

جامعة مدينة السادات  
كلية التربية  
إدارة تعليمية وتربوية مقارنة

## متطلبات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام في ضوء اقتصاد المعرفة

بحث مشتق من رسالة ماجستير  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
(تخصص التربية المقارنة والادارة التعليمية)

مقدمة من الباحثة

أفرح رامز أحمد محمد عطيه

تحت اشراف

د/ نشوى سعد زنون  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية – جامعة مدينة السادات

أ.د/ هويدا محمود الاتري  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية – جامعة طنطا

١٤٤٣ هـ – ٢٠٢٢ م

## المُلخَص:

هدف البحث إلي تحديد متطلبات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام في ضوء اقتصاد المعرفة كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث. واستخدمت استبانة مكونة من (٦٤) مفردة طبقت على (٢٣٠) معلما ببعض مدارس الثانوية بمحافظات: القاهرة، الجيزة، الإسكندرية، المنوفية.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: بناءً على ما تقدم من رؤى مختلفة يتضح توافر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية وفق ثلاثة أبعاد هي: التفكير المنظم، الإبداع، الرؤية بدرجة متوسطة. كما يتضح توافر المحور الثاني: اقتصاد المعرفة لدى القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام والمحور الثالث: متطلبات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام في ضوء اقتصاد المعرفة بدرجة متوسطة أيضا وفي ضوء ذلك تم تقديم بعض التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي - القيادات الإدارية - اقتصاد المعرفة.

## Abstrac:

The aim of the research is to determine the requirements of strategic thinking for administrative leaders in the general secondary stage in light of the knowledge economy as the study seeks to achieve the following goals. The researcher used the descriptive approach to achieve the research objectives. A questionnaire consisting of (64) women was applied to (230) teachers in some secondary schools in the governorates of Cairo, Giza, Alexandria, and Menoufia.

**The study reached the following results:** Based on the foregoing various visions, the availability of strategic thinking among administrative leaders is clear according to three dimensions: organized thinking, creativity, and a medium degree vision. As it becomes clear the availability of the second axis: the knowledge economy of the administrative leaders in the general secondary stage and the third axis: the requirements of strategic thinking of the administrative leaders in the general secondary stage in the light of the knowledge economy to a medium degree also and in light of that some recommendations were presented.

**Keywords:** strategic thinking - administrative leadership - knowledge economy.

## مقدمة:

تعد التربية في مفهومها المعاصر عملية تغيير وتطوير لها من الآثار والنتائج الإيجابية التي تسهم في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به، بسبب احتلالها مكان الصدارة بين وسائل النمو والتقدم في أية دولة من الدول. وتحتاج التربية في إدارة عملياتها إلى قيادة تربوية فاعلة توفق بين تلك العمليات والأهداف التربوية التي يتوخاها النظام التربوي برمته، إن نجاح المنظمة التربوية في أداء مهامها 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. (1)

ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة، ولضمان إنجاز الأهداف، لا بد من اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي من قبل المنظمات التربوية، وهذا ما يبرر الأسباب والظروف التي أدت إلى فشل بعض المنظمات وتعثرها في أداء ما هو مطلوب منها، في حين حققت منظمات أخرى وجوداً متميزاً وامتدادات تنظيمية واسعة، وتتركز أبعاد الإدارة الاستراتيجية على دراسة وتحليل مستقبل المنظمات التربوية والصيغة أو الآلية التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف المرغوبة ليس من خلال القائد وحده ولكن بتعاون جميع العاملين معه وتلك هي المسؤولية والهدف الأول للقائد الناجح. (2)

ومن هنا أصبح التفكير الاستراتيجي يشكل لب الإدارة الاستراتيجية وجوهرها، ما يتطلب قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الحالية. ولتتمكن مدير المدرسة من مسايرة هذه التحديات، فقد أصبح مسؤولاً عن وظائف جديدة من أهمها إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة وتنفيذها بما يتناسب مع احتياجات العصر ومواكبة التغيرات، ودراسة واقع البيئة المدرسية ومرافقها وتطويرها والتعريف إلى مواطن القوة والضعف لدى المعلمين وتدريبهم مهنيًا لرفع مستوى أدائهم في العمل، مع الحرص على تطوير المناهج والنهوض بالمتعلم كمحور للعملية التعليمية، ودراسة واقع البيئة الخارجية وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

(1) فؤاد علي العاجز، درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مجلد 31، عدد 122، 2017، ص ص 147 - 189.

(1) Esteban Masifern & Joaquim Vila; Strategic Thinking: Strategy As A Shared Framework in the Mind of Managers. Research paper 461 Un. Of Navarra 08034 Barcelona. Spain, 2002, p 34.

وبهذا تبنت الباحثة دراسة موضوع متطلبات التفكير الاستراتيجي لأهميته ك رأس مال فكري ينبغي استثماره في مجال تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وصولاً إلى تحقيق جودة الأداء والادارة المؤسسية في ظل ازدياد حدة المنافسة العالمية والمحلية.

### مشكلة الدراسة:

إن التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية التربوية في مرحلة التعليم الثانوي العام يتطلب اهتمام كبير وواعي من المسؤولين عن العمل التربوي، كما أن موضوع التفكير الاستراتيجي من المواضيع الحيوية التي قد تساعد كثيرا في الارتقاء بالقيادات الإدارية والتعليمية في وزارة التربية والتعليم، ويكون الموضوع ذو تأثير اكبر اذا ما تمت دراسته في ضوء اقتصاد المعرفة وذلك لما يحتاجه سوق العمل في تلك الفترة التي تمتاز بالتغيرات المتسارعة والمفاجئة، وما يتضمنه التفكير الاستراتيجي من تقنيات متقدمة<sup>(٣)</sup>

ويواجه تطبيق التفكير الاستراتيجي لدي القيادات مجموعة تحديات ومعوقات تقف أمام تحقيق طموحه الاستراتيجي يمكن إجمالها بالآتي: سوء المناخ التنظيمي، وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وبين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية والإدارات الوسطى، تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية، والصراع التنظيمي غير السليم وعدم وجود تقنين واضح للمهام والأدوار الذي يولد عنه تضارب في الجهود والمسؤوليات، و ضعف الاتصال أو فقدانه بين المعنيين بالتطوير والمسؤولين عنه يخلق بدوره فجوة كبيرة بين المفكر الاستراتيجي والعاملين في المنظمة، والاختلاف في معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة يترتب عنه انعكاس سلبي على جهود المفكر الاستراتيجي وفرص نجاحه في طرح أفكار جديدة وتطبيقها على ارض الواقع، ومقاومة التغيير بسبب الخوف الذي ينتاب العاملين من احتمالية زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التطوير أو انخفاض فرص الترقية أو التعرض للانتقال إلى مكان عمل وغيرها، الضغوطات الخارجية التي تتمثل بالبيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة، والقيود التي قد تتمثل بالتعليمات الصادرة من جهات خارجية كأجهزة الرقابة أو أجهزة التخطيط<sup>(٤)</sup>

ما استدعى إيجاد خطوات ضرورية لمعالجة هذه الأزمة أولها: تفعيل الأداء الإداري عبر صقل التفكير الاستراتيجي عند المديرين إذ يكون لديهم رؤية مستقبلية في عصر أصبح فيه التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة<sup>(٥)</sup>.

(١) مصطفى أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص ٦٨.

(٢) سمية معن عبدالحسين (٢٠١٨): كيف تنمي مهاراتك في التفكير الاستراتيجي؟ . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، مج ٢، ع ٧٤.

(٣) سوزان زهير زمار (٢٠٢٠) درجة توافر معايير التفكير الاستراتيجي وأنماطه لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة طرابلس - لبنان

. مجلة الاداب والعلوم الانسانية ، ع (١٠)، ص ٢١٢

كما يعد التفكير الاستراتيجي من أولويات المرحلة الراهنة نظرا للتغيرات الطارئة والمتسارعة في تلك الفترة الزمنية مما يلزم التطوير والتغيير لدى القيادات الإدارية في المدارس الثانوية وذلك لما لتلك المرحلة من أهمية كبيرة في التعليم ما قبل الجامعي وبالتالي فإن موضوع اقتصاد المعرفة من المواضيع المعاصرة وهو إصلاح ارتبط بالتطوير الهائل الذي شهدته النظم الاقتصادية المعاصرة<sup>(٦)</sup>، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

**ما متطلبات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمرحلة التعليم الثانوي العام في ضوء اقتصاد المعرفة؟**

ويتفرع عنه الاسئلة التالية:

(١) ما الأسس النظرية للتفكير الاستراتيجي؟

(٢) ما الأسس النظرية لاقتصاد المعرفة؟

(٣) ما هي متطلبات تطبيق التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء اقتصاد المعرفة؟

### **أهداف الدراسة:**

إن الهدف العام، والرئيسي لهذه الدراسة يتبلور في تحديد متطلبات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمرحلة التعليم الثانوي العام في ضوء اقتصاد المعرفة، وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

(١) التعرف على الأسس النظرية للتفكير الاستراتيجي.

(٢) التعرف على الاطار المفاهيمي والنظري لاقتصاد المعرفة.

(٣) تحديد متطلبات تطبيق التفكير الاستراتيجي لدى المعلمين والمديرين بمدارس الثانوي العام في ضوء اقتصاد المعرفة.

### **أهمية الدراسة:**

#### **أولاً: الأهمية النظرية:**

أ- تتبع أهمية موضوع البحث الحالي من أهمية المجال ذاته؛ حيث "نبه بون Bonn على أن التفكير الاستراتيجي تم تحديده- من قبل لجنة تضم الخبراء- باعتباره واحدا من أهم عشرة مجالات رئيسية

(١) أحمد إسماعيل حجي، التعليم ومجتمع المعرفة، مجلة التربية، العدد ٤٧، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ٤١.

لبحوث الإدارة في المستقبل. بالإضافة إلى أن منظري القيادة والاستراتيجية- على حد سواء- أشاروا إلى أن التفكير الاستراتيجي متطلب لجميع المستويات التنظيمية على تعددها<sup>(٧)</sup>.

ب- التعرف على الاطر النظرية والفلسفية للتفكير الاستراتيجي واقتصاد المعرفة واهميتها في المجال التربوي.

### ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

أ- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تعريف المديرين والمعلمين بمدارس الثانوي العام وكذلك والمسؤولين بوزارة التربية والتعليم ومتخذي القرارات بأنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي واهمية اقتصاد المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة التربوية.

ب- تكمن أهمية هذه الدراسة في الجانب الذي تتصدى لدراسته، ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تعريف المسؤولين بوزارة التربية والتعليم ومتخذي القرار بدرجة امتلاك مدراء ومديرات المدارس الثانوية المصرية لأنماط ومستويات التفكير الاستراتيجي مما قد يساهم في وضع برامج تنمية مهنية في هذا المجال.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته طبيعة، وأهداف الدراسة لرصد الواقع، ووصف الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي له،<sup>(٨)</sup>.

### أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي الاستبانة، حيث تعد الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية من عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس مرحلة الثانوي العام في محافظات (القاهرة، بني سويف، والاسكندرية).

(1) Goldman, Ellen F.& Casey, Andrea (2010): Building a Culture That Encourages Strategic Thinking *Journal of Leadership& Organizational Studies* 17 (2), p.120.

(١) العارف بالله الغندور: *مناهج البحث في علم النفس، القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٩١، ص١٦٧.*

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) مفردة تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية التطبيقية.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على متطلبات التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين التربويين في ضوء اقتصاد المعرفة خلال العام الدراسي (٢٠٢١م).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مديري، ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام ببعض محافظات مصر، وهي (القاهرة، الجيزة، المنوفية، والإسكندرية)
- الحدود المكانية: سوف تطبق الدراسة على بعض محافظات مصر المذكورة اعلاه .
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠٢١م).

## مصطلحات الدراسة

### ▪ التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking:

عرف التفكير الاستراتيجي اصطلاحًا بأنه: "القدرة علي توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة من خلال حوار حر ومنفتح يربط بين الواقع والمستقبل لتقادي المخاطر واغتنام الفرص والبحث عن طريق بديلة، بسرعة وتميز". (٩)

وتعرف الباحثة التفكير الاستراتيجي اجرائيًا بأنه: عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف القادة الإداريين بالمدارس الثانوية لمقدرات ومهارات التفكير لديه في رسم التوجهات الاستراتيجية للمدرسة وانعكاساته على إدارته للعمليات الإدارية المناطة به. ويقاس مستوى إدراك وممارسة هؤلاء القادة لمفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال استجابة المديرين والمعلمين لفقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وفق أداة الدراسة ودرجات قياسها.

### ▪ اقتصاد المعرفة Knowledge Economy:

عرف اقتصاد المعرفة اصطلاحًا بأنه: " نمط اقتصادي متطور قائم علي الاستخدام الواسع للمستحدثات التكنولوجية والمعلوماتية وشبكة الانترنت باختلاف مجالاتها في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وغير

(١) لبيب شائف اسماعيل، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية، ٢٠١٣، ص ٢٠.



الاقتصادي وخاصة في التجارة الالكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والابداع والتطور التكنولوجي خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا الاعلام والاتصال. (١٠)

وتعرف الباحثة اقتصاد المعرفة اجرائياً بأنه: ذلك النوع من المعرفة الذي يركز على استخدام التقنيات الحديثة المتمثلة بشبكات الاتصالات والإنترنت وثورة المعلومات والإفادة منها بالحصول على المعرفة وتوليدها وابتكارها ومعالجتها وتطويرها ونشرها واستثمارها واستخدامها بشكل كثيف وتوظيفها من أجل تحسين مستوى الاداء القيادي بالمنظمات التربوية، وذلك بتحويل المعارف والمعلومات إلى أنشطة خدمية تشبع حاجات المستفيدين منها.

#### ▪ القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام

تعرف الباحثة القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام اجرائياً بأنهم: مديري المدارس الثانوية الذين يقع عليهم أدوار تحقيق أهداف المدرسة وتحسين الأداء العام ولديهم القدرة على التأثير على المناخ المدرسي والتواصل مع البيئة المحيطة.  
الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التفكير الاستراتيجي واقتصاد المعرفة، وقد اعتمد الباحث في عرض الدراسات السابقة على تتابعها الزمن من الأحدث إلى الأقدم، وتم تقسيمها إلى محورين؛ الأول: دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي، والثاني: دراسات تناولت اقتصاد المعرفة، وفيما يأتي سردٌ لهذه الدراسات:

#### المحور الأول: الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي:

- دراسة أحمد بن ناصر ومحمد سليمان (٢٠٢٢) بعنوان درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين (١١):  
هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدي مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين, استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وطُبقت علي عينة قوامها (١٧٥) من المعلمين والمعلمات, وخلصت الدراسة لعدة نتائج, أهمها: وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ تعزى لمتغير النوع

(١) عبد الرحمن الهاشمي، المنهج واقتصاد المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٢٠.  
(١١) أحمد بن ناصر بن سيف، محمد سليمان مفضي. درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (٢٠٢٢). (٢٥).



بمحور التفكير الشمولي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لاستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة لمتغيرات المؤهل الدراسي والخبرة العملية.

- دراسة آلاء علي ورجاء ياسين (٢٠٢١) بعنوان<sup>(١٢)</sup> القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء: هدف البحث الحالي التعرف علي العلاقة بين القيادة الخادمة والتفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة البحث هي ( مقياس القيادة الخادمة، مقياس التفكير الاستراتيجي)، بلغت عينة البحث (١٧٥) مدير ومديرة من مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء، وخلصت الدراسة لعدة نتائج، أهمها: أن مدرء المدارس الحكومية يمتلكون تفكيراً استراتيجياً بدرجات متوسطة، كما توصلت إلي وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وبدرجة متوسطة.

- دراسة (Sfiropoulos, Mike (2017) بعنوان: أساتذة الجامعات كقادة للفصول الدراسية: القدرة على التفكير الاستراتيجي وإجراءات التأثير على القائد وأداء الفصول الدراسية<sup>(١٣)</sup>.

سعت الدراسة إلى استكشاف الأساتذة كقادة في الصفوف والعلاقة بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي لدى أساتذة الكلية وتصورات طلابهم حول فعالية التدريس لديهم. شارك في الدراسة اثنان وتسعون من أساتذة الدوام الكامل من إحدى جامعات فلوريدا. تم قياس قدرة التفكير الاستراتيجي للأساتذة باستخدام STQP ، وتم قياس استبيان التفكير الاستراتيجي Pisapia و Reyes-Guerra لعام ٢٠٠٧ (STQ TM) ، وتم قياس إجراءات تأثير زعيم الأساتذة باستخدام SLQP ، و (Yasin (2006 استبيان القيادة الاستراتيجية (SLQTM). تم قياس موضع اتجاه التحكم كمتغير للسياق باستخدام مقياس عمل Spectors (1988) من نطاق التحكم (WLCS). لقياس تصورات الطلاب حول فاعلية الأستاذ. كشفت

<sup>(١٢)</sup> ( آلاء علي شاكر، ورجاء ياسين. القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٤)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٠٢١)، لبنان.  
(2). Sfiropoulos, Mike, " College Professors as Classroom Leaders: Strategic Thinking Capacity, Leader Influence Actions, and Classroom Performance ". ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Florida Atlantic University, 2017.

نتائج هذه الدراسة أن أساتذة الجامعات أظهروا قدرة التفكير الاستراتيجي ونفوذ القائد كأفعال للقادة في أدوار قيادية أكثر تقليدية تقاس بـ STQP و SLQP.

▪ **المحور الثاني: الدراسات التي تناولت اقتصاد المعرفة:**

- دراسة أحمد الرفاعي بهجت العيزي (٢٠١٩) بعنوان: دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري : دراسة تحليلية.<sup>(١٤)</sup> هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل دور التعليم الجامعي بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري، وذلك من أجل وضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور، ولتحقيق ذلك الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته طبيعة موضوع الدراسة في خطواتها المختلفة. وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج هامة، أبرزها: تدني وضع قدرة وكفاءة التعليم الجامعي المصري بوضعه الحالي على تلبية متطلبات بناء اقتصاد المعرفة، ووجود معوقات تحول دون قيام التعليم الجامعي بدوره في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري، وإن هذه المعوقات تتنوع ما بين معوقات داخل منظومة التعليم الجامعي ومعوقات أخرى خارجها.

- دراسة Sabbah, Suhair Sulaiman Mohammed; Naser, Inas Aref Saleh;

(2016) Awajneh, Ahlam Mustafa Hasan بعنوان: " أدوار المعلم في ضوء اقتصاد

المعرفة من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين".<sup>(١٥)</sup> هدفت الدراسة إلى تحديد أدوار المعلم في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين. لتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة مؤلفة من ٣٥ مقالاً وتم تطبيقها على ٥٠ مشرفاً من الذكور والإناث في مديرية التربية في محافظة رام الله والبيرة والأونروا، بالإضافة إلى مقابلة وقائمة مرجعية لأدوار المعلم في ضوء الاقتصاد المعرفة تم إعدادها وتطبيقها على ٩ مشرفين. أظهرت النتائج أن أدوار المعلم كانت معتدلة ولم توجد فروق في وسائل أدوار المعلم المنسوبة إلى سنوات الخبرة ومتغيرات المؤهل العلمي.

(٢) أحمد الرفاعي بهجت العيزي، دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق - كلية التربية، عدد ١٠٢، ٢٠١٩، ص ٣٣٣ - ٣٧٧.

(2). Sabbah, Suhair Sulaiman Mohammed; Naser, Inas Aref Saleh; Awajneh, Ahlam Mustafa Hasan; The Teacher's Roles in Light of Knowledge Economy from the Perspective of the Educational Supervisors' in Palestine, **Journal of Education and Practice**, v7 n26 p88-98 2016.

ولكن كانت هناك اختلافات في وسائل أدوار المعلم المنسوبة إلى المدارس التي تخضع للإشراف  
متغير لصالح مدرسة الأونروا.

### الإطار النظري للدراسة:

### الإطار النظري للتفكير الاستراتيجي:

يظل التمسك بالنجاح يستلزم تعلم وإتقان مهارة وخبرة الإدارة الصحيحة، لأنها أساس مواجهة التحديات  
التي تعيشها منظمات الأعمال وعلى جميع الصعد، إدارية، وتقنية، واجتماعية وثقافية ومؤسسية ودولية  
ومن ثم البقاء بقوة وثبات في عالم المنافسة وأحد أهم مداخل الإدارة الصحيحة ومن أنجح تقنياتها المعاصرة  
هو (التفكير الاستراتيجي) بوصفه التفكير الجوال الذي ينتقل في الفضاءات المتاحة دون انغلاق.<sup>(١٦)</sup>

### أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي:

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 المستقبل 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.<sup>(١٧)</sup>

وقد عرف عواد فتحي التفكير الاستراتيجي على أنه الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية  
لل قضايا المتوقعة، والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي  
للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة.<sup>(١٨)</sup>

كما عرف فؤاد علي التفكير الاستراتيجي بأنه: مسار فكري يحدد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني  
مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المؤسسة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ  
للمستقبل.<sup>(١٩)</sup>

(٣) زكريا الدوري وأحمد صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته علي نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، عمان، دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٩.

(١) عواد فتحي، ادارة الاعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٢، ص  
٢٠٣.

(٢) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، القاهرة،  
مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٨، ص ٣١.

(٢) فؤاد علي العاجز و محمود عبد المجيد عساف، درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات  
وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مجلد ٣١، عدد ١٢٢، ٢٠١٧،  
ص ص ١٤٧ - ١٨٩.

## خصائص ومميزات التفكير الاستراتيجي في الادارة المدرسية:

للتفكير الاستراتيجي العديد من الخصائص والمميزات التي تسهم في جعل المنظمات التربوية أكثر مسايرة للواقع وما يرافقه من ثورة معرفية، وتكنولوجية يتطلب قادة استراتيجيين في تفكيرهم. حيث يتسم ذلك النوع من التفكير بالخصائص، والمميزات التالية<sup>(٢٠)</sup>:

(١) التفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يصفه بالثورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.

(٢) التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية 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 للتحليل التشخيصي الفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

(٣) يعبر التفكير الاستراتيجي عن عدة خصائص أنه مصطلح المدى الطويل مقابل الفوري، المفاهيمية (أي المجرد) مقابل الملموسة، وعن إجراءات عقلية مقابل إجراءات عملية (أي التفكير مقابل العمل).

(٤) تحديد القضايا المستقبلية مقابل حل المشكلات القائمة عن طريق فتح آفاق جديدة مقابل الروتينية حيث يستخدم نهج عدم التدخل مقابل التدريب العملي على النهج (مثلا المراقبة مقابل المداخلة).

(٥) التفكير الاستراتيجي تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة<sup>(٢١)</sup>.

### أنماط التفكير الاستراتيجي والتحديات التي تواجهه:

نمط التفكير الاستراتيجي هو أحد نواتج العقل، وهو العملية العقلية المعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلة التي تستوجب اتخاذ القرار<sup>(٢٢)</sup>.

(١) خالد السلطان، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠١٤، ص ١٥.

(1) VanDenBerghe, Claire L: How Educational Leaders Learn to Develop Strategy For Their Institution: A Case Study, The Degree of Doctor of Education in Teachers college, Columbia University, 2010, P30.

(٢٢) محمد الحراشنة (٢٠٠٣م) مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن. ص ١٤

ولأنماط التفكير الاستراتيجي مداخل أهمها:

**المدخل الأول:** مدخل فسيولوجيا العقل؛ ويعزى فيه نوع القرار الاستراتيجي المتخذ إلى الحالة الكامنة للمخزون المعرفي لمتخذ القرار، وعليه فإن فهم طبيعة العقل ووظائف الدماغ وعملياته هي التي تفسر طبيعة اختلاف القادة في التفكير والأسباب الكامنة وراء ذلك الاختلاف<sup>(٢٣)</sup>.

**المدخل الثاني:** مدخل منهجية التفكير الاستراتيجي؛ ويختلف نمط التفكير هنا، باختلاف المنطق الذي يتخذه متخذ القرار أثناء اتخاذ القرار، وهناك منهجين لهذا المدخل، هما: المنهج التحليلي Analytic Pattern: ويتسم هذا المنهج بالواقعية، ويغلب على المعرفة هنا خاصية الاستنباط، أي انتقال التفكير من الكلية إلى الجزئية، ويعتمد هذا المنهج على التفكير في الحاضر واعتباره مسبباً قوياً للمستقبل، ومن أبرز مشكلات هذا المنهج عدم موضوعية مصادر البيانات، وقصور التنبؤ، وعدم إمكانية معالجة الغموض في النتائج. أما المنهج الثاني فهو المنهج التركيبي التآلفي Thynsis Pattern: ويعتمد على بناء الأفكار بعضها ببعض وربطها بالقدرات العقلية في الاستنباط والحس والتخيل الإبداعي<sup>(٢٤)</sup>.

**المدخل الثالث:** مدخل المنهج الإجرائي للتفكير الاستراتيجي (وقد تم استخدام هذا المدخل في هذه الدراسة): والتفكير الاستراتيجي ضمن هذا المدخل هو الأسلوب الذي يستخدمه القائد أثناء التعامل مع موقف محدد، وقد قسمت أنماط التفكير في هذا المدخل إلى أربعة أنماط هي: نمط التفكير الشمولي Holistic Thinking وهو تفكير تركيبي، ويستخدم المدير الاستراتيجي في هذا النمط ما يمتلكه من مهارات فكرية إضافة للمهارات الإنسانية المتعلقة بالرؤية الشاملة للمنظمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، كما يستخدم خبراته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل التي تؤثر في المشكلة، ويغلب على المدير في هذا النمط عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، ويقرن المدير نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال خلال الممارسات المنهجية. أما النمط الثاني فهو نمط التفكير التجريدي: Abstract Thinking وهو أيضاً يعتبر ضمن نمط التفكير التركيبي ويقوم هذا النمط على أسس التراكم المعرفي للمدير في فهم المشكلات؛ إذ لا يشكل الإطار الكمي حيزاً في إجراءاته.

**أما النمط الثالث فهو نمط التفكير التشخيصي:** يقوم هذا النمط على أساس الفكر البرجماتي، وفيه يتم تشخيص أسباب المشكلة بالنظر لحقيقة الأشياء، ويتم اختيار البديل المناسب وغير المرن إضافة للتنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقة السببية، ويكون القرار أكثر دقة كلما حصل توافق بين الصورة التي

<sup>٢٣</sup> طارق يونس (٢٠٠٦) الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ١١٤.

<sup>٢٤</sup> Mintzberg, H (1994) The Fall and Rise Strategic Planning. Harvard Business Review. Vol. 72, I, p. 114- 118.

تكونت في الذهن مع الواقع، ويهدف متخذ القرار هنا في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع. أما النمط الرابع فهو نمط التفكير التخطيطي Planning Based Thinking: ويعتمد هذا النمط على المرونة في تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول لتلك النتائج، ويتفق هذا النمط مع التفكير التشخيصي، ويخضع للغة الأرقام، مما يتيح إمكانية ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية تربطهما معاً<sup>(٢٥)</sup>.

#### أهمية التفكير الاستراتيجي لدي القيادات الإدارية:

إن الإيمان والثقة بقدرات الآخرين، واستعدادهم للعمل الجاد وتقبل المسؤولية، والثقة بالنفس بالقدر المناسب والجرأة والتفاؤل واليقظة، وسهولة التعامل مع المتغيرات البيئية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، وحفز منسوبو المدرسة على التخطيط للمستقبل، كما أن ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي، وضعف الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا للعمل الاستراتيجي، أدى لظهور العديد من المعوقات الاستراتيجية التي تواجهها الإدارة المدرسية.<sup>(٢٦)</sup>

فالتفكير الاستراتيجي هو ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المدرسة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية، والأنشطة الإجرائية، ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة، والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال الماضي".  
فالتفكير الاستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحس والإبداع.<sup>(٢٧)</sup>

وتتنوع مجالات العمل التربوية في الإدارة المدرسية وتتشعب، ولكنها تتربط فيما بينها وتتكامل لكي تحقق الغاية منها، ذلك أن المهمة الأساسية التفكير الاستراتيجي في الإدارة المدرسية هي إعداد المواطن لخدمة نفسه ومجتمعه، وفي عصرنا الحاضر أضحت التخطيط لمواجهة المستقبل، والإعداد لمعايشته من ضروريات الحياة، فالحياة تتطور، والفكر البشري في تفاعل معها، والمواقف قد تتغير، وتستحدث كما يحدث في عصرنا الحاضر<sup>(٢٨)</sup>.

<sup>(٢٥)</sup> طارق يونس، مرجع سابق: ص ١٢٩ - ١٣١

<sup>(٢)</sup> نبيل مرسي، المدير الاستراتيجي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٩، ص ٥٨.

<sup>(١)</sup> جمال الدين المرسي، طارق وجبة، ومصطفى أبوبكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٣٧.

<sup>(٢)</sup> ابراهيم المنيف، استراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، القاهرة، دار العلوم، ٢٠١١، ص ٢.



ومن ثم فمديري المدارس كقادة تربويين ملزمون بالاشتراك في إعادة تفكير جوهرية في الطريقة التي تعمل المدرسة من خلالها، والطريقة التي تحتاج المدرسة العمل بها في المستقبل لملء الفراغ بين التحرك من الوضع الحالي نحو الوضع المستقبلي المرغوب.

**الأسس النظرية لاقتصاد المعرفة:**

**أولاً: نشأة ومفهوم اقتصاد المعرفة**

**ابعاد و متطلبات وركائز اقتصاد المعرفة وأدواره في العملية التعليمية:**

يحدد كلا من (كريم أبو حلاوة ٢٠٠٩، عصام نور الدين ٢٠١٠، Asian Development Bank, (2014) أبعاد الاقتصاد المعرفي فيما يلي (٢٩):

- **البعد الاقتصادي:** حيث أن المعلومة هي السلعة في الاقتصاد المعرفي فإنه يجب على المجتمع الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مختلف شرايين اقتصاده ونشاطاته المختلفة لزيادة المنافسة وزيادة فرصته بين المجتمعات الأخرى.

- **البعد التكنولوجي:** نظراً لأن الاقتصاد المعرفي قائم على انتشار وهيمنة التكنولوجيا وتطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة فإنه يجب الاهتمام بالوسائط المعلوماتية وتكفيها وتطويرها حسب الظروف الموضوعية لكل مجتمع .

- **البعد الاجتماعي:** ويعني به سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع، وزيادة مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات وأهميتها ودورها في الحياة اليومية للإنسان.

- **البعد الثقافي:** ويعني إعطاء أهمية للمعلومة والمعرفة والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع ونشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية للفرد والمؤسسة والمجتمع.

وعلى اعتبار أن اقتصاد المعرفة يبنى أساساً على المعرفة وبما أن هذه الأخيرة لها خصائص معينة فان لاقتصاد المعرفة ركائز ومتطلبات أساسية لابد من توافرها أبرزها (٣٠):

أ- إعادة هيكلة الانفاق العام وترشيده وإجراء زيادة واضحة في الانفاق المخصص لتعزيز المعرفة ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي.

ب- وارتباطاً بما سبق، العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري وعلي الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة، فالمعرفة اليوم أصبحت عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج.

(٢٩) حنان أبو المجد طمان , نموذج مقترح قائم على التعلم المدمج لتطوير منهج الاقتصاد بالمدارس الثانوية التجارية لتنمية مفاهيم الاقتصاد المعرفي في عصر المعلوماتية . مجلة كلية التربية , جامعة طنطا . المجلد/العدد: ٥٧٢٠١٥ع , ص ٢٣ .

(١) أسامة عبد السلام حربي، مرجع سابق، ص ١٢.



ج- ادراك المستثمرين والشركات أهمية اقتصاد المعرفة، والملاحظ أن الشركات العالمية الكبرى العابرة للقوميات خصوصا تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين بها ورفع مستوى تدريبهم، وكفاءتهم، وتخصص جزءا مهما من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار.

### متطلبات التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة:

يوجد عناصر ومتطلبات للتفكير الاستراتيجي تستوجب توافرها لدى القيادات الإدارية في ضوء اقتصاد المعرفة منها<sup>(٣١)</sup>:

#### ١- تفكير النظم Systems Thinking :

يتميز التفكير الاستراتيجي- وفقا لكوفمان Kaufman- بأنه التحول من رؤية للمنظمة كأجزاء منفصلة (الموظفين مثلا)، والتنافس على الموارد إلى رؤية المنظمة والتعامل معها كنظام شامل، يدمج كل الأجزاء في إطار علاقة الجزء بالكل، وهذا يتطلب أن تتأى النفس عن المشكلات التشغيلية اليومية، ورؤية كيفية ارتباط المشاكل والقضايا المختلفة مع بعضها البعض، وكيف تؤثر كل واحدة على الأخرى، وكيف أن تأثير أحد الحلول في مجال معين يؤثر على المجالات الأخرى.

#### ٢- الإبداع في التفكير الاستراتيجي Creativity

تدور الاستراتيجية حول الأفكار ووضع الحلول الجديدة لخلق ميزة تنافسية. ويجب على المفكرين الاستراتيجيين البحث عن أساليب جديدة، وتصور طرق خلاقية/ إبداعية للقيام بذلك، وقد انتشرت الأبحاث التي تناولت الإبداع على نطاق واسع، وتبني معظم الباحثين التعريف الذي يركز إما على نتائج/ مخرجات العملية الإبداعية، أو على عملية الاندماج في الأفعال الخلاقية. وقد حدد وودمان Woodman- على سبيل المثال- الإبداع بأنه "خلق قيمة، أو منتج جديد مفيد، أو خدمة، أو فكرة، أو إجراء، أو عملية من خلال عمل الأفراد معا في نظام اجتماعي معقد."

والعنصر الأساسي لمعظم تعريفات الإبداع هو الحدثة، والأهمية، والملاءمة للمنظمة، وقد ذكر كل من روبينسون وستيرن Robinson & Stern أن الإبداع غالبا ما يتضمن إعادة المزج والارتباط بين الأشياء التي قد تبدو غير مترابطة. وقد أشارت أمبيل Amabile إلى أن التفكير الإبداعي هو "كيفية اقتراب الناس من المشاكل والحلول، وقدرتهم على وضع الأفكار الموجودة معا في تركيبات جديدة" ووفقا لذلك ففي معظم الأحيان يتم تدريس مهارات التفكير الإبداعي لقدرته على توليد العديد من الحلول البديلة للمشكلة، أو للتطوير، أو تحديد روابط غير عادية، أو نماذج وأنماط.<sup>(٣٢)</sup>

(١) عزة أحمد الحسيني، مرجع سابق، ص ٥٥.

(1) Story, John(2005) : Leadership: What Next for Strategic- level Leadership Research?, Retrieved May. 2019 from www.sagepublications.com.

### ٣- الرؤية الاستراتيجية Vision

الرؤية الاستراتيجية هي تصور لمستقبل المنظمة، وما تطمح أن تكون عليه، ووفق ذلك ينظر المدير باعتباره مفكرا استراتيجيا للمنظمة ليس كما هي الآن، بل كما يأمل أن تكون. وينقل رؤيته وتوقعاته لمساعديه وللعاملين في المنظمة ككل، ليس فقط بشأن الصورة التي يأمل أن تكون عليها المنظمة، بل أيضا بشأن معايير الأداء التي يجب أن يلتزموا بها لبلوغ هذه الصورة. وهذا يعطي معنى جديدا لعمل كل فرد في المنظمة، ويساعد العاملين على أن يروا ما هو أوسع من أعمالهم الفردية، مدركين الهيكل المتكامل لوظائف المنظمة، وكيف يمكن تأليف الجهود للتحويل بها لمركز أفضل، بالإضافة إلى أن القادة الأكفاء يهيئون رؤى مستقبلية، وينقلوها واضحة بحماس للعاملين. (٣٣)

وعلى هذا فيجب على القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام الذين يؤمنون بالتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة أن يتفهموا عدة أمور منها(٣٤):

- أ- تتحقق قوة المجتمعات من خلال إنتاج ونشر وتطبيق المعرفة.
- ب- الاستثمار في التعليم والبحث العلمي لأنهما الدعامة الرئيسية لتحقيق التقدم.
- ج- يعتمد اقتصاد المعرفة على الاستثمار في رأس المال البشري.
- د- بنية تحتية وتكنولوجية متطورة.
- هـ- المفكرون والمبدعون والباحثون هم عمال اقتصاد المعرفة حيث أصبح الاعتماد على العمل العقلي كمحرك للإنتاج.

و- يرتبط اقتصاد المعرفة بمستوى عال من المهارات والكفايات في عمال المعرفة.  
كما يجب على مديري القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام في ضوء اقتصاد المعرفة عمل مجموعة من الإصلاحات ومن أبرزها: (٣٥)

#### ١- القيادة المدرسية School Leadership :

القيادة المدرسية تمثل أحد معايير الإصلاح المدرسي الناجح، انطلاقا من قدرة القيادة على إدارة عمليات الإصلاح المدرسي، من خلال تبنيها رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تأخذ بعين الاعتبار واقع المدرسة من ناحية والتحديات المستقبلية من ناحية أخرى، وتحشد المجتمع المدرسي وراء هذه الرؤية باعتباره العنصر

(١) أحمد سيد مصطفى(٢٠٠٨) : تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية- مهارات التفكير الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٥٤..

(١) فاطمة رمضان النجار، مرجع سابق، ص ٣٨٣.

(٢) زكريا سالم إبراهيم(٢٠١٠) ، تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة، التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٣، ع ٣٠، ص ٣١٧ - ٤١٠.

الأهم في تحقيق عمليات الإصلاح، كما تهيئ لأعضاء المجتمع المدرسي مناخ يدعم التميز والمشاركة الواعية، فضلا عن توفير بيئة مفعمة بالنقّة والعلاقات الإنسانية الجيدة، والانفتاح على المجتمع الخارجي، مستثمرة الموارد البشرية والمادية التي يمكن أن تقدم الدعم المادي أو المعنوي للمدرسة. (٣٦)

## ٢- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

أصبح التخطيط الاستراتيجي في هذا العصر من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى ووضع الإصلاحات والتجديدات موضع التطبيق، فلا تخلو منظمة في هذا العصر من خطة استراتيجية، وانسحب الأمر على المنظمات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي في مختلف المجالات، من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لأعضاء المجتمع المدرسي، إذ يحدد التخطيط الاستراتيجي الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على الأداء ومتابعة مدى التقدم الذي تم إحرازه (٣٧).

## ٣- المناهج Curriculum :

ويمثل إصلاح المناهج وتطويرها هدفا استراتيجيا يشكل تحديا لكل أنظمة التعليم، خاصة وأن التطوير يجب أن يكون مثمرا ومتناسقا مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فالأفكار والمعلومات التي تطرح اليوم قد لا تصلح غدا، مما يتطلب نوعا من التخطيط بعيد المدى، والاستناد إلى معايير فلسفية ونفسية واجتماعية واضحة، ففي كل عمليات تطوير المناهج هناك آلية يسير عليها مخطط ومطور المنهج، وهي آلية تجعل بناء المضمون أكثر واقعية وتكاملا واستشرافا للمستقبل. (٣٨)

## ٤- المعلم Teacher :

يعد المعلم بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق جودة النظام التعليمي، نظرا لأهمية دوره في الارتقاء المستمر بمستوى التلاميذ، الذي يمثل الغاية التي يسعى إليها أي نظام تعليمي. فالمعلم من أهم مدخلات العملية التعليمية وأخطرها أثرا في تربية النشء، وعليه تتحدد نوعية مواصفات الجيل المقبل، وأي إصلاح مستهدف للمجتمع ينطلق من الآثار التربوية التي يتركها المعلم على سلوكيات تلاميذه وعقولهم وأخلاقهم، فالمعلم هو نقطة الانطلاق والقوة الدافعة لأي تطوير أو إصلاح مدرسي، الأمر الذي يؤكد أن العناية بإعداده وتدريبه

Rastogi. P. N. (2000) ; "Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness\_"; **Human System Management**.Vol.19, . pp.43-44.

(٣٧) حسن حسين البيلاوي (٢٠٠٢) ، رؤية مستقبلية للبيئة المدرسية في القرن الجديد. في فكتور بلة وآخرون. التعليم الأساسي في الوطن العربي: آفاق جديدة، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص ٢٧١- ٢٣١.

(٣) محمد منير مرسي (١٩٩٦) ، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: عالم الكتب، ص ٢٧٣.

والعمل على حل مشكلاته والارتقاء بمستواه المهني والعلمي والثقافي، هي ركائز أساسية للإصلاح المدرسي.  
(٣٩)

يتضح مما سبق أن المعلم أصبح أحد الدعامات الرئيسة التي تعتمد عليها المدارس في تحقيق أهداف التغيير والإصلاح، وترسيخ مقومات ثقافة تربوية جديدة، تحقق رسالة المدرسة وتلبي طموحات المجتمع.

#### ٥ - التنمية المهنية Professional Development :

تحتل التنمية المهنية في هذا العصر موقعا محوريا في معظم المنظمات الحديثة، وأصبحت التنمية المهنية تشكل العمود الفقري الذي يستند إليه التجديد والإصلاح في المنظمات المعاصرة، والتنمية المهنية مفهوم أوسع وأعمق من التدريب، حيث يختلف مفهوم التنمية Development عن مفهوم التدريب Training، فالتدريب محدود بفترة زمنية وبموضوعات معينة وبجوانب محددة من الأداء، بينما يتسع مفهوم التنمية المهنية ليشمل كل محاولة تسهم في تأدية الأفراد لأدوارهم بصورة أفضل منذ التحاقهم بالمهنة حتى تقاعدهم، وتتسع لتشمل المجال التخصصي والمهني والمعرفي والأخلاقي وغيره، وبدرجات متساوية من الاهتمام وبشكل مستمر. (٤٠)

#### ٦ - التكنولوجيا Technology :

يؤكد "وليام بوزمان William Bozeman" على التحدي التكنولوجي يرى أن مستقبل الإصلاح المدرسي مرتبط بشكل كبير بتكنولوجيا التعليم، وخاصة بالحاسوب الذي أصبح يستخدم في جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية، حيث يوظف في تيسير العمليات الإدارية، فيستخدم في التخطيط والتنظيم والنقويم، كما يستخدم في عمليات التعلم والبحث، فضلا عن دمجها في عمليات التعليم والتدريس، وكذلك عمليات التواصل مع الآخرين من داخل المدرسة ومن خارجها، وغيره من التطبيقات التي جعلت الحاسوب يمثل مقوما أساسيا من مقومات المدرسة المعاصرة. (٤١)

#### ٧ - تقييم الأداء Evaluation Performance :

يهدف تقييم الأداء إلى استخلاص معلومات صادقة وواقعية عن سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمة، وكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء، كلما كانت فرص الإصلاح والتطوير والتحسين كبيرة في المنظمة. وتعتبر عملية تقييم الأداء صمام أمان الجودة النوعية في المنظمات، ومقياس يحدد إلى أي مدى تسيير المنظمة في الاتجاه الصحيح، كما يكشف تقييم الأداء عن الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن

(١) Hargreaves, A. & Fink, D(2006) ; Sustainable Leadership. San Francisco, CA: Jossey Bass,. P.

(٢) يعقوب حسين نشوان (٢٠٠٥) ، التربية في الوطن العربي، الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ص ٢٧٧.

(1) NCREL ; 21st Century Skills. (<http://www.ncrel.org/engage/skills/skills.htm>). 29/4/2009.

يكون من الأداء، وتمثل المعايير المحك الأساسي لقياس أداء المنظمة، الأمر الذي يتطلب وجود معايير واضحة، تشجع الأعضاء على الوصول إلى أفضل أداء ممكن. (٤٢)

نتائج الدراسة ومناقشتها:

قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

- أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البند؛ حيث ابقته الباحثة على البنود التي تظهر ارتباطاً جوهرياً إحصائياً، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### جدول (١)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمحاور الستة والاستبانة ككل، (ن=٥٤)

المحور الأول المعرفة المتطلبية			المحور الثاني الخبرة المتطلبية			المحور الثالث العادات المتطلبية			المحور الرابع الإبداع			المحور الخامس تفكير النظم		
رقم	الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٧٧٢	٠,٠١	١	٠,٨٦	٠,٠١	١	٠,٨٥	٠,٠١	١	٠,٧٧	٠,٠١	١	٠,٦٨	٠,٠١
٢	٠,٧٩٥	٠,٠١	٢	٠,٩٢	٠,٠١	٢	٠,٦٩	٠,٠١	٢	٠,٨٤	٠,٠١	٢	٠,٨٣	٠,٠١
٣	٠,٧٨٨	٠,٠١	٣	٠,٨٦	٠,٠١	٣	٠,٦٨	٠,٠١	٣	٠,٨٥	٠,٠١	٣	٠,٦٩	٠,٠١
٤	٠,٧٥٤	٠,٠١	٤	٠,٦٨	٠,٠١	٤	٠,٧٧	٠,٠١	٤	٠,٨٥	٠,٠١	٤	٠,٧٧	٠,٠١
٥	٠,٧٣٨	٠,٠١	٥	٠,٧٩	٠,٠١	٥	٠,٦٣	٠,٠١	٥	٠,٧٦	٠,٠١	٥	٠,٨٣	٠,٠١
٦	٠,٧٨٥	٠,٠١	٦	٠,٨١	٠,٠١	٦	٠,٧٤	٠,٠١	٦	٠,٨٤	٠,٠١	٦	٠,٥٧	٠,٠١
٧	٠,٦٨٤	٠,٠١	٧	٠,٨٣	٠,٠١	٧	٠,٧٥	٠,٠١	٧	٠,٧٤	٠,٠١	٧	٠,٦٠	٠,٠١
٨	٠,٧٩٤	٠,٠١	-	-	-	٨	٠,٨٤	٠,٠١	٨	٠,٦٩	٠,٠١	٨	٠,٨٩	٠,٠١

يتضح من جدول (١) أن جميع بنود الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ مما يؤكد على صدق الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

(2) Trilling, Bernie & Hood, Paul(1999) ; Learning, Technology and Education Reform in the Knowledge Age. **Educational Technology**. 39 (3), , PP. 5-17.

## قياس ثبات عبارات الاستبانة:

استخدمت الباحثة ثلاث طرق لحساب ثبات الاستبانة، وهي طريقة معامل ألفا لكرونباخ، والتجزئة النصفية باستخدام معادلة (Gutman & Brown – Spearman)، طريقة إعادة تطبيق الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية بعد مرور أسبوعين من تاريخ انتهاء التطبيق الأول، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لمحاور الاستبانة:

جدول (٢) معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

إعادة التطبيق	التجزئة النصفية		الفا كرونباخ	عدد العبارات	عنوان المحور	المحور
	جيثمان	سبيرمان-براون				
٠,٨٤٩	٠,٨٤٩	٠,٨٤٩	٠,٧٦٨	٨	المعرفة المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة.	الأول
٠,٩٢١ ٥	٠,٩١٩	٠,٩٢٤	٠,٨٩١	٧	الخبرة المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة.	الثاني
٠,٧٠٨ ٥	٠,٧٠٣	٠,٧١٤	٠,٧٥٧	٨	العادات المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة.	الثالث
٠,٨١٤ ٥	٠,٨١	٠,٨١٩	٠,٨٧١	٨	الإبداع في التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة.	الرابع
٠,٧٣٦	٠,٧٠٥	٠,٧٦٧	٠,٦١٦	٨	تفكير النظم في ضوء اقتصاد المعرفة.	الخامس

يتضح من جدول (٢) السابق أن قيم معاملات الثبات مرتفعة؛ مما يعطي مؤشراً على ثبات الاستبانة، والاعتماد عليها في الدراسة الحالية.

## ثانياً: تحليل نتائج الاستبانة:

### ١/١ عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

وقد تمثلت البيانات الشخصية لعينة الدراسة في: (النوع، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المهنة، مكان الإقامة). ولمعرفة وصف أو خصائص أفراد العينة، فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل متغير ونتائج الجداول التالية توضح ذلك كما يلي:

### ١/١ النوع:

لمعرفة نوع المبحوثين فقد تم سؤالهم عن ذلك وإعطائهم إجابتين هما: (ذكر، أنثى) ويمكن تلخيص إجاباتهم في الجدول الآتي:

### جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

النسبة	التكرار	النوع
٨١,٧%	١٨٨	ذكر
١٨,٣%	٤٢	انثي
١٠٠%	٢٣٠	المجموع

يتضح من الجدول (٣) أن الإجابات توزعت بين الذكور بنسبة أكبر من الإناث في, فقد بلغت نسبة الذكور ٨١.٧% بينما بلغت نسبة الإناث ١٨.٣%, وهذا مؤشر يؤكد أن استجابة الذكور, وتفاعلهم بدرجة عالية مقارنة بالإناث, والأسباب قد تكون هي: أولاً تدني مستوى التحاق الإناث بالعمل في الشركة مقارنة بالذكور, ثانياً إن تدني مشاركة الإناث ربما نتيجة لتخوفهن من المشاركة في أي عمل خارج إطار عملهن, وخصوصاً عندما يتعلق موضوع الدراسة بمجال عملهن أو ربما لأسباب أخرى تتعلق بطبيعة المرأة, وتدني مشاركتها بشكل عام في مختلف الجوانب, وانشغالهن بمهام وأعمال منزلية أخرى إلى جانب وظيفتهن.

٢/١ عدد سنوات الخبرة: لمعرفة عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة تم إعطاؤهم الخيارات أدناه, وجاءت إجاباتهم كما في الجدول التالي:

### جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٧.٣%	١٧	أقل من ثلاث سنوات
١٥.٦%	٣٦	من ٣ إلى أقل من ٨ سنوات
٢٧.٨%	٦٤	من ٨ إلى أقل من ١٣ سنة
٢٣.٩%	٥٥	من ١٣ إلى أقل من ١٨ سنة
١٩.١%	٤٤	من ١٨ إلى أقل من ٢٣ سنة
٦.٣%	١٤	من ٢٣ سنة فأكثر
١٠٠%	٢٣٠	الإجمالي

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر أفراد العينة هم أصحاب الخبرة من (من ٨ إلى أقل من ١٣ سنوات) بنسبة (٢٧.٨%), يليهم أصحاب (من ١٣ إلى أقل من ١٨ سنة) بنسبة (٢٣.٩%), يليهم الذين خبرتهم في العمل (من ١٨ إلى أقل من ٢٣ سنة) بنسبة (١٩.١%), ثم بعد ذلك الذين سنوات خبرتهم من (من ٣ إلى أقل



من ٨ سنوات) بنسبة (١٥.٦%)، يليهم الذين خبرتهم في العمل (أقل من ثلاث سنوات) بنسبة (٧.٣%)، وجاء الترتيب الأخير للذين سنوات خبرتهم في المهنة (من ٢٣ سنة فأكثر) بنسبة (٦.٣%).

٣/١ نوع المهنة: لمعرفة نوع الوظيفة أو المسمى الوظيفي (المهنة) لأفراد العينة الدراسة، فقد تم إعطاؤهم الخيارات أدناه (مدير مدرسة، وكيل مدرسة)، وذلك لأن عينة الدراسة تتمثل في القيادات الإدارية بمرحلة التعليم الثانوي العام في المحافظات محل الدراسة، لذلك فقد جاءت إجاباتهم كما في الجدول التالي:

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب المهنة

نوع المهنة (المسمى الوظيفي)	التكرار	النسبة
مدير مدرسة	١١٥	٥٠%
وكيل	١١٥	٥٠%
الإجمالي	٢٣٠	١٠٠%

يتضح من الجدول (٥) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب المهنة (المسمى الوظيفي) أن عينة الدراسة حسب المهنة قد توزعت بواقع (٥٠%)، لكل من مساهم الوظيفي (مدير)، و(وكيل) على حد سواء. ويعود ذلك إلى أسلوب أو طريقة العينة العشوائية التطبيقية المستخدمة في هذه الدراسة، حيث أن عينة الدراسة تتمثل في القيادات الإدارية بمرحلة التعليم الثانوي العام في المحافظات محل الدراسة المذكورة آنفاً.

ثالثاً: متطلبات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمرحلة الثانوي العام في ضوء اقتصاد المعرفة: جاء تحليل نتائج متغيرات الدراسة على النحو التالي:

تناول المحور الأول المعرفة المطلوبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة، واشتمل على (٨) عبارات، ويمكن إبراز نتائج هذا المحور كما يلي:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول الخاص

بالمعرفة المطلوبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة (ن) = ٢٣٠

م	العبارات	الإجابات			المتوسط	الترتيبي	ك	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تشارك في ورش العمل، وتحضر على حضور المؤتمرات.	٥٨	١١٣	٥٥	١,٩٨	٦	٨٢	٠,٠١	متوسط
		٪٢٥,٢	٪٤٩	٪٢٣,٨					
٢	تستخدم شبكة الإنترنت في الحصول على رسائل، وأبحاث علمية، وكتب.	٧٠	١٢٦	٣٤	٢,١٦	٤	٧٣	٠,٠١	متوسط
		٪٣٠,٤	٪٥٤,٨	٪١٤,٨					
٣	تسعى إلى حضور المناقشات، والندوات، والاستماع إلى أحاديث العلماء، والخبراء.	٥٧	٧٥	٩٨	١٨٢	٨	٩٣	٠,٠١	متوسط
		٪٢٤,٨	٪٣٢,٦	٪٤٢,٦					
٤		٧٧	١٢٣	٣٠	٢,٢٠	٣	٦٩		

متوسط	٠,٠١				١٣%	٥٣,٥%	٣٣,٥%	تطلع على تجارب وخبرات الآخرين وخاصة المتخصصين وتستفيد منها.
متوسط	٠,٠١	٥٨	١	٢,٢٢	٢٢	١٣٥	٧٣	٥ تهتم بإنتاج, وصناعة المعرفة, وبالبحث والتطوير وبراءات الاختراع.
					٩,٦%	٥٨,٧%	٣١,٧%	
متوسط	٠,٠١	٧٧	٥	٢,٠٤	٥٧	١١٥	٥٨	٦ تعرف مكانة المعرفة والتكنولوجيا, وتسعي إلى تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية.
					٢٤,٨%	٥٠%	٢٥,٢%	
متوسط	٠,٠١	٦٣	٢	٢,٢١	٢١	١٣٩	٧٠	٧ تري أن عمق المعرفة يلعب دوراً كبيراً في تقدم الفرد في عمله.
					٩,٢%	٦٠,٤%	٣٠,٤%	
متوسط	٠,٠١	٨٧	٧	١,٨٨	٨٦	٨٦	٥٨	٨ تؤيد الاقتصاد القائم على إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة فهي المحركات الأساسية للنمو وتوليد الثروة والتوظيف.
					٣٧,٤%	٣٧,٤%	٢٥,٢%	
متوسط				٢,٠٦	<b>الدرجة الكلية للمحور</b>			
				٣٨				

تصدرت عبارة تهتم بإنتاج, وصناعة المعرفة, وبالبحث والتطوير وبراءات الاختراع) عبارات المحور الأول الخاص بالمعرفة المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط الإجابات (٢.٢٢)، وهو ما يشير إلى ضرورة الاهتمام بإنتاج, وصناعة المعرفة, وبالبحث والتطوير وبراءات الاختراع, كجانب أساسي ضمن جوانب المعرفة المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة.

وبفارق طفيف جداً جاءت عبارة تري أن عمق المعرفة يلعب دوراً كبيراً في تقدم الفرد في عمله بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط الإجابات (٢.٢١)، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة تطلع على تجارب, وخبرات الآخرين, وخاصة المتخصصين وتستفيد منها, بفارق طفيف أيضاً, وبدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط الإجابات (٢.٢٠)، وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة تستخدم شبكة الإنترنت في الحصول على رسائل, وأبحاث علمية, وكتب بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات مرتفع بلغ (٢.١٦), مما يشير إلى أهمية هذه المصادر من قبل القيادات التربوية الإدارية في مرحلة التعليم الثانوي العام في خلق وتكوين المعرفة المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة.

وفي المرتبة الخامسة جاءت عبارة تعرف مكانة المعرفة والتكنولوجيا, وتسعي إلى تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية, بدرجة موافقة مرتفعة, ومتوسط إجابات مرتفع بلغ (٢.٠٤)، وهذا ما يؤكد درجة معرفة الباحثين لمكانة المعرفة والتكنولوجيا, وسعيهم إلى تطبيقها في أنشطتهم الإنتاجية, وفي المرتبة السادسة جاءت عبارة تشارك في ورش العمل, وتحرص على حضور المؤتمرات, بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات مرتفع بلغ (١.٩٨)، وهذا يشير إلى أن الباحثين يشاركون في ورش العمل, ويحرصون على حضور المؤتمرات بدرجات متفاوتة.

وفي المرتبة السابعة جاءت عبارة تؤيد الاقتصاد القائم على إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة فهي المحركات الأساسية للنمو وتوليد الثروة والتوظيف، بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات مرتفع بلغ (١.٨٨)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة تسعى إلى حضور المناقشات، والندوات، والاستماع إلى أحاديث العلماء، والخبراء، بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات مرتفع بلغ (١.٨٨).

وبالنسبة لنتيجة المحور ككل فإن متوسط محور المعرفة المتطلب للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة (٢.٠٦٣٨)، وكان الاتجاه العام "متوسطة" عند الاستجابة عن عبارات المحور الأول، كما جاءت جميع قيم كا<sup>٢</sup> لعبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١؛ مما دل على وجود فروق دالة إحصائياً بين التكرارات الواقعية، والتكرارات المتوقعة لكل العبارات الخاصة بهذا المحور من محاور الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع تلك النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحراشة<sup>(٤٣)</sup> التي أكدت على أن هناك تدنية في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

#### المحور الثاني: الخبرة المتطلب للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة:

تناول المحور الثاني الخبرة المتطلب للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة، واشتمل على (٧) عبارات، ويمكن إبراز نتائج هذا المحور كما يلي:

#### جدول (٧) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الخاص

بالخبرة المتطلب للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة (ن) = ٢٣٠

م	العبارات	الإجابات			المتوسط	الترتيب	كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تتطوع في أي نشاط من أجل مساعدة بعض الأشخاص أو المؤسسات..	٦٧ ٪٢٩,١	١٣٥ ٪٥٨,٧	٢٨ ٪١٢,٢	٢,١٧	٢	٠,٠١	متوسط	
٢	تمتلك مستوى من الذهنية المتفتحة، والخبرة الميدانية في إدارة المنظمات.	٥٨ ٪٢٥,٢	١١٥ ٪٥٠	٥٧ ٪٢٤,٨	٢,٠٤	٦	٠,٠١	متوسط	
٣	يعد العمل الحر وسيلة لإظهار إمكانياتك، وقدراتك التي قد لا تظهر في العمل المنتظم التقليدي	٦١ ٪٢٧,٤	١٢٦ ٪٥٤,٨	٤٣ ٪١٨,٨	٢,٠٨	٤	٠,٠١	متوسط	
٤		٦٣	١٢٦	٤١	٢,٠١	٧	٠,٠١	متوسط	

(٤٣) محمد الحراشة (٢٠٠٣م) مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

					١٧,٦%	٥٤,٨%	٢٧,٦	تسهم برامج التبادل الثقافي في اكتساب العديد من الخبرات في مختلف المجالات. من حيث التعرف على ثقافات جديدة, وزيادة وعيك الشخصي بها, وانعكاس ذلك على مجتمعك, وبلدك.
متوسط	٠,٠١	٣٢,٥	٥	٢,٠٥	٤٤	١٣٠	٥٦	٥ تتضم إلى بعض المنظمات والمؤسسات؛ لاكتساب الخبرة والقدرة على التواصل مع الآخرين.
متوسط	٠,٠١	٢٢,٥	١	٢,٢٠	٢٣	١٣٧	٧٠	٦ تتلقي إرشادات أو تحصل على تدريب من أحد المتخصصين في مجال تخصصك.
متوسط	٠,٠١	٣٢	٣	٢,١٤	٣٢	١٣٢	٦٦	٧ تراقب النتائج مقارنة بالأفضل لتتبع الأداء التشغيلي والتسويقي للمنظمة التي تنتمي لها.
متوسط				٢,٠٩٨ ٥٧	الدرجة الكلية للمحور			

تصدرت عبارة تتلقي إرشادات أو تحصل على تدريب من أحد المتخصصين في مجال تخصصك عبارات المحور الثاني الخاص بالخبرة المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط الإجابات (٢.٢٠)، وهو ما يشير إلى أهمية تلقي الإرشادات أو الحصول على التدريب من ذوي الاختصاص في مجال التخصص كضرورة تراها القيادات الإدارية التربوية في مرحلة التعليم الثانوي العام، وبفارق طفيف جداً جاءت في المرتبة الثانية عبارة تتطوع في أي نشاط من أجل مساعدة بعض الأشخاص أو المؤسسات بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط الإجابات (٢.١٧)، حيث ترى القيادات الإدارية التربوية في مرحلة التعليم الثانوي العام أنه لاكتساب الخبرة المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة عن طريق تلقي الإرشادات أو الحصول على التدريب من ذوي الاختصاص في مجال التخصص.

وبفارق طفيف أيضاً ولا يكاد يذكر جاءت في المرتبة الثالثة عبارة تراقب النتائج مقارنة بالأفضل لتتبع الأداء التشغيلي والتسويقي للمنظمة التي تنتمي لها، بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط الإجابات (٢.١٤)، وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة يعد العمل الحر وسيلة لإظهار إمكانياتك وقدراتك التي قد لا تظهر في العمل المنتظم التقليدي بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط الإجابات (٢.٠٨).

وجاءت في المرتبة الخامسة عبارة تتضم إلى بعض المنظمات والمؤسسات؛ لاكتساب الخبرة والقدرة على التواصل مع الآخرين، بدرجة موافقة مرتفعة، ومتوسط الإجابات (٢.٠٥)، وجاءت في المرتبة السادسة عبارة تمتلك مستوى من الذهنية المنفتحة والخبرة الميدانية في إدارة المنظمات، بدرجة موافقة مرتفعة، ومتوسط الإجابات (٢.٠٤)، وجاءت في المرتبة السابعة عبارة تسهم برامج التبادل الثقافي في اكتساب

العديد من الخبرات في مختلف المجالات. من حيث التعرف على ثقافات جديدة وزيادة وعيك الشخصي بها، وانعكاس ذلك على مجتمعك وبلدك)، بدرجة موافقة مرتفعة، ومتوسط الإجابات (٢٠٠١). وتتفق هذه النتيجة مع تلك النتيجة التي توصلت إليها دراسة الفواز<sup>(٤٤)</sup> التي أكدت على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كل من نمط التفكير الشمولي يعزي لسنوات الخبرة، ونمط التفكير التشخيصي يعزي لعدد الدورات التدريبية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي يعزي للمرحلة الدراسية، والخبرة، وعدد الدورات التدريبية، ودراسة Zsiga<sup>(45)</sup> التي أكدت على أن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة التفكير الاستراتيجي وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وأن الأفراد الذين لديهم استعداد للتعلم الذاتي الموجه أكثر قدرة على ممارسة التفكير الاستراتيجي.

### المحور الثالث: العادات المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة:

تناول المحور الثالث العادات المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة، واشتمل على (٨) عبارات، ويمكن إبراز نتائج هذا المحور كما يلي:

### جدول (٨) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث الخاص

العادات المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة (ن) = ٢٣٠

م	العبارات	الإجابات			المتوسط	الترتيب	نكا	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تسعي بشكل مستمر لتطوير فهمك للأمور من حولك.	٦٠ ٪٢٦,١	١٢٥ ٪٥٤,٣	٤٥ ٪١٩,٦	٢,٠٦	٥	١٠١	٠,٠١	متوسط
٢	تطور مهارات الاتصال لديك باستمرار خاصة في مجال الإنصات للآخرين للتعرف على أفكارهم.	٦١ ٪٢٦,٥	١١٩ ٪٥١,٨	٥٠ ٪٢١,٧	٢,٠٥	٦	١١٢	٠,٠١	متوسط
٣	تتبع عادات وقواعد معينة لمعالجة القضايا والمواقف الاستراتيجية التي تواجهك.	٨٥ ٪٣٧	١١١ ٪٤٨,٣	٣٤ ٪١٤,٧	٢,٢٢	١	٣٣	٠,٠١	متوسط
٤	تتبع عادات وسلوكيات معينة خاصة بك في تفكيرك للأمور وحل مشكلاتك.	٧٦ ٪٣٣,١	١١٠ ٪٤٧,٨	٤٤ ٪١٩,١	٢,١٤	٣	٦٥,٥	٠,٠١	متوسط
٥	تعوّد موظفيك على مرونة التفكير ومرونة الرأي في موضوع معين.	٦٣ ٪٢٧,٤	١٢٥ ٪٥٤,٣	٤٢ ٪١٨,٣	٢,٠٩	٤	٧١	٠,٠١	متوسط

(٤٤) نجوي الفواز، التفكير الاستراتيجي (الأنماط الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.

Zsiga, Peter; Self- directed Learning Readiness, Strategic Thinking and Leader Effectiveness in Directors of National Nonprofits Organization. Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University, 2007.

متوسط	٠,٠١	٥٥	٢	٢,١٨	٣٩	١٠٧	٨٤	تشجع على التفكير الإيجابي من خلال إعادة برمجة العقل في طريقة محاكته وردة فعله لما يستقبل من أحداث في حياته اليومية.	٦
					%١٧	%٤٦,٥	%٣٦,٥		
متوسط	٠,٠١	٢٠٨	٨	١,٩٩	٦٠	١١٣	٥٧	تري أن عادات العقل هي سلوك فكري يدعم التفكير النقدي الذي يساعد الإنسان والمجتمع على الإبداع.	٧
					%٢٦,١	%٤٨,١	%٢٤,٨		
متوسط	٠,٠١	١٥٥	٧	٢,٠٤	٥١	١١٩	٦٠	تسعى لتدريب عقلك على تقبل الاحتمالات.	٨
					%٢٢,١	%٥١,٨	%٢٦,١		
متوسط				٢,٠٩	الدرجة الكلية للمحور				
				٦٢٥					

تصدرت عبارة تتبع عادات وقواعد معينة لمعالجة القضايا والمواقف الاستراتيجية التي تواجهك عبارات المحور الثاني الخاص بالعادات المتطلبة للتفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.٢٢), وهو ما يشير إلى أهمية تتبع عادات وقواعد معينة لمعالجة القضايا والمواقف الاستراتيجية التي تواجه القيادات الإدارية التربوية في مرحلة التعليم الثانوي العام.

وبفارق بسيط جدا جاءت في المرتبة الثانية عبارة تشجع على التفكير الإيجابي من خلال إعادة برمجة العقل في طريقة محاكته، وردة فعله لما يستقبل من أحداث في حياته اليومية بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات بلغ (٢.١٨), وهو ما يؤكد أهمية التشجيع على التفكير الإيجابي من خلال إعادة برمجة العقل في طريقة محاكته، وجاءت المرتبة الثالثة عبارة تتبع عادات وسلوكيات معينة خاصة بك في تفكيرك للأمر، وحل مشكلاتك بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.١٤).

وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة تعود موظفك على مرونة التفكير ومرونة الرأي في موضوع معين بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.٠٩), وجاءت في المرتبة الخامسة عبارة تسعى بشكل مستمر لتطوير فهمك للأمر من حولك بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.٠٦).

وجاءت في المرتبة السادسة عبارة تطور مهارات الاتصال لديك باستمرار خاصة في مجال الإنصات للآخرين للتعرف على أفكارهم), بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.٠٥), وجاءت في المرتبة السابعة عبارة تسعى لتدريب عقلك على تقبل الاحتمالات بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.٠٤), وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة تري أن عادات العقل هي سلوك فكري يدعم التفكير النقدي الذي يساعد الإنسان والمجتمع على الإبداع بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (١.٩٩).

وتتفق هذه النتيجة مع تلك النتيجة التي توصلت إليها دراسة Cummings & Wilson<sup>(٤٦)</sup> والتي أوضحت أن متطلبات التفكير الاستراتيجي تعني المحاولة لتوسيع المشاركة الجماعية، والعمل بروح

(46) Cummings, S., & Wilson, D., op.cit., p :105.



الفريق، وتطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها، وبالتالي اقتناصها، وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.

### المحور الرابع: الإبداع في التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة:

تناول المحور الرابع الإبداع في التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة، واشتمل على (٨) عبارات، ويمكن إبراز نتائج هذا المحور كما يلي:

### جدول (٩) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع الخاص

### بالإبداع في التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة (ن) = ٢٣٠

م	العبارات	الإجابات			المتوسط	الترتيب	نكا	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	يلعب الإبداع والذكاء دوراً كبيراً في تحقيق التقدم والتنمية.	٥٦ ٪٢٤,٣	١١٢ ٪٤٨,٧	٦٢ ٪٢٧	٦	٥٤	٠,٠١	متوسط	
٢	تعتقد أن كل فرد في المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات، ولكنه أيضاً صانع أو مبتكر لها.	٦٦ ٪٢٨,٧	١٣٢ ٪٥٧,٤	٣٢ ٪١٣,١	٢	٢٣,٥	٠,٠١	متوسط	
٣	ترى أنه من الضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمة ومحفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير.	٩٣ ٪٤٠,٤	٧٥ ٪٣٢,٦	٦٢ ٪٢٧	٣	٢٧	٠,٠١	متوسط	
٤	تقرأ كتب حول المهارات الإبداعية، أو تشاهد برامج متخصصة تتحدث عن الإبداع..	٥٤ ٪٢٣,٥	١٠٧ ٪٤٦,٥	٦٩ ٪٣٠	٨	٧٥	٠,٠١	متوسط	
٥	تشعر بأن لديك فضول للمعرفة وحب البحث والاكتشاف.	٥٩ ٪٢٥,٦	١١٤ ٪٤٩,٦	٥٧ ٪٢٤,٨	٤	٢٩	٠,٠١	متوسط	
٦	تستكشف حلولاً متعددة للمشاكل التي تواجهها.	٨٧ ٪٣٧,٨	١٠٠ ٪٤٣,٥	٤٣ ٪١٨,٧	١	١٧,٥	٠,٠١	متوسط	
٧	تتجنب استخدام الحلول التي لجأت إليها في الماضي لحلّ المشكلات، وتجرب حلولاً جديدة في كلّ مرّة.	٥٨ ٪٢٥,٢	١١٦ ٪٥٠,٥	٥٦ ٪٢٤,٣	٥	٣٣,٥	٠,٠١	متوسط	
٨	تبحث دومًا عن مصادر جديدة للإلهام، والتي تمنحك أفكارًا متجددة وتحفزك للبحث عن إجابات أخرى للأسئلة المطروحة أمامك.	٧٩ ٪٣٤,٣	٦٠ ٪٢٦,١	٩١ ٪٣٩,٦	٧	٦٩	٠,٠١	متوسط	
		الدرجة الكلية للمحور			٢,٠٦				متوسط
					١٢٥				

تصدرت عبارة تستكشف حلولاً متعددة للمشاكل التي تواجهها عبارات المحور الرابع الإبداع في التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢٠١٩)، وهو ما يشير إلى أهمية استكشاف الحلول المتعددة للمشاكل التي تواجه القيادات الإدارية التربوية في مرحلة التعليم الثانوي



العام كبعد أساسي تراه هذه القيادات أنه يحتل الدرجة الأولى في سلم أولويات الإبداع في التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة.

وبفارق بسيط جداً جاءت في المرتبة الثانية عبارة تعتقد أن كل فرد في المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات، ولكنه أيضاً صانع أو مبتكر لها بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢٠١٥)، كذلك بفارق بسيط جداً جاءت في المرتبة الثالثة عبارة ترى أنه من الضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمة ومحفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢٠١٣)، وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة تشعر بأن لديك فضول للمعرفة وحب البحث والاكتشاف بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢٠٠٩).

وجاءت في المرتبة الخامسة عبارة تتجنب استخدام الحلول التي لجأت إليها في الماضي لحلّ المشكلات، وتجرب حلولاً جديدة في كل مرة بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢٠٠٨)، وجاءت في المرتبة السادسة عبارة يلعب الإبداع والذكاء دوراً كبيراً في تحقيق التقدم والتنمية بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (١٠٩٧)، وجاءت في المرتبة السابعة عبارة تبحث دوماً عن مصادر جديدة للإلهام، والتي تمنحك أفكاراً متجددة وتحفزك للبحث عن إجابات أخرى للأسئلة المطروحة أمامك بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (١٠٩٥)، وجاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة عبارة تقرأ كتب حول المهارات الإبداعية، أو تشاهد برامج متخصصة تتحدث عن الإبداع بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (١٠٩٣).

وبالنسبة لنتيجة المحور ككل فإن متوسط محور الإبداع في التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة (٢٠٠٦١٢٥)، وكان الاتجاه العام "متوسطة" عند الاستجابة عن عبارات المحور الرابع، كما جاءت جميع قيم كلاً لعبارات المحور الرابع دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١؛ مما دل على وجود فروق دالة إحصائياً بين التكرارات الواقعية، والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

وتتفق هذه النتيجة مع تلك النتيجة التي توصلت إليها دراسة Abbas<sup>(47)</sup> التي أكدت على أن أهم العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي هي (الإبداع والانتباه إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وإدارة الصراعات، والرؤية المستقبلية، والذكاء، والنمط العقلي المتنوع، والمسئولية، والتفكير المنظم، والمناخ التنظيمي، والوعي بالمواقف، والنهج العلمي، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحليل بيئة العمل).

#### المحور الخامس: تفكير النظم في ضوء اقتصاد المعرفة:

تناول المحور الخامس تفكير النظم في ضوء اقتصاد المعرفة، واشتمل على (٨) عبارات، ويمكن إبراز نتائج هذا المحور كما يلي:

(47) Abbas Monnavarian, Gita Farmani, Hajar Yajam; "Strategic thinking in Benetton, Developing Business Strategies, John Wiley and sons, Inc, New York, 2011.

## جدول (١٠) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس الخاص

بتفكير النظم في ضوء اقتصاد المعرفة (ن) = ٢٣٠

م	العبارات	الإجابات			المتوسط	الترتيب	نكا	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تنظر إلي الموقف ككل وإلي السياق الواسع وتقاوم الميل إلي تبسيط الحلول والمشكلات.	٥٦	١٢١	٥٣	٥	١١٣	٠,٠١	متوسط	
		%٢٤,٣	%٥٢,٦	%٢٣,١					
٢	ترى أن عملية التطوير شاملة لكل مكونات العملية التعليمية.	٥٩	١٢٠	٥١	٤	١٠٢	٠,٠١	متوسط	
		%٢٥,٦	%٥٢,٢	%٢٢,٢					
٣	تعمل باستمرار علي تنمية التفكير المنظومي لدى المعلمين بحيث يكونوا قادرين علي الرؤية المستقبلية الشاملة لأي موضوع.	٧٠	١٢٦	٣٤	٣	٩٤	٠,٠١	متوسط	
		%٣٠,٤	%٥٤,٨	%١٤,٨					
٤	تستخدم التفكير المنظومي الذي يساعدك علي خلق جيل قادر علي التعامل الإيجابي مع النظم البيئية التي يعيش فيها.	٦٨	١٣٤	٢٨	٢	٨٣	٠,٠١	متوسط	
		%٢٩,٦	٥٨,٢	%١٢,٢					
٥	تستخدم المدخل المنظومي بشكل فعال عند مواجهة أي مشكلة لوضع الحلول الابداعية لها.	٥٠	٨٠	١٠٠	٨	١٤٣	٠,٠١	متوسط	
		%٢١,٧	%٣٤,٨	%٤٣,٥					
٦	تستنبط استنتاجات عن المؤسسة التي تعمل بها.	٧٠	١٣٥	٢٥	١	٧١	٠,٠١	متوسط	
		%٣٠,٣	%٥٨,٨	%١٠,٩					
٧	تستطيع أن تحكم علي صحة العلاقات بين أجزاء المؤسسة.	٥٣	١١٧	٦٠	٦	١٢٢	٠,٠١	متوسط	
		٢٣	%٥٠,٩	%٢٦,١					
٨	تشجع المشاركة أثناء حل المشكلات واتخاذ القرار .	٤٧	١١١	٧٢	٧	١٣٧	٠,٠١	متوسط	
		%٢٠,٤	%٤٨,٣	%٣١,٣					
		الدرجة الكلية للمحور			٢,٠٦١٤				متوسط
					٣				

تصدرت عبارة تستنبط استنتاجات عن المؤسسة التي تعمل بها عبارات المحور الخامس تفكير النظم في ضوء اقتصاد المعرفة بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.٢٠), وهو ما يشير إلى الاهتمام الذي توليه القيادات الإدارية التربوية في مرحلة التعليم الثانوي العام لاستنباط استنتاجات عن المؤسسة التي يعملون بها كبعد أساسي تراه هذه القيادات أنه يحتل المرتبة الأولى ضمن أبعاد تفكير النظم في ضوء اقتصاد المعرفة, وجاءت في المرتبة الثالثة عبارة تعمل باستمرار علي تنمية التفكير المنظومي لدى المعلمين بحيث يكونوا قادرين علي الرؤية المستقبلية الشاملة لأي موضوع, بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.١٦).

وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة ترى أن عملية التطوير شاملة لكل مكونات العملية التعليمية بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.٠٣), وجاءت في المرتبة الخامسة عبارة تنظر إلي الموقف ككل, وإلي السياق الواسع, وتقاوم الميل إلي تبسيط الحلول والمشكلات بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (٢.٠١), وجاءت

في المرتبة السادسة عبارة تستطيع أن تحكم على صحة العلاقات بين أجزاء المؤسسة بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (١.٩٧)، وجاءت في المرتبة السابعة عبارة تشجع المشاركة أثناء حل المشكلات، واتخاذ القرار بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (١.٨٩)، وجاءت في المرتبة الثامنة عبارة تستخدم المدخل المنظومي بشكل فعال عند مواجهة أي مشكلة لوضع الحلول الابداعية لها بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط إجابات (١,٧٨).

وتتفق هذه النتيجة مع تلك النتيجة التي توصلت إليها الحسيني<sup>(٤٨)</sup> التي توصلت إطار العمل المقترح الذي يتضمن المرتكزات والآليات التالية: يركز التفكير الاستراتيجي لدى القادة على: التفكير النظامي، والتركيز على القصد الاستراتيجي، والانتهاز الذكي للفرص، والتفكير في أبعاد الزمن الثلاث، والفروض الموجهة. وتأسيس مراكز تنمية التفكير الاستراتيجي والقيادة بالأقسام الأكاديمية والكليات الجامعية. وعقد دورات تدريبية، وورش عمل، من أجل تنمية التفكير الاستراتيجي بمراكز التنمية المهنية في الجامعات.

**توصيات الدراسة:**

في ضوء نتائج الدراسة، وتوصلت الباحثة لعدة توصيات، وهي كالتالي:

- تدريب القيادات الإدارية التربوية في مدارس مرحلة التعليم الثانوي العام على وضع خطط استراتيجية واضحة مبنية على دراسة احتياجات المجتمع المصري بشكل منطقي، وتوعية المدارس حول آليات كافة اشكال التخطيط السليم، والفعال حسب هذه الخطط الاستراتيجية.
- القيام ببرامج توعية وتنقيف حول الأهمية الكبرى لضرورة الاستعانة بالتفكير الاستراتيجي، ومحاولة تنميتها لدى القيادات الإدارية التربوية بمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام.
- الاستمرار في برامج التوعية لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام حول مختلف الجوانب المتعلقة بأبعاد التفكير الاستراتيجي في ضوء اقتصاد المعرفة، لتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي بين القيادات الإدارية التربوية والعاملين فيها بكافة الأسس والأساليب المتعلقة بهذا الجانب، وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لتطبيقها، وترجمتها على أرض الواقع.

(٤٨) عزة أحمد محمد الحسيني، التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد ١٦، مجلد ١٦، ٢٠١٤، ص ٩٥.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- إبراهيم المنيف، استراتيجيات تطوير قطاع الأعمال العربي، القاهرة، دار العلوم، ٢٠١١.
- أحمد الرفاعي بهجت العزيمي، دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق - كلية التربية، عدد ١٠٢، ٢٠١٩.
- أحمد بن ناصر بن سيف، محمد سليمان مفضي. درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (٢٠٢٢). (٢٥).
- أحمد إسماعيل حجي، التعليم ومجتمع المعرفة، مجلة التربية، العدد ٤٧، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤.
- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٨) : تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية- مهارات التفكير الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- العارف بالله الغندور: مناهج البحث في علم النفس، القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٩١.
- آلاء علي شاكر، ورجاء ياسين. القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٤)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٠٢١)، لبنان.
- جمال الدين المرسي، طارق وجبة، ومصطفى أبوبكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- حسن حسين البيلاوي (٢٠٠٢) ، رؤية مستقبلية للبيئة المدرسية في القرن الجديد. في فكتور بلة وآخرون. التعليم الأساسي في الوطن العربي: آفاق جديدة، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- حنان أبو المجد طمان ، نموذج مقترح قائم على التعلم المدمج لتطوير منهج الاقتصاد بالمدارس الثانوية التجارية لتنمية مفاهيم الاقتصاد المعرفي في عصر المعلوماتية . مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا .  
المجلد/العدد: ٥٧٢٠١٥ .

- خالد السلطان، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، ٢٠١٤.
- زكريا سالم إبراهيم (٢٠١٠)، تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة، التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٣، ع ٣٠.
- زكريا الدوري وأحمد صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته علي نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- سمية معن عبدالحسين (٢٠١٨) : كيف تنمي مهاراتك في التفكير الاستراتيجي؟ . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، مج ٢، ع ٧.
- سوزان زهير زمار (٢٠٢٠) درجة توافر معايير التفكير الاستراتيجي وأنماطه لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة طرابلس - لبنان . مجلة الاداب والعلوم الانسانية ، ع (١٠).
- طارق يونس (٢٠٠٦) الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الرحمن الهاشمي، المنهج واقتصاد المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- عزة أحمد محمد الحسيني، التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد ١٦، العدد ٤٧، ٢٠١٤.
- عالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد ١٦، مجلد ١٦، ٢٠١٤.
- عواد فتحي، ادارة الاعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٢.
- فؤاد علي العاجز، درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مجلد ٣١، عدد ١٢٢، ٢٠١٧.

- فؤاد علي العاجز ومحمود عبد المجيد عساف، درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم، *المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي،* مجلد ٣١، عدد ١٢٢، ٢٠١٧.
- لبيب شائف اسماعيل، *دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية،* ٢٠١٣.
- محمد الحراحشة (٢٠٠٣م) مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
- محمد عبد الغني حسن هلال، *مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية،* ٢٠٠٨.
- محمد منير مرسي (١٩٩٦)، *الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: عالم الكتب.*
- مصطفى أبو بكر، *التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية،* ٢٠٠٤.
- نبيل مرسي، *المدير الاستراتيجي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،* ٢٠٠٩.
- نجوي الفوز، التفكير الاستراتيجي (الأنماط الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.
- يحيى الشديفات، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى، مكة المكرمة، جامعة ام القرى، مجلد ١٧، عدد ٢.
- يعقوب حسين نشوان (٢٠٠٥)، *التربية في الوطن العربي، الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ثانيًا:*  
**المراجع الأجنبية:**

- Abbas Monnavarian, Gita Farmani, Hajar Yajam; "Strategic thinking in Benetton, Developing Business Strategies, John Wiley and sons, Inc, New York, 2011.
- Esteban Masifern & Joaquim Vila; Strategic Thinking: Strategy As A Shared Framework in the Mind of Managers. Research paper 461 Un. Of Navarra 08034 Barcelona. Spain, 2002.
- Cummings, S., & Wilson, D., (2004) Images of strategy, Black well publishing, U.K.

- Goldman, Ellen F.& Casey, Andrea (2010): Building a Culture That Encourages Strategic Thinking **Journal of Leadership & Organizational Studies** 17 (2).
- Hargreaves, A. & Fink, D(2006) ; Sustainable Leadership. San Francisco, CA: Jossey Bass,. P. NCREL ; 21st Century Skills.
- (http://www.ncrel.org/engage/skills/skills.htm). 29/4/2009.
- Mintzberg, H (1994) The Fall and Rise Strategic Planning. Harvard Business Review. Vol. 72, 1.
- Story, John(2005) : **Leadership: What Next for Strategic- level Leadership Research?**, Retrieved May. 2019 from [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com).
- Rastogi. P. N. (2000) ;"Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness\_', **Human System Management**.Vol.19.
- Sabbah, Suhair Sulaiman Mohammed; Naser, Inas Aref Saleh; Awajneh, Ahlam Mustafa Hasan; The Teacher's Roles in Light of Knowledge Economy from the Perspective of the Educational Supervisors' in Palestine, **Journal of Education and Practice**, v7 n26.
- Sfiropoulos, Mike, " College Professors as Classroom Leaders: Strategic Thinking Capacity, Leader Influence Actions, and Classroom Performance ". ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Florida Atlantic University, 2017.
- Trilling, Bernie & Hood, Paul(1999) ; Learning, Technology and Education Reform in the Knowledge Age. **Educational Technology**. 39 (3).
- VanDenBerghe, Claire L:How Educational Leaders Learn to Develop Strategy For Their Institution: A Case Study, The Degree of Doctor of Education in Teachers college, Columbia University, 2010.
- Zsiga, Peter; Self- directed Learning Readiness, Strategic Thinking and Leader Effectiveness in Directors of National Nonprofits Organization. Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University, 2007.