

بسم الله الرحمن الرحيم



الجمهورية العراقية

جامعة إرب

نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية – قسم الإدارة وأصول التربية

## مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية

أعداد/ وحدة محمد علي المؤيد

أشراف : أ.د/ نبيل العفيري

**الملخص :** تهدف الورقة العلمية الحالية إلى التعرف على مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة توصلت الباحثة الى استنتاجات لأهم مهارات التفكير الاستراتيجي التي يحتاج اليها القيادات في المؤسسات التربوية ولاسيما في اليمن .

**الكلمات المفتاحية** المهارات ، التفكير الاستراتيجي ، القيادات ، المؤسسات التربوية .

## Strategic Thinking Skills of Leaders in Educational Institutions

Prepared by: Wahda Mohammed Ali Al-moayed

Supervised by: Prof. Nabeel Ahmed Al-ofairi

**Abstract:** This paper aimed to identify strategic thinking skills of leaders in educational institutions. The researcher used the analytical descriptive method. In the light of theoretical literature and previous studies, the researcher has reached conclusions to the most important strategic thinking skills needed by leaders in educational institutions, especially in Yemeni institutions.

**Keywords:** The Skills, Strategic Thinking, Leadership, Educational Institutions.

## المقدمة :

يمر العالم في هذه الأونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة ، الأمر الذي أدى إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المؤسسات.

وفي ظل التغييرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وأخذة في الانهيار، ولابد من وجود أساليب ومهارات جديدة مبتكرة ،وأصبح الأمر يقتضى توفير رؤية واضحة للشكل الذى سيكون عليه المستقبل ،( برنامج الادارة العليا ، ب ت ، ٦). لذلك فإن البحث عن اساليب ومهارات قيادية أكثر قدرة على مواجهة التحديات العالمية والمحلية ، ويستدعي التحول وبسرعة نحو قيادة جديدة، قيادة ذات صفات ابداعية وابتكارية تمتلك البصيرة النافذة والثقافة الراقية والمعرفة المتنوعة ، قيادة اخلاقية تعاونية وتشاركية ، تقدر الاخرين وتساعدهم ، تعلمهم وتتعلم منهم ، تلك هي القيادة الاستراتيجية التي تمارس التفكير والفعل والتأثير وفق منظور استراتيجي واسع الأفق وبعيد المدى ،(Smith,2006,1). ولكن التحول نحو قيادة ذات كفاءة ومهارة استراتيجية إنما يتطلب منهجية تطوير تعتمد مداخل وتقنيات ذات مضمون استراتيجي ، وضمن هذا الاتجاه يعد التفكير الاستراتيجي مدخلاً أساسياً ومتطلباً مهماً للقيادة الجديدة ، لكونه يمثل منهجاً فكرياً وريادياً ، يعتمد على مهارات وكفاءات ابداعية في مواجهة المشكلات والازمات والتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وفي البحث والاهتمام عن التصور الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ،(ديب ، ٢٠٠٩ ، ١).

كما إن التفكير الاستراتيجي اسلوب يمكن من خلاله القادة من توجيه مؤسساتهم والانتقال بها من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الازمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية ، القدرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجهاً فعالاً بشكل أفضل لمؤسساتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجهاً للمستقبل. وتشير دراسة (Liedtka,1998,12) إلى ان التفكير الاستراتيجي هو المصطلح الأكثر ملائمة لاستخدامه لمواكبة متطلبات الحاضر ، وصولاً الى رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تتناسب ومتطلبات القرن الواحد والعشرين ،ويعد التفكير الاستراتيجي تمهيداً لتحديد التصرف المطلوب تجاه المواقف ووضع سبل التفاعل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المؤسسة. وأكدت دراسة كلاً من (الشديفات والحراشة ، ٢٠٠٠ ، ١٣٦) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو الاسلوب الذي سيحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة وسيساعد القيادات على مواجهة المشكلات والتغيرات الداخلية والخارجية كما انه سيساهم في رفع مستوى أدائه ، الامر الذي يتطلب تبني مدخل التفكير الاستراتيجي في المؤسسات.

أما بالنسبة للتفكير الاستراتيجي في المؤسسات التربوية ،فتزداد أهميته في ظل الظروف البيئية المتغيرة ، واتساع نطاق الاعباء والقيود والازمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية التي تواجه الأمم والمجتمعات ، حيث تعد المؤسسات التربوية تنظيم اجتماعي ضروري لا غنا عنها لأي مجتمع من المجتمعات البشرية ،بما تقوم به من مسؤوليات إعداد النشء و تأهيله ،فضلا عن تزويده بالمهارات و الخبرات و المعارف المناسبة لعمره و التي تؤهله للالتحاق بالمراحل التعليمية كما أنها تعد مؤسسات اجتماعية أنشأها المجتمع فهي متأثرة بكل ما يجري في مجتمعها ومؤثرة فيه أيضا ،(فكرة ، ٢٠٠٩ ، ٥٣).

ولكي تتمكن القيادات في المؤسسات التربوية من مواجهة التحديات والتحويلات فإن الخيار المناسب نحو قيادة جديدة تتسم بخصائص وسمات استراتيجية التوجه نحو التفكير الاستراتيجي واكتساب مهاراته ، وتأكيد التزامهم بها نهجاً وممارسة، كونها تسهم في امتلاك المؤسسة التربوية رؤية بعيدة المدى ما يضمن لها البناء والنمو وتحسين الاداء في ظل البيئة التي تعمل بها ويوصلها الى مركز استراتيجي متميز يحقق لها النجاح المستدام في جهودها وأنشطتها في إطار من الوعي الاستراتيجي لاستشراف المستقبل ومخاطرة وتحدياته ، ورسم التوجه الاستراتيجي الملانم والتركيز على المقاصد بما يحقق الغايات التي تصبوا اليه.

### مشكلة البحث :

انطلاقاً من حاجة المؤسسات التربوية في بلادنا إلى قيادات على مستوى عال من التفكير الاستراتيجي، تلتزم بمهارات التفكير الاستراتيجي نهجاً وممارسة ما يمكنها من امتلاك الوعي الاستراتيجي ، والنظر الى الامام فيما يتعلق بالمستقبل ، ومواجهة التحديات ، لكون المؤسسات التربوية في طبيعة دورها ومخرجاتها أكثر حاجة إلى الرؤية المستقبلية ، ونتيجة لعدم وجود دراسة في اليمن تناولت مهارات التفكير الاستراتيجي في حدود علم الباحثة ، تأتي هذه الدراسة دافعاً ومحفزاً للخوض في غمار التفكير الاستراتيجي قصداً في دعم الجهود الرامية الى تطوير القيادات في المؤسسات التربوية .

### وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الآتي :

١- ما مهارات التفكير الاستراتيجي اللازمة للقيادات في المؤسسات التربوية ؟

### أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى :

٢- التعرف على مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية.

### أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال الآتي :

- ١- يعد هذا البحث من البحوث الحديثة في مجال التفكير الاستراتيجي ، حيث يقدم معلومات ومعارف بأهمية مهارات التفكير الاستراتيجي وضرورة تعلمها والالتزام بها في المؤسسات التربوية لتطوير قدرة القيادات التربوية نحو قيادة جديدة لمواجهة تحديات المستقبل .
- ٢- قد يسهم هذا البحث في تعريف القيادات في المؤسسات التربوية والمسؤولين بوزارة التربية والتعليم ومتخذي القرارات بمهارات التفكير الاستراتيجي ، الامر الذي يمكن ان يسهم في الوقوف على جوانب القوة ودعمها وجوانب الضعف في ممارساتهم ومحاولة معالجة هذا الضعف .

### حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بمعرفة مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية .

## مصطلحات البحث :

### أولاً: تعريف مهارات التفكير :

**يعرفها (سعادة ، ٢٠٠٣ ، ٤٥) بأنها** " عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق اهداف تربوية متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات وصف الاشياء ، وتقديم الدليل وحل المشكلات والوصول الي استنتاجات "

**عرفها ويلسون في ( عبد الكبير وآخرون ، ٢٠٠٨ ، ١١) بأنها** " تلك العمليات العقلية التي يقوم بها الفرد من أجل جمع المعلومات وحفظها او تخزينها، وذلك من خلال اجراءات التحليل والتخطيط ، والتقييم للوصول الي استنتاجات ووضع القرارات."

**وتعرف الباحثة مهارات التفكير إجرائيا بأنها** : " العمليات العقلية التي يمارسها القيادات في المؤسسات التربوية ، وذلك من أجل أحداث تغيير في الواقع من خلال التخطيط ، التحليل، التقييم ، التنظيم ، للوصول الي قرارات."

### ثانياً: تعريف التفكير الاستراتيجي :

**يعرف (دكر ، ١٩٩٥ ، ١١٨) التفكير الاستراتيجي بأنه** " أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ أهدافها ."

**ويعرف (محمد والغيثي ، ٢٥، ٢٠١٠) التفكير الاستراتيجي بأنه** " القدرة على التفكير التحليلي والابتكاري لرسم الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة أو أي نظام مجتمعي ، وبالتالي فهو تفكير بعيد في منظورة ، عميق في تأمله ، منتظم في إجراءاته للوصول إلى الهدف المنشود في إطار من التراكمية وبعد دراسة جميع الخيارات الممكنة والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة."

**وتعرف الباحثة التفكير الاستراتيجي إجرائياً بأنه** " التفكير الذي يقوم على اساس انماء الخبرات الجديدة ، وتنمية القدرات الفكرية والمهارات الابداعية ، وكذا تنمية التفكير الناقد والتفكير الاستكشافي الذي يحتاج الية القادة في المؤسسات التربوية لمواجهة متغيرات المستقبل ومفاجأته المحتملة "

### ثالثاً: تعريف القيادة :

**يعرف (النمر واخرون ، ٢٠٠١ ، ٣١٥) القيادة بأنها** " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ غايات منشودة ."

**ويعرف ( هاوس ، ٢٠٠٧ ، ٢٢) القيادة بأنها** " عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعه من الافراد لتحقيق هدف مشترك."

**كما تعرف الباحثة القيادة اجرائيا بأنها** " قدرة القيادات في المؤسسات التربوية على التأثير في الاخرين سواء أفراد أو جماعات ليعملوا بإرادتهم و رغبتهم لتحقيق الاهداف التربوية المطلوبة ."

### رابعاً : تعريف المؤسسات التربوية :

**يعرف (القحطاني، ب ت ، ٨) المؤسسات التربوية بأنها:** " جميع المكونات البشرية أو المادية المحيطة بالإنسان التي تؤثر في سلوكه ايجابياً أو سلبياً ، سواء كان مخطط لها وتحكمها معايير ونظم مقننة أو نشأ الانسان في محيطها وتأثر بها ."

**ويعرف ( العادلي ، ٢٠١٤ ) المؤسسات التربوية بأنها** " تلك البيئات أو الأوساط التي تساعد الانسان على النمو الشامل لمختلف جوانب شخصيته والتفاعل والتكيف مع من حوله."

**كما تعرف الباحثة المؤسسات التربوية إجرائياً بأنها** " الوسط الذي يمارس فيه القيادات التربوية عملهم من خلال استقبال المتعلمين وتسخر للتكف بالأنشطة التربوية والتعليمية طبقاً للأهداف المحددة".

### منهجية البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ، وتحليلها وتفسيرها ، للوصول الى استنتاجات عامة حول موضوع البحث .

### الدراسات السابقة :

#### ١- دراسة ماسون:( Mason, 1986 ):

بعنوان " تطور التفكير الاستراتيجي":

**هدفت الدراسة:** إلى تحديد مدى تطبيق التفكير الاستراتيجي في الواقع العملي الذي يمارسه المديرون، بالإضافة إلى تمييز أنماط التفكير التي ترافق كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية سواء على مستوى الصياغة، أو على مستوى التنفيذ ، واعتمد الباحث على خبرته التي اكتسبها كمدير لشركة نفط بريطانية كبيرة، مستخدماً ( Ansoff ) المنهج التحليلي في تحليل مفهوم الإدارة الاستراتيجية التي طرحها أنسوف وباحثون آخرون. **من أهم نتائج الدراسة :**

١- أن هناك اختلافاً في مفهوم الإدارة الاستراتيجية عند ( Ansoff ) ؛ حيث عد الإدارة الاستراتيجية امتداداً للتخطيط؛ وفتح مجالاً واسعاً أمام وضع الاستراتيجية إذ تتضمن عملية التفكير الاستراتيجي عوامل متعددة داخلية، منها: ( نظام الرقابة والمعلومات، والقدرة على التغيير، وثم التفكير بهذه النظم على مستوى التنفيذ، والتقويم، والرقابة، وتحليل المشكلة ومعالجتها، والتركيز على عاملي البيئة السياسية والاجتماعية التي تعيش في ظلها المنظمة).

٢- أن الرؤية الواضحة التي يمتلكها المدير عن الأحداث المستقبلية وكذلك العاملون لديه تعد ركناً مهماً في جعل المنظمة أكثر نجاحاً.

#### ٢- دراسة ليدريكا (liedrka,1998):

بعنوان : التفكير الاستراتيجي هل يمكن تعلمه ؟

**هدفت الدراسة:** الى طرح رؤى جديدة للتخطيط الاستراتيجي ، إذ عدت عملية التخطيط الاستراتيجي حالة لا تنسجم ومعطيات المنظمات كبيرة الحجم وبالذات المنظمات العامة ، وفي هذا السياق فان البديل ما أصطلح عليه بالتفكير الاستراتيجي ، وقارنت الباحثة بين التخطيط الاستراتيجي كعملية تقليدية تعتمد على تحليل معطيات الواقع والعمل على التغيير البسيط المتدرج ، وبين التفكير

الاستراتيجي الذي ينطوي عليه تحريك الواقع وفق معطيات المبادلة والابتكار والذي يخرج في الاغلب عن السياق المألوف في التخطيط الاستراتيجي ، من أهم نتائج الدراسة : حيث تجسدت النتائج في وضع الباحثة نموذج فلسفياً للدراسة ، وتضمن عناصر التفكير الاستراتيجي في إطار نظمي ، وأوصت بتوزيع هذه العناصر نحو بلوغ المنظمات وصفاً أفضل أكثر قدرة على التكيف ، فضلاً عن أهمية التفكير الاستراتيجي في تعميق مراحل التخطيط الاستراتيجي.

### ٣- دراسة الحراحشة، (٢٠٠٣):

**بعنوان :** مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرارات .

**هدف الدراسة :** الى التعرف على مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن وعلاقته بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرارات ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٦٥ ) فرداً من القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن من مديري عامين ومديري مختصين ، ومديري تربية وتعليم ، ورؤساء أقسام ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واستخدمت أداتان لجمع البيانات . **ومن أهم نتائج الدراسة :** أن ممارسة التفكير الاستراتيجي يتضمن عدة مراحل وهي ( نظام الرقابة ، والمعلومات ، والتنفيذ ، والتقييم ، القدرة على التفكير ، وتحليل المشكلات ومعالجتها ، والتركيز على عاملي البيئة السياسية والاجتماعية ، التي تعيش في ظلها المنظمة )، كما اظهرت نتائج الدراسة أن الخبرة في ممارسة التفكير الاستراتيجي تمكن المدير من رصد الاحداث وموازنتها مع إمكانية صياغة الاستراتيجية ، وقد افترضت الدراسة أن الرؤية الواضحة التي يمتلكها المدير عن الاحداث المستقبلية وكذلك العاملون لديه تعد ركنا مهما في جعل المنظمة أكثر نجاحاً .

### ٤- دراسة الشديفات والحراحشة ( ٢٠٠٥م):

**بعنوان :** " درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن".

**هدفت الدراسة :** إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، تكونت عينة الدراسة من ( ٣٦٠ ) فرداً من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من ( ٣٧ )فقرة موزعة على أنماط أربعة؛ وهي: التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي.

**ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:**

- ١- أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه.
- ٢- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم.

### ٥- دراسة بيزابيا وآخرون ( Pisapia, et al., 2005 ):

**بعنوان :** "تطوير التفكير الاستراتيجي للقائد : بناء مقاييس. "

**هدفت الدراسة:** إلى التعرف على العلاقة بين التفكير النظمي وانعكاسه على القيادة الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدموا مقياساً لتحقيق هذا الهدف مكوناً من (٣٨ بنداً)، سمي بمقياس (PSLQ) وتعنى اختصار لاستبانة بيزابيا للقيادة الاستراتيجية (Pisapia's Strategic Leadership Questionnaire) طبق على (١١٣) قائداً بعد عرضه على مجموعة من الخبراء، **ومن أهم نتائج الدراسة:** وجود ثلاث عمليات إدراكية متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كامنة تميز القائد الناجح وهذه العمليات هي: التأمل والتفكير وإعادة صياغة الأنظمة.

٦- **دراسة أليو (Allio, 2006):**

**بعنوان:** "الخطوات العشرة للتفكير الاستراتيجي.

وهي دراسة تحليلية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل المنهجي للوضع الراهن في المنظمة وتشكيل اتجاهها على المدى الطويل، كما بينت المحاور الرئيسية للتفكير الاستراتيجي والتي من أبرزها: التخطيط طويل المدى، التحليل الاستراتيجي، التي تركز على إعادة هندسة الأنشطة في المنظمة، تخطيط السيناريو لصياغة المستقبل المحتمل للمنظمة والاستعداد له بوضع الأبدال المناسبة بالإضافة إلى الثقافة الموحدة في المنظمة، والمقدرات العالية لدى العاملين في المنظمة، والمقاييس التي يتم من خلالها مراقبة تنفيذ العمليات المختلفة، والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات ذات الأهداف المشتركة. **من أهم نتائج الدراسة:** أنه لا بد من التركيز على هذه المحاور حتى تتمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة التي تحدث في المجالات المختلفة.

٧- **دراسة الشهري (٢٠١٠):**

**بعنوان:** " واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف".

**هدفت الدراسة:** إلى التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي وأعلى درجة ممارسة له ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧) مديراً، وقد تم استخدام استبانة مكونة من ٩٩ فقرة تحتوي على ثلاثة محاور هي: أنماط التفكير الاستراتيجي، ممارسات، ومعوقات التفكير الاستراتيجي، **ومن أهم نتائج الدراسة:** أن امتلاك مديري المدارس للتفكير الشمولي بدرجة كبيرة، أما التفكير التجريدي والتخطيطي والتشخيصي كان بدرجة قليلة. كما أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات التفكير وتقويمه كان بدرجة ضعيفة. وكانت معوقات البيئة الخارجية والمعوقات الشخصية والتنظيمية للتفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة. وقد وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي وبين متغير نوع المدرسة والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والدورات التدريبية.

٨- **دراسة ترغيني (٢٠١٥):**

**بعنوان:** دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة .

**هدفت الدراسة:** إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والاثر بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة ب ( التصور الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، والقدرات الابداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها والقدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير، وتجلي هدف الدراسة ببعدين أولهما نظري وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي، تمثل

في دراسة وتحديد تأثير التفكير الاستراتيجي في القدرات الابداعية لمجمع صيدال. وقد تم جمع البيانات من ( ٧٤ ) مديراً وأطارا في مجمع صيدال ، بالاعتماد على استبانة بوصفها أداة للقياس . وتوصلت نتائج الدراسة إلى : وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) للتفكير الاستراتيجي ، بأبعاده التصور الاستراتيجي ، التصور النظمي ، قيادة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، الفرص الذكية في القدرات الابداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية . يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز البحث الحالي وانضاج مساراته ، رغم وجود بعض الاختلافات في الاهداف والاساليب ، الا أنها تناولة جوانب كثيرة من العمليات الادارية مما أكسب الباحثة سعة في الاطلاع بكل جوانب التفكير الاستراتيجي وتطبيقاته في المؤسسات التربوية .

### الاطار النظري :

#### أولا : التفكير الاستراتيجي :

#### التطور التاريخي للتفكير الاستراتيجي :

عرفت البشرية منذ تاريخها الطويل ثلاثة انواع من التفكير ، انتقلت خلالها من التفكير البدائي أو العشوائي الذي ساد قروناً طويلة ، معتمده في تفكيرها على الخرافة والتنجيم والعرافة ، إلى التفكير العلمي الذي بدأت ملامحة في التشكيل في القرن السابع عشر ، المعتمد على مناهج البحث العلمي والمنطق ، ثم انتقل التفكير البشري منذ الربع الاخير من القرن العشرين الى التفكير الاستراتيجي بوصفه نهجاً جديداً قائماً على مجموعه من الاطر النظرية والفروض التي تقوم على معطيات الواقع ، لأحداث نقلة نوعية بأساليب التفكير نهجاً وتطبيقاً ، أساسه التفكير الابداعي والابتكاري ، يجمع بين الحدس الذكي ، والعلم والمنطق في اتجاه نتاج معين ، ( محمد والغيثي ، ٢٠١٠ ، ٢٤ ) .

#### مفهوم التفكير الاستراتيجي :

التفكير الاستراتيجي هو طريق أكثر أبداعاً وثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجهه المؤسسة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المؤسسة وتطورها ، ( برنامج الادارة العليا ، ب ت ، ٧٠ ) . التفكير الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بمستقبل المؤسسة، وتطوير خطوات كيفية الوصول الى المستقبل والسعي بقدرة أكثر على التكيف للتغيير، والابتعاد عن المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل، ( الكرخي ، ب ت ، ٤٧ ) . ويعرف التفكير الاستراتيجي بانه " طريق خاص للتفكير ، يهتم بمعالجة البصيرة ، وينسجم عنة منظور متكامل للمنظمة ، من خلال تركيبة بنائية ناجمه عن حسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية ، ( Min zberg, 1994 ) ، ويرى ( Smith, 2006 ) بأن التفكير الاستراتيجي " أسلوب متعدد الرؤي والزوايا يتطلب النظر للأمام في فهمة للماضي وينشئ النظر من الاعلى لفهم ما هو أدني ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الاشياء بواقعية . وهو تفكير تفائي إنساني يؤمن بقرارات الانسان وطاقاته العقلية ، ( النعيمي ، ٢٠٠٣ ، ٤٩ ) . ومن زاوية اخرى ترى الباحثة أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير عالي الرتبة يوظف المهارات والقدرات والطاقات العقلية المعرفية يساعد القادة في المؤسسات التربوية لتكوين منظور حول مستقبل المؤسسة ، من خلال تشخيص مختلف العوامل الديناميكية المؤثرة وإعادة تركيبها بأكثر من صورة ، ما يمكن من رسم التوجهات الاستراتيجية الملائمة للمستقبل المنشود .

## أهمية التفكير الاستراتيجي :

تتمثل أهمية التفكير الاستراتيجي بالاتي :

- ١- يسهم التفكير الاستراتيجي في شيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الادارية المختلفة وأجراء التغييرات و إعادة البناء بما ينسجم والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة .
- ٢- يوجهه التفكير الاستراتيجي عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير ، ما ينجم عنه خاصية الاجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي ، يدفع هذا الامر جميع الاطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الاجماع تجاه اتخاذ القرارات وتنفيذه، (محمد ، ٢٠٠٢ ، ٩).
- ٣- التفكير الاستراتيجي يعد النافذة لرؤية العالم الصغير المتمثل في المنظمات في إطار عالمها الكبير المتمثل بالمجتمعات والبيئات الكونية ولرؤية الاجزاء في إطارها الكلي الذي تنتظم فيه لاستحضار الصور لما ينبغي أن تكون عليه الحال في غضون العقود القادمة .
- ٤- التفكير الاستراتيجي في المنظمات يسهم في بلورة ( فكر استراتيجي ) كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه ( أزمات كوارث )، (الكبيسي، ٢٠٠٨، ٣٤).

## ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- ١- ترتيب الأوليات وتحديدتها وإشاعتها بين العاملين.
- ٢- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- ٣- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- ٤- تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- ٥- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء.
- ٦- حسن التعامل مع الحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.
- ٧- الاستعداد بالحجم الكافي من الامكانيات الفكرية والمادية والبشرية، (الهلباوي، ٢٠٠٤ ، ٩،

## مميزات التفكير الاستراتيجي :

يتميز التفكير الاستراتيجي بتعدد الاستراتيجيات نتيجة تعدد التصورات والاختبارات والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة ، ومن مميزات التفكير الاستراتيجي على النحو الاتي:

- ١- أنه تفكير نظمي : لأنه يعتمد باعتماده لرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطة الاجزاء في شكلها المنتظم ولانطلاقة من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث .
- ٢- أنه تفكير تطويري : لأنه تفكير أكثر منة إصلاحية لكونه يبدأ من المستقبل ليستخدم صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الخارجية ، ( الطويل ، ٢٠٠١ ، ١٠).
- ٣- أنه تفكير افتراضي أو تباعدي : لأنه يعتمد على الابداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة .

- ٤- أنه تفكير تنافسي : لأن انصاره يقرؤا بواقعية الصراع بين القوى ويتطلعون الى اقتناص الفرص قبل غيرهم .
- ٥- أنه تفكير تركيبى وبنائى : لأنه يعتمد على الإدراك والاستبصار والحدس لاستبصار الصورة البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه .
- ٦- أنه تفكير تفاؤلى إنساني : لأنه يؤمن بقدرات وطاقات الانسان العقلية على اختراق العالم المجهول والاحتمالات الممكن حدوثها، (الكرخي ، ب ت ، ٤٥).

استنتاجاً لما سبق تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه منهجاً يتيح القدرة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات وتتجسد فائدته الحقيقة من خلال رؤيته المتبصرة لمعالم المستقبل المطلوب ، ما يمكن القادة في المؤسسات التربوية من حشد طاقاتهم وتحديد مساراتهم وتوجهاتهم والتركيز على مقاصدهم في سبيل تحقيق طموحاتهم وغاياتهم.

### سمات التفكير الاستراتيجي :

تتمثل سمات التفكير الاستراتيجي بما يلي :

- ١- النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي.
- ٢- النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل.
- ٣- الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.
- ٤- الحاجة إلى الإبداع.
- ٥- تحديد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة.
- ٦- النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه، (السلطان ، ٢٠٠٦ ، ١٥).

### سمات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي :

- ١- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- ٢- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- ٣- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- ٤- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- ٥- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها (السكرانة، ٢٠١٠ ، ٩٧).

### متطلبات التفكير الاستراتيجي :

تتمثل أهم متطلبات التفكير الاستراتيجي بالاتي :

- ١- قدرات فوق العادية للتخيل والتصوير وادراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها .
- ٢- توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الاجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل ، (الكبيسي ، ٢٠٠٦ ، ٩).
- ٣- توافر ادارة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمة .

٤- توافر مستوى من الذهنية المتفتحة والخبرة العملية في ادارة المنظمات ،( Garratt,1998,279

٥- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة .

٦- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية الى واقع .

٧- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق ، خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية،( الدوري وصالح ، ٢٠٠٦ ، ٣٢).

بمعني أن التفكير الاستراتيجي ينقلنا من النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الاجزاء المنعزلة التي تتنافس كلها على الموارد إلى رؤية المؤسسة على أنها كيان واحد مترابط الاجزاء .

### عناصر التفكير الاستراتيجي:

بيرهن ( Bonn,2005 ) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية :

١- التفكير المنظم : يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

٢- الإبداع : هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.

٣- الرؤية المستقبلية : وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية فقد أشار (Thomson & Strickland,1995: 41-42) إلى أن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المؤسسة وتزودها بنظرة شاملة عن إلى أين نذهب وتعطي إشارات حول تطلعات المؤسسة ، وترسم مساراً استراتيجياً لها . ويتفق كل من ( Hussey, 1993:١٨٥ ) و ( Lynch, 2006: 351 ) بأن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي وأشار ( البرواري، ٢٠٠٦ ) أن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمؤسسة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها .

### مراحل ممارسات التفكير الاستراتيجي:

منذ الاستخدامات الأولى للفكر الاستراتيجي في المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة، تم تقسيم التفكير الاستراتيجي إلى عدة مراحل، وهي:

١- التحليل البيئي الاستراتيجي.

٢- صياغة الاستراتيجية.

٣- تطبيق الاستراتيجية.

#### ٤- التقييم والرقابة الاستراتيجية (الركابي، ٢٠٠٤، ٢).

#### الخطوات العشرة لممارسة التفكير الاستراتيجي:

تتمثل الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي بالاتي :

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات وتحليلها، لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، مع معاودة النظر في هذه التحليلات بدقة وفي فترات منتظمة لا تزيد عن ستة أشهر، لتيسير جمع المعلومات، واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأي طارئ.
- تحليل القيمة المضافة والميزة التنافسية، ومقارنتها بالقيمة المضافة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة.
- تحليل وضع المنافسة بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد مثل عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة. ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار المقدره الاقتصادية للمنظمة والمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء، والتفاعل بينهم والتغير في وضع المنافسة.
- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية ومحاولة التنبؤ بما ستكون العوامل الخارجية المؤثرة في مستقبل المنظمة، ومتابعتها بشكل منتظم ووضع نماذج تفسيرية لمواجهه وفهم التغيرات الغير منتظمة والغير مؤكدة التي قد تواجه المنظمة.
- إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل من خلال استشعار البيئة الخارجية، ورصد أي اشارات قد تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسية كبرى.
- مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي، ومناقشة الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
- اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.
- البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة، (المغربي ، ١٩٩٩، ٥٥). عند تطبيق هذه الخطوات في مجال العمل في المؤسسة تتضح بقدر أفضل صورة كيفية تحقيق رؤية القيادة في المؤسسة ، وكلما تركزت الرؤية سوف تبدو الافكار أكثر وضوحاً ومصداقيه.

#### معوقات التفكير الاستراتيجي :

تحدد معوقات التفكير الاستراتيجي بالاتي :

- 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 الإبداع.
- ٣- طبيعة التنظيم ورتابته وحضارته.

٤- تكريس الجهود والأفكار حول نقطة محددة أو بعد واحد فقط، والدفاع من وجهة النظر الأحادية دون قبول مبدأ الحوار.

٥- جمود التفكير والتكلس في التفكير على علاج الحالة الجزئية، (المنيف ، ١٩٩٢ ، ١٣٧).

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 المدير 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 الأساسية.

### ثانياً: مهارات التفكير الاستراتيجي :

إن طرق التفكير التقليدية والنماذج الذهنية المتبعة لم تعد ملائمة لمجابهة التحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات هذه الأيام ، ما يتوجب على قادة المؤسسات السعي الجاد لتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم في التفكير الاستراتيجي ، وتعلم تطبيقها في اطار مؤسسي لتعميق فهمهم الجمعي ، وتعزيز رؤاهم المشتركة ، ما يشكل ميزة تنافسية مستدامة أمام التحديات المصاحبة للعمل، (ديب ، ٢٠٠٩ ، ٧٤) .

وضمن هذا السياق تم اختيار مجموعة من مهارات التفكير الاستراتيجي تمثل حصيله ما توفر للباحثة من المصادر والمراجع العلمية التي اهتمت بمهارات التفكير الاستراتيجي وهي على النحو التالي :

أولاً: مهارات التفكير الاستراتيجي عند ( hughes&beatty, 2005 ) : قام ( هيز وبيتي، ٢٠٠٥ ) بتحديد خمس مهارات نوعية للتفكير الاستراتيجي وأسموها "مهارات الفهم" وهي :

١- المهارة الاولى : التفكير الاستراتيجي يتطلب التركيب إضافة الى التحليل :

يشمل التحليل تقسيم الكل الواحد الى عناصره التكوينية، ويعتبرها مهارة مفيدة جداً ، يبرع فيها معظم المدراء ، أما التركيب من ناحية أخرى فيتعلق بجمع وتوليف عناصر منفصلة تشكل كلاً واحداً أكثر تعقيداً ، ولكن العديد من المدراء هذه الايام أقل تدريباً وكفاءة في التركيب مقارنة بالتحليل ، لكن ابداع الاستراتيجي يعتمد على التركيب اعتماده على التحليل .مثال : المقطوعة الموسيقية يتم تقسيمها الى أجزاء منفصلة ، تعزفها كل آلة على حدة ، وهذا التقسيم ضروري ليتمكن كل عازف من التدريب على الجزء الخاص به ، لكن هذا ليس كافياً ، فالمقطوعة الجيدة تعتمد على الحرفية الماهرة ، التي تجمع العناصر المنفصلة لتشكل كلاً منسجماً ومتناغماً وفي المقطوعة الجيدة فإن الكل أكثر من مجرد حاصل جمع أجزاءه ، ونفس الامر ينطبق على الاستراتيجي من حيث تحليل المكونات واعادة تركيبها .

٢- المهارة الثانية : التفكير الاستراتيجي خطي ولا خطي :

يشمل التفكير الخطي التسلسلي البحث عن علاقة السبب بالنتيجة أو العلاقات التسلسلية بين الاشياء ، مثلما هي الحال في صيغة ( أ تتبع ب )، هذه الطريقة صالحة ومفيدة للعديد من المشكلات الاستراتيجية ، لكن لا يمكن للتفكير الخطي مواجهة التحديات وحل المشكلات الغامضة والمتشابكة ، هذا يتطلب التفكير اللاخطي الذي يبحث عن المسببات في أكثر من اتجاه ، ويراعي تغيرات البيئة المضطربة .

### ٣- المهارة الثالثة : التفكير الاستراتيجي لفظي وليس استبصاري :

التفكير اللفظي : هو التفسير عن الفكرة من خلال الالفاظ والمعاني اللغوية ، وهذا التفسير هو في الحقيقة لا يمكن الاستغناء عنه فهو جوهر الاتصال والاقناع وتعميق الفهم ، ولكن التفكير الاستبصاري : يتعلق بالرؤية ، رؤية القيادة التي يجهل مضمونها العديد ، فالرؤية تتعلق بأبصار شيء ما ، وهنا كيف يتمكن القائد أن تجمع عدد كبير من الافكار وتجسد الرؤية للمستقبل ، وإن أصحاب الرؤى العظام هم القادرون على رسم صورة مرغوبة للمستقبل والكلمات والجمل الغنية بالمجازة تساعدهم على نقل تلك الصورة ، وتوضح قيمة الصورة البصرية في العلامات التجارية المؤثرة ، وفي الرسوم الكاريكاتيرية.

### ٤- التفكير الاستراتيجي : ضمني وظاهري معن :

بعض القادة يفضل اتخاذ القرارات ضمن سياق المشكلات المحددة باستخدام المعلومات الموضوعية والواقعية ، والملموسة والواضحة ، وهؤلاء يثقون بشكل خاص بقدراتهم العملية وتجاربهم وخبراتهم السابقة . قادة آخرون يفضلون اتخاذ القرارات في سياق المعلومات غير المحددة عبر التركيز أكثر على الانماط والعلاقات في البيانات والمعطيات ، بدلاً من التركيز على اجزاء معينة منها ويضع هؤلاء ثقتهم بروئيتهم ومخيلتهم . هذه الفروقات تأتي منسجمة مع طبيعة التفكير الاستراتيجي فالتحديات الاستراتيجية التي تواجه المدراء هي أغلب الاحول جديدة ، ومعقدة ، ومنظمة لهذا السبب ، كثيراً ما تكون القرارات الاستراتيجية غير مدعومة كلية بقوة البيانات والمعطيات ، فهي تتطلب حكم المدير الذي يركز انتباهه على أفضل المعلومات المتوفرة ، لكن نادراً ما تنقرر بها وحدها ، بكلمات أخرى يجب ان يكون التفكير الاستراتيجي ضمني مضمراً مثلما هو معن صريح .

### ٥- المهارة الخامسة : التفكير الاستراتيجي يحتاج الى القلب والعقل في أن :

إن التعبير بوضوح عن الطموحات المؤسسية التي تلهم الموظفين وتدفعهم لبذل جهود نوعية ورفيعة المستوى ، هو أحد المهمات الاساسية للقيادة الابداعية الاستراتيجية ، ولذلك يجب على القائد الاستراتيجي أن يفكر بقلبية وبعقلية في آن واحد حين صياغة الرؤية والرسالة ، وان لا تكون البيانات كمية تلامس عقول الآخرين فقط ، بل يجب ان تكون نوعية وتحمل مضامين تعبر عن الطموحات التي تلامس العقول والقلوب في آن واحد ، وان التركيز على قيمة وأهمية وتطوير ونقل رؤيا واضحة يمكن أن يبصرها العاملون بقلوبهم وعقولهم ، من شأنها ان تشكل مصدر الهام لهم تساهم كثيراً في الانهاك في العلم ما يحقق النجاح المستدام ، ( هيويز وبيتي ، ٢٠٠٥ ، ٧٩ ) .

نلاحظ مما سبق بأن مهارات التفكير الاستراتيجي متضمنة ومتداخلة في كل عملية واستراتيجية تفكير .

ويقدم خبراء بميك (٢٠٠٤): عدة مهارات للتفكير الاستراتيجي منها :

١- المهارة الاولى : إعادة تكوين الاطار (التفكير بالنتائج):

يمكن تطبيق ادة تكوين الاطار بنقل بؤرة الاهتمام إلى النتائج بدلاً من الانشطة ، بمعنى إعادة تشكيل إطار الموقف داخل الذهن ، بحيث يرى هذا المدير بوضوح ما يتعين عليه إنجازه ؟ ولمن ؟ لماذا ؟ . بالتالي فإن تركيزه ينصب على الانشطة التي تتعلق فعلا بالنتائج المرغوبة وتؤدي فعلاً إلى تحقيقها ، ومن ناحية أخرى ستعمل على ممارسة أنشطة التخطيط والادارة في إطار المزايا المتمثلة في النتائج وليس من منظور الانشطة .

٢- المهارة الثانية : طرح الاسئلة الباحثة :

الاسئلة الباحثة مهارة مقصود بها استثارة جوانب معينة ( مثل ماذا يكون الأمر لو حدث ان قابلنا شيئاً معيناً) أو ما لذي يمنعنا من تجربة شيء معين ؟، والهدف هنا هو التوصل الى اتخاذ اجراءات تتسم بالابداع والعلمية ، لكن المهارة هنا تكمن في توجيه السؤال الصحيح الذي يؤدي الى تمكين الاخرين من طرح أسئلتهم وليس الاندفاع بالإجابة ، ممارسة هذه المهارة بشكل سليم ينتج حرية الاستكشاف ، وإظهار التحدي للأشياء التقليدية ، بهدف اكتشاف شيء جديد في النهاية .

٣- المهارة الثالثة : الاسئلة الداعمة :

الاسئلة الجيدة تجعل الافراد حريصين على الاجابة عليها ، أما الاسئلة الهزيلة فأنها تثير مخاوفهم ، لأن السؤال يحمل في صياغة الاجابة المطلوبة ، لاشك أن عملية الادارة عن طريق التخويف أصبحت أسلوباً غير عصري وغير منتج ، أهم سمة للسؤال الجيد هي جوهر هذا السؤال نفسة ، لذا فإن مهارة توجيه الاسئلة الجيدة أصبحت من المهارات الواجب تعلمها عند ممارسة تفويض السلطات لأنها تجعلك تكشف قدرات وامكانيات مرؤوسيك ، ومن ثم تكوين تكليفاتهم متوائمة معها ، بدلاً من أن تفرض شيئاً قد لا يتلاءم معها ، لذا يجب أن تكون الاسئلة مجددة وتكون موجهة للغرض الذي صممت من أجله مع التركيز على استخدام أدوات استفهام (؟؟؟) تؤدي إلى ابراز وجهات نظر الآخرين واهتماماتهم ، (بيمك ، ٢٠٠٤ ، ٤٦).

كما يصنف (Resnick,1980) مهارات التفكير الاستراتيجي الى :

- ١- مهارات حل المشكلات .
- ٢- مهارات اتخاذ القرارات .
- ٣- مهارات التفكير الناقد .
- ٤- مهارات التفكير الابداعي .

ويصنف (Strenberg, 1986) مهارات التفكير الاستراتيجي الى :

مهارات التخطيط : والتي يمكن تطبيقها في الحالات الآتية :

- عند تحديد هدف ما أو مجموعة من الاهداف .
- عند الاحساس بوجود مشكلة ما وتحديد طبيعتها .
- عند اختيار استراتيجية التنفيذ ومهاراته المختلفة .

- عند ترتيب تسلسل العمليات أو الخطوات العقلية أو الادائية .
- عند تحديد العقبات أو الاخطاء المحتملة .
- عند تحديد أساليب مواجهة الصعوبات أو العقبات المتعددة .
- عند التنبؤ بالنتائج المتوقعة أو المرغوب فيها .

#### مهارات الضبط أو المراقبة : ويمكن تطبيقها في المجالات الآتية :

- عند الإبقاء على الهدف في بؤرة التركيز أو الاهتمام .
- عند الحفاظ على تسلسل العمليات أو الخطوات العقلية أو الادائية .
- عند تحديد الوقت الذي تتحقق فيه الاهداف الفرعية .
- عند تحديد موعد الانتقال الى العملية التالية أو الخطوة اللاحقة .
- عند اختيار العملية أو الخطوة الملائمة التي تأتي في السياق .
- عند اكتشاف العقبات أو الصعوبات أو الاخطاء .
- عند التعرف الى كيفية التغلب على العقبات أو التخلص من الاخطاء .

#### مهارات التقييم : ويتم تطبيقها في الحالات الآتية :

- عند تقييم مدى تحقق الهدف .
- عند الحكم على دقة النتائج وكفايتها .
- عند تقييم مدى ملائمة الاساليب المستخدمة .
- عند تقييم عملية تناول الصعوبات أو العقوبات .
- عند تقييم فعالية الخطة وتنفيذها ، (سعادة ، ٢٠٠٨ ، ٨٠ ) .

#### خطوات لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التربوية :

تتمثل هذه الخطوات بالاتي :

- ١- المراجعة الذاتية والوقوف على حقيقة الواقع والإيمان بأهمية التفكير.
- ٢- التدقيق في اختيار وانتقاء أصحاب العقول المفكرة القادرة على التعامل والغوص في الأعماق وممارسة العمليات العقلية المركبة وتحليلها وإعادة تركيبها من جديد، وفق أفكار ورؤى ابتكارية جديدة غير معهودة.
- ٣- الصقل الأكاديمي والتدريب العملي، (سلطان، ١٥٥، ٢٠١٠).

تنمية وتطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في المؤسسات التربوية ضروره يفرضها العصر بما يحمله من تغيرات ، وهذا ما أكدته دراسة السلطان (٢٠٠٦)، على ضرورة غرس الفكر الاستراتيجي في مؤسسات التعليم وذلك من أجل مواكبة واستيعاب التغيير المستمر للمجتمع ومتطلباته ، والاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاته وتحقيق القيادة والريادة للمؤسسات التربوية ، ورفع مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية ، ومن هنا لا بد من توفر قيادات تربوية تمتلك مهارات التفكير الاستراتيجي .

## الاستنتاجات :

بناء على ما تقدم استنبطت الباحثة مجموعة من المهارات التي تمثل مهارات التفكير الاستراتيجي التي لا بد من توافرها للقيادات في المؤسسات التربوية ، لتطوير إمكاناتهم الذاتية في التفكير الاستراتيجي وهي على النحو الآتي :

- مهارة الرؤية الاستراتيجية ( الرؤية المستقبلية ).
- مهارة التفكير التخطيطي ( يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى ، ثم تهيئة مستلزمات الوصول الى تلك النتائج .)
- مهارة التفكير الشمولي ( يعتمد على التراكم المعرفي والنظرة الكلية من أجل الوصول الى النتائج النهائية ).
- مهارة التفكير التجريدي ( يقوم على أسس التراكم المعرفي في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس ).
- مهارة التفكير الناقد( تفكير تأملي استدلالى تقييمي ذاتي ).
- مهارة التفكير الابداعي (يتوصل الى نتائج تتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة).
- مهارة التحليل الاستراتيجي ( تجزئة المشكلة الى عناصر ثانوية او فرعية ).
- مهارة التركيب الاستراتيجي (أعادة تكوين وتجميع أجزاء الصورة وتركيبها وفق مضمون جديد ).
- مهارة تخطيط السيناريوهات ( تهيئة الاذهان للنظر في أكثر من صورة للمستقبل ).
- مهارة التقييم والرقابة الاستراتيجية ( مقارنة النتائج بالمعايير السابقة )
- مهارة التفكير الخطي و اللاخطي ( الخطي البحث عن علاقة السبب بالنتيجة ، و اللاخطي البحث عن المسببات في أكثر من اتجاه ).
- مهارة التفكير اللفظي و الاستبصاري (اللفظي تفسير الفكرة بالألفاظ والمعاني اللغوية ، الاستبصار رؤية القيادة التي يجهل مضمونها العديد ).
- مهارة التفكير الضمني والظاهري المعلن ( ضمني يتخذ القرارات باستخدام المعلومات الموضوعية والواقعية ، الظاهري المعلن اتخاذ القرارات يعتمد على التركيز في أفضل المعلومات المتوفرة ).
- مهارة التفكير بالقلب والعقل في آن واحد ( ان تكون البيانات كمية ونوعية وتحمل مضامين ).
- مهارة التفكير بالنتائج ( التركيز على الانشطة التي تتعلق بالنتائج المرغوبة ).
- مهارة طرح الاسئلة الباحثة (طرح الاسئلة التي تمكن الاخرين من طرح أسئلتهم ).
- مهارة طرح الاسئلة الداعمة (الاسئلة الجيدة التي تجعل الافراد حريصين على الاجابة عليها).
- مهارة اتخاذ القرارات .
- مهارة حل المشكلات والتوصل الى قرارات.
- مهارة تحديد الاهداف ( ذكر الاغراض المقصودة من انجاز عمل ما قبل الشروع به ).
- مهارة التأمل ووضع التصورات.
- مهارة التفكير بعمق ( بأعماق الاسباب ، وعدم التعصب ).

- مهارة جمع المعلومات ( من حقائق ، أحداث متعلقة بمشكلة ما ، بحيث تتمكن من تحديد مقدار العمل ومتطلباته ).
- مهارة تنظيم المعلومات : ( القدرة على تنظيم المعلومات بصورة تحقق الاستفادة منها ).
- مهارة التركيز على أفكار أكثر من التركيز على السلوكيات .
- مهارة التطبيق (من خلال استخدام المفاهيم والقواعد العلمية والحقائق لحل مشكلة تعرض في موقف جديد ).
- مهارة المقارنة ( القدرة على التحليل والتفسير والاستنباط والربط ).
- مهارة الاستنباط ( القدرة على التوصل الى نتيجة مختلفة أو ضمنية من معلومات سابقة ).
- مهارة الطلاقة ( القدرة على الاتيان بأكثر من الأفكار أو البدائل أو المقترحات ذات العلاقة بموقف في زمن محدد ).
- مهارة المرونة ( القدرة على التفكير بعقلية مفتوحة بحيث تصدر منه استجابات متعددة في مجالات متنوعة ).
- مهارة الأصالة أو الجودة ( القدرة على الاتيان بأفكار جديدة ).

### التوصيات :

وفي ضوء الاستنتاجات توصي الباحثة بالاتي :

نتيجة لغياب ممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في المؤسسات التربوية ينبغي العمل على :

- ١- ضرورة ممارسة القيادات في المؤسسات التربوية لتفكير الاستراتيجي من خلال تبني وزارة التربية والتعليم مشروع لأعداد القيادات في المؤسسات التربوية في ظل تطبيق التفكير الاستراتيجي .
- ٢- تطوير الوعي لدى القيادات في المؤسسات التربوية بالتفكير الاستراتيجي والعمل على تزويدهم بمهارات التفكير الاستراتيجي ليرتقوا الى مستوى التفكير الاستراتيجي .
- ٣- تبني تدريب القيادات من خلال اقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التربوية .
- ٤- ضرورة أن تأخذ القيادات في المؤسسات التربوية زمام المبادرة لتطبيق التفكير الاستراتيجي في مجال العمل وعلى كافة المستويات القيادية ، وان يتم تطبيقه وفق رؤية ناضجة واستراتيجيات منظمة .

### المقترحات :

وفي ضوء الاستنتاجات والتوصيات تقدم الباحثة المقترحات الآتية :

- ١- دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات التربوية .
- ٢- واقع التفكير الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات التربوية .
- ٣- مهارات التفكير الاستراتيجي وأثرها في مدخل اتخاذ القرارات .
- ٤- معوقات تطبيق مهارات التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التربوية .

## قائمة المراجع :

## أولاً : المراجع العربية :

- البراوري، عمر حسين ويسى، (٢٠٠٦) ، دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات" دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- برنامج الادارة العليا، (ب ت )، التفكير الاستراتيجي ، برنامج الدرجة الممتاز .
- بميك ، خبراء ، (٢٠٠٤) ، كيف تفكر استراتيجيا ، القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك .
- ترغيني ، صبرينه، (٢٠١٠) ، دور التفكير الاستراتيجي فب تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة ، دراسة حالة مجتمع صيدال ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم والاقتصاد والعلوم التجارية وعلو التسيير ، الجزائر .
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٤م)، التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات ،القاهرة.
- حبيب ، مجيد عبد الكريم ،(٢٠٠٣)، تعليم التفكير في عصر المعلومات ،القاهرة ، دار الفكر العربي .
- الحراشنة، محمد عبود (٢٠٠٣م)، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.
- دراكر، بيتر، (١٩٩٥م)، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة، بطرس، صليب ،القاهرة، الدار الجامعية.
- الدوري ، زكريا و صالح ،أحمد ،(٢٠٠٩)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال ، قراءات وبحوث ، عمان ، دار اليا زوري للنشر والتوزيع .
- الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة عمان، دار وائل
- سعادة، جودت أحمد،(٢٠٠٣)، تدريس مهارات التفكير، رام الله ، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- \_\_\_\_\_، (٢٠٠٨) ، تدريس مهارات التفكير ، الطبعة الثانية ، عمان ،دار الشرق .
- سلطان، جاسم ، (٢٠٠٦) ، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- \_\_\_\_\_، (٢٠١٠) ، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، الطبعة الثانية مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع .
- السكارنة ، بلال ،(٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الطبعة الاولى ، عمان .
- الشديفات ، يحي محمد والحراشة ، محمد ،(٢٠٠٤)، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الاردن ، عمان جامعة آل البيت .

- الشهري، محمد، (٢٠١٠)، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. "رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الطويل، هاني، (٢٠٠١)، الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، ط ٢ عمان: الجامعة الأردنية.
- العادلي، محمود صالح، (٢٠١٤)، دور المؤسسات التربوية في تعزيز عمل الأجهزة الامنية في الوطن العربي، في ضوء المنظومة القانونية والتربوية والامنية في مملكة البحرين والمملكة العربية السعودية.
- عبد الكبير، صالح عبد الله وآخرون، (٢٠٠٨)، معوقات تعليم مهارات التفكير في مرحلة التعليم الاساسي (دراسة ميدانية)، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن.
- فكرة، عبد العزيز، (٢٠١٠)، أساليب الضبط في المؤسسة التربوية بين القواعد القانونية والقيم الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج الخضر، الجزائر.
- القحطاني، محمد بن مبارك، (ب ت)، دور المؤسسات التربوية في تعزيز الأمن والسلامة بالمؤسسات التربوية، ورقة علمية مقدمة للملتقى العلمي (تعزيز الأمن والسلامة العامة في المؤسسات التعليمية)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- الكبيسي، عامر خضير، (٢٠٠٨)، التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل، الشارقة، مركز الخليج للدراسات.
- الكرخي، مجيد، (ب ت)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر.
- محمد، طارق شريف يونس، (٢٠٠٢)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار اتخاذ القرار، أربد، دار المتنبي للنشر والتوزيع.
- محمد، احمد الحاج و الغيثي، عبدالله مبارك، (٢٠١٠)، التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، مركز التفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء الجمهورية اليمنية.
- المغربي، عبد الفتاح (١٩٩٩). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية
- المنيف، إبراهيم (١٩٩٢م)، استراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، القاهرة، دار العلوم.
- النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠٠٣)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، الكويت.
- النمر، سعود بن محمد وآخرون، (٢٠٠٦)، الادارة العامة: الاسس الوظائف، الطبعة السادسة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- هاوس، بيتر، (٢٠٠٧)، القيادة الادارية النظرية والتطبيق، ترجمة، المعيوف.
- الهلباوي، كمال، (٢٠٠٤). التفكير الاستراتيجي، المنصورة، دار الكلمة.
- هيوز، ريتشارد وبيتي، كارتن، (٢٠٠٢)، كيف تصبح قائداً استراتيجياً، ترجمة الامام، معين، الرياض، مكتبة العبيكان.

**ثانياً: المراجع الاجنبية :**

- 1-Allio, R. (2006). **Strategic Thinking: The Ten Big Ideas. Strategy Leadership**, 34 (4), 4-13.
- 2- Bonn, I. (2005). **Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach Leadership & Organization Development Journal** 26 (5), 336-354 Emerald Group Publishing Limited 014,7739 DOI .
- 3-Garratt, et al ,(1998), **Developing Strategic Though Rediscovering the are of direction giving** ,Me Grew-Hill book company ,New York.
- 4-Hussey, D.E. Led, N (1993) **International Review of Strategic Management**, Vol. 4, Wiley, Chichester
- 5- Lynch R., (2006). **Corporate strategy**, 4th. Prentice Hall Maccoby, Michael, (2004), **Brainiest, Research** ,England Vol. 44., No.5 ‘technology management.
- 6- Liedtka, J ,(1998), **Strategic Thinking: Can it be Thought?. Long Rang planning**, vol:3,no:1,pp 120-128.
- 7-Mason, J,(1986), **Developing Strategic Thinking. Long Rang Planning.-Plahning**. Vol,19,3,p73.
- 8- Mintzberg , H, (1994), “**The Rise and fall of Strategic Planning**”, the fall and rise of strategic planning , Harvard Business Review, Jan-Feb: 107-114.
- 9- Pisapia, J., Reyes-Guerra D., and Coukos – Semme 1, E. (2005). **Developing the leader's Strategic Mindeset** : Establishing the Measure Leadership Review, 5, 41-68.
- 10-Smith,I,(2006) ,**Towards the organization of the future** ,**Journal of looking Ahead**,No:2.