



Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

درجة ممارسات عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي(*)

د/ إسماعيل نعمان عبده عز الدين

أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد بكلية المجتمع سنحان - بلاد الروس

أ/ أحمد محمد أحمد المشدلي

مدير إدارة البحث العلمي بديوان وزارة التعليم العالي



درجة ممارسات عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي

د/ إسماعيل نعمان عبده عز الدين

أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد بكلية المجتمع سنحان - بلاد الروس

أ/ أحمد محمد أحمد المشدلي

مدير إدارة البحث العلمي بديوان وزارة التعليم العالي

الملخص

هدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاعتماد على استبانة اشتملت على (28) عبارة موزعة على أربعة أبعاد تمثل أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي)، وقد بلغت عينة البحث (139) فردًا، وتوصل البحث إلى النتائج التالية: يقدر عينة البحث بدرجة متوسطة ممارسات عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي، سواء على مستوى الأداة ككل أم على مستوى ممارسة كل نمط من أنماط التفكير الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، والدرجة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، وبناء على النتائج قدم الباحثان عدد من التوصيات أبرزها ضرورة رفع مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، وعلى وجه الخصوص عمداء الكليات، وذلك من خلال استحداث مركز معني بتدريب وتنمية أنماط التفكير الاستراتيجي للكوادر الإدارية والأكاديمية بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، عمداء الكليات، جامعة صنعاء.



The degree of practices of the deans of the faculties of Sana'a University for strategic thinking patterns

Dr. Ismaeel Noman Abdu Azzuldieen

Assisstant Doctor of planning and Management, Community College,
Sanhan, Bilad Alroos

Mr. Ahmed Mohammed Ahmed Almashdali

Director of Scientific Research Directorate, Ministry of Higher Education

Abstract

The research aimed at identifying the degree of practicing the strategic thinking patterns by the deans of faculties at Sana'a University from the point of view of teaching staff. The descriptive survey approach was used; depending on a questionnaire, consisted of (28) items distributed over four dimensions of strategic thinking patterns (holistic, abstract, diagnostic and planning). The sample size was (139) individuals. The research showed the following results: The practices degree of the strategic thinking patterns by the faculties' deans at Sana'a University was medium as seen by the sample, whether at the level of the tool as a whole or at the level of practicing each pattern of strategic thinking. The results also showed that there are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the estimates averages of the sample for the practicing degree of strategic thinking patterns due to the variables (type of faculty, academic degree, and years of experience). Based on the results, the researchers presented a number of recommendations, The most prominent is the necessity of raising the level of strategic thinking practice in its four dimensions (holistic, abstract, diagnostic, and planning) among the academic leaders at Sana'a University, in particular the deans of faculties, through creating a center for training and developing strategic thinking patterns for the university's administrative and academic cadres.

Keywords: *Strategic Thinking, Deans of Faculties, Sana'a University*

مقدمة:

أضحت ثورة المعلومات من أبرز العوامل الرئيسة في تضاعف وتراكم المعرفة الإنسانية في العصر الحالي، كما زادت من وتيرتها، وخاصة المعرفة التكنولوجية التي أسقطت إزالة الحواجز بين المجتمعات المتعددة الثقافات، حيث أصبح التطور التكنولوجي هو الحلقة الأهم والأبرز في إيجاد وخلق معرفة جديدة، يعتمد عليها في نهضة وتقدم المجتمعات إلا أنه في ظل هذه التحولات برزت قضايا وتحديات استراتيجية تواجه المجتمعات في أوضاعها الحالية والمستقبلية، مما فرض عليها ضرورة إعادة تشكيل نفسها بالصيغة والصورة التي تتناسب مع تلك التحولات، دون التأثير والإضرار بهوية المجتمع وموروثاته الحضارية، وهذه تمثل تحدي كبير لمؤسسات المجتمع المختلفة التي سعت إلى إحداث تغيير عميق في الأطر والمعايير التي تحكم عمل أي مؤسسة، على اعتبار أن أساليب التفكير الحالية هي أساليب تقليدية غير قادرة على مواجهة تحديات المجتمع الحالية والمستقبلية.

ومع تنامي وتعاظم حجم التحديات، التي تواجه الجامعات محلياً وإقليمياً، ظهرت الحاجة إلى ابتكار طرق وأساليب حديثة في إدارة مؤسسات المجتمع، والاتجاه لتفعيل الإدارة الاستراتيجية لتمتلك القدرة على مواجهة تلك التحديات من منظور التفكير الاستراتيجي. الذي نظر إليه الكثير من الكتاب والباحثين بأنه يعد جوهر ولب الإدارة الاستراتيجية وأداة مهمة في صناعة المستقبل، وقد أشار (الحرون، 2020) إلى أن المؤسسات التي تمارس منهجية التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعداداً ومقدرة على التنبؤات بالسيناريوهات المتوقعة والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتُعد المؤسسات التعليمية، وخصوصاً الجامعات، أكثر من غيرها من المؤسسات الأخرى في حاجة إلى مساهمة الواقع، كما أجبرتها المنافسة العالمية على ضرورة التفوق في خلق وصناعة المعرفة التي تقدم حلولاً للمشاكل المجتمعية، وتسهم في تحقيق التنمية الشاملة ولن تستطيع خلق ذلك إلا من خلال قادة أكاديميين يمارسون التفكير الاستراتيجي بمستوى عال؛ لما لذلك من تأثير في صياغة وبناء التوجيهات الاستراتيجية للجامعات التي قد تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية على المدى البعيد، كما أشار (حسن، وإبراهيم، 2021) إلى أن القادة الأكاديميين الذين مارسوا التفكير الاستراتيجي، بأنماطه وصوره المختلفة، تمكنوا من تحسين إدارتهم وتطوير قدراتهم على استثمار الفرص المتاحة وإتمامها، واكتشاف التهديدات التي تواجه مؤسساتهم، وتوسيع دائرة فهمهم لكل ما يوجد في بيئة العمل داخل الجامعة.

وفيما يخص الجامعات اليمنية فإن قياداتها الأكاديمية في حاجة، أكثر من أي وقت مضى، إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة وفعالة تمكنها من خلق فرص وصناعة المعرفة التي تسهم في إيجاد حلولاً للمشكلات التي تواجه المجتمع اليمني وتمكنه من تحقيق تنمية مستدامة وشاملة وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، ولن تصل إلى ذلك إلا من خلال قيادات أكاديمية قادرة على ممارسة منهجية التفكير الاستراتيجي، وتأسيساً على ما سبق فقد عمد الباحثان إجراء هذا البحث محاولة للوقوف على واقع ممارسات عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي.

مشكلة البحث:

تؤدي الجامعات دوراً أساسياً في تنمية المجتمع وتلبية تطلعاته وطموحاته والتغلب على مشكلاته ومواجهة تحدياته الراهنة والمستقبلية، في جميع مجالات الحياة المختلفة، لهذا برزت الحاجة إلى وجود قادة أكاديميين قادرين على القيام بأدوار حديثة واستثنائية تستطيع من خلالها مواكبة التحولات والتغيرات السريعة في بيئتها الحيطية، وذلك من خلال التزامهم بمنهجية التفكير الاستراتيجي، باعتباره أهم الضمانات لبلوغ الجامعات أهدافها، وأداء رسالتها تجاه مجتمعاتها ومواجهة التحديات المستقبلية، ونظراً لأن جامعة صنعاء تعد من أكبر الجامعات اليمنية وأقدمها، فهي معنية أكثر من غيرها في إيجاد طرق وأساليب حديثة ومبتكرة تسهم في حل المشكلات التي تواجه المجتمع اليمني وتقدمه، وهذا لن يتم إلا من خلال قيادة واعية، وممارسة لمنهجية التفكير الاستراتيجي، بأنماطه وصوره المختلفة.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة عمداء كليات جامعة

صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي؟

تساؤلات البحث:

- 1- ما درجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث للممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء وفقاً لمتغيرات (الكلية، الدرجة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- قياس درجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء التفكير الاستراتيجي بأنماطه (التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي).
- التعرف فيما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات (نوع الكلية، الدرجة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

- تأتي أهمية البحث من الدور الفعال والحيوي للجامعات باعتبارها مركزاً لإعداد النخبة من المفكرين والعلماء والباحثين من خلال قيادات قادرة على ممارسة التفكير الاستراتيجي، باعتباره مدخلاً حديثاً يساعد على خلق وإنتاج المعرفة التي تسهم في إيجاد ميزة تنافسية، تظهر آثارها من خلال تحقيق تنمية مستدامة للمجتمع وحل مشكلاته وتبرز أهمية البحث الحالي فيما يلي:
- تقديم إطار معرفي ونظري رصين حول التفكير الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة في التفكير (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) يسهم في خلق وعي لدى القادة الأكاديميين بمفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته وممارساته.

- يؤمل أن تعطي نتائج البحث صورة واضحة عن واقع ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لعمداء كليات جامعة صنعاء كونها تعتبر الجامعة الأم بالنسبة للجامعات اليمنية.
- قد تساعد نتائج البحث القائمين على جامعة صنعاء وعمداء الكليات في اتخاذ قرارات تساهم في تعزيز ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي بما قد يساهم في تحقيق أهداف ووظائف الجامعة، وتعزيز ميزتها التنافسية محليا وإقليميا.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي في الآتي:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي).
- الحدود المكانية: تم اختيار (6) كليات من كليات جامعة صنعاء المستهدفة الواقعة بأمانة العاصمة، وهي (الحاسوب، التربية، التجارة والاقتصاد، العلوم، الشريعة والقانون، الهندسة).
- الحدود البشرية: وتتمثل في أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) الذين ينتمون إلى الكليات المستهدفة.
- الحدود الزمانية: أوائل عام 2024م.

مصطلحات البحث:

التفكير الاستراتيجي: عرفه (داوود، وآخرون، 2019، 15) بأنه عملية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية، لتحديد الرؤية المستقبلية ورسم السياسات والخطط لمواجهة التغيرات البيئية، والعمل على حل المشاكل لتحقيق التفوق التنافسي.

كما يُعرف بأنه تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة وصياغة استراتيجيات المؤسسة وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ (العنزي، 2023، 511).

كما ينظر له بأنه أسلوب متعدد الرؤى والزوايا، يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، يلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاعلي وإنساني يؤمن بطاقات الإنسان وقدراته العقلية (أبو جنيب، 2020، 7).

ويعرف الباحثان التفكير الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: الدرجة التي حصل عليها عمداء كليات جامعة صنعاء، من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس، على مقياس التفكير الاستراتيجي، بأبعاده (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) والذي أعد لذلك.

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بمراجعة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، وفيما يلي عرضًا لتلك الدراسات على النحو الآتي:

دراسة (العنزي، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، ولتحقيق تلك الأهداف تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بلغ عددهم

(142) قائداً. واستخدام استبانة لجمع البيانات، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي (دراسة الحالة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق التفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بدرجة (متوسطة)، وعلى الأبعاد التالية: (شمولية التفكير، التوجه نحو الفرضيات، القصد الاستراتيجي)، بينما جاءت بدرجة عالية في بعد التفكير في الوقت المناسب، كما توصلت النتائج إلى وجود دور إيجابي للتفكير الاستراتيجي بأبعاده: (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الاستراتيجي) في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

دراسة (الموسوي، 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة دور أبعاد التفكير الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال، من وجهة نظر عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الكوفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من القيادات الجامعية بكليات جامعة الكوفة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن لوضوح مفهوم استثمار أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية الجامعية دور كبير وعلاقة وثيقة في مستوى ريادة الأعمال، وجود أثر معنوي لأبعاد التفكير الاستراتيجي وهي (الوقت المناسب، منظور النظم، شمولية التفكير، التأسيس على الفرضيات) في ريادة الأعمال الاستراتيجية.

دراسة (حسن، وإبراهيم، 2021): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من التفكير الاستراتيجي والمواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد، وكذلك التعرف على علاقة أنماط التفكير الاستراتيجي بسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم والكشف عن أي من أنماط التفكير الاستراتيجي أكثر تنبؤاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت مجموعة البحث من (139) عضو هيئة تدريس بمختلف كليات جامعة الوادي الجديد، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى أن مستوى التفكير الاستراتيجي كان مرتفعاً، كما وجدت علاقة دالة إحصائية بين أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وأنه يمكن التنبؤ بمستوى المواطنة التنظيمية من خلال أنماط التفكير الاستراتيجي.

دراسة (الحرون، 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أنماط التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات وسبل تفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة قوامها (175) عضو هيئة تدريس وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاءت درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، كما توجد فروق دالة إحصائية بين مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس وفق متغير المعهد/الكلية (معتمد، غير معتمد)، توجد فروق دالة إحصائية في مهارات إعادة التأطير لدى أعضاء هيئة التدريس وفق متغير مشارك/ غير مشارك في وضع الخطة الاستراتيجية.

دراسة (الدوري، والحاكم 2020): هدفت إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار

عينة تكونت من (108) من العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدام استبانة التفكير الاستراتيجي كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي، والأداء الاستراتيجي.

دراسة (أبو جنيب، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والدرجة الأكاديمية وسنوات الخدمة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (309) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.50$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرتهم من (5 - 10) سنوات، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.

دراسة (عميش، وناصر، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة تكونت من (231) من القيادات الإدارية العليا في الجامعات الجزائرية، وتم استخدام استبانة في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية في بعدي التفكير المناسب، والتوجه نحو الفرضيات فقط، بينما توصلت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعدي: (شمولية التفكير، والتفكير القصدي)، في إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

دراسة نانداراني (Nandarani, 2020): هدفت إلى التعرف على آليات تطوير ممارسات التفكير الاستراتيجي في الجامعات الحكومية بجنوب أفريقيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي في هذا البحث، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (33) فردًا من العاملين في القيادات العليا في الجامعات الحكومية بجنوب أفريقيا، وبعد تحليل نتائج المقابلة توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير آليات ممارسات التفكير الاستراتيجي في الجامعات على المستويات الثلاث (الجامعة، والإدارة، والعاملين فيها)، وأن ممارسة التفكير الاستراتيجي بحاجة إلى مراجعة مستمرة للاستراتيجيات المتبعة في تنفيذ مهام العمل بالجامعات، ومعالجة نقاط الضعف التي تظهر، وتطوير جوانب القوة في الأداء.

دراسة (الحمادي، 2019): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الدور الوسيط للقدرات الإبداعية ومهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين في الجامعات بمدينة بغداد، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي

المسحي الارتباطي، وتم اختيار عينة بلغ عددها من (276) فردًا من (39) كلية من جامعات بغداد، وتم استخدام استبانة في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط للقدرات الإبداعية ومهارات التفكير الاستراتيجي، كما وجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط للقدرات الإبداعية وإدارة أداء العاملين في الجامعات بمدينة بغداد.

دراسة (الرقيعي، وفرج، 2019): هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه، وتم التوصل إلى عدد من النتائج منها: أنَّ تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجامعات هي أعظم استثمارات الجامعة في رأس مالها الفكري والقادر على تحقيق الميزة التنافسية، ضرورة نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل البيئات الجامعية بداية من رؤساء الأقسام مرور بعمداء الكليات حتى رؤساء الجامعات.

دراسة (ولي، وعلي، وشريف، 2018): هدفت إلى التعرف على دور أنماط التفكير الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر القيادات الجامعية في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل العراقية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على عينة من القياديين في الجامعة المتمثل بالعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية، بلغت (100) قائدًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أبرزها وجود مستويات متوسطة لممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في كليات جامعة صلاح الدين في أربيل. وهناك تأثير معنوي لأنماط التفكير الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة (عبد الله، وآخرون، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت العراقية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة تكونت من (88) من القيادات الإدارية في جامعة تكريت، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت.

دراسة المكول (Almakul, 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي وفاعلية أداء الموظفين في العمل الجماعي في إدارات التعليم، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (169) موظفًا من العاملين في إدارات التعليم في كازخستان، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم استخدام استبانة خاصة بالتفكير الاستراتيجي، لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا وذات دلالة إحصائية لممارسة التفكير الاستراتيجي، من قبل إدارات التعليم على فاعلية أداء الموظفين في العمل الجماعي.

دراسة قمري وآخرون (Kamari et al. (2018): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم التطبيقية الإيرانية، ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار

عينة تكونت من (20) خبيراً من العاملين في الجامعات والمراكز الصناعية، وتم استخدام أسلوب دلفي لجمع البيانات والمعلومات من خلال إجراء المقابلات، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي في الجامعات الإيرانية.

دراسة (علي، 2018) هدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأكاديميين من رؤساء الأقسام العلمية لأنماط التفكير الاستراتيجي (تفكير شامل، تفكير تجريدي، تفكير تشخيصي، تفكير تخطيطي)، وهل هناك فروق في وجهات نظر القيادات الأكاديمية إزاء أنماط التفكير الاستراتيجي في الكليات الإنسانية والعلمية في جامعة تكريت، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث، وبلغ حجم العينة (30) رئيس قسم علمي. وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: هناك اهتمام من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات المستهدفة بأنماط التفكير الاستراتيجي، وإن الكليات (الإنسانية والعلمية) - عينة البحث، لا تختلف جوهرياً من حيث مدى ممارسة أنماط التفكير إلا بنسب منخفضة جداً.

دراسة (الأمين، 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة العلوم والثقافة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة من القياديين في جامعة العلوم والثقافة، بلغت (41) قائداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة العلوم والثقافة، وأن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي في جامعة العلوم والثقافة جاءت عالية وعلى جميع أبعاده.

دراسة (المعيني، 2016): هدفت إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في أداء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (133) عضواً من أعضاء مجلس العمداء، تم جمع البيانات باستخدام استبانة معدة لذلك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أثر التفكير الاستراتيجي في أداء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية كان متوسطاً.

دراسة (العلي، 2014): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بدولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام استبانة، طبقت على عينة بلغ عددها (180) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بدولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بدولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بدولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي يعزى لمتغير الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة على أهمية ممارسات التفكير الاستراتيجي باعتباره منهجية هامة في تمكين الجامعات من القيام بأدوارها المناطة بها تجاه المجتمع ونهضته وسبيلا في تحقيق طموحاته.

اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة التي هدفت إلى قياس ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات بشكل مستقل منها دراسة (الحرون، 2020؛ علي، 2018؛ العلي، 2014). بينما دراسات عدة حاولت إبراز دور وتأثير التفكير الاستراتيجي بمتغيرات أخرى، كدعم القرارات في الجامعات والمواطنة التنظيمية والأداء الاستراتيجي والسلوك الإبداعي للقيادات الجامعية وغير ذلك من المتغيرات كدراسة (العنزي، 2023؛ حسن، وإبراهيم، 2021؛ الدوري، والحاكم، 2020؛ عبدالله، وآخرون، 2018) وغيرهم، ونظراً لأهمية تطبيق التفكير الاستراتيجي وممارساته في الجامعات ذهب بعض الباحثين إلى بناء نماذج وتصورات من شأنها إيجاد آليات وأدوات لغرض تطوير وتنمية ممارسات التفكير الاستراتيجي في الجامعات كدراسة (Nandarani, 2020؛ الرقيعي، وفرج، 2019؛ Kamari et al., 2018). معظم الدراسات تناولت المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. في حين النادر من تلك الدراسات استخدمت أدوات أخرى كدراسة (Nandarani, 2020) التي استخدمت المقابلة ودراسة (الرقيعي، وفرج، 2019) التي استخدمت المنهج الوثائقي ودراسة (Kamari et al., 2018) التي استخدمت أسلوب دلفاي من خلال المقابلات لجمع البيانات المطلوبة.

اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها في بناء مقياسها على أنماط (أبعاد) التفكير الاستراتيجي (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) كدراسة (حسن، وإبراهيم، 2021؛ علي، 2018؛ أبو جنيب، 2020) فيما استخدمت بقية الدراسات أبعاد أخرى. ما يميز البحث الحالي أنه أقتصرت على قياس درجة ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي لدى شريحة محددة ممثلة بعمداء كليات جامعة صنعاء، باعتبارهم من أهم القادة الأكاديميين المناط بهم تحقيق الرؤية الاستراتيجية للجامعة في كليات الجامعة المختلفة.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

بدأ الكتاب والباحثون في الآونة الأخيرة في إظهار مفهوم التفكير الاستراتيجي بشكل واضح، بعد أن كان غائباً، ويأتي الاهتمام بتحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي، نتيجة الإخفاقات والانتكاسات التي صاحبت تطبيقات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في معظم الظروف والمواقف التي مرت بها المنظمات، على اختلاف مجالات عملها، وبالرغم من ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف واحد محدد للتفكير الاستراتيجي، إنما هناك تعدد واختلاف من قبل المهتمين في مجال الإدارة من هذه التعريفات:

عرف بأنه الطريقة الابتكارية للتفكير في الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة وتصور مستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرار ونمو المنظمة (حسن، وإبراهيم، 2021، 194).

كما عرف بأنه تفكير مستقبلي يعتمد على الحقائق والخبرة العلمية والعملية والحدس والابتكار ويعتمد على عمليات تفكير منطقية ومقدرات تعمل على تعزيز الإبداع واستثماره في تحديد في النظرة المستقبلية (أبو جنيب، 2020، 12).

كما عرف (Cunningham, 2020) التفكير الاستراتيجي بأنه سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في العقل البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة. وهناك من ينظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه وسيلة فاعلة، تستخدمها المنظمات لضمان جودة الخطط الاستراتيجية وتيسير تنفيذها بأقل التكاليف المتوقعة، ونجاح هذه العملية يتوقف على مدى دعم الإدارة العليا في المنظمة لهذه العملية (علي، 2018، 667).

وفي سياق متصل عرف التفكير الاستراتيجي بأنه نمط من أنماط التفكير الإنساني، يتضمن رؤية واضحة نحو المستقبل والنظر إلى الأمور من زوايا متعددة، ويحلل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويهتم بدرجة أكبر باغتنام الفرص وتفادي التهديدات ويساير التغيرات التكنولوجية المتسارعة ولديه القدرة على التغير نحو الأفضل، من خلال تشجيعه للإبداع والابتكار ويعتمد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، على كافة المستويات الإدارية (الحرون، 2020، 278).

وهناك من عرف التفكير الاستراتيجي بأنه نشاط إبداعي، ومسار تخطيط فكري شمولي، متعدد الأبعاد، يستكشف مختلف مجالات ومظاهر الواقع ويرسم الرؤى المستقبلية، ويضع البرامج والخطط العملية لتحقيق المستقبل المنشود (سليمان، 2020، 62).

وبناءً على ما سبق، يعرف الباحثان التفكير الاستراتيجي بأنه توليفة مكونة من أبعاد (أنماط) من تفكير (شمولي، وتجريدي، تشخيصي، تخطيطي) تقوم على دراسة الواقع، من خلال حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية المتراكمة التي تسهم في توليد وجهات النظر والرؤى المستقبلية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتحديد الأولويات ورسم السياسات وصياغة الخطط والبرامج، لتحقيق المستقبل المنشود والتفوق التنافسي، للمنظمات عمومًا والجامعات خصوصًا.

خصائص التفكير الاستراتيجي:

يتسم التفكير الاستراتيجي بجملة من الخصائص الشخصية التي تظهر من القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي والخصائص التنظيمية التي تظهر من خلال تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي وتعد تلك الخصائص معيار لتحديد المفكرين الاستراتيجيين، من جهة ومن جهة أخرى، لتمييز أنماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الاستراتيجي، من خلال مجموعة مواقف ومقاييس محددة.

ومن الخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد الاستراتيجي ما يلي: (أبو النصر، 2017)

- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.
- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.

- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- المهارة في استثمار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تعترضه من معوقات.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- كما بين (داود، وآخرون، 2019؛ الكنان، 2017) خصائص التفكير الاستراتيجي، تتمثل في كونه:
 - تفكير كلي منظم (system thinking) لكونه يعتمد الرؤية الشمولية للعالم المحيط وينطلق من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
 - تفكير تطوري أكثر منه إصلاحي، لكونه يبدأ من المستقبل ويستمد منه صورة الحاضر، وينطلق من الرؤية الخارجية، ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.
 - تفكير افتراقي أو تباعدي (Divergent): حيث يتم البحث عن أفكار جديدة، بالاعتماد على الإبداع والابتكار أو يكشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، فهو يحتاج إلى قدرات غير طبيعية كالتمثيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
 - تفكير تنافسي (competitive) يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول الاستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم.
 - تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والاحتمالات التي يمكن حدوثها.
 - تفكير تركيبي وبنائي، لأنه يعتمد على الإدراك، الحدس، الاستبصار لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.
 - نسبي يتكون من تداخل عناصر البيئة التي يحدث فيها التفكير.
 - متعدد الأنماط متعددة كالتفكير الشمولي والتجريدي والتشخيصي والتخطيطي.
- ومما تقدم يرى الباحثان أنَّ التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الأمثل الذي تستطيع من خلاله العقول الاستراتيجية الموجودة في المنظمات، ومنها الجامعات، من مواجهة التحديات والأزمات بصورة فاعلة، ونجاح متميز من خلال رؤية واضحة لمختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل من عملية التغيير عملية سلسلة وبسيطة وغير معقدة، فالقائد الذي يفكر استراتيجيًا هو الذي يمتلك الفكرة التي تغير في أداء المنظمات وترتقي بها إلى العلا، لهذا يعد التفكير الاستراتيجي في هذا العالم المتغير على قدر كبير من الأهمية، اذا ما أريد للجامعات النجاح والارتقاء بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً.

أهداف التفكير الاستراتيجي:

يجمع التفكير الاستراتيجي بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط لمستقبل التنظيم، ويقوم على إطار منهجي يتجه نحو المستقبل، حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقاً لأهداف محددة ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء التنظيم. ومن أبرز أهداف التفكير الاستراتيجي ما يلي: (الشهري، 2017، 21-22).

- تحديد القصد الاستراتيجي الذي يقود المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.
- تمكين المنظمة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لتضييق الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.
- يركز التفكير الاستراتيجي على الوصول إلى العميل وجذبه والاحتفاظ به وإثارة اهتماماته.
- وضع برنامج للتغيير يركز على ما يجب تغييره أو تعديله أو إضافته أو حذفه أو حيازته.
- الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة.
- بناء منهجية فكرية في المنظمات تؤدي إلى الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل، قبل أن تفاجئها أحداثه من أزمات والتي يتعذر تحمل أخطارها من دون تهيؤ واستعداد مسبق لها.
- إشاعة عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة وإجراء التغييرات وإعادة البناء، بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- توجيه مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير، ما ينجم عنه خاصية الإجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي.

أهمية التفكير الاستراتيجي:

- تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه منهجاً فكرياً ريادياً يتيح القدرة على تصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات، وفي كونه نغماً يُسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانيات المنظمة وواقع المنافسة، عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلها مع مختلف الأنماط البيئية. حيث تتجسد فائدته الحقيقية من خلال رؤيته المتبصرة لمعالم المستقبل المطوب، ما يمكن المنظمات من حشد طاقاتها وتحديد مساراتها وتوجهاتها والتركيز على مقاصدها، في سبيل تحقيق طموحاتها وغاياتها.
- وتكمن أهمية التفكير الاستراتيجي بصورة عامة لأي منظمة فيما يلي: (حسن، وإبراهيم، 2021، 198)
- يساعد في شيوخ عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة وإجراء التغييرات وإعادة البناء، بما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة.
 - يساهم في نشر الفكر الاستراتيجي كمرجعية منهجية في استشراف واستحضار المستقبل، قبل حدوث الأزمات والكوارث، والتي يتعذر تحمل نتائجها وآثارها.
 - يعمل على توجيه عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير.
 - يمكن قيادة المؤسسة من ترتيب الأولويات وتحديد أهدافها بين العاملين.
- أما أهمية التفكير الاستراتيجي في الجامعات فقد بين (الهمداني والخولاني، 2018؛ الشمري وأخرس، 2017)،

أنها تتمثل بالآتي:

- أنه يحسن نوعية الحياة المهنية للكادر التدريسي والإداري في الجامعة.
- يساهم في معالجة المشكلات التي تواجه الجامعات بطرق إبداعية تتيح لها تحقيق التميز ومتابعة التحديات في مجالاتها، من خلال استثمار الموارد والمعرفة والمهارات، وبالتالي فإن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التخطيط السليم.
- يساعد التفكير الاستراتيجي الجامعة على تحديد الأولويات وتحديد أهدافها ونشرها بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- ينمي القدرة على تشكيل المستقبل وتحقيق الأهداف من خلال تطوير الرؤية وتقليل من نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف والمشكلات، علاوة على ذلك فهو يساهم بشكل فعال في التطوير المستمر وتحديث الأداء الجامعي.
- يساعد على التعامل مع الأحداث والحقائق وتحسين قدرة الجامعة على إدارة الوقت بالاستعداد المناسب للإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية. والحقائق وتحسين قدرة الجامعة على إدارة الوقت.
- يكون فلسفة إبداعية تحافظ على تنافسية الجامعة باستخدام الأفكار الجديدة، ويتحكم في المؤثرات الداخلية والخارجية.
- يساعد على جمع وإعادة صياغة وتطوير الآراء والقوانين المنظمة للعمل، وذلك وفق تعاون القيادة ومشاركة الموظفين للخروج بأفضل الحلول، والترويج للمخرج النهائي، وتحقيق التحديث والتجديد، ويسهل الوصول إلى الأهداف الطموحة.

مجالات استخدام التفكير الاستراتيجي في الجامعات:

- يرى (العبيني، 2018؛ خلف الله، 2015) بأنه يمكن استخدام التفكير الاستراتيجي في مجالات مختلفة في الجامعة، بما في ذلك:
- الإبداع: يشير إلى كيفية تعامل القيادات العليا في الجامعة مع المشكلات واختيار الحلول المناسبة لها، وقدرتهم على دمج الأفكار المتاحة للتوصل إلى تركيبة وتركيبية جديدة، وتبني أفكار جديدة ومبتكرة وتوجيه السلوك الإيجابي نحو تعزيز العمل.
 - المساءلة: ويحدث ذلك عندما يكون لدى قادة الجامعة أنظمة ولوائح واضحة ومحدد تحدد شروط المساءلة بشفافية ويمتلكون آليات المكافأة والعقاب وفقاً لذلك.
 - الرؤية المستقبلية: وتعني قوة الإدراك المفاهيمي للمستقبل، ولذلك يجب أن يكون لدى قيادة الجامعة رؤية مستقبلية يتم من خلالها تحديد مراحل العمل والإنجاز، مع إقناع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ومراعاة الواقع، وتوفير آليات تنفيذ أهداف هذه الرؤية.

- إدارة الصراع: وتعني امتلاك القائد القدرة على حل جميع النزاعات بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين باستخدام الاستراتيجيات المناسبة، مع محاولة تحقيق العدالة والحفاظ على الشفافية.
- التفكير المنهجي: هو القدرة على تركيب وتجميع العناصر المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة، وبالتالي يتم دراسة الأجزاء المختلفة، من حيث علاقتها بخدمة الأهداف، ومعالجة الأقسام كأنظمة فرعية، ضمن النظام الرئيس.
- النمط العقلي المتنوع: ويتمثل باعتماد الأساليب العلمية الحديثة وإجراء الدراسات المنتظمة، لتطوير العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات.

أنماط التفكير الاستراتيجي:

تعددت أنماط التفكير الاستراتيجي، بتعدد المواقف والحالات والأوضاع التي يواجهها الاستراتيجيون، وذلك وفقاً لاختيارهم للبدائل الاستراتيجية، فضلاً عن أن اختلاف الأنماط التفكيرية يرتبط باختلاف المستلزمات المعلوماتية الضرورية لاتخاذ القرار، ولابد من الإشارة أولاً إلى بيان مفهوم نمط التفكير، حيث عرف بأنه الطريقة التي يستقبل بها الفرد المعرفة والمعلومات والخبرة، وكيفية تنظيم وترتيب هذه المعلومات، والطريقة التي يتم فيها تسجيل وترميز ودمج المعلومات والاحتفاظ بها في مخزونه المعرفي. ومن ثم يسترجعها بالطريقة التي تمثل أسلوبه التعبيري الحسي أو شبه الصوري أو بطريقة رمزية، ويعد نمط التفكير طريقة يواجه بها الفرد ذكاءه، فنمط التفكير ليس مستوى الذكاء، بل طريقة الفرد في استخدام الذكاء (داود، وآخرون، 2019، 22).

وهناك أربعة أنماط للتفكير الاستراتيجي، تعد من أكثر الأنماط أهمية واستخداماً ومواءمة لطبيعة عمل القيادات الأكاديمية في الجامعات، هي:

1- التفكير الشمولي: ويتميز هذا النمط بأنه ينظر إلى الصورة بشمولية، فيستقرئ الماضي، ويبين الحاضر ويتنبأ بالمستقبل، كما يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط بتحديد الإطار العام للمشكلة اعتماداً على الخبرة المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة، وهذان الاهتمامان من القائد الاستراتيجي يولدان سرعة الاستجابة لوضع الحلول التي تعتمد دقتها على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب الموقف، وما ينتج عنه من علاقات احتمالية، وفي هذا النمط يقرن القائد نجاح قراراته بمظاهر الأبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات المنظمة (حسن، إبراهيم، 2021، 199).

2- التفكير التجريدي: يهتم القائد بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفته وتوجهاته وغالباً ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله لهذا الصدد، كما يؤدي هذا النمط من التفكير إلى تمكين المنظمة من دراسة اتجاهات العمل البديلة التي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المنظمة، ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم في المنظمة (مروان، 2018، 42).

3- **التفكير التشخيصي:** في هذا النمط من التفكير يحدد القائد محاور تفكيره بالأسباب التي تقف وراء المشكلة إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها وعند اختبار الحل النهائي للمشكلة يبحث في استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا التفكير الوصول الى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ولا يمكن تجاهل عوامل عدم التأكد البيئي في تأثيرها على صدق القرار، وبذلك تتسم عملية التشخيص بتحديد مصادر عدم التأكد التي تحيط بالعمل والعمل على تنفيذها (الخبولي، 2023، 59).

4- **التفكير التخطيطي:** يتجه هذا النوع من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج إذ أن القائد الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرهما أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار (الحرون، 2020، 279).

ومن خلال العرض السابق لأنماط التفكير الاستراتيجي، يلاحظ أنها تجتمع حول نتيجة واحدة مفادها الوصول إلى الحقيقة ووضع التصرفات والأفعال في سياق منظم وبعيداً عن العشوائية والفوضى، إذ أن تفسير الأشياء من خلال رؤى مختلفة يضع الواقع على هامش الإبداع المستمر، وتبقى هذه الأنماط وسائل عقلية تعكس تعددية إعماق العقل الاستراتيجي في واقع متحرك، يُستَـرَهِه الفكر الاستراتيجي.

مبررات ممارسة التفكير الاستراتيجي في الجامعات:

يرى الباحثان أن ثمة اعتبارات أدت إلى ضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في الجامعات، يمكن استعراضها على النحو الآتي:

- تعد الجامعة هي الجهة المسؤولة عن التحول البيئي والثقافي للمجتمع، وتمكينه من مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، ولذلك لا بد أن يتمتع منتسبها بدرجة عالية من التفكير الاستراتيجي ويمارسون أدواراً غير مألوفة، تحقق النجاح الذي تنشده الجامعات، أكثر من منتسبي المؤسسات الأخرى.
- تشهد الجامعات اليوم حدة من التنافس فيما بينها، على المستوى المحلي والإقليمي، ناهيك عن التنافس العالمي وكل جامعة تسعى لتكون هي الرائدة في مجال التعليم العالي، وهذا مرهون بقدرة قياداتها الأكاديمية على ممارسة التفكير الاستراتيجي من خلال تبني طرق جديدة وأصيلة في التفكير والتعلم، بعيداً عن الطرق التقليدية المألوفة في إدارة الأنشطة والفعاليات الأكاديمية المتنوعة.
- تبين أن ممارسة التفكير التقليدي في العقود السابقة أدت إلى التخبط وغياب الرؤية وانحراف المسار، مما خلق العديد من المشكلات والأزمات أمام الجامعات، ناهيك عن هدر مواردها وإمكاناتها واستخدامها في غير محلها، مما خلق أعباء إضافية على الجامعة، زادت من إضعافها وعدم قدرتها على القيام بوظائفها المناطة بها والمتمثلة بـ (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

معوقات التفكير الاستراتيجي:

يؤدي ضعف الإيمان بممارسة التفكير الاستراتيجي وشيوع النمط الإداري، على حساب النمط القيادي، وضعف الدعم المادي والمعنوي، من قبل الإدارة العليا، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المعوقات التي تعترض ولا تشجع على تطبيق التفكير الاستراتيجي وتحول دون ممارسته وتطوره على الصعيد المنظمي، وتباین تلك المعوقات بتباين الظروف البيئية والتنظيمية والشخصية والتطبيقية. وتبعاً لذلك تباین آراء الكتاب والباحثين في تحديد معوقات التفكير الاستراتيجي إذ اتفقت مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين، على أن هناك ثلاث معوقات للتفكير الاستراتيجي تتمثل في: البيئة الخارجية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات شخصية، وفيما يلي تفصيلاً لذلك:

1- **معوقات البيئة الخارجية:** بين (الشهري، 2017، 29، 30) أن أبرز معوقات البيئة الخارجية للمنظمة والتي تحد من ممارسة التفكير الاستراتيجي، تتمثل في:

- وجود المنظمة في البيئة الخارجية التي تتصف بالتعقيد والغموض والتغير الدائم ساهم ذلك في عدم قدرة المنظمة على مراجعة وتعديل استراتيجيتها مع التغيرات التي تحدث باستمرار مما يجعل التنبؤ على المدى البعيد.
- غياب ونقص المعلومات المتعلقة بالظروف والأوضاع البيئية المختلفة خاصة فيما يتعلق منها بالأوضاع التنافسية على الصعيد الخارجي.
- عدم وجود التنسيق والتكامل والمنافسة بين المنظمة وما يحيط بها من منظمات أخرى متشابهة.
- تقليص عدد البدائل والخيارات المتاحة في البيئة الخارجية والداخلية، مما يؤدي إلى عدم فسخ المجال للتفكير بأكثر من خيار، إذ إن التفكير الحر البداية في التفكير الاستراتيجي.
- عادات وتقاليد وأيديولوجية المجتمع السائدة ونظرة نحو التغيير وتحمل المخاطر.

2- **معوقات تنظيمية:** أشار (العلي، 2020، 32) إلى أن أهم أبرز المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة التفكير الاستراتيجي ما يلي:

- غياب الوضوح من المنافع المرتبطة بخطوات التفكير الاستراتيجي أبرزها عدم استقرار الإدارة العليا والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات النقل والتقاعد، مما يصرف بعضهم عن التفكير في مستقبل المنظمة.
- عدم وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات البيئية، وعلاوة على شيوع ممارسة البيروقراطية والروتين والاهتمام بالجوانب الإدارية، وإهمال الجوانب الفنية والتوجيهية، والمتابعة والتوسع غير المنتظم.
- عدم تحديد الأهداف طويلة الأجل بصورة واضحة، والافتقار إلى وجود استراتيجية بعيدة المدى محددة ومفهومة من قبل جميع العاملين في المنظمة.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات وضعف القيادة الإدارية، وعدم ثقتها بنفسها، فضلاً عن المناخ التنظيمي غير الملائم.

- ضعف الموارد المالية المتاحة لشراء التقنية والأساليب الفنية وازدياد تكلفة بناء قاعدة المعلومات، ونقص التقنيات والأدوات المهنية اللازمة لممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي، وعدم توفر الوقت اللازم لجمع المعلومات.
- 3- **معوقات شخصية:** أوضح (أبو جنيب، 2020؛ الكنائي، 2017) بأن أبرز المعوقات الشخصية التي تحد من ممارسات القيادات العليا ما يلي:
 - ضعف قدرة المديرين على وضع التنبؤات الاستراتيجية، وتقييم تأثيرها على أداء المنظمة ومقاومتهم التغيير والتطور.
 - التردد في وضع الأهداف الاستراتيجية للبعض منهم، وذلك يعود إلى طبيعة النمط البيروقراطي الذي يمارسونه.
 - ضعف مهاراتهم وقدراتهم على إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة للتغيرات المفاجئة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - عدم ملاءمة وكفاية رصيدهم المعرفي عن أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي.
 - تزايد الفجوة بين اعترافهم بأهمية التفكير الاستراتيجي، وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحمسهم لتحمل تبعات الإدارة الاستراتيجية.
 - إيماءات الفرد السلبية والاعتقاد أن طاقته محدودة ورأيه غير مهم وعدم قدرته على تغيير الواقع والتسليم بإطاعة الأوامر والخوف من الفشل وتحمل المسؤولية.
 - الابتعاد عن التغيير بسبب الكسل والتشبث بالتقليد، أو الشعور بعدم الطمأنينة.
- وفي ضوء ما سبق تناوله من معوقات لعملية التفكير الاستراتيجي يتبين أن المعوقات الشخصية من أكثر المعوقات التي تؤثر بصورة رئيسة الجامعات على اعتبار أن التفكير بالأساس عملية مصدرها العقل عند الفرد، بمعنى أن الجامعات تعتمد بصورة مباشرة على العنصر البشري في عملها، وأن غياب أسلوب التفكير الاستراتيجي للأكاديميين سيؤثر تأثيراً كبيراً على تطور واستمرار تلك الجامعات، بمعنى قد يقدم أحد الأفراد فكرة أصيلة في أي مستوى إداري، تؤدي إلى نجاحات كبيرة، مع عدم إهمال المعوقات الأخرى التنظيمية والبيئية.

منهج البحث وإجراءاته:

- منهج البحث:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لغرض قياس ومعرفة (درجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).
- مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من -أعضاء هيئة التدريس في الكليات الواقعة، ضمن حدود البحث والبالغ عددهم (432) عضواً والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع البحث، وفقاً لكل كلية من الكليات المستهدفة.



جدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع البحث وفقاً لنوع الكلية

نوع الكلية	الكلية	العدد	النسبة %
النظرية والإنسانية	التربية	123	28%
	التجارة والاقتصاد	78	18%
	الشريعة والقانون	70	16%
علمية وتطبيقية	العلوم	69	16%
	الحاسوب	16	4%
	الهندسة	76	18%
الإجمالي		432	100.0%

*المصدر إحصائيات الكادر الأكاديمي بجامعة صنعاء للعام 1444هـ - 2023م

عينة البحث: تكونت عينة البحث من (139) فرداً وتمثل ما نسبته (32%) من إجمالي المجتمع الواقع ضمن حدود البحث. وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وفيما يلي وصف للعينة بحسب متغيرات البحث.

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
نوع الكلية	نظرية وإنسانية	85	61%
	العلمية والتطبيقية	54	39%
الدرجة العلمية	أستاذ	17	12%
	أستاذ مشارك	52	38%
	أستاذ مساعد	70	50%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	15%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	42	30%
	10 سنوات فأكثر	76	55%

يتضح من الجدول بأن أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الكلية ينتسبون إلى كلية (التربية) وقد بلغت (27%) بالمقابل أقل نسبة ينتسبون إلى كلية (الحاسوب) وقد بلغت (9%)، في حين أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية هم من فئة (أستاذ مساعد)، وقد بلغت (50%) بالمقابل أقل نسبة هم من فئة (أستاذ) وقد بلغت (12%)، أما أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخبرة هم من فئة (10 سنوات فأكثر)، وقد بلغت (55%)، بالمقابل أقل نسبة هم من فئة (أقل من 5 سنوات)، وقد بلغت (15%).



أداة البحث: بالرجوع إلى ما كتب من أدب نظري ودراسات سابقة يتعلق بموضوع البحث تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي وتم عرضها على مجموعة من الخبراء (المحكمين)، وتم الحذف والتعديل والإضافة لمكونات الاستبانة، من عبارات وأبعاد الاستبانة، بناء على آراء الخبراء، حتى تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والتي تمثل مقياساً لممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبانة، بحسب كل بعد من أبعاد المقياس.

جدول رقم (3) توزيع عبارات الاستبانة بحسب أبعادها

م	البعد	عدد العبارات
1	التفكير الشمولي	7
2	التفكير التجريدي	5
3	التفكير التشخيصي	8
4	التفكير التخطيطي	8
المجموع		28

صدق وثبات الأداة:

أولاً: ثبات الأداة: لقياس ثبات الأداة تم استخدام الباحث اختبار معامل ألفا كرونباخ، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح قيمة معامل الثبات لأبعاد الأداة

م	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	التفكير الشمولي	7	0.92
2	التفكير التجريدي	5	0.90
3	التفكير التشخيصي	8	0.94
4	التفكير التخطيطي	8	0.93
الأداة ككل		28	0.97

يتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي للأداة يبلغ (0.97) وكذلك كما يتراوح معامل الثبات لأبعاد الأداة بين (0.90، 0.94)، وهذا يعني أن الأداة ثابتة بدرجة عالية جداً، وصالحة للتطبيق على عينة مشابها لعينة البحث.

ثانياً: الصدق البنائي لأبعاد أداة البحث: تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معامل الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للأداة.

جدول رقم (5) يوضح معاملات الصدق لأبعاد الأداة

م	البعد	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
1	التفكير الشمولي	7	.90**	.000
2	التفكير التجريدي	5	.93**	.000
3	التفكير التشخيصي	8	.93**	.000
4	التفكير التخطيطي	8	.93**	.000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً عالياً بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (.90، .93). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بمستوى عالٍ من الصدق، وعليه يمكن القول إن المقياس المعد موثوق به، ويقاس ما وضع لأجله. معالجة وضبط مقياس التقديرات: تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) ذو التدرج الخماسي لإعطاء كل عبارة وزناً نسبياً لقياس درجة الموافقة، (مقياس ليكرت الخماسي) على النحو التالي:

أ- المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة = 5 - 1 = 4

ب- عدد الفئات = 5

ج- طول الفئة = $5 \div 4 = 0.8$

د- وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات، وكذلك المتوسط لكل بعد من أبعاد الأداة على النحو التالي:

جدول رقم (6) مدى مقياس (ليكرت) الخماسي

م	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
درجة الممارسة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام اختبار كلموجروف - سمرنوف (Kolmogorov - Smirno Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي من عدمه، ويبين الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس التفكير الاستراتيجي بأبعاده

المتغيرات (أبعاد المقياس)	التفكير الشمولي	التفكير التجريدي	التفكير التشخيصي	التفكير التخطيطي
الدلالة الإحصائية (sig)	0.200	0.200	0.200	0.200

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) لكل متغير (بعد) من متغيرات البحث مما يشير إلى أن البيانات اعتدالية تخضع للتوزيع الطبيعي وتناسب معها الاختبارات الإحصائية المعلمية. وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث، والنسب المئوية لوصف عينة البحث.
- المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لقياس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بأبعاده، وفقاً لتقديرات أفراد عينة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي لأداة البحث.
- معامل اختبار (Te-test) لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Anova) لمعرفة الفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر.

عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على (ما درجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟)

وللإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتبة لقياس درجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأنماط التفكير الاستراتيجي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الممارسة
1	التفكير الشمولي	3.23	.832	64.6%	1	متوسطة
2	التفكير التجريدي	3.23	.906	64.6%	2	متوسطة
3	التفكير التشخيصي	3.16	.846	63.2%	3	متوسطة
4	التفكير التخطيطي	3.03	.894	60.6%	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للمقياس	3.16	.800	63.2%		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه: أن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كانت بدرجة متوسط.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.16) وانحراف معياري (0.800) وبوزن نسبي (63.2%). كما يظهر من الجدول وجاءت جميع أبعاد الأداة بدرجة متوسطة أيضاً وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (3.03)، وبالنظر إلى قيم الانحرافات نلاحظ أنها تتراوح بين (.832، .906) وجميعها أصغر من القيمة (1)، مما يتبين أن هناك تجانساً واتفاقاً كبيراً بين آراء أفراد عينة البحث، حول تقديرهم لدرجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي، ويأتي بعد التفكير الشمولي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.23)

وانحراف معياري بلغ (832)، في حين احتل بعد التفكير التخطيطي في المرتبة الرابعة (الأخيرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ (894)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التغيرات في المناصب بمستويات الأكاديمية المختلفة التي شهدتها الجامعة اليمنية وخاصة جامعة صنعاء وتمت هذه التغيرات في غياب تطبيق المعايير العلمية في عملية اختيار وتقييم القيادات الأكاديمية بالجامعة، وعلى وجه الخصوص عمداء الكليات، أيضاً كان لهجرة الكفاءات من الجامعة في السنوات الأخيرة دوراً بارزاً غياب الاهتمام بممارسة التفكير الاستراتيجي في الجامعات، كذلك عدم وجود مركز يهدف إكساب الكادر الجامعي تنمية التفكير الاستراتيجي فكراً وممارسة.

وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (العنزي، 2023؛ الحرون، 2021؛ ولي وآخرون، 2018؛ والعلي، 2014) والتي أظهرت بأن ممارسات التفكير الاستراتيجي بجامعة كان بدرجة متوسطة)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حسن، وإبراهيم، 2021؛ أبو جنيب، 2020؛ علي، 2018).

ولقياس درجة ممارسة عبارة كل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي فيما يلي عرضاً نتائج عبارات كل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة لكل عبارة في البعد (النمط)، والجداول رقم (9)، و(10)، و(11)، و(12) توضح ذلك:

1- التفكير الشمولي:

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعد التفكير الشمولي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الممارسة
1	يقوم برسم رؤية واضحة لتطوير الكلية وتميزها.	3.48	.869	69.6%	1	عالية
2	يستقرئ مستقبل الكلية لتطوير استراتيجيات على المدى البعيد.	3.24	.957	64.8%	3	متوسطة
3	يعتمد على خبراته المتراكمة في تحديد أولويات تطوير خدمات الكلية.	3.34	1.035	66.8%	2	متوسطة
4	يجري تغييرات شاملة في الأنشطة التي يمارسها لبلوغ الأهداف المرسومة للكلية.	3.10	.978	62%	6	متوسطة
5	يبادر إلى استثمار الفرص الأكاديمية الجديدة لتحقيق الأهداف المرسومة.	3.22	1.079	64.4%	4	متوسطة
6	يستطيع التعرف على المشكلات في إطارها الكلي قبل النظر إلى جزئياتها.	3.08	1.064	61.6%	7	متوسطة
7	يطرح حلولاً شاملة للمشكلات التي تواجه الكلية.	3.16	1.047	63.2%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد التفكير الشمولي	3.23	.832	64.6%		متوسطة



يتضح من الجدول أعلاه: أن درجة ممارسة التفكير الشمولي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.23) وانحراف معياري (0.832) وبوزن نسبي (64.6%). كما يظهر من الجدول بأن عبارات البعد تتراوح متوسطاتها بين (3.08، 3.48) كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.869، 1.079)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على (يقوم برسم رؤية واضحة لتطوير الكلية وتميزها). بدرجة ممارسة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.869). وبوزن نسبي بلغ (69.6%)، في حين تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) والتي تنص على (يستطيع التعرف على المشكلات في إطارها الكلي قبل النظر إلى جزئياتها). بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.08) وانحراف معياري (1.064) وبوزن نسبي بلغ (61.6%). ويمكن القول بأن ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء للتفكير الشمولي غير كافية.

2- التفكير التجريدي:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعد التفكير التجريدي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الممارسة
1	يتعامل مع المواقف والأحداث المتصلة بعمل الكلية بموضوعية وحيادية.	3.23	1.058	64.6%	3	متوسطة
2	يسعى إلى فهم المشكلة في إطارها المجرد ويحللها بطريقة حل المشكلات.	3.18	1.013	63.6%	5	متوسطة
3	يقوم بحل المشكلات التي تواجه الكلية ضمن بدائل موضوعية.	3.21	1.030	64.2%	4	متوسطة
4	يبحث عن طرق جديدة لإنجاز المهام في ضوء الموارد المتاحة للكلية.	3.29	1.103	65.8%	1	متوسطة
5	يتعامل مع عدد من الموضوعات بتجرد وفي آن واحد.	3.25	1.180	65%	2	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد التفكير التجريدي	3.23	0.906	64.6%		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه: أن درجة ممارسة التفكير التجريدي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.23) وانحراف معياري (0.906) وبوزن نسبي (64.6%). كما يتبين من الجدول بأن جميع عبارات البعد تأتي بدرجة ممارسة متوسطة وتتراوح متوسطاتها بين (3.18، 3.23) كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (1.013، 1.180)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) والتي تنص على (يبحث عن طرق جديدة لإنجاز المهام في ضوء الموارد المتاحة للكلية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي



(3.29) وانحراف معياري (1.103) وبوزن نسبي بلغ (65.8%)، في حين تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) والتي تنص على (يسعى إلى فهم المشكلة في إطارها المجرد ويحللها بطريقة حل المشكلات). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.18) وانحراف معياري (1.013) وبوزن نسبي بلغ (63.6%). ويمكن القول بأن ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء للتفكير التجريدي غير كافية.

3- التفكير التشخيصي:

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعء التفكير التشخيصي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الممارسة
1	يستند إلى أفكاره وخبرته الشخصية في رصد البيئة الخارجية للكلية.	3.38	.942	67.6 %	1	متوسطة
2	يستخدم الحلول المتوازنة في حل المشكلات التي تواجه الكلية.	3.30	.954	66 %	2	متوسطة
3	يبادر إلى استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتوظيفها لصالح الكلية.	3.10	.961	62 %	5	متوسطة
4	يجري تحليلاً دقيقاً للقضايا التي تحدث في بيئة عمل الكلية.	3.18	.996	63.6 %	4	متوسطة
5	يحدد بدقة نقاط (القوة والضعف) للبيئة الداخلية للكلية.	3.06	.982	61.2 %	7	متوسطة
6	يتمكن من تحديد (الفرص والتهديدات) الخارجية التي قد تلحق بالكلية.	3.00	1.126	60 %	8	متوسطة
7	يختار البديل الذي يقود إلى حلول أكثر فائدة وبأقل تكلفة.	3.19	1.064	63.8 %	3	متوسطة
8	يمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة لحل مشكلة معينة في وقت زمني قصير.	3.10	1.125	62 %	6	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه: أن درجة ممارسة التفكير التشخيصي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.16) وانحراف معياري (0.846) وبوزن نسبي (63.2%)، كما يظهر من الجدول بأن جميع عبارات البعد تأتي بدرجة ممارسة متوسطة وتتراوح متوسطاتها بين (3.00، 3.38) كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (.942، 1.126)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على (يستند إلى أفكاره وخبرته الشخصية في رصد البيئة الخارجية للكلية). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.38) وانحراف معياري (.942) وبوزن نسبي بلغ (67.6%)، في حين تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) والتي تنص على (يتمكن من تحديد (الفرص والتهديدات) الخارجية التي قد تلحق بالكلية). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.00)



وانحراف معياري (1.126) وبوزن نسبي بلغ (60%). ويمكن القول بأن ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء للتفكير التشخيصي غير كافية.

4- التفكير التخطيطي:

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعد التفكير التخطيطي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الممارسة
1	يبنى الرؤية المستقبلية لعمل الكلية تتسم بالطموح والواقعية.	3.27	.982	65.4 %	1	متوسطة
2	يقدم حلولاً غير مألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات التي قد تواجهها الكلية مستقبلاً.	3.09	.971	61.8%	3	متوسطة
3	يبحث عن مداخل جديدة للأداء وتوسيع أعمال الكلية.	3.14	1.077	62.8%	2	متوسطة
4	ينمي شعور العاملين بأهمية تطوير الأداء وتحسينه.	3.05	1.111	61%	4	متوسطة
5	يضع التصرفات والأفعال في سياق منظم بعيداً عن العشوائية والفوضى.	3.00	1.169	60%	5	متوسطة
6	يستخدم الأساليب العلمية الحديثة لفهم وتحليل المعلومات المختلفة.	2.90	1.073	58%	6	متوسطة
7	يملك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الكلية لغرض تحليلها وتحديد الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	2.92	1.109	58.4%	7	متوسطة
8	يتبنى خطط بديلة في حال ظهور ظروف طارئة جديدة.	2.89	1.177	57.8%	8	متوسطة
الدرجة الكلية لبعد التفكير التخطيطي		3.03	.894	60.6%		متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه: أن درجة ممارسة التفكير التخطيطي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.03) وانحراف معياري (0.894) وبوزن نسبي (60.6%). كما يظهر من الجدول بأن جميع عبارات البعد تأتي بدرجة ممارسة متوسطة وتتراوح متوسطاتها بين (2.89)، (3.27) كما تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.971، 1.177)، وتأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على (يبنى الرؤية المستقبلية لعمل الكلية تتسم بالطموح والواقعية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.27) وانحراف معياري (0.982) وبوزن نسبي بلغ (65.4 %)، في حين تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (8) والتي تنص



على (يتبنى خطط بديلة في حال ظهور ظروف طارئة جديدة). حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.89) وانحراف معياري (1.177) وبوزن نسبي بلغ (57.8%). ويمكن القول بأن ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء للتفكير التخطيطي غير كافية.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص (هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث للممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء وفقًا للمتغيرات: نوع الكلية، والدرجة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟)

وللإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء وفقًا لمتغيرات البحث (نوع الجامعة، الدرجة الأكاديمية، سنوات الخبرة) وللتحقق من إمكانية وجود فروق بين مستويات المتغيرات الخاضعة للبحث، فقد تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة وجود فروق بين مجموعتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي بين المجموعات (One-Way ANOVA) لمعرفة وجود فروق بين 3 مجموعات مستقلة فأكثر، وفيما يلي تفصيل بذلك:

نوع الكلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء وفقًا لمتغير نوع الكلية (إنسانية، تطبيقية) والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول رقم (13) نتائج اختبار (T-Test) للفرق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة

أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء وفقًا لمتغير نوع الكلية

البعد	نوع الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدالة الإحصائية (sig)
التفكير الشمولي	إنسانية	3.34	.773	1.895	.061
	تطبيقية	3.06	.894		
التفكير التجريدي	إنسانية	3.29	.861	.952	.343
	تطبيقية	3.13	.973		
التفكير التشخيصي	إنسانية	3.26	.776	1.484	.140
	تطبيقية	3.03	.934		
التفكير التخطيطي	إنسانية	3.09	.881	.878	.381
	تطبيقية	2.94	.914		
التفكير الاستراتيجي	إنسانية	3.24	.758	1.412	.160
	تطبيقية	3.03	.854		

يتضح من الجدول أعلاه بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، وفقاً لمتغير نوع الكلية إنسانية، تطبيقية، وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (1.412) وبمستوى دلالة ($0.160 > 0.05$). كما يتبين من الجدول بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لكل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي بين الكليات الإنسانية والكليات التطبيقية، وتشير هذه النتيجة بأن هناك اتفاقاً بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس، في الكليات الإنسانية والكليات التطبيقية، لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، وكذلك على مستوى كل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عمداء الكليات الإنسانية والتطبيقية يخضعون لنفس الظروف، ونفس المناخ التنظيمي فصلاحياتهم مقيدة ينفذون التوجيهات الصادرة من رئاسة الجامعة، والتي بدورها لا تبث روح المنافسة بين قيادة الكليات، علاوة على ذلك، ليس لديهم الحرية والاستقلالية الكافية، التي تتيح لهم تطوير قدراتهم في ممارسة التفكير الاستراتيجي بالصورة المطلوبة.

الدرجة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) والجدول رقم (14) يوضح ذلك.



جدول رقم (14) نتائج اختبار (F) للفرق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية

يتضح من الجدول أعلاه بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (2.604)، وبمستوى دلالة (0.078 > 0.05).

كما يتبين من الجدول بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة

البعد	الدرجة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية (sig)
التفكير الشمولي	أستاذ	3.62	.816	2.889	.059
	أستاذ مشارك	3.30	.723		
	أستاذ مساعد	3.09	.884		
التفكير التجريدي	أستاذ	3.59	1.039	2.699	.071
	أستاذ مشارك	3.33	.850		
	أستاذ مساعد	3.06	.888		
التفكير التشخيصي	أستاذ	3.34	1.069	2.165	.119
	أستاذ مشارك	3.31	.696		
	أستاذ مساعد	3.01	.868		
التفكير التخطيطي	أستاذ	3.31	1.047	1.777	.174
	أستاذ مشارك	3.12	.843		
	أستاذ مساعد	2.89	.879		
التفكير الاستراتيجي	أستاذ	3.45	.932	2.604	.078
	أستاذ مشارك	3.26	.660		
	أستاذ مساعد	3.00	.838		

التدريس، لكل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي، وفقاً للدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وتشير هذه النتيجة بأن هناك اتفاقاً بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس، على اختلاف رتبهم الأكاديمية لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، وكذلك على مستوى كل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي.

سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) والجدول رقم (15) يوضح ذلك.



جدول رقم (15) نتائج اختبار (F) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية (sig)
التفكير الشمولي	أقل من 5 سنوات	3.12	1.166	.502	.607
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.34	.808		
	10 سنوات فأكثر	3.19	.773		
التفكير التجريدي	أقل من 5 سنوات	2.83	.951	1.621	.202
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.25	.802		
	10 سنوات فأكثر	3.30	.945		
التفكير التشخيصي	أقل من 5 سنوات	2.72	1.089	2.397	.095
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.29	.674		
	10 سنوات فأكثر	3.18	.864		
التفكير التخطيطي	أقل من 5 سنوات	2.77	1.073	.704	.497
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.04	.865		
	10 سنوات فأكثر	3.08	.877		
التفكير الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	2.85	1.038	1.154	.319
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.22	.677		
	10 سنوات فأكثر	3.18	.811		

يتضح من الجدول أعلاه بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة، إذ بلغت (1.154) وبمستوى دلالة ($0.05 > 0.319$).

كما يتبين من الجدول بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لكل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي، وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اتفاقاً بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس، على اختلاف سنوات خبرتهم في العمل الأكاديمي لدرجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، لدى عمداء كليات جامعة صنعاء، وكذلك على مستوى كل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن درجة ممارسة أنماط عمداء كليات جامعة صنعاء للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) ليست على مستوى كاف، ولا تمكنهم من القدرة على مواكبة التحولات والتطورات العلمية، وتحقيق نخبة تعليمية، تسهم في تطور المجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة.



- لا يوجد لمتغيرات (نوع الكلية، والدرجة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) أي دور جوهري في تحديد الفروق بين أدراكات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي.
- غياب اهتمام قيادة جامعة صنعاء بتنمية وتطوير أنماط التفكير الاستراتيجي لديهم.

التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي الباحثان بما يلي:
- ضرورة رفع مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، وعلى وجه الخصوص عمداء الكليات، وذلك من خلال استحداث مركز معني بتدريب، وتنمية أنماط التفكير الاستراتيجي للكوادر الإدارية والأكاديمية بالجامعة.
- بناء معايير حديثة يتم الاستناد إليها عند تعيين من يشغل وظائف قيادية عليا بالجامعة، وخاصة تلك المتعلقة بأنماط التفكير الاستراتيجي.
- دعم وترسيخ ثقافة مفاهيم وممارسات التفكير الاستراتيجي في البيئة الجامعية، بدءاً من رئيس الجامعة، ومروراً بعمداء الكليات، وانتهاء برؤساء الأقسام.

المقترحات:

- يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية بالعناوين التالية:
- معوقات ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية.
- برنامج مقترح لتطوير ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي بالجامعات اليمنية.
- دور ممارسات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية.

المراجع:

- العنزي، حمود عايد جمعان. (2023). تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر*، ج (89)، 504-547.
- عميش، سميرة، وناصر، سمية. (2020). التفكير الاستراتيجي وتأثيره على إدارة أزمات المؤسسات "دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 3 (13): 915-925.
- المرشد، محمد. (2019). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(4): 173-199.
- ولي، أحلام، وعلي، حسين، وشريف، أحمد. (2018). دور أنماط التفكير الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل" *مجلة العلوم العراقية*، 2(2): 122-141.



- الدوري، علي، والحاكم، علي. (2020). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي عمى الأداء الاستراتيجي "دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة"، *مجلة العموم الاقتصادية والإدارية*، 21(2): 1-15.
- الحمداني، صبا. (2019). الدور الوسيط لمقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين "دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي في بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(2): 76-94.
- الأمين، إبراهيم. (2016). أثر التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة العلوم والثقافة، *مجلة العلوم والثقافة*، 1(2): 146-178.
- عبد الله، حيدر، وجميل، عمر، وحسين وسام. (2018). دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي "دراسة استطلاعية لعينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت" *مجلة المعارف الجامعية*، 27(1): 613-637.
- علي، مروان خلف. (2018). دور ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات التعليمية في جامعة تكريت "دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(4): 661-680.
- الحرون، منى محمد. (2020). تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات، *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية*، ع (1): 259-311.
- العلي، عبدالرزاق بشير. (2014). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلوم التطبيقية بدولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو جنيب، جمانة طابيل عيد. (2020). 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 التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخبولي، وفاء فرج. (2023). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على موظفي مركز المعلومات والتوثيق السياحي - طرابلس، *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، ليبيا: 54-81.
- شعت، مصعب إبراهيم سليمان. (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى - غزة.
- الشمري، غربي بن مرجي، وأخرس، نائل محمد. (2017). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الجوف، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 17(3): 447-475.



- حسن، منال موسى، وإبراهيم، هبة زيدان. (2021). مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، كلية التربية، 37(8): 184-243.
- الحمداني، صبا نوري، والحولائي، محمد (2018)، تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للإدارة، 38(2): 211-229.
- الشهري، غادة محمد. (2017)، دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الاستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- الخرعان، عبدالله عبدالعزيز. (2018). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية، 34(4): 440-470.
- الموسوي، هيام حسن. (2023). استثمار أبعاد التفكير الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الكوفة، مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، المركز الوطني للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ع(5): 14-30.
- العلي، بهاء هيثم. (2020). التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- الكناني، كامل كاظم. (2017). التخطيط الاستراتيجي " مفاهيم وآليات عمل " ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد.
- داود، فضيلة سليمان. (2019). التفكير الاستراتيجي "التخطيط والسيناريو" ط1، دار كتبنا.
- مروان، فتحيه يعقوب. (2018). واقع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية "دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في الشركات النفطية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بني غازي، ليبيا.
- الربيعي، كريمة، وفرج، فتحي. (2019). نموذج مقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة كلية الآداب مصراته، 1(2): 223-250.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2017). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر: السعودية.
- المعيني، أكرم سالم. (2016). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- خلف الله، محمود إبراهيم. (2015). إدارة الموهبة في كلية التربية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة العليا فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية في التعليم العالي، 35(1): 93-112.



العبيني، طارق أحمد. (2018). التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المنظمي "دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

Almakul, A. (2018). The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education. *Journal of Management and Accounting Studies*, 6(1), 75–78.

Kamari, H., Nourian, M., & Nadushan, N. (2018). Designing Strategic Thinking Model for Applied Academic Universities. *Overall Journal Statistics*, 9(35), 41-60.

Nandarani, M. (2020). **Developing a holistic strategic thinking perspective for universities**. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration (Higher Education Management). University of Bath.

Cunningham, Kathleen, "Strategies of Resistance: Diversification and Diffusion", *American Journal of Political Science* (AJPS), Volume 64, Issue 2, April 2020.