

**تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي  
لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات**

**إعداد**

**د. منى محمد الحرون**

**أستاذ مساعد أصول التربية**

**كلية التربية- جامعة السادات**

**2020 م**

**مستخلص الدراسة :**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مهارات 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 (١٧٥) عضو هيئة تدريس بجامعة مدينة السادات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: - جاءت درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة. توجد فروق دالة إحصائياً بين مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس وفق متغير المعهد / الكلية (معتمد- غير معتمد). توجد فروق دالة إحصائياً في مهارة إعادة التأطير لدى أعضاء هيئة التدريس وفق متغير مشارك/ غير مشارك في وضع الخطة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية: المهارات- التفكير الاستراتيجي.**

**Abstract:**

The current study aimed to investigate the reality of strategic thinking skills among faculty members at University of Sadat City and ways to activate them. The most important results of the present study found that: 1.The degree of availability of strategic thinking skills among faculty members was medium. 2. There were no statistically significant differences between the strategic thinking skills of the faculty members according to the institute / college variable (accredited - not accredited).3. There were statistically significant differences in the skill of reframing among faculty members according to the variable participant / non-participant in the development of the strategic plan.

**Key words: Skills- Strategic thinking**

**مقدمة:**

يعيش العالم منذ فترات طويلة في مجتمع المعلوماتية، والذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا هاما وكبيرا في إنتاج المعرفة بكثافة، مما أدى إلى ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يعتمد على التكنولوجيا، ومن ثم أصبح العلم والتكنولوجيا هما أساس تطور أي مجتمع من المجتمعات، وبالتدرج تحول مجتمع المعلوماتية إلى مجتمع المعرفة، وأصبحت عملية إنتاج المعرفة هي معيار تصنيف المجتمعات سواء مجتمعات متخلفة أو مجتمعات متقدمة.

ولقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة كبيرة وخاصة المعرفة العلمية والتكنولوجية، أسقطت حواجز الزمان والمكان، وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة في تحقيق التقدم، وأصبحت المعرفة الجديدة سلعة يعتمد عليها في تقدم المجتمعات.

ومع تشخيص دقيق للقضايا الإستراتيجية التي تواجه المجتمعات، وإدراك تام لنداعات هذه التحولات على أوضاعنا المحلية الحالية والمستقبلية وما يتطلبه هذا من إعادة تشكيل مجتمعنا بما يتوافق مع هذه التحولات ودون التأثير على هوية المجتمع، وأصبحت هذه التحولات تمثل تحديات شديدة التعقيد بالنسبة لجميع المؤسسات والمنظمات الموجودة داخل المجتمع مما أدى إلى تغير جذري في المعايير التي تحكم عمل أي مؤسسة. أصبحت أساليب التفكير والإدارة الحالية غير ملائمة لتحديات المستقبل.

ومن ثم ظهرت الحاجة إلى ضرورة ابتكار طرق جديدة في إدارة جميع منظمات المجتمع ومؤسساته، والاتجاه لتفعيل الإدارة الاستراتيجية التي لديها القدرة على مواجهة هذه التحديات من خلال التفكير الاستراتيجي الذي هو لب وجوهر الإدارة الاستراتيجية، كما أنه الطريق الأكثر إبداعاً في إدارة المؤسسات، والذي يعتمد بشكل أساسي على إشراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم قدر كبير من الحرية للتعبير عن آرائهم، مع ضرورة الابتكار وتقديم أفكار جديدة، لذلك

فهو أداة لصناعة المستقبل، بالإضافة إلى أن المؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى. وحيث إن امتلاك التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى فرص أكبر للنجاح في أي مشاريع مهنية وشخصية نشارك فيها، من خلال وضع الأهداف، والخطط طويلة المدى، واستباق ما هو غير متوقع، وتحليل بيئة العمل، وحتى التعاون مع المنافسين، ولأن التفكير الاستراتيجي لا يأتي بشكل طبيعي، لأن معظمنا يميل إلى اتخاذ القرارات للوقت الحالي فقط، لذا يجب تعلم وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وتطبيقاته. (١)

وفي الوقت الحالي، تُجبر المنافسة العالمية مؤسسات التعليم العالي على التفوق في خلق المعرفة ذات الصلة والابتكار لإيجاد حلول للمشاكل المجتمعية، كما ظهرت الحاجة إلى التغيير بسبب عوامل داخلية وخارجية، والعرض والطلب على التعليم العالي، لذا بدأت مؤسسات التعليم العالي بفحص نظمها، من أجل الابتكار في القرن الحادي والعشرين والمنافسة العالمية من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يتمثل في توفير الأفكار والعمليات والأدوات؛ لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات واستخدام مبادرات السياسات والنهج التي تسمح بالتنفيذ والرصد والتتبع بشكل فعال. (٢)

ونظرا لاحتياج المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات إلى رؤية مستقبلية لخريجها، ولمشاركتها المجتمعية، وللبحوث التي تقدمها، ظهرت حاجة الجامعات إلى قادة أكاديميين على مستوى عال من التفكير الاستراتيجي، ويمتلكون مهاراته، لوضع خطة إستراتيجية لكل جامعة، ينبثق منها خطة إستراتيجية لكل كلية تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى أن الكليات التي تقدمت للاعتماد وحصلت عليه لديها خطط استراتيجية، قامت على فكر استراتيجي في البداية، حيث أشارت دراسة تانامانوب و كورانن وايجل إلى أن نمو الأعمال المستمر هو نتيجة لسلسلة من الإجراءات الاستراتيجية، وأن العمل الاستراتيجي هو نتيجة التفكير الاستراتيجي. (٣)

وهناك أيضًا اتفاق أن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي مرتبطان، وكلاهما ضروري لتحقيق التغيير الفعال، فيعتبر التفكير الاستراتيجي نموذجًا فعالًا لتغيير مؤسسات التعليم العالي وغيرها من المنظمات التي يكون فيها الأعضاء متفاعلين وراغبين في التغيير. (٤)

وعلى الرغم من أن التفكير الاستراتيجي أمر حاسم للبقاء على مستوى المنافسة في بيئة عالمية متغيرة بشكل متزايد، واصبحت الحاجة إليه ضرورة لاغنى عنها، إلا أن تحديد الأفراد ذوي القدرة العالية على التفكير بشكل استراتيجي من خلال امتلاكهم لمهاراته، يمثل تحديًا للمنظمات نفسها، كذلك كيفية تطوير قدراتهم على الاستفادة من إمكانياتهم الكاملة. (٥)

تحاول الدراسة الحالية التعرف على درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

#### مشكلة الدراسة:

يعد التفكير الاستراتيجي أحد الروافد الهامة في العصر الحالي للتصدي للمتغيرات والتحوليات المجتمعية التي إن لم تواجه بطريقة علمية صحيحة أثرت سلبا على المجتمع ومؤسساته وأفراده، وحيث إن الجامعات تعد واحدة من أهم مؤسسات المجتمع، لذا كان لزاماً عليها تبني التفكير الاستراتيجي في تحقيق خططها، والعمل على تنمية مهاراته لدى أعضائها، حيث أثبتت الدراسات أن الذين يمتلكون مهارات عالية في التفكير الاستراتيجي هم أكثر كفاءة في أدائهم للعمل من أولئك الذين لديهم مهارات التفكير الاستراتيجي منخف (٦)، ومن ثم فإن هناك اتفاق على أن القدرة على التفكير الاستراتيجي هي المكون الرئيسي للقادة الناجحين، حيث ترتبط القدرة على التفكير الاستراتيجي بالكفاءة فيقال إن القادة الأكفاء لديهم مهارات تفكير إستراتيجية أعلى مقارنة بالمديرين غير الأكفاء. لذلك تعتبر القدرة على التفكير الاستراتيجي للقادة هي العامل الرئيسي المحدد للوجود الفعال. (٧)

أوصت بعض الدراسات ومنها دراسة بيسابيا وآخرون (Pisapia, et al) (٢٠٠٩) بضرورة أن تبذل الجامعات جهدا كبيرا للتأكيد على التفكير الاستراتيجي ومهاراته كدور أساسي لها (٨)، ومن ثم قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس

بجامعة مدينة السادات قوامها (٣٠) عضواً، وتم طرح عدة أسئلة في صورة مكتوبة، وتراوحت درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي بين (٣٨%) إلى (٥٧%)، مما يدل على ضعف درجة التوافر، ومن ثم تحاول الدراسة الحالية رصد درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مجتمع العينة ككل، ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما الإطار المفاهيمي لمهارات التفكير الاستراتيجي؟
- ما درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات؟
- إلى أي حد تختلف درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي باختلاف بعض المتغيرات أعضاء هيئة التدريس (مشارك في الخطة الإستراتيجية / غير مشارك)، الكلية أو المعهد (معتمد/ غير معتمد)؟
- ما مداخل تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات؟
- ما ملامح التصور المقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق دالة إحصائية وفق متغير المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية (مشارك / غير مشارك)، ومتغير الكلية (معتمد/ غير معتمد)، من خلال عرض مداخل تنمية المهارات، للوقوف على متطلبات ذلك.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية إلى اعتبارات نظرية وأخرى تطبيقية، وفيما يلي توضيح ذلك:

#### ١- الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار نظري لمهارات التفكير الاستراتيجي.

- أن التفكير الاستراتيجي يعتبر صمام الأمان لنجاح المؤسسات في مواجهة التغيرات والتحولات المجتمعية الراهنة بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة، بشرط توافر مهاراته لدى الأفراد .
- أنها تفتح آفاقاً جديدة للبحث التربوي في مجال التفكير الاستراتيجي .

## ٢- الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

- أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة التي اعتمدت عليها الدراسة في التعرف على درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات .
- أنه يمكن الاعتماد على نتائجها في التخطيط لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي على مستوى الكليات والأقسام الأكاديمية .
- يمكن الاعتماد على تحليلاتها النظرية ونتائجها الميدانية في التخطيط لبرامج لتنمية التفكير الاستراتيجي .

## منهج الدراسة وأداتها:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته الطبيعة الوصفية للدراسة، ولمناسبته لأهدافها، بجانبها النظري، والميداني، واعتمدت على استبانة لمهارات التفكير الاستراتيجي تكونت من جزأين : استهدف الجزء الأول منها الحصول على بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، بينما استهدف الجزء الثاني التعرف على درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات في محاور الاستبانة (مهارات التفكير النظري - مهارات التفكير التأطيري - مهارات التفكير الانعكاسي).

## عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (١٧٥) عضو من أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة مدينة السادات.

**مصطلحات الدراسة:**

من أهم المصطلحات التي اعتمدت عليها الدراسة الراهنة ما يلي:

**مهارة skill:**

"كل شيء يتعلمه الفرد، مع قدرته على ممارسته بسهولة ودقة مع اقتصاده في الجهد المبذول، وهي تنمو نتيجة لعملية التعليم والتدريب". (٩)

**التفكير Thinking :**

"عملية كلية يقوم الفرد عن طريقها بمعالجة عقلية للمدركات والمدخلات الحسية والمعلومات المسترجعة والمترجمة، لتكوين الأفكار أو استدلالها أو الحكم عليها، وتتضمن الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والاحتضان والحدس وعن طريقها تكتسب الخبرة". (١٠)

أو " هو أكثر بكثير من مجرد نشاط عقلي واع، إنه مزيج من الوظائف الفطرية والمتعلمة التي تستخدم الأفكار القيمة والجديدة بطرق يحددها السياق الاجتماعي" (١١)

**مهارات التفكير Thinking Skill:**

هي جميع ما ينقل عملية التفكير من كونها عملية عفوية تتم بشكل تلقائي إلى عملية منظمة فعالة تكسبه طابع المهارة و التميز و الإبداع. (١٢)

**التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking :**

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " عملية تفكير تهدف إلى صياغة استراتيجية متكاملة مرتبطة بالهيكل المتكامل للقرارات الموجهة للأعمال ، واستخدام الموارد بحكمة ووعي ، وتحديد مجال التميز التنافسي ، وتطوير استراتيجيات الأعمال التي لديها فرصة أكبر للنجاح". (١٣)

أو هو " الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة". (١٤)

وتعرف الباحثة التفكير الاستراتيجي بأنه " التفكير برؤية جديدة مبتكرة للقضايا المتوقعة، والفرص والتحديات التي تواجه الجامعات، وكيفية مواجهتها والتعامل معها، بما يضمن تحقيق أهداف الجامعات واستمراريتها"، أو بأنه رؤية جديدة مبتكرة للقضايا المتوقعة والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية، وكيفية مواجهتها، والتعامل معها، بما يضمن تحقيق أهداف



الجامعة واستمرارياتها، للوصول إلى المستقبل الذي تسعى إليه الجامعات من خلال دراسة الإيجابيات والسلبيات داخلها والفرص والتهديدات خارجها لتحقيق غاياتها"  
الدراسات السابقة:

إهتم الباحثون باختلاف تخصصاتهم، ورؤاهم بالتفكير الاستراتيجي لقدرته على خلق فكر يستطيع التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمات والهيئات والجامعات، والاستجابة والتكيف مع تحديات العصر، ويتضح ذلك من خلال عرض الدراسات السابقة.

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة وفق ثلاثة محاور رئيسية هي:

**المحور الأول:** دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في مؤسسات غير تعليمية.

**المحور الثاني:** دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي.

**المحور الثالث:** دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي.

**المحور الأول:** دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في مؤسسات غير تعليمية:

١- دراسة بيتر زسيجا (Peter L. Zsiga, 2008): (١٥)

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين التعلم الموجه ذاتيا والتفكير الاستراتيجي، وتأثيرهما على فعالية القائد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم قياس مستويات استعدادات التعلم الذاتي، والتفكير الاستراتيجي وفعالية القائد لدى مديري جمعية الشبان المسيحيين. وأظهر تحليل الردود ال ٤٧١ وجود ارتباطات قوية بين الاستعداد الذاتي للتعلم والتفكير الاستراتيجي، وترتبط فعالية القائد بشكل مماثل وبشكل ملحوظ مع هذين البنائين مما يدل على وجود علاقات إيجابية بين مستويات التعلم الذاتي، ومستويات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد. تم تحليل العلاقات بين التعلم الموجه ذاتيا والتفكير الاستراتيجي وفعالية القائد للاعتدال من قبل المتغيرات الديموغرافية.

٢- دراسة سيبيل ورايبا (Sibel & Rabia, 2012): (١٦)

هدفت هذه الدراسة الاستقصائية، إلى تحديد مدى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي (إعادة الصياغة، التفكير الانعكاسي، والتفكير المؤسسي) للمحاسبين القانونيين المعتمدين والمتدربين خلال اعتماد معايير التقارير المالية الدولية و القانون التجاري التركي الجديد. واطهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مع مهارات التفكير الانعكاسي والتفكير المؤسسي

في حين أنها لا تنتج أي علاقة ذات دلالة مع إعادة صياغة. علاوة على ذلك، لا توجد لدى المتغيرات النوع والعمر والخبرة في العمل ومتغيرات التعليم أي علاقات مهمة مع كل من مهارات التفكير الاستراتيجي الثلاث، يتم إعطاء المستوى الجامعي أساسا في برامج إدارة الأعمال. في السنوات الأخيرة، يمكن ملاحظة أن برامج إدارة الأعمال قد تغيرت في معظم الجامعات لإعداد الخريجين لبيئة الأعمال المتغيرة، وتهدف مناهج البرنامج إلى إعطاء الخريجين المهارات الأساسية، مثل (التفكير الإبداعي والنقدي، والتحليل، والتفكير في الأنظمة، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، ومهارات التواصل، والمهارات التكنولوجية، والمهارات الشخصية)، وهذه المهارات هي مكونات أساسية لمهارات التفكير الاستراتيجي، تعتبر حاسمة بالنسبة للنجاح الفردي والتنظيمي.

### ٣- دراسة صبرينة ترغيني (٢٠١٤ - ٢٠١٥): (١٧)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع صيدال (للصناعات الدوائية)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على ٧٤ مديرا بمجمع صيدال، وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها، ضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات نظرا لفوائده، وإيجابياته والتي من بينها تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة و تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التفكير الإستراتيجي، مع ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات لإعطاء دورات تدريبية لمدراء المؤسسات والعاملين حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

### ٤- دراسة عبد الستار دهام (٢٠١٦): (١٨)

هدف البحث إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي من خلال أبعاده (تحليل الشركة، تحليل المنافسين، تحليل الزبائن، تحليل المتعاونين، تحليل المناخ العام) والتفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده (التفكير النظمي، إعادة التأطير، الانعكاس) لما لهذا

الموضوع من أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال في ظل البيئة المعاصرة، وكانت عينة البحث قسدية حجمها (٣٦) مدير للإدارة العليا في تسعة شركات قطاع خاص في اربيل، وكانت أبرز النتائج تشير إلى وجود مستوى فوق المتوسط لكل من متغيري البحث في الشركات المبحوثة وان هناك علاقة بدرجة مقبولة إلى متوسطة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي للمديرين.

#### ٥- دراسة محمد عباس، نسرین عبد الرحمن وأحمد زهرة (٢٠١٨): (١٩)

سعت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعالة للمنظمات من خلال دراسة عنصرين هامين التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٧٩) من مديري الإدارات العليا والوسطى في بعض المنظمات العامة (شركة اسمنت - شركة تبغ - شركة مرفأعامة)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي لمديري المنظمات وبين صياغة استراتيجية فعالة للمنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي، من خلال عمل دورات تدريبية.

#### المحور الثاني: دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

#### ١- دراسة يحيى محمد الشديقات، محمد عبود الحراشنة (٢٠٠٥): (٢٠)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومعرفة أثر كل من المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أنماط هذا التفكير، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة قوامها (٣٦٥) من هؤلاء القادة التربويين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة هذه الأنماط جاءت بمستوى منخفض، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة هذه الأنماط تعزى لمتغير المركز الوظيفي، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة هذه الأنماط تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بما يلي: زيادة الاهتمام بتأهيل القادة التربويين، وإجراء دراسات مماثلة

لقياس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى قيادات التعليم العالي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة على مستوى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

#### ٢- دراسة نجوى الفواز (٢٠٠٧/٢٠٠٨): (٢١)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الإستراتيجي، وممارستهن لمراحلها، ووجود معوقات من وجهة نظرهن، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٠٩) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى أنهن

يتملك نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة، وتُمارس مراحل التفكير الإستراتيجي بدرجة كبيرة جداً، وأتفق على وجود معوقات البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، والمعوقات الشخصية بدرجة ضعيفة. وتوصلت لمجموعة من التوصيات منها على وزارة التربية والتعليم نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي لدى مديرات المدارس، ومنحهن الصلاحيات التي تمكنهن من ممارسة مراحل التفكير الإستراتيجي، وإزالة معوقاته.

#### ٣- دراسة لينا خليف (٢٠٠٨): (٢٢)

سعت الدراسة إلى اقتراح نموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم توزيعها على جميع مديري المدارس الثانوية في مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية في عمّان، والبالغ عددهم (١١٥) مديراً ومديرة، وتوصلت إلى ارتفاع درجة إدراك المديرين لمفهوم التفكير الاستراتيجي وممارساته، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في مجال الإدارة، وفي ضوء هذه النتائج تم بناء نموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي للمديرين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الأنموذج الإداري المقترح، وإجراء مزيد من الدراسات حول التفكير الاستراتيجي في المنظمات التربوية والتعليمية.

#### ٤- دراسة بيسابيا وآخرون (Pisapia, et al, 2009): (٢٣)

سعت هذه الدراسة إلى البحث عن استخدام مهارات التفكير الأساسية (التفكير النظامي، وإعادة التأطير، والتفكير الانعكاسي) اللازمة للتفكير الاستراتيجي من قبل المعلمين الذين

يستعدون لرئاسة قسم ومساعد مدير في الولايات المتحدة وهونغ كونغ وماليزيا وشنغهاي. تم تطبيق استبانة على عينة قوامها (٣٢٨) معلما يستعدون لأدوار القيادة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى أن شنغهاي هي أقل الدول في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي، ولم تظهر فروق وفق متغير الجنس، وأن الفئة العمرية ٢٠-٢٥ أقل الفئات العمرية في استخدام مهارات التفكير المؤسسي، ومهارات التفكير الانعكاسي، وتم تفسير ذلك بأن السن هو بديل للخبرة المكتسبة من العمل والحياة والخبرة المكتسبة من التعليم، وأوصت بضرورة أن تبذل للجامعات جهدا كبيرا للتأكيد على التفكير الاستراتيجي ومهاراته كدور أساسي لها.

#### ٥- دراسة سمير الجمل(٢٠٠٩): (٢٤)

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لعدة متغيرات وهي: الجنس، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، التخصص، المركز الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على (١٩٥) مسئولاً، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة المسؤولين لأنماط التفكير الاستراتيجي كانت فوق المتوسط بشكل عام، وأوصت بضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم بتوصيات البحوث التربوية الرامية إلى تطوير النظام التربوي، وتشجيع البحوث العلمية في مجالات التربية والتعليم، والعمل على مشاركة الإدارات التربوية الدنيا والوسطى في صياغة خطط الوزارة واستراتيجياتها، والعمل على تشجيع الإبداع والمبدعين.

#### ٦- بانج و بيسابيا (Pang, & Pisapia, 2012) : (٢٥)

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مهارات التفكير الاستراتيجي التي تميز قادة المدارس الفعالة في هونغ كونغ. وقد تكونت الدراسة من ثلاثة محاور (مهارات التفكير الاستراتيجي، والخصائص التنظيمية الشخصية، وفعالية قائد المدرسة)، استخدمت هذه الدراسة استبيان التفكير الاستراتيجي تم تطبيقها على عينة قوامها (٥٤٣) من قادة المدارس، وأكدت النتائج وجود صلة بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد، ويتم تشكيل مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة المدارس في هونغ كونغ في إطار التفكير المنظم، وهو أقوى مؤشر على فعالية القائد. يتغير هذا الإطار اعتماداً على تحديد الأدوار، ونوع المدرسة.

## ٧- دراسة حلمي الفيل (٢٠١٦): (٢٦)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد فعالية برنامج تدريبي قائم على نموذج التدريب المهني المعرفي لتحسين مهارات التفكير الاستراتيجي لطلاب المدارس الثانوية وكفاءة التعلم. تكونت عينة الدراسة من (٦٤) طالبة في المرحلة الثانوية، تم تقسيم العينة بالتساوي إلى مجموعة تجريبية ضابطة. تم تطبيق استبيان مهارات التفكير الاستراتيجي (STQTM) واستبيان الجهد الذهني، تم قياس كفاءة التعلم بنتائج اختبار التحصيل في الكيمياء خلال مرحلة ما بعد الاختبار من البحث. بعد الانتهاء من الاختبار السابق، قام المشاركون في المجموعة التجريبية بالتدريب على نموذج التدريب المهني المعرفي متبوعاً بعد الاختبار، تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في مهارات التفكير الاستراتيجي ولكن ليس الجهد العقلي. يشير كلا حجم التأثير إلى تأثير كبير من برنامج التدريب القائم على نموذج التدريب المهني المعرفي على تفكير الطلاب وكفاءة التعلم.

المحور الثالث: دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي:

## ١- دراسة محمود كارجن، رابيا أكتاس و سيبيل كارجن (Mahmut Kargin, Rabia)

(Aktaş & Sibel Kargin): (٢٠١٢): (٢٧)

هدفت الدراسة تم قياس مستوى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي لدى الطلاب في جامعة جلال بابار، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كما تم قياس اثر متغير التعليم والقسم والنوع على مستوى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي التي تم تحليلها، وتم قياس مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال "استبيان للتفكير الاستراتيجي" وأظهرت نتائج الدراسة أن طلاب الصف الرابع الذين هم في نهاية تعليمهم يستخدمون مهارات التفكير الاستراتيجي أكثر كفاءة من طلاب الصف الأول الذين هم في بداية تعليمهم، بالإضافة إلى ذلك، هناك فروق دالة إحصائية في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي بين الأقسام، وأنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالنوع.

## ٢- دراسة عبد الرزاق العلي (٢٠١٤): (٢٨)

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، واستخدمت استبانتين الأولى لأنماط التفكير الاستراتيجي والثانية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، تم تطبيقهما على عينة عددها (١٨٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٢٤٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بدولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي في الكليات التطبيقية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي في الكليات التطبيقية تعزى لمتغير الخبرة.

### ٣- دراسة عزة الحسيني (٢٠١٤): (٢٩)

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إطار عمل مقترح يتضمن بعض المرتكزات والآليات لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي الحكومي، من خلال بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن؛ للتوصل إلى إطار العمل المقترح الذي يتضمن المرتكزات الآتية (يرتكز التفكير الاستراتيجي لدى القادة على التفكير النظمي، والتركيز على القصد الاستراتيجي، والانتهاز الذكي للفرص، والتفكير في أبعاد الزمن الثلاثة)، أما بالنسبة للآليات فتمثلت في تأسيس مراكز تنمية التفكير الاستراتيجي والقيادة بالأقسام الأكاديمية والكليات الجامعية، وعقد دورات تدريبية وورش عمل بمراكز التنمية المهنية في الجامعات من أجل تنمية هذا التفكير لدى هؤلاء القادة، والشراكة بين الجامعات المصرية والإقليمية والعالمية.

### تعليق على الدراسات السابقة:

تهدف الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي في مؤسسات غير تعليمية إلى تحديد العلاقة بين التعلم الموجه ذاتياً والتفكير الاستراتيجي، وتحديد مدى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المحاسبين القانونيين وأيضا القدرات الإبداعية لدى مجتمع الصيدال وتشخيص طبيعة العلاقة بين التحليل الواقعي من خلال التفكير الاستراتيجي، والبيئة المعاصرة ومعرفة دور الذكاء

الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعالة للمنظمات من خلال التفكير الاستراتيجي، وتناولت دراسات التعليم قبل الجامعي أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في الأردن وأثر الخبرة والمؤهل على أنماط هذا التفكير، وأيضا معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الإستراتيجي، وتحديد مهارات التفكير الإستراتيجي التي تميز قادة المدارس الفعالة في هونج كونج، وفعالية برنامج تدريبي قائم علي نموذج التدريب المهني المعرفي لتحسين مهارات التفكير الاستراتيجي لطلاب المدارس الثانوية وكفاءة التعليم أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي تهدف إلي قياس مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدي الطلاب وأثر متغير التعليم والقسم والنوع على مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي، وكذلك معرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمل مقترح يتضمن بعض المرتكزات والآليات لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادي التعليم الجامعي الحكومي، من خلال بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة مايلي:

- ركزت غالبية الدراسات على مرحلة التعليم قبل الجامعي طلاب ومديرين.
- هناك دراستان تم التركيز فيهما على قيادات الجامعات والأقسام مثل دراسة عزة وعبد الرزاق.
- استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي ماعدا دراسة حلمي الفيل التي استخدمت المنهج التجريبي، ودراسة عزة الحسيني التي استخدمت المنهج المقارن.
- ندرة الدراسات التي تناولت تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- استفادت الباحثة من الإطار النظري لبعض الدراسات والنتائج الميدانية.
- تأكيد العديد من الدراسات على أهمية دور الجامعات في تبني التفكير الاستراتيجي وتنميته لدى الطلاب والعاملين.



- لم تطرق أي من الدراسات على حد علم الباحثة لمعرفة درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس حسب متغير (الكلية معتمد/ غير معتمد)، وم(شارك في وضع الخطة/ غير مشارك).

#### ثانياً: الإطار النظري للدراسة

يتسم العصر الحالي بالتغير الدائم، الذي أفرز تغيرات وتطورات تستوجب إعادة النظر في العمل القيادي فكرياً ومنهجياً وأسلوبياً، و فرض الحاجة الملحة إلى قادة يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي، وما يستوجب على المؤسسات التقليدية أن تكون قادرة على التكيف مع طبيعة العصر ومسايرته، ونظراً لأهمية أدوار وأهداف المؤسسات التربوية، فإنها أكثر حاجة لمسايرة الواقع، وأكثر حاجة لقادة قادرين على التفكير الاستراتيجي ولديهم رؤية مستقبلية، فعصر الثورة المعرفية والتكنولوجية يتطلب قادة استراتيجيين في تفكيرهم.

وفي ضوء التغيرات السريعة والمتلاحقة، أصبح جلياً أن الأساليب الماضية في التفكير والإدارة غير مناسبة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، مما فرض وجود أساليب جديدة ومبتكرة مع توفير رؤية واضحة لما سيكون عليه المستقبل، ومن ثم ظهرت الضرورة الملحة من قبل القيادات العليا في المؤسسات لتنفيذ التفكير الاستراتيجي الذي يساعدنا على مواجهة هذه التحديات سواء المحلية أو العالمية، وأصبح امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي الأساس لمواجهة هذه التحديات، ومن ثم سوف تعرض الدراسة الحالية لمفهوم المهارة وأهميتها، وأسس تعلمها، وتعريف التفكير الاستراتيجي، وأنماطه، وخصائصه، ووصولاً لمهارات التفكير الاستراتيجي ومداخل تنميته.

#### ١- المهارة وأهميتها وأسس تعليمها:

يتم تناول المهارة من حيث المفهوم والأهمية، وأسس تعلمها، فيما يلي:

##### أ-تعريف المهارة :

بأنها " السرعة والسهولة والدقة في إنجاز أي عمل، سواء كان في المجال المعرفي، أم الحسي، أم الحركي" (٣٠)، و"المهارة أداء يتميز بالإجادة و الإتقان، مع

توفير الوقت، والجهد، وهي أداء يتميز بمجموعة من الحركات الجسمية أو العقلية ليكون عملاً واحداً يطلق عليه مهارة" (٣١)، أو "هي القدرة على الأداء بشكلٍ فعال في ظروف معينة" (٣٢) .

وتعرف الدراسة الحالية المهارة بأنها " أداء ينمو من خلال التعليم والتدريب، يساعد الفرد على إنجاز عمل ما بدقة واتقان "

#### ب- أهمية المهارة:

يعتبر اكتساب الأفراد للمهارات شيء ضروري لأنها تساعده على أداء عمله بدرجة كبيرة من الإتقان والدقة، ومن ثم فلها أهمية كبيرة نوضحها فيما يلي: (٣٣)

- تساعد الفرد على الأداء بكفاءة كبيرة.
- تساعد الفرد على مواجهة المشكلات التي قد تصادفه في حياته.
- تكسب الفرد الميول الإيجابية نحو التعلم الذاتي.
- أنها تجمع بين الفرد والعوامل البيئية في إطار منهجي واحد، مما يتيح لنا الفرصة بدرجة أكبر أن نفهم كثيرا من سلوكه في المواقف المختلفة.
- أنها جزء مهم يحتاج الفرد إلى تعلمه، من المحتوى المعرفي، يحتاج إلى العمل بقدر من الكفاءة.

#### ج- أسس تعليم المهارة:

يعتبر تعليم المهارة ليس بالأمر السهل، فهي تحتاج إلى مجموعة أسس حتى يستطيع الفرد اكتسابها، هذه الأسس هي: (٣٤)

- درجة النمو العقلي: التركيز على المستوى التعليمي للفرد، فلكل مرحلة عمرية مستواها العقلي، واستعدادتها الخاصة، لذا لا يمكن اكتساب الفرد مهارات لاتتناسب مع مستوى تفكيره.
- الهدوء النفسي: لا بد من إبعاد المتعلم عن أي ضغوط نفسية لأنها قد تؤثر سلباً، وتعرقل عملية اكتساب أو تعليم المهارة.

- **دافعية المتعلم:** تعد رغبة المتعلم من الشروط الأساسية لكل عمليات التعلم، فيشترط اتفاق المهارة مع الميول الشخصية للمتعلم حتى يستطيع اكتساب المهارة.
- **درجة تعقد المهارة:** تتدرج المهارات من السهولة إلى الصعوبة، لذا يجب مراعاة الطرق الصحيحة في اكتساب المهارة بما يتناسب مع درجة تعقدها.

## ٢- التفكير ومهاراته:

### أ- تعريف التفكير:

يعرف عدنان الغنوم وآخرون التفكير بأنه " هو نشاط معرفي يرتبط بالمشاكل والمواقف المحيطة بالفرد وبقدرته على تحليل المعلومات التي تلقاها عبر الحواس مستعيناً بحصيلته المعرفية السابقة، وهو بذلك يقوم بإعطاء المثيرات البيئية معنى، ودلالة تساعد الفرد على التكيف والتلاؤم مع المحيط الذي يعيش فيه". (٣٥)

### ب- مهارات التفكير:

يعرف جودت سعادة مهارات التفكير بأنها " عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف تربوية متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء، وتقديم الدليل وحل المشكلات والوصول إلي استنتاجات". (٣٦)

كما تعرف بأنها "عمليات محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات" ومنها المهارات التالية: (الاتصال، القياس، الربط، المقارنة، التلخيص، الواقع والخيال، الطلاقة، التسلسل، التنبؤ، التفسير، إدراك الأخطاء، الاستنتاج، تحديد الهدف، الشبه والاختلاف، النظر في البدائل، التصنيف، إيجاد المشكلة، إيجاد الحل، التذكر، التحليل، اتخاذ القرار) ومن ثم يمكن القول بأن العلاقة بين التفكير و مهارات التفكير أن التفكير يتألف من مهارات متعددة تسهم إجادة كل منها في فاعلية عملية التفكير. (٣٧)

**التفكير الاستراتيجي:**

التفكير الاستراتيجي هو عملية تحدد الطريقة التي يفكر بها الناس، وتقييم، وعرض، وخلق المستقبل لأنفسهم وللآخرين، كما أنه يعتبر أداة فعالة للغاية وقيمة، ويمكن للفرد أن يطبق التفكير الاستراتيجي للوصول إلى القرارات التي يمكن أن تكون ذات صلة بالعمل أو الحياة الشخصية.

وقد يساء فهم التفكير الاستراتيجي في كثير من الأحيان ويعرف بشكل ضيق عندما ينظر إلى أهميته على أنه يقتصر على كبار المسؤولين التنفيذيين المنوط بهم تحديد التوجه الاستراتيجي. هذا التعريف الضيق يطل على القيمة التي يتم إنشاؤها عندما يقترب الجميع في مؤسسة العمل بطريقة أكثر استراتيجية. ويصدق هذا بشكل خاص في أوقات الاضطراب، عندما تتحدى قوى التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي الوضع القائم وتخلق فرصا لإجراء تحسينات هائلة في التعاون والإنتاجية وخلق القيمة. وبالمثل، يساء فهم التفكير الاستراتيجي عندما يعتقد أنه مرادف للتخطيط الاستراتيجي، وهذا يحد من أهمية وتطبيق مهارة يمكن وينبغي تطبيقها في مجموعة واسعة من السياقات، ويمكن للتفكير الاستراتيجي أن يحسن أداء القيادات التنفيذية، بل ينبغي أن يطبقه الأفراد المساهمون والسياسيون والمدربون وأولياء الأمور (٣٨)، وبناءً على ما سبق سوف تقوم الباحثة بعرض مفهوم التفكير الاستراتيجي، وأنماطه، وخصائصه، ووصولاً لمهاراته، وفيما يلي توضيح ذلك:

**أ- مفهوم التفكير الاستراتيجي:**

تم الاعتراف بالتفكير الاستراتيجي كنقطة محورية لنجاح أي منظمة لفترة طويلة الآن، ومع ذلك هناك اختلافات في التعريف النظري والبنى الأساسية، لقد تم عرضه بشكل مطول وتم تشعبه وتحديده بشكل مختلف من قبل الأكاديميين والباحثين. لذا جمعت الأدبيات الموجودة أبعاداً مختلفة للتفكير الاستراتيجي مما أدى إلى التداخل في الطريقة التي حددها الباحثون في وضع مفهوم للتفكير الاستراتيجي . (٣٩)

وتعويلاً على ما سبق فقد تناول العديد من الباحثين مفهوم التفكير الاستراتيجي فمنهم من عرفه بأنه "نمط من أنماط التفكير الإنساني، يتضمن رؤية واضحة نحو المستقبل، وينظر إلى

الأمر من زوايا متعددة، ويُحلل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويهتم بدرجة كبيرة باغتنام الفرص وتقادي التهديدات، ويُسائر التغييرات التكنولوجية المتسارعة، ولديه القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل من خلال تشجيعه للإبداع والابتكار، ويعتمد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية . (٤٠)

كما يعني " استخدام أدوات التحليل لاتخاذ إجراءات حاسمة وحكيمة تمنحنا أفضل فرصة ممكنة لتحقيق أهدافنا - سواء كانت تلك الأهداف شخصية أو مهنية"، أوهو " أحد الطرق المستخدمة لحل المشكلات الاستراتيجية والتي تعتمد على كل من المدخل المنطقي والمدخل التقاربي من خلال عمليات التفكير الإبداعية والمتباينة (٤١)، في حين تعرف ووترز (Waters) التفكير الاستراتيجي بأنه "القدرة على تكوين توليفة إبداعية وشاملة للعوامل الرئيسية التي تؤثر على المنظمة وبيئتها من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ونجاح طويل الأجل" (٤٢) .

بينما عرفه ليبب اسماعيل بأنه القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله، ويحيط به من زوايا متعددة، من خلال حوار حر ومنفتح يربط بين الواقع والمستقبل لتقادي المخاطر واغتنام الفرص والبحث عن طرق بديلة، بسرعة وتميز (٤٣)، وهو إمكانية تحليل العوامل المؤثرة داخل المنظمة وخارجها، لاكتشاف الاتجاه الاستراتيجي الذي يجب أن يوجه عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وتخصيص الموارد لمدة تتراوح بين ٣-٥ سنوات.

وعلى الرغم من استخدام التفكير الاستراتيجي بالتبادل مع المصطلحات الأخرى التي ترتبط بالإستراتيجية، مثل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين معانيها، فالتفكير الاستراتيجي يحفز على التخطيط الاستراتيجي، كما أنه عملية اصطناعية، متباينة، وخلاقة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو تحليلي، متقارب، ويهدف التفكير الاستراتيجي إلى اكتشاف استراتيجيات مبتكرة وخلاقة يمكن من خلالها إعادة كتابة قواعد اللعبة التنافسية. والغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تفعيل الاستراتيجيات التي تم تطويرها من خلال التفكير الاستراتيجي ، ودعم عملية التفكير الاستراتيجي (٤٤). لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم بعد التفكير الاستراتيجي.

## ب- أنماط التفكير الإستراتيجي وهي: (٤٥)

- نمط التفكير الشمولي: يركز هذا النمط من التفكير على تحديد الإطار العام للمشكلة معتمداً على خبرات الشخص المتراكمة في تحديد أهم العوامل المؤثرة في ظهور المشكلة.  
- نمط التفكير التجريدي: التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار في هذا النمط صادراً عن تفكير مجرد للشخص.

- نمط التفكير التشخيصي: يقصد به التفكير القائم على تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً، ومن ثم اختيار البديل الإستراتيجي غير المرن.

- نمط التفكير التخطيطي: نمط التفكير الذي يحدد النتائج الممكن تحقيقها كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة المتطلبات لتحقيق تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب و مصادر المعلومات أو الأهداف المراد حصرها بهدف اتخاذ القرار.

## ج- خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز: (٤٦)

- أنه تفكير مستقبلي.
- أنه تفكير إيجابي.
- أنه تفكير طموح.
- أنه تفكير تفاؤلي.
- أنه تفكير واقعي.
- أنه تفكير إبداعي/ ابتكاري.
- أنه تفكير جماعي.
- أنه تفكير مبني على الحقائق.

يلاحظ مما سبق أن التفكير الاستراتيجي له العديد من الخصائص حيث إنه يرتبط بالمستقبل، من خلال اعتماده على الإبداع والابتكار، والبحث عن أفكار جديدة، كما أنه تفاؤلي وإنساني حيث يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية، وقدرته على التنبؤ باحتمالات ما قد يحدث، مع المشاركة في المعرفة لصناعة المستقبل، كما أنه يعتمد على الرؤية الشاملة، والانطلاق من الكل إلى الأجزاء، وتحليله المنطقي والواقعي لفهم الأمور على حقيقتها.

## د- خبرات العمل التي تساهم في تطوير القدرة على التفكير الاستراتيجي:

حدد الخبراء تسع فئات من خبرات العمل المتعلقة بتطوير قدرتهم على التفكير بشكل

## استراتيجي: (٤٧)

- خبرة العمل العامة: أداء مجموعة متنوعة من المهام مع حرية كبيرة في صنع القرار.

- أن تصبح مدير تنفيذي: يتم تعيينك أو ترفيقك إلى منصب الرئيس التنفيذي ، وبالتالي الوصول إلى أشخاص جدد ومعلومات توفر شعوراً بالمؤسسة بأكملها وبيئتها.
- الإرشاد والتوجيه: تلقي ردود فعل منتظمة من مسؤول تنفيذي من ذوي الخبرة في وقت مبكر من حياة الفرد.
- أن تتحدى أحد الزملاء الرئيسيين: أن يفكر أحدهم في التفكير أو يركز عليه شخص آخر موثوق به بشدة.
- رصد النتائج / القياس: في كثير من الأحيان تقييم عمليات المنظمة باستخدام العديد من التدابير والمؤشرات المقارنة.
- القيام بالتخطيط الاستراتيجي: أن تكون ناشطاً في عملية منظمة لتصنيف الموضوعات المحددة التي يوجد لها إعداد إعداد مسبق للمناقشة.
- الريادة في مبادرة نمو كبرى: أن تكون مسؤولاً عن مشروع كبير، تتمتع فيه بحرية كبيرة في صنع القرار.
- التعامل مع تهديد البقاء التنظيمي: أن تكون مسؤولاً عن استجابة المنظمة لتحدي خارجي كبير.
- التجارب غير المباشرة: التعلم من الزملاء في مناصب مماثلة ممن لديهم اتصال منظم.

#### هـ - عناصر التفكير الاستراتيجي:

تم تناول عناصر أو مكونات مهارات التفكير الاستراتيجي بشكل مختلف من قبل العديد من الباحثين فيحددتها **ليدتكنا (Liedtka)** أن التفكير الاستراتيجي يتألف من خمسة عناصر، منظور الأنظمة، والتركيز على الانتهازية، والتفكير الذكي، والتفكير في الوقت، والفرضية المدفوعة. (٤٨) في حين يرى **بون (Bonn)** أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي له ثلاثة عناصر رئيسية؛ فهم شامل للمنظمة وبيئتها، والإبداع، ورؤية لمستقبل المنظمة. (٤٩)

وهذا يعني أن ليدتكنا نظرت للتفكير بشكل كلي من خلال منظور الأنظمة، وأن الاستراتيجية تكون بشكل كلي ومتكامل، ويهتم باكتشاف الفرص والاستفادة منها، وخاصة ما هو جديد، كما أنها تهتم بالوقت من خلال ربط الماضي مع الحاضر مع المستقبل، وتعتمد على فرضيات مبنية على الإبداع، بينما عناصر التفكير على المستوى الفردي يبدأ أولاً من واقع المنظمة وفهم وتحليل لكل أجزائها، مع الوضع في الاعتبار البيئة المحيطة بها، وقدراتها وإمكاناتها، ومعرفة نقاط القوة،

ونقاط الضعف، والتحديات التي تواجهها، ثم إيجاد طرق جديدة، ومتطورة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ورسم رؤية جديدة لمستقبل المنظمة.

#### و- نتائج التفكير الاستراتيجي:

المؤسسات التي تتجح في دمج القدرة على التفكير الاستراتيجي في جميع أنحاءها، قد خلقت مصدرًا جديدًا قويًا للميزة التنافسية، يجب أن يسمح لهم منظور النظم بإعادة تصميم عملياتهم لزيادة الكفاءة والفعالية، وأن قدرتهم على التفكير في الوقت المناسب سوف تحسن من جودة صنع القرار وسرعة التنفيذ، وسوف تدمج القدرة على توليد الفرضيات واختبارها التفكير الإبداعي والنقدي في عملياتها، في حين الانتهازية الذكية ستجعلهم أكثر استجابة للفرص المحلية، هذه العناصر مجتمعة تخلق القدرة على التفكير الاستراتيجي الذي يلبي الاختبارات الأساسية الثلاثة لكفاءة وقيمة الإستراتيجية: (٥٠)

- أنها تخلق قيمة متفوقة للعملاء.
- يصعب على المنافسين تقليدها.
- أنها تجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيير.

#### -مهارات التفكير الاستراتيجي:

ترى بيسابيا أن التفكير الاستراتيجي يتكون من ثلاث مهارات رئيسية؛ التفكير المنظومي والتأطيري والانعكاسي وفيما يلي توضيح لهذه المهارات: (٥١)

#### ١- التفكير النظمي:

ترى بيسابيا أن التفكير النظمي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية الأنظمة بشكل شامل من خلال فهم الخصائص والقوى والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة ، ويستند هذا النوع من التفكير على أساس أن الكل أكبر من مجموع أجزائه.

#### المفهوم:

"المهارة المستخدمة لجمع المعلومات والتفكير من خلالها وخارجها باستخدام فهم ديناميات النظم". (٥٢)

#### التعريف:

يشير إلى قدرة القائد على التعرف على الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوك النظام، مما يوفر خيارات للعمل .

(٥٣)



**التوصيف:**

هناك أربعة قدرات تستخدم في التفكير المنظومي هي: (٥٤)

- التفكير بشكل كلي.
- التعرف على الأنماط والعلاقات المتبادلة.
- التعرف على خصائص الأنظمة الداخلية والأنظمة المحددة للأنظمة والتصرف وفقاً لها.
- التعرف على متطلبات النظام لتحقيق الهدف، وصياغة الأنماط، والتكامل، والتكيف معها.

**٢- التفكير الانعكاسي:****المفهوم:**

"المهارة المستخدمة لمعالجة المعلومات، وخلق المعرفة منها، وتطبيقها من خلال الممارسة". (٥٥)

**التعريف:**

"يشير الانعكاس إلى قدرة القائد على نسج التفكير المنطقي والعقلاني، من خلال استخدام التصورات والخبرة والمعلومات، وإصدار الأحكام بشأن ما حدث، وإيجاد مبادئ بديهية توجه الإجراءات المستقبلية". (٥٦)

**التوصيف:**

هناك أربعة قدرات تستخدم في التفكير الانعكاسي: (٥٧)

- تعليق الحكم بينما يتم جمع المعلومات المناسبة.
- قدرة على تحديد وفهم النماذج العقلية والصيغ والأطر التي يتم استخدامها لتأطير مشكلة أو موقف.
- القدرة على استخدام النماذج العقلية المختلفة والصيغ والأطر لفهم موقف واحد
- مراجعة وإصلاح النماذج العقلية الخاصة بالآخرين.
- مهارة إعادة التأطير:

**المفهوم:**

"المهارة المستخدمة لجمع وتنظيم المعلومات التي تحدد الحقائق الظرفية". (٥٨)

**التعريف:**

يشير إعادة التأطير إلى قدرة القائد على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة، وإطارات، ونماذج عقلية، وأمثلة، إلى توليد رؤى وخيارات جديدة للإجراءات. (٥٩)

**التوصيف:**

- هناك خمسة قدرات تستخدم في التفكير التأطيري: (٦٠)
- أن ندرك لماذا بعض الخيارات هامة وعملية وغيرها لا.
  - عند استخدام حلقة مزدوجة تعلم المبادئ التي تحكم ذلك.
  - دمج المفاهيم والخبرات والمعارف والتحليل أثناء اتخاذ الإجراءات.
  - استخدام تصوراتك الحالية وخبراتك ومعرفتك ومعرفة الآخرين من تجارب الماضي لخلق فهم للحاضر والمستقبل.
  - يمكن إيجاد حل للعديد من المشكلات الصعبة بمجرد إعادة صياغة المشكلة ، وبالتالي تغيير أو ضبط تصورك للمشكلة.

وترى الباحثة أن الثلاث مهارات للتفكير النظمي والانعكاسي وإعادة التأطير تعتبر مهارات ضرورية لأعضاء هيئة التدريس لأداء عملهم، إذ ليس هناك مهارة واحدة تكفي لإيجاد الحلول الصحيحة لان كل موقف له أسباب ومشكلات ونتائج مختلفة مما يتطلب اختيار المهارة التي تتناسب معه، فالتفكير النظمي يعطي أعضاء هيئة التدريس القدرة على رؤية النماذج بشكل كلي كذلك تحديد العلاقات المتبادلة، أما التفكير الانعكاس يعطي القدرة على تحديد أسباب اختيار بعض القرارات، وعدم اختيار البعض الآخر حسب نوع الموقف، في حين أن إعادة التأطير تساعد على إعادة تشكيل المشكلات بطرق مختلفة تسمح بظهور أنواع جديدة من الحلول بهدف إنتاج معرفة قابلة للاستخدام.

**مداخل تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي:**

هناك العديد من المداخل التي تهدف إلى تعزيز التفكير الاستراتيجي، تسمح هذه المداخل بالنظر إلى نفس المعلومات التي يراها الجميع بشكل مختلف، ولكن لاكتفى بفهم هذه الأساليب للتوصل لأفكار جديدة وحلول إبداعية، وإنما يجب التطبيق العملي لها، والتي سوف تجعلنا نتعلم كيف نرى ما لا يراه الآخرون، أي النظر للأشياء بشكل مختلف عن الطرق التقليدية عن التي تعلمناها، وكيف نفكر فيما لا يفكر فيه الآخرون، وهذا ماسوف يتم توضيحه في النقاط التالية:

(٦١)

**١- العصف الذهني:**

إعادة هيكلة المشكلات بطرق كثيرة ومختلفة بعيدا عن الأسلوب المعتاد في رؤية الأشياء، وعدم الاعتماد على المنهج النابع من الخبرة السابقة، ويتم ذلك من خلال: جعل المشكلة

أكثر شمولاً وتحديداً، وفصل الأجزاء عن الكل، مع تغيير المنظور للمشكلة، ثم إعادة صياغتها، باستخدام رؤى متعددة، وطرح العديد من الأسئلة.

## ٢- إعطاء تفكيرك شكلاً مرئياً:

أي اكتساب قدرات بصرية ومكانية تمنح المرونة اللازمة لعرض المعلومات بطرق وأساليب مختلفة من خلال: تمثيل الأفكار بيانياً، مع استخدام الخرائط الذهنية، والخرائط الجماعية، ورسم خرائط للأفكار الرئيسية، بالإضافة إلى رسم الخرائط المنظومية.

## ٣- التفكير فيما لا يفكر فيه الآخرون:

التفكير بنفس الطرق التقليدية التي اعتدنا أن نفكر بها، لن تجعلنا نحصل إلا على ما حصلنا عليه سابقاً، لذلك يجب التحرر من الأفكار التقليدية، حتى نكتشف حلولاً كثيرة، الربط بين الأشياء بطرق غير معتادة، والنظر للجوانب الأخرى، والتفكير بشكل مقارن، والتركيز على ما توصلت إليه ولم يفكر فيه الآخرون.

في حين يرى كثير من الباحثين أن تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وعملياته تتم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات نوضحها فيما يلي: (٦٢)

### ١- توصيل معلومات جديدة:

التفكير الاستراتيجي هو "التفكير في التفكير". إنه مدرك لعمليات تفكيرك ، مثل كيف قمت بجمع وتنظيم المعلومات والخبرات في ذاكرتك (المعلومات القديمة) ، ثم كيف يمكنك إعادة تنظيمها (معلومات جديدة) لتتناسب وضع جديد. يجب عليك توصيل المعلومات الجديدة بما تعرفه بالفعل للمساعدة في فهم الإجراءات التي يجب اتخاذها.

### ٢-التعلم من الأقران:

تتمثل الإستراتيجية المستخدمة غالباً في ممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي في خلق فرص لتعلم الأقران لاستكشاف التفاعلات وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تزويدك بطرق لكيفية معالجة التفاعلات والمشكلات ، ويمكن أن يساعدك أقرانك على الوصول لهذه الطرق والمساعدة في حل المشكلات، هذه طريقة رائعة لتوفير نموذج لأولئك الذين يجدون صعوبة في التفكير الاستراتيجي. تقوم بذلك عن طريق مشاركة عملية معهم.

### ٣-اكتساب المعرفة :

في اكتساب المعرفة ، من المفيد للغاية أن اغتنم الفرصة لإعادة قراءة الصورة لمعرفة ما إذا كنت قد فهمت حقاً كيف تم استخدام هذه المعارف، وفي مراجعتك للموقف، قد تحتاج

إلى البحث عن مصطلحات أو إيماءات غير مألوفة ، أو قد تحتاج إلى تحليل الصورة وإعادة بنائها ، خطوة بخطوة ، لفهم ما إذا كنت قد فهمت الصورة كاملة حقاً .

#### ٤- العثور على مدرب أو مرشد:

من المفيد العثور على مدرب أو مرشد يمكنه مساعدتك في تحليل تفكيرك في التفكير الاستراتيجي، من المهم التحدث عما ستفعله أو ما عليك فعله، كما هو الحال في التعلم من الأقران، يمنحك التحدث مع شخص آخر الفرصة لتفكيك عمليات تفكيرك.

#### ٥- كن مراقب(ملاحظ أو مشاهد):

أحد أفضل الأشياء التي يجب القيام بها في تطوير التفكير الاستراتيجي هو أن تتعلم كيف تكون مراقباً، من خلال الملاحظة والاستماع النشط ، يمكنك النقاط ما لا تراه عادةً. يتم الحصول على الملاحظة من خلال الأنشطة اليومية في حياتك من خلال اتخاذ قرار واع بأن تكون متيقظاً مع الانتباه إلى الإشارات اللفظية وغير اللفظية في المواقف المختلفة .

بينما يرى سلطان الجاسم انه يمكن تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال: (٦٣)

- المراجعة الذاتية والوقوف على حقيقة الواقع والإيمان بأهمية التفكير .
- التدقيق في اختيار وانتقاء أصحاب العقول المفكرة القادرة على التعامل والغوص في الأعماق، وممارسة العمليات العقلية المركبة من تحليل وإعادة تركيب من جديد، وفق أفكار ورؤى ابتكارية جديدة غير معهودة.
- الصقل الأكاديمي والتدريب العملي.

وترى الباحثة أن جميع الاستراتيجيات الأساليب السابق عرضها تكمل بعضها البعض فلا يمكن الاعتماد على استراتيجية دون الأخرى، واستخدام هذه المداخل في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.

#### طرق تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي لا ينمو تلقائياً، ولكن يمكن للتعليم والتعلم الهادف أن يلعب دوراً فعالاً في تنمية عمليات ومهارات التفكير التي تمكن الأفراد من تطوير كفاءاتهم التفكيرية، ومن ثم توجد

مجموعة من الطرق التي تساعد في ذلك نوردتها فيما يلي: (٦٤)

- ١- نشرات تحتوي على مفاهيم واضحة عن أهمية اكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي، ومردوداتها، ويستفاد من هذا في ضرورة تبني القادة التربويين تعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس في هذا الاتجاه .

- ٢- توفير كتيبات إرشادية لأعضاء هيئة التدريس تحتوي على طرق ووسائل تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
- ٣- عقد ورش عمل لتعلم المهارات من خلال إستراتيجية تبدأ بعرض المهارة ثم شرحها وتوضيح المهارة بالتمثيل ثم مراجعة خطوات التطبيق وأخيراً تقويم ماتم تعلمه.
- ٤- دورات تدريبية يتم من خلالها تطوير المهارات الأساسية للتفكير الاستراتيجي، من خلال خبراء واستشاريين مشهود لهم بالتميز في هذا المجال.
- ٥- تدريب الأقران حيث يتم النقاش بين مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات العالية في التفكير الاستراتيجي، مع باقي زملائهم حول أنماط التفكير وكيفية اكتساب مهاراته من (تخطيط – تنفيذ – تقويم) .
- ٦- توفير برامج مصممة لتعليم مهارات التفكير.

#### أساليب تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي:

هناك ثلاثة أساليب تستخدم التعليم مهارات التفكير وذلك على الوجه التالي: (٦٥)

#### ١- التعليم المثير للتفكير:

وهذا الأسلوب يدعو إلى تنمية مهارات التفكير بطريقة غير مباشرة ودون تسمية مهارات محددة للتفكير، وذلك بإيجاد البيئة المناسبة التي تستثير التفكير وتساعد على تنمية مهاراته من خلال إستراتيجيات مثل النقاش والحوار وإنجاز مشروع أو حل مشكلة وطريقة توجيه الأسئلة ونوع الأسئلة واستقبال الاستجابات وطريقة تدعيمها؛ مما يجعل من البيئة مثيرة للتفكير ومحفزة عليه.

#### ٢- تعليم التفكير:

يدعو هذا الأسلوب إلى تعليم التفكير بشكل مباشر ومن خلال برامج أو دورات مخصصة لمهارات التفكير يتم تعليمها خلال مدة زمنية محددة بحيث يتم تحديد مهارة التفكير المراد تعليمها من خلال أنشطة وتمارين ، وقد طورت العديد من البرامج المتخصصة في تنمية مهارات التفكير، ولعل من أهمها: برنامج الحل الإبداعي للمشكلات، برنامج مهارات التفكير العليا، برنامج البناء العقلي، برنامج الكورت لديونو .

#### ٣- التعليم المعتمد على التفكير

يقوم هذا الأسلوب على الدمج والتكامل بين مهارات التفكير ومحتوى المادة التدريبية، بحيث يتم تعليم المحتوى ومهارات التفكير في وقت واحد، حيث تبدأ بتحديد أهداف التدريب لكل من

المحتوى المعرفي ومهارة التفكير والمواد المستخدمة ثم المقدمة لكل من المحتوى ومهارة التفكير ونشاطات التفكير المستمدة من محتوى المادة التدريبية والتفكير عن التفكير وتطبيق التفكير وانتقال أثر التدريب لأنشطة خارجية، وهذا هو الأسلوب الذي ثبت أنه الأجدى والأكثر فاعلية وأثراً واستمراراً في جعل التفكير هو الأساس للتعليم .

### ثالثاً: الجانب الميداني للدراسة

يتناول أهداف الجانب الميداني، وبناء أداة الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، والنتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي وتفسيرها.

### ١- أهداف الجانب الميداني

يهدف الجانب الميداني للدراسة إلى التعرف على درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق دالة إحصائية وفق متغير المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية (مشارك / غير مشارك)، ومتغير الكلية (معتمد/ غير معتمد)، ووصولاً لوضع تصور مقترح لرفع مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

### ٢ - إعداد استبانة لقياس مهارات التفكير الاستراتيجي:

مر إعداد استبانة للتعرف على درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، والتي اعتمدت عليها الدراسة بالمرحلة التالية:

#### أ - المرحلة الأولى تحديد أبعاد التطوير:

تم تحديد أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي، التي شكلت جوانب الاستبانة من خلال ما يلي:

- الإطار النظري للدراسة الراهنة.  
ولقد أسفر ذلك عن الأبعاد الثلاثة التالية:

- مهارة التفكير المنظومي.
- مهارة التفكير الانعكاسي.
- مهارة إعادة التأطير.

**ب- المرحلة الثانية:**

- عرضت الباحثة الأبعاد السابقة مقرونة بوصف مفصل لكل منها على بعض أساتذة التربية ذوي الصلة بموضوع الدراسة، تم وضع مجموعة من العبارات المرتبطة بكل بعد، وأمام كل عبارة ثلاثة بدائل متدرجة الشدة على متصل يبدأ من بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة.
- بناء على ما أوصى به المحكمون قامت الباحثة بحذف وإضافة وتعديل بعض العبارات.

**ج- المرحلة الثالثة : تقنين الاستبانة**

سعت الباحثة إلى التعرف على مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة ككل، واقتضى ذلك حساب كل من الصدق والثبات والذي يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (١)****حساب الصدق والثبات للاستبانة**

الصدق	الفكرونباخ	عدد العبارات	البعد
٠.٧١٠	٠.٥٠٥	١٦	مهارة التفكير الانعكاسي
٠.٧٧٩	٠.٦٠٧	١٢	مهارة إعادة التأطير
٠.٨٨٣	٠.٧٨٠	١٣	مهارة التفكير المنظومي
٠.٨١٦	٠.٦٦٧	٤١	الاجمالي

يتضح من الجدول السابق أن مجموع قيمة معامل الثبات في اجمالي الاستبانة (٠.٦٦٧) بدرجة صدق (٠.٨١٦) ، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (٠.٥٠٥) لبعد مهارة التفكير الانعكاسي، وهي أقل قيمة في معامل الثبات بالنسبة لمهارات التفكير الاستراتيجي، بدرجة صدق (٠.٧١٠)، يليه بعد مهارة إعادة التأطير بمعامل ثبات (٠.٦٠٧) بقيمة صدق (٠.٧٧٩)، بينما يأتي بعد مهارة التفكير المنظومي بأعلى قيمة ثبات بنسبة (٠.٧٨٠) بدرجة صدق (٠.٨٨٣) ، وهذه القيم مؤشرات تدل على تمتع المقياس في جميع أبعاده بمعامل ثبات مرتفعة مما يعني أن أداة القياس ثابتة وصادقة.

**د- المرحلة الرابعة: وصف الاستبانة في صورتها النهائية**

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن أفراد العينة المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية (مشارك / غير مشارك)، ومتغير الكلية (معتمد/ غير معتمد).
- اشتمل الجزء الثاني على (٤١) عبارة وزعت على الأبعاد الثلاثة للاستبانة وهي:

- مهارة التفكير الانعكاسي: وتضمن (١٦) عبارة، أرقامها من (١ إلى ١٦).
- مهارة إعادة التأطير: وتضمن (١٢) عبارة أرقامها من (١٧ إلى ٢٨).
- مهارة التفكير المنظومي: وتضمن (١٣) عبارة أرقامها من (٢٩ إلى ٤١).

### ٣- المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بإجراء تحليلاً إحصائياً للبيانات التي حصلت عليها بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة طبقاً للخطوات التالية:

- تحويل استجابات أفراد العينة على الاستبانة إلى استجابات رقمية، بإعطاء الدرجات (١،٢،٣) للعبارة الموجبة، و الدرجات (٣،٢،١) للعبارة السالبة.
  - استخدمت الباحثة برنامج (spss) لحساب التكرارات، والمتوسطات والنسب المئوية والانحراف المعياري، كما تم استخدام (T-test) للتعرف على الفروق بين الاستجابات وفق متغير الخطة الاستراتيجية (مشارك/غير مشارك)، والكلية (المعتمدة /غير المعتمدة).
- ### ٤- معايير الحكم على استجابات العينة وقياس الواقع:

استندت الباحثة للتعرف على درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء

- هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات على معايير إحصائية فيما يلي توضيحها:
- يكون درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي ضعيفاً جداً إذا كان المتوسط الوزني يقع في الفترة من (١) إلى أقل من (١.٤)
- وضعيفاً إذا كان المتوسط الوزني يقع في الفترة من (١.٤) إلى أقل من (١.٨)
- ومتوسطاً إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من (١.٨) إلى أقل من (٢.٢)
- ومرتفعاً إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من (٢.٢) إلى (٢.٦)
- ومرتفعاً جداً إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من (٢.٦) إلى (٣)
- المتوسط النسبي = المتوسط الحسابي للبعد ككل / عدد عبارات البعد.

### ٥- عينة الدراسة:

يتألف المجتمع الأصلي الذي أخذت منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات للعام ٢٠١٩ (٧٦٥)، تم توزيع (٢٠٠) استبانة على أعضاء هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد حصلت الباحثة على (١٧٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استبعاد (١٥) استبانة ناقصة البيانات، وتعذر الحصول على (١٠) استبانات.



ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

عينة الدراسة من حيث النسب والدرجة الوظيفية والمؤسسة والاعتماد والخطة الاستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	البعد
١٢.٦%	٢٢	أستاذ	الدرجة الوظيفية
٢٠.٠%	٣٥	أستاذ مساعد	
٦٧.٤%	١١٨	مدرس	
١٠٠.٠%	١٧٥	الإجمالي	
٨٦.٣%	١٥١	كلية	المؤسسة التعليمية
١٣.٧%	٢٤	معهد	
١٠٠.٠%	١٧٥	الإجمالي	
٧١.٤%	١٢٥	معتمدة	الاعتماد
٢٨.٦%	٥٠	غير معتمدة	
١٠٠.٠%	١٧٥	الإجمالي	
٥٧.٧%	١٠١	مشارك	
٤٢.٣%	٧٤	غير مشارك	الخطة الاستراتيجية
١٠٠.٠%	١٧٥	الإجمالي	

نتائج الدراسة وتفسيراتها: أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها وفق الترتيب التالي:

- ١- النتائج الخاصة بدرجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة على الاستبانة بصورة كلية.
- ٢- النتائج الخاصة بدرجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة في كل بعد من أبعاد الاستبانة.
- ٣- النتائج الخاصة بوجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة توافر مهارت التفكير الاستراتيجي وفق متغير حالة الكلية أو المعهد (معتمدة/ غير معتمدة).
- ٤- النتائج الخاصة بوجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي وفق متغير الخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك).
- وفيما يلي تفسير هذه النتائج:

١- النتائج الخاصة بدرجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة على الاستبانة بصورة كلية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والمتوسط النسبي والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة على الاستبانة بصورة كلية

الترتيب	المتوسط النسبي	الانحراف	المتوسط	الاستجابة			الإيجاد
				أوافق بشدة	موافق	لا أوافق	
١	٢.٢١	٢.٩٧٨	٣٥.٣٤	١٤٠١	٢٣٨٨	٥١١	التفكير الانعكاسي
٣	١.٩٢	٣.٢٠٥	٢٣.٠٥	٤٢٣	١٠٨٧	٥٩٠	مهارة إعداد التأطير
٢	٢.١٧	٣.٨٩٤	٢٨.٢٢	٦١٧	١٤٣٠	٢٢٨	التفكير المنطوي
	٢.١١	٧.٨٦٠	٨٦.٦١	٢٤٤١	٤٩٠٥	١٣٢٩	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة في كل جوانب الاستبانة التي تناولتها الدراسة على درجة متوسطة، حيث إن متوسط درجات أفراد العينة على الأداة مجمل (٨٦.٦١)، والمتوسط النسبي لأبعاد المقياس (٢.١١)، ومقارنة

بالمعايير الإحصائية التي استندت عليها الدراسة، يتضح أن درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة متوسطا، نظراً لوقوع المتوسط النسبي في الفترة (١.٨-٢.٢)، وقد يرجع ذلك إلى:

- تؤكد الأدلة المستقاة من الأبحاث في جميع أنحاء العالم أن التفكير الاستراتيجي وامتلاك مهاراته أكثر أهمية في الوقت الذي يتغير فيه مشهد التعليم العالي، وأن القدرة على التفكير الاستراتيجي أمر ضروري للأفراد والمؤسسات وبالأخص أعضاء هيئة التدريس والجامعات، وأصبح التركيز باستمرار على مهارات التفكير الاستراتيجي هو مفتاح النجاح في إدارة التعليم العالي غير المستقرة اليوم، حيث إن معظم قادة التعليم العالي مطلوب منهم الآن أن يكونوا أكثر نجاحاً بموارد أقل. (٦٦)
- مهارات التفكير الاستراتيجي ليست فطرية، ولكنها تكتسب من خلال الخبرة والممارسة والتدريب، وأن الغالبية العظمى من الأشخاص لم يعتادوا استخدام التفكير الاستراتيجي في حياتهم.
- المنافسة العالمية تجبر مؤسسات التعليم العالي على التفوق في خلق المعرفة والابتكار، ووضع حلولاً للمشاكل المجتمعية، وربما يعزز نظام التفكير الاستراتيجي من أهمية واستدامة الجامعات ومواجهتها لكل هذه التحديات. (٦٧)
- افتقاد مؤسسات التعليم العالي إلى خبراء استراتيجيين، وهذا ما يتفق مع نتائج الأبحاث من أن قادة التعليم العالي ليسوا جميعهم خبراء استراتيجيون جيّدون. (٦٨)
- يؤثر التفكير الاستراتيجي على النتائج إذا استطاعت المؤسسات تشجيع إشتراك الناس بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى، من خلال التغيير المؤسسي، ومن ثم تحتاج القيادات، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين إلى امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة لتحقيق التغيير. (٦٩)

- يحدث التغيير عندما يكون الناس مستعدين ويتطلعون إلى بديل أفضل، عندما يتعلق الأمر بالتغيير الاستراتيجي، تلعب القيادة دوراً حيوياً وتصبح هي مفتاح كل شيء، ومن ثم يزدهر التفكير الاستراتيجي في وجود القيادة الإستراتيجية الجيدة. (٧٠)
  - أن القيادات الجامعية قد لا تستخدم مهارات التفكير الاستراتيجي، ولا تركز على تمهيتها بين أعضاء هيئة التدريس، في الوقت الذي أكدت فيه نتائج الأبحاث بوجود صلة بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد. (٧١)
  - على الرغم من أن درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، إلا أنها نتيجة غير مرضية، نظراً لأن أعضاء هيئة التدريس هم حاملوا العلم وناشروه داخل المجتمع.
  - ندره عقد دورات تدريبية وورش عمل بمراكز التنمية المهنية في الجامعات تركز على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.
  - اعتماد (٤٠%) من كليات ومعاهد جامعة مدينة السادات، أي أن هناك نسبة تزيد عن (٦٠%) من أعضاء هيئة التدريس لم يشاركوا في وضع وتنفيذ خطط استراتيجية لكلياتهم، ومن ثم لم يمارسوا مهارات التفكير الاستراتيجي.
  - تتوافر بعض المهارات مثل (التفكير الانعكاسي) التي يمارسها ويستخدمها أعضاء هيئة التدريس في عملهم سواء في التدريس أو الأبحاث، وعدم تركيزهم على اكتساب باقي المهارات.
  - قد تميل القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس إلى عملية التخطيط بطريقة تقليدية، والبعد عن استخدام التفكير الاستراتيجي، وهذا يتفق مع لديتكا (Liedtka) من أن عمليات التخطيط التقليدية تؤدي إلى طرد التفكير الاستراتيجي. (٧٢)
- ٢- النتائج الخاصة بدرجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة في كل بعد من أبعاد الاستبانة:

يتضح من الجدول السابق أن أعلى درجة توافر لمهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة هو بُعد مهارات التفكير الانعكاسي؛ حيث كان متوسط درجات أفراد العينة على هذا

البعد هو (٣٥.٣٤)، والمتوسط النسبي (٢٠.٢١)، ومقارنة بالمعايير الإحصائية التي استندت عليها الدراسة، يتضح أن درجة توافر مهارة التفكير الانعكاسي لدى أفراد العينة مرتفعا، نظراً لوقوع المتوسط النسبي في الفترة (١.٨-٢.٢)، وأن بُعد مهارات إعادة التأطير جاء في المرتبة الأخيرة، حيث كان متوسط درجات أفراد العينة على هذا البعد (٢٣.٠٥)، والمتوسط النسبي له (١.٩٢)، ومقارنة بالمعايير الإحصائية التي استندت عليها الدراسة، يتضح أن درجة توافر مهارات إعادة التأطير لدى أفراد العينة متوسطا، نظراً لوقوع المتوسط النسبي في الفترة (١.٨-٢.٢)

وفيما يلي تفسير ذلك:

#### مهارة التفكير الانعكاسي:

جاءت مهارة التفكير الانعكاسي في الترتيب الأول على أبعاد الاستبانة، وقد يرجع ذلك

إلى:

- طبيعة هذه المهارة التي ترتبط بمعالجة المعلومات، وخلق المعرفة منها، وتطبيقها من خلال الممارسة، وهذا يرتبط ارتباطاً مباشراً بعمل عضو هيئة التدريس من حيث التدريس فهو يحتاج إلى توفير المعارف والمعلومات وتطبيقها، وممارستها المستمرة داخل المحاضرات.
- الطبيعة الخاصة لعمل أعضاء هيئة التدريس من انجاز الأبحاث، والإشراف على الرسائل العلمية، مما يجعله في اطلاع مستمر على ما هو جديد من معارف ومعلومات، في مجاله، كذلك اخضاعها للتجريب والممارسة، مما يساعد على تنمية مهارات التفكير الانعكاسي لديهم.
- أعضاء هيئة التدريس يواجهون العديد من المشكلات أثناء عملهم خاصة داخل قاعات المحاضرات مما يستوجب عليهم وضع أطر لهذه المشكلات لمحاولة حلها والتعامل معها، ومع النماذج العقلية المختلفة.

- أنهم يتعاملون مع طلاب مختلفي القدرات، وبينهم فروق فردية مما يستوجب عليهم فهم هذه الفروق وكيفية التعامل معها، ومراجعة الطلاب في أدائهم، وبذلك فهم يمارسون مهارات التفكير الانعكاسي في عملهم بصورة كبيرة.

### مهارة إعادة التأطير:

جاءت مهارة إعادة التأطير في الترتيب الأخير بين أبعاد الاستبانة، حيث جاءت بدرجة

متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى:

- تعتمد مهارة إعادة التأطير على توفير المعلومات لفهم الموقف بالكامل، ومن ثم قد يكون السبب في عدم قدرة عضو هيئة التدريس التمكن من هذه المهارة بالقدر المناسب هو عدم توافر المعلومات الكافية، وهذا ما أكدته باسيبيا وكوكسمن أن مايعيق إتقان هذه العملية هو عدم توفير المعلومات، أو إخفائها (٧٣)
- تتضمن مهارة إعادة التأطير تغيير طريقة التفكير فيما، (٧٤) وقد يكون من الصعب على الأشخاص تغيير طريقة تفكيرهم بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، ومنهم من يقاوم التغيير، مما يؤثر سلبيًا على اكتساب هذه المهارة.
- تشير الدراسات إلى أن القيم والمعتقدات الفردية يمكن أن يكون لها تأثير على التفكير الاستراتيجي، ومهاراته (٧٥)، ومن ثم تؤثر معتقدات القيادات الأكاديمية في عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، أو عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة.
- أن مهارة التأطير تعتمد بدرجة كبيرة على خبرات الفرد وتجارب الماضي، ونظراً لأن العدد الغالب في عينة الدراسة هم المدرسين فقد لا تتوافر لديهم الخبرة الكافية، والعديد من التجارب لاستخدام هذه المهارة.

٣- النتائج الخاصة بوجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة توافر مهارات

التفكير الاستراتيجي وفق متغير حالة الكلية أو المعهد (معمدة/ غير معمدة):

يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (٤)

قيم "ت" للفروق بين متوسطات درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة وفق متغير

حالة الكلية أو المعهد (معتمدة/ غير معتمدة) للمقياس ككل، وكل بعد من أبعاده

الايعاد	حالة الكلية/ المعهد	العدد	المتوسط	النسبة النئوية	الانحراف	التاء	الدالة الاحصائية
التفكير_الانعكاسي	معتمدة	١٢٥	٣٥.٥	%٧٣.٩٧	٣.٠٦٣	١.١٧٣	غير دالة
	غير معتمدة	٥٠	٣٤.٩٢	%٧٢.٧٥	٢.٧٣٩		
مهارَة_التأطير	معتمدة	١٢٥	٢٢.٨٢	%٦٣.٤٠	٣.٢٩	-	غير دالة
	غير معتمدة	٥٠	٢٣.٦	%٦٥.٥٦	٢.٩٤٢		
التفكير_المنظومي	معتمدة	١٢٥	٢٨.٤	%٧٢.٨٢	٤.٠٨	١.٠٣١	غير دالة
	غير معتمدة	٥٠	٢٧.٧٨	%٧١.٢٣	٣.٣٨٢		
الاجمالي	معتمدة	١٢٥	٨٦.٧٣	%٧٠.٥١	٨.٤٥٦	٠.٣٢٥	غير دالة
	غير معتمدة	٥٠	٨٦.٣	%٧٠.١٦	٦.١٨٨		

ينضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي على أداة الدراسة مجملة حسب متغير حالة الكلية/ المعهد (معتمدة/غير معتمدة) حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٠,٣٢٥)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوي ( ١.٩٦ ) عند مستوي دلالة (٠,٠٥)، ودرجة حرية (٢١٨).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الاستبانة (مهارَة التفكير الانعكاسي- مهارَة التأطير- مهارَة التفكير المنظومي)، وفقا لمتغير حالة الكلية/المعهد حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة بترتيب الأبعاد (١.١٧)، (١.٤٥)، (١,٠٣)، وهي قيم غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوي(١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجات حرية ٢١٨.

ويمكن أن يرجع ذلك إلى:

- أن مهارات التفكير الاستراتيجي بعيدة المنال (٧٦)، وأن حصول الكلية على الاعتماد قد لا يكون سبباً كافياً لاكتساب هذه المهارات.
- قد لا ترتبط درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي بحصول الكليات على الاعتماد، ولكن يرتبط الحصول على الاعتماد بالتفويض الجيد للخطة الاستراتيجية.

٤- النتائج الخاصة بوجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي وفق متغير الخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك):

يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

قيم "ت" للفروق بين متوسطات درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة وفق متغير

الخطة الاستراتيجية (مشارك/غير مشارك) للمقياس ككل، وكل بعد من أبعاده

الابعاد	الخطة_الاستراتيجية	العدد	المتوسط	النسبة المئوية	الاحراف	التاء	اللالة الاحصائية
مهارة التفكير_الانعكاسي	مشارك	١٠١	٣٥.١٩	%٧٣.٣١	٣.٣٨٧	-٠.٨١٧	غير دالة
	غير مشارك	٧٤	٣٥.٥٤	%٧٤.٠٤	٢.٣١٢		
مهارة_التأطير	مشارك	١٠١	٢٣.٥٤	%٦٥.٤٠	٣.٥٨٥	٢.٤٣٩	دالة
	غير مشارك	٧٤	٢٢.٣٦	%٦٢.١٢	٢.٤٦٤		
مهارة التفكير_المنظومي	مشارك	١٠١	٢٨.١٧	%٧٢.٢٣	٤.١٩٨	-٠.٢١٦	غير دالة
	غير مشارك	٧٤	٢٨.٣	%٧٢.٥٦	٣.٤٦٣		
الاجمالي	مشارك	١٠١	٨٦.٩	%٧٠.٦٥	٩.١٧٩	-٠.٥٧٩	غير دالة
	غير مشارك	٧٤	٨٦.٢	%٧٠.٠٨	٥.٦١٨		

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي على أداة الدراسة مجملة حسب متغير الخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٠,٥٧٩)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوي (١.٩٦) عند مستوي دلالة (٠,٠٠٥)، ودرجة حرية (٢١٨).



وقد يرجع ذلك إلى أن:

○ بعض أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات يشاركون في وضع الخطة الاستراتيجية، وباقي أعضاء هيئة التدريس لا يشاركون، ومن ثم فالغالبية العظمى لا يكتسبون هذه المهارات.

○ أنه ليس بالضرورة من يقوم بوضع الخطة الاستراتيجية لديه مهارات التفكير الاستراتيجي، فالخطة الاستراتيجية هي وثيقة نظرية قد يمكن وضعها من قبل بعض الأشخاص غير المتخصصين.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي في بعدي (مهارة التفكير الانعكاسي - مهارة التفكير المنظومي)، وفقا لمتغير الخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة بترتيب الأبعاد (٠,٨١٧)، (٠,٢١٦)، وهي قيم غير دالة إحصائيا مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوي (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجات حرية (٢١٨).

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي في بعد مهارة التأطير وفقا لمتغير الخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك)، لصالح المشارك في الخطة حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٢,٤٣٩)، وهي قيمة دالة إحصائيا مقارنة بقيمة "ت" الجدولية والتي تساوي (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجات حرية (٢١٨).

ويمكن أن يرجع ذلك إلى:

أظهرت نتائج الدراسة بصورة كلية أن مهارة التأطير جاءت في الترتيب الأخير بالنسبة لدرجة توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس مقارنة بباقي المهارات، ومن ثم قد يرجع السبب في وجود فروق دالة إحصائيا لصالح المشاركين في وضع الخطط الاستراتيجية، إلى اكتساب هذه المهارة

من خلال الممارسة، والتعامل مع بعض أعضاء من هيئة التدريس لديهم الكفاءة والخبرة، ومن ثم استطاعوا نقلها لباقي الأفراد.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- جاءت درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة.
- جاءت درجة توافر مهارة التفكير الانعكاسي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة واحتلت الترتيب الأول بين المهارات الثلاثة.
- جاءت درجة توافر مهارة إعادة التأطير لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة واحتلت الترتيب الأخير بين المهارات الثلاثة.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس وفق متغير المعهد / الكلية (معتمد - غير معتمد).
- توجد فروق دالة إحصائياً في مهارة إعادة التأطير لدى أعضاء هيئة التدريس وفق متغير مشارك/ غير مشارك في وضع الخطة الاستراتيجية.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مهارات التفكير الانعكاسي ومهارة التفكير المنطومي لدى أعضاء هيئة التدريس وفق متغير المعهد / الكلية (معتمد - غير معتمد).

### ملاحظ تصور مقترح :

في ضوء التحليلات النظرية وما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقترح الباحثة تصورا مقترحا يمكن من خلاله رفع درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي، يشمل هذا التصور مسلمات ومنطلقات، وأهداف وغايات، ومحتوى وخبرات، وأساليب وإجراءات وإمكانات ومتطلبات.

### ١- المسلمات والمنطلقات

ينطلق التصور المقترح من عدة مسلمات:

- الانتقال من التخطيط للمستقبل إلى صناعة المستقبل.

- القدرة على التفكير الاستراتيجي أمر ضروري للأفراد والمؤسسات.
- التفكير الاستراتيجي أداة قوية لتحقيق النجاح.
- العالمية والمنافسة والعرض والطلب على التعليم العالي.
- يعتبر التفكير الاستراتيجي طريقة مهمة للجامعات لتحسينها واستقرارها.
- تنمية التفكير الاستراتيجي بشكل عام ومهاراته بشكل خاص بات ضرورة حتمية.
- يزدهر التفكير الاستراتيجي في وجود قيادات استراتيجية.
- تعد الجامعة إحدى أهم المؤسسات التي تنمي المهارات بمعناها لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تطلع بتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي
- التفكير الاستراتيجي الأساس في الحصول على ميزة تنافسية للجامعات.
- يزيد التفكير الاستراتيجي من تصور أعضاء هيئة التدريس للجامعة وبيئتها.
- يمهّد التفكير الاستراتيجي الطريق بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لمزيد من الاتصال والتفاعل.

## ٢- الأهداف والغايات

يهدف التصور المقترح إلي تحقيق غاية أساسية هي تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات" وهذه الغاية تحقق بالأهداف التالية:

- تبصير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بأهمية اكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي.
- تفعيل دور الجامعة في نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في الفترة الراهنة.
- إعتماذ القيادات الجامعية على استخدام التفكير الاستراتيجي في غالبية قراراتها.
- توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار لأعضاء هيئة التدريس لإكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي.

## ٣- المحتوى والخبرات

يعتمد تحديد المحتوى الذي يتضمنه التصور المقترح على المعايير التالية:

- كيفية امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمهارات التفكير الاستراتيجي.
- تحقيق أهداف وغايات التصور المقترح.
- المرونة التي تسمح بادخال تغييرات بما يتلائم مع حاجات الجامعات وأعضاء هيئة التدريس.

ومن أبرز محتويات هذا التصور ثلاثة محاور أساسية هي مهارة التفكير الانعكاسي، ومهارة التفكير المنطومي، ومهارة إعادة التأطير ويمكن عرض ذلك في النقاط التالية:

- إبراز أهمية استخدام مهارة التفكير النظمي التي تتيح استخدام وجهات نظر متعددة.
- الإلمام بخصائص الأنظمة للمشاركة بشكل كامل في التفكير المنطومي.
- فهم الخصائص التي تمكن من إدراك السلوك الحالي وتوقع السلوك في المستقبل.
- إلمام الجميع بالتفاعل، والعلاقات، والاعتماد المتبادل بين عناصر النظام.
- إدراك أن التغيير في جزء واحد من النظام يؤدي إلى حدوث تغييرات في مكونات النظام الأخرى.

- القدرة على توقع التغييرات البيئية، وبذل الجهود للتكيف معها.
- القدرة على فرز وتفسير المعلومات والأحداث والخبرات الجديدة.
- تمكن الأفراد من تشخيص سياقهم، وتحديد القضايا الحرجة، وتفسيرها.
- توليد رؤى وخيارات جديدة للإجراءات.
- إنتاج معرفة قابلة للاستخدام.
- يجب استخدام إطارات متعددة.
- تأطير الأوضاع والمشاكل وإعادة تشكيلها بطرق مختلفة تتيح ظهور أنواع جديدة من الحلول.

- معرفة أن الطريقة التي يتم بها تأطير المشكلة تحدد بشكل أساسي ما إذا كان سيتم اختيار حل محدد مسبقاً أو ما إذا كان سيتم النظر في حلول أخرى جديدة.
- تحديد وفهم النماذج الذهنية والأطر التي يتم استخدامها لوضع إطار للمشكلة.
- استخدام إعادة الصياغة في تقديم أفكار جديدة.
- الإلمام بأهمية إعادة التأطير في قدرتها على زرع ورعاية قيم جديدة في المنظمة.
- استخدام التفكير الانعكاسي يوفر أفضل الخيارات الممكنة للعمل والتنبؤ.
- تساعد مهارة التفكير الانعكاسي على خلق فهمًا أعمق للعلاقات والروابط بين الخبرات والأفكار.
- القدرة على تقييم الحلول المحتملة للمشكلة في ضوء المعلومات الحالية.
- ضرورة أن يعكس القادة ممارساتهم من حيث الخبرة الشخصية والنجاحات السابقة والتفضيلات ونقاط القوة والضعف والنتائج المرجوة.
- محاولة الوقوف خارج الموقف ومراقبة ما يحدث.
- تنمية القدرة على التفكير الناقد.
- القدرة على استخدام التصورات الحالية، والخبرة، والمعرفة.
- جمع الخبرات التي تسمح لك بتحديد الأنماط وربط النقاط بطرق جديدة.
- التعرف على الأدوار الإستراتيجية.

#### الأساليب والإجراءات

- تقترح الباحثة عدداً من الأساليب والإجراءات لتنفيذ هذا التصور هي كالتالي:
- تفعيل المنظمات المهنية حيث إنها توفر العديد من التدريبات والمؤتمرات، ويربطون بين المحترفين والموجهين الذين يمكنهم تقديم المشورة.
  - عمل مواقع رسمية خاصة بالجامعات للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة.
  - تصميم برامج تدريبية وإرشادية الهدف منها تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس.

- عقد شراكات مع جامعات خارجية تعتمد على التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية لتبادل الخبرات والمعلومات.
- عمل مشروعات قائمة على فرق العمل، تتبنى التفكير الاستراتيجي.
- دمج دورات عن التفكير الاستراتيجي ومهارته ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- جعل امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي ضمن شروط اختيار القيادات الأكاديمية.
- عقد ندوات وورش عمل تساعد أعضاء هيئة التدريس على امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، مع توفير كافة المعلومات والبيانات المطلوبه، للممارسة ونقل الخبرات لهم.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي لأصحاب الابتكارات من أعضاء هيئة التدريس.

#### الإمكانات والمتطلبات

- يلزم تنفيذ هذا التصور توافر عدد من المتطلبات والإمكانات من أهمها:
- خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة ويشجع على الابتكار والإبداع.
- نشر ثقافة التحدي والإبداع بين أعضاء هيئة التدريس، لتعزيز روح المنافسة وحب التغيير لديهم.
- استحداث وحدة تحت مسمى (وحدة التفكير الاستراتيجي) مهمتها دعم مهارات التفكير الاستراتيجي، ونشر ثقافته بين أعضاء هيئة التدريس.
- ترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس.
- توفير بيئة عمل داعمة للتفكير الاستراتيجي من خلال العمل الجماعي.
- توفير الدعم المادي لتنفيذ الإجراءات المقترحة.
- دعم المكتبات بكتب عن التفكير الاستراتيجي ومهاراته وأهميته.
- نشر ثقافة التعلم الذاتي، والشغف بالاطلاع على ما هو جديد.
- تهيئة أعضاء هيئة التدريس لتقبل التغيير.

## المراجع:

1. Stanley K. Ridgley (2012). Strategic Thinking Skills Course Guidebook. The Great Courses Corporate Headquarters, Copyright the teaching company, Printed in the United States of America. P187. Available from [https://www.researchgate.net/publication/278786227\\_Strategic\\_Thinking\\_Skills\\_Course\\_Guidebook](https://www.researchgate.net/publication/278786227_Strategic_Thinking_Skills_Course_Guidebook) (26/9/2019)
2. Dandy G. Dampson & A. K. Edwards (2019). Strategic Thinking, Leadership and Governance for African Universities: Lessons from Successful Universities. DOI: 10.5772/ intechopen.81196, p1. Available from: <https://www.intechopen.com/online-first/strategic-thinking-leadership-and-governance-for-african-universities-lessons-from-successful-univer> (2/7/2019)
3. Nuntamanop P., Kauranen I. & Igel B. (2013). A new model of strategic thinking competency. Journal of Strategy and Management, Vol. (6), No. (3), Pp. (242 – 264)
4. J. Pisapia, L. Ellington, G. Toussaint & J.D. Morris (2011), Strategic thinking skills: Validation and confirmation of constructs, Presented at The 31st SMS Annual International Conference, Miami, Florida November 6-9, Available from:p2 [http://fau.academia.edu/JohnPisapia/Papers/776012/Strategic\\_Thinking\\_Skills\\_Validation\\_and\\_Confirmation\\_of\\_Constructs](http://fau.academia.edu/JohnPisapia/Papers/776012/Strategic_Thinking_Skills_Validation_and_Confirmation_of_Constructs) (20/8/2019)
5. Danjel Döpmann & Matthew Foster (2018), What Do the Best Strategic Thinkers Do? A Case Study of Cognitive Elements in Strategic Thinking, Master's Programme in Management, lund university, school economics and management, Sweden.p1
6. E.F. Goldman & A. Casey (2010), Building a culture that encourages strategic thinking, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. (17), No. (2), Pp. (119-128).
7. Sibel Karđın & Rabia Aktaş (2012), Strategic thinking skills of accountants during adoption of IFRS and the new Turkish Commercial Code: A survey from Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol. (58). Pp. (128 – 137).

8. J. Pisapia & N. Pang (2009). Rethinking leadership: New tactics for a globalizing world. Presented at the Global forum on leadership, Istanbul, Turkey.
٩. حسن شحاته، زينب النجار (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ص ٣٠٢
١٠. سناء محمد سليمان (٢٠١١). التفكير (اساسياته وانواعه، تعليمه وتنمية مهاراته)، القاهرة، عالم الكتب ص ٤٠
11. Karen Carr & Emma Sparks (2011). Thinking Skills for Strategic Capability: A psychological perspective, Defence Academy , United Kingdom, Cranfield University p4.
١٢. أمل طعمة ورنند العظمة (٢٠٠٣). هندسة التفكير لتنمية مهارات التفكير والذكاء- توسيع مجال لإدراك، المطبعة الهاشمية، دمشق ص ١٠.
13. Firas Mohammed Ismael (2018), Reflection of Strategic Thinking on the Organizational Change. Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad del Zulia. Año 34, Especial No.15, p 1546 .
١٤. محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠٧-٢٠٠٨). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ص ٣١.
15. Peter L. Zsiga (2008). Leader effectiveness from self-directed learning and strategic thinking. International Journal of Human Resources Development and Management. Vol. (8). No. (4). Pp. 306-317.
16. Sibel Karğın & Rabia Aktaş, (2012), Op.Cit.
١٧. صبرينة ترغيني (٢٠١٤-٢٠١٥). دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
١٨. عبد الستار ابراهيم دهام (٢٠١٦) العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي للمديرين: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من شركات



القطاع الخاص في مدينة اربيل. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد(٦)، جامعة أم البواقي، الجزائر، صص(١١-٣٢)

١٩. محمد عباس ديوب، نسرين عبد الرحمن، واحمد زهرة(٢٠١٨). دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعالة للمنظمات دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، المجلد(٤٠)، العدد(٢٠)، صص(١١-٤٢)

٢٠. يحيى محمد الشديقات، محمد عبود الحراشنة(٢٠٠٥). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج١٧، ع٢، ٢٠٠٥م، صص ١٣٣-١٨٤.

٢١. نجوى بنت مفوز مفيز الفواز(٢٠٠٧/٢٠٠٨). التفكير الإستراتيجي (الأنماط- الممارسات-المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة. رسالة ماجستير،جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية.

٢٢. لينا شحادة شاكر خليف(٢٠٠٨): أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة،الجامعة الأردنية،كلية العلوم التربوية.

23. J. Pisapia & N. Pang (2009). Op,Cit.

٢٤. سمير سليمان عبد الجمل(٢٠٠٩). العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة أم درمان الإسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.

25. J. Pisapia & N. Pang (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. Educational Management Administration & Leadership. Vol. (40). Issue (3). Pp. (343-361).

٢٦. حلمي محمد الفيل (٢٠١٦). فعالية برنامج تدريبي قائم على نموذج التلمذة المعرفية في تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي وكفاءة التعلم لدى طالبات المرحلة الثانوية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني والثلاثون لعلم النفس والرابع والعشرون للجمعية المصرية للدراسات النفسية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (٢٦)، العدد (٩١).
27. Mahmut KARĞIN, Rabia Aktaş & Sibel Karğın (2012), Measurement and evaluation of future accountants' strategic thinking skills. Muhasebe ve Denetim Bakış, Vol. (12), No. (38), Pp. (107-132). (Yayın No: 802971).
٢٨. عبد الرزاق بشير سالم العلي (٢٠١٤). 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، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بالأردن، كلية العلوم التربوية.
٢٩. عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، التربية، مجلة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٦، ٤٧٤، ص ٩٨ - ٩.
٣٠. لعزلي فاتح (٢٠١٣). التدريس بالكفاءات وتقويمها. مجلة معارف، السنة (٨)، العدد (١٤)، جامعة البويرة، الجزائر ص ٧٠.
٣١. فهد محمد الحارثي (٢٠١٤). الاتصال اللغوي في القرآن الكريم "دراسة تأصيلية في المفاهيم والمهارات". منتدى المعارف، بيروت، لبنان.
٣٢. أمل طعمة ورنند العظمة، مرجع سابق، ص ١٣.
٣٣. السيد محمد أبوهاشم (٢٠٠٤). سيكولوجية المهارات، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة. ص-ص (١٢-١٣)
٣٤. زين كامل الخويسكي (٢٠٠٨). المهارات اللغوية وعوامل تنمية المهارات اللغوية عند الغرب وغيرهم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ص ٩.

٣٥. عدنان العتوم، عبد الناصر الجراح و موفق بشارة (٢٠٠٩) تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ١٩.
٣٦. جودت أحمد سعادة (٢٠٠٨). تدريس مهارات التفكير، ط٢، عمان، دار الشروق ص ٤٥.
٣٧. أمل طعمة ورنند العظمة، مرجع سابق، ص ١٠.
38. J. Glenn Ebersole (2013). Strategic thinking: 11 critical skills required. Available from <http://www2.readingeagle.com/article.aspx?id=503259> (31/8/2019).
39. [Sanjay Dhir, Swati Dhir & Payel Samanta \(2018\). "Defining and developing a scale to measure strategic thinking". Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689. Available,p1 from: www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm \(12/7/2019\)](#)
٤٠. سمير سليمان عبد الجمل، مرجع سابق، ص ٥٨.
41. I. Bonn (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal, Vol. (26), Issue (5), P 337
42. D. E. Waters (2011). Understanding strategic thinking and developing strategic thinkers. Joint Force Quarterly, Vol. (63), No. (4), Pp. (116-119). [Online] Available from: <http://0-www.questia.com.innopac.up.ac.za/> (23/9/2019)
٤٣. لبيب شانف اسماعيل (٢٠١٣). دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية بالشراكة مع مؤسسة فريديش ايبيرت، صنعاء ص ٢٠.
44. L. Heracleous (1998), Strategic thinking or strategic planning?. Long Range Planning, Vol. (31). No. (3), pp. 481-487. Available from: [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&safe=off&as\\_q=Edwards%20AK,%20Raheem%20K,%20Dampson%20DG.%20Strategic%20thinking%20and%20strategic%20leadership%20for%20change:%20Lessons%20for%20technical%20universities%20in%20Ghana.%20Malaysian%20Online%20Journal%20of%20Educational%20Management.%202017;6\(1\):5367https://www.researchgate.net/publication/247748528](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&safe=off&as_q=Edwards%20AK,%20Raheem%20K,%20Dampson%20DG.%20Strategic%20thinking%20and%20strategic%20leadership%20for%20change:%20Lessons%20for%20technical%20universities%20in%20Ghana.%20Malaysian%20Online%20Journal%20of%20Educational%20Management.%202017;6(1):5367https://www.researchgate.net/publication/247748528) Enhancing the ability to think strategically A learning model (9/9/2019)

- ٤٥ . طارق يونس (٢٠٠٦). الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص ص (١٣٠-١٣١).
- ٤٦ . مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ص ٥٨ .
47. Andrea J. Casey & Ellen F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. Management Learning. Vol. (41), No. (2), Pp (176-177) .
48. J.M. Liedtka (1998), Strategic thinking: Can it be taught? Long Range Planning, Vol. (31), No. (1), Pp. (122-123).
49. I. Bonn (2001) Developing strategic thinking as a core competency, Management Decision, Vol. (39), No. (1), P64.
50. J.M. Liedtka, Op.Cit. p124.
51. J. Pisapia, L. Ellington, G. Toussaint & J.D. Morris (2011), Op.Cit. p3.
52. J. Pisapia, D. Reyes-Guerrak & E. Coukos-Semmel (2005). "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures," Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Spring Vol. (5), P 48
53. Lara J. & J. Pisapia (2015). Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills. JIOS, Vol. (39), No. (2), P 166 .
54. J. Pisapia, D. Reyes-Guerrak & E. Coukos-Semmel (2005), Op.Cit. p48.
55. Ibid, p52.
56. Lara J. & J. Pisapia (2015). Op,Cit. p166.
57. J. Pisapia, D. Reyes-Guerrak & E. Coukos-Semmel (2005), Op.Cit. p52.
58. Ibid, p56.
59. Jelenc, Lara & Pisapia, John(2015). Op,Cit. p166.
60. J. Pisapia, D. Reyes-Guerrak & E. Coukos-Semmel (2005), Op.Cit. p56.
- ٦١ . مايكل ميكالكو (٢٠١١). كيف تصبح مفكراً مبدعاً " أسرار العبقرية الإبداعية"، ترجمة علا أحمد صلاح، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، ص ٣٢ .

62. Mai Moua (2012), Leading with Cultural Intelligence, Saylor Foundation, Pp.(91-96) Available from: <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/textbooks/Leading%20with%20Cultural%20Intelligence.pdf> (15/9/2019)
٦٣. سلطان الجاسم (٢٠١٠) التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، الطبعة الثانية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، ص ١٥٥ .
٦٤. إنصاف محمد أحمد درار، التعليم وتنمية التفكير، مركز دراسات وبحوث المعاقين، أطفال الخليج، ص ٣٤٤ متاح على: [http://gulfkids.com/pdf/MuhebahA%20\(5\).pdf](http://gulfkids.com/pdf/MuhebahA%20(5).pdf) (5/10/2019)
٦٥. عبد الله النافع (٢٠٠٨)، تعليم التفكير في الوطن العربي خطة استراتيجية مقترحة، ورقة عمل مقدمة للقاء العربي الثاني لتعليم التفكير وتنمية الإبداع، ٢٣ - ٢٤ يوليو، دار دبيونو للنشر، عمان، الأردن، ص ٢٣-٢٥ .
66. A.K. Edwards, K. Raheem & D.G. Dampson (2018). Strategic thinking and strategic leadership for change: Lessons for technical universities in Ghana. Malaysian Online Journal of Educational Management. Vol. (6), No. (1), P 53  
Available from: <https://mojom.um.edu.my/article/view/10228> (7/8/2019).
67. Ibid, p56.
68. Dandy G. Dampson & A. K. Edwards (2019), Op.Cit, p1.
69. A.K. Edwards & Sam, F. K. (2014). Strategic Thinking with 'Brain Powers' by considering leadership in Appreciative Inquiry. Global Education Review, Vol. (2), No. (4), Pp. (58-67).
70. K. Appiah-Adu & S. Anning (2012). Strategic thinking and economic development: The case of Ghana. Journal of Business and Emerging Markets. Vol. (4), No.(3), P 262
71. J. Pisapia & N. Pang (2012). Op.Cit. p359.
72. J.M. Liedtka, Op.Cit. p121.

73. J. Pisapia, D. Reyes-Guerrak & E. Coukos-Semmel (2005), Op,Cit. p49.
74. The Center for Parenting Education (2019). The skill of re-framing. Library of articles: child development. P1. [Online] Available from: <https://centerforparentingeducation.org/library-of-articles/child-development/the-skill-of-re-framing/> (14/9/2019)
75. A. Sahay (2018).Strategic thinking: My encounter. Presented at Conference: Strategic Thinking At: Bangalore, Project: Higher Education, Available from (26/9/2019) [https://www.researchgate.net/publication/327201666\\_Strategic\\_Thinking\\_My\\_Encounter](https://www.researchgate.net/publication/327201666_Strategic_Thinking_My_Encounter)
76. A.L.H.W. Rosche (2003). Personality correlates of strategic thinking in an organizational context. Alhambra, CA: Faculty of the California School of Organizational Studies: Alliant International University.