



درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادة التعليمية في جامعة تكريت دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية

م. م. مروان خلف علي
جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث الحالي 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 الانسانية والعلمية عينة البحث ؟ واختيرت جامعة تكريت ميداناً للبحث واختبار فروضها ، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث وبلغ حجم العينة (30) رئيس قسم علمي . وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية وباستخدام البرنامج الجاهز (SPSS) وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ، هناك اهتمام من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات المبحوثة بأنماط التفكير ، و إن الكليات عينة البحث (الانسانية والعلمية) لا تختلف جوهرياً من حيث مدى ممارسة انماط التفكير إلا بنسب منخفضة جداً. فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات ليرتكز جوهرها على أهمية استزراع التفكير الاستراتيجي في المنظمات التعليمية

الكلمات المفتاحية : القيادة الأكاديمية ، التفكير الاستراتيجي ، أنماط التفكير

Abstract

The present research aimed to identify the extent of the practice of academic leaders, heads of scientific departments to patterns of strategic thinking (a comprehensive thinking, abstract thinking, diagnostic reasoning, thinking diagram)

Are there differences in the views of academic leaders about the strategic thinking in colleges humanitarian and scientific research sample patterns? Tikrit University was chosen field of research and testing of hypotheses were used questionnaire form a key tool in the collection of data relating to the field side of the study and the total sample size (30) head of science department.

After data analysis of the answers of the study sample, and test hypotheses using a number of methods and statistical tools and using Ready program (SPSS) The research found a set of conclusions the most important, there is interest by the heads of academic departments in colleges surveyed cultural norms of thinking, and that the research sample colleges (humanitarian and scientific) do not differ substantially in terms of the extent of the practice patterns of thinking, but low rates Jadda.vdila to provide a set of recommendations T-focus essentially on the importance of the cultivation of strategic thinking in the educational organizations



المقدمة:

اجتذب موضوع التفكير الاستراتيجي انتباه منظري وباحثي علم الإدارة عامة وعلم الإدارة الاستراتيجية خاصة، فهو معاصر بأفكاره وحديث بانتمائه إلى الفكر الاستراتيجي مستعينا بما تتيحه تلك العلوم من قدرات على تحليل فلسفته ومضمونه وتفسير إبعاده، وغني عن البيان أن التفكير الاستراتيجي يشكل بل يترجم قدرة العقل الاستراتيجي على تشخيص استعدادات منظمات الأعمال وترجمتها إلى خيارات تسهم في بناء موقع استراتيجي وتعزز المحافظة عليه حاضرا ومستقبلا من خلال بناء التوجهات الاستراتيجية، وبنفس الوقت تستلزم من القيادة الاستراتيجية لتلك المنظمات أن تجعلها مطلبا أساسيا لنجاحها، وتعزز قدرتها في الحصول على مواقع استراتيجية ريادية وقيادية ومتحدية حاضرا مأمولاً ومستقبلاً متوقعا مرتقبا. بات موضوع التفكير الاستراتيجي يتزايد بالاهتمام لدى العديد من الكتاب والباحثين باعتباره احد القدرات التي تفصح عن خصوصية الفلسفة القيادية في التعامل مع المشكلات المطروحة فضلا عن عده من المرتكزات الرئيسة لنماذج القرارات التي تؤثر جوهريا في بناء الاتجاه العام للقيادات الاستراتيجية وطبيعة انعكاساتها على واقع الحياة المنظمة حاضرا ومستقبلا.

المبحث الاول - منهجية الدراسة

اولا: مشكلة البحث:

يعد التغيير من أهم مظاهر هذا العصر وأبرز متغيراته في جميع المجالات، والمنظمات التعليمية من المنظمات التي تشهد تحولات سريعة تتطلب بحكم خضوعها لمتغيرات عديدة استخدام التفكير الاستراتيجي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على موائمة منظمات التعليم للمتغيرات التي تحيط ببيئتها، لذلك فإن الحاجة إلى قادة أكاديميين يمتلكون قدرات التفكير الاستراتيجي في هذا العصر باتت حاجة ماسة، وأن المستجدات الفكرية للقيادة الأكاديمية يمكن إن تشكل إطاراً تشخيصياً للمعالجات بعقلية ومدرجات واسعة، تدفع إلى تفاعل أنماط تفكير العقول الاستراتيجية الأكاديمية والوعي بالأهداف المتوافقة مع التوجهات المستقبلية للمنظمات التعليمية ، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في "مادى ممارسة القادة الأكاديميين من رؤساء الاقسام العلمية التفكير الاستراتيجي في مجال العمل في كليات جامعة تكريت الانسانية والعلمية ؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤل الفرعي التالية:

1. ما طبيعة أنماط التفكير الاستراتيجي في الكليات عينة البحث؟
2. ما مستوى ممارسة القادة الأكاديميين من رؤساء الاقسام العلمية التفكير الاستراتيجي؟
3. هل توجد فروقات دالة إحصائية في توجهات نظريات القيادة الأكاديمية إزاء أنماط التفكير الاستراتيجي في كليات جامعة تكريت الانسانية والعلمية عينة البحث ؟

ثانيا: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والميدان المختار لها، إذ تسهم هذه الدراسة من خلال طرح الأطر النظرية لأنماط التفكير الاستراتيجي إلى ما يأتي:

1. : بناء إطار معرفي لموضوع (أنماط التفكير الاستراتيجي) ، عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، وتجذير المعرفة التي تحويها.



2. تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة الاستراتيجيين (الأكاديميين) في الكليات المبحوثة وفقاً للتخصص .

3. حث المنظمات التعليمية على الارتقاء بمستويات التفكير الاستراتيجي لدى قادتها، وتفحص آليات توظيفه في تحقيق الفاعلية، وإثارة اهتمام القيادات الأكاديمية نحو ضرورات التفكير والتعلم الاستراتيجيين، وتوظيف الخبرات المختزنة في ذاكرتها في تطوير مستويات تفكيرها الاستراتيجي، وترصين ملامح الشخصية الاستراتيجية فيها.

ثالثاً: أهداف البحث:

1. وضع إطار تشخيصي لأنماط التفكير الاستراتيجي في المنظمات التعليمية المبحوثة، وسبل التحول نحو الأدوار الاستراتيجية للقيادة الأكاديمية، وما يتصل بها من قدرات التفكير الاستراتيجي التي تعزز الموقع القيادي الاستراتيجي.
2. التعرف على الفروق الاحصائية في مستوى ممارسة رؤساء الاقسام العلمية لا نماط التفكير الاستراتيجي بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة تكريت.
3. تقديم التوصيات والنائج للبحث العلمي والتمكين أن تساهم في تعزيز مستوى التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المبحوثة

رابعاً: فرضيات البحث

1. ما هو مستوى ممارسة رؤساء الاقسام العلمية في جامعة تكريت لا نماط التفكير الاستراتيجي
 2. هناك تباين وتفاوت في المواقف تجاه ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لطبيعة التخصص الانسانية والعلمية في الجامعة المبحوثة.
- خامساً: أدوات البحث :** تتطلب عملية انجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من المستلزمات والأدوات البحثية التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات لغرض التأصيل النظري ، فضلاً عن إطارها التطبيقي وللتحقق من صحة الفرضيات اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات البحثية لغرض إكمال متطلبات الجانبين النظري والميداني وكما يأتي :
- أ- الجانب النظري :** اعتمد البحث في إعداد الجانب النظري على استخدام ما هو متاح من مراجع عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية ، فضلاً عن الاطاريح والرسائل الجامعية ، والكتب ووقائع المؤتمرات التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة كالمكتبات التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية وشبكة الانترنت.
- ب- الجانب الميداني :** تعتمد دقة نتائج البحث في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقاييس المعتمدة لقياس الظاهرة ، واعتمد البحث على استمارة الإستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقياس متغيرات البحث ، ولقد سعى البحث على إختيار مقياس يتلائم مع طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة الميدان المبحوث ، حيث تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي ، لقياس الظاهرة قيد البحث وبما ينسجم مع الواقع الميداني .



إذ حوت الاستمارة بعد المقدمة التعريفية اربعة مجاميع من العبارات عن انماط التفكير والجدول (1) يبين تركيبة الانماط

الجدول (1) تركيبة متغيرات الحالة الدراسية والأستبيان

ت	المتغيرات الرئيس ومصادرها	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة
أولاً	المعلومات الشخصية والمهنية	العمر، الشهادة ، اللقب العلمي ،مدة الخدمة بالمنصب ،الخدمة بالجامعة	5
ثانياً	التفكير الاستراتيجي القيادي Mason,1986	1- نمط تفكير شمولي يعبر عن تبني التصورات الأبداعية الى جانب التحليل عند التعامل مع المشاكل. 2- نمط التفكير التجريدي: في هذا النمط من التفكير يهتم المفكر الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة 3- نمط تفكير تشخيصي يعبر عن تبني البديهية والحدس في التعامل مع البيئة. 4- نمط التفكير التخطيطي نمط تفكير تحليلي يعبر عن الدور التوجيهي والتنسيقي بالأعتماد على معايير أداء يقتدى بها.	5 5 5 5

وتم إخضاع الاستبيان إلى عدد من الاختبارات وذلك قبل و بعد توزيعها كاختبار الصدق الظاهري ، واختبار ثبات الاستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ وكانت مرتفعة وموجبة الإشارة حيث بلغت قيمته (0.96) وهي قيمة ملائمة تؤكد ثبات الاستمارة وصلاحياتها للاستخدام في القياس وان حذف اية فقرة او عنصر من عناصر المحاور سوف لن يؤدي الى تحسين قيمة ألفا كرونباخ .

سادساً: وصف عينة البحث: في ضوء المبررات أعلاه ووصولاً إلى اختبار وتطبيق للفرضيات وتحقيقاً لأهداف البحث ، تم اختيار جامعة تكريت ميداناً لتشخيص تلك المنطلقات ، ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي ليكون نموذجاً ونقطة انطلاقه نحو استطلاع آراء القيادات الأكاديمية ممثلة برؤساء الأقسام العلمية في الكليات العلمية والانسانية كقادة أكاديميين كبحت للمقارنة بين التخصصات العلمية لتلك الكليات ،التي تمثل قاعدة لهرم التعليم العالي من الناحية الإدارية ، وحلقة الوصل بين أطراف العملية التعليمية.

- نعرض في الجدول (2) بعض مؤشرات لواقع الكليات العلمية والانسانية عينة الدراسة ،إذ يمكن أن تظهر بالآتي :



جدول (2) الكليات العلمية والانسانية عينة الدراسة في جامعة تكريت حتى عام 2012 / 2013

ت	الكلية	سنة التأسيس	عدد الاقسام	عدد الطلبة	عدد تدريسيين	تدريس / طالب	موظفين	موظف / طالب
1	الهندسة	1988	5	1189	162	1/7	154	1/8
2	العلوم	1998	5	808	118	1/7	83	1/10
3	الصيدلة	2002	3	373	29	1/13	73	1/5
4	الحاسوب والرياضيات	2007	2	313	34	1/9	65	1/5
5	الإدارة والاقتصاد	2000	4	1126	49	1/23	81	1/14
6	كلية الآداب	2006	6	893	122	1/7	74	1/12
7	العلوم الإسلامية	2006	3	472	43	1/11	44	1/11
8	العلوم السياسية	2010	2	286	41	1/7	18	1/16
	المجموع الكلي		30	12233	1612	1/8	2516	1/5

- شملت عينة البحث (30) قائدا أكاديميا ممن يعملون في رئاسة الاقسام العلمية حاليا في الكليات العلمية والانسانية في جامعة تكريت ، وزعت عليهم استمارة الاستبانة المعدة لغرض البحث ويوضح الجدول (3) وصف أفراد العينة في الكليات المبحوثة.
- الجدول (3) توزيع العينة وفقاً للمواصفات الشخصية والمهنية

المواصفات	الفئات	العدد	%
التحصيل الدراسي	-ماجستير	1	3%
	-دكتوراه	29	97%
اللقب العلمي	-مدرس	8	27%
	-أستاذ مساعد	21	70%
	-أستاذ	1	3%
مدة الخدمة في المنصب	-2سنة فأقل	19	63%
	-3-5سنة	8	27%
	-6سنة فأكثر	3	10%
سنوات الخدمة الجامعية	أقل من 5 سنة	14	47%
	6-10 سنة	11	37%
	11 سنة فأكثر	5	16%

يبين الجدول أعلاه ما يأتي:

- 1- كانت نسبة حمل الدكتوراه (97%) مؤكدة تبني التعليمات في اختيار رئيس القسم العلمي علنا والمؤهل الدراسي.
- 2- معظم رؤساء الأقسام العلمية هم من حملة لقب (أستاذ مساعد) بنسبة 70% تليها لقب مدرس بنسبة 27% ، مما يؤشر الخبرة والدراية بمتطلبات الإدارة في الأقسام العلمية .
- 3- بينت الدراسة أن 63% تولوا رئاسة القسم لفترة أقل من سنتين وهي فترة غير مناسبة لفهم متطلبات الدور المطلوب في إدارة القسم العلمي وتحقيق أهدافه ،بينما التي تزيد عن ذلك كانت بنسبة 37% .
- 4- إن معظم المبحوثين هم ممن لديهم خدمة جامعية تزيد عن (6) سنوات وبنسبة 53% .



المبحث الثاني - المرتكزات الفكرية للتفكير الاستراتيجي للقيادة

أولاً: القيادة الأكاديمية :-

تكتسب القيادة الإدارية الجامعية خصوصية متميزة في المؤسسات التعليمية حيث العملية العلمية والإدارية لا يمكنها بعناصرها المختلفة ان تحقق اهدافها بصورة مقبولة بدون قيادة ادارة حكيمة ومبدعة ، وما نقصده هنا بالقيادة الإدارية الجامعية تحديدا رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات ، كونهم محور الفعالية الإدارية العلمية ، فالتنظيم الجامعي المثالي واساليب العمل الجيدة وإجراءاته المتكاملة تفشل في تحقيق الأهداف المتوخاة للجامعة ما لم يتوافر رؤساء الأقسام العلمية الكفؤون والقادرون على النهوض برسالة الجامعة واهدافها .

لقد اظهر الكتاب وجهات نظر متعددة في التعبير عن طبيعة القيادات الجامعية اذ بقدر تغاير وجهات النظر تلك في طريقة التفسير فقد جاءت لتتشارك جميعا في تأكيد اهمية مدلولاته على المستوى الجامعي الكلي لبقاء الجامعة واستمراريتها . ويؤكد ذلك (الكردي ، 2004 ، ص 1) في اشارته الى ان رئيس القسم العلمي باعتباره قائدا في المجتمع الأكاديمي وهو المنسق والموجه لمجموعة الأعضاء المتساوين الملزمين لفرع واحد من فروع المعرفة المتخصصة .

في ما ترى (Moses,1981,352) الى ان اعضاء هيئة التدريس في القسم ينظرون الى القيادة في رؤوسهم ويتطلعون اليه قائدا وليس فقط مسؤولا عن ادارة القسم لأنه الشخص الذي يمكن ان يهيئ الجو الملائم للتدريس والبحث .

كما يشير كتاب اخرون الى ضرورة ان يكون رئيس القسم العلمي قائدا ادارياً ناجحا بكل ما تحمله الكلمة من جوانب علمية وفنية ومعنى ذلك ان يكون قادرا على التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتوجيه الى جانب مهارات اتخاذ القرار وفتح قنوات الاتصال افقيا ورأسيا بالإضافة الى عنصر مهم ذات صلة بالجوانب الشخصية لتلك القيادة (الوادي ، 2004 ، ص 9-10) .

وتأكيدا لهذه المواصفات في طبيعة القيادة الجامعية فإنه يقف في منطقة حساسة بين النظام التعليمي الذي يكون دائما تحت الضغوط من اجل الإدارة الفعالة ، وبيئة تعليمية اعضائها اشخاص متميزين من ناحية الفكر والشخصية والعمل. وفي ضوء المضامين السابقة نرى ان القيادة الجامعية ممثلة في احد جوانبها برئيس القسم العلمي تتحدد مكوناتها بالآتي :-

1. القائد :- بكل ما يحمله من خصائص شخصية ومهنية .
2. العملية العلمية والتعليمية والتدريسيون :- التي تمثل مفردات التفاعل بين القائد والمواقف .
3. طبيعة الموقف الاجتماعي :- الذي يحمل الى العمل مجموعة الضغط الاجتماعية لمقابلة احتياجات معينة .

واستنادا الى ماسبق وفي ضوء الإجراءات البحثية للدراسة نعتمد التشخيص الاجرائي الآتي في التعبير عن القيادة الجامعية المعبر عنها برئيس القسم العلمي :-



"الشخص المسؤول عن ادارة فرع المعرفة المتخصص وصانع قراراته لاستشراف مستقبله ،له من الخصائص والسمات والمهارات ما تعزز القدرة على استقراء الأحداث البيئية والتفاعل معها ثم استنباط الأفعال المناسبة لمواجهتها او التكيف معها حيث ما وجد " .

ثانياً:- مفهوم التفكير الاستراتيجي

جاء في لسان العرب لابن منظور ان التفكير في اللغة مشتق من الفكر والفكرة ويقول التفكير: التأمل (ابن منظور، 1956: 65)، ويرى ابن كثير الدمشقي ان التفكير في الشيء تدبره واتعاب الذهن من اجل فهمه. اما مفهوم التفكير اصطلاحاً فقد اشار (العتوم واخرون، 2007: 18) إلى ان التفكير (نشاط معرفي يعمل على اعطاء المثيرات البيئية معنى ودلالة من خلال البنية المعرفية التي تساعد الفرد على التكيف والتلائم مع الظروف البيئية)، اذن التفكير عمليات عقلية معرفية واستجاب لمعلومات جديدة بعد معالجات معقدة تشمل التخيل والتعليل واصدار الاحكام وحل المشاكل.

ان التفكير الاستراتيجي أضحى واحداً من الموضوعات المثيرة في أدبيات الإدارة على نحو عام والإدارة الاستراتيجية منها على نحو خاص، وعده العديد من الكتاب والباحثين احد القدرات التي تفصح عن خصوصية الفلسفة القيادية في التعامل مع المشكلات المطروحة، ومن المرتكزات الرئيسة لنماذج القرارات التي تؤثر جوهرياً في بناء الاتجاه العام للقيادات الاستراتيجية وطبيعة انعكاساتها على واقع الحياة المنظمة حاضراً ومستقبلاً.

وبناءً على ما تقدم ومن أجل اعطاء مفهوم محدد للتفكير الاستراتيجي ، نعرض مجموعة من التعاريف التي أوردتها الأدبيات المعاصرة وكما يأتي.

❖ يشير (Mintzberg, 1994) الى انه عملية تركيبية معقدة ناجحة عن توظيف كل من الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه استناداً إلى منظور شمولي ومتكامل.

❖ في حين يرى (السلطان، 2006) التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناجحة عن توظيف الحدس والإبداع لاستشراف المستقبل، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل من أجل وضع تنافسي أفضل للمنظمة.

❖ وأشار (عابد، 2010) الى ان التفكير الاستراتيجي هو القدرة على توحيد مختلف رؤى المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والتأكيد على المستقبل وتقييم الأداء من خلال مناظر علمية وحيوية وإبداعية وعليه، فإطاره الإبداع والتميز والابتكار، ومداه يرتكز على اسس وقواعد البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة المرتكزة على دقة التوقعات، وإيجاد فرضيات متوافقة مع واقع الطرح.

❖ ويذكر (الفردان، 2013) التفكير الاستراتيجي هو وسيلة فاعلة تستخدمها المنظمات لضمان جودة الخطط الاستراتيجية وتيسير تنفيذها بأقل الاشكالات المتوقعة ونجاح هذه العملية يتوقف على مدى دعم الإدارة العليا في المنظمة لهذه العملية.



نخلص، إلى إن التوجهات المعاصرة أفصحت عن تحول في التفكير الاستراتيجي ومعالجة الصيغ القيادية في المنظمات، وافترضت الخصوصية في المسؤوليات والقدرات لاستشراف مستقبل المنظمات، وفي ضوء ذلك وصف القائد بأنه المفكر والمتأمل في رسم الخطط الاستراتيجية وتصميم المنظمة وإن القيام بتلك الفعاليات فكراً وتخطيطاً ومتابعة يتطلب أنماطاً تفكيرية تتجاوز الرؤية التقليدية في القيادة . وبهذا المعنى يرى البحث أن القائد الذي يفكر استراتيجياً كالذي يبحث عن المجوهرات الثمينة داخل الصخور فالفكرة هي التي تغير أداء المنظمات وترتقي بها إلى العلى لهذا يعد التفكير الاستراتيجي في عالمنا المتغير على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز ولمنظمتنا النجاح والتفوق والارتقاء بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً وعليه فإن الغلبة سوف تكون لا أصحاب العقول الاستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم ممن تتوفر لديهم أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح لهم إمكانية التصور، الحدس، التبصر، الإدراك، بهدف اختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل تمهيداً لتهيئة الاستحضاران اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثالثاً: خصائص التفكير الاستراتيجي :

يمثل التفكير الاستراتيجي مدخلاً معاصراً من مداخل دراسة الإدارة الاستراتيجية وبواسطته يمكن تحقيق الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها، بالإضافة إلى كونه من أهم الاستثمارات الحقيقية التي تساعد المنظمة على الاستمرار والبقاء. (السالم، 2005: 54-60)، فضلاً عن استخدام أسلوب التفكير الاستراتيجي في المنظمات يكسبها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها استغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجهها عبر بناء الاستراتيجيات العرضية والتي تعد أداة هامة لتحقيق التميز والنجاح (الخفاجي، 2004: 74).

وقد حددها (الكبيسي، 2006: 7-10) خصائص التفكير الاستراتيجي ويتفق معه (الطويل، 2001: 10) بالنقاط الآتية:

- 1- التفكير الاستراتيجي هو تفكير كلي منظم (system thinking) لكونه يعتمد الرؤية الشمولية للعالم المحيط وينطلق من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- 2- التفكير الاستراتيجي هو تفكير تطويري أكثر منه اصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ويستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.
- 3- التفكير الاستراتيجي هو 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.
- 4- التفكير الاستراتيجي هو تفكير تنافسي (competitive) يقر انصاره بواقعية الصراع بين الاضداد ويؤمنون بأن الغلبة لا أصحاب العقول الاستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم.
- 5- التفكير الاستراتيجي هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والاحتمالات التي يمكن حدوثها.



6- التفكير الاستراتيجي هو تفكير تركيبى وبنائى لأنه يعتمد على الإدراك، الحدس، الاستبصار لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

وقد اشار (العتوم وآخرون، 2007: 20) إلى ان خصائص التفكير تتمثل بالاتي:

1. التفكير سلوك متطور يزداد كلما تقدم الفرد بالعمر وتراكمت خبرته.
2. التفكير سلوك هادف، يحدث من اجل تحقيق أهداف معينة.
3. التفكير يأخذ أنواع وأنماط عديدة كالتفكير الإبداعي والناقد والمجرد والمنطقي.
4. التفكير الفعال هو الذي يؤدي إلى أفضل الناتج.
5. التفكير مفهوم نسبي يتكون من تداخل عناصر البيئة التي يحدث فيها التفكير.
6. للتفكير صيغ مختلفة (لفظية، رمزية، منطقية، مكانية، شكلية)

وفي اتجاه اخر يشير (الدوريوصالح، 2009، 277) تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي. تعدد تلك الخصائص (الشخصية والتنظيمية) معيار لتحديد المفكرين الاستراتيجيين من جهة ومن جهة أخرى لتمييز أنماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الاستراتيجي من خلال : مجموعة مواقف ومقاييس.

ومما تقدم يرى الباحث ان التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الامثل الذي تستطيع من خلاله العقول الإستراتيجية الموجودة في المنظمات ومنها التعليمية من مواجهة التحديات والازمات بصورة فاعلة ونجاح متميز من خلال رؤية واضحة لمختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل من عملية التغيير عملية سلسلة وبسيطة وغير معقدة، فالقائد الذي ينكر استراتيجيا كالذي يبحث عن المجوهرات الثمينة داخل الصخور فالفكرة هي التي تغير اداء المنظمات وترتقي بها إلى العلى لهذا يعد التفكير الاستراتيجي في عالمنا المتغير على قدر كبير من الأهمية اذا ما اردنا لأعمالنا التميز ولمنظماتنا النجاح والتفوق والارتقاء بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا وعليه فإن الغلبة سوف تكون لاصحاب العقول الإستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم ممن تتوفر لديهم أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح لهم امكانية التصور، الحدس، التبصر، الإدراك، بهدف اختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل تمهيدا لنهئية الاستحضارات اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

رابعا: أنماط التفكير الاستراتيجي

يقصد بنمط التفكير (patternThinking) انه الطريقة التي يستقبل بها الفرد المعرفة والمعلومات والخبرة وكيفية ترتيب وتنظيم هذه المعلومات، وبالطريقة التي يسجل ويرمز ويدمج فيها المعلومات ويحتفظ بها في مخزونه المعرفي، ومن ثم يستدرجها بالطريقة التي تمثل عن أسلوبه للتعبير عنها بواسطة حسية أو شبه صورية أو بطريقة رمزية (الخزرجى: 2010: 25)، كما يعبر نمط التفكير عن الطريقة إلي يواجه بها الفرد ذكائه، فنمط التفكير ليس مستوى الذكاء ولكنه طريقة الفرد في إستخدام ذكائه (Sternberg: 1997: 79).

وتكشف الدراسات عن أنماط متعددة من التفكير متباينة في مضامينها وخصائصها مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلائم مع الجوانب الزمانية والمكانية والبحثية، وان التعدد في أنماط



التفكير الاستراتيجي يكون تبعاً للمواقف والحالات والأوضاع التي يجابهها الإستراتيجيون ومتخذو القرار وفقاً لطريقة اختيارهم للبدائل الإستراتيجية، وقد أشارت الدراسات التي هدفت إلى تلمس طبيعة التفكير الإستراتيجي وواقع ممارستها لعدد من الأنماط، ومن بين تلك الدراسات (دراسة محمد 2002) ودراسة (الشديفات والحراشة 2005) والتي تم تحديد أربعة أنماط للتفكير الإستراتيجي هي (تفكير شامل، تفكير تجريدي، تفكير تشخيصي، تفكير تخطيطي)، فضلاً عن تصنيف الأنماط (Mason, 1986) و هي ذاتها الأنماط أو تقترب منها .

وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم تبويبها لإغراض منهجية الدراسة الحالية إلى أربعة أنماط لتعبر عن متضمنات التفكير الاستراتيجي التي يشترك فيها القادة الإستراتيجيون، وتشغل حيزاً كبيراً في ممارسة أدوارهم ومهامهم في إدارة المنظمات ، ونعرض لها بالاتي: (سعادة، 2008 ، 4) (محمد، 2002 ، 12)

1. **نمط التفكير الشمولي:** في هذا النمط من التفكير تلعب الخبرة الشخصية للمفكر الاستراتيجي دور بارز في تحديد الإطار العام للمشكلة ومن ثم تحديد أولويات العوامل التي تؤثر فيها، وصياغة اطر النتائج المستهدفة (Lyles & Thomas, 1988: 131).
2. **نمط التفكير التجريدي:** في هذا النمط من التفكير يهتم المفكر الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في اطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته، في أكثر الاحيان يطبق المفكر الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد، ويقترّب هذا النمط من التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ ان التفكير في ما يجب ان يكون التفكير في صياغة الادوار الجديدة للمنظمة (محمد، 2002: 71).
3. **نمط التفكير التشخيصي:** في هذا النمط من التفكير يقوم المفكر الاستراتيجي باجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصده، ومن ثم تحديد اهم اسباب اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية. ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره بالاعتماد على الاسباب التي تقف وراء المشكلة إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها. وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العلمية لمعالجة الموقف، ويكون هدف متخذ القرار الوصول إلى 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 بالاسباب والعمل على تنفيذها (يونس، 2006: 13).
4. **نمط التفكير التخطيطي:** في هذا النمط من التفكير يتم تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى، ومن ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج وليس ضرورة حتمية معرفة جميع الاسباب التي تقف وراء المشكلة، ولا بد للسماح لعنصر المرونة في تحديد الاسباب والمعلومات ومصادرها، بالإضافة إلى الحلول والأهداف المراد حصرها لاغراض اتخاذ القرار (Hamal&Prahalel, 1998: 63-69).



خامساً: التحول نحو التفكير الاستراتيجي للقيادة في المنظمات التعليمية

إن المنظمة التعليمية اليوم كغيرها من المنظمات يتحقق أدائها من خلال التنسيق بين متطلبات البيئة وإمكانيات التعليم ، حيث يوفر التفاعل مع البيئة مفهوماً جيداً للتوجهات المستقبلية والتنافسية ويزود برؤية للوصول إلى الأداء الجيد ، وإن ذلك مرهون بمدى ممارسة القيادة الأكاديمية لأدوار غير مألوفة تحقق النجاح الذي تنشده المنظمة التعليمية انطلاقاً من عدها همزة الوصل بين الإدارات التعليمية العليا من جهة والأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمجتمع من جهة أخرى .

وتأسيساً على ما تقدم ، نرى ثمة حاجة إلى التحول نحو اعتماد مستجدات الإدارة الاستراتيجية كأساس في بناء الوظيفة القيادة في المؤسسة التعليمية ، واحتواء مضامينها وطموحاتها وما يتصل بها من خصوصيات في المسؤوليات والخبرات وأطر التفكير ، فبعد إن ساد النموذج البيروقراطي لسنوات عديدة بإيجابيته وسلبياته ، (الكردي ، 2004 ، ص 1) ، تغيرت الصورة نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى أنماط تفكير جديدة، وهنا يؤكد (توفيق:2003: 128) على أنه من الضروري لأي قائد أن تكون لديه المقدرة على التفكير فيما هو أرقى من مجرد تفاصيل الأعمال اليومية والتشغيلية،

وتبعاً لهذه المعطيات تعززت الإدراكات في مدى قدرة المنظمات التعليمية كغيرها من المنظمات المعاصرة على مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، والسعي إلى تبني القيادات الأكاديمية طرق جديدة في التفكير والتعلم بعيداً عن الأطر التقليدية المألوفة في إدارة الأنشطة والفعاليات الأكاديمية المتنوعة . وبذلك فأن تحليل المضمون الفلسفي للتحول في بقاء المهام الأكاديمية يرتبط إلى حد كبير بالتحول نحو أنماط التفكير القيادي في المؤسسة التعليمية لتحرير الواقع من قيود التقليد والوثوب بالأفكار الإبداعية في إعادة بناء مهام وأدوار القيادة الأكاديمية . من هنا فأن التفكير الاستراتيجي ميز القادة الاستراتيجيين عن غيرهم ، لذلك يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي للقيادة هو المصطلح الأكثر ملاءمة لاستخدامه وفقاً لمتطلبات الحاضر والاستفادة من معطاته وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمنظمة ، لتؤشر الحالة المتطورة للتفكير والشاملة لمفاصل الإدارة الاستراتيجية ، فهو مطلوب في الصياغة والتنفيذ وفي تحديد الأداء الاستراتيجي .

انطلاقاً فأن تحليل المضمون الفلسفي للارتقاء بالقيادة الأكاديمية يتطلب إلى حد كبير بالتحول نحو التفكير الاستراتيجي للقيادة في المنظمات التعليمية لتحرير الواقع من قيود التقليد والوثوب بالأفكار الإبداعية في إعادة بناء مهام وأدوار القيادة الأكاديمية.

ومن هنا يؤكد (السلطان:2006) على أهمية استزراع التفكير الاستراتيجي في المنظمات التعليمية للأسباب

التالية: (www.kahaledalsultan.com contetksa-marchi 5-2006-ppt)

1. مواكبة واستباق التغير المستمر للمجتمع ومتطلباته.
2. الاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها.
3. تحقيق الريادة والقيادة للمنظمة.
4. رفع مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية.
5. نشر وتعزيز ثقافة التفكير والتخطيط الاستراتيجي.



لذلك فمن الضروري توفر قيادات أكاديمية تملك القدرة على التفكير الاستراتيجي في المنظمات التعليمية لتدعيم إمكاناتها الداخلية وزيادة قدراتها التنافسية ودفعاً للتقدم والنمو ومساندة تكييفها مع المتغيرات البيئية المختلفة، فالتفكير الاستراتيجي مطلوب في الصياغة والتنفيذ وفي تحديد الأداء الاستراتيجي. وهنا يذكر (أبو بكر: 2004) المشار إليه في (الزعيبي: 2010: 36) بعض مخاطر غياب التفكير الاستراتيجي في المنظمات التعليمية المتمثلة بـ:

- 1- ضياع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة واقتناصها من قبل منظمات أخرى.
- 2- تواجه المنظمة العديد من المشكلات والأزمات.
- 3- تخبط المنظمة في قراراتها ووجود فجوة بين الوعود والالتزامات نتيجة غياب الرؤية أو عدم وضوحها.
- 4- هدر إمكانات المنظمة ومواردها نتيجة عدم إدراك الفرص ونقاط القوة لديها وكيفية الاستفادة منها.
- 5- ظهور مشاعر الكراهية وعدم الرضا عن المنظمة في مجتمعها لأنها تركز جهودها لتحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى.

المبحث الثاني - الاطار الميداني واختبار الفرضيات

المحور الاول: وصف أنماط التفكير الاستراتيجي وتشخيصها في ميدان البحث

اعتماداً على المسوغات التي اعتمدها البحث في تصنيف أنماط التفكير الاستراتيجي في الميدان المبحوث إلى أربعة أنماط ، فقد حدد البحث (20) عبارة موزعة بواقع (5) عبارات لكل نمط، إذ تقيس العبارات (X1-X5) نمط التفكير الشامل ، في حين اعتمدت العبارات (X6-X10) لقياس نمط التفكير التجريدي ، بينما تقيس العبارات (X11-X15) نمط التفكير التشخيصي ، في حين اعتمدت العبارات (X16-X20) في قياس نمط التفكير التخطيطي في الميدان المبحوث، متخذين من مقياس (Likert) الخماسي اساساً في بناء بدائل القياس لتلك الأنماط، وقد بلغ المتوسط العام للأنماط (3.83) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.926)

ومن متابعة مضامين الجدول (4) ووجهة النظر العامة لإجابات المبحوثين أظهرت النتائج سعي القيادات الأكاديمية المبحوثة إلى تبني أنماط التفكير بشكل متواز تقريباً في إدارة منظماتهم، إلا أن النسبة الكبرى تعود إلى نمط التفكير التخطيطي ثم الشامل ، ونعرض من خلال الاتي وصفا عاماً لطبيعة الأنماط التفكيرية في ميدان البحث:

1. **نمط التفكير الشامل:** تراوحت الأوساط الحسابية الخاصة بإجابات القادة المبحوثين بخصوص هذا النمط بين (4.53) و (3.30)، الأمر الذي يعني اتخاذ القادة المبحوثين مواقف ايجابية عالية إزاء عبارات القياس الخاصة بهذا النمط التفكير، ويلاحظ ذلك من خلال اتفاق المبحوثين مع تلك العبارات بواقع (اتفق تماماً، اتفق) وبنسبة (45%) و (41%) على التوالي.
- ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت بشكل فعال في أغناء هذا النمط هو (X3) الذي ينص على (اتعامل بمرونة مع العاملين والطلبة في القسم)، ويدعم ذلك وسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.955)، في حين جاءت العبارة (X2) والتي تنص على (اطرح خطوات شاملة لحل المشاكل في القسم) اقل مستوى وباتفاق (64.6%) من القادة المبحوثين ويدعم ذلك وسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.991).



2. **نمط التفكير التجريدي:** تراوحت الأوساط الحسابية الخاصة بإجابات القادة المبحوثين بخصوص هذا النمط بين (4.07) و(3.3)، الأمر الذي يعني اتخاذ القادة المبحوثين مواقف ايجابية عالية إزاء عبارات القياس الخاصة بهذا النمط التفكير، ويلاحظ ذلك من خلال اتفاق القادة المبحوثين مع تلك العبارات بواقع (اتفق تماماً، اتفق) على التوالي، ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في أغناء هذا النمط هو (9X) والتي تشير (اعتمد اساليب رقابية فعالة في متابعة عمل القسم) وبتوافق (73%)، ويدعم ذلك وسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.88).
3. **نمط التفكير التشخيصي:** تراوحت الأوساط الحسابية الخاصة بإجابات القادة المبحوثين بخصوص هذا النمط بين (4.17) و(3.5)، الأمر الذي يعني اتخاذ القادة المبحوثين مواقف ايجابية عالية إزاء عبارات القياس الخاصة بهذا النمط التفكير، ويلاحظ ذلك من خلال اتفاق القادة المبحوثين مع تلك العبارات بواقع (اتفق تماماً، اتفق) وبنسبة (40%) و(27%) على التوالي، ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في أغناء هذا النمط هو (11X) (تحقيق اهداف القسم دائماً في مقدمة كل عمل امارسه) وبتوافق (67%)، ويدعم ذلك وسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.73).
4. **نمط التفكير التخطيطي:** تراوحت الأوساط الحسابية الخاصة بإجابات القادة المبحوثين بخصوص هذا النمط بين (4.33) و(3.6)، الأمر الذي يعني اتخاذ القادة المبحوثين مواقف ايجابية عالية إزاء عبارات القياس الخاصة بهذا النمط التفكير، ويلاحظ ذلك من خلال اتفاق القادة المبحوثين مع تلك العبارات بواقع (اتفق تماماً، اتفق) وبنسبة (20%) و(50%) على التوالي، ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في أغناء هذا النمط هو (20X) وبتوافق (70%) والذي ينص على (ارسم التصور المستقبلي للقسم بناء على مضمون الواقع الاداري والاكاديمي)، ويدعم ذلك وسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (1.008).



جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أنماط التفكير لرؤساء الاقسام العلمية في جامعة تكريت على المستوى الكلي

المؤشر	الفقرة اجابات افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية النسبية	الدرجة
نمط شمولي	استند على الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط الخارجي للقسم	3.57	1.052	4	متوسطة
	اطرح خطوات شاملة لحل المشاكل في القسم	3.3	1.132	5	متوسطة
	اتعامل بمرونة مع العاملين والطلبة في القسم	4.53	0.955	1	مرتفعة
	اعتمد على الخبرة المترجمة لتحديد الأولويات والعوامل المؤثرة في المشكلة	3.9	0.991	3	مرتفعة
	أفكر بما ستكون نتائج القرار قبل تنفيذها	3.93	1.055	2	مرتفعة
نمط تجريبي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	3.85	1.089	2	مرتفعة
	استخدم اساليب حديثة في حل المشكلات	4.03	0.922	2	مرتفعة
	احرص على مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرار دائما	3.30	0.883	5	متوسطة
	احرص على تقييم منسبي القسم بطريقة موضوعية وحيدة	3.73	0.711	4	مرتفعة
	اعتمد اساليب رقابية فعالة في متابعة عمل القسم	4.07	0.883	1	مرتفعة
نمط تشخيصي	اهتم بالموضوعات الجديدة وغير المألوفة	3.83	0.892	3	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	3.79	0.859	4	مرتفعة
	تحقيق اهداف القسم دائما في مقدمة كل عمل امارسه	4.17	0.726	1	مرتفعة
	إميل إلى استخدام الحلول المتوازنة في حل مشكلات القسم	3.87	0.854	2	مرتفعة
	أتعرف على المشكلة في إطارها العام قبل النظر إلى جزئياتها	3.77	0.830	3	مرتفعة
نمط تخطيطي	استند إلى أفكار وخبرتي الشخصية في رصد البيئة الخارجية	3.50	0.844	5	متوسطة
	أقوم بدائل القرار استنادا إلى خبرتي الشخصية	3.67	0.937	4	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	3.80	0.842	3	مرتفعة
	أقدم حولا غير مألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية	3.60	0.720	5	متوسطة
	ابحث عن مداخل جديدة للأداء وتوسيع أعمال القسم	3.80	0.993	4	مرتفعة
نمط تخطيطي	اتباع القوانين والاجراءات اثناء التعامل مع المواقف الادارية	3.83	0.888	3	مرتفعة
	اعتمد عنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها اثناء معالجة المشكلات	3.90	0.940	2	مرتفعة
	ارسم التصور المستقبلي للقسم بناء على مضمون الواقع الاداري والاكاديمي	4.33	1.008	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	3.89	0.916	1	مرتفعة
	المتوسط العام	3.83	0.926		مرتفعة

المحور الثاني : اختبار الفرضيات

اولا:: اختبار الفرضية الاولى:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (ما هو مستوى ممارسة رؤساء الاقسام العلمية والانسانية في جامعة تكريت لانماط التفكير الاستراتيجي)
الفرضية من عدم قبولها لابد من اعتماد قيم الاوساط الحسابية في ضوء نتائج الوصف والتشخيص عن مدى ممارسة الانماط التفكيرية المعتمدة في البحث ، فاذا كان قيمة الوسط الحسابي اكبر او يساوي (3) فمعنى ذلك تمارس الكليات عينة الدراسة انماط التفكير الاستراتيجي وبالعكس، والجدول (5) يبين قيم



الوسط الحسابي ونسب الاجابة على المستوى الكلي للمتطلبات وابعاد قياسها كل على حده مقارنة بالوسط الفرضي (3) .

الجدول (5) مواقف عينة البحث تجاه ممارسة الانماط التفكيرية لدى الاقسام والكليات (n=30)

الدرجة	نسبة الاجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	انماط التفكير
مرتفعة	0.77	1.089	3.85	نمط تفكير شمولي
مرتفعة	0.76	0.859	3.79	نمط تفكير تجريدي
مرتفعة	0.76	0.842	3.80	نمط تفكير تشخيصي
مرتفعة	0.78	0.916	3.89	نمط تفكير تخطيطي
مرتفعة	0.77	0.926	3.83	المعدل

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ممارسة الانماط التفكيرية المعتمدة في البحث لدى الكليات عينة البحث على المستوى الكلي ، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.926) ، وبلغت نسبة الاجابة الى المقياس (0.77) وهي نسبة عالية ، ولما كانت قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) كوسط فرضي فمعنى ذلك ممارسة الانماط التفكيرية لدى الاقسام والكليات المبحوثة بشكل عام. وبذلك يمكن قبول الفرضية الاولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

واستكمالاً لما تقدم وبهدف التعرف على مدى ممارسة الانماط التفكيرية لدى الاقسام والكليات على مستوى كل نوع من الكليات (علمية وانسانية) ، وبمقارنة قيم الوسط الحسابي لكل مطلب مع قيمة الوسط الفرضي (3) ، وقد تراوحت الأوساط الحسابية بشكل عام لإجابات المبحوثين بين (3.93) و(3.74) على مستوى الكليات الانسانية ، وجاءت نتائج الكليات العلمية مقارنة بالوسط الفرضي (3) بين (3.91) و (3.67) ، إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي العام (3.81) وهي اكبر من الوسط الفرضي ، بينما بلغت قيم الوسط الحسابي العام للكليات الانسانية (3.84) .

جدول (6) مواقف الكليات تجاه ممارسة الانماط التفكيرية لدى الاقسام والكليات

معدل عام	ممارسة الانماط التفكيرية				تخصص الكليات
	نمط تفكير تخطيطي	نمط تفكير تشخيصي	نمط تفكير تجريدي	نمط تفكير شمولي	
3.84	3.91	3.74	3.79	3.93	الكليات الانسانية
3.81	3.67	3.77	3.91	3.87	الكليات العلمية
3.83	الاجمالي				

اما على مستوى تخصص الكليات المبحوثة: تشير نتائج الجدول أدناه نتائج اختبار فريدمان (Friedman Test) على مستوى كل تخصص من الكليات في الجامعة المبحوثة ، إذ يتبين من χ^2 square هناك وجود فروقات معنوية بين المتطلبات بين الكليات ، ويؤكد ذلك قيمة (Sig.) هي أقل من (0.05) وكما موضحة في الجدول ، وهذا يؤيد قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه (هناك تباين



وتفاوت في المواقف تجاه ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لطبيعة التخصص الانسانية والعلمية في الجامعة المبحوثة.

جدول (7) نتائج اختبار فريدمان لمعرفة الفروق المرتبطة بممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام العلمية وفقاً لطبيعة التخصص الانسانية والعلمية

2- الكليات العلمية			1- الكليات الانسانية			انماط التفكير
قيمة الاحتمال	قيمة كا2	متوسط الرتب	قيمة الاحتمال	قيمة كا2	متوسط الرتب	
002	15.512	3.87	.000	22.000	3.93	نمط تفكير شمولي
		3,91			3.79	نمط تفكير تجريدي
		3.77			3,74	نمط تفكير تشخيصي
		3.67			3,91	نمط تفكير تخطيطي

Df= 3

ومن خلال مضامين الجدولين (7) و (6) يتبين أن أغلب مواقف الكليات في ميدان البحث (على المستوى الكلي والمحاور ومستوى التخصص) تجاه مدى ممارسة الانماط التفكيرية لدى الاقسام والكليات تشير الى توفرها بنسبة جيدة وبمعدل عام (3.83) ، إذ كانت قيم الوسط الحسابي للانماط اعلى من الوسط الفرضي ، رغم ما أشرته بعض المحاور من اتجاهات إيجابية في مجال توفر تلك الانماط ، وبذلك يمكن قبول الفرضية الثانية.

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: ينطوي على النتائج التي توصلت إليها البحث منحنيان رئيسيان، أحدهما يعبر عن المسوغات النظرية أو الفلسفية لأوجه التحليل، وثانيهما يعبر عن مسلمات ترتبط بخصوصية التطبيق في ميدان البحث، وعليه نعرض أهم الاستنتاجات وفقاً للاتي:

1. إن التفكير الاستراتيجي بات اليوم يشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال تقانة المعلومات، إذ يعد وجود التفكير الاستراتيجي أمراً مهماً، فلولا التفكير الاستراتيجي للقادة فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر أو تبقى.

2. تتطلب أنماط التفكير درجة عالية من المهارات التحليلية والتخطيطية والتشخيصية ، الأمر الذي يقتضي تفسيراً موضوعياً للمعلومات المتوافرة بهدف التوصل لتصور مستوف للوضع القائم ومن ثم تقييم البدائل المطروحة بموضوعية ومنطقية للوصول إلى الخيارات الأفضل.

3. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص أن هناك اهتمام من قبل رؤساء الاقسام الأكاديمية في الكليات المبحوثة بأنماط التفكير ،على الرغم من أن قيمة الاوساط الحسابية لم تكن عالية وقد يكون



- السبب في الوضع الحالي للجامعة والكليات عينة البحث عامة والمتمثل بعدم استقرار الأوضاع الأمنية والسياسية التي تجعل من العمل الإداري والأكاديمي عملاً مربكاً.
4. أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك القيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة لأنماط التفكير الاستراتيجي جاء مرتفعة لحد ما، وأظهرت النتائج أن النمط الشمولي جاء بالمرتبة الأولى، وهذا يدل على اهتمام إدارة الجامعات بالتعامل بالمرونة مع المشاكل واعتماد الخبرة المتراكمة في تحديد الأولويات والعوامل المؤثرة في المشكلة، ثم جاء النمط التخطيطي بالدرجة الثانية والنمط التشخيصي والنمط التجريدي بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي.
5. تبين إن الكليات عينة البحث (الإنسانية والعلمية) لا تختلف جوهرياً من حيث مدى ممارسة أنماط التفكير إلا بنسب منخفضة جداً.

ثانياً: التوصيات

1. تعميق الوعي بضرورة توفر معطيات للتفكير الاستراتيجي وتوضيح أسسه ومبادئه، إذ إن وجود تلك الأنماط لدى القيادات الأكاديمية تسهم في وضع استراتيجيات متكاملة لنشاطاتها تعتمد على صياغة رؤية ورسالة واضحتين وبما يتلاءم مع طبيعة عملها في مجال التعليم العالي.
2. حث القيادة الأكاديمية على استمرارية التفكير الاستراتيجي لأنه الخطوة الأولى لانطلاق المنظمات في توجهاتها الإستراتيجية. إذ أن واقع الحال يفرض على الجامعات التي تعيش في بيئة معقدة أن تتبنى فلسفة التفكير الاستراتيجي، إذا ما رغبت في تحقيق فاعليتها.
3. يفرض الواقع النظري والعملية ضرورة قيام المنظمات عامة والمنظمات عينة الدراسة خاصة امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي، وبما يمكن من تعزيز الرؤية الإستراتيجية وتعزيز مفاهيم الإستراتيجية باتجاه البيئة وضرورة تناسق فلسفتها وعملها مع تلك التغيرات الحاصلة في البيئة وهذا يستلزم تطوير برامجها التعليمية والأكاديمية اتجاه ذلك.



المصادر

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين، (1956)، "لسان العرب المحيط، تقديم الشيخ عبدالله العلاللي"، إعداد وتصنيف يوسف خياط، دار لسان العرب، ج3، بيروت، لبنان.
2. أبو جادو، صالح، ونوفل محمد بكر. 2007. تعليم التفكير النظرية والتطبيق، عمان :دارالمسيرة للنشر والتوزيع.
3. الحتوم، عدنان، وآخرون 2007 أساليب التفكير، عمان : دارالمسيرة للنشر والتوزيع.
4. الخزرجي، عذراء صادق جعفر، (2010)، "أساليب التفكير وعلاقتها بالإدارة المالية الشخصية لدى موظفي الدولة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة بغداد.
5. الدوري، زكريا، وصالح أحمد. (2009) الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال "قراءات وبحوث"، عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع.
6. الزعبي، محمد موسى: 2010، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في سورية، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية
7. سعادة، جودت احمد(2008)، تدريس مهارات التفكير، ط3، عمان :دارالشروق.
8. السالم، مؤيد سعيد(2005) :أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان دار وائل.
9. السلطان ، خالد (2006)، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العليم العالي ،المعية العامة للادارة السعودية، ورقة عمل
10. شارلز، هل، جونز جاريت (2007.) الإدارة الإستراتيجية، ج 1 مدخل متكامل، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي، وعبد المتعال محمد سيد، الرياض :دار المريخ.
11. الشديفات، يحيى محمد، والحراشة محمد. (2004) درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، عمان :جامعة آل البيت.
12. صالح، أحمد علي، : (2001) أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
13. الطويل، هاني(2001) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط٢، عمان :الجامعة الأردنية.
14. عابد، سعود، (2010)، "التفكير الاستراتيجي"، صحيفة الرياض، العدد (15410)، ص9، السعودية.
15. الفردان، سليمان، (2013)، "ورشة تدريبية في التفكير الاستراتيجي"، مجلة النبأ، العدد275، ص1، البحرين.
16. الكبيسي، عامر خضير (2006.) التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
17. الكردي، موسى محمد، "أدوار وقدرات القائد الأكاديمي اللأبتكاري" ندوة الإدارة لأستراتيجية للمؤسسات التعليمية ،النظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004



18. محمد، طارقش ريفيونس (2002) أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، أريد : دار المتنبي للنشر والتوزيع.
19. المزروع، بدر سليمان، 1999، الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
20. نورث هاوس، بيجر (2007) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: المعيوف، صلاح بن معاذ والبرعي، محمد عبد الله، الرياض :معهد الإدارة العامة.
21. هيو، ريتشارد، وبيتيكاترين (2006) كيف تصبح قائداً استراتيجياً، ترجمة الإمام، معين، الرياض : مكتبة العبيكان .
22. الوادي ،محمود ،" دور رؤساء الأقسام العلمية كقادة أداريين في الجامعات الأهلية"، ندوة الإدارة الاستراتيجية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
23. يونس، طارقشريف (2005) الفكر الاستراتيجي للقادة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المراجع الأجنبية:
24. Hamal Q & Prahalad C. K. (1989). "Strategic Intent", **Harvard Business Review**, Vol. 67, No. 3, P. 63-69.
25. Garratt, et al., (1998). Developing Strategic Thought Rediscovering the art of direction giving, McGraw- Hill book Company, New York.
26. Liedtka, J., (1998) Strategic Thinking can it be taught?, Long Range planning, vol:31, No:1, pp. 120-122.
27. Mintzberg, H., (1994), The Fall and Rise of strategic planning, Harvard Business Review, Jan-Feb.
28. Stewart, T., (2006) Towards the Organization of the Future, Journal of looking Ahead, No:2
29. Lyles M. A. & Thomas. J. (1988). "Strategic Problem Formulaon: Biases And Assumptions Embedded In Alternative Decision Making Models", **Journal Of Management Studies**, Vol. 25, No.2, P. 135.

(www.kahaledalsultan.com contet ksa-marchi 5-2006-ppt)



ملحق - أداة القياس

المتغير	البعد	ت	الفقرة	أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
التفكير الاستراتيجي	التفكير الشامل	1	استند على الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط الخارجي للقسم					
		2	اطرح خطوات شاملة لحل المشاكل في القسم					
		3	اتعامل بمرونة مع العاملين والطلبة في القسم					
		4	اعتمد على الخبرة المتراكمة في تحديد الأولويات والعوامل المؤثرة في المشكلة					
		5	أفكر بما ستكون نتائج القرار قبل تنفيذها					
	التفكير التجريدي	6	استخدم أساليب حديثة في حل المشكلات					
		7	أحرص على مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرار دائماً					
		8	أحرص على تقييم منسوبي القسم بطريقة موضوعية وحيادية					
		9	اعتمد أساليب رقابية فعالة في متابعة عمل القسم					
		10	أهتم بالموضوعات الجديدة وغير المألوفة					
	التفكير التشخيصي	11	تحقيق أهداف القسم دائماً في مقدمة كل عمل أمارسه					
		12	إميل إلى استخدام الحلول المتوازنة في حل مشكلات القسم					
		13	أعرف على المشكلة في إطارها العام قبل النظر إلى جزئياتها					
		14	استند إلى أفكار وخبرتي الشخصية في رصد البيئة الخارجية					
		15	أقوم بدائل القرار استناداً إلى خبرتي الشخصية					
	التفكير التخطيطي	16	أقدم حلولاً غير مألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية					
		17	أبحث عن مداخل جديدة للأداء وتوسيع أعمال القسم					
		18	أتابع القوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية					
		19	اعتمد عنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها أثناء معالجة المشكلات					
		20	أرسم التصور المستقبلي للقسم بناءً على مضمون الواقع الإداري والأكاديمي					