

التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

Relationship between Strategic thinking and job performance at the Palestinian Ministry of Education

أ. حنين ابو ناصرية: وزارة التربية والتعليم

د. مروان علاونه: جامعة الاستقلال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريّاتها، إضافة إلى التعرف إلى واقع ممارسة أبعاد التفكير الإستراتيجي في الوزارة، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي في الوزارة، كما تمثلت مشكلة الدراسة في ندرة الدراسات والبحوث التطبيقية التي تتناول التفكير الإستراتيجي ومستوى الاهتمام به وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، خاصة في القطاع العام في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة وعدده 550 موظفًا، وقد اعتمدت العينة العشوائية الطبقية النسبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها أنّ درجة تطبيق موظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم للتفكير الإستراتيجي متوسطة، حيث بلغت نسبة تطبيق موظفي الإدارة العليا للتفكير الإستراتيجي (61.40%)، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العليا جاء بدرجة مرتفعة وبنسبة تقييم بلغت (70.8%)، كما وتبين وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التفكير الإستراتيجي ومستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قُدمت مجموعة من التوصيات أبرزها على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبني ثقافة التفكير الاستراتيجي ونشرها بين العاملين في كافة المستويات ومنحهم صلاحيات تمكنهم من ممارسة التفكير الاستراتيجي. كما وعليها تعزيز العاملين ذوي الأداء الوظيفي المرتفع وتحفيزهم باستمرار ورصد احتياجاتهم وتدريبهم والذي ينعكس بشكل ايجابي في تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي ، الاداء الوظيفي ، التعليم في فلسطين

Abstract

This study aimed to recognize the relationship between the Strategic Thinking and the job performance within the Palestinian Ministry of Education and its directories as well as recognizing the actuality of practicing the Strategic Thinking dimensions in the Ministry. In addition, the study aimed to recognize the level of the job performance of the Ministry. To

achieve the objectives of the study, the researcher used the description and analytical methodologies along with a questionnaire designed to collect the required outcomes from the target population that consisted of (550) employees. The researcher relied on a random sample-relative class consisting of (202) employees at both the upper and middle administrative levels in the Palestinian Ministry of Education. The questionnaire has proved its credibility and reliability. The study reached many results, where the most important ones **are** There was a medium degree of practice among the upper staff of the Ministry of Education: The percentage of practicing the Strategic Thinking among the first administration levels reached up to (61,40%). And The level regarding the job performance of the upper administrative staff got a high degree of evaluation (70,8%). In addition, a positive and stastical relationship between applying the Strategic Thinking and the job performance level in the Palestinian Ministry of Education does exist

Upon the findings of the study, following are several recommendations The Palestinian Ministry of Education has to adopt and distribute the Strategic Thinking at all levels amongst the workers and granting them the power to employ it. It has also to reinforce the workers whose job performance is high and motivate them constantly and obsrve their needs and train them which should positively reflect the achievement of the objectives of the Palestinian Ministry of Education.

Keywords: strategic thinking, job performance, Education in Palestine.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والمتلاحقة وعصر التكنولوجيا أصبح واضحاً أنَّ أساليب التفكير وطرقه والإدارة التقليدية غير ملائمة لتحديات المستقبل، بل لا بد من ممارسة الأساليب والطرق الحديثة والجديدة وتطبيقها، وأصبح هناك حاجة ماسة لتفعيل دور التفكير الذي يمكن القائمين اتخاذ القرار في أي مؤسسة على مواجهة التحديات المحلية والعالمية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة، مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات وتوفير الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لهذه الإستراتيجيات، وبناءً على ذلك أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل جوهر الإدارة الإستراتيجية وقلبها النابض (الشهري، 2010، 2).

ويرى الخرسان (2018، 441) أن التفكير الإستراتيجي هو أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ يعد مهماً للوزارات والمنظمات جميعاً، وأهمها المؤسسات التربوية التي هي أكثر حاجة لمسايرة الواقع بغية تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها، فإعداد القادة التربويين يجب أن يكون أثره واضحاً في رؤيتهم القيادية ومستوى تفكيرهم الإستراتيجي، إذ لم يعد كافياً تأدية الأعمال والمهام بالطرق والأساليب التقليدية، لأنَّ الاستمرار بها قد يؤدي إلى فشل الوزارات والمنظمات إدارياً إدارياً، فهو يوفر المعلومات الضرورية والمناسبة للمفكرين استراتيجياً من المدراء والقادة في الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة، وبناءً عليه يكون استباق الأزمات وإيجاد حلول مناسبة لها قبل وقوعها، وبالتالي يتحول من خلال التفكير الإستراتيجي نشاط تلك الوزارات والمنظمات إلى نشاط استباقي وليس علاجي.

وتُعدُّ وزارة التربية والتعليم أحد أهم الوزارات في فلسطين ويناط بها القيام بالعديد من المهام والواجبات المحورية، وعلى رأسها النهوض بالمواطن الفلسطيني علمياً، كما أنَّ المؤسسات التعليمية هي مراكز انطلاق المفكرين والمبدعين والعلماء والأدباء وأصحاب العقول ورجال السياسة والفنانين، وهي صناعة القادة أيضاً، فتطور أو تقدم أي دولة يبدأ من المؤسسات التعليمية أولاً.

ويرى الجبالي (2016، 43) أن الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام والدراسات الاستراتيجية بشكل خاص وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، كما يعد الأداء الوظيفي القاعدة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها. والوزارات والمنظمات جميعها تُولي الأداء الوظيفي أهمية كبيرة، لكونه عنصراً أساسياً في الوصول إلى الأهداف

المرجوة لهذه الوزارات والمنظمات بكفاءة وفعالية (رضا، 2003، 50)، والأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي وزارة أو منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة الفردية والجماعية كلّها، وأية وزارة أو منظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين فيها متميزاً (الفايدي، 2008، 81).

ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمديريّاتها، وما يتبع لها من مدارس، تحرص على تعيين الكوادر البشرية الإدارية والتعليمية المؤهلة، وتولي العنصر البشري اهتمام كبير من جوانب متعددة للوصول إلى أفضل أداء لديه على المستوى الفردي والجماعي، لذلك يُقاس الأداء الوظيفي للموظفين باستمرار، لكون هذا الأداء ينعكس بصورة أو بأخرى على الأداء الكلّي للوزارة.

نظراً لأهمية الموضوع تم اختيار موضوع الرسالة للتعرف على التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريّاتها بالمحافظات الشمالية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يتأثر تقدم أي وزارة أو منظمة بالعديد من العوامل، منها مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والإدارية، ودرجة تفاعل أي وزارة أو منظمة مع هذه التطورات تعكس كفاءة وفعالية نظامها الإداري. في عالم اليوم حيث أصبح تغيير مكان العمل أسلوب حياة، أصبحت عملية إعادة الهيكلة وإدخال المعرفة والتكنولوجيا حاجة ملحة بالنسبة لهم لاكتسابها وموقفهم تجاههم إيجابي. يتطلب عصر المعرفة والثورات التكنولوجية عقلية مختلفة لتطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، بما في ذلك التفكير الاستراتيجي.

تهتم جميع الوزارات والمؤسسات بالأداء الوظيفي حيث يعكس هذا الأداء الدرجة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والمهام الموكلة للموظفين، سواء بشكل فردي أو ضمن فرق. لا شك في أنه أمر لا مفر منه في أي مرحلة. العمل يدوي أو ميكانيكي أو محوسب. أظهرت نتائج الأبحاث السابقة أن تطبيق التفكير الاستراتيجي يساعد بشكل فعال في إدارة أداء الموظفين. الحمداني (2019)، ترتبط ممارسة التفكير الاستراتيجي بالبراعة التنظيمية، المصطلحات اللغوية المتخصصة (2019)، وتطبيق التفكير الاستراتيجي له انعكاسات على تحسين الأداء المؤسسي، القرم (2019).

وعلى الرغم من أهمية التفكير الإستراتيجي، إلّا أنّ هذا المفهوم لم يحظ بالاهتمام اللازم من قبل المؤسسات والوزارات الفلسطينية، إذ لا تزال هذه المؤسسات تفتقر إلى فهم حقيقة أهمية التفكير

الإستراتيجي، ويتجلى ذلك في ندرة الدراسات والبحوث التطبيقية التي تتناول التفكير الإستراتيجي ومستوى الاهتمام به وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، خاصة في القطاع العام في فلسطين، ومن ضمنها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ إنّ قطاع التربية والتعليم في فلسطين من أهم القطاعات وأكثرها تعاضلاً لتحولات سريعة وتغيرات مستمرة، بسبب التكنولوجيا، وبعض التحديات التي تواجهها، وهذه التحديات تتطلب إحداث تغييرات تؤثر على تحقيق أهدافها، وتتطلب وجود تفكير إستراتيجي لاتخاذ الإجراءات والقرارات التي تعمل على المحافظة على مواعمة قطاع التعليم للمتغيرات التي تحيط به، لما له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما تتمثل مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى وعي وإدراك الفئات الوظيفية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته وخصائصه وأنماطه، الذي يتطلب وجود موارد بشرية تتمتع بصفات ومهارات معينة.

وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي والمتمثل في:

ما علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
وينقسم هذا السؤال للأسئلة البحثية التالية:

1. ما واقع تطبيق أبعاد التفكير الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى؟
 - 1.أ. ما واقع تطبيق بعد التفكير الشمولي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى؟
 - 1.ب. ما واقع تطبيق بعد التفكير التجريدي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى؟
 - 1.ج. ما واقع تطبيق بعد التفكير التشخيصي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى؟
 - 1.د. ما واقع تطبيق بعد التفكير التخطيطي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى؟

أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في الكشف عن علاقة التفكير الإستراتيجي وأبعاده المتمثلة في (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريّاتها.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. التعرف إلى واقع ممارسة بعد التفكير الشمولي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
3. التعرف إلى واقع ممارسة بعد التفكير التجريدي في وزارة التربية والتعليم.
4. التعرف إلى واقع ممارسة بعد التفكير التشخيصي في وزارة التربية والتعليم.
5. التعرف إلى واقع ممارسة بعد التفكير التخطيطي في وزارة التربية والتعليم.
6. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريّاتها.
7. اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد التفكير الإستراتيجي والأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع كون أن موضوع التفكير الإستراتيجي أحد أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام كبير من قبل المهتمين والباحثين في هذا المجال، وما لها من تأثير كبير على مستوى تحسين العديد من المتغيرات الإدارية ومنها أداء الموظفين.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. الأهمية النظرية:

- أ. الدراسة تشكل إطاراً منهجياً معرفياً يمكن للباحثين الرجوع والاستناد إليه عند إجراء الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
- ب. إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية من خلال إضافة مادة علمية جديدة في موضوع التفكير الإستراتيجي والأداء الوظيفي.
- ج. قلة وجود دراسات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، حسب علم الباحثة، تناولت موضوع التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

أ. نأمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في معرفة واقع ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وحث الوزارة على تبني فلسفة التفكير الإستراتيجي والاهتمام بها، إذ إن التفكير الإستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء الموظفين، وبالتالي تجويد الخدمات التي تقدمها الوزارة.

ب. نأمل أن تقدّم النتائج والتوصيات المتوقعة للإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم أدوات لقياس أداء الموظفين وتقييمه باستمرار، وابتداع الطرق والمؤشرات العلمية، للنهوض بهذا الأداء، وبالتالي الارتقاء بأداء الوزارة ومديراتها على المستوى العام.

ج. قد تساعد هذه الدراسة الباحثين لمواصلة البحث في هذا الموضوع.

د. قد تفيد هذه الدراسة الوزارات الأخرى للاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريّاتها في الضفة الغربية.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الفترة الزمنية للدراسة بدءاً من تحديد موضوعاتها وتوجهاتها وانتهاء بإنجاز أهدافها في العام الدراسي 2021/2022م.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بيان علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة، والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي، 2010، ص74).

ويعرف بأنه المهارات الإبداعية التي يستخدمها الفرد لحظة النظر إلى المشكلات مستخدماً تلك العمليات العقلية والمعرفية التي تستوجب اتخاذ القرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها الفرد بدقة متناهية (القرم، 2019، ص17).

وعرفه الباحثون التفكير الاستراتيجي إجرائياً بأنه مدى استخدام الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها للقدرات العقلية والمعرفية لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب ذلك استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها المدير بدقة متناهية مستخدماً أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي والمتمثلة في (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي).

مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه جهود الفرد لتنفيذ الأنشطة والمهام المختلفة المتعلقة بعمله أو عملها ضمن حدود القواعد واللوائح المعمول بها داخل الوزارة أو المنظمة، والتي تمكن من ترجمة هذه الأنشطة والمهام إلى مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة (حمد، 2016، ص 11).

يُعرّف بأنه السلوك الإداري للموظف لأداء المهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف البرنامج، ويتأثر باستعداد الموظف وقدرته والبيئة التنظيمية المحيطة، بما في ذلك دعم الزملاء ونوع الإشراف والظروف المادية. الوظيفة ومتطلبات الوظيفة والتحديات وخدمات الضيافة العامة (بحر وأبو سلطان، 2013، ص 185).

ويُعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً على أنه مدى أداء موظفي وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في المحافظات الشمالية مهامهم (الأداء السياقي وأداء المهام). على أفضل وجه وبأقل تكلفة ممكنة ووفقاً لخطة موضوعة ووفقاً للمدة الزمنية المحددة.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

هي الجهة الحكومية الرسمية المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم، وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطوير قطاع التعليم العام. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار (موقع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، د.ت).

الدراسات السابقة:

1. دراسة الحمداني(2019)، بعنوان: "الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر مهارات التفكير الإستراتيجي بأبعاده (التفكير النظامي، التفكير إعادة التأطير (التشكيل)، والتفكير الانعكاسي)، على إدارة العاملين، وكذلك أثر القدرات الإبداعية كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين، تكون مجتمع الدراسة من كليات الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد، والبالغ عددهم (72) كلية، أخذت عينة عشوائية مقدارها (39) كلية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدّ الباحث لأغراض الدراسة استبانة. قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية وإدارة أداء العاملين، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الإبداعية وإدارة أداء العاملين، ووجود تأثير لمهارات التفكير الإستراتيجي على إدارة أداء العاملين، والقدرات الإبداعية تمثل متغير وسيط توظيفها يحقق إدارة أداء العاملين ويؤثر بشكل غير مباشر على العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين.

2. دراسة الشديفات والحراشة (2005)، بعنوان: "درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن".

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الاردن، وتكون مجتمع الدراسة من (365) فرداً من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعد الباحثان الاستبيان لأغراض الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه، وأظهرت النتائج ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الاردن تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الادارة والمؤهل العلمي.

3. دراسة القرم(2019)، بعنوان: "أثر التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي – المحافظات الجنوبية – فلسطين".

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة التربية والتعليم العالي، وتحديد أنماط التفكير الإستراتيجي، ودرجة ممارسة التفكير الإستراتيجي،

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين والبالغ عددهم (196) موظفًا، استخدمت أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الباحثة لأغراض الدراسة استبيان. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الدرجة الكلية للتفكير الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة التربية والتعليم العالي المحافظات الجنوبية- فلسطين، جاء بدرجة كبيرة بنسبة (71.18%)، ويوجد موافقة بدرجة كبيرة في محور الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي المحافظات الجنوبية- فلسطين، بنسبة (76.20%)، ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات التفكير الإستراتيجي (أنماط التفكير الإستراتيجي، ممارسة التفكير الإستراتيجي، معوقات التفكير الإستراتيجي) والأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي المحافظات الجنوبية- فلسطين، ويوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيرات التفكير الإستراتيجي (أنماط التفكير الإستراتيجي، ممارسة التفكير الإستراتيجي، معوقات التفكير الإستراتيجي) وتحسين الأداء المؤسسي بنسبة (38.6%).

ب. الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Msusa and Chowa ، (2020) بعنوان: (تأسيس منهج للتفكير الإستراتيجي في جامعة زامبيا: الانعكاسات على ما قبل التفكير الإستراتيجي ومرحلة التفكير الإستراتيجي ومراحل التفكير الإستراتيجي التطويري).

“Establishing a strategic thinking approach at the University of Zambia: Implications on pre-strategic and evolutionary strategic thinking phases ”.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استخدام متغيرات التفكير الإستراتيجي في جامعة زامبيا الحكومية بالاعتماد على أبعاد التفكير الإستراتيجي، واعتمدت الدراسة المنهج التاريخي، وقام الباحثان بمراجعة الوثائق والسجلات الأرشيفية وإجراء الملاحظة المباشرة، وأظهرت النتائج أنّ الجامعة كانت تفتقد للخطة الإستراتيجية ما قبل مرحلة التفكير الإستراتيجي، والتطبيق الفعلي للتفكير الإستراتيجي كان بعيد عن المثالية.

2- دراسة Mohamadi and Piroozi (2017) بعنوان: (تقييم التفكير الإستراتيجي وأثر عوامله بين المدراء والموظفين في جامعة العلوم الطبية بإيران).

"Evaluation of Strategic Thinking and its affecting factors among managers and personnel in a medical sciences university in Iran".

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى التفكير الإستراتيجي لدى المدراء والعاملين في جامعة العلوم الطبية بإيران، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارة العليا والوسطى والموظفين بمقر جامعة العلوم الطبية بكرديستان العراق والبالغ عددهم (300) موظفًا، وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بإعداد استبانة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى التفكير الإستراتيجي لجميع مفردات عينة الدراسة كان جيد، وكان مستويات التفكير الإستراتيجي أعلى لدى المدراء والموظفين الحاصلين على تعليم عالي.

3- دراسة Goldman (2012) بعنوان: (ممارسات القيادة التي تشجع التفكير الإستراتيجي).

"Leadership practices that encourage Strategic Thinking".

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات القيادة التي تشجع ممارسة ثقافة التفكير الإستراتيجي، وتمثل مجتمع الدراسة في المسؤولين التنفيذيين للرعاية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية وبلغ عددهم (400) مسؤولًا تنفيذيًا، وقد استخدم في الدراسة أسلوب الحصر الشامل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثون بإجراء مناقشات ومقابلات شخصية مع المسؤولين التنفيذيين، وأظهرت النتائج أنّ أكثر الممارسات القيادية استخداماً هي ردود الفعل على الأزمات وتسهم بدرجة كبيرة في تعزيز التفكير الإستراتيجي، والمسؤولين التنفيذيين يوظفون معظم ممارسات القيادة ويحرصون على الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لتعزيز التفكير الإستراتيجي.

4- دراسة Gede and Lawanson (2011) بعنوان: (خصائص الموظفين والأداء الوظيفي لدى الموظفين بوزارة التربية والتعليم في ولاية بايلسا في نيجيريا).

"Employees' Characteristics and Job Performance of Staff of the Bayelsa State Ministry of Education in Nigeria".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين خصائص الموظفين والأداء الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في ولاية بايلسا، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم بولاية بايلسا في دولة نيجيريا والبالغ عددهم (221) موظفًا، واختيرت عينة عشوائية بسيطة تكوّنت من (50) موظفًا، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان، وأظهرت النتائج أنّه يوجد علاقة بين خصائص الموظفين والأداء

الوظيفي، وعليه فإنّ عدو توافر خصائص التدريس والتعلم في الموظفين يؤدي إلى ضعف أداء الموظفين.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتفسيرها، وتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة؛ من أجل الوصول إلى وصف هادف ومنظم. ولتحقيق ذلك.

مجتمع الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريّاتها حيث ان عدد المديريات التي شملتها الدراسة 18 مديرية في المحافظات الشمالية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك خلال فترة الدراسة الواقعة بين 15 أكتوبر وحتى 1 نوفمبر من العام 2021 والبالغ عددهم (550) موظفًا وموظفةً، موزعين (35) موظفًا منهم يعملون ضمن الإدارة العليا و(515) يعملون ضمن الإدارة الوسطى، إذ اشتملت الإدارة العليا على (17) موظفًا يعملون في مقر وزارة التربية والتعليم وهم العاملون الذين يحملون المسميات التالية (وزير، وكيل، وكيل مساعد، مدير عام) و(18) موظف يعملون في مديريّاتها، بينما اشتملت الإدارة الوسطى على (176) موظفًا يعملون في وزارة التربية ، و(339) موظفًا يعملون في مديريّاتها في محافظات الضفة الغربية والتعليم وهم الموظفون الذين يحملون المسميات التالية (مدير دائرة، رئيس قسم).

عينة الدراسة:

بعد تحديد حجم مجتمع الدراسة المستهدف الذي تضمن جميع موظفي الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حُسب حجم عينة البحث وفقًا للهدف الرئيسي والمتمثل في دراسة علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام معادلة Stephen.

وبعد تطبيق المعادلة السابقة وفقًا للمعطيات المذكورة، بلغ حجم العينة المناسب لاختبار فرضيات الدراسة (226) موظفًا وموظفةً،

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يستعرض هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة للتعرف على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالتفكير الإستراتيجي والأداء الوظيفي، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من ثم مناقشتها والتعليق عليها.

عرض نتائج أسئلة الدراسة

عرض نتائج سؤال الدراسة الأول

جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق أبعاد التفكير الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

رمز البعد	أبعاد التفكير الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
HT	التفكير الشمولي	3.17	0.77	63.41	متوسطة
PBT	التفكير التخطيطي	3.06	0.87	61.27	متوسطة
AT	التفكير التجريدي	3.02	0.86	60.40	متوسطة
DT	التفكير التشخيصي	2.98	0.86	59.61	متوسطة
	تطبيق التفكير الإستراتيجي	3.07	0.75	61.40	متوسطة

ينص سؤال الدراسة الأول على " ما واقع تطبيق أبعاد التفكير الإستراتيجي (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس واقع تطبيق التفكير الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى والذي يشمل أربعة أبعاد وهي التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي والتفكير التخطيطي، فتشير النتائج الواردة في جدول (1.4) أن درجة تطبيق موظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للتفكير الإستراتيجي جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.75) وبنسبة تطبيق بلغت (61.40%). إضافة الى ذلك تشير النتائج أن درجة تطبيق موظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم لجميع أبعاد التفكير الإستراتيجي الأربعة كانت

متوسطة، بحيث كانت درجة تطبيق التفكير الشمولي الأبرز وبنسبة تطبيق بلغت (63.41%)، تلا ذلك التفكير التخطيطي بنسبة تطبيق (61.27%)، من ثم التفكير التجريدي والتفكير التشخيصي بنسبة بلغت (60.40%) و(59.61%) على التوالي وتعزو النتائج الى ان نسبة جيدة من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم من ذوي الخبرة والتمرسين في العمل الإداري، حيث ان الإدارة العليا لديها ادراك لدورها القيادي في تطوير وتحسين وزارة التربية والتعليم من خلال نظرتها الشمولية للقضايا التي تتعلق بالوزارة والمديريات من استثمار للفرص المتاحة لديها وتحديد الاطار العام للمشاكل التي تواجه الوزارة وسرعة الاستجابة لوضع الحلول الملائمة، وكل ذلك بالاعتماد على خبراتهم المتراكمة وتحديد اولويات العمل.

عرض نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الثاني:

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
JP13	يلتزم الموظفون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل	3.73	0.70	74.60	مرتفعة
JP7	يقوم الموظفون بالأعمال وفقاً للسياسات واللوائح والإجراءات المحددة سلفاً	3.62	0.77	72.40	مرتفعة
JP8	يتصف الموظفون بالقدرة على تحمل مسؤولية نتائج أداء مهام أعمالهم الوظيفية	3.59	0.80	71.80	مرتفعة
JP2	يتمتع الموظفون بالقدرة على تنظيم الأعمال اليومية	3.58	0.70	71.60	مرتفعة
JP15	يمتلك الموظفون القدرة على التعاون بين العاملين لإنجاز العمل	3.57	0.75	71.40	مرتفعة
JP9	ينجز الموظفون أعمالهم الوظيفية طبقاً للمواصفات والخطط المطلوبة	3.54	0.77	70.80	مرتفعة
JP3	يقوم الموظفون بأداء الأعمال الموكلة إليهم بجودة عالية	3.53	0.77	70.60	مرتفعة

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
JP12	يملك الموظفون القدرة على الاستخدام الجيد للموارد في أثناء أداء الوظيفة	3.53	0.74	70.60	مرتفعة
JP1	تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	3.53	0.85	70.60	مرتفعة
JP20	يستطيع الموظفون التكيف والتأقلم مع الحالات الطارئة في العمل	3.51	0.78	70.20	مرتفعة
JP14	يملك الموظفون القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة في أثناء العمل	3.50	0.78	70.00	مرتفعة
JP11	يتمتع الموظفون بالمهارات الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	3.50	0.81	70.00	مرتفعة
JP6	يتسم أداء الموظفين بالسرعة في إنجاز المهام المطلوبة منهم	3.49	0.81	69.80	مرتفعة
JP4	يتميز الموظفون بإتقان أعمالهم بمستوى عال من الدقة	3.49	0.76	69.80	مرتفعة
JP5	يتمتع الموظفون بالليقظة التامة في أثناء العمل	3.48	0.77	69.60	مرتفعة
JP10	يسعى الموظفون لتحسين أدائهم في العمل	3.46	0.85	69.20	مرتفعة
الأداء الوظيفي (JP)		3.54	0.63	70.80	مرتفعة

ينص سؤال الدراسة الرئيسي الثاني على " ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى؟"

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة نحو الفقرات التي تقيس الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى، فتشير النتائج الواردة في جدول (6.4) أنّ مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العليا جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.63)، كما وتشير النتائج أنّ نسبة تقييم الأداء الوظيفي

لموظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر موظفيها من الإدارة العليا والوسطى بلغت (70.8%).

إضافة إلى ذلك تشير النتائج أنّ مستوى الأداء عن الفقرات التي تقيس الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، فقد كانت أبرزها التزام الموظفين بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (74.60%) وبمتوسط حسابي (3.73)، تلاها قيام الموظفين بالأعمال وفقاً للسياسات واللوائح والإجراءات المحددة سلفاً بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (72.4%) وبمتوسط حسابي (3.62)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنّ في وزارة التربية والتعليم يوجد لديها ضوابط وقوانين وانظمة ولوائح على جميع الموظفين الالتزام بها والعمل وفقها ومن يخالف ذلك، وتتخذ إجراءات إدارية وفق قانون ونظام عقوبات داخلي يضعه رئيس الوحدة، في حين كان سعي الموظفين لتحسين أدائهم في العمل الأقل بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت (69.2%) وتعزو النتيجة إلى عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتحسين ادائهم في العمل كما أنّ معظم الأعمال روتينية، وعدم وجود قيادة تغيير لتعمل على التغيير والتطوير في العمل .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الوالي (2019) والتي بينت ان مستوى الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كان مرتفع بنسبة (88.43%)، وكما وأنها اتفقت أيضاً مع دراسة منصور (2012) التي بينت ان مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مرتفع بنسبة بلغت (86.3%).

حيث انها اعترضت مع دراسة قويدر (2017) التي تبين ان مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كان متوسطا وبنسبه بلغت (69.30%).

توصيات الدراسة:

- 1- على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبني ثقافة التفكير الاستراتيجي ونشرها بين العاملين على كافة المستويات وتمكينهم من ممارسة التفكير الاستراتيجي.
- 2- رفع مستوى أداء الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر ومراقبة احتياجاتهم وتدريبهم لينعكس إيجاباً في تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- 3- في ضوء النتائج التي توصلت إليها أن هناك علاقة طردية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، يجب على الوزارة التركيز بشكل أكبر على التفكير الاستراتيجي لما له من تأثير في

تحسين الأداء الوظيفي والتأثير على سلوك الموظفين وتنسيق جهودهم، وتوحيد جهودهم حول أهداف الوزارة يحشد طاقتهم.

4- إجراء دراسة مستقبلية مكثفة للتفكير الاستراتيجي في القطاعات الفلسطينية الأخرى خارج قطاع التعليم لتوضيح رؤية أكثر شمولاً حول الموضوع، ودراسة جوانب أخرى من التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ومراجعة ممارسات الوزارات الأخرى في كليهما. على المستويين المحلي والدولي في مجالات التفكير الاستراتيجي للاستفادة منه وتطويره بما يتناسب مع بيئة العمل بالوزارة.

قائمة المراجع

- بحر، يوسف، وأبو سلطان، مياسة (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (5): ص 178-213.
- الجبالي، حمزة (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الأردن: دار عالم الثقافة.
- جرغون، وفاء (2019). التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حمد، محمد (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحمداني، صبا (2019). الدور الوسيط للقدرات الابداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين – دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي العراقية في بغداد، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية ، 20(2): ص 76-94.
- الخرعان، عبد الله (2018). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية بأسسيوط، 34(4)، ص 439-470.
- رضا، حاتم (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الشديفات، يحيى، والحراشنة، محمد (2005). درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، 17(2): ص134-135.
- الشهري، محمد (2010). واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفايد، سالم (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- القرم، إلهام (2019). أثر التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي- المحافظات الجنوبية - فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (د. ت). "النشأة-الرسالة-مديريات التربية"، استردت من الموقع الإلكتروني بتاريخ 2021/12/1 م. متوفر على الرابط: www.moh.ps.
- Gede, N., and Lawason, O. (2011). Employees' Characteristics and Job Performance of Staff of the Bayelsa State Ministry of Education in Nigeria, Mediterranean Journal of Social Sciences, 2(4), pp.33-40.
- Goldman, E. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. Journal of Strategy and Management, 5(1), pp.25-40.
- Salavati, S., Amerzadeh, M., Bolbanabad, A. M., Piroozi, B., & Amirhoseini, S. (2017). Evaluation of strategic thinking and its affecting factors among managers and personnel in a medical sciences university in Iran. International Journal of Human Rights in Healthcare.10(14).18-38.