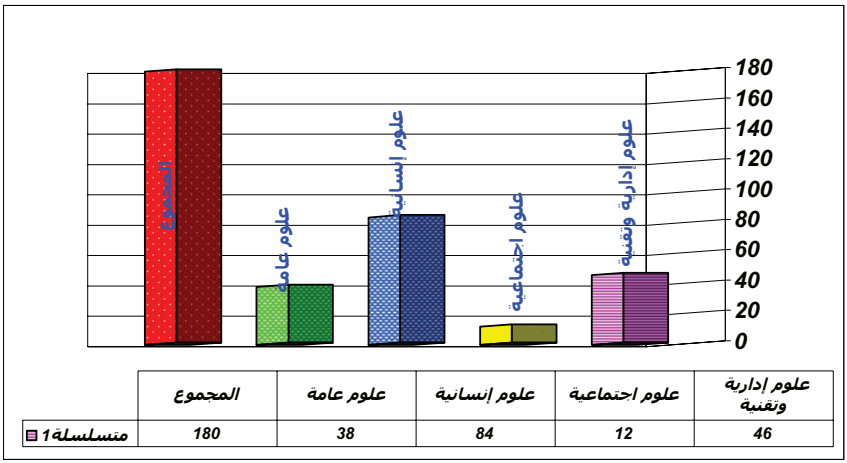
FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (٩/٣): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

شكل (١٠/٣): توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص.

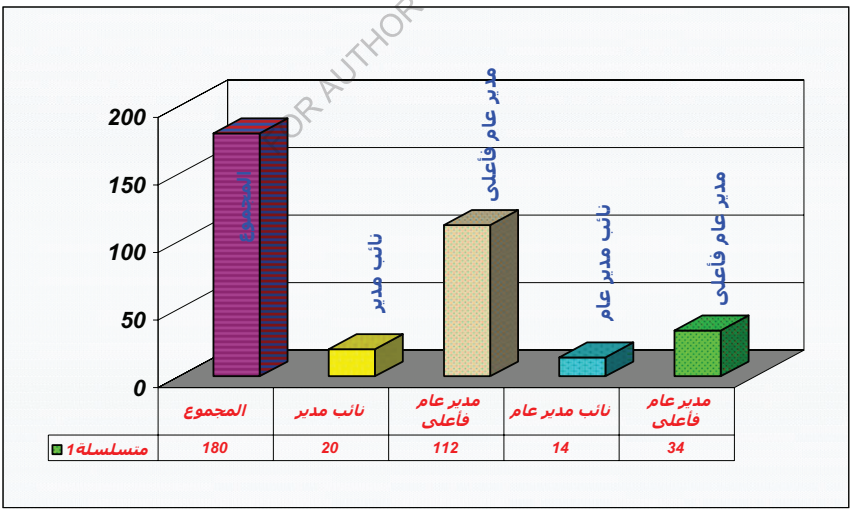


	المجموع	علوم عامة	علوم إنسانية	علوم اجتماعية	علوم إدارية وتقنية
متسلسلة1	180	38	84	12	46

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

FOR AUTHOR USE ONLY

شكل (١١/٣): توزيع مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي.



	المجموع	نائب مدير	مدير عام فأعلى	نائب مدير عام	مدير عام فأعلى
متسلسلة1	180	20	112	14	34

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

٣.١: أداة الدراسة:

قام الباحث بالاستعانة باستبانة محمد، عبود الحراحشة (٢٠٠٣) لقياس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي مع إجراء بعض التعديلات وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، وقد تعرف الباحث من خلال هذه الاستبانة إلى مجالات التفكير الاستراتيجي، وعلى بعض الفقرات المتعلقة بكل مجال من مجالات التفكير الاستراتيجي، حيث قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر وإضافة فقرات جديدة.

وبالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة وخبرة الباحث كرئيس قسم للشؤون الإدارية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، قام الباحث بصياغة بعض الفقرات من الاستبانة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من قسمين:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على متغيرات الدراسة الشخصية وهي:
(الجنس، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي).

القسم الثاني: ويتكون من أربعة محاور رئيسية و(٤٩) فقرة، وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات وفق آراء المحكمين (ملحق (٢))، وقد تناولت الاستبانة أسئلة الدراسة ، وقد تم تقسيم هذه الاستبانة كما في الجدول (٣/٣).

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (٣/٣): محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
١	التفكير الشمولي	١٨
٢	التفكير التجريدي	١٢
٣	التفكير التشخيصي	٨
٤	التفكير التخطيطي	١١
المجموع		٤٩

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

وقد تم تنقيح هذه الفقرات بمساعدة البروفيسور المشرف على البحث وبعض المختصين للتأكد من صياغتها وشمولها للفرضيات بشكل عام.

وقد تكون سلم الاستجابات من خمسة اتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي:

- **بدرجة كبيرة جداً:** وتدل على أن المسؤول يمارس التفكير الاستراتيجي في عمله بشكل كبير جداً وبدرجة عالية.
- **بدرجة كبيرة:** وتدل على أن المسؤول يمارس التفكير الاستراتيجي بشكل كبير وفي معظم الأحيان.
- **بدرجة متوسطة:** وتدل على أن المسؤول يمارس التفكير الاستراتيجي بنسبة متوسطة.
- **بدرجة قليلةً:** وتدل على أن المسؤول يمارس التفكير الاستراتيجي في عمله بشكل ضئيل.
- **بدرجة قليلة جداً:** وتدل على أن المسؤول يمارس التفكير الاستراتيجي في عمله بشكل قليل جداً.

FOR AUTHOR USE ONLY

٤.١: صدق أداة الدراسة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين من حملة شهادة الدكتوراه في الميدان التربوي والإداري، وذوي الخبرة في كل من: جامعة القدس، وجامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة بوليتكنك فلسطين، والجامعة الأمريكية، وكلية العلوم التربوية في فلسطين وعدد من ذوي الخبرة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث بلغ عدد المحكمين (٢٤) محكماً من حملة شهادات الدكتوراه في الإدارة والتربية (ملحق(٢))، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تّم تعديل صياغة بعض الفقرات لُغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (٤٩) فقرة (ملحق (١)).

وقد طلب الباحث من المحكمين وضع الكلمات التالية:

- **تنتمي للمجال:** وتعني أن العبارة تنتمي للمجال الذي أدرجت تحته، وموافق عليها من قبل المحكم، وتقيس ما وضعت لقياسه.
- **لا تنتمي للمجال:** وتعني أن العبارة لا تنتمي للمجال الذي أدرجت تحته، ويجب حذفها أو استبدالها، ولا تقيس ما وضعت لقياسه.
- **تحتاج إلى تعديل:** وتعني أن الصياغة اللغوية غير سليمة وتحتاج إلى تعديل وإعادة صياغة.
- **لا تحتاج إلى تعديل:** وتعني أن الصياغة اللغوية سليمة، وموافق عليها من قبل المحكم ولا تحتاج إلى تعديل.
- **واضحة:** وتعني أن العبارة واضحة، لا غموض فيها، وموافق عليها من قبل المحكم، ولا تحتاج إلى تعديل.
- **غير واضحة:** وتعني أن العبارة غير واضحة فيها غموض، و تحتاج إلى تعديل وإعادة صياغة.
- **التعديل الذي تراه مناسباً:** وهي التعديلات المقترحة من قبل المحكم للعبارات التي اعتبرت لا تنتمي للمجال، أو تحتاج إلى تعديل، أو غير واضحة.

FOR AUTHOR USE ONLY

٥.١: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك وفق الجدولين(٤/٣)، (٥/٣).

جدول (٤/٣): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بأنماط التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

أنماط التفكير الاستراتيجي	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مجال التفكير الشمولي	18	٠.928
التفكير التجريدي	12	٠.833
التفكير التشخيصي	8	٠.886
التفكير التخطيطي	11	٠.825
الدرجة الكلية	49	٠.952

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٤/٣) أن قيمة معامل الثبات حسب كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين(٠.٨٢٥) و(٠.٩٢٨)، حيث حصل المجال المتعلق بالتفكير الشمولي على أعلى معامل ثبات في حين حصل المجال المتعلق بالتفكير التخطيطي على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (٠.٩٥٢)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (٥/٣): مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة الخاصة بأنماط التفكير الاستراتيجي مع درجتها الكلية حسب معاملات ارتباط بيرسون.

رقم الفقرة	قيمة (ر)	رقم الفقرة	قيمة (ر)
1	*.639	26	*.633
2	*.544	27	*..620
3	*.570	28	093
4	*.581	29	*.535
5	*.544	30	*.596
6	*.190	31	*.704
7	*.666	32	*.683
8	*.489	33	*.463
9	*.699	34	*.612
10	*.623	35	*.644
11	*.544	36	*.546
12	*.601	37	*.645
13	*.572	38	*.619
14	*.684	39	*.647
15	*.687	40	*.641
16	*.597	41	*.439
17	*.601	42	*.195
18	*.626	43	*.557
19	*.348	44	*.550
20	*.304	45	*.413
21	*.621	46	*.566
22	*.549	47	*.610
23	*.597	48	*.243
24	*.619	49	*.556
25	*.640	ـــــ	ـــــ

***–دالة عند المستوى (٠.٠٥).**

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

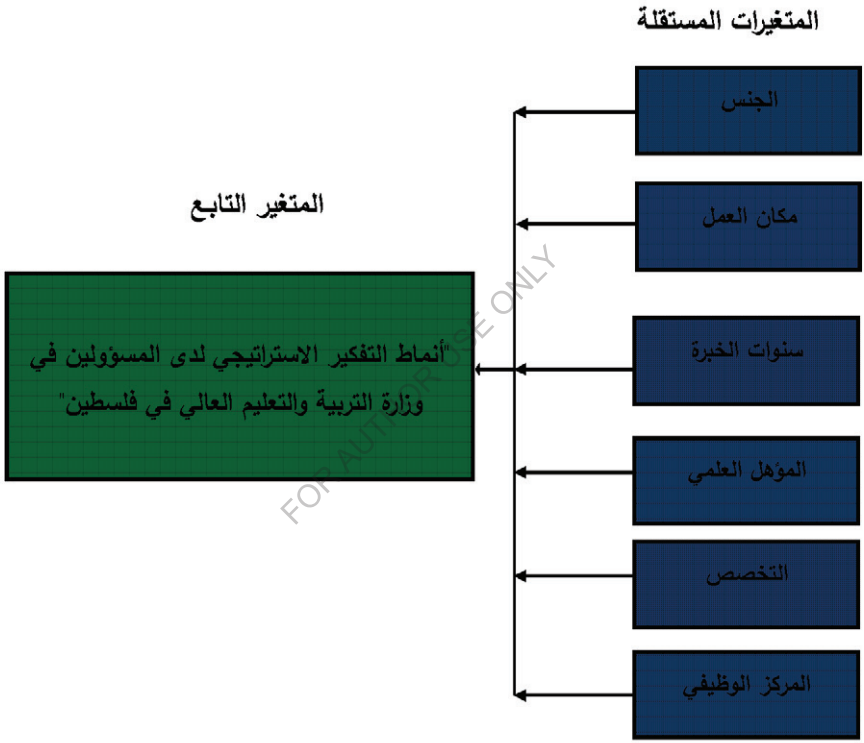
يتضح من الجدول (٥/٣)أن جميع فقرات الدراسة على ارتباط دال إحصائياً مع درجتها الكلية، ما عدا الفقرة رقم (٢٨) مما يشير إلى صدق أداة القياس.

FOR AUTHOR USE ONLY

٦.١: متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة التالية (أنظر الشكل(١٢/٣):

شكل (١٢/٣): متغيرات الدراسة.



FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

٧.١: المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلكتمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابةبدرجة كبيرة جداً **خمس درجات**، والإجابة بدرجة كبيرة **أربع درجات**، والإجابة بدرجة متوسطة **ثلاث درجات**، والإجابة بدرجة قليلة **درجتين** والإجابة بدرجة قليلة جداً **درجة واحدة**. وذلك في جميع فقرات الدراسة، وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالاتجاه الموجب.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون للارتباط بين فقرات الدراسة، وتحليل اختبار "ت"، وتحليل اختبار "ف"، واختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية.

(SPSS)(Statistical Packages for Social Sciences)

FOR AUTHOR USE ONLY

المبحث الثاني: تحليل مجتمع الدراسة:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وفقاً لتساؤلات الدراسة، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجع للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (٦/٣): دلالة المتوسط الحسابي.

المتوسط الحسابي	الدلالة
١-٢.٤٩	منخفض
٢.٥-٣.٤٩	متوسط
٣.٥-٥	عال

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

FOR AUTHOR USE ONLY

١.٢: عرض نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين ؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو واضح في الجداول من (٧/٣-١٢/٣).

جدول(٧/٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لأنماط التفكير الاستراتيجي كما تبينها الدرجات الكلية لمجالات الدراسة.

الرقم	أنماط التفكير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	مجال التفكير الشمولي	3.87	٠.56	عال
٢	التفكير التخطيطي	3.86	٠.47	عال
٣	التفكير التجريدي	3.85	٠.49	عال
٤	التفكير التشخيصي	3.78	٠.64	عال
٥	الدرجة الكلية	3.85	٠.45	عال

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

تشير البيانات الواردة في الجدول (٧/٣) أن درجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لأنماط التفكير الاستراتيجي كما تبينها الدرجات الكلية لمجالات الدراسة كانت فوق المتوسط بشكل عام وبمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٤٥) مما يشير إلى تشتت قليل للبيانات، ولقد كانت ابرز الأنماط ممارسة نمط التفكير الشمولي بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٥٦) مما يشير إلى وجود تشتت للبيانات، في حين كان اقلها ممارسة نمط التفكير التشخيصي بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٦٤) مما يشير إلى وجود تشتت للبيانات ، ويعزى السبب في تلك النتائج إلى أن معظم المسؤولين في الوزارة وممن شملتهم الدراسة من ذوي الخبرة العالية المتمرسين في العمل الإداري.

جدول (٨/٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لأنماط التفكير الاستراتيجي كما تبينها فقرات الدراسة.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	أنماط التفكير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
40	١	السعي إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها	4.13	٠.794	عال
10	٢	ستخدام الإمكانيات المتاحة استخداماً فعالاً مما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة	4.12	٠.762	عال
21	٣	طرح بدائل لحل المشكلة	4.11	٠.731	عال
23	٤	فهم المشكلة بالاعتماد على أسبابها	4.10	٠.750	عال
39	٥	الاهتمام بالبديل المناسب الذي يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي	4.05	٠.742	عال
13	٦	العمل على رسم صورة مستقبلية للوزارة ومعرفة ما يجب أن تكون عليه في المستقبل	4.04	٠.810	عال
47	٦	الأخذ بالاعتبار جميع امكانات الوزارة قبل اتخاذ أي قرار	4.04	٠.648	عال
49	٧	العمل على بناء نظام تربوي متكامل ومرن	4.02	٠.834	عال
25	٨	استخدام طرق علمية في حل المشكلات	4.01	٠.836	عال
44	٨	افهم المشكلة بالاعتماد على محددات واقعية	4.01	٠.689	عال
2	٩	التفكير في مبادرات متعددة لاستثمار الفرص التربوية الجديدة لتحقيق أهداف المجتمع	4.00	٠.693	عال
11	١٠	العمل على تقليل المخاطرة التي تؤدي إلى عرقلة عمل الوزارة	3.99	٠.787	عال
29	١١	تقبل النقد لأفكاري وآرائي بارتياح تام	3.98	٠.805	عال
30	١٢	العمل على تنظيم وإدارة الوقت في جمع المعلومات والبيانات	3.97	٠.841	عال
31	١٢	استثمار الفرص التربوية المتاحة لبناء الوزارة	3.97	٠.830	عال
36	١٢	إبداء المرونة في التعامل مع العاملين في الوزارة	3.97	٠.906	عال
46	١٢	الاعتماد على الوصف الكمي والنوعي لبناء المواقف التربوية	3.97	٠.756	عال
15	١٣	انتهاز الفرص لتحقيق الأهداف التربوية المتوخاة	3.96	٠.814	عال
45	١٣	إتباع القوانين تجاه المواقف التربوية المعروضة	3.96	٠.765	عال
1	١٤	العمل على إتاحة فرص تربوية متجددة للتربية والتعليم	3.95	٠.788	عال
12	١٥	العمل على مواجهة المخاطرة من أجل تحقيق أهداف الوزارة	3.93	٠.837	عال
7	١٦	التفكير الشمولي في الأطر التربوية في كل عمل أمارسه	3.92	٠.773	عال
9	١٦	العمل على بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة لإنجاز أهداف الوزارة	3.92	٠.900	عال
22	١٦	محاولة التعرف على ما يدور في خلد الآخرين حول المشكلة	3.92	٠.775	عال
27	١٧	انتقاء المواقف المطلوبة بعيداً عن البيروقراطية	3.89	٠.891	عال
17	١٨	رصد خطط تطبيقية تتناسب والأهداف الموضوعة	3.88	٠.732	عال
16	١٩	رصد خطط متابعة تقويمية للتحقق من مدى تحقيق الأهداف	3.87	٠.791	عال
5	٢٠	أبداء المرونة في التعامل مع العاملين في الوزارة من منطلق شمولي	3.86	٠.870	عال
26	٢٠	بناء رؤيتي للمستقبل تعتمد على ما تم التخطيط له	3.86	٠.786	عال
4	٢١	طرح معالجات شمولية للمشكلات التربوية ضمن مداخل إدارية حديثة	3.85	٠.817	عال
3	٢٢	الاستناد إلى الأسس العلمية في رصد البيئة التربوية الخارجية	3.83	٠.818	عال
19	٢٢	السعي إلى فهم المشكلة في إطارها المجرد	3.83	٠.851	عال
24	٢٣	فهم المشكلة بالاعتماد على المفهوم السلوكي الدال عليها	3.82	٠.780	عال

FOR AUTHOR USE ONLY

41	٢٣	التعامل مع الموضوعات القائمة والمعتادة	3.82	٠.649	عال
14	٢٤	القيام بالتحليل المتعمق للعناصر المتاحة	3.81	٠.831	عال
32	٢٤	بيان مكونات وخصائص الفرص التربوية قبل التعامل معها	3.81	٠.748	عال
34	٢٤	طرح معالجات متوازنة لجزئيات المشكلة التربوية التي أواجهها	3.81	٠.784	عال
37	٢٥	القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوزارة قبل اتخاذ القرار	3.79	٠.878	عال
43	٢٦	بناء الرؤية المستقبلية بالاعتماد على معطيات الواقع	3.77	٠.939	عال
35	٢٧	إجراء تغييرات تدريجية في العمليات الإدارية التي تمارس لتحقيق أهداف الوزارة	3.75	٠.874	عال
18	٢٨	متابعة ما يستجد من أفكار تربوية في عالم الأعمال	3.72	٠.903	عال
20	٢٩	التفكير بالبديل المناسب الذي يعبر عن طموحاتي الذاتية	3.70	٠.909	عال
8	٣٠	أجراء تغييرات شمولية في العمليات الإدارية لتحقيق أهداف الوزارة	3.62	٠.908	عال
38	٣١	الاعتماد على نتائج الأبحاث في تشخيص الواقع	3.57	٠.997	عال
48	٣٢	العمل على تجنب عنصر المخاطرة في حساباتي	3.56	٠.834	عال
33	٣٣	الاستناد إلى الأفكار الخاصة في رصد البيئة التربوية الخارجية	3.55	٠.813	عال
6	٣٤	الاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالوسائل والأساليب	3.49	٠.928	متوسط
42	٣٥	جمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاهتمام بالوقت المحدد	3.16	٠.888	متوسط
28	٣٦	الاكتفاء بالوصف النظري لبناء المواقف التربوية	3.04	٠.944	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

FOR AUTHOR USE ONLY

تشير البيانات الواردة في الجدول (٨/٣)، أن أبرز أنماط التفكير الاستراتيجي ممارسة كانت الفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على " السعي إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها" بمتوسط حسابي (٤.١٣)، تلاها الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على استخدام الإمكانيات المتاحة استخداماً فعالاً مما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة" بمتوسط حسابي (٤.١٢)، تلاها الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على "طرح بدائل لحل المشكلة" بمتوسط حسابي (٤.١١)، تلاها الفقرة (٢٣) والتي تنص على "فهم المشكلة بالاعتماد على أسبابها" بمتوسط حسابي (٤.١٠)،تلاهاً الفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على "الاهتمام بالبديل المناسب الذي يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي" بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، تلاها الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على " العمل على رسم صورة مستقبلية للوزارة ومعرفة ما يجب أن تكون عليه في المستقبل" والفقرة رقم (٤٧) والتي تنص على " الأخذ بالاعتبار جميع إمكانيات الوزارة قبل اتخاذ أي قرار بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، تلاها الفقرة رقم (٤٩) والتي تنص على " العمل على بناء نظام تربوي متكامل ومرن" بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، تلاها الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "استخدام طرق علمية في حل المشكلات" والفقرة رقم (٤٤) والتي تنص على" افهم المشكلة بالاعتماد على محددات واقعية" بمتوسط حسابي (٤.٠١)، وأخيراً الفقرة رقم (٢)، والتي تنص على "التفكير في مبادرات متعددة لاستثمار الفرص التربوية الجديدة لتحقيق أهداف المجتمع" بمتوسط حسابي (٤.٠٠). في حين كانت أقل أنماط التفكير الاستراتيجي ممارسة الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على "الاكتفاء بالوصف النظري

لبناء المواقف التربوية" بمتوسط حسابي (٣.٠٤)، تلاها الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على" جمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاهتمام بالوقت المحدد" بمتوسط حسابي (٣.١٦)، تلاها الفقرة رقم (٦) والتي تنص على " الاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالوسائل والأساليب" بمتوسط حسابي (٣.٠٤)، وبالنظر إلى الجدول (٨/٣) يتبين أن الانحراف المعياري لكل فقرات الاستبانة كان > ٠.٥ مما يعني وجود تشتت للفقرات عن وسطها الحسابي، والسبب في تلك النتائج ربما يكون لأن معظم المسؤولين في الوزارة من الكوادر المؤهلة والمدربة تدريباً جيداً على ممارسة العمل الإداري والإدارة الإستراتيجية، من خلال حضور الدورات والندوات.

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (٩/٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لأنماط التفكير الشمولي كما تبينها فقرات البعد.

الرقم	رتبة الفقرة	أنماط التفكير الشمولي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
10	١	ستخدام الإمكانيات المتاحة استخداماً فعالاً مما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة	4.12	٠.76	عال
13	٢	العمل على رسم صورة مستقبلية للوزارة ومعرفة ما يجب أن تكون عليه في المستقبل	4.04	٠.81	عال
2	٣	التفكير في مبادرات متعددة لاستثمار الفرص التربوية الجديدة لتحقيق أهداف المجتمع	4.00	٠.69	عال
11	٤	العمل على تقليل المخاطرة التي تؤدي إلى عرقلة عمل الوزارة	3.99	٠.79	عال
15	٥	انتهاز الفرص لتحقيق الأهداف التربوية المتوخاة	3.96	٠.81	عال
1	٦	العمل على إتاحة فرص تربوية متجددة للتربية والتعليم	3.95	٠.79	عال
12	٧	العمل على مواجهة المخاطرة من أجل تحقيق أهداف الوزارة	3.93	٠.84	عال
7	٨	التفكير الشمولي في الأطر التربوية في كل عمل أمارسه	3.92	٠.77	عال
9	٨	العمل على بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة لإنجاز أهداف الوزارة	3.92	٠.90	عال
17	٩	رصد خطط تطبيقية تتناسب والأهداف الموضوعة	3.88	٠.73	عال
16	١٠	رصد خطط متابعة تقويمية للتحقق من مدى تحقيق الأهداف	3.87	٠.79	عال
5	١١	أبداء المرونة في التعامل مع العاملين في الوزارة من منطلق شمولي	3.86	٠.87	عال
4	١٢	طرح معالجات شمولية للمشكلات التربوية ضمن مداخل إدارية حديثة	3.85	٠.82	عال
3	١٣	الاستناد إلى الأسس العلمية في رصد البيئة التربوية الخارجية	3.83	٠.82	عال
14	١٤	القيام بالتحليل المتعمق للعناصر المتاحة	3.81	٠.83	عال
18	١٥	متابعة ما يستجد من أفكار تربوية في عالم الأعمال	3.72	٠.90	عال
8	١٦	أجراء تغييرات شمولية في العمليات الإدارية لتحقيق أهداف الوزارة	3.62	٠.91	عال
6	١٧	الاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالوسائل والأساليب	3.49	٠.93	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

تشير البيانات الواردة في الجدول(٩/٣) أن أبرز أنماط التفكير الشمولي ممارسة كانت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على استخدام الإمكانيات المتاحة استخداماً فعالاً مما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة" بمتوسط حسابي (٤.١٢) وبانحراف معياري (٠.٧٦) مما يعني وجود تشتت للبيانات، في حين أن الفقرة الأقل ممارسة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٦) والتي

تنص على "الاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالوسائل والأساليب" بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وبانحراف معياري (٠.٩٣) مما يعني وجود تشتت كبير للبيانات.

جدول (١٠/٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لأنماط التفكير التجريدي كما تبينها فقرات البعد.

الرقم	رتبة الفقرة	أنماط التفكير التجريدي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
21	١	طرح بدائل لحل المشكلة	4.11	٠.73	عال
23	٢	فهم المشكلة بالاعتماد على أسبابها	4.10	٠.75	عال
25	٣	استخدام طرق علمية في حل المشكلات	4.01	٠.84	عال
29	٤	تقبل النقد لأفكاري وآرائي بارتياح تام	3.98	٠.80	عال
30	٥	العمل على تنظيم وإدارة الوقت في جمع المعلومات والبيانات	3.97	٠.84	عال
22	٦	محاولة التعرف على ما يدور في خلد الآخرين حول المشكلة	3.92	٠.77	عال
27	٧	انتقاء المواقف المطلوبة بعيداً عن البيروقراطية	3.89	٠.89	عال
26	٨	بناء رؤيتي للمستقبل تعتمد على ما تم التخطيط له	3.86	٠.79	عال
19	٩	السعي إلى فهم المشكلة في إطارها المجرد	3.83	٠.85	عال
24	١٠	فهم المشكلة بالاعتماد على المفهوم السلوكي الدال عليها	3.82	٠.78	عال
20	١١	التفكير بالبديل المناسب الذي يعبر عن طموحاتي الذاتية	3.70	٠.91	عال
28	١٢	الاكتفاء بالوصف النظري لبناء المواقف التربوية	3.04	٠.94	متوسط

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

تشير البيانات الواردة في الجدول (١٠/٣) أن أبرز أنماط التفكير التجريدي ممارسة كانت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على "طرح بدائل لحل المشكلة" بمتوسط حسابي (٤.١١) وبانحراف معياري (٠.٧٣) مما يعني وجود تشتت للبيانات ، في حين كانت الأقل ممارسة في هذا المجال الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على "الاكتفاء بالوصف النظري لبناء المواقف التربوية" بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وبانحراف معياري (٠.٩٤) مما يعني وجود تشتت كبير للبيانات ، والسبب في تلك النتائج ربما يكون لأن معظم المسؤولين في الوزارة من الكوادر المؤهلة والمدربة

تـوبياً جيـداً علـى ممارسـة العمـل الإداري والإدارة الإسـتراتيجية، مـن خـلال حضـور الـدورات والندوات.

جدول (١١/٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لأنماط التفكير التشخيصي كما تبينها فقرات البعد.

الرقم	رتبة الفقرة	أنماط التفكير التشخيصي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
31	١	استثمار الفرص التربوية المتاحة لبناء الوزارة	3.97	٠.83	عال
36	١	إبداء المرونة في التعامل مع العاملين في الوزارة	3.97	٠.91	عال
32	٢	بيان مكونات وخصائص الفرص التربوية قبل التعامل معها	3.81	٠.75	عال
34	٢	طرح معالجات متوازنة لجزئيات المشكلة التربوية التي أواجهها	3.81	٠.78	عال
37	٣	القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوزارة قبل اتخاذ القرار	3.79	٠.88	عال
35	٤	إجراء تغييرات تدريجية في العمليات الإدارية التي تمارس لتحقيق أهداف الوزارة	3.75	٠.87	عال
38	٥	الاعتماد على نتائج الأبحاث في تشخيص الواقع	3.57	1.00	عال
33	٦	الاستناد إلى الأفكار الخاصة في رصد البيئة التربوية الخارجية	3.55	٠.81	عال

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

تشير البيانات الواردة في الجدول (١١/٣) أن أبرز أنماط التفكير التشخيصي ممارسة كانت الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على " استثمار الفرص التربوية المتاحة لبناء الوزارة" بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وبانحراف معياري (٠.٨٣) مما يعني وجود تشتت للبيانات ، والفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على " إبداء المرونة في التعامل مع العاملين في الوزارة"، بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وبانحراف معياري (٠.٩١) مما يعني وجود تشتت كبير للبيانات، في حين كانت الأقل ممارسة في هذا المجال الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "الاستناد إلى الأفكار الخاصة في رصد البيئة التربوية الخارجية" بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٨١) مما يعني وجود تشتت للبيانات. ويعزى السبب في تلك النتائج إلى أن معظم المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية قد تدربوا بشكل جيد على ممارسة نمط التفكير الاستراتيجي في الإدارة من خلال حضور الندوات والمؤتمرات.

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (١٢/٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لأنماط التفكير التخطيطي كما تبينها فقرات البعد.

الرقم	رتبة الفقرة	أنماط التفكير التخطيطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
40	١	السعي إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها	4.13	٠.79	عال
39	٢	الاهتمام بالبديل المناسب الذي يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي	4.05	٠.74	عال
47	٣	الأخذ بالاعتبار جميع إمكانات الوزارة قبل اتخاذ أي قرار	4.04	٠.65	عال
49	٤	العمل على بناء نظام تربوي متكامل ومرن	4.02	٠.83	عال
44	٥	افهم المشكلة بالاعتماد على محددات واقعية	4.01	٠.69	عال
46	٦	الاعتماد على الوصف الكمي والنوعي لبناء المواقف التربوية	3.97	٠.76	عال
45	٧	إتباع القوانين تجاه المواقف التربوية المعروضة	3.96	٠.76	عال
41	٨	التعامل مع الموضوعات القائمة والمعتادة	3.82	٠.65	عال
43	٩	بناء الرؤية المستقبلية بالاعتماد على معطيات الواقع	3.77	٠.94	عال
48	١٠	العمل على تجنب عنصر المخاطرة في حساباتي	3.56	٠.83	عال
42	١١	جمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاهتمام بالوقت المحدد	3.16	٠.89	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

FOR AUTHOR USE ONLY

تشير البيانات الواردة في الجدول (١٢/٣) أن أبرز أنماط التفكير التخطيطي ممارسة كانت الفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على "السعي إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها" بمتوسط حسابي (٤.١٣) وبانحراف معياري (٠.٧٩) مما يعني وجود تشتت للبيانات، في حين كانت الفقرة الأقل ممارسة في هذا المجال الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على "جمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاهتمام بالوقت المحدد" بمتوسط حسابي (٣.١٦) وبانحراف معياري (٠.٨٩) مما يعني وجود تشتت للبيانات.

ويعزى السبب في تلك النتائج إلى أن معظم المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية قد تدربوا بشكل جيد على ممارسة نمط التفكير الاستراتيجي في الإدارة من خلال حضور لندوات والمؤتمرات، ذلك لأن السلطة الفلسطينية حديثة العهد وتتلقى دعماً من الدول المانحة (الدول المتقدمة)، ومن أشكال الدعم الذي تقدمة تلك الدول الدعم في مجال عقد الدورات للمسؤولين في كافة الوزارات الفلسطينية، ومعظم الدول المانحة تطبق الإدارة الإستراتيجية في

مؤسساتها، وكذلك فإن حضور الخبراء الدوليين في مجال الإدارة وعقد الدورات والندوات عزز من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في الوزارة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة علي، أبو بكر حسين(٢٠٠١) والتي توصلت إلى أن التوجه الاستراتيجي موجود لدى جامعتي عدن وصنعاء ولكن بدرجات متفاوتة، واتفقت أيضاً مع دراسة زيدون، وليد نويران(٢٠٠١) والتي بينت توافر الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية متطلبات الجدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، واتفقت مع دراسة أحمد، القطامين (٢٠٠٢) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني المؤسسات للإدارة الإستراتيجية وأداء تلك المؤسسات، واتفقت مع دراسة عبد اللطيف، عبد اللطيف وحنان، تركمان(٢٠٠٥) والتي أظهرت أن كفاءة وفعالية المنظمات تزداد باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية، واتفقت أيضا مع دراسة يوسف الحلايقة (٢٠٠٧) والتي بينت أن واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية كان فوق المتوسط، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة ليدتكا (1998) والتي بينت أهمية التفكير الاستراتيجي في تعميق محتوى مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة توكر (2000) والتي بينت دور المستشار الخارجي كقائد متوازن مما ضمن فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي، واتفقت أيضاً مع دراسة جورج (2001) والتي أظهرت أن رؤساء الكليات أدركوا تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة طارق، شريف محمد (٢٠٠٢) والتي توصلت إلى تدنى مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة، واختلفت أيضاً مع دراسة محمد، عبود الحراحشة (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن كانت منخفضة، كما اختلفت مع دراسة علي ميا، وآخرون (٢٠٠٦)والتي بينت أن عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، واختلفت أيضاً مع دراسة هامبريك (1981) والتي أظهرت تدني مستوى الوعي الاستراتيجي لدى عينة الدراسة في الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

٢.٢: عرض نتائج السؤال الثاني : "هل يختلف نمط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي)؟". وللإجابة عن تلك الأسئلة قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" ونتائج تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول (١٣/٣-١٨/٣).

FOR AUTHOR USE ONLY

١.٢.٢: الفروق حسب متغير الجنس:

جدول (١٣/٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار"ت" للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التفكير الشمولي	ذكر	147	3.88	٠.57	146	0.515	0.607
	أنثى	33	3.83	٠.51	32		
التفكير التجريدي	ذكر	147	3.89	٠.49	146	2.132	0.034
	أنثى	33	3.69	٠.47	32		
التفكير التشخيصي	ذكر	147	3.79	٠.64	146	0.544	0.587
	أنثى	33	3.72	٠.63	32		
التفكير التخطيطي	ذكر	147	3.86	٠.47	146	0.121	0.904
	أنثى	33	3.85	٠.50	32		
الدرجة الكلية	ذكر	147	3.86	٠.46	146	0.962	0.337
	أنثى	33	3.78	٠.42	32		

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (١٣/٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للجنس في المجالات المتعلقة (بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي) وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية >٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائياً .

في حين أظهرت نتائج اختبار "ت" انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للجنس في مجال التفكير التجريدي، ولقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن التفكير التجريدي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، والقرار يكون كاستجابة للوضع الانتقائي الصادر عن الهيئة الفكرية للمسؤول، أو ربما لأن الذكور يتوفر لديهم وقت أكبر لحصر العوامل المحيطة بالمشكلة من الإناث أو ربما لأن نسبة الذكور في العينة الدراسية تفوق نسبة الإناث.

٢.٢.٢: الفروق حسب متغير مكان العمل:

جدول (٣/١٤-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير مكان العمل.

الأبعاد	مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الشمولي	الوزارة	130	3.85	٠.61
	المديريات	50	3.94	٠.39
التفكير التجريدي	الوزارة	130	3.84	٠.50
	المديريات	50	3.89	٠.47
التفكير التشخيصي	الوزارة	130	3.77	٠.68
	المديريات	50	3.79	٠.53
التفكير التخطيطي	الوزارة	130	3.86	٠.50
	المديريات	50	3.88	٠.39
الدرجة الكلية	الوزارة	130	3.84	٠.48
	المديريات	50	3.89	٠.34

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٣/١٤-أ) أن نمط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمكان العمل كان أعلى لدى المسؤولين العاملين في المديريات، حيث بلغت هذه الدرجة بشكل عام (٣.٨٩) مقابل (٣.٨٤) لدى المسؤولين في

الوزارة، وقد كان الانحراف المعياري على الدرجة الكلية<٠.٥ مما يشير إلى وجود تشتت ضئيل للبيانات.

وفيما يتعلق بمجال التفكير الشمولي فقد بلغت هذه الدرجة لدى المسؤولين في المديريات (٣.٩٤) وبانحراف معياري(٠.٣٩) مقابل (٣.٨٥) لدى المسؤولين في الوزارة وبانحراف معياري(٠.٦١)، أما في مجال التفكير التجريدي فقد بلغت هذه الدرجة لدى المسؤولين في المديريات (٣.٨٩) وبانحراف معياري(٠.٤٧)، مقابل (٣.٨٤) لدى المسؤولين في الوزارة وبانحراف معياري(٠.٥٠) ، وفي مجال التفكير التشخيصي فقد بلغت هذه الدرجة المسؤولين في المديريات (٣.٧٩) وبانحراف معياري(٠.٥٣)، مقابل (٣.٧٧) لدى المسؤولين في الوزارة وبانحراف معياري (٠.٦٨)، أخيراً فيما يتعلق بالتفكير التخطيطي فقد بلغت هذه الدرجة لدى المسؤولين في المديريات (٣.٨٨) وبانحراف معياري(٠.٣٤)، مقابل (٣.٨٦) لدى المسؤولين في الوزارة وبانحراف معياري(٠.٤٨)، وبالنظر إلى الجدول (٣/١٤-أ) يتضح أن قيمة الانحراف المعياري للعاملين في المديريات أقل من قيمة الانحراف المعياري للعاملين في الوزارة أي أن تشتت البيانات أقل.

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (٣/١٤-ب): نتائج اختبار "ت" للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير مكان العمل.

الأبعاد	مكان العمل	العدد	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التفكير الشمولي	الوزارة	130	129	-1.111	0.269
	المديريات	50	49		
التفكير التجريدي	الوزارة	130	129	-0.619	0.537
	المديريات	50	49		
التفكير التشخيصي	الوزارة	130	129	-0.199	0.842
	المديريات	50	49		
التفكير التخطيطي	الوزارة	130	129	-0.252	0.801
	المديريات	50	49		
الدرجة الكلية	الوزارة	130	129	-0.788	0.432
	المديريات	50	49		

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٣/١٤-ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (**α** =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمكان العمل في المجالات المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التجريدي، والتفكير التخطيطي، وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية >٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائياً .

ولعل والسبب في ذلك يعود إلى أن التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ولا علاقة لذلك بالمكان الذي يعمل فيه المسؤول، أو ربما لأن وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين اتخذت سياسة متوازنة في تدريب القيادات العليا ووازنت في ذلك بين المسؤولين العاملين في الوزارة والمسؤولين العاملين في المديريات، والعملية التربوية هي عملية متكاملة تتطلب مشاركة كافة المسؤولين بغض النظر عن مكان عملهم في عملية رسم السياسات والتوجهات وفي توضيح رؤية الوزارة، أو ربما بسبب سياسة الوزارة بإعطاء صلاحيات شبه كاملة لمدراء التربية والتعليم في كافة المديريات، مما يمكن هؤلاء المدراء من وضع استراتيجيات وملامح مستقبلية واضحة للمديريات التي يرأسونها.

FOR AUTHOR USE ONLY

٣.٢.٢: الفروق حسب سنوات الخبرة:

جدول (٣/١٥-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الشمولي	أقل من ٥ سنوات	27	3.80	٠.58
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	35	3.90	٠.60
	١١ سنة فأكثر	118	3.88	٠.54
	المجموع	180	3.87	0.56
التفكير التجريدي	أقل من ٥ سنوات	27	3.86	٠.55
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	35	3.72	٠.51
	١١ سنة فأكثر	118	3.89	٠.47
	المجموع	180	3.85	٠.49
التفكير التشخيصي	أقل من ٥ سنوات	27	3.73	٠.66
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	35	3.65	٠.73
	١١ سنة فأكثر	118	3.82	٠.60
	المجموع	180	3.78	٠.64
التفكير التخطيطي	أقل من ٥ سنوات	27	3.79	٠.54
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	35	3.84	٠.50
	١١ سنة فأكثر	118	3.88	٠.45
	المجموع	180	3.86	٠.47
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	27	3.80	٠.42
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	35	3.80	٠.45
	١١ سنة فأكثر	118	3.88	٠.46
	المجموع	180	3.85	٠.45

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٣/١٥-أ) أن نمط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لسنوات الخبرة كان الأعلى لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم من ١١ سنة فأكثر، حيث بلغت هذه الدرجة بشكل عام (٣.٨٨) وبانحراف

معياري(٠.٤٦)، في حين كانت اقل درجة لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم اقل من ٥ سنوات ومن ٥-١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبانحراف معياري(٠.٤٢)،(٠.٤٥) على التوالي، وقد كان الانحراف المعياري على الدرجة الكلية <٠.٥ مما يشير إلى تشتت ضئيل للبيانات عن وسطها الحسابي.

أما فيما يتعلق بمجال التفكير الشمولي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء المسؤولين الذين سنوات خبرتهم من ٥-١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وبانحراف معياري(٠.٦٠) في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم دون ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبانحراف معياري(٠.٥٨)، أما في مجال التفكير التجريدي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم من ١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وبانحراف معياري(٠.٤٧)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم من ٥-١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري(٠.٥١)، وفي مجال التفكير التشخيصي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم من١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وبانحراف معياري(٠.٦٠)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم من ٥-١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبانحراف معياري(٠.٧٣)، أخيراً فيما يتعلق بالتفكير التخطيطي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم من ١١ سنة فأكثر بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وبانحراف معياري(٠.٤٥)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين سنوات خبرتهم دون ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وبانحراف معياري(٠.٥٤).

IQRA AUTHOR USE ONLY

جدول (٣/١٥-ب): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لسنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التفكير الشمولي	بين المجموعات	0.180	2	0.090	0.287	0.751
	داخل المجموعات	55.625	177	0.314	___	
	المجموع	55.806	179	___	___	
التفكير التجريدي	بين المجموعات	0.780	2	0.390	1.635	0.198
	داخل المجموعات	42.241	177	0.239	___	
	المجموع	43.022	179	___	___	
التفكير التشخيصي	بين المجموعات	0.880	2	0.440	1.084	0.341
	داخل المجموعات	71.863	177	0.406	___	
	المجموع	72.743	179	___	___	
التفكير التخطيطي	بين المجموعات	0.193	2	0.097	0.427	0.653
	داخل المجموعات	40.089	177	0.226	___	
	المجموع	40.282	179	___	___	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.224	2	0.112	0.550	0.578
	داخل المجموعات	36.033	177	0.204	___	
	المجموع	36.257	179	___	___	

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٣/١٥-ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لسنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التجريدي، والتفكير التخطيطي، وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية >٠.٠٥وهي غير دالة إحصائياً .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بنمط تكرار الذات الذي يبديه المسؤولون في وزارة التربية والتعليم العالي في انتقالهم من سنة خدمة إلى أخرى، فلا تتراكم خبرة الفرد بشكل هرمي بل تتكرر أنماط تفكيره سنوياً، وربما يكون السبب في ضعف رغبة أفراد العينة في مواصلة الاستزادة من المعرفة، أو ربما اكتفائهم بما لديهم من خبرات ومهارات كافية لإدارة شؤون أعمالهم، أو ربما بسبب حالة اليأس التي يصل إليها هؤلاء المسؤولون بسبب ضعف نظام الحوافز والدرجات المعمول به في وزارة التربية والتعليم، أو بسبب الخوف من إبداء فكرة جديدة خوفاً من عدم موافقة المسؤول المباشر، لأن تقديم الأفكار الجديدة يعطي المسؤول المباشرة خوفاً من أن مقدم الفكرة ربما يتفوق عليه ويحل مكانه، أو ربما بسبب انعدام نظام الترقيات في الوزارة لأن الترقية تتم وفق المحسوبية وليس وفق الكفاءة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة طارق، شريف محمد،(٢٠٠٢) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط التفكير الاستراتيجي بين عينة أفراد الدراسة تعزى لسنوات الخدمة الإجمالية، واتفقت أيضاً مع دراسة محمد، عبود الحراحشة،(٢٠٠٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى الخبرة في مجال الإدارة.

FOR AUTHOR USE ONLY

٤.٢.٢: الفروق حسب المؤهلات العلمية.

جدول (٣/١٦-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الشمولي	بكالوريوس	90	3.82	٠.57
	ماجستير	76	3.93	٠.53
	دكتوراه	14	3.88	٠.62
	المجموع	180	3.87	٠.56
التفكير التجريدي	بكالوريوس	90	3.82	٠.49
	ماجستير	76	3.89	٠.49
	دكتوراه	14	3.83	٠.49
	المجموع	180	3.85	٠.49
التفكير التشخيصي	بكالوريوس	90	3.72	٠.65
	ماجستير	76	3.83	٠.62
	دكتوراه	14	3.82	٠.66
	المجموع	180	3.78	٠.64
التفكير التخطيطي	بكالوريوس	90	3.86	٠.45
	ماجستير	76	3.86	٠.51
	دكتوراه	14	3.90	٠.51
	المجموع	180	3.86	٠.47
الدرجة الكلية	بكالوريوس	90	3.81	٠.45
	ماجستير	76	3.89	٠.44
	دكتوراه	14	3.86	٠.51
	المجموع	180	3.85	٠.45

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

FOR AUTHOR USE ONLY

يتضح من الجدول (٣/١٦-أ) أن نمط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للمؤهلات العلمية كان أعلى درجة لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية ماجستير، حيث بلغت هذه الدرجة بشكل عام (٣.٨٩)، وبانحراف معياري (٠.٤٤) أي أن تشتت البيانات عن وسطها الحسابي قليل، في حين كانت اقل درجة لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بمتوسط حسابي (٣.٨١)، وبانحراف معياري(٠.٤٥) مما يعني تشتت قليل للبيانات عن وسطها الحسابي.

أما فيما يتعلق بمجال التفكير الشمولي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية ماجستير أيضاً بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٥٣)، في حين كانت أقل قيمة لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وبانحراف معياري(٠.٥٧)، وفي مجال التفكير التجريدي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية ماجستير أيضاً بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وبانحراف معياري(٠.٤٩)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وبانحراف معياري(٠.٤٩)، أما مجال التفكير التشخيصي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية ماجستير أيضاً بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وبانحراف معياري(٠.٦٢)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبانحراف معياري(٠.٦٥)، أخيراً فيما يتعلق بالتفكير التخطيطي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية دكتوراه بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وبانحراف معياري(٠.٥١)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس وماجستير على حد سواء بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري(٠.٤٥)،(٠.٥١) على التوالي.

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (٣/١٦-ب): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للمؤهلات العلمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التفكير الشمولي	بين المجموعات	0.467	2	0.234	0.747	0.475
	داخل المجموعات	55.339	177	0.313	___	
	المجموع	55.806	179	___	___	
التفكير التجريدي	بين المجموعات	0.176	2	0.088	0.364	0.696
	داخل المجموعات	42.846	177	0.242	___	
	المجموع	43.022	179	___	___	
التفكير التشخيصي	بين المجموعات	0.532	2	0.266	0.651	0.523
	داخل المجموعات	72.212	177	0.408	___	
	المجموع	72.743	179	___	___	
التفكير التخطيطي	بين المجموعات	0.019	2	0.009	0.042	0.959
	داخل المجموعات	40.263	177	0.227	___	
	المجموع	40.282	179	___	___	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.226	2	0.113	0.554	0.575
	داخل المجموعات	36.031	177	0.204	___	
	المجموع	36.257	179	___	___	

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٣/١٦-ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التجريدي، والتفكير التخطيطي،وعلى الدرجة الكلية تبعاً للمؤهلات العلمية، حيث كانت الدلالة الإحصائية >٠.٠٥وهي غير دالة إحصائياً .

والسبب في ذلك يعود إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي له علاقة بالحدس والإبداع من المسؤول رغم الأهمية للمؤهل العلمي الذي يحمله المسؤول فكلما زاد المؤهل العلمي للمسؤول زادت معرفته واتسعت آفاقه ومداركه، ولكن ضعف نظام الترقيات والحوافز أدى إلى ظهور تلك النتيجة أو ربما لأن الترقية تتم وفق المحسوبية وليس وفق الكفاءة والمؤهل العلمي، أو ربما لأن نظام الرواتب المعمول به لا يعطي أهمية كبيرة للمؤهل العلمي للموظف.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة محمد، عبود الحراحشة (٢٠٠٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى المؤهل العلمي.

FOR AUTHOR USE ONLY

٥.٢.٢: الفروق حسب التخصص:

جدول (٣/١٧-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الشمولي	علوم إدارية وتقنية	46	3.77	٠.60
	علوم اجتماعية	12	3.96	٠.60
	علوم إنسانية	84	3.88	٠.56
	علوم عامة	38	3.96	٠.48
	المجموع	180	3.87	٠.56
التفكير التجريدي	علوم إدارية وتقنية	46	3.84	٠.57
	علوم اجتماعية	12	3.84	٠.51
	علوم إنسانية	84	3.81	٠.46
	علوم عامة	38	3.96	٠.44
	المجموع	180	3.85	٠.49
التفكير التشخيصي	علوم إدارية وتقنية	46	3.66	٠.72
	علوم اجتماعية	12	3.89	٠.52
	علوم إنسانية	84	3.72	٠.62
	علوم عامة	38	4.02	٠.54
	المجموع	180	3.78	٠.64
التفكير التخطيطي	علوم إدارية وتقنية	46	3.83	٠.47
	علوم اجتماعية	12	4.05	٠.53
	علوم إنسانية	84	3.81	٠.43
	علوم عامة	38	3.96	٠.54
	المجموع	180	3.86	٠.47
الدرجة الكلية	علوم إدارية وتقنية	46	3.78	٠.52
	علوم اجتماعية	12	3.94	٠.46
	علوم إنسانية	84	3.82	٠.41
	علوم عامة	38	3.97	٠.43
	المجموع	180	3.85	٠.45

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٣/١٧-أ) أن نمط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للتخصص كان أعلى قيمة لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم عامة، حيث بلغت هذه الدرجة بشكل عام (٣.٩٧)، وبانحراف معياري (٠.٤٣) مما يشير إلى تشتت قليل للبيانات عن وسطها الحسابي، في حين كانت اقل درجة لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم إنسانية بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وبانحراف معياري (٠.٤١) مما يشير إلى تشتت قليل للبيانات عن وسطها الحسابي.

أما فيما يتعلق بمجال التفكير الشمولي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم عامة وعلوم اجتماعية بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وبانحراف معياري(٠.٤٨)،(٠.٦٠) على التوالي، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم إدارية وتقنية بمتوسط حسابي(٣.٧٧) وبانحراف معياري(٠.٦٠)، وفي مجال التفكير التجريدي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم عامة بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وبانحراف معياري(٠.٤٤)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم إنسانية بمتوسط حسابي (٣.٨١) وبانحراف معياري(٠.٤٦)، أما في مجال التفكير التشخيصي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم عامة بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبانحراف معياري(٠.٥٤)، في حين كانت أقل قيمة لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم إدارية وتقنية بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري(٠.٧٢)، أخيراً فيما يتعلق بالتفكير التخطيطي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم اجتماعية بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وبانحراف معياري(٠.٥٣)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم علوم إنسانية بمتوسط حسابي (٣.٨١) وبانحراف معياري(٠.٤٣).

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (٣/١٧–ب): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التفكير الشمولي	بين المجموعات	0.850	3	0.283	0.907	0.439
	داخل المجموعات	54.956	176	0.312	___	
	المجموع	55.806	179	___	___	
التفكير التجريدي	بين المجموعات	0.649	3	0.216	0.899	0.443
	داخل المجموعات	42.373	176	0.241	___	
	المجموع	43.022	179	___	___	
التفكير التشخيصي	بين المجموعات	3.245	3	1.082	2.739	0.045
	داخل المجموعات	69.498	176	0.395	___	
	المجموع	72.743	179	___	___	
التفكير التخطيطي	بين المجموعات	1.088	3	0.363	1.629	0.184
	داخل المجموعات	39.194	176	0.223	___	
	المجموع	40.282	179	___	___	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.940	3	0.313	1.562	0.200
	داخل المجموعات	35.316	176	0.201	___	
	المجموع	36.257	179	___	___	

FOR AUTHOR USE ONLY

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (٣/١٧–ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التخطيطي،وعلى الدرجة الكلية تبعاً للتخصص، حيث كانت الدلالة الإحصائية >٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائياً .

من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للتخصص في مجال الدراسة المتعلق بالتفكير التشخيصي حيث كانت الدلالة الإحصائية <٠.٠٥وهي دالة إحصائياً .

والسبب في ذلك يعود إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي له علاقة بالحدس والإبداع من المسؤول، وممارسة الإدارة بشكلها الصحيح يجعل المسؤول يمارس التفكير الاستراتيجي بشكل متعمق، رغم الأهمية للتخصص الذي يحمله المسؤول، فالمسؤول الذي يحمل تخصص علوم إدارية يكون ملماً بالإدارة الإستراتيجية بشكل أكبر من المسؤول الذي يحمل تخصصاً آخر، ولا يمكن تعميم تلك القاعدة فالخبرة الإدارية وطريقة ممارسة الإدارة، وتوجه المسؤول تؤثر بشكل كبير على ممارسة المسؤول للتفكير الاستراتيجي، ذلك لأن التفكير الاستراتيجي هو أحد ركائز الإبداع، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه وذلك كما هو واضح من الجدول (١٧/٣-ج).

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (١٧/٣-ج): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين أنماط التفكير التشخيصي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص.

الأبعاد	التخصص	المتوسط الحسابي	علوم إدارية وتقنية	علوم اجتماعية	علوم إنسانية	علوم عامة
التفكير التشخيصي	علوم إدارية وتقنية	3.66	___	___	___	-0.35471
	علوم اجتماعية	3.89	___	___	___	___
	علوم إنسانية	3.72	___	___	___	___
	علوم عامة	4.02	___	___	___	___
	المجموع	3.78	___	___	___	___

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

تشـير نتـائج اختبـار شـيفية للمقارنـات الثنائيـة البعديـة للفـروق بـين أنمـاط التفكيـر التشخيصـي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للتخصص كانت مابين المسؤولين الذين تخصصهم علوم إدارية وتقنية والمسؤولين الذين تخصصهم علوم عامة ولصالح المسؤولين الذين تخصصهم علوم عامة وبفارق(٠.٣٥٤٧١) وسط حسابي.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن التفكير التشخيصي يهتم بتحليل المشكلة وأسبابها تحليلاً دقيقاً، وتشخيص العوامل والدواعي المؤدية إلى اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل المناسب، وهذا الأمر يتوفر لدى المسؤولين الذين تخصصاتهم في العلوم العامة لأن معظم هؤلاء الأشخاص قد اجتازوا المرحلة الثانوية تخصص علمي، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن من يدرس التخصصات العلمية تكون مداركه وآفاق تفكيره أوسع.

FOR AUTHOR USE ONLY

٦.٢.٢: الفروق حسب المركز الوظيفي:

جدول (٣/١٨-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الشمولي	مدير عام فأعلى	34	4.13	.٥٦
	نائب مدير عام	14	3.89	.٤٧
	مدير	112	3.82	.٥٦
	نائب مدير	20	3.74	.٥٢
	المجموع	180	3.87	.٥٦
التفكير التجريدي	مدير عام فأعلى	34	4.04	.٣٩
	نائب مدير عام	14	3.79	.٦٣
	مدير	112	3.82	.٤٩
	نائب مدير	20	3.73	.٤٩
	المجموع	180	3.85	.٤٩
التفكير التشخيصي	مدير عام فأعلى	34	4.12	.٤١
	نائب مدير عام	14	3.89	.٦٦
	مدير	112	3.65	.٦٧
	نائب مدير	20	3.79	.٥٦
	المجموع	180	3.78	.٦٤
التفكير التخطيطي	مدير عام فأعلى	34	4.14	.٤٠
	نائب مدير عام	14	3.91	.٣٥
	مدير	112	3.76	.٤٨
	نائب مدير	20	3.90	.٤٦
	المجموع	180	3.86	.٤٧
الدرجة الكلية	مدير عام فأعلى	34	4.11	.٣٥
	نائب مدير عام	14	3.87	.٤٥
	مدير	112	3.78	.٤٥
	نائب مدير	20	3.78	.٤٥
	المجموع	180	3.85	.٤٥

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

FOR AUTHOR USE ONLY

يتضح من الجدول (١٨/٣-أ) أن نمط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للمركز الوظيفي كان أعلى قيمة لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير عام فأعلى حيث بلغت هذه الدرجة بشكل عام (٤.١١) وبانحراف معياري (٠.٣٥) مما يشير إلى تشتت قليل للبيانات عن وسطها الحسابي، في حين كانت اقل درجة لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير ونائب مدير بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وبانحراف معياري (٠.٤٥) مما يشير إلى تشتت قليل للبيانات عن وسطها الحسابي.

أما فيما يتعلق بمجال التفكير الشمولي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير عام فأعلى بمتوسط حسابي (٤.١٣) وبانحراف معياري(٠.٥٦)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي نائب مدير بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبانحراف معياري(٠.٥٢)، وفي مجال التفكير التجريدي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير عام فأعلى بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وبانحراف معياري(٠.٣٩)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي نائب مدير بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وبانحراف معياري(٠.٤٩)، أما في مجال التفكير التشخيصي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير عام فأعلى بمتوسط حسابي (٤.١٢) وبانحراف معياري(٠.٤١)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبانحراف معياري(٠.٦٧)، أخيراً فيما يتعلق بالتفكير التخطيطي فقد بلغت هذه الدرجة أعلى شيء لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير عام فأعلى بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبانحراف معياري(٠.٤٠)، في حين كانت اقل قيمة لدى المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبانحراف معياري(٠.٤٨).

FOR AUTHOR USE ONLY

جدول (١٨/٣-ب): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التفكير الشمولي	بين المجموعات	2.981	3	0.994	3.311	0.021
	داخل المجموعات	52.824	176	0.300	___	
	المجموع	55.806	179	___	___	
التفكير التجريدي	بين المجموعات	1.579	3	0.526	2.235	0.086
	داخل المجموعات	41.443	176	0.235	___	
	المجموع	43.022	179	___	___	
التفكير التشخيصي	بين المجموعات	5.952	3	1.984	5.228	0.002
	داخل المجموعات	66.792	176	0.379	___	
	المجموع	72.743	179	___	___	
التفكير التخطيطي	بين المجموعات	3.803	3	1.268	6.116	٠.001
	داخل المجموعات	36.480	176	0.207	___	
	المجموع	40.282	179	___	___	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.969	3	0.990	5.232	٠.002
	داخل المجموعات	33.288	176	0.189	____	
	المجموع	36.257	179	___	____	

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

يتضح من الجدول (١٨/٣-ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في مجال الدراسة المتعلقة (بالتفكير التجريدي) تبعاً للمركز الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية >٠.٠٥وهي غير دالة إحصائياً .

FOR AUTHOR USE ONLY

والسبب في ذلك يعود إلى أن التفكير التجريدي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة من أجل اتخاذ القرار المناسب، وهذا الأمر يقوم به كافة المسؤولين في الوزارة بغض النظر عن مسماهم الوظيفي.

من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للمركز الوظيفي في مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي، وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية <٠.٠٥ وهي دالة إحصائياً، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه وذلك كما هو واضح من الجدول (١٨/٣-ج).

جدول (١٨/٣-ج): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

الأبعاد	المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام فاعلى	نائب مدير عام	مدير	نائب مدير
التفكير الشمولي	مدير عام فاعلى	4.13			0.31628	0.38742
	نائب مدير عام	3.89				
	مدير	3.82				
	نائب مدير	3.74				
	المجموع	3.87				
التفكير التشخيصي	مدير عام فأعلى	4.12			0.46893	
	نائب مدير عام	3.89				
	مدير	3.65				
	نائب مدير	3.79				
	المجموع	3.78				
التفكير التخطيطي	مدير عام فاعلى	4.14			0.37837	
	نائب مدير عام	3.91				
	مدير	3.76				
	نائب مدير	3.90				
	المجموع	3.86				
الدرجة الكلية	مدير عام فأعلى	4.11		0.33143	-0.33143	-0.33143
	نائب مدير عام	3.87				
	مدير	3.78				
	نائب مدير	3.78				
	المجموع	3.85				

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠٠٩.

FOR AUTHOR USE ONLY

تشير نتائج اختبار شيفية للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للمركز الوظيفي على الدرجة الكلية أن الفروق كانت ما بين المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير عام فأعلى والمسؤولين الذين مركزهم الوظيفي نائب مدير عام ومدير ونائب مدير ولصالح المسؤولين الذين مركزهم مدير عام فأعلى وبفارق (0.33143) وسط حسابي.

وتعزى تلك النتائج إلى أن هذه الفئة من المسؤولين/مدير عام فاعلى (أصحاب القرار)، تكون على علاقة مباشرة مع الوزير وتشترك في اجتماعات لجان التربية والتعليم وفي مناقشة كافة قضايا ومستجدات النظام التربوي، وكذلك فإن تلك الفئة على إطلاع دائم بأهداف الوزارة وتطلعاتها المستقبلية، وتشارك دائماً في معظم الندوات والدورات والاجتماعات، وهي الفئة التي تقوم برسم السياسات وتوضيح الرؤية المستقبلية للوزارة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة محمد، عبود الحراحشة (٢٠٠٣) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المركز الوظيفي.

FOR AUTHOR USE ONLY

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة هامبريك (1981) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الوعي الاستراتيجي بين مستويات الإدارة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة طارق شريف يونس، وقحطان العبدلي (٢٠٠١) والتي أظهرت نتائجها تماثل الإدارة العليا والإدارة الوظيفية في مستوى التفكير الاستراتيجي، كما واختلفت مع دراسة طارق شريف محمد، (٢٠٠٢) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط التفكير الاستراتيجي بين عينة المديرين في الإدارة العليا وبين المديرين في الإدارة الوظيفية.

الخاتمـة

النتائـج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً لمتغيرات: الجنس، ومكان العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لأنماط التفكير الاستراتيجي كما بينتها الدرجات الكلية لمجالات الدراسة كانت فوق المتوسط بشكل عام، ولقد كانت ابرز الأنماط ممارسة نمط التفكير الشمولي، في حين كان أقلها ممارسة نمط التفكير التشخيصي.

- إن أبرز أنماط التفكير الاستراتيجي ممارسة كانت الفقرة التي تنص على سعي المسؤولين إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها، وكذلك استخدام المسؤولين للإمكانيات المتاحة استخداماً فعالاً مما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة، في حين كانت أقل أنماط التفكير الاستراتيجي ممارسة الفقرة التي تنص على اكتفاء المسؤولين بالوصف النظري لبناء المواقف التربوية، والفقرة التي تنص على جمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاهتمام بالوقت المحدد، وبشكل عام فإن جميع فقرات الدراسة في كافة مجالات التفكير الاستراتيجي كانت فوق المتوسط.

- إن أبرز أنماط التفكير الشمولي ممارسة كانت الفقرة التي تنص على استخدام المسؤولين للإمكانيات المتاحة استخداماً فعالاً مما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة، في حين أن الفقرة الأقل ممارسة في هذا المجال كانت الفقرة التي تنص على الاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالوسائل والأساليب.

FOR AUTHOR USE ONLY

- إن أبرز أنماط التفكير التجريدي ممارسة كانت الفقرة التي تنص على طرح المسؤولين لبدائل لحل المشكلة، في حين كانت الأقل ممارسة في هذا المجال الفقرة التي تنص على اكتفاء المسؤولين بالوصف النظري لبناء المواقف التربوية.

- إن أبرز أنماط التفكير التشخيصي ممارسة كانت الفقرة التي تنص على استثمار المسؤولين للفرص التربوية المتاحة لبناء الوزارة، في حين كانت الأقل ممارسة في هذا المجال الفقرة التي تنص على الاستناد إلى الأفكار الخاصة في رصد البيئة التربوية الخارجية.

- إن أبرز أنماط التفكير التخطيطي ممارسة كانت الفقرة التي تنص على سعي المسؤولين إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها، في حين كانت الفقرة الأقل ممارسة في هذا المجال الفقرة التي تنص على جمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاهتمام بالوقت المحدد.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(**α** =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للجنس في المجالات المتعلقة (بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي) وعلى الدرجة الكلية.

FOR AUTHOR USE ONLY

- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (**α** =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للجنس في مجال التفكير التجريدي، ولقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(**α** =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التجريدي، والتفكير التخطيطي، وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمكان العمل.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(**α** =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم

العالي في فلسطين في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التجريدي، والتفكير التخطيطي، وعلى الدرجة الكلية تبعاً لسنوات الخبرة.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(**α =٠.٠٥**) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التجريدي، والتفكير التخطيطي، وعلى الدرجة الكلية تبعاً للمؤهلات العلمية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(**α =٠.٠٥**) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التخطيطي، وعلى الدرجة الكلية تبعاً للتخصص.

FOR AUTHOR USE ONLY

- وأظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (**α =٠.٠٥**) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في مجال الدراسة المتعلق بالتفكير التشخيصي تبعاً للتخصص.

- كما أظهرت نتائج اختبار شيفية للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين أنماط التفكير التشخيصي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للتخصص أن الفروق كانت ما بين المسؤولين الذين تخصصهم علوم إدارية وتقنية والمسؤولين الذين تخصصهم علوم عامة ولصالح المسؤولين الذين تخصصهم علوم عامة.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى(**α=٠.٠٥**) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في مجال الدراسة المتعلق (بالتفكير التجريدي) تبعاً للمركز الوظيفي.

- وأظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =٠.٠٥) بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين في مجالات الدراسة المتعلقة بالتفكير الشمولي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي، وعلى الدرجة الكلية تبعاً للمركز الوظيفي .

- كما أظهرت نتائج اختبار شيفية للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تبعاً للمركز الوظيفي على الدرجة الكلية أن الفروق كانت ما بين المسؤولين الذين مركزهم الوظيفي مدير عام فأعلى والمسؤولين الذين مركزهم الوظيفي نائب مدير عام ومدير ونائب مدير ولصالح المسؤولين الذين مركزهم مدير عام فأعلى.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

FOR AUTHOR USE ONLY

-التوصيات:

أولاً : توصيات عامة:

١. أن تعمل وزارة التربية والتعليم العالي بتوصيات البحوث التربوية الرامية إلى تطوير النظام التربوي.
٢. أن تعمل الوزارة على تشجيع البحوث العلمية في مجالات التربية والتعليم.
٣. مشاركة الإدارات التربوية الدنيا والوسطى في صياغة خطط الوزارة واستراتيجياتها منذ البداية.
٤. العمل على إيجاد نظام متابعة وتقويم فاعلين في متابعة الخطط التطويرية في الوزارة وفي المديريات والمدارس.
٥. إجراء تغييرات تدريجية في العمليات الإدارية التي تمارس لتحقيق أهداف الوزارة.
٦. ضرورة أن تعمل الوزارة على وضع الخطط وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وعدم الاعتماد في وضع الخطط على ما سيأتي من الدعم الخارجي، حيث أن هذا الأسلوب يربك تنفيذ الخطط ويعرقلها أحياناً .

٧. تدريب متخذي القرار على ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
٨. يجب أن تكون رؤية الوزارة واستراتيجياتها واضحة لا تتغير بتغير القيادة العليا في الوزارة، وخصوصاً وأن الوضع السياسي في فلسطين غير مستقر.
٩. وضوح الوصف الوظيفي والمهام لكافة المواقع الوظيفية.
١٠. وضوح مصادر التمويل والتأكد من استمراريتها.
١١. تشجيع الإبداع والمبدعين والإشادة بإبداعاتهم.
١٢. التخلص من الخوف وبث روح الثقة بالنفس.
١٣. اختيار الموظفين المؤهلين والأكفاء في المواقع القيادية في الوزارة.
١٤. زيادة الاهتمام بالمصادر البشرية العاملة في الوزارة، والعمل على تدريب تلك الكوادر بشكل مستمر.
١٥. العمل على التخلص من البيروقراطية والروتين الزائد في العمل.
١٦. بث روح التعاون والعمل الدؤوب لكافة العاملين في الوزارة، والابتعاد عن المحسوبية والشللية.
١٧. امتلاك إرادة التعبير وإدارته بصورة علمية.
١٨. التدوير الوظيفي بما يخدم مصلحة الوزارة والموظفين، لمنع تكوين مراكز القوى.
١٩. توحيد مصادر البيانات والمعلومات، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المفيدة قبل وضع الخطط واتخاذ القرارات.
٢٠. توفير نظام فعّال للحوافز والمكافآت.
٢١. زيادة التنسيق والتعاون بين كافة الإدارات العامة في الوزارة.
٢٢. إشراك المجتمع المحلي بشكل أكبر في صياغة الخطة الإستراتيجية للوزارة.
٢٣. وضع برامج تعليمية في المناهج تساعد على تنمية وتشجيع التفكير الاستراتيجي لدى الطلبة (قادة المستقبل).

ثانياً: توصيات لدراسات مستقبلية:

١. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على كافة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
٢. إجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي و علاقته بالأداء(الإنجاز).
٣. إجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقته بتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

FOR AUTHORIZED ONLY

٤. إجراء دراسة بعنوان " ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي.

٥. إجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية و علاقته بجودة التعليم".

٦. القيام بدراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في القطاعين العام والخاص.

FOR AUTHOR USE ONLY

المصادر والمراجع

- المراجع العربية:

- **القرآن الكريم.**

- **الأحاديث النبوية.**

-الكتب:

- أحمد، إسماعيل حجي. " **إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة** "، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢.

- أحمد، القطامين. "**الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**"، ط١، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).

- بشير، العلاق. "**أسس الإدارة الحديثة**"، ط١، عمان: دار اليازوري العلمية، ١٩٩٩.

- بيتر، ف درا كر . " **الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها**"، ترجمة بطرس صليب، القاهرة، الدار الجامعية، ١٩٩٥.

-ثابت، عبد الرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسي. "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**" ، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

_____. "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**" ، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٦ .

- جمال، الدين محمد المرسي، و مصطفى محمود وجبه أبو بكر، "**التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**"، ط١، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

- جمال، الدين، محمد المرسي. " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**"، دم: الدار الجامعية، ٢٠٠٣.

FOR AUTHOR USE ONLY

– حسني، الشيمي. "**المعلومات والتفكير النقدي**"، ط١، القاهرة: دار القباء، ١٩٩٧.

– راجح، عبد الحميد الكردي. "**نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة**"، الرياض: مكتبة المؤيد، ١٩٩٢.

– زكريا، مطلك الدوري. " **الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"، ط١، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

– سعد، غالب ياسين، " **الإدارة الإستراتيجية**"، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

_____. " **الإدارة الإستراتيجية** "، ط٢، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

– شوقي ناجي جواد. "**إدارة الستراتيج**"، ط١، عمان: دار الحامد، ٢٠٠٠.

– طارق، شريف يونس محمد. " **الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية** "، ط١، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢.

_____. "**أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**"، ط١، اربد: دار المتنبي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

– طارق، عبد الحميد البدوي. "**الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**"، ط١، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠١.

– عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي. "**الإدارة الإستراتيجية – لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**"، ط١، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩.

– عبد السلام، أبو قحف. "**الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢.

– عبد الوهاب، الكيالي. " **الموسوعة السياسية**"، ج١، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٨١.

–عبد الباري، دره، وموسى، المدهون، وابراهيم الجزراوي. " **الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات– منهج علمي تحليلي**" ، ط١، عمان: المركز العربي لخدمات الطلابية، ١٩٩٤.

FOR AUTHOR USE ONLY

– فلاح، حسين، عداي الحسيني. "**الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**"، ط١، مصر: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٠.

– كامل، السيد غراب. "**الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية**"، ط١، الرياض:جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ١٩٩٤.

– محمد، أحمد عوض. "**الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**"، ط١، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩.

_____. "**الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**"، ط٢، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣.

– محمد، المحمدي الماضي. "**إدارة الإستراتيجية، الإعداد والصياغة**"، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٤.

– محمد، حسين أبو صالح. "**التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية**"، الخرطوم: المؤلف، ٢٠٠٦.

_____. " **التخطيط الإستراتيجي القومي**"، ط١، الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية، ٢٠٠٨.

– مؤيد، سعيد السالم. "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، ط١،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

–مصطفى، محمود أبو بكر. " **التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

_____. "**المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

–منشورات جامعة القدس المفتوحة. "**الإدارة الإستراتيجية**"، ط١، نابلس، فلسطين: مطبعة النصر التجارية، ٢٠٠٦.

FOR AUTHOR USE ONLY

– نادية، العارف. "**الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**"، ط١، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠١.

_____. " **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**"، ط١، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

_____. "**الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**"، ط٢، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣.

– نائل، عبد الحافظ العواملة "**تطوير المنظمات، المفاهيم، والهياكل، والأساليب**"، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع،٢٠٠١.

– نعمة، عباس لخفاجي. "**الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات**، ط، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.

–هالة، محمد عنبه. "**الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والصياغة)**"، ط١، القاهرة، مصر: دار الثقافة العربية، ١٩٩٧.

–هل، شارلز، جونز، جاريث. " **الإدارة الإستراتيجية**"، ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي، وعبد المتعال، محمد سيد أحمد، ج١، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠١.

–وزارة التربية والتعلم العالي. "**خطة التطوير التربوي الخمسية للفترة ١٩٩٨–٢٠٠٣م**"، رام الله: دن، ١٩٩٨.

_____. "**خطة المنهاج الفلسطيني الأول**"، ط١، القدس: مطبعة المعارف، ١٩٩٨.

_____. "**التعليم للجميع: إطار العمل المستقبلي (٢٠٠٥–٢٠١٥)**"، رام الله، دن، ٢٠٠٥.

_____. "**وثيقة تشخيص الواقع التربوي**"، رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٧.

_____. " **الخطة الإستراتيجية للتطوير التربوي(٢٠٠٨–٢٠١٢)–نحو نوعية التعليم من أجل التطوير**"، فلسطين: دن، ٢٠٠٨.

FOR AUTHOR USE ONLY

– المجلات والدوريات:

– طارق، شريف يونس، و قحطا ن العبد لي. "صياغة القرار الاستراتيجي في إطار الحدس: مفاهيمه وأساليبه"، مسقط: دن، ، السنة(٢٣)، العدد(٨٧)، ٢٠٠١، ص ص ١٠٢–١٣١.

– عبد اللطيف، عبد اللطيف، و حنان، تركمان. " الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات" ، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية–سلسة العلوم الاقتصادية والقانونية**، عدد(٤)، مجلد(٢٧)، ٢٠٠٥، ص ١٢٧.

–عبد العزيز السنبل. "واقع محو الأمية وتعليم الكبار في فلسطين"، مجلة **البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية**، العدد (٥)، ٢٠٠١، ص ص ٤–٦.

–عزت جرادات، وآخرون. " نحو إدارة مدرسية متطورة"، **رسالة المعلم**، مجلد(٣٠)، بديل العددين(١،٢)، ١٩٨٩، ص٧٠.

– علي ميا، وآخرون. " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال–دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" ، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**–سلسة العلوم الاقتصادية والقانونية، عدد(١)، مجلد(٢٩)، ٢٠٠٧، ص١٨٩.

– ماهر، جويحان، وسهام مزاهرة. " مدرسة المستقبل والمؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي "، **رسالة المعلم**، عدد(٤)، مجلد(٤٠)، ٢٠٠١، ص١٠١.

– محمد، حسن محمد عبد العظيم. " دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، عدد(١)، مجلد(٢١)، ٢٠٠٥، ص٢٦.

– الرسائل العلمية والأبحاث:

– زيدون، وليد نويران. "**متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي–دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠١.

FOR AUTHOR USE ONLY

-صالح، الخطيب. "**التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي-دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣.

- علي، أبو بكر حسين. "**القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن، جامعة عدن،٢٠٠١.

-كرمة، الغزالي. "**التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠.

- محمد، عبود موسى الحراحشة." **مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار** " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣.

-منذر، قاسم محمد الشبول. " **واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥.

-مي، سمردلي. " **مشاركة الإدارات الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية تحليلية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠.

- يوسف، حسن حسين حلايقة. "**واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة القدس، ٢٠٠٧.

FOR AUTHOR USE ONLY

- أوراق العمل:

-كوثر، الأمير. "**واقع التعليم في مدارس فلسطين**"، القدس: المؤتمر الدولي الثاني للدراسات الفلسطينية- التعليم الفلسطيني تاريخا، واقعا، وضرورات المستقبل، جامعة بيرزيت،١٩٩٦.

-عليان عبد الله، الحولي. "**تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني**"، رام الله: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٤.

– ميسون، التميمي. "**تطور التعليم في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية**"، الخليل، فلسطين: دن، ٢٠٠٠، بحث مقدم لمؤتمر خليل الرحمن.

–المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨.

–وائل، القاضي. "**تطوير النظام التربوي الرسمي في الضفة الغربية ملامح وسمات**"، المؤتمر السنوي الثالث لمركز الدراسات والتطبيقات التربوية– دور التربية في تعزيز الديمقراطية، القدس، ١٩٩٤.

– اليونسكو. "**التعليم للجميع، الوفاء بالتزاماتنا الجماعية**" (داكار ، السنغال: المنتدى العالمي للتربية، ٢٠٠٠).

_____. "**التقرير الإقليمي حول التعليم للجميع في الدول العربية تقييم العام ٢٠٠٠**" (القاهرة: دن، ٢٠٠٠).

FOR AUTHOR USE ONLY

– مراجع الانترنت:

– إبراهيم، الزهيري. "**الإدارة الإستراتيجية**" ، سلطنة عمان: كلية التربية، ٢٠٠٨، موقع على الانترنت، http://www.7lly.com/vb/showthread.php?t=1265 ..(٢٠٠٨/٥/٢٠).

– أحمد، عبد القادر المهندس. "**التفكير والخيال**"، جريدة الرياض، العدد(١٤١٩٣)، ٢٠٠٧، موقع على الانترنت. http://www.Naseej.com.(٢٠٠٨/٥/١).

– أسامة، زين العابدين. "**الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي**"، ٢٠٠٦ ، موقع على الانترنت، http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-str.htm. (٢٠٠٧/١٢/١٨).

–أكرم، سالم. "**التفكير الإستراتيجي وآفاق المستقبل**"، دم: الحوار المتمدن، عدد(٢٢٢١)، ٢٠٠٨، موقع على الانترنت، http://www.akramsalem20@hotmail.com.، (٢٠٠٨/٣/١٥).

– أيمن، حسين الميمي. "**الإدارة الإستراتيجية**"، موقع على الانترنت، http://www .Ramallahcci.org/pages. (٢٠٠٩/٣/٣٠).

–الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف. "**القيادة والتفكير الاستراتيجي**"، الطائف،٢٠٠٨، موقع على الانترنت، http://www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC_ID=9307 (٢٠٠٨/١٢/٥).

– تركي، إبراهيم عبيدات. "**التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله" المختلفة**"، بحث منشور، الأردن، جامعة العلوم والتكنولوجيا،٢٠٠٥، موقع على الانترنت، http://www.arabma.org (٢٠٠٧/٥/١٥).

– حسين، الدوري. " **الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري (التخطيط الاستراتيجي**" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، موقع على الانترنت، http://www.dr-al-adakee.com/inner (٢٠٠٨/١٢/١٥).

– خالد، بن صالح السلطان. "**التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**" ، المملكة العربية السعودية: مشروع آفاق الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت، http//:www.khaledsultan.com/content/affaq.ppt (٢٠٠٨/١٢/٢٧).

_____. "**التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**"، **ط١** ، المنصورة: مجلة البوم الإسلام، مطابع أم القرى، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت، http://www.IslamTodat.net (٢٠٠٨/٣/١٣).

– زيد، أبو زيد. "**التخطيط الاستراتيجي بين التعليم واحتياجات السوق**"، مدونة فكرية ثقافية اجتماعية، ٢٠٠٧، موقع على الانترنت، http:/www./zaidabuzaid.jeeran.com. (٢٠٠٧/١١/٣).

– سالم، بن سعيد القحطاني. "**القيادة الإستراتيجية بين الحاجة العملية والترف الفكري**"، الخبر: ورقة عمل مقدَّمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت، http://www.ksu.edu.sa/sites/colleges/arabic%20colleges/../ (٢٠٠٨/١٢/٢٧).

– سمير بن إبراهيم الهزازي. "**سيجما٦**"، موقع على الانترنت، http://www.manhal.net/articles.php?actiom=show (٢٠٠٩/٣/٢٥).

FOR AUTHOR USE ONLY

- عـــامر، خضـــر الكبيســـي. "**التفكيـــر الاســـتراتيجي فـــي المنظمـــات العامـــة الخصائص.. والمبررات.. والمعوقات**" ،الخبر: ورقة عمل مقدَّمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت،http//:www.ksu.edu.sa/sites/colleges/Arabic%20colleges (٢٠٠٨/١٢/٢٧).

- عبد الحكيم، السلوم. "**التفكير وحل المشكلات**"، مجلة النبأ، عدد(٥٣)، ٢٠٠١، موقع على الانترنت، http://www.annabaa.org/nba53/tafkeer.htm(٢٠٠٧/٧/٣).

- عبد الرحمن، السنيدي. "**التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة**" ،منتدى تعليم الشرقية، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت، http://www. Naseej.com. (٢٠٠٧/٥/١٥).

- عيسى، بن علي الملا. "**التفكير الاستراتيجي**" ، مجلة الدفاع: اجتماعيات، العدد(١٢٧)، ٢٠٠٢، موقع على الانترنت.http://www. Naseej.com . (٢٠٠٨/١٢/٧).

_____. "**التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين**"، المملكة العربية السعودية، دراسة إدارية نفسية تربوية فكرية، بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للإدارة،٢٠٠٢)، موقع على الانترنت http://www. ksu.edu.sat /sites/colleges/administratives. (٢٠٠٨/١٢/٧).

-فضل، الصقار . "**الإبداع الإداري-المبادئ والأساليب والأهداف**"، مجلة النبأ، عدد(٥٦)، ٢٠٠١، موقع على الانترنت، http://www.Fadil.annabaa.org/nba56.(٢٠٠٩/٣/٢٥).

-كمال، الهلباوي. "**التفكير الاستراتيجي الأمير كي.. سمات ومقومات**"، مجلة المعرفة، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت.http://www..alriyadh.com/2007/05/04/article246908.html(٢٠٠٧/٥/٤).

- مجلة مفكرة الإسلام. "**خطوات الإدارة الإستراتيجية**" ، مجلة مفكرة الإسلام، ٢٠٠٧، موقع على الانترنت. http://www Islammemo.cc/print.aspx?id=4262.(٢٠٠٨/٦/٦).

FOR AUTHOR USE ONLY

– مجلس النواب البحريني، الأمانة العامة. "**تقرير حول التخطيط الاستراتيجي وأهدافه واختصاصاته وأسباب نجاحه ومعوقاته**" ، ٢٠٠٧، موقع على الانترنت http://www.nuwab.gov.bh/studiescenter/show.spx?articleid=10. (٢٠٠٨/١٢/٢٦).

– محمود، جبريل. "**مؤتمر التخطيط الاستراتيجي**" طرابلس:دن، ٢٠٠٧، موقع على الانترنت، http://www.npc.gov.ly\doc\documents\plest.ppt.(٢٠٠٧/٦/١٧).

–محمود، حسين عيسى. "**هل أنت مدير استراتيجي..؟!**، ٢٠٠٧، موقع على الانترنت، http://www.islamtoday.net/print.cfm?artid=8680.(٢٠٠٧/٧/١٢).

_____. "**الإدارة الإستراتيجية.. لماذا**"،٢٠٠٧، موقع على الانترنت، http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?CategoryID (٢٠٠٧/٤/١).

– معصومة، صالح المبارك. "**القيادة والتفكير الاستراتيجي... الطريق إلى المستقبل**"، الخبر: ورقة عمل مقدَّمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦، موقع على الانترنت، http//:www.edu.sa/sites/colleges/arabc%20/colleges (٢٠٠٨/١٢/٢٧).

----------." **ندوة عن الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة**"، القاهرة، ٢٠٠٨، موقع على الانترنت، http://www.unpan1.un.org/intradoc/groubs/public(٢٠٠٩/٣/٢٥)

----------. "**العوامل المؤثرة في التفكير الإستراتيجي**"، موقع على الانترنت، http://www.success-gate.com.(٢٠٠٩/٣/٢٥).

وائل، جابر حسنين. "**الإدارة الإستراتيجية**"، السعودية: منتدى شباب الخبر، ٢٠٠٧، موقع على الانترنت، http://www.resala.org/forum/showthread.php?t=11657.(٢٠٠٧/١٢/١٧).

–وزارة التربية والتعليم العالي. "**تأثير جدار الضم والتوسع العنصري على التعليم في فلسطين**"،٢٠٠٨، موقع على الانترنت، http://www.mohe.gov.ps. (٢٠٠٨/٦/١٧).

FOR AUTHOR USE ONLY

- المقابلات:

-وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٨، "**اتصال شخصي**"، مصطفى العودة، مدير عام الشؤون الإدارية، ٢٠٠٨/٦/١.

REFERENCES: المراجع الأجنبية:

Books:

-Albert, Kenneth J. "**The Strategic Management Handbook"**, New York: McGraw Hill, 1993.

-Alfred chandler. "**Strategy and Structure"**, Mass: M.I.T.Press, Cambridge, 1962.

-Andrews. "**Concept of Corporate Strategy**. Irwin: Homewood, 1987.

-Ansoff, H. I. "**Corporate Strategy: an analytic approach to growth and expansion"**. New York, McGraw- Hill, 1965.

-Ansoff, H. Igor. "**The New Corporate Strategy".** New York: John Wiley & Sons, 1998.

-Certo. Samuel. "**Principles of Modern Management**": 2d Ed. Dubuque, Lowa: Wc. M. Brown Co, 1983.

-Certo. S.C, & Peter, J.P. "**Strategic Management: Concepts & Applications**": 3d Ed. Chicago, 1995.

-David, F. R. "**Strategic Management ",** 5th Ed., Prentice hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey ,1995.

-Drucker, P .F. "**Management: Tasks Responsibilities, and Human" Practices".** Happer and Row ", New York, 1974.

-Grant Robinson."**Strategic Management Techniques".** Butter worths, 1986.

-Guleck, William F. "**Business & Strategic Management "And** Row ", New York: McGraw-Hill, 1980.

-Jauch. L.R., & Glueck, W.F. "**Business Policy and Strategic Management: Formulation Implementation and Control** ", NewYork, Irwin, McGraw - Hill, 1996.

-John Pearce .A. & Richard Robinson, J.R., " **Strategic Management:** 5th. Ed ", Mc Grow - Hill, Inc., Company, New York, 1996.

-Kakabadse. A., Ludlow. R. & Vinnicombe, S. "**Working in Organization":2d Ed**, London: 1988.

FOR AUTHOR USE ONLY

-Kotler, Philip. **"Marketing Management: Analysis Planning and Control".** 4th Ed, London: Prentice Hall. Int, 1980.

-Kotler, Philip, O.B.Cit. **"Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control".** Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall. Inc, 1994.

-Kreitner, Robert. **"Management ". 2nd Ed,** Boston: Houghton Mifflin Co, 1983.

-Quinn, J.B. **"Strategy for Change: Logical Incrementalism".** Homewood, Iii: Irwin, 1987.

-Row. A.J. & etc. **"Strategic Management: Ametholodigical Approach .N.Y"** Addition Wesley Publishing Company, 1994.

-Rue. Leslie W. & Holland, Phyllis, G. **"Strategic Management Concepts of Experience"** 2Ed, Mc Grew- Hill Inc, USA, 1989.

-Steiner George. **"Strategic Planning: What every Manager must know".** The free press N.Y, 1979.

-Thomas. J.G. "**Strategic Management: Concepts, Practices, and Cases".** New York: Harper & Row, 1988.

-Thompson. J.R., & Strickland, A. J. "**Strategic Management": 9** the. Ed ", Richard D., Irwin Company, 1996.

-Wheelen, T. &Hunger J.D. **"Strategic Management and Business Policy",** 9/E Prentice Hall, 2004.

-Wilson ,LAN.(1992), **"Realizing The Power of Strategic Vision",** Cited in Thompson, A: Strickland , A.J. and Kramer, Tracy Robertson, " **Reading in Strategic Management "**, 5th Ed , Richard Irwin ,Inc, 1995.

-Wit, Bob de Meyer R., and Heugens p. ***Strategy: Process, Content, Context.***
2nd.ed. International Thomson business press, 1998.

-Zimmerman, W., & Tregoe. **"Top Management Strategy: What is & how make it work".** Kepher: Tregoe Inc, 1980.

FOR AUTHOR USE ONLY

Periodicals:

-Ansoff, H. I. "Comment on Henry Mintzbergs Rethinking Strategic Planning". **Long Range Planning,** Vol. 27, No. 3, 1994.

-Birnbaum, P. H. "The Choice of Strategic Alternatives Under Increasing Regulation in High Technology Companies" **Academy of Management Journal**. Vol. 27, No. 3, 1984.

-Chiu. Shao- I. "Developing a Template for Change in a Selected Taiwanese Private College in Preparation for 2010". (EdD. University of South Dakorta, 2001). **Dissertation Abstracts**, DAI-A 61/10, 2001.

-Cotter, Maureen E. "Strategic Leadership for Student Achievement: An Exploratory Analysis of School Board- Superintendent Governance and Development Practices". (EdD. Johnson and Wales University, 2001). **Dissertation Abstract**. DAI-A 62/06, 2001, P. 1993.

-Farkes, C. M. & Wetlaufers. "The Way Chief Executive Officers Lead". **Harvard Business Review.** My- Jane, 1996.

-George. Charles Thomas."The Role of Technology and Leadership in the Strategic Planning Process of Public Great Lakes Community Colleges". (EdD. University of South Dakorta, 2001). **Dissertation Abstracts**, DAI-A 62/03, 2001.

-Greenely, G. "Does Strategic Planning Improve Company Performance", **Long Range Planning**, Vol. 19, No. 2, 1986.

-Hambrick D.C. "Strategic Awareness within Top Management Teams", **Strategy Management Journal**. Vol. 2. No. 1, 1981.

-Hamal, Q & Prahalad, C. K. "Strategic Intent", **Harvard Business Review**, Vol. 67. No. 3, 1989.

-Heracleous loizos. "Strategic Thinking or Strategic Planning?" **Long Range Planning,** Vol. 31, No.3, 1998.

-Hickson, D. J. "Decision Making At the Top of Organizations" **Annual Reviews of Sociology.** Vol. 13, No. 1, 1987.

-Hinriques, Paulo de Tarso Costa. "Changing of Paradigm: Developing a Contemporary Strategy for Technological Education in Brazil. (EdD. Oklahoma State University, 2000). **Dissertation Abstract**. DAI-A 60/08, 2000.

-Hinter Huber, H. H. & Popp, W. "Are You Strategic or Just a Manager", **Harvard Business Review,** Vol. 70, No. 1, 1992.

-John Bryson, "Strategic Planning for Public Services and non Profit Organization ", **the best of long range planning,** No (12), 1993.

-Katz, R. "Three Skills of an Executive Administrative". **Harvard Business Review,**Vol. 74, No. 1, 1996.

-Liedtka, J. M. "Strategic Thinking: Can it be taught?" **Long Range Planning**. Vol. 31, No. 1, 1998.

FOR AUTHOR USE ONLY

-Lyles, M. A. & Thomas. J. "Strategic Problem Formulation: Biases And Assumptions Embedded in Alternative Decision Making Models", **Journal of Management Studies**. Vol. 25, No. 2, 1988.

-Makin. "Strategic Planning: An Overview". **Managerial planning**. Vol. (33), No. 2, 1984.

-Mason, J. "Developing Strategic Thinking". **Long Range Planning.** Vol. 19, No. 3, 1986.

-Mintzberg, H. "Planning on the Left side & Managing on the Right". **Harvard Business Review**, Vol. 54, No. 1, 1976.

-Mintzberg, H. "Rethinking Strategic Planning Part1: Pitfalls and Fallacies"**. Long Range Planning,** Vol. 27, No. 3, 1994a.

-Mintzberg, H. "The Fall & Rise of Strategic Planning". **Harvard Business Review**, Vol. 72, No. 1, 1994b.

-Porter. M. "Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking ", **the Economist**, Vol. 23, No. 1, 1987.

-Porter. M. E. "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, Vol. 74. No. 6, 1996.

-Rajagoptalan. N. & Finkelstein. S. "Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward Systems", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 1, 1992.

-Rhyne, L. "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", **Strategic Management Journal,** Vol. 9, No 1, 1988.

-Rainer Fewer and Kazem chaharbaghi. " Strategy Development: Past Present and Future", **Management Decision"**, Vol. 33, No 6, 1995.

-Schaffir, W. & Taylor. L. "Strategy Planning: The Impact of Five Companies". **Planning Review".** Vol. 27, No. 1, 1994.

-Selvien Dennis & Goring Jeffery. "Strategic Formation Patterns, Performance and the Significance of context. **Journal of Management**, Vol. 23, No. 2, 1992.

-Testa. Kenneth Charles. "Development of Joint-Use Educational Facility Agreements between California Public School Districts and Community Entities: Across-Case Analysis of Strategic Practices, Barriers, & Supportative Elements". (EdD. University of La Verne, 2000). **Dissertation Abstracts**, DAI-A 61/09, 2001.

-Tregoe. B., & Zimmerman, J."Strategic Thinking: The Key Corporate Survival", **Industrial Management & Data Systems**, June/August 17-21, 1983.

-Willie & Shirley. "Strategic Planning and Financial Performance in Banks" **Strategic Management Journal**, Vol (18), 1997.

FOR AUTHOR USE ONLY

Theises:

-Byrd, Jimmy Kent. **"Effective Superintendent Leadership & Management Techniques for Improvement Student Performance as Perceived By Superintendent in Selected School Districts in Texas.** (PhD. Texas A & M University, 2001), 2001.

-Tucker, Marcie Semerad. **"A case Study: The Impact of a Strategic Planning Process On The Organizational Administrative Culture Within a Regional Two-Year Community College".** (PhD. University Of Northern Colorado, 2000). Dissertation Abstract. DAI-A 61/06, 2000.

-Word Bank. **"Quality of Education in Palestine".** February 2006. (Draft: unpublished|), 2006.

FOR AUTHOR USE ONLY

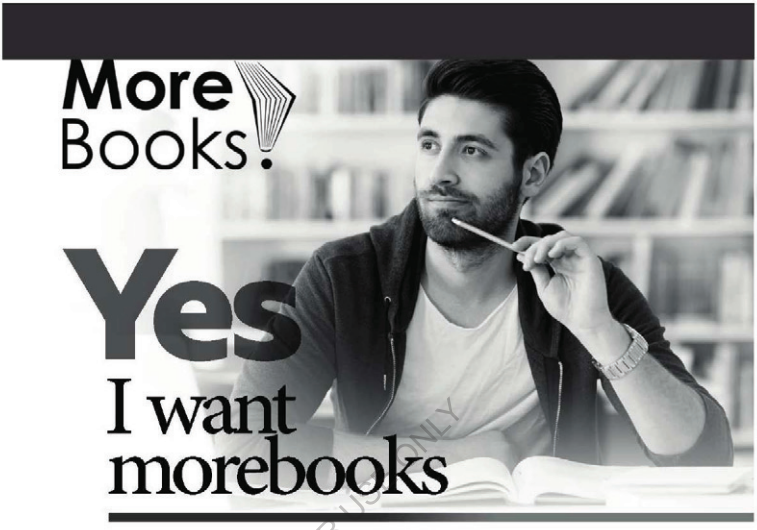
المحتويات

الفصل التمهيدي المقدمـــة	1
الفصل الأول الإدارة الإستراتيجية	38
الفصل الثاني التعليم في فلسطين	156
الفصل الثالث الدراسة الميدانية	208
الخاتمـة النتائج والتوصيات	258
المصادر والمراجع	264
المراجع الأجنبية	247

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY



اشتري كتبك سريعا و مباشرة من الأنترنيت, على أسرع متاجر الكتب الالكترونية في العالم
بفضل تقنية الطباعة عند الطلب, فكتبنا صديقة للبيئة

اشتري كتبك على الأنترنيت
www.morebooks.shop

FOR AUTHOR USE ONLY

Kaufen Sie Ihre Bücher schnell und unkompliziert online – auf einer der am schnellsten wachsenden Buchhandelsplattformen weltweit! Dank Print-On-Demand umwelt- und ressourcenschonend produziert.

Bücher schneller online kaufen
www.morebooks.shop

KS OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 197
LV-1039 Riga, Latvia
Telefax: +371 686 204 55

info@omniscriptum.com
www.omniscriptum.com

OMNIScriptum

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY