



د/ الطيب عبدالمولى وآخرون

واقع ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية...

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

واقع ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد(*)

د/ الطيب محمد إبراهيم عبدالمولى

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية، جامعة الملك خالد

eabdelmawla@kku.edu.sa

أ.د/ نبيل صالح سفيان

أستاذ علم النفس الإرشادي

جامعة الملك خالد وجامعة تعز

nsofian@kku.edu.sa

الباحث/ علي إبراهيم عبدالله ال أحمد

قسم أصول التربية كلية البنات للآداب

والعلوم والتربية، جامعة عين شمس - مصر

alhbbss2019@gmail.com

يشكر المؤلفون عمادة البحث العلمي بجامعة الملك خالد لتمويلها هذا العمل
من خلال مجموعات البحث الكبيرة بموجب منحة رقم (RGP.2/671/46)

تاريخ قبوله للنشر 3/5/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 2/4/2025

(*) موقع المجلة:

واقع ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد

د/ الطيب محمد إبراهيم عبدالمولى

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية، جامعة الملك خالد

أ.د/ نبيل صالح سفيان

أستاذ علم النفس الإرشادي
جامعة الملك خالد وجامعة تعز

الباحث / علي إبراهيم عبدالله ال أحمد

قسم أصول التربية كلية البنات للآداب
والعلوم والتربية، جامعة عين شمس - مصر

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد؛ ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة اشتملت على الأنماط الأربع للتفكير الاستراتيجي، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد قوامها (384) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن جميع استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد حول ممارسات القيادات الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي قد حصلت على درجة من متوسطة إلى ضعيفة، وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل لمجموعة من المنطلقات والأليات أهمها: تأسيس مركز لتنمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعة كافة. الكلمات المفتاحية: أنماط التفكير الاستراتيجي، القيادات الأكاديمية.



The reality of the practices of strategic thinking patterns among academic leaders at King Khalid University

Dr. Al-Tayeb Mohamed Ibrahim Abdelmawla

Assistant Professor of Educational Administration and Planning
Faculty of Education - King Khalid University

Prof. Nabil Saleh Sufyan

Professor of Counseling Psychology
King Khalid University & Taiz University

Ali Ibrahim Abdullah Al-Ahmed

Department of Foundations of Education Women's College for Arts
Science and Education - Ain Shams University, Egypt

Abstract

The current research aims to identify the reality of the practices of strategic thinking patterns among academic leaders at King Khalid University. To achieve this, the descriptive approach was used along with the questionnaire as a tool that included the four patterns of strategic thinking, which was applied to a stratified random sample of faculty members at King Khalid University consisting of (384) members. The research concluded with several results, the most important of which was that all responses from King Khalid University faculty members regarding academic leaders' practices of strategic thinking patterns were rated as moderate to weak. In light of these results, a set of principles and mechanisms was developed, the most important of which is the establishment of a center to develop the practices of strategic thinking patterns among academic leaders across all colleges of the university.

Keywords: Strategic Thinking Patterns, Academic Leadership.

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية:

يمر العالم في هذه الآونة بفترة تحولات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية كبرى، تمثل تحديات للمؤسسات كافة سواء الحكومية منها أم الخاصة، وقد أدى ذلك إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المؤسسات، وأصبحت أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل الأمر الذي يُحتم ابتكار أساليب جديدة ومبتكرة، ويقتضى ذلك توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل؛ لذلك أصبحت هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي والذي يمكن من خلاله مواجهة التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المؤسسة، وكيفية التعامل معها بما يكفل استمراريتها وتطورها.

لذلك يجب على القيادات الأكاديمية أن يخصصوا جزءاً كبيراً من وقتهم للتفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة الأزمات الجارية وإدارتها (Timuroglu, 2016) وجدير بالذكر أن نجاح المنظمات الجامعية في تحقيق أهدافها يكون بقدر ممارسة قادة هذه المنظمات للتفكير الاستراتيجي بأمناء مختلفة، فعلى سبيل المثال، يُعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية في الجامعة، فلا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلاله، وبالتالي فإن نجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادات بها ومدى قدرتهم على التعامل مع المتغيرات المحيطة بهم.

وعملية التفكير الاستراتيجي لمعظم قضايا الأقسام الأكاديمية تكون فعالة في تعديل الاتجاهات والقيم والمعتقدات والسلوكيات للمشاركين (Robinson, 2012, p.7)، كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن تبني التفكير الاستراتيجي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة يؤدي إلى تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة ووصولها للتميز (جمانة، 2021م)، وزاد الاهتمام من قبل الباحثين بدراسة التفكير الاستراتيجي نظراً لإرتباطه الإيجابي بمتغيرات أخرى تؤثر في العمل، مثل صنع القرار (سامي، 2017م)، وعلاقته بتحسين جودة الحياة (صبا ومحمد، 2018م).

لقد استُخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي بشكلٍ واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الاستراتيجية، وقد عُرف التفكير الاستراتيجي أنه: التفكير الذي يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الاستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك نحو نجاح المنظمة (Pang, Pisapia, 2015)، في حين عرفه إسماعيل (2013م) أنه عملية تساعد على إجراء التنبؤات المستقبلية بشكلٍ دقيق، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المرتبطة في ظرف التطبيق.

كما عُرف أنه " عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة" (Liang, 2012, p.57)، وأشار (Steptoe-warren, 2011) إلى أن التفكير الاستراتيجي يُعد مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً راقٍ يُسهّم في تحقيق الموازنة بين إمكانات المنظمة ومستقبلها وواقع المنافسة.

نستخلص من المفاهيم السابقة أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير تركيبى يتم بطريقة حدسية إبداعية، وليس تحليلياً يتم بطريقة منطقية وعقلانية، كما أن أساس التفكير الاستراتيجي التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.

- وبناءً على هذه التعريفات تتجلى أهمية التفكير الاستراتيجي في النقاط التالية:
- الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة، وبخاصة في حالة كبر حجمها، وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع (ضحايي والمليجي، 2011م، ص164).
 - يؤدي تعزيز التفكير الاستراتيجي إلى صياغة أفضل الاستراتيجيات؛ لأنها تمكن المنظمة من أن تكون مختلفة عن الآخرين، وتحقق لها الميزة التنافسية المستدامة (أبو الجدايل، 2012م، ص49).
 - توجه عناصر التفكير الاستراتيجي يُجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية، وما يحقق تجانس التفكير (Erez, Grant, 2014, p.106).
 - فالتفكير الاستراتيجي يعمل على: ترتيب الأولويات وتحديدتها، وإشاعتها بين العاملين، وأنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات (يونس، 2012م)، بالإضافة إلى أنه يعمل على حُسن التعامل مع الأحداث والوقائع (السكرانه، 2010م).
 - يتضح مما سبق مدى أهمية التفكير الاستراتيجي لقادة المنظمات بعامه، ولقادة التعليم الجامعي بخاصة، حيث التعقيدات الإدارية والمستحدثات التكنولوجية، وزيادة أعداد الجامعات وطلابها، وكثرة تنوع مقرراتها وتخصصاتها، فضلاً عن زيادة عدد المستويات الإدارية والتنظيمية بها، هذا بالإضافة للتغيرات البيئية المتلاحقة.
 - ومن هذا المنطلق يبرهن بون (Bonn, 2015) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي:
 - **التفكير المنظم:** ويشير تفكير المنظم إلى امتلاك الأفراد قدرة النظر إلى الأمور على مستوى المنظمة ككل وليس على أساس قسمهم الذي يعملون فيه فقط.
 - **الإبداع:** يمكن القول بأن الإبداع يتطلب الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكلٍ مبدع، لإيجاد حل مناسب.
 - **الرؤية المستقبلية:** تعبر الرؤية عن موقف أو أسلوب تفكير أو بحث بطريقةٍ أشمل والاستعداد لاحتمالات أكثر، إذ إن نمط التفكير بشكل المستقبل مبني على الرؤى التي غالباً ما تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل (Almani & Esfaghansary, 2011).
 - ومن جانب آخر فقد أبرز مينتيريج وآخرون (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2020) خصائص التفكير الاستراتيجي في الآتي: مصطلح المدى الطويل مقابل الفوري، والمفهومية (أي المجرد) مقابل الملموسة، وإجراءات عقلية مقابل إجراءات عملية (أي التفكير مقابل العمل)، وتحديد القضايا المستقبلية مقابل حل المشكلات القائمة، وفتح آفاقٍ جديدةٍ مقابل الروتينية، والفاعلية مقابل الكفاءة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومواكبة تطور الفكر الإداري العالمي.
 - إضافة إلى ما سبق، فقد تناولت إحدى أدبيات الإدارة التربوية خصائص التفكير الاستراتيجي والتي تتمثل في نقاط عدة أهمها: أنه تفكير تفاعلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع (Goldman, 2012).

- ويذكر ولتيرس وآخرون (Wolters & Grome & Hinds, 2013) أن القادة الذين يتميزون بالتفكير الاستراتيجي يمارسون الخطوات التالية:
- 1- تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة.
 - 2- تحليل القيمة المضافة.
 - 3- تحليل وضع المنافسة.
 - 4- التوفيق بين المتغيرات الرئيسة.
 - 5- إعداد عدة سيناريوهات بديلة.
 - 6- مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله (Allio, 2011).
 - 7- اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
 - 8- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات (سلطان، 2010م).
 - 9- البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - 10- إعادة تشكيل عملية التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.
- يتضح من الخطوات السابقة أنها تركز بصورة أساسية على إضافة قيمة متميزة، تمكن المنظمة من التنافس والارتقاء على المنظمات الأخرى، وتجعلها تحرص على استخدام أسلوب التفكير المنفتح الموائم، لإطلاق الحدس والإبداع والمرونة، واستشعار ما يحيط بها من فرص وتهديدات، ثم تحديد التوجه الاستراتيجي لها.
- ورغم ما يتميز به التفكير الاستراتيجي من أهمية وخصائص وخطوات فله أنماط متعدد تبعاً للمواقف التي يُجابهها متخذو القرار وفقاً لأساليب اختيارهم للبدائل الاستراتيجية، وتصنف على النحو التالي (Eifler, 2012):
- **نمط التفكير الشمولي:** وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة.
 - **نمط التفكير التجريدي:** وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بمحصن العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وأشار (Duhaime & Stimpert, 2012) إلى أن هذا النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس.
 - **نمط التفكير التشخيصي:** ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها (Freedman, 2013).
 - **نمط التفكير التخطيطي:** يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة باعتبارها مرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج.

من خلال تحليل نتائج بعض الدراسات التي أُجريت على التعليم الجامعي السعودي أكدت بعضها على وجود معوقات تواجه القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بعامة وجامعة الملك خالد بخاصة ومنها دراسة (الشهري، 1438هـ) والتي أكدت على أن أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيق بعد جودة التعليم بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (آل شريان، 1441هـ) والتي أكدت على وجود معوقات إدارية وبشرية تعرقل الارتقاء بتصنيف جامعة الملك خالد في ضوء معايير التصنيفات العالمية، ودراسة (حكيمي، 2019م) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمهارات القيادة العلمية كانت ضعيفة، كما أكدت دراسة (العودة، 2018م) إلى وجود عدد من المعوقات التي تقف دون تحقيق الريادة الإدارية بالجامعات السعودية ومنها الاعتماد على التفكير النمطي في تسيير الشؤون الإدارية بالجامعة، كما أكدت استراتيجية جامعة الملك خالد إلى ضرورة الاعتماد على أساليب التفكير الجديدة التي تحول دون عرقلة السلوكيات القديمة (استراتيجية جامعة الملك خالد، 2030م).

بينما أكدت دراسة (Muriithi, 2018) إلى أن التفكير الاستراتيجي عامل محدد ومهم لفاعلية القيادة، في حين خلصت دراسة (Al- Qatamin & Esam, 2018) إلى أن التفكير الاستراتيجي بوصفه مهارة له تأثير كبير على جميع أبعاد الميزة التنافسية، في حين توصلت دراسة (Dionisio, 2017) إلى أن افتقار ممارسة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات يؤدي إلى استراتيجيات سيئة وبالتالي يترتب عليها اتخاذ قرارات سيئة، في حين خلصت دراسة (Timuroglu & Naktiyok & Kula, 2016) إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات يساعد في مواجهة التحديات البيئية المختلفة، كما أكدت دراسة (حسن وإبراهيم، 2021م) على أن التفكير التجريدي أكثر الأنماط تنبؤًا بسلوك المواطنة التنظيمية.

في حين ركزت نتائج دراسة (ترغيني، 2015م)، ودراسة (العشي، 2013م) على أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، كما أوصت دراسة (الشهري، 2010م) بضرورة إيجاد بيئة تنظيمية تقلل من المعوقات التي تحد من ممارسة التفكير الاستراتيجي لديهم، كما خلصت دراسة (Goldman, 2007) إلى ثلاثة نماذج يتم من خلالها وصف الخبرات التي تُسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي وهي تطوير الفهم، وممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومواجهة التحديات والعقبات، لذلك أوصت دراسة (عطاري، 2023م) باستمرار اهتمام إدارات الجامعات بتعزيز التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

مما سبق يتضح أن القادة الأكاديميين يُفكرون أولاً تفكيراً استراتيجياً في تغيير الواقع الحالي، باستخدام أدوات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وصياغة استراتيجيات التطوير لتُصبح في حيز التنفيذ، على أن تحقق هذه الاستراتيجيات ميزة تنافسية للجامعات باستحضار كل ما هو جديد ومختلف تمامًا عن الجامعات الأخرى.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بناءً على ما سبق وبناءً على ما أشارت إليه الدراسات السابقة، ولتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (2030م) والتي أكدت على ضرورة أن تُصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (200)

جامعة دولية بحلول عام (2030م) (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030م)، أصبح لزامًا توفر قيادات أكاديمية تمتلك القدرة على استخدام أساليب إدارية وطرق تفكير مختلفة من أهمها القدرة على ممارسة التفكير الاستراتيجي بأنماطه المختلفة، وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما واقع ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات حول درجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)؟
- 3- ما أهم المنطلقات والأليات التي يمكن أن تُسهم في تنمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة درجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.
- 2- معرفة أثر كلٍ من: الجنس، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، على درجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.
- 3- التقدم ببعض المنطلقات والأليات لتحفيز القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- 1- قد تُفيد نتائج هذا الدراسة المعنيين بجامعة الملك خالد في معرفة درجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.
- 2- من المأمول أن تُطلع نتائج هذا الدراسة المعنيين بجامعة الملك خالد على أهمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي من أجل مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي.

منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة استخدام الدراسة المنهج الوصفي، لأنه أنسب المناهج للدراسة النظرية التي تسعى إلى التعرف على ما تتضمنه الأدبيات والبحث التربوي في مجال التفكير الاستراتيجي.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي) لدى القيادات الأكاديمية (عينة من أعضاء هيئة التدريس) بجامعة الملك خالد في بعض كليات الجامعة (العلوم، والصيدلة، والعلوم الإنسانية، والتربية) في نهاية الفصل الدراسي الثاني (1445هـ).

مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

التفكير الاستراتيجي:

عرف جولدمان (Goldman, 2015) التفكير الاستراتيجي على أنه "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة التي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والخلقية حاضراً ومستقبلاً".

كما عُرف بأنه "الطريق لحل المشكلات الاستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد، ومثل هذا التوجه يركز على البحث في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يُحاولون فهم القرارات الاستراتيجية واتخاذها في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد، والغموض والتنافس" (Young, 2016, p.56). ويمكن تعريف التفكير الاستراتيجي في هذه الدراسة بأنه المقدرات والمهارات الضرورية التي يمتلكها القادة الأكاديميون بجامعة الملك خالد للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة الجامعة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

أنماط التفكير الاستراتيجي strategic thinking patterns:

تُعرف أنماط التفكير الاستراتيجي أنها تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل معها استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية (McCauley, 2012).

ويمكن تعريف أنماط التفكير الاستراتيجي في هذه الدراسة أنها العمليات العقلية والمعرفية للتفكير الاستراتيجي التي يستخدمها القائد الأكاديمي بجامعة الملك خالد في أثناء ممارسته لعمله وذلك للتعامل مع تحديات البيئتين الخارجية والداخلية للجامعة بجميع مكوناتها.

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد والبالغ عددهم (1272) عضواً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (384) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية

الطبقية بحيث يمثلون مختلف الكليات ومختلف التخصصات ومختلف الدرجات العلمية، والعينة تشكل ما نسبته (30.2%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة المختارة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	227	59.1
	أنثى	157	40.9
الدرجة العلمية	أستاذ	66	17.2
	أستاذ مشارك	124	32.2
	أستاذ مساعد	81	21.1
	محاضر	113	29.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	141	36.7
	من 5 إلى أقل من 10	64	16.7
	من 10 إلى أقل من 15	95	27.7
	أكثر من 15	84	21.9
المجموع الكلي		384	100%

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة صممت من قبل الباحثين بعد الرجوع إلى المراجع والدراسات ذات العلاقة بالنسبة لموضوع التفكير الاستراتيجي على سبيل المثال (Al- Qatamin & Esam,2018)، والأداة تتكون من جزئين هما: الجزء الأول: المعلومات الأساسية (النوع الاجتماعي، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)، بينما اشتمل الجزء الآخر على: أنماط التفكير الاستراتيجي ويشتمل على أربعة أنماط (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) وتمت الاستجابة على الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً).

صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من الحكمين والخبراء بلغ عددهم (30) محكمًا في مجال الإدارة والتخطيط التربوي بهدف التحقق من الصدق الظاهري لها، وتمت إجراء التعديلات المقترحة حيث كانت الأداة في صورتها الأولية (28) عبارة وبعد عرضها على الحكمين لم يتفق كثيرًا منهم على (4) عبارات فتم حذفهم، فأصبحت في صورتها النهائية (24) عبارة، وتم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات أنماط التفكير الاستراتيجي ومجموع فقراته، ويعرض الجدول التالي قيم معاملات الثبات المستخرجة منها.

جدول (2) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ لأنماط التفكير الاستراتيجي

أنماط التفكير الاستراتيجي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
مجموع فقرات أنماط التفكير الاستراتيجي	24	0.98
التفكير الشمولي	6	0.93
التفكير التجريدي	6	0.94
التفكير التشخيصي	6	0.93
التفكير التخطيطي	6	0.94

من جدول (2) تبين معاملات الثبات المستخرجة توافر مستوى مرتفع من الثبات لأنماط التفكير الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.98) وتراوحت المعاملات لأنماط ككل ما بين (0.93-0.94)، ويبين عرض مؤشرات صدق الأداة وثباتها توفر مستوى جيد لتطبيقها.

نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: الذي نص على "ما درجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟" فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وكانت النتائج كما في جدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة الملك خالد (ن=384)

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط
3	متوسطة	1.05	2.75	التفكير الشمولي.
2	متوسطة	1.0	2.75	التفكير التجريدي.
4	متوسطة	1.02	2.66	التفكير التشخيصي.
1	متوسطة	1.09	2.91	التفكير التخطيطي.
	متوسطة	0.96	2.73	مجموع فقرات أنماط التفكير الاستراتيجي

تشير قيم متوسطات الاستجابة بالجدول (3) إلى أن أفراد عينة الدراسة المختارة يرون أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد يُمارسون أنماط التفكير الاستراتيجي بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط مجموع أنماط التفكير الاستراتيجي (2.73) بانحراف معياري قدره (0.96) وهو ما يعادل درجة متوسطة للاستجابة، كما كانت استجابات أعضاء هيئة التدريس لجميع المحاور في المدى المتوسط للاستجابة وتراوحت بين (2.66-2.91)، وجاء في الترتيب الأول محور التفكير التخطيطي، تلاه محور التفكير التجريدي ثم محور التفكير الشمولي، وفي الترتيب الأخير محور التفكير التشخيصي، وقد يعزى ذلك إلى وجود قصور في ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي بصفة عامة داخل الجامعة، وربما يرجع ذلك إلى تتبع القيادات الأكاديمية للنمط المركزي في تنفيذ الأعمال الإدارية

والأكاديمية؛ مما يسبب حرمانهم من فرصة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في تناول القضايا التربوية المختلفة، فضلاً عن عدم إقامة الدورات التأهيلية المتخصصة في هذا المجال، أو قد يعزى ذلك إلى النزعة التسلطية لدى بعض القادة، أو ربما يكمن السبب في طاعتهم للأوامر والتعليمات دون إبداء رأيهم حولها الأمر الذي يحد من قدراتهم الإبداعية وبالتالي لا يؤدي إلى تبني أفكار إدارية غير مألوفة أو غير متعارف عليها وافقت هذه النتائج مع دراسة (AI- Qatamin & Esam, 2018) التي أشارت إلى تدني ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي، وكذلك دراسة (Dionisio, 2017) التي أظهرت تدني مستوى الوعي الاستراتيجي لدى القيادات، وفيما يلي تقدم الدراسة عرضاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة المختارة على فقرات كل نمط من أنماط التفكير الاستراتيجي.

أولاً: نمط التفكير الشمولي

يعرض جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط التفكير الشمولي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد كما يلي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط التفكير الشمولي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد (ن=384)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يستند القائد الأكاديمي إلى الأسس العلمية في رصد البيئة التربوية الخارجية.	2.71	1.18	متوسطة	4
2	يطرح معالجات شمولية للمشكلات التربوية وفقاً للمداخل الإدارية الحديثة.	2.79	1.15	متوسطة	2
3	يُجري تغييرات شمولية في العمليات الإدارية لتحقيق أهداف القسم/الكلية.	2.78	1.21	متوسطة	3
4	يعمل على رسم صورة مستقبلية للقسم/الكلية ومعرفة ما يجب أن يكون عليه في المستقبل.	2.68	1.26	متوسطة	6
5	يرصد خطط متابعة تقويمية للتحقق من مدى تحقيق أهداف القسم/الكلية.	2.71	1.20	متوسطة	5
6	يهتم بالنتائج أكثر من الاهتمام بالوسائل والأساليب.	2.85	1.19	متوسطة	1
	المتوسط الكلي لممارسة النمط	2.75	1.05	متوسطة	

تشير نتائج جدول (4) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية لنمط التفكير الشمولي جاء بدرجة متوسطة (2.75) وانحراف معياري (1.05)، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (2.85-2.68)، وكانت أيضاً بدرجة متوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (6) "يهتم بالنتائج أكثر من الاهتمام بالوسائل والأساليب"، بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.19)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (2) "يطرح معالجات شمولية للمشكلات التربوية وفقاً للمداخل الإدارية الحديثة"، بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.15)، في حين جاءت في الترتيب الثالث الفقرة رقم (3) "يُجري تغييرات شمولية في العمليات الإدارية لتحقيق أهداف القسم/الكلية"، بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.21)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4)

"يعمل على رسم صورة مستقبلية للقسم/ الكلية ومعرفة ما يجب أن يكون عليه في المستقبل"، بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.26)، وقد تعزى هذه النتائج إلى تدني مستوى ممارسة القادة الأكاديميين لنمط التفكير الشمولي، حيث إنهم لا يمتلكون المهارات الكافية لممارسته بشكلٍ يرفع من مستوى تطبيقه لديهم، الأمر الذي يعكس تغلب نمط الروتين في التعامل مع القضايا التربوية لدى هؤلاء القادة، وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي خلصت إليها دراسة كلٍ من (ترغيني، 2015م)، (Muriithi, 2018)، من ضعف ممارسة القادة الأكاديميين لممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، وقلة الدورات التدريبية المقدمة لهم في هذا الجانب.

ثانياً: نمط التفكير التجريدي

يعرض جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط التفكير التجريدي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد كما يلي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط التفكير التجريدي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد (ن=384)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يسعى القائد الأكاديمي إلى فهم المشكلة في إطارها المحدد.	2.71	1.10	متوسطة	4
2	يطرح بدائل متعددة لحل المشكلة.	2.71	1.08	متوسطة	5
3	يُحاول التعرف إلى ما يدور في خلد الآخرين حول المشكلة.	2.76	1.14	متوسطة	2
4	يستخدم طرق علمية في حل المشكلات.	2.71	1.12	متوسطة	3
5	ينتقي المواقف المطلوبة بعيداً عن البيروقراطية.	2.94	1.26	متوسطة	1
6	يعمل على تنظيم وإدارة الوقت في جمع المعلومات والبيانات	2.65	1.18	متوسطة	6
	المتوسط الكلي لممارسة النمط	2.75	1.02	متوسطة	

تشير نتائج جدول (5) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية لنمط التفكير التجريدي جاء بدرجة متوسطة (2.75) وانحراف معياري (1.02)، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (2.94-2.65)، وكانت أيضاً بدرجة متوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (5) "ينتقي المواقف المطلوبة بعيداً عن البيروقراطية" بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.26)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) في الترتيب الثاني "يُحاول التعرف إلى ما يدور في خلد الآخرين حول المشكلة" بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.14)، وجاءت الفقرة رقم (4) في الترتيب الثالث "يستخدم طرق علمية في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.12)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) "يعمل على تنظيم وإدارة الوقت في جمع المعلومات والبيانات" بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.18)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب القيادات الأكاديمية حين يواجهون المشكلات الطارئة في العمل لا يتعاملون معها وفق الأسلوب العلمي لحل

المشكلات، وإنما يكون مهم الوحيد الانتهاء من المشكلة بأسرع وقت، وبالتالي لا يعيرون اهتماماً بالأسباب والوقائع أو تحديد جميع جوانب المشكلة، أو قد يكون السبب في ذلك أن القادة الأكاديميين قد لا تتوافر لديهم الكفايات المناسبة لوضع التصور المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي للعمل، وبالتالي لا ينصب اهتمامهم على إنجاز العمل الحالي بغض النظر عن التفاصيل التي تحيط به، وبالتالي لا يكون هناك اهتمام كبير بنوعية الأداء من خلال الأساليب الرقابية الفعالة، وإنما تكون الرقابة لديهم على النواحي الإدارية الروتينية وتحقيقها، أما الجوانب الفنية فنصيبها ضئيل ضمن اهتماماتهم اليومية، ويتفق ذلك مع النتائج التي خلصت إليها دراسة (Goldman, 2006).

ثالثاً: نمط التفكير التشخيصي

يعرض جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط التفكير التشخيصي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد كما يلي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط التفكير التشخيصي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد (ن=384)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يستثمر القائد الأكاديمي الفرص التربوية المتاحة لبناء قسمه/ كليته.	2.65	1.20	متوسطة	4
2	يستند إلى الأفكار الخاصة في رصد البيئة التربوية الخارجية.	2.63	1.09	متوسطة	5
3	يُجرى تغييرات تدريجية في العمليات الإدارية التي تمارس لتحقيق أهداف القسم/الكلية.	2.68	1.19	متوسطة	3
4	يُبدى المرونة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم/ الكلية.	2.74	1.20	متوسطة	2
5	يقوم بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للقسم/ الكلية قبل اتخاذ القرار.	2.75	1.19	متوسطة	1
6	يعتمد على نتائج الأبحاث في تشخيص الواقع.	2.49	1.15	منخفضة	6
	المتوسط الكلي لممارسة النمط	2.66	1.02	متوسطة	

تشير نتائج جدول (6) إلى ممارسة القيادات الأكاديمية لنمط التفكير التشخيصي جاء بدرجة متوسطة (2.66) وانحراف معياري (1.02)، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (2.75-2.49)، وكانت بدرجة متوسطة - منخفضة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (5) "يقوم بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للقسم/ الكلية قبل اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.19)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) "يُبدى المرونة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم/ الكلية" بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.20) في الترتيب الثاني، واحتلت الفقرة رقم (3) "يُجرى تغييرات تدريجية في العمليات الإدارية التي تمارس لتحقيق أهداف القسم/الكلية" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.19)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) "يعتمد على نتائج الأبحاث في تشخيص الواقع" بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (1.15)، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض القيادات الأكاديمية يفضلون الانفراد بالرأي واتخاذ القرارات

المتعلقة بالعمل دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس لأنهم يعتقدون بتوافر الخبرة الكافية للتعرف إلى الفرص التعليمية والتعامل معها، وحل المشكلات، وكيفية مواجهة التحديات البيئية، ويؤكد هذا ما خلصت إليه دراسة (ترغيني، 2015م)، والتي توصلت إلى وجود انخفاض واضح في ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات.

رابعاً: نمط التفكير التخطيطي

يعرض جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط التفكير التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد كما يلي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط التفكير التخطيطي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد (ن=384)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يهتم القائد الأكاديمي بالبدل المناسب الذي يسهم في تحقيق أهداف قسمه/كلية.	2.64	1.11	متوسطة	5
2	يجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاهتمام بالوقت المحدد.	2.74	1.10	متوسطة	2
3	يبنى الرؤية المستقبلية بالاعتماد على معطيات الواقع.	2.67	1.15	متوسطة	3
4	يعتمد على الوصف الكمي والنوعي لبناء المواقف التربوية.	2.65	1.17	متوسطة	4
5	يعمل على تجنب عنصر المخاطرة في حساباته.	2.59	1.21	منخفضة	6
6	يعمل على بناء نظام تربوي متكامل ومرن.	2.78	1.23	متوسطة	1
	المتوسط الكلي لممارسة النمط	2.68	1.03	متوسطة	

تشير نتائج جدول (7) إلى أن متوسط ممارسات القيادات الأكاديمية لنمط التفكير التخطيطي جاء بدرجة متوسطة (2.68) وانحراف معياري (1.03)، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (2.78-2.59)، وكانت بدرجة متوسطة - منخفضة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (1) "يعمل على بناء نظام تربوي متكامل ومرن" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.23)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) "يجمع بيانات مفصلة عن المشكلة دون الاهتمام بالوقت المحدد" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.10)، واحتلت الفقرة رقم (3) "يبنى الرؤية المستقبلية بالاعتماد على معطيات الواقع" الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) "يعمل على تجنب عنصر المخاطرة في حساباته" بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.21)، وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف التنمية المهنية للقادة الأكاديميين، وتطوير خبراتهم نحو استخدام الأساليب الحديثة في التعامل مع المشكلات، بالإضافة إلى أن مهام العمل اليومية للقائد الأكاديمي متعددة، وواجبات العمل الروتيني اليومي تقف عائقاً أمام توافر الوقت اللازم لجمع البيانات ودراسة المشكلات، ويتفق ذلك مع النتائج التي خلصت إليها دراسة (Muriithi, et al., 2018) التي أشارت إلى وجود انخفاض في ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات بسبب قلة البرامج التدريبية المقدمة لهم في هذا الجانب، بالإضافة إلى خلط الكثير منهم بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

إجابة السؤال الثاني: الذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات بشأن درجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)؟" وللإجابة عنه تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين الذكور والإناث حول ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وكانت النتائج كما يلي:

الفروق تبعاً للجنس:

استُخدم اختبار (ت) للفروق بين المجموعات المستقلة في التعرف على الفروق بين الذكور والإناث حول ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8) اختبار ت للفروق بين الجنسين حول ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية

($n=384$)

مستوى الدلالة	ت	الإناث (ن=157)		الذكور (ن=227)		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.835	0.209-	1.072	2.7665	1.02827	2.7438	نقط التفكير الشمولي
0.329	0.978	1.019	2.6847	1.01289	2.78	نقط التفكير التجريدي
0.857	0.181-	1.060	2.6667	0.98894	2.6476	نقط التفكير التشخيصي
0.357	0.923	1.038	2.6189	1.02068	2.7173	نقط التفكير التخطيطي
0.495	0.681	1.004	2.7065	0.96163	2.7758	مجموع أنماط التفكير

تظهر نتائج اختبار (ت) في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الجنسين من أفراد عينة الدراسة المختارة بجامعة الملك خالد، وذلك في كلٍ من الدرجة الكلية لأنماط التفكير الاستراتيجي وفي جميع البنود الفرعية، حيث كانت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وتدلل هذه النتيجة على اتفاقهم حول القصور في ممارسات القيادات الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ترغيني، 2015م)، وهذا ما جعل التقارب واضحاً في الاستجابة.

الفروق تبعاً للدرجة العلمية:

استُخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف إلى احتمالية وجود فروق في ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية تبعاً للدرجة العلمية، والجدول التالي يعرض نتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول (9) تحليل التباين للفروق حول ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للدرجة العلمية لدى القيادات الأكاديمية (ن=384)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخوار
0.000	36.092	926.30	3	92.777	بين المجموعات	نمط التفكير الشمولي
		.857	380	325.609	داخل المجموعات	
			383	418.385	المجموع	
0.000	43.706	33.762	3	101.286	بين	نمط التفكير التجريدي
		0.772	380	293.540	داخل	
			383	394.826	المجموع	
0.000	40.246	31.855	3	95.566	بين	نمط التفكير التشخيصي
		0.792	380	300.774	داخل	
			383	396.340	المجموع	
0.000	47.379	701.36	3	110.103	بين	نمط التفكير التخطيطي
		0.775	380	294.355	داخل	
			383	404.458	المجموع	
0.000	47.970	33.586	3	100.761	بين	مجموع أنماط التفكير الاستراتيجي
		0.700	380	266.062	داخل	
			383	366.822	المجموع	

أُتضح من نتائج تحليل التباين في جدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً للدرجة العلمية سواءً في الدرجة الكلية لأنماط التفكير الاستراتيجي وفي جميع البنود الفرعية، حيث كانت قيمة (ف) لهم ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات كما يقيسها اختبار شيفيه (1.84، 2.96، 2.03، 2.43، 1.78، 2.35)، حيث يشير إلى ارتفاع تقييم كلٍ من الأستاذ والأستاذ المشارك لممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية مقارنةً بكلٍ من الأستاذ المساعد والمحاضر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Timuroglu, et al., 2016)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الوعي لدى الأساتذة والأساتذة المشاركين حول مدى ممارسات القيادات الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي أكبر وقد يرجع ذلك إلى كثرة احتكاكهم بتلك القيادات مقارنةً بالأساتذة المساعدين والمحاضرين الذين لازالوا في بداية الطريق وبجاجة إلى بناء وعي أكبر، أو قد تُعزى إلى قرب الأساتذة والأساتذة المشاركين من القيادات الأكاديمية في عمل اللجان وفرق العمل..... الخ بحكم درجاتهم العلمية التي يتمتعون بها.

الفروق تبعاً لعدد سنوات الخبرة:

استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف إلى احتمالية وجود فروق في الآراء حول ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة، والجدول التالي يعرض لنتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول (10) تحليل التباين للفروق في ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة (ن=384)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخور
0.000	26.679	24.264	3	72.791	بين المجموعات	نمط التفكير الشمولي
		0.909	380	345.594	داخل المجموعات	
			383	418.385	المجموع	
0.000	34.482	28.161	3	84.483	بين	نمط التفكير التجريدي
		0.817	380	310.343	داخل	
			383	394.826	المجموع	
0.000	25.458	22.109	3	66.327	بين	نمط التفكير التشخيصي
		0.868	380	330.013	داخل	
			383	396.340	المجموع	
0.000	32.056	27.228	3	81.685	بين	نمط التفكير التخطيطي
		0.849	380	322.783	داخل	
			383	404.458	المجموع	
0.000	36.482	27.342	3	82.026	بين	مجموع أنماط التفكير الاستراتيجي
		0.748	380	284.795	داخل	
			383	366.823	المجموع	

تظهر نتائج تحليل التباين في جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية لأنماط التفكير الاستراتيجي وفي جميع البنود الفرعية، حيث كانت قيمة (ف) لهم ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات كما يقيسها اختبار شيفيه (1.95، 1.96، 1.93، 2.82، 2.44، 2.03)، حيث تشير إلى ارتفاع تقييم نسبة من خدمتهم (10) سنوات فأكثر حول ضعف ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية مقارنةً بمن تقل خبرتهم عن (10) سنوات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من (Dionisio, 2017)، (Timuroglu, et al.,2016) اللتين أكدتا وجود علاقة مهمة بين خبرة عضو هيئة التدريس وحكمه في مدى ممارسة القيادات الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي، وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرة تؤهل عضو هيئة

التدريس من مخالطة القيادات الأكاديمية في اللجان وفرق العمل المختلفة، والتعرف عن قرب حول درجة ممارساتهم لأنماط التفكير الاستراتيجي.

إجابة السؤال الثالث: الذي نص على "ما أهم المنطلقات والأليات التي يمكن أن تُسهم في تنمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد؟" وللإجابة عنه من خلال نتائج الدراستين النظرية والميدانية، سوف تقدم الدراسة الحالي بعض المنطلقات والأليات التي يمكن أن تُسهم في تنمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد:

أهم المنطلقات لتنمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد:

- أن تنمية أنماط التفكير الاستراتيجي هي أعظم استثمارات الجامعة لرأس مالها الفكري، والقادر على تحقيق ميزة تنافسية.
- اتساق تنمية التفكير الاستراتيجي مع متطلبات مجتمع واقتصاد المعرفة سريعة التغير في البيئات التنظيمية كافةً من أجل تحقيق التوازن بين المخرجات التعليمية للجامعة، واحتياجات المجتمع الخارجي المحلي والعالمي.
- نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل البيئة الجامعية، بدايةً من رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومرورًا بعمداء الكليات ووكلائها، حتى مدير الجامعة ووكلائه، لما لبعض القادة من القدرة على الخلق والابتكار في تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية وتدير مواردها المالية.
- أن تُدرك القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد اختلاف التفكير الاستراتيجي عن التخطيط الاستراتيجي، نظرًا لما يتميز به هذا التفكير من خصائص وسمات من شأنها تمتع القادة من ذوي القدرة على البصيرة والحدس باستشعار المتغيرات المستقبلية والاستعداد لها في الحاضر داخل البيئة الجامعية.
- فهم القيادات الأكاديمية فهمًا جيدًا أن التفكير الاستراتيجي فقط قادر على تصور مستقبلي مختلف عن الحاضر، ووضع استراتيجيات خيالية ومبتكرة من شأنها تمكين الجامعة من تلبية رغبات جميع المستفيدين (طلاب، وأولياء أمور، ورجال أعمال)، وتحقيق الميزة التنافسية.
- إدراك القادة الأكاديميين لأهمية الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، فكلاهما صنوان لإدارة استراتيجية فعالة لجامعة الملك خالد، وأن التفكير الاستراتيجي عملية سابقة للتخطيط الاستراتيجي.
- تتوقف فاعلية منظمات التعليم الجامعي على مهارات التفكير الاستراتيجي لقادتها، من: تفكير النظم، والفكر/ التأمل، وإعادة تشكيل الأطر المنظمة للعمل.
- أن إعلان الجامعة عن معايير استرشاديه لتعيين القادة الأكاديميين ليس بكافٍ لتحلّل الجامعة مكانة متميزة، فلا بد من توافر خصائص معينة في تلك الكفاءات المحورية التي يتطلبها التعليم الجامعي، كالطلاقة الفكرية، والمرونة، والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها والاستفادة منها، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية..... الخ.
- ضرورة تحلي القادة الأكاديميين بالمزيد من المعارف، واكتساب الخبرات المتنوعة، الذاتية والعملية بالجامعة، وتطوير عادات الفهم والتخطيط العقلاني، وترتيب التحديات وفقًا لأفضلية مواجهتها.

أهم الأليات المقترحة لتنمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد:

تتضمن الأليات، تأسيس مراكز للتنمية المهنية لكلٍ من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الملك خالد كافة، وذلك على النحو التالي:

- 1- تأسيس مركز لتنمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بكلبات الجامعة كافة:
يتم تأسيس وحدة أو مركز لتنمية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بكل كلية، على غرار وحدة الجودة على أن يكون لهذا المركز هيكل تنظيمي تابع لعميد الكلية، ويختص بما يلي:
- تنظيم وإعداد دورات تدريبية وورش عمل، للمعيدين، والمحاضرين والأساتذة المساعدين، والأساتذة المشاركين، من منطلق أن إعدادهم يمثل اللبنة الأولى للقيادة المستقبلية الواعية بمهارة التفكير الاستراتيجي بأنماطه المختلفة.
- يتطلب الحصول على الدرجات العلمية (الماجستير، والدكتوراه) ضرورة الحصول على دورة التنمية المهنية في التفكير الاستراتيجي.
- أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فيعد اجتياز دورة تنمية التفكير الاستراتيجي إحدى متطلبات الترقى للدرجات الوظيفية الأعلى (أستاذ مشارك، وأستاذ)، وشرطاً للتعين في إحدى المناصب القيادية.
- تنوع الموضوعات التدريبية وورش العمل، بحيث تشتمل على كافة جوانب تطوير التعليم الجامعي، وذلك على النحو التالي: التفكير الاستراتيجي لمعايير الجودة في العملية التدريسية بالقسم - القيادة الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي - التفكير، ومهارات الحوار الاستراتيجي - التفكير الاستراتيجي لمشروعات البحوث التنافسية بالكليات المختلفة.

- 2- تأسيس مركز للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة:
يتم من خلال هذا المركز وبالتعاون مع القيادات بالكليات المختلفة تنفيذ هذه الألية وفقاً للخطوات التالية:
- يُرشح لدورات التفكير الاستراتيجي القيادات، المأمول منها تولى مناصب وظيفية مستقبلية، مثل عمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء العمادات ووكلائها، ووكلاء الجامعة، بالإضافة إلى المكلفين بصياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة، مع الأخذ في الاعتبار أن اجتياز هذه الدورة وورش العمل بما يُعد أحد المعايير المهمة للتعين في المناصب القيادية.
- تتراوح المدة الزمنية لعقد هذه الدورة من (3-4) أيام لتلقى المتدربين المحاضرات النظرية، والتدريبات العملية لكيفية ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي.
- يتضمن البرنامج التدريبي على جميع جوانب التفكير الاستراتيجي من أسس فكرية، ومنطلقات نظرية، ومفاهيم، ونماذج ومهارات، وأنماط، وتجارب، وخبرات، ومن أهم هذه الموضوعات على سبيل المثال: ممارسة التفكير الاستراتيجي بأنماطه المختلفة، والقدرة المؤسسية للجامعة - العقلية الاستراتيجية، والمواءمة التنظيمية - ثقافة الابتكار الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي - التفكير الاستراتيجي للقادة، واقتصاد المعرفة.

- 3- إنشاء مركز للبيانات والمعلومات بالجامعة يحتوي على:
- البيانات الاحصائية التي يستطيع القادة من خلالها التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والاستعداد لها بفكر استراتيجي يساهم في الانتقال والنمو والتطور بطريقة مهنية عالية.
 - نتائج البحوث والدراسات التي يستطيع القائد من خلالها العمل على تسهيل تنفيذها
- 4- الشراكة بين جامعة الملك خالد والجامعات الإقليمية والعالمية:
- تتمثل هذه الألية في إقامة عديد من الشركات بين جامعة الملك خالد مع مثيلاتها بالجامعات الإقليمية أو العالمية لاكتساب القيادات الأكاديمية المزايا التالية:
 - كيفية التفكير استراتيجيًا داخل بيئات متنوعة خلاف البيئة المحلية، ودراستها دراسة منظوميه من أجل انتهاز الفرص الذكية وتحقيق ميزة تنافسية.
 - كيفية إجراء الحوار الاستراتيجي على المستوى الإقليمي والعالمي مع ضرورة التمسك بالسياق الثقافي للحفاظ على الهوية الثقافية من منطلق رفع شعار (السياق السعودي - برنامج التحول الوطني 2020 - رؤية المملكة 2030 - الرؤية العالمية).
 - عقد الشركات بين جامعة الملك خالد والمراكز الصناعية والتجارية داخل المملكة بعامّة وبمنطقة عسيرٍ بخاصةٍ بغرض التعرف إلى سلسلة القيمة للعملاء حتى يتسنى للقادة التفكير استراتيجيًا عند صياغة الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية للكليات والأقسام الأكاديمية المختلفة، ومن ثم تصميم المناهج الدراسية، وأساليب التعليم والتعلم التي تحقق ميزة تنافسية.
 - تبادل نتائج البحوث والدراسات التي تساعد على استقراء المستقبل والتخطيط له.

المراجع:

- أبو الجدايل، حاتم بن صلاح سنوسي. (2012م). الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع. مركز الخبرات المهنية للإدارة: ميك، القاهرة.
- إسماعيل، خضر مصباح. (2013م). الإدارة الاستراتيجية. دار مكتبة حامد للنشر: عمان.
- آل الحارث، فاطمة بنت علي عبد الله. (1437هـ). استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، أهما: جامعة الملك خالد.
- آل شريان، مديحة عوض. (1441هـ). استراتيجية مقترحة للإرتقاء بتصنيف جامعة الملك خالد في ضوء معايير التصنيفات العالمية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- ترغيني، جبرية. (2015م). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- جمانة، طليل أبو جنيب. (2021م). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- حسن، منال موسى سعيد وإبراهيم، هبة زيدان سيد. (2021م). مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 37(8)، 183-242.
- حكيمي، خالد ماضي. (2019م). مهارات القيادة العالمية ومتطلباتها بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات الدولية "رؤية مقترحة". [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد. (2030م).
- رؤية المملكة 2030. المملكة العربية السعودية، متاحة على: www.vision2030.gov.sa.
- سامي، أسامة ناصر الدين. (2017م). أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- السكرانه، بلال. (2010م). التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.
- السلطين، على بن ناصر آل شتوي وآخرون. (1413هـ). برامج إعادة هيكلة الأقسام الأكاديمية في ضوء احتياجات سوق العمل ومتطلبات تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية جامعة الملك خالد، 2(8)، 13-21.
- سلطان، جاسم. (2010م). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن. مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع: الرياض.
- السلطان، خالد. (2006م). التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، والمنعقد في الفترة من (2/21-3/4/1427هـ)، الخبر: المملكة العربية السعودية.
- الشهري، معيوف آل فلاح. (1438هـ). تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- صبا، نوري الحمداني والخولاني، محمد. (2018م). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المجلة العربية للإدارة، 28(2)، 211-229.
- ضحوي، بيومي والمليجي، رضا إبراهيم. (2011م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم - رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. دار الفكر العربي: القاهرة.
- العشي، نihal شفيق. (2013م). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، فلسطين: جامعة غزة.
- عطاري، مجدي حمد توفيق. (2023م). أنماط التفكير الاستراتيجي كعامل وسيط بين الإبداع الإداري وإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وتصور تطوري مقترح. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية.
- العودة، إبراهيم سليمان. (2018م). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 113(25)، 11-88.

يونس، طارق شريف. (2012م). الفكر الاستراتيجي للقادة - دروس مستفادة من التجارب العالمية والعربية. ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

- Allio, R. (2011). Strategic Thinking: The Ten Big Ideas. *Strategy & Leadership*, 34(4), 4-13.
- Almani, M., & Esfaghansary, G. (2011). Strategic planning, A Tool for Managing organizations in Competitive Environments. *Australian Journal of Basic and Applied sciences*, 5(9).
- Al-Qatamin, A., & Esam, A. (2018). Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 127-136.
- Bonn, I. (2015). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), p. 340.
- Dionisio, M. (2017). Strategic Thinking: The Role in Successful Management. *Journal of Management Research*, 9(4), 44-57.
- Duhaime, I. M., & Stimpert, L., & Chesley, J. A. (2012). *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*. New York, NY: **Routledge**.
- Eifler, B. S. (2012). *Developing Strategic Thinking Leader's in the U.S. Army*. (Master's thesis). Carlisle, PA: **U.S. Army war College**.
- Erez, A., & Grant, A. M. (2014). Separating data from intuition: Bringing evidence into the Management Classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 104-199.
- Freedman, L. D. (2013). *Strategy: A History*. New York, NY: **Oxford University Press**.
- Goldman, E. F. (2007). Strategic Thinking at the Top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75-81.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership Practices that encourage Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>.
- Goldman, E. F., & Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational Practices to develop Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155.
- Liang, X., Marler, J. H., & Cui, Z. (2012). Strategic human resource management in China: east meets West. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 55-70.
- McCauley, D. (2012). Strategic thinking: Providing the Competitive edge. *Small Wars Journal*, 8(2).



- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Muriithi, S., & Radloff, S., & Louw, L. (2018). The Relationship between Strategic Thinking and Leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 21(1), 1-11.
- Pang, N. S. K. & Pisapia, J. (2015). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and effectiveness. *Educational Management, Administration Leadership*.
- Robinson, Deborah J. (2012). *A Comparative, Holistic, Multiple-case study of the Implementation of the strategic thinking protocol and traditional strategic planning processes at a southeaster university*, Ph.D., the college of Education, Florida – Atlantic university.
- Steptoe-warren, G., & Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic Thinking and decision-making Literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
- Timuroglu, M., & Naktiyok, A. & Kula, M. (2016). Strategic Thought and Learning Orientation. *South Aslan Journal of Management*, 23(4), 7-30.
- Wolters, H. M. K., & Grome, A. P., & Hinds, R. M. (Eds.). (2013). *Exploring Strategic thinking: Insights to assess, develop, and retain Army Strategic Thinkers* (Research Product 2013-1). Fort Belvoir, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. ADA577290.
- Young L. D., (2016). Towards a more Comprehensive Understanding of Strategic Thinking. *Australian Defense Force Journal*, 199, 55-64.