



## ورقة بحثية بعنوان : خصائص التفكير الاستراتيجي لقيادات المؤسسات التربوية في اليمن

اعداد الطالبة: نوال مرشد العبسي

اشراف الاستاذ الدكتور: نبيل العفيري

مقرر مادة الادارة الاستراتيجية

للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨م

## المخلص:

هدف الورقة البحثية الي التعرف علي خصائص التفكير الاستراتيجي للقيادات التربوية في اليمن وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال تحليل وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي (٢٠٠٥-٢٠١٥) حيث تم تحليلها وفقا لتحليل الوثائق وخلصت الورقة البحثية الي عدة نتائج منها:

- التفكير الاستراتيجي منهج له خصائص.
  - الرؤيا الاستراتيجية يسبقها مرحلة التفكير الاستراتيجي.
  - بعض القيادات التربوية لديها قصور في خصائص للتفكير الاستراتيجي.
- وتم التوصية في إعادة النظر بتعيين القيادات التربوية العليا وفق معايير تتناسب مع المهام الاستراتيجية الموكلة لها. وعلى القيادات التربوية أن تحقق متطلبات التفكير الاستراتيجي للوصول إلى رسم السياسات التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة.

## Abstract

This paper aimed to identify the characteristics of the strategic thinking of the educational leaders in Yemen. The descriptive analytical method was used through analyzing the document of the national strategy for basic education (2005-2015).

Then, The paper has concluded to the following:

- Strategic thinking is methodology .which has characteristics.
- Strategic vision is preceded by strategic thinking.
- Some educational leaders have shortcomings in the characteristics of strategic thinking.

It was recommended to reconsider the appointment of higher education leaders according to criteria commensurate with the strategic tasks entrusted to them. In addition to, Educational leaders must fulfill the requirements of strategic thinking to reach the formulation of educational policies to achieve the goals set.

## المقدمة:

تتسارع وتيرة التغيير وتتنوع مجالات التأثير والتفاعل البيئي المعلومات التكنولوجي والإنساني، ومع تزايد التوقعات المستقبلية لهذه المتغير وتزايد مشكلات الحاضر المتراكمة والتي تشكل تهديداً وتحدياً، تواجه المؤسسات الحكومية على اختلاف توجهاتها واتجاهاتها ومستوياتها في هذا الواقع المتغير والمتسارع تحديات وصعوبات تتطلب منها إيجاد الخطط والرؤى والاستراتيجيات كنظرة للمستقبل ومنطلقاً منه حيث لم يعد بإمكان الإدارة والقيادة التي تنهج الأسلوب التقليدي الاعتماد عليه حيث أن الإدارة التقليدية تحمل تفكيراً بطيئاً غير قادر

على مسابرة التغييرات البيئية وزيادة حده التنافس والدقة في اتخاذ القرارات التي تشكل بعداً استراتيجياً ولهذا كان لا بد من البحث عن نمط إداري قيادي يحمل معه خصائص وسمات وصفات الابتكار والإبداع لهذه القيادة التي تمكنها من النظرة للبعد المستقبلي والبصيرة الناقدة والثقافة العالية والمعرفة الحديثة. التي تتوقع ما يجب أن يكون عليه التحول نحو قيادة ذات كفاءة وفاعلية استراتيجية حيث يتطلب منهجية تعتمد مدخل ومحتوى استراتيجي ولذا ظهر منحنى (التفكير الاستراتيجي) للقيادات كونه يمثل منهجاً ومنحى فكرياً ومادياً، لأنه يعتمد على مهارات وكفاءات إبداعية في مواجهة المشكلات والأزمات والتعامل مع المتغيرات وفي البحث والاهتمام عن التصور الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل (ديب، ٢٠٠٩، ١٢).

والتفكير الاستراتيجي كمنحنى لدراسة المتغيرات الحالية في واقع المؤسسات التربوية وبالأخص في الجمهورية اليمنية. كون اليمن يمر بمرحلة حرجة وحساسة وخطيرة إذا لم يتم تداركها! قد يجني جيل المستقبل ما تغاضى عن إبصارنا في الوقت الحاضر.

فالتفكير الاستراتيجي متعدد الرأي والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في عمق الماضي وبتبني النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجديدي لفهم ما هو كائن لكي يلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعيته وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية (الظاهر، ٢٠٠٩، ٣٢). وتعتبر القيادات في المستوي الأعلى والمستويات الأخرى في المؤسسات التربوية هي المخاطبة المباشرة بهذا التوجيه (التفكير الاستراتيجي) وخاصة ونحن ندلف القرن الواحد والعشرون وأمامنا تحديات كبيرة وهامة ومن أخطرها اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي لتنتشل التعليم من السقوط في كهف العودة إلى الأمية والتخلف عن اللحاق بركب التقدم في إطار التسارع المخيف للمعرفة والتقدم المذهل في كافة مناحي العلوم.

فلا بد من أن تدرك قيادات المؤسسات التربوية أن خيار نهج (التفكير الاستراتيجي) لم يعد خياراً بل أصبح قراراً ملزماً إذا ما أردنا التحول إلى قيادة جديدة ذات بعد مستقبلي وهذه القيادة تتسم بخصائص وأبعاد وسمات خاصة فكان لزاماً التوجه بسرعة نحو تطوير التفكير الاستراتيجي على المستوى القيادي والمؤسسي بحيث يتم اعتماده كنهج تحويري في إطار من الوعي الاستراتيجي لاستشراف المستقبل ومخاطرة وخدماته ورسم التوجه الاستراتيجي الملائم والتركيز على المقاصد بما يحقق الغايات التي يصبو إليها. (ديب، ٢٠٠٩، ١٣).

### **مشكلة البحث:**

إن ما تمر به اليمن من أحداث ومتغيرات أدت إلى تدمير نسبة كبيرة من البنية التحتية التعليمية وارتفاع عدد الأطفال الذين هم في سن التعليم خارج المدرسة وحركات النزوح التي يشهدها اليمن منذ بداية العدوان في مارس ٢٠١٥م وما تحملته اليمن منذ اندلاع ما يسمى ثورة التغيير في فبراير ٢٠١١م ومرور مسيرة التعليم في مطبات كبيرة وتفاقم هذه المشكلات المرصودة والمتغيرات في بلد يحمل الكثير من الأعباء في هذا الجانب من مشكلات منها الأمية - التسرب - فقد المعلم الكفاء - وجود مشكلات المعلم الغير المؤهل - عدم تكافؤ فرص التعليم وغيرها. نجد أن قيادات المؤسسات التربوية تحمل المسؤولية الكاملة في وضع التعليم كمنحنى للتغيير الإيجابي للبلاد ولكن من خلال الالتزام بوجود قيادات لديها (التفكير الاستراتيجي) لتقديم رؤية وحلول وقرارات

استراتيجية للخروج من النفق المظلم وعدم ترك أبنائنا ضحايا للجهل والاستقطاب للجماعات الإرهابية لهم جراء الوضع الأمني والاقتصادي والتعليمي الحالي.

وانطلاقاً مما سبق يمكن بلورة مشكلة الورقة العلمية في التساؤل الرئيس الآتي:

" ما هي خصائص التفكير الاستراتيجي لدى قيادات المؤسسات التربوية في اليمن "

### اهداف البحث :

وللإجابة على السؤال الرئيس وضعنا اهداف تتص على التالي:

- (١) التعرف على خصائص التفكير الاستراتيجي .
- (٢) معرفة هل تمتلك القيادات التربوية اليمنية خصائص التفكير الاستراتيجي وفق تحليل الاستراتيجيات الوطنية للتعليم الأساسي؟
- (٣) التعرف على معوقات تطبيق التفكير الاستراتيجي لدى القيادات التربوية اليمنية.
- (٤) تقديم نتائج وتوصيات مستخلصة من الورقة تفيد القيادات التربوية مستقبلاً عند وضع الاستراتيجيات.

### اهمية البحث :

تكمن الاهمية أنها استعراض تحليلي لما يجب ان تكون عليه قيادات المؤسسات التربوية في اليمن وما يجب أن تكتسبه من معارف ومهارات في إطار خصائص التفكير الاستراتيجي ليمتلك القدرة على تحليل الواقع ووضع رؤيا استراتيجية مخطط لها! لاستشراف المستقبل وتخطي الصعوبات الحالية وما تمر به البلد من معوقات في مجال التعليم وخاصة مع تزايد الطلب الاجتماعي علي التعليم.

### حدود البحث :

اقتصرت هذه الورقة على مراجعة الأدب النظري فيما يخص بعض الدراسات العلمية والكتب فيما يخص التفكير الاستراتيجي وخصائصه، بالإضافة إلى مفهوم القيادة التربوية في المؤسسات التربوية (قيادات وزارة التربية والتعليم-واضعي الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي نموذج).وعلى دراسة وتحليل الاستراتيجيات الوطنية للتعليم والصادرة من وزارة التربية والتعليم واقتصرت على الإستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي. كنموذج استشرافي لفترة زمنية مدتها عشر سنوات (٢٠٠٥ - ٢٠١٥م) تم اعداد الورقة للعام (٢٠١٧ - ٢٠١٨م).

### المنهج :

اتبع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذا النوع من البحوث ولتحقيق اهداف الورقة للإجابة على التساؤل الرئيسي.

### المصطلحات :

التفكير الاستراتيجي:

فالتفكير الاستراتيجي هو: تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ . ( قلش،٢٠٠٧. ٣ ) .

**التعريف الاجرائي :** هو القدرات التي تمكن واضع الاستراتيجية من امتلاكه الاطار الفكري في وضع استراتيجيته والتي ستظهر من خلال تحليل وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي. خصائص التفكير الاستراتيجي:

هي مجموعة من المؤشرات التي لا بد من الالتزام بها من قبل القيادات الصانعة للرؤى والواضعة للخطط والاستراتيجيات كمحددات تنطلق منها لوضع الخطط الاستراتيجية. حيث لا بد من امتلاك للمهارات والسلوكيات والقدرات. (عبدالرحمن، ب، ت، ٤٥). لذا يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتعبير عن آرائهم (المبارك، ٢٠٠٦ : ٢).

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توفير القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (عواد، ٢٠١٢ : ٢٠٣-٢٠٤).

**التعريف الاجرائي :** هي مجموعته من الخصائص والسمات التي ستظهر لدى القيادات التربوية ممثلة بواضعي الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي . القيادات التربوية:

يعرفها طريف شوقي" على أنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط ، وتستهدف حث الأفراد المنوطة بالجماعة ، بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة" (١٩٩٨ ، ٤١).

**التعريف الاجرائي :** هي القيادات التي تم تعيينها بقرارات وتمثل هنا القيادات التي اعدت الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي كنموذج.

**ولمناقشة الهدف الاول من الورقة البحثية والذي ينص على(التعرف على خصائص التفكير الاستراتيجي )** نستعرض هنا مفهوم التفكير الاستراتيجي وسرد خصائصه حسب ما ورد بالأدب النظري.

فقد بدأ التفكير العلمي كتوجه ومعتمد على مناهج البحث العلمي وعلى المنطق ،تلى ذلك الانتقال الي التفكير الاستراتيجي في الربع الاخير من القرن العشرين حيث يعتمد على مجموعه من الاطر النظرية القائمة على تحليل الواقع لإحداث نقلة نوعية وطفرة جديدة لأساليب التفكير نهجا وتطبيقا يعتمد على الابداع والتفكير الغير مقيد بحدود الواقع. كونه يجمع بين النظرية والتطبيق والعلم والمنطق ويحدد اين يريد ان يصل بخطوات

مرنه. ومما لا شك فيه أننا نبدأ في التفكير عندما لا نعرف ما الذي يجب عمله بالتحديد، أي إننا نطلق العنان للتفكير الجدي لإيجاد حلول لمشكلات حال عجزت المعارف والخبرات السابقة عن إيجاد حل ناجح لها. وعليه فيكون التفكير الناقد للمعارف والخبرات السابقة، والتفكير الإبداعي المنشئ للحلول والأفكار الجديدة، لأن التفكير الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنه، فهي الأنواع المطلوبة للاستخدام لإبداع المؤسسات ولهذا كان ظهور مفهوم التفكير الاستراتيجي.

إن الاهتمام بالمستقبل وكشف أسرار قديم إلا أن الاهتمام به بطريقة علمية وتفكير منطقي هو نتاج لظهور تيارات فكرية مصاحبة لعصر العولمة، والانفجار المعرفي المرتبط بالتكنولوجيا والتسارع المعلوماتي الكبير. وبالتالي ظهر التحدي الذي برز بأسلوب التفكير التقليدي في إدارة القضايا العامة وخاصة القضايا التربوية والتعليمية، لأن هذا المحور يقاس من خلاله تقدم المجتمعات وتطورها ولذا انعكس مفهوم الاستراتيجية عموماً والفكر الاستراتيجي خصوصاً كنهج بمدخله المعاصرة ورؤاه وتطبيقاته فارتبطت الرؤيا الاستراتيجية وما يتبعها من اجراءات انطلاقاً من الفكر الاستراتيجي. و من خلال الاطلاع على الأدب النظري الذي ركز علي محور التفكير الاستراتيجي وأكد على أن التفكير 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 فقد عرف التفكير الاستراتيجي انه "توظيف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي حيث يلجا للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الاشياء بواقعية" (الظاهر، ٢٠٠٩، ٣٢). وأضاف الحاج " انه القدرة على التفكير التخيلي الابتكاري لرسم الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة، وهو تفكير بعيد متطور، بعد جمع الخيارات الممكنة والتفكير في جميع السيناريوهات" (٢٠١٠، ٢٥). كذلك عرف انه "التفكير الناقد للمعارف والخبرات السابقة، والتفكير الإبداعي المنشئ للحلول والأفكار الجديدة، والتفكير الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنه فهي الأنواع المطلوبة للاستخدام لإبداع المؤسسات" (سليم، ٢٠٠٩، ٤٨).

مما سبق من التعارف السابقة نلاحظ ان التفكير الاستراتيجي هو عملية عقلية ينتهج المنحى العلمي في تحليل وتفسير القضايا التي تواجه أي مؤسسة من خلال التفكير الناقد للمعلومة وتحليلها وإيجاد حلول للمشكلات وبدائل للحلول ويسع التفكير الاستراتيجي الي التنبؤ بالمستقبل في حال وضع الرؤيا وكذلك الي حل المشكلات التي تواجه المؤسسة حال وضع الخطة الاستراتيجية ويعتبر محور للإدارة الاستراتيجية وعمود للتخطيط الاستراتيجي.

بالتالي يتسم منهج التفكير الاستراتيجي لمجموعة من الخصائص التي تحدد متطلبات وكيفية اكتسابه وتطبيقه، لأن الإدارة الاستراتيجية ليست إدارة مجردة بل أن عملها وعمودها هو التفكير الاستراتيجي كمنهج وليس مقتصراً على القيادات فقط ومحصور بهم بل عليهم أن ينفجوا مبدأ التشارك على مستوى كل المؤسسة من أعلى لأسفل والعكس لتحقق الخصائص بالتفكير الاستراتيجي كذلك هناك ارتباط وثيق بين التفكير الاستراتيجي كمنحى

عقلي وفكري بين التخطيط الاستراتيجي كمنحى تطبيقي. والتفكير الاستراتيجي يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل مع البيئة الداخلية ولهذا فهو استباقي.

### خصائص التفكير الاستراتيجي:

نسردهنا خصائص التفكير الاستراتيجي التي ذكرت في اكثر من مرجع مثل كتاب ( احمد الحاج ،التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق ،٢٠١٠-الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات،٢٠٠٧ ) .

١- تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

١- تفكير تركيبي وبنائي ويعتمد الادراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

٢- تفكير كلي منظم باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط.

٣- تفكير تقاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول ، والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويبحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل.

٤- تفكير تنافسي ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة و تكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد.

٥- والتفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر منه إصلاحية لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ، فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا ( الكبسي ،٢٠٠٦ ،١٠).

٦- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتليل التشخيصي لفهم بأن الرؤية الشاملة والمتكاملة للمنظمة تتشكل نتيجة حقيقة الأشياء بواقعية .وهذا ما وضحه مجموع من الرؤى والتي تستخدم في آن واحد لحل المشكلات والتي تتمثل في:

✓ النظر إلى الأمام وهي رؤية المستقبل.

✓ النظر إلى الخلف فهم جذور الحاضر من الماضي .

✓ النظر إلى الأعلى تصور أكبر صورة للمشكلة.

✓ النظر إلى الأسفل التفكير الاستقرائي من خلال مختلف العلاقات .

✓ النظر إلى الجانب تحدي الحكمة المتعارف عليها التفكير الجانبي .

✓ النظر إلى البعيد اختراع العالم من خلال وضع الأفكار في الميدان .

✓ النظر عبر فهم الأشياء أعمق مما تبدو عليه.

- كما قد أضاف (السلطان، 2006، 15) بأن أهم سمات التفكير الاستراتيجي تتمثل في:

✓ النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي .

✓ النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل .

✓ الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.

إذا فالتفكير الاستراتيجي بخصائصه السابقة المذكورة سابقا يعتبر خطوة استباقية وأولية من خطوات التخطيط للإدارة الاستراتيجية كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بكصفة ملازمة بالقيادة الإستراتيجية.

**وأضاف الحاج إلى ما سبق أن من خصائص التفكير الاستراتيجي أنه:**

٧- تفكير ينصب على ناتج الاستراتيجية فيعمد إلى التوصل إلى البدائل الاستراتيجية وتحديدها، والاختبار وبناء على المفصلة فيها.

٨- وتفكير بحثه فكرية من المختصين والخبراء تقدم صورة شاملة عن المستقبل ويصل الفكر بالتطبيق باشماله على دورة تغيير كاملة بدءاً من النشاط الفكري والانتهاه بالنشاط التنفيذي الإجرائي.

٩- وأهم خاصية للتفكير الاستراتيجي هو استمرار التفكير الاستراتيجي كي يصبح نهجاً مستقراً للتفكير والتزاماً مهيناً للإدارة العليا. (الحاج، ٢٠١٠، ١٨).

١٠- وهو يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها (الظاهر، ٢٠٠٩، ٣٢).

وورد هنا ( الدوري وصالح، ٢٩٧، ٢٧، ٢٠٠٩ ) خصائص شخصية وخصائص تنظيمية كالتالي:

- **الخصائص الشخصية للمفكر الاستراتيجي :**

وتتمثل مجموعة القدرات (الاستشرافية، الحدس، الخلق، النقدية) :

١ -القدرات الاستشرافية : هي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.

٢ -القدرات الحدسية : تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية. والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجيين تكون لديه الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.

٣ -القدرات الخلاقة : وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار.

٤ -القدرات النقدية : وهي عبارة عن التقويم الدقيق للمقدمات والشواهد والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.



ب- الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي :

وهي الصفات التنظيمية (الهيكلية والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها عمل

نمط المفكر الاستراتيجي وتأثيره في إدارة استراتيجيتها الشاملة :

١- الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التالية :

- المستوى الاستراتيجي : والذي يهتما في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات

الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسؤولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.

- الرسمية : وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة أي نقل الرسمية .

- الإغراق المعلوماتي : حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

٢- الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات التالية :

- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث أن المشكلات التي يوجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.

- الاهتمام بالعاملين : يهتم التفكير الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم.

- تبني المخاطرة : يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطر يسهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى وانتهاز الفرص .

اضاف (عابدين ٢٠٠٢م، ص ٦٨) أن التفكير الاستراتيجي يتسم بالخصائص التالية:

١- التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة.

٢- المزاجية بين الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وإنتاجيتها و بين التخطيط بنظرته المستقبلية.

٣- المنهجية العلمية التقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية وما ينتج عنها من حلول، مقارنة بالحلول الفورية الآنية.

٤- ربط الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التغيير وتقويمه.

٥- التحول من مجرد الكلام عن التغيير إلى تحقيق التغيير وتطبيقه في المنظمة وفي المجتمع والبيئة المحيطة بها.

وأضاف الهلباوي (٢٠٠٤م، ص ١٣) الخصائص التالية:

١ - تطوير التحسينات بصورة مناسبة تتفق مع خواص المنظمة.

٢ - الاستجابات السريعة في الفكر تحول دون الانهيار الكامل.

٣ - أن يصبح المجتمع وحدة واحدة مع احترام التخصص القائم لكل من جوانب المجتمع.

٤ - النفع العام للوطن والأمة البشرية عموماً.

مما سبق نستنتج أن خصائص التفكير الاستراتيجي تعتبر عملية مستمرة ومتصلة تري المستقبل وتحلل الواقع بناءً على ما سبق من خطط مترابطة وبرامج ونتائج الأعمال السابقة وخصائص الموقف، وتقديرات الإدارة وتوقعاتها خلال الفترة القادمة يمثل سمة هامة من سمات وخصائص المفكر الاستراتيجي. ولذا فالتفكير الاستراتيجي بخصائصه السابقة يعد أسلوباً ونموذجاً ليس للتخطيط فقط بل للتنفيذ والتطبيق والتقييم.

**ولإجابة على الهدف الثاني والذي ينص على (هل تمتلك القيادات التربوية خصائص التفكير الاستراتيجي وفق تحليل الاستراتيجيات الوطنية للتعليم الأساسي؟) ولتحقيق هذا الهدف سيتم توضيح التالي:**  
**أولاً: مفهوم القيادة وخصائصها:**

عرفت القيادة انها " توجيه الافراد سلوكيا وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءات عالية" (معروف، ١٩٩٢، ٤٣) وعرف انها " ادارة الافراد والجماعات وموارد العمل نحو الاهداف بأسلوب فاعل ومتطور يقوم على تنمية الالتزام بغرض تحقيق أفضل النتائج" (ملائكة، ١٩٩٨، ١٣).  
الا ان هذه التعريفات تتم عن قيادة لها بعد اداري ونحن نتحدث عن التفكير الاستراتيجي كون القيادة استراتيجية وليست قيادة ادارية فقط يتمحور عملها في اطار الجوانب الادارية للمؤسسة او المنظمة ومن هنا نسرده مفهوم القيادة الاستراتيجية لتلائم الفكر الاستراتيجي فقد عرفت انها " عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، كما إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات استراتيجية، تملك رؤية استراتيجية للمستقبل؛ لتواكب هذه التغيرات المتسارعة، وتتأقلم معها؛ حتى لا يكون المستقبل قد فرض علينا ، أو تكون أعمالنا في المستقبل ردت فعل غير مدروسة؛ لذلك الاتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المنظمات بقيادة استراتيجيين وليس بمدراء، للاستفادة منهم في فرق العمل والتأثير بالتابعين، وتحفيزهم، وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لزيادة قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو في ظل المتغيرات المتسارعة" (المربع، ١٥، ٢٠٠٨).  
فالتفاعل الحاصل بين القائد والأفراد والجماعة لتحقيق الهدف وتكون القيادة الموجهة لمؤسسة ما لابد ان تكون استراتيجية من الأعلى إلى الأسفل في حال ترجمة الخطط الاستراتيجية والرؤى إلى جوانب تنفيذية ميدانية وتمارس القيادة الاستراتيجية حينما تكون قرارات القادة وأفعالهم لها آثار استراتيجية على المؤسسة ويمكن وصفها أيضا بالطريقة التالية:

(١) القيادة الاستراتيجية واسعة المدى.

(٢) تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة.

٣) القيادة الاستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً ذا شأن. (القيسي، ٢٠٠٥، ٣٠).

بالنظر الى مفهوم القيادة التربوية فهي من يقوم بها من تقبله الجماعة لتميز قدرته وسماته التي قل ما توجد في غيره، فالقائد يمارس بقدرته على التوجيه والتنسيق والرقابة في مؤسسته التربوية لتحقيق الأهداف والقيادة هي العمل الإداري المتميز الذي يتطلب اعلى مستويات من الحساسية الفنية وتتطلب قدراً من المهارات من التعامل مع الأشخاص (مبراها، ١٩٩٦: ٢٦٥). والقيادة الاستراتيجية منظمة تقوم على أسس اعتبار المؤسسة التربوية نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بوضوح ويمكن تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة واستراتيجية القيادة مقوم على أربعة مبادئ:

١) مبدأ النظام الكلى يقدر أن المؤسسة التربوية مجموعة من الإجراء والعناصر يتسم التنسيق بينها لتحقيق الأهداف المرسومة.

٢) الأهداف تحديدها مرتبط بالتخطيط وترتكز على استراتيجية زمنية وتكون محددة ويمكن قياسها ، ويتصف بالشمولية.

٣) مبدأ المشاركة والالتزام بحيث يتحمل كل شخص مسؤولياته.

٤) مبدأ المراقبة وتقييم الأداء عن طريق مقارنة الإنجازات الفعلية مع الإنجازات المستهدفة (رس، ١٩٩٨: ١٦٠ - ١٦١).

لذا فقد تغيرت النظرة التقليدية لمفهوم الاستراتيجية الذي كان عصر السياسات والقدرات بالإدارة العليا وأصبحت مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الأخرى في الاستراتيجية ضرورة ملحة من أجل تشجيع التفكير الاستراتيجية وبالتالي اصبح البناء التنظيمي بناءً يعتمد على شبكة المعلومات والمعرفة والمشاركة واتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم لتنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية. ولذا أصبح الدور القيادي استراتيجياً أكثر منه تنفيذياً حيث تقوم هذه القيادات بمشاركة واسعة في بناء الاستراتيجية وذلك بتحديد الرؤية الاستراتيجية وانتهاءً بعمليات التنفيذ والتقييم الاستراتيجي. (نظيرة: ٢٠٠٨ / ٢، رسالة ماجستير ٤١٧)

### خصائص القياديون الاستراتيجيون:

١) القياديون الفعالون يتوجهون وفقاً للمستقبل والمعلومات فهم:

١١- يبحثون عن البيانات والمعلومات.

١٢- يستخدمون الخبرة والمهارة التحليلية لتحدي مضامين ومعاني البيانات.

١٣- يبحثون عن الفرص.

١٤- يسقطون معاني البيانات مقابل معرفة اتجاهات المستقبل.

٢) يربطون بين رؤيتهم المستقبل واقتراحاتهم وتوجيهاتهم للتغيير فهم:

١٥- يشجعون ويساعدون ويوجهون جهود التخطيط التعاوني.

١٦- يشخصون المعلومات والمهارات للحصول على العناصر المفقودة.

١٧-يطورون البرامج النظامية التي تجسد أهداف الآخرين.

١٨-يسعون لبناء شبكات الاتصال.

١٩-يقدمون العون لتحديد وحل المشكلات المحتملة والحقيقة.

٣) يكونوا منفتحين لتقبل أفكار وتجارب جديدة فهم:

٢٠-يبحون عن مفاهيم وأفكار جديدة لاستخدامها في حل المشكلات.

٢١-ينظرون إلى الإخفاق على أنه مصدر تعلم.

٤) القياديون الفعالون يعطون الأمل والتفاؤل للآخرين فهم:

٢٢-يلاحظون نمو الآخرين ويدعمون الجهود الإيجابية في النمو والتعلم.

٢٣-يدركون تقدم الفرد والتنظيم.

٢٤-يحافظون على الاتصالات والعلاقات المستمرة مع المجموعات والآخرين. (الحبيب، ٢٠٠٨،

١٤٧ - ١٤٨).

إذا.. يرتبط التفكير الاستراتيجي بالقيادة العليا للمؤسسة أو المنظمة كون التفكير الاستراتيجي حسب الخصائص السابقة لابد له من الرؤيا البعيدة التي تؤدي لاستشراف القضايا التربوية والتعليمية التي تتسم بتغيرات كبيرة خاصة في عصر الانفجار المعرفي والتسارع في القيمة المعرفية ومدى امتلاكها وتفعيله.

ثانيا مقارنة بين خصائص التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية من خلال:

#### خصائص المفكر الاستراتيجي والقائد الاستراتيجية

خصائص القائد التربوي	خصائص المفكر الاستراتيجي
التخطيط لترجمة الأهداف التربوية إلى الأهداف واقعية ممكنة التحقق.	القدرة على بناء الغايات والأهداف
وضع سياسية تعليمية للمؤسسات التربوية تعكس السياسة العامة للتعليم	البصيرة الناقدة والفراسة في وزن الأمور
إدارة عملية التفاعل الاجتماعي المحقق للأهداف	الاستشعار البيئي
التنسيق بين الأدوار لتجنب الصراع	مهارة اختيار الإستراتيجية
القدرة على التأثير	مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها
القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب والقدرة على فهم البيئة وطبيعتها ومتغيراتها	مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة
الموضوعية	التجاوب بين المؤسسة وبيئتها المحيطة
التنبؤ - وبعد النظر	مواكبة عولمة الفكر الإداري
المبادرة والابتكار	امتلاك القدرات الحدسية
الإلمام بشئون العمل كاملا	امتلاك القدرات الإبداعية
الالتزام	امتلاك القدرات الاستشرافية
القدرة على التفويض	السمات السلوكية

من الجدول السابق نلاحظ تطابق في خصائص المفكر الاستراتيجي وخصائص القائد الاستراتيجي من حيث:

- ١- لابد من امتلاك القيادة لخصائص التفكير الاستراتيجي كون القيادة هي مركز التغيير واستشراف المستقبل.
- ٢- ان خصائص التفكير الاستراتيجي ترتبط بالقيادات العليا للمؤسسة.
- ٣- هناك ارتباط بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية.
- ٤- المتغيرات الحديثة تتطلب قيادات استراتيجية وليست قيادات ذات منظور تقليدي.
- ٥- القيادة الاستراتيجية لها القدرة علي التوقع والتنبؤ والتصور وتمتلك المرونة الكافية لتحقيق الاهداف المرسومة.
- ٦- القيادة الاستراتيجية تمتلك القدرة والكفاءة على فهم التفكير الاستراتيجي وتطبيقها على كل المستويات.

ثالثاً: تحليل وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي (٢٠٠٥ - ٢٠١٥) كوثيقة وفقاً لخصائص التفكير الاستراتيجي كما وردت في الأدب النظري وحسب آلية تحليل الوثائق:

سيتم هنا تحليل وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي (٢٠٠٥ - ٢٠١٥) كوثيقة وفقاً لخصائص التفكير الاستراتيجي كما وردت في الأدب النظري وحسب آلية تحليل الوثائق.

م	خصائص التفكير الاستراتيجي	متوفرة		التعليق
		مطبقة	غير مطبقة	
١	تري المنظمة النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل أن تتخذ القرارات نفسها	✓		توفرت في الإستراتيجية حيث وصفت مؤشرات للمخرجات لكل من المحور التي تبنتها الإستراتيجية العامة وكان على رأسها الرؤية التي تبنتها الوزارة وتنص على "أن يتوفر لليمن مع نهاية عام ٢٠١٥م نظام للتعليم الأساسي يوفر لكل طفل يماني في العمر (٦-١٤) فرصة التعليم الأساسي بجودة عالية ونوعية ملائمة لاحتياجات التنمية".
٢	أن ترى المؤسسة بوضوح الرؤيا الكلية المترابطة بين العلاقات وهي: الأهداف والغايات التي تستهدف المؤسسة إلى تحقيقها- الوضع القائم وما يرتبط بها من نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات -المسار التاريخي وتفهم واستيعاب دلالة الموقف والأحداث -المسارات الاستراتيجية للتحرك من الوضع لقائم إلى الوضع ومتطلبات تحقيق	✓		نصت الإستراتيجية على التالي " ... وينطوي المدخل المطور لإعداد هذه الإستراتيجية على فلسفة ومبادئ وأساليب وطرق تعمل في إطار منظومة متكاملة من العناصر الأساسية تحقق للاستراتيجية أهم عناصر النجاح في جميع مراحلها كما تمكن من تلافي أوجه القصور". ويقوم هذا المدخل على أساس منهجية علمية وعملية متطورة توفر للاستراتيجية الواقعية والطموح والتوازن. "وهي رؤية تستفيد من تجارب الماضي

<p>وتتعامل مع معطيات الحاضر ويمكن من استشراف المستقبل وفق المبادئ:  أ/ النهج التشاركي الواسع.  ب/ اتجاه التخطيط من القاعدة إلى القمة.  ج/ اختفاء الطابع الديمقراطي والحوار المفتوح والمسئول بين الشركاء في التعليم.  د/ الواقعية والطموح.  هـ/ الشمولية.  و/ المنهجية العلمية الواقعية".</p>				<p>الأهداف.</p>
<p>"مرت الإستراتيجية بعدة مراحل وهي:  أ/ مرحلة التهيئة والاستعداد.  ب/ تحديد هدف المشروع.  ج/ تم تكوين فريق إدارة المشروع وصدر بقرار وزاري.  د/ وضع نموذج علمي لصياغة الرؤية المستقبلية وكانت كالتالي:  - وصف الحالة الراهنة للتعليم الأساسي في اليمن.  - وصف الحالة المرغوبة والمأمول تحقيقها بحلول ٢٠١٥م.  - وصف وتحديد الفجوة بين الوضع الراهن والمرغوب في المستقبل.  - تحديد أولويات ردم الفجوة للوصول إلى الوضع المستقبلي المأمول.  - وضع البدائل الممكنة لتقليص الفجوة (البدائل التفاولي، البديل الواقعي).  هـ/ القيام بمسح استكشاف تحليلي للشركاء في التعليم.  و/ صياغة الرؤية".</p>			<p>✓ .</p>	<p>٣ تحقيق التوازن بين النظرة الكلية للمنظمة والبيئة وكذلك النظرة الجزئية التفصيلية لمكونات المؤسسة لعناصر البيئة.</p>
<p>"القضايا الإستراتيجية الحرجة التي يوجهها التعليم الأساسي:  - تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم.  - ضعف القدرة الاستيعابية للنظام التعليمي.  - تدني الجودة والنوعية.  - التركيز على الكم على حساب الجودة والنوعية.  - تدني مستوى الكم على حساب الجودة والنوعية.  - تدني مستوى وتدريب وتأهيل المعلم</p>			<p>✓ .</p>	<p>٤ التعامل المهني والحرفي مع المعلومات وفق منهج علمي حسب المراحل:  ٢٥- مرحلة تحديد البيانات المطلوبة والمعلومات.  ٢٦- مرحلة تحليل وتفسير البيانات والمعلومات.  ٢٧- مرحلة الاستفادة من البيانات والمعلومات.  ٢٨- مرحلة تحديث البيانات والمعلومات.  حيث يلزم وجود نظام ذو آلية</p>

<p>وللتنشخيص والتحليل البيئي المستمر والمتواصل يضمن توفر المعلومات المطلوبة والاستفادة منها ووضع الخطط وبرامج العمل وتحقيق القرارات التي تتخذ.</p> <p>وضرورة تغيير دوره التقليدي.</p> <p>- تدني نسبة الالتحاق في التعليم الأساسي من الفئة العمرية (٦ - ١٤)</p> <p>- فجوة الالتحاق والقبول في التعليم الأساسي.</p> <p>- انخفاض الكفاءة الداخلية للتعليم.</p> <p>- ضعف القدرة المؤسسية لنسبة النظام التعليمي من الوزارة إلى المدرسة.</p> <p>- عدم كفاءة استخدام وتوظيف من خلال العملية التعليمية.</p> <p>- انخفاض المشاركة المجتمعية وضعف الثقة وغياب الحوار الديمقراطي المفتوح بين المؤسسة التعليمية والمجتمع".</p>				
<p>تظهر في الاستراتيجية من خلال التالي:</p> <p>- برامج إصلاح وتحسين التعليم الأساسي.</p> <p>- برامج إصلاح محور المناهج والتقويم.</p> <p>- برامج محور الإدارة المدرسية.</p> <p>- برامج إصلاح محور تمويل التعليم.</p> <p>- برامج إصلاح محور الإدارة التعليمية واللامركزية التعليم.</p> <p>- برامج إصلاح تعليم الفتاة.</p> <p>- برامج إصلاح المبنى المدرسي.</p> <p>- برامج إصلاح مشاركة المجتمع.</p>				<p>٥</p> <p>الاعتماد على آلية نظاميه لرصد المواقف والأحداث الهامة الحرجة ذات التأثير الواضح ومسار وقدرة المؤسسة المعنية على تحقيق أهدافها وتحليل هذه الأحداث والموافقة والتعرف على دلالاتها وتحديد خطتها وبرامجها والبدائل والمسارات الاستراتيجية التي تعمل من خلالها وبالتالي تجنب حدوث المشكلات والأزمات أو منع تكرارها.</p>
<p>- إرادة ودعم سياسي لتحقيق الرؤية الإستراتيجية لتطوير التعليم الأساسي.</p> <p>- الاستقرار والأمن السياسي والتنسيق بين المؤسسة التربوية والمجتمع.</p> <p>- حشد الدعم الشعبي لإنجاح الإستراتيجية.</p> <p>- توفر التمويل الكافي.</p> <p>- عدم فصل التخطيط عن التنفيذ لأنها متوازية.</p> <p>- توفير القدرة الفنية والمؤسسية لعملية</p>			<p>✓</p>	<p>٦</p> <p>مراعاة خصائص الموقف والأبعاد المؤثرة في اتخاذ القرار</p>

<p>التنفيذ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المرونة في عملية التنفيذ بما يتوافق والمستجدات الموقعة.</li> <li>- تجاوب الجهات المانحة في دعم عملية تنفيذ الإستراتيجية.</li> <li>- النظر إلى عملية تطوير التعليم كعملية مستمرة وليس حدثاً له بداية ونهاية.</li> <li>- الاعتراف بظاهرة مقاومة التغيير في كافة المستويات والعمل على أدارتها.</li> </ul>					
<p>وقد تبلورت الرؤية في وضع استراتيجية وطنية شاملة تعمل على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الاتجاه لعملية إصلاح وتطوير التعليم الأساسي.</li> <li>- بناء القدرات المؤسسية للوزارة بما يتوافق ومتطلبات إنجاز أهداف التطوير للتعليم الأساسي.</li> <li>- توجيه العمليات والقرارات اليومية على مستوى الوزارة إلى المدرسة.</li> <li>- أن تصبح أداة قياس تمكن الوزارة من قياس أدائها في إنجاز أهداف التطوير.</li> </ul>	✓			<p>٧ أن لا تكون المؤسسة تصور إلى وضع أهدافاً وتحدد مسارات على ظواهر لم تدرك حقيقتها.</p> <p>- النظرة المتكاملة لمحاور وأبعاد الموقف ويستخدم الأدوات المهنية للتأكد من عدم إغفال أحد جوانبه، ومنهجيته والتعرف على حقائق هذه المحاور والأبعاد وتحديد اتجاهاتها وخصائصها دون الاكتفاء بتوصيف ظاهرها وذلك بغرض الانتهاء إلى افتراضات حقيقية عن هذه المحاور والأبعاد كأساس لصياغة الأهداف وتحديد التوجهات.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بسبب انخفاض مستوى دخل المواطن اليمني.</li> <li>- ارتفاع نسبة النمو السكاني، وفتوة السكان مما أدى إلى تأجيل حل المشكلات المرتبطة بالتنوع وتكافؤ الفرص.</li> <li>- انتشار الأمية وخاصة الإناث في الريف.</li> <li>- التشتت السكاني الكبير.</li> <li>- الضغوط المتزايدة على الميزانية وقصور الانفاق على التعليم.</li> </ul>	✓			<p>٨ التواصل والاستمرارية وعملية مستمرة لا تتوقف وعملية متصلة تربط بين ما سبق والآن وما هو متوقع حيث لا بد من ربط خطط وبرامج ونتائج الأعمال في الفترة السابقة وخصائص الموقف في الفترة الحالية وتقديرات الإدارة وتوقعاتها خلال الفترة القادمة.</p>	

التعليق على التحليل :



وبمقارنة هذه الخصائص بمهام وزارة التربية والتعليم (القيادة العليا) والتي من مهامها التفكير الاستراتيجي وترجمته إلى خطط استراتيجية متخطي الواقع الحالي إلى استشراف المستقبل. إلا أن الواقع لوزارة التربية والتعليم والتي يناط بها التحرك السريع والمهدف لإصلاح وتطوير التعليم ووضع الخطط البديلة لتخطي المعوقات والصعوبات التي تواجه كونه من مهام القيادات التربوية و حسب اللوائح الخاصة بها وكذا القرارات ومنها:

- ١- تخطيط وإدارة العملية التربوية والتعليمية علي مستوي التعليم العام.
- ٢- رسم السياسات الخاصة بالقبول وفقا لاحتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ٣- العمل على ربط سياسة ومناهج ومراحل التعليم العام بالمراحل التعليمية العليا.
- ٤- العمل على تطوير المؤسسات التعليمية بما يتلاءم وحاجات المجتمع ومتطلبات تطوره اللاحقة(القانون العام للتربية:١٩٩١).

إلا انه من خلال استعراض خصائص التفكير الاستراتيجي وتحليلها بوثيقة الإستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي ان هناك قصور من حيث :

- ١) إعداد ورسم السياسات التربوية و التعليمية وإنشاء المؤسسات التربوية والتعليمية وتحديد علاقة السلطة المركزية بالسلطة المحلية، وكذلك وضع الخطط الإستراتيجية الكافية بتطوير العملية التربوية.
- ٢) عرضت الإستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي رؤيتها بالإصلاح والتطوير وهذا يتعارض مع خصائص التفكير الاستراتيجي الذي يركز على التطوير.
- ٣) ركز التفكير الاستراتيجي على البعد التكاملي لدي القيادات حال وضع الخطة الإستراتيجية إلا أن الملاحظ من تحليل الوثيقة الخاصة بالإستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي أن قيادة الوزارة لم تقم بتدريب الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ولم تتمكن من تأمين الموارد المالية المطلوبة للتنفيذ وكذلك لم تتمكن من توحيد آلية التنفيذ الأنشطة وبرامج الإستراتيجية بسبب غياب التنسيق وخاصة مع شركاء التنمية.
- ٤) افتقرت عملية التخطيط اليم بدا التكامل والشمول بين المراحل المترابطة للسلم التعليمي القبلي والبعدي مما تسبب بحدوث الكثير من المتغيرات والمعوقات.
- ٥) افتقدت الإستراتيجية الي نظام متكامل للمعلومات مما تسبب في قصور وخلل في شبكة التواصل الأفقي والرئيسي.

٦) غياب أساليب التقييم والتقييم والرقابة .  
وذلك محاولة من القيادات التربوية والالتحاق إلى صاف فكرة (التعليم للجميع) والذي كان يرى إلى عام ٢٠١٥م هو عام التعليم.

إن وزارة التربية والتعليم ركزت على اعداد وبناء الاستراتيجيات التعليمية والتي تهدف إلى " اصلاح نظام التعليم الأساسي وتطويره ليكون قادراً على تهيئة وبناء الفرد ليصبح عنصراً منتجاً وفعالاً، إدراكاً منها بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ السياسات والإجراءات المرغوبة فيها ما لم يتوفر قدر من الوضوح في الغايات والأهداف والاتساق في الخطط والبرامج.

ونجد أن الإستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي قد مرت بعدة مراحل وهي.

- مرحلة التهيئة والاستعداد.
- الصياغة للرؤيا.
- مرحلة العمل الميداني ( التحليل).
- التنفيذ.
- مرحلة الرقابة الإستراتيجية.

إلا أن هذه الرؤيا الإستراتيجية قد أخفقت من عدت أمور من أهمها:

- ١- التوقعات المستقبلية لم تكن قائمة على رؤية محددة حسب المتغيرات المستجدة من جميع جوانب الحياة.
- ٢- إخفاق الرؤية المرسومة بسبب :

- ✓ تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم.
- ✓ ضعف القدرة الاستيعابية للنظام التعليمي .
- ✓ تدني الجودة والنوعية.
- ✓ التركيز على الكم مقابل النوعية.
- ✓ تدني مستوى تدريب وتأهيل المعلم وضرورة تغير دورة التقليدي.
- ✓ تدني نسبة الالتحاق في التعليم الأساسي للفئة العمرية (٦-١٤).
- ✓ زيادة فجوة الالتحاق والقبول في التعليم الأساسي.
- ✓ انخفاض الكفاءة الداخلية للتعليم.
- ✓ ضعف القدرة المؤسسية لبنية النظام التعليمي من الوزارة الي المدرسة.
- ✓ انخفاض المشاركة المجتمعية. (الجنيد و المطري، ٢٠١٢، ٢١)

٣- تم تكليف فريق اخر لإعداد البرنامج التنفيذي وحيث انه:

- ✓ لم تقم الوزارة بتدريب الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية علي مستوى الوزارة والمحافظات.
- ✓ لم تتمكن الوزارة من تأمين الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ البرامج والمشاريع المخصصة بالاستراتيجية.
- ✓ تم الكثير من عمليات التنفيذ بصورة انتقائية مما افقد الاستراتيجية الترابط والتتابع للعمليات.
- ✓ لم تتمكن الوزارة من توحيد الية تنفيذ أنشطة الاستراتيجية في ظل غياب التنسيق مع بعض الجهات (الشركاء)مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- ✓ عدم قدرة وزارة التربية والتعليم من اقناع وزارة المالية بتوفير التزامات الحكومة لتمويل برامج الإستراتيجية.
- ✓ بسبب ضعف الاداء الحكومي على صعيد التمويل ترتب عليه قصور كبير في التنفيذ لأنشطة وبرامج الاستراتيجية .

✓ فقدان عنصر العدالة والمساواة والإنصاف حيث ان تنفيذ الاستراتيجية كان قائما على الانتقاء لبعض المدارس في المحافظات.

✓ تم تنفيذ بعض أنشطة وبرامج الاستراتيجية بنفس الآليات الادارية والتنظيمية والتشريعية وهذا يتعارض مع مفهوم الاستراتيجية .

✓ افتقرت عملية التخطيط الاستراتيجي الي مبدأ التكامل والشمول والترابط بين المراحل المتتابعة في السلم التعليمي.

✓ افتقدت الاستراتيجية الي نظام متكامل في المعلوماتية والذي يزود صناع القرار والقيادات العليا على تقديم التغذية الراجعة ومستوي متابعة تنفيذ القرارات والالتزامات.

✓ افتقدت الاستراتيجية الي مبدأ الشفافية والتقييم التتابعي.

**ولتحقيق الهدف الثالث والذي ينص على (هل توجد معوقات لدي القيادات العليا لتطبيق نهج التفكير الاستراتيجي).**

إن تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي في المؤسسات على اختلاف أنواعها يمر بعدة معوقات من أهمها:

- إن التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفسال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وإن تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتا وجهدا ومالا قد لا يتوافر لها، ثم إن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة. ومن خلال استعراض تحليل وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي وتطبيق خصائص التفكير الاستراتيجي على القيادات التي قامت بإعداد هذه الاستراتيجية كنموذج للقيادات التربوية ومن خلال استعراض المعوقات التي ادت الى قصور في تنفيذ هذه الاستراتيجية نستعرض هنا اهم المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي والتي وردت في الادب النظري مثل ( المنيف ،توفيق،)

فقد ذكر (المنيف ١٩٩٢م، ١٣٧) التفكير الاستراتيجي أو جمود التفكير الحدسي، ومن أهم أسبابها:

(١) الأسلوب المتبع في تحليل المشاكل وإيجاد حل جذري لها كالتركز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية.

(٢) سلوك العاملين في الخضوع نحو الأعراف السائدة دون أن يتم تشجيعهم على التفكير الابداعي.

(٣) تزايد الفجوة بأهمية التخطيط الاستراتيجي بين القيادات العليا والتنفيذية. وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة من جانب وبين تحمسهم لتحمل عبء وتبعات التفكير الاستراتيجي.

- وأشار (توفيق ٢٠٠٤م، ٣٥) إلى أن هناك عدة جوانب هامة يجب أن نأخذها في الاعتبار كمعوق للتفكير الاستراتيجي وهي:

- ١) العادات السيئة: الاتجاه بقوة وتركيز إلى تعلم أسلوب جديد، وبعد مضي فترة من الوقت يحاول خلالها القائد الكف عن العادات السيئة التي قد مارسها لفترة طويلة.
- ٢) التسرع: حيث أن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن ضغط الوقت من أجل الحصول على النتائج المطلوبة.
- ٣) عدم التوازن: إن نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ.
- ٤) الهامشية: إذ يجب اعتبار أن تنمية التفكير الاستراتيجي والعمل به جزء لا يتجزأ من الوظيفة الأصل - وأضاف (الكبيسي ٢٠٠٦م، ١٢) إلى ما سبق النقاط التالية:
- ١) غياب المنافسة من القطاعات يجعلها في مأمن عن التفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها غير مسألة عنه.
- ٢) عدم توفر الوقت اللازم لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
- ٣) الميزانيات السنوية التي تضعها إدارة التعليم لا تسمح أن يفكر القائد ببرامج وأنشطة لسنوات قادمة، وذلك لا يضمن توفر الموارد لها.
- ٤) مقاومة التغيير والتطوير من بعض القيادات في المستويات الادارية ، بما يتلاءم مع مصالحهم وسعيهم في إبقاء الحال على ما هو عليه.
- ٥) الخلط بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يصاحب التفكير الإستراتيجي.
- ٦) عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات النقل والتقاعد المبكر، مما قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه.

### النتائج:

- نستخلص من العرض السابق للإجابة على تساؤل الورقة البحثية والمتمثل ب(خصائص التفكير الاستراتيجي لدى لقيادات التربوية في الجمهورية اليمنية) النتائج التالية
- ١) التفكير الاستراتيجي منهج له خصائص.
  - ٢) الرؤيا الاستراتيجية يسبقها مرحلة التفكير الاستراتيجي.
  - ٣) بعض القيادات التربوية لديها قصور في خصائص للتفكير الاستراتيجي.
  - ٤) هناك ارتباط بين خصائص التفكير الاستراتيجي والقيادات التربوية كونها تكاملية.
  - ٥) على القيادات التربوية إعادة النظر في تفعيل الاستراتيجيات التعليمية وفق الرؤى والمحددات التي تكمن في منهج وخصائص التفكير الاستراتيجي.
  - ٦) لتقادي المعوقات في نهج التفكير الاستراتيجي لابد من وجود رؤيا تكاملية لدى الحكومة لتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالتعليم.
  - ٧) اهمية تبني نهج التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسات التربوية في اليمن.

## التوصيات:

- ١- إعادة النظر بتعيين القيادات التربوية العليا وفق معايير تتناسب مع المهام لاستراتيجية الموكلة لها.
- ٢- إعادة صياغة الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي وفق منهاج التفكير الاستراتيجي.
- ٣- على القيادات التربوية أن تحقق متطلبات التفكير الاستراتيجي للوصول إلى رسم السياسات التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة.

## المقترحات :

- ١) العمل على زيادة الوعي لدي القيادات في المؤسسات التربوية حول مفاهيم وخصائص التفكير الاستراتيجي من خلال عقد ورش العمل.
- ٢) بناء برنامج تدريبي مقترح للقيادات التربوية لإكسابهم مهارة التفكير الاستراتيجي.

## قائمة المصادر والمراجع

١. إبراهيم، الحسينية سليم، (٢٠٠٩). الإدارة والإبداع نحو منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات .
٢. الجنيد ،عبدالوهاب محمد ، والمطري ،محمد صالح، (٢٠١٢) تقييم الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي ٢٠٠٥-٢٠١٥، نوفمبر ،جامعة صنعاء.
٣. الحاج، احمد علي (٢٠١٠). التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، الطبعة الاولى ،مركز المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع صنعاء .
٤. الدوري، زكريا وصالح، أحمد (٢٠٠٩) : (الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال)-قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٥. السلطان ، خالد، (٢٠٠٦). التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة .
٦. الظاهر، نعيم ابراهيم(٢٠٠٩)" الادارة الاستراتيجية المفهوم-الاهمية-التحديات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .الطبعة الاولى .الاردن.
٧. القيسي، محمد قاسم (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير اكااديمية ادارة سياسة للدراسات العليا ، غزة، فلسطين.
٨. الكبيسي، عامر (٢٠٠٦) ، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات
٩. والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية.

١٧. المبارك، معصومة (٢٠٠٦). القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق إلى المستقبل ، ورقة

#### مقدمة

١٨. إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.
١٩. المربع، صالح (٢٠٠٨)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة
٢٠. الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني
٢١. رسالة دكتوراه. " جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٢. المنيف، إبراهيم (١٩٩٢م): استراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، القاهرة: دار العلوم.
٢٣. الهلباوي، كمال (٢٠٠٤م): التفكير الاستراتيجي، المنصورة: دار الكلمة.
٢٤. توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٤م): التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، القاهرة: بميك.
٢٥. ديب، حمزه يوسف سليمان (٢٠٠٩). التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الامن

#### الوقائي

٢٦. الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض.
٢٧. شوقي طريف (١٩٩٨) السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
٢٨. عابدين، محمود (٢٠٠٢م): قضايا تخطيط التعليم واقتصاديات بين العالمية والمحلية، القاهرة:
٢٩. الدار المصرية اللبنانية.
٣٠. عبد الرحمن، عبدالفتاح مغربي (بدون تاريخ) "الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربي،
٣١. المنصورة مصر.
٣٢. عكش، عبدالله (٢٠٠٧)، اتجاهات حديثة في لفكر الاداري ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد

#### سبتمبر

- a. ٣٥، الجزائر.
٣٣. عواد، فتحي (٢٠١٢). " إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، دار صفاء
٣٤. للنشر والتوزيع، عمان.
٣٥. ماكلين، شارلي دي (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي في التعليم - دليل التربويين، الطبعة الاولى
٣٦. العبيكان للنشر والتوزيع السعودية.
٣٧. هاشم، عبد العزيز (٢٠٠١) أثر نمط القيادة على الاداء ورضاء العميل: دراسة مقارنة

#### بالتطبيق

٣٨. على مركز التنمية المحلية بسقارة في: الإدارة وتحديات التغيير الحادي عشر القاهرة.
٣٩. والي، عدنان ماشي (بدون تاريخ) " الادارة الاستراتيجية ودورها تحقيق اهداف المنظمة".
٤٠. وزارة التربية والتعليم، الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الاساسي في اليمن ، ٢٠٠٥ -

٢٠١٥.

