

# كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز

د. عبد الله بن محمد العامري

## المقدمة

يمثل استشراف المستقبل منهجا لبناء الرؤية المستقبلية التي تعد حجر الزاوية في تطوير ممارسات القيادة، وصياغة وتطبيق الاستراتيجيات، وإحداث التغيير بمؤسسات التعليم العالي، ذلك لأن استشراف المستقبل يسهم في الارتقاء بالخيال، والإبداع، والابتكار في تطوير منظومة العمل المؤسسي من خلال التحلي بالقدرة على بناء الرؤية المؤسسية وقيادة جهود تنفيذ بيانات الرسالة والتوجهات الاستراتيجية وتطبيق سلسلة متكاملة من السياسات، والممارسات بغرض تحقيق الأهداف، والمواءمة مع أي من التغيرات والتحديات المستقبلية، والتحلي بالكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد المتاحة (Taylor, 2003).

وتبرز أهمية استشراف المستقبل في مؤسسات التعليم العالي من أهمية الدور الريادي للقيادات الأكاديمية في بناء الرؤية وإلهام أعضاء هيئة التدريس والموظفين وإشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرار، وتوظيف طاقاتهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب توافر قيادة تمتلك كفايات استشرافية، تمكنها من التفكير الإبداعي، وتوظيف أدوات تحليل المستقبل؛ والبصيرة النافذة، والرؤية المستقبلية الثابتة، التي تصف المستقبل الطويل والمستقبل المثالي الذي يريد القائد تحقيقه في العمل الأكاديمي (القحطاني، 1436).

وتهدف عمليات استشراف المستقبل في مؤسسات التعليم العالي إلى توفير قاعدة معرفية تساعد القائمين على عمليات التخطيط على صياغة الاستراتيجيات، وبناء وتفعيل التوجهات الاستراتيجية، وتصميم البرامج الأكاديمية، ورسم الخطط التطويرية للعمل الأكاديمي، وطرح البدائل، ومعالجة الأزمات ومواجهتها، واكتشاف المشكلات قبل وقوعها، بالإضافة إلى تطوير

البرامج الأكاديمية بما يحقق الموازنة مع احتياجات سوق عمل تتسم بالدولية والتغيير المستمر، وتحقيق التفاعل الإيجابي مع احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية (فليه، والزكي، 2003).

وانطلاقاً من أهمية استشراف المستقبل أكدت الأدبيات السابقة ذات العلاقة ضرورة تحلي القادة في مؤسسات التعليم العالي بمجموعة متنوعة من الكفايات الاستشرافية، والسمات الشخصية، وقدرات الذكاء اللازمة لدعم مشاركتهم في أنشطة صياغة، وتنفيذ الرؤية المنشودة للمستقبل، بالإضافة إلى القدرة على توقع كافة الاحتمالات، وإدارة المستقبل، وتحفيز دافعية أعضاء هيئة التدريس للقيام بعملهم على نحو دقيق، وإدراك الفرص، والتحديات التي تواجههم قبل بروزها فعلياً بالتوازي مع وضع مؤسساتهم على طريق إنجاز أفضل أهدافها المستقبلية على كافة المستويات (Kahan, 2010).

ونظراً لحاجة مؤسسات التعليم العالي لأساليب قيادية توازي حاجتها للانطلاق ورسم التوجهات المستقبلية تعتبر القيادة الاستشرافية للمستقبل إحدى الأساليب الأساسية التي لا غنى عنها لقادة القرن الحادي والعشرين؛ فالجامعات في حاجة ماسة إلى توافر قادة فاعلين يتميزون بالقدرة على الحلم بالمستقبل، وتمكين العاملين، وتحقيق التميز مع الوفاء بمتطلبات الموازنة، والإصلاح والتطوير، قادة يتميزون بقدرة كبيرة على توصيل، ونشر، وتعميم الرؤية، بطريقة محفزة تشجع منسوبي الجامعة على بذل المزيد من الجهد بهدف تحويل هذه الرؤية إلى واقع عملي ملموس.

## مشكلة الدراسة

تقوم الجامعات في المملكة العربية السعودية بدور فاعل ومهم في تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تستهدف الرؤية سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، من خلال تزويد الخريجين بالمعارف والمهارات المطلوبة في سوق العمل للقرن الحادي والعشرين، كما تتبنى الرؤية دعم منافسة الجامعات السعودية على الصعيد العالمي من خلال استهداف رفع تصنيف خمس جامعات على الأقل من أفضل مائتي جامعة دولية بحلول عام 1452هـ - 2030م (وثيقة رؤية المملكة 2030).

وبالرغم من تلك الأهمية لدور الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030، إلا أنها لا تستطيع بمفهومها التقليدي تحقيق التطلعات التنموية والاستجابة للتغيرات والمستجدات وتحقيق أهداف الرؤية، بل عليها مسابقة الزمن لاستشراف المستقبل، ولن يتحقق لها ذلك إلا بتوافر قادة أكاديميين يمتلكون كفايات استشراف المستقبل. ذلك أن القيادات الأكاديمية تعد العناصر الفاعلة التي تمثل السبب الرئيس وراء نجاح الجامعات، والمنوط بها إحداث التغيير الجذري في الرؤية الاستراتيجية، واتخاذ القرارات التطويرية التي تسهم في تطوير مسارها العلمي (الحمادي، وسام، 2017).

واستشعاراً لأهمية دور الجامعات في تفعيل الرؤية جاءت توصيات مؤتمر دور الجامعات السعودية في تحقيق رؤية 2030 والمنعقد بجامعة القصيم خلال الفترة من 13-14/4/1438 لتؤكد على ضرورة أن تتبنى الإدارة العليا للجامعات الفكر الاستراتيجي والذي يعنى باستشراف المستقبل وصياغة الرؤية ونشرها وتحديد الأهداف بما يسهم في تعزيز أدوار الجامعات التنموية والمجتمعية للإسهام في تحقيق رؤية 2030. (جامعة القصيم، 1438) الأمر الذي يدل على حاجة الجامعات السعودية الماسة لإجراء دراسة علمية لتحديد أهم كفايات استشراف المستقبل اللازمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030.

وفي سياق متصل أكدت دراسة (عبد الوهاب، 2014) أهمية دراسة مضامين الفكر الإداري فيما يتصل بالتوجه الاستراتيجي وعلاقته بتطوير المنظومة التعليمية في الجامعات لما لذلك من تعزيز لقدرة تلك المؤسسات في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو. مع التأكيد على أن تأخذ الجامعات التوجه الاستراتيجي عند تصميم وتخطيط وتنفيذ وتطوير أي إجراء جديد بشأن استراتيجياتها. من جانب آخر توصلت دراسة (الدهدار، 2013) إلى وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الأمر الذي يتطلب من الجامعات زيادة اهتمامها بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المختلفة حتى تحقق ميزة ترفع من قدرتها على التنافس. وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز.

## أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيس:** ما العلاقة بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما درجة تفعيل القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز؟

## أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور التنموي الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص، وما يمثله الدور الاستشرافي للقائد الأكاديمي من أهمية في بلورة معالم المستقبل وقيادة الجامعة وفق متطلبات التنمية وتحقيق رؤية المملكة 2030؛ ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

1. يأمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لتطبيق الممارسات القيادية الاستشرافية الفعالة التي بمقدورها رسم التوجه المستقبلي، وبلورة الرؤية الملهمة للمستقبل، ونشرها على نطاق واسع بين المرؤوسين وعمل وإحداث فارق ملموس في الأداء بما يسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.
2. يأمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة عمادات التطوير والجودة بتقديم إطار عملي لتصميم برامج تدريبية موجهة للقيادات الأكاديمية لصقل مهاراتهم وكفاياتهم لاستشراف المستقبل.

3. يأمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية في تحديد كفايات استشراف المستقبل اللازمة للقيادات الأكاديمية لتفعيل دورهم في رسم مستقبل العمل الأكاديمي في الجامعة بما يحقق الرؤية الوطنية والتنمية الشاملة.
4. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية الناتجة عن قلة الدراسات العربية -على حد علم الباحث- التي تناولت موضوع كفايات استشراف المستقبل وعلاقتها بتفعيل التوجهات الاستراتيجية وأن تمثل إثراء معرفيا وإضافة علمية بموضوعها للمكتبة العربية بشكل عام والمجال التخصصي في الإدارة والتخطيط التربوي بشكل خاص.

## أهداف الدراسة

**الهدف الرئيس:** تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدرجة تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، ويتفرع منه الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف على درجة تفعيل القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز.

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تمثلت في كفايات استشراف المستقبل لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة بالمركز الرئيس لجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 1439 / 1440هـ.

- الحدود البشرية: تتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمركز الرئيس بجامعة الملك عبد العزيز برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) أثناء فترة تطبيق الدراسة.

## مصطلحات الدراسة

1. استشراف المستقبل: يعرفه (تومسون وستريكولاند) بأنه: "علم ومنهجية منظمة تنتج عنها الرؤية التي يقدمها القائد الاستراتيجي للمنظمة" (في القحطاني، 1436، ص. 16). وتعرفه (Taylor, 2003) بأنه "تحديد التوجهات، ورسم خارطة طريق المستقبل استناداً إلى رؤية واضحة المعالم وتعميم منظور معين لحالة إيجابية مرغوب فيها على نحو يساهم في توضيح الوضع الحالي، وتحفيز الالتزام بالسعي نحو الوصول إلى مستقبل أفضل" (ص. 15). ويُعرَّف استشراف المستقبل إجرائياً بأنه: "المنهج الذي يتم من خلاله رسم التوجهات والرؤية المستقبلية لجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية لإحداث التغيير المنشود بما يساهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة".

2. كفايات استشراف المستقبل: تعرف الكفايات: كما جاء في (الطعاني، 2010) على أنها "جميع المعارف والمهارات والاتجاهات وقدرات الفرد على أداء الوظائف، من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها" (ص. 12). وتعرف كفايات استشراف المستقبل إجرائياً بأنها: المهارات والقدرات التي يمتلكها القائد الأكاديمي لرسم التوجهات المستقبلية، والرؤية المنشودة للجامعة، وتشمل كفايات التفكير الاستراتيجي، وكفايات بناء الرؤية الاستراتيجية، وكفايات بناء الثقافة الاستراتيجية، وكفايات الاتصال الاستراتيجي، وكفايات القائد الاستراتيجي وكيل التغيير.

3. التوجه الاستراتيجي: (Strategic Orientation SO) يعرف على أنه: "استفادة المؤسسة التعليمية من تطبيق التوجهات الاستراتيجية المرسومة سلفاً في رسم صورة دقيقة للسلوكيات الإجرائية التي من المناسب إتباعها بهدف مواصلة مسيرة الوصول إلى أعلى مستويات الأداء المنشود" (Auh & Menguc, 2005). ويشير (Hitt et al., 2001) إلى أن التوجهات الاستراتيجية غالباً ما تعكس المعتقدات السائدة، والنماذج العقلية لدى المسؤولين التنفيذيين الكبار من أعضاء الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية. ويضيف (Manu & Sriram, 1996) بأن "التوجه الاستراتيجي هو آليات توظيف المؤسسة للاستراتيجيات المناسبة في التكيف، وتغيير

مكونات بيئتها التنظيمية سعياً وراء تحقيق قدر أفضل من التوافق الإيجابي مع بيئة الواقع.“  
ويعرف التوجه الاستراتيجي إجرائياً بأنه: “ المنهج المحدد الذي تقوم جامعة الملك عبد العزيز بتطبيقه للوصول للأداء الأكاديمي المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها ويحقق لها الميزة التنافسية محلياً وعالمياً.

## ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم استشراف المستقبل

يعد استشراف المستقبل أحد المفاهيم الحديثة والذي يشير إلى “توقع كافة الاحتمالات الممكنة، وإدارة المستقبل، وإدراك الفرص، والتحديات المحتملة قبل بروزها فعلياً (15: 2010, Kahan). وتضيف (Venus, 2013) أن استشراف المستقبل هو “السعي الدؤوب، والمستمر لتحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة من منظور متكامل يأخذ في الاعتبار قدرات، وتحديات الواقع؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً في تحديد مسارات دورة حياة، ومستقبل المؤسسات التنظيمية من منظور استراتيجي“ (ص.63). كما زدتنا (Taylor, 2003) بتعريفه بأنه “تحديد التوجهات، ورسم خارطة طريق المستقبل استناداً إلى رؤية واضحة المعالم وتعميم منظور معين لحالة إيجابية مرغوب فيها على نحو يساهم في توضيح الوضع الحالي، وتحفيز الالتزام بالسعي نحو الوصول إلى مستقبل أفضل“ (ص. 15). ومن جانب آخر يعرفه الجبير (1429) بأنه “المنهج الذي يتم من خلاله تناول مشاهد المستقبل وتوقعاته المطروحة في أذهاننا، وإعادة قراءة الواقع بكل جوانبه الحضارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية بالقدر الذي يخدم إمكانية التعرف على ما يقدر أنه (وضع مرغوب) وعلى آليات الوصول إلى ذلك“ (ص.9).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم استشراف المستقبل يتضح أنه يرتكز على العمليات العقلية التي تتسم بالقدرة على قراءة الحاضر وتوقع المستقبل وبناء الرؤية الواضحة التي تساهم في نقل المؤسسات التنظيمية من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، مع دراسة كافة الاحتمالات والتغيرات في البيئة المحيطة بأساليب وطرق علمية ترتكز على بيانات ومعلومات تربط بين الماضي والحاضر للوصول للمستقبل المنشود.

## كفايات استشراف المستقبل

زودتنا الأدبيات السابقة ذات العلاقة بكفايات استشراف المستقبل الواجب توافرها لدى القادة بمجموعة من الكفايات تتمثل فيما يلي:

### كفايات التفكير الاستشرافي

تتمثل كفايات التفكير الاستشرافي كما أوضح (Nanus, 1992) في القدرة على التفكير الاستباقي في المستقبل بهدف تمكين القادة من إحداث التغيير بمؤسساتهم التنظيمية، كما يتميز القائد الاستشرافي كما أشار (Johnson, 2010). بالميل إلى التفكير التوسعي والإبداعي والابتكاري، والتحلي بقدرات التخيل الإبداعي، والرغبة في التعبير عنه للآخرين، وتوليد الأفكار، إضافةً إلى زيادة مستويات الشعور بالاستثارة الوجدانية، والانفعالية الشديدة، مع تميزه بدرجة أكبر في توظيف أدوات التفكير الواعي والهادف بدلاً من الحدس. من جانب آخر يشير القحطاني (1436) إلى أن كفايات التفكير الاستشرافي تتمثل في قدرة القائد على التفكير بعيد المدى، والتفكير الإبداعي القائم على صناعة وتوليد الأفكار الناجحة وتطبيقها، وامتلاك القدرة الخيالية والبصيرة، لمواجهة التحديات المستقبلية.

### كفايات بناء الرؤية الاستشرافية

تتمثل كفايات بناء الرؤية الاستشرافية كما أكد (Sashkin, 1996) في المشاركة في أنشطة صياغة، وتنفيذ الرؤية المنشودة للمستقبل، وفهم الأبعاد الرئيسية لمحتوى الرؤى التنظيمية، والتحلي بالقدرة على نشر وتوصيل هذه الرؤية المستقبلية إلى بقية المنسويين من أعضاء مؤسساتهم التنظيمية. من جانب آخر تتمثل كفايات بناء الرؤية الاستشرافية من منظور (Nanus, 1992) في مساهمة القادة في صياغة الرؤية المستقبلية، وتحديد توجهات مؤسساتهم الواجب التركيز عليها مستقبلاً إضافةً إلى إشراك العاملين في التطبيق، وتحفيز دافعيتهم، إضافةً إلى إقناعهم بأهمية المساهمة في إنجاز الرؤية، ودعم المشاركة في كافة مستويات الجهود المبذولة للوصول إلى المستقبل المنشود.

### كفايات بناء الثقافة الاستشرافية

تتمثل كفايات بناء الثقافة الاستشرافية كما أشار (Sashkin, 1996) في القدرة التي يظهرها القائد على الالتزام بالقيم المؤسسية القادرة على دعم الأداء التنظيمي الفعال



للمؤسسات التنظيمية حتى تتمكن من الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، من خلال بناء نظام متكامل من القيم، والمعتقدات المشتركة على المستوى المؤسسي. من جانب آخر يوضح (Kelley, Thornton, & Daugherty, 2005) أن الثقافة الاستشرافية عادةً ما توصف بسيادة نوع من الشعور العام بالسعي نحو تحقيق هدف مشترك، والانضمام إلى عضوية فريق عمل موحد في ظل توافر مناخ تنظيمي إيجابي داعم لإنجاز الأهداف يتميز بتوافق السلوكيات المطبقة عملياً مع الرؤية المنشودة للمستقبل.

### كفايات الاتصال الاستشرافي

تتمثل كفايات الاتصال الاستشرافي كما ذكر (Nanus, 1992) في القدرة على الاتصال الفعال مع العاملين بالجامعة بهدف تقديم التوجيه والإرشاد، والتشجيع المطلوب، وتحفيز الدافعية للعمل والإنتاج وصولاً إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية والجودة، ويضيف (Sashkin, 1996) على أنها القدرة على توظيف أدوات الإصغاء النشط، وتقديم وتلقي التغذية الراجعة على نحو فعال. من جانب آخر أشار (Dimmock, 1999) إلى أنها القدرة على بذل الجهد بهدف بناء قنوات الاتصال التي تسمح بحدوث عمليات التفاعل، والمشاركة البناءة في تبادل الآراء مع الآخرين. وتعتبر كفايات إقناع الأتباع بالرؤية المنشودة التي تتبناها القيادة من أهم كفايات الاتصال الاستشرافي، بالإضافة إلى القدرة على إظهار الرؤية بفاعلية عبر صياغتها في قالب من الأهداف القابلة للإنجاز والمبادرة بالتطبيق، وحث الآخرين على المشاركة ودفعهم إلى إنجاز الرؤية الاستشرافية المنشودة (القحطاني، 1436).

### كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير

وتتمثل كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير كما أشار (Groves, 2006) في القدرة على أخذ زمام المبادرة، والإلهام، وتوجيه وتمكين المرؤوسين فضلاً عن عدم الجمود، وتغيير الوضع الراهن، والتوجه باستمرار نحو الإصلاح والتطوير. وفي سياق متصل أشار (Boomer, 2012) إلى أن كفايات وكيل التغيير تتمثل في القدرة على مواجهة التحديات المعقدة، وإحداث التغيير المطلوب بحيث لا يتم الاكتفاء بمجرد التكيف، والمواءمة مع الواقع؛ بل يتم - أيضاً - بلورة صورة مستقبلية منشودة للتغيير، والإصلاح، والتطوير، والأداء الفعال، ويضيف (Boal, & Hooijberg, 2001) بضرورة أن يمتلك القائد الاستشرافي القدرة على التركيز على اقتناص الفرص الإيجابية، ومواجهة التحديات

السلبية مستقبلاً. كما تتمثل كفايات استشراف المستقبل كما ذكر (Dwivedi, 2006) في القدرة على تيسير مهمة حدوث التغيير، وتقليل حدة المقاومة، إضافة إلى المرونة في إحداث التغيير المطلوب.

## مفهوم التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation SO)

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل المنشود للجامعات مما يمكنها من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة لتحقيق أهدافها؛ ولتعريف التوجه الاستراتيجي يشير (Manu & Sriram, 1996) إلى أنه "آليات توظيف المؤسسة للاستراتيجيات المناسبة في التكيف، وتغيير مكونات بيئتها التنظيمية سعياً وراء تحقيق قدر أفضل من التوافق الإيجابي مع بيئة الواقع" ص.3، من جانب آخر يعرفه القطامين (1996) بأنه "الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. إن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها" (ص. 67). وفي سياق متصل يشير (Hitt et al., 2001) إلى أن "التوجهات الاستراتيجية غالباً ما تعكس المعتقدات السائدة، والنماذج العقلية لدى المسؤولين التنفيذيين من أعضاء الإدارة العليا بالمؤسسة التعليمية" ص.12. ويعرفه (Tutar, Nart, & Bingöl, 2015) بأنه: "فلسفة المؤسسة التي تمثل محاولاتها للوصول إلى أعلى أداء، وكيف يمكن أن تؤدي هذه المؤسسة وظائفها مع مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤمن بها" ص. 6، ويضيف صالح (2018) تعريفاً بأنه "هوية الجامعة التي تتمثل في مجموعة عناصر (الرؤية، والرسالة، والقيم الجوهرية، والأهداف الاستراتيجية) تعد دليلاً ومرشداً لتصور مستقبل الجامعة وتحديد مسارها المستقبلي" ص.8.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم التوجه الاستراتيجي يتبين ما يلي: ارتباط التوجه الاستراتيجي باستشراف المستقبل في مؤسسات التعليم العالي، ودوره في تحسين سمعة الجامعات وتحسين مراكزها في التصنيفات العالمية، وكذلك ارتباط التوجه الاستراتيجي بفلسفة ورؤية ورسالة وأهداف الجامعات مما يساهم في تحديد المسارات المستقبلية للجامعة، بالإضافة إلى أن التوجه الاستراتيجي يأخذ في الاعتبار كافة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتطوير أداء الجامعات للوصول لأفضل المستويات.

## أهمية التوجه الاستراتيجي

يسهم التوجه الاستراتيجي للجامعات في بناء فلسفة مؤسسية داعمة للتميز والإبداع، مع التركيز على النشاطات التي تحقق الميزة التنافسية والقيمة المضافة، بما يسهم في تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للجامعة على المستويين المحلي والعالمي، ويمكن أن يسهم التوجه الاستراتيجي كما ذكر الدهدار (2013) في وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، ودعم مركزها التنافسي، والقدرة على إحداث التغيير، من جانب آخر يسهم التوجه الاستراتيجي كما أشارت دراسة (Wood & Robertson, 1997) في تعريف المنظمة بيئتها، وتسويغ شرعية وجودها، وتحديد أولويات أنشطتها وتخصيص مواردها. وفي سياق متصل يؤثر التوجه الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية والقرارات والعناصر التنظيمية. كما أن له تأثير قوي في سلوك الإدارة وأداء المؤسسة كالميل نحو المخاطرة، والعمل الحر، والموضوعية، والإصرار، واستخدام المعلومات مما سيكون له تأثير مباشر بما تفعله المؤسسة مستقبلا. (العامري، والغالبي، 2008).

## أهم التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز

تتنوع التوجهات الاستراتيجية للجامعات وتختلف باختلاف استراتيجياتها وعوامل البيئة التي تحيط بها، وغاياتها، ومجالات نشاطها، والثقافة السائدة فيها، فقد يكون توجهها نحو السوق على نحو ما أشارت دراسة (Jones, 2003) ومن خلاله تسعى الجامعة لتحسين نواتج التعلم تلبية لمتطلبات سوق العمل، ويشمل ثلاثة توجهات هي: التوجه نحو المنافس، والتوجه نحو المستفيد، والتوجه نحو التنسيق بين وظائف الجامعة. من جانب آخر قد تتبنى الجامعات التوجه الريادي والذي يهدف كما أشار (Koivuniemi, 2016) إلى العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرار التي تساعد على القيام بالعمل على الوجه الأمثل ويشمل ذلك: الإبداع والابتكار، والاستباقية، والميل إلى تحمل المخاطر. وفي سياق متصل أشارت دراسة (Li & Kozhikode, 2009) إلى تبني الجامعات التوجه التكنولوجي والذي يهدف إلى الحصول على التكنولوجيا واستخدامها في تطوير مخرجات التعلم لتحقيق الجامعة ما تصبو إليه.

لقد تضمنت الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز العديد من التوجهات الاستراتيجية يمكن تحديدها فيما يلي: (1) التوجه نحو تطوير ممارسات أعضاء هيئة التدريس. (2) التوجه

نحو التصنيفات العالمية. (3) التوجه نحو جودة الأداء والاعتماد الأكاديمي (4) التوجه نحو الإبداع والابتكار (5) التوجه نحو تطوير برامج الدراسات العليا. (6) التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية. (7) التوجه نحو تطبيق مفاهيم الجامعة البحثية. (8) التوجه نحو تحسين المخرجات بما يتوافق مع سوق العمل المحلية والدولية. (9) التوجه نحو ريادة الأعمال. (10) التوجه نحو الإنتاج والنشر البحثي العالمي. (11) التوجه نحو تحسين الخدمات الطلابية. (12) التوجه نحو تطبيق مفاهيم الجامعة الإلكترونية. (13) التوجه نحو تدويل التعليم العالي. (15) التوجه نحو تفعيل الشراكات محليا ودوليا. (15) التوجه نحو تطوير الممارسات الإدارية وتطوير أنشطة الموارد البشرية. (جامعة الملك عبد العزيز، 2018).

## الدراسات السابقة

### دراسات استشراف المستقبل

أسفرت عملية البحث في الأدبيات السابقة عن بروز اتجاه نحو الممارسات الاستشرافية التي تهتم برسم التوجهات المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، فعلى سبيل المثال هدفت دراسة (Crume, 2000) إلى الوقوف على التصورات السائدة عن القيادة الاستشرافية للمستقبل لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأمريكية. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو: دراسة الحالة. واستعان الباحث بعينة عمدية من 7 مشاركين من عمداء الكليات، ورؤساء الجامعات الحكومية. وتم جمع البيانات عبر إجراء المقابلات الشخصية شبه الموجهة مع أفراد عينة المشاركين. وكشفت النتائج: عن تمتع أفراد عينة القادة الأكاديميين بتصورات إيجابية عن فاعلية تطبيق ممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل بجامعاتهم، وغالباً ما تتأثر بدرجة الارتباط، والتكامل بين أربعة عوامل مؤثرة تدرج تحت مستويين رئيسيين هما: (1) المستوى الشخصي (ويشمل عاملي الشعور بالرضا، وارتفاع الروح المعنوية). (2) المستوى التنظيمي (ويشمل عاملي سيادة القيم المشتركة، واستشراف معالم المستقبل المنشود).

ومن جانب آخر هدفت دراسة (Higgins, 2002) إلى الوقوف على ماهية السلوكيات القيادية الفعالة في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعات الأمريكية من منظور فلسفة، وممارسات القيادة الاستشرافية. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية،

وهو: دراسة الحالة. واستعانت الباحثة بعينة عمدية من (4) مشاركين من رؤساء الجامعات، بولاية واشنطن. وتم جمع البيانات عبر جمع الملاحظات الميدانية، وإجراء المقابلات الشخصية مع أفراد عينة المشاركين وتحليل الوثائق التعليمية (وبخاصة الخطط الاستراتيجية للجامعات). وكشفت النتائج عن: اتباع القادة الأكاديميين لمجموعة متنوعة من السلوكيات القيادية الفعالة في صياغة الرؤى المستقبلية لمؤسساتهم المختلفة ارتكازاً على دعائم فلسفة، وممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل لعل من أبرزها: (1) إلهام التابعين للالتزام بالرؤية المنشودة. (2) تطبيق سلوكيات قيادية مبتكرة، وغير تقليدية في ضمان التزام التابعين بتطبيق الرؤية المنشودة. (3) نشر، وتعميم الرؤية المنشودة على نحو يسمح للآخرين بفهمها جيداً. (4) صياغة رؤية دقيقة، وواضحة المعالم للمستقبل. (5) دعم تطبيق الرؤية التنظيمية المنشودة للمستقبل. (6) التحديد الدقيق للتوجهات المستقبلية من منظور استراتيجي متكامل. (7) صياغة أهداف واضحة المعالم للمستقبل، والتخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات في ضوء الرؤية المنشودة. (8) تحفيز دافعية الآخرين، ورفع سقف التوقعات المنشودة للتابعين. (9) المعرفة الجيدة، والتفاعل المستمر، ومد جسور التعاون والمشاركة فضلاً عن تمكين العديد من التابعين، وأصحاب المصالح من المشاركة في صياغة الرؤية المنشودة. (10) تمكين التابعين، ومساعدتهم في الحلم بمستقبل أفضل. (11) لعب أدوار وكلاء التغيير عند صياغة الرؤية المنشودة للمستقبل.

من جانب آخر هدفت دراسة (Bryman, 2007) إلى إلقاء مزيد من الضوء على الأهمية التربوية للقيادة الاستشرافية للمستقبل كإحدى ممارسات القيادة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي من منظور علمي مقارن. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو: تحليل المحتوى. وانطلق الباحث في دراسته من المراجعة الشاملة لنتائج الأدبيات السابقة بالدوريات المحكمة المنشورة (بالولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وأستراليا) على مدار 20 عاماً. وكشفت النتائج عن الأهمية التربوية للقيادة الاستشرافية للمستقبل كواحدة من أهم ممارسات القيادة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي المطبقة على مستوى الأقسام الأكاديمية بجامعات بلدان العالم المختلفة، والتي عادةً ما تتضمن السلوكيات القيادية المتنوعة، ومنها: (1) وضوح التوجهات المنشودة/الرؤية الاستراتيجية، وتطبيق ممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل. (2) معاملة المنسوبيين من أعضاء هيئة التدريس بعدالة، وشفافية ومساواة. (3) الجدارة بثقة

الآخرين، والاتساق في كافة الأقوال والأفعال. (4) منح فرص مناسبة للمشاركة في صنع، واتخاذ القرارات (5) تشجيع فتح قنوات الاتصال. (6) التواصل الفعال حول التوجهات المنشودة للأقسام الأكاديمية على المدى الطويل مستقبلاً. (7) التحلي بالمصداقية/التحول إلى قدوة مثلى يحتذيها كافة المنسويين. (8) خلق مناخ عمل إيجابي/جماعي بالأقسام الأكاديمية.

من جانب آخر هدفت دراسة (Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014) إلى التحقق من فاعلية النموذج المفاهيمي للعلاقة بين القيادة الاستشرافية للمستقبل، والفاعلية التنظيمية للمؤسسات المختلفة بالاستعانة بأحد أدوات البحوث الكمية، وهو: المنهج الوصفي- التحليلي اعتماداً على استخدام عينة عشوائية مؤلفة من (356) مشاركاً من منسوي (52) من المؤسسات غير الربحية المنتشرة بالولايات المتحدة الأمريكية. وجمعت البيانات بالاستعانة بثلاثة استبانات بحثية طُبقت على أفراد عينة المشاركين. وكشفت النتائج عن: فاعلية النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقة بين القيادة الاستشرافية للمستقبل، والفاعلية التنظيمية للمؤسسات المختلفة في ظل تمتعه بمستويات مرتفعة من الثبات، والصدق، والتقنين القياسي من منظور القياس النفسي.

وهدف دراسة (Mupa, 2015) إلى إبراز دور القيادة الاستشرافية للمستقبل في تفعيل تطبيق الممارسات الابتكارية لإدارة مؤسسات التعليم العالي في زيمبابوي. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو: دراسة الحالة. واستعان الباحث في إجراء دراسته بعينة عمدية مؤلفة من (37) مشاركاً من منسوي (5) جامعات، وتم جمع البيانات عبر إجراء سلسلة من المقابلات الشخصية شبه الموجهة فضلاً عن تطبيق استبيان كفي يتضمن مجموعة من التساؤلات المفتوحة النهاية (من تصميم الباحث) على أفراد عينة المشاركين، وكشفت النتائج عن الدور البارز الذي تلعبه القيادة الاستشرافية في تفعيل تطبيق الممارسات الابتكارية الهامة التالية: (1) صنع، واتخاذ القرارات التشاركية المناسبة لمواجهة تحديات المستقبل. (2) تطبيق بنى إدارية، وتنظيمية فعالة لقيادة الجامعات. (3) التطوير المستمر للقدرات الفنية، والإدارية، والقيادية التخصصية لدى كافة المنسويين. (4) المساهمة في تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تتيح الفرصة أمام تعلم كافة منسوبيها دون استثناء على كافة المستويات.

## دراسات التوجهات الاستراتيجية

دراسة (الزامكي، 2001): والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة قوامها (47) من الإداريين في جامعتي عدن وصنعاء، ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وأشارت النتائج إلى: (1) أن التوجه الاستراتيجي موجود لدى الجامعتين (عدن وصنعاء) ولكن بدرجات قليلة ولا يصل إلى درجة الطموح المطلوب. (2) أن التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف لدى جامعة عدن هو أكثر توجهها وإيجابيا منه لدى جامعة صنعاء. (3) أن التوجه الاستراتيجي لعملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لدى جامعة عدن هو أكثر توجهها وإيجابيا منه لدى جامعة صنعاء.

دراسة (عبد الوهاب، 2014): والتي هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في اتجاهات تطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، بعدد من المعاهد العليا الخاصة بالدقهلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة قوامها (156) من أعضاء هيئة التدريس، وأشارت النتائج إلى: (1) أن غالبية أعضاء هيئة التدريس تتوفر لديهم المعرفة الكافية عن التوجه الاستراتيجي. (2) أن الإجراءات التطبيقية المتخذة يكتنفها الكثير من القصور الأمر الذي يتطلب تفعيل نهج التوجه الاستراتيجي بهدف تطوير منظومة التعليم الجامعي.

دراسة (حسنين، 2015): والتي هدفت إلى تعرف واقع التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية محافظة غزة وسبل تعزيزها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج البنائي، معتمدا على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة قوامها (82) من رؤساء الجامعات والعمداء ونوابهم العاملين في (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى) خلال العام (2014)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وأشارت النتائج إلى: (1) أن الدرجة الكلية للتوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة (عالية). (2) أن أبعاد التوجه الاستراتيجي جاءت بالترتيب (الاعتماد الأكاديمي، إعادة الهندسة، الإدارة والتعليم الإلكتروني، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة التشاركية) على التوالي.

وأجرى الطيبي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات، وتبع الباحث المنهج المسحي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيانين، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعددهم (126) عميداً للفصل الثاني 2018/2019م، وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات ودرجة ممارستهم للإدارة الاستراتيجية كانت مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما.

### التعليق على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة التي تم استعراضها حول موضوع كفايات استشراف المستقبل والقيادة الاستشرافية أهميتها للقادة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في تناول موضوع جديد هو السلوك القيادي الاستشرافي والكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية لاستشراف المستقبل، وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي وقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة (Higgins, 2002) ودراسة (عبد الوهاب، 2014) ومن حيث المنهج الوصفي اتفقت الدراسة مع دراسة (Taylor et al., 2014) ودراسة (الزامكي، 2001) ومن حيث استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اتفقت مع دراسة كل من (Taylor et al., 2014)، ودراسة (حسنين، 2015)، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث هدفت للتعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية للجامعة، كما اختلفت من حيث المنهج مع دراسة كل من (Crume, 2000) (Higgins, 2002) والتي اعتمدت على المنهج الكيفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، ومع دراسة “بريمان” (Bryman, 2007) والتي اعتمدت على المنهج الكيفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى. واختلفت من حيث استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مع دراسة كل من (Crume, 2000) والتي استخدمت المقابلة، ودراسة (Higgins, 2002) والتي استخدمت الملاحظة والمقابلات الشخصية، ودراسة (Mupa, 2015) والتي استخدمت المقابلات الشخصية شبه الموجهة والاستبيان المفتوح. وقد أفادت الدراسة



الحالية من جميع الدراسات التي تم استعراضها في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، وبيان أهميتها، وكذلك في صياغة الإطار النظري وتحديد كفايات استشراف المستقبل الرئيسية، وبناء الاستبانة لقياس أهم كفايات استشراف المستقبل اللازمة للقيادات الأكاديمية، وكذلك تم الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة وربطها بنتائج الدراسات السابقة وما تم استعراضه في الإطار النظري.

## ثالثاً: إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة

انطلاقاً من أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه (1) المسحي: والذي يعرفه قنديلجي، والسامرائي (2009) بأنه: “تجميع منظم للبيانات المتعلقة بالمؤسسات المختلفة وتتعلم هذه البيانات بأنشطتها وعملياتها وإجراءاتها وذلك خلال فترة زمنية معينة ومحددة” ص.187. (2) الارتباطي: والذي يهتم كما ذكر ملحم (2005) “بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية” ص.411. وهو المنهج الذي يتناسب مع أهداف الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) بالمركز الرئيس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة خلال الفصل الثاني لعام (1440 - 1439)، وعددهم (6072)، ويعتبر مجتمع أعضاء هيئة التدريس الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة بحكم تعاملهم المستمر مع القيادات الأكاديمية وقدرتهم على الحكم على أهم كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية، والحكم على دورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد اعتمد الباحث على جدول krejcie & morgan (328) والمشار إليه في (فهومي، 1426) لتحديد حجم العينة الذي بلغ (361) عضواً، استجاب منهم (328) عضواً، يمثلون عينة الدراسة بنسبة (90%) من حجم العينة.

## خصائص عينة الدراسة

جدول 1: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	المجموع
النوع الاجتماعي (الجنس)	ذكر	204	62 %	328
	أنثى	124	38 %	
الرتبة العلمية	أستاذ	45	14 %	
	أستاذ مشارك	85	26 %	
	أستاذ مساعد	198	60 %	
الكلية	نظرية	128	39 %	
	علمية	200	61 %	

يظهر من البيانات في جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، فحسب متغير الجنس جاء عدد الذكور (204) بنسبة (62%) بينما جاء عدد الإناث (124) بما نسبته (38%)، وبحسب متغير الرتبة العلمية جاء عدد الذين رتبهم أستاذ (45) عضوا بنسبة (14%)، وجاء عدد الذين رتبهم أستاذ مشارك (85) بنسبة (26%)، بينما جاء عدد الذين رتبهم أستاذ مساعد (198) بنسبة (60%)، وبحسب متغير نوع الكلية جاء عدد من ينتمون لكليات نظرية بعدد (128) عضوا بنسبة (39%) بينما جاء عدد من ينتمون لكليات علمية بعدد (200) بنسبة (61%).

## أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد تم بناء الاستبانة بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفاهيم استشراف المستقبل ونظريات القيادة الاستشرافية وكفاياتها والتوجه الاستراتيجي ومنها دراسة كل من (Mupa, 2015) (Taylor et al., 2014) (Bryman, 2007) (Higgins, 2002) (Crume, 2000) وقد تكونت الاستبانة من جزئين: الجزء الأول اشتمل على معلومات شخصية، والجزء الثاني تكون من محورين (أ) محور كفايات استشراف المستقبل بعدد (46) عبارة في خمسة أبعاد هي: كفايات

التفكير الاستشراقي (7) عبارات، وكفايات بناء الرؤية الاستشرافية (10) عبارات، وكفايات بناء الثقافة الاستشرافية (9) عبارات، وكفايات الاتصال الاستشرافي (10) عبارات، وكفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير (10) عبارات. (ب) محور التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز وقد تمت صياغتها بعد مراجعة للخطة الاستراتيجية للجامعة بعدد (15) عبارة، وللإجابة على عبارات الاستبانة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (عالية جدا، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدا).

## صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من صدق الاستبانة اتبع الباحث طريقتين: الأولى: صدق المحتوى بعرض الاستبانة على خبراء متخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي بعدد (12) خبيرا وذلك لإبداء آرائهم حول سلامة العبارات، ووضوح صياغتها، وإمكانية قياسها، وقد تمت الاستفادة من آرائهم للوصول للصيغة النهائية للاستبانة حيث تم حذف وتعديل بعض العبارات لتصبح (45) عبارة. والثانية: صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط (Pearson) لقياس ارتباط كل عبارة ببعدها وارتباط كل بعد بأداة الدراسة حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة عددهم (38) عضوا تم استبعادهم من عينة الدراسة في التطبيق النهائي للأداة. ولقياس الثبات استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ لحساب معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة والثبات الكلي لأداة الدراسة كما يلي:

جدول 2: معاملات الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة (N=38)

معاملات ارتباط العبارات		معامل ارتباط البعد بالأداة	الأبعاد
إلى	من		
0.87	0.70	**0.93	البعد الأول: كفايات التفكير الاستشرافي.
0.86	0.74	0.95**	البعد الثاني: كفايات بناء الرؤية الاستشرافية.
0.84	0.76	**0.93	البعد الثالث: كفايات بناء الثقافة الاستشرافية.
0.84	0.73	0.91**	البعد الرابع: كفايات الاتصال الاستشرافي.
0.88	0.79	**0.96	البعد الخامس: كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير.
<b>0.92</b>	<b>0.77</b>	<b>**0.87</b>	<b>محور التوجهات</b>

تراوحت معاملات ارتباط بيرسون للعبارات في البعد الأول: كفايات التفكير الاستشرافي بين (0.87 - 0.70)، بينما جاء معامل ارتباط البعد الأول بأداة الدراسة (0,93)، كما تراوحت في البعد الثاني: كفايات بناء الرؤية الاستشرافية بين (0.86 - 0.74)، بينما جاء معامل ارتباط البعد الثاني بأداة الدراسة (0,95)، كما تراوحت في البعد الثالث: كفايات بناء الثقافة الاستشرافية بين (0.84 - 0.76)، بينما جاء معامل ارتباط البعد الثالث بأداة الدراسة (0,93)، كما تراوحت في البعد الرابع: كفايات الاتصال الاستشرافي بين (0.84 - 0.73)، بينما جاء معامل ارتباط البعد الرابع بأداة الدراسة (0,91)، كما تراوحت في البعد الخامس: كفايات القائد الاستشرافي وكييل التغيير بين (0.88 - 0.79)، بينما جاء معامل ارتباط البعد الخامس بأداة الدراسة (0,96)، من جانب آخر تراوحت معاملات ارتباط المحور الثاني التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بين (0.92 - 0.77) بينما جاء معامل ارتباط المحور بأداة الدراسة (0.87) وجميعها عند مستوى دلالة (0.001) وهي معاملات ارتباط عالية ومقبولة في الدراسات التربوية والنفسية، مما يدل على قوة الارتباط الداخلي لعبارات وأبعاد أداة الدراسة بما يعطي نتائج صادقة وموثوق بها.

تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة (cronbach,s Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات في كفايات التفكير الاستشرافي (0.88)، بينما بلغت في كفايات بناء الرؤية الاستشرافية (0.91)، وبلغت في: بناء الثقافة الاستشرافية (0.91)، وبلغت في: كفايات الاتصال الاستشرافي (0.92) وبلغت في كفايات القائد الاستشرافي وكييل التغيير (0.93) بينما بلغت في محور كفايات استشراف المستقبل (0.95) بينما بلغت في محور التوجهات الاستراتيجية (0.94) وفي المقابل بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (0.97) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند (0.001) وتعتبر معاملات ثبات عالية مما يعطي ثقة في الأداة والنتائج.

جدول 3: قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (N=38)

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
كفايات التفكير الاستشرافي.	5	0.88
كفايات بناء الرؤية الاستشرافية.	7	0.91
كفايات بناء الثقافة الاستشرافية.	5	0.91

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
كفايات الاتصال الاستشرافي.	7	0.92
كفايات القائد الاستشرافي وكييل التغيير.	6	0.93
محور كفايات استشراف المستقبل	30	0.95
محو التوجهات الاستراتيجية	15	0.94
الثبات الكلي للأداة	45	0.97

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج (S.P.S.S)، وتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يلي: (1) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة. (2) معامل ارتباط (Pearson) لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. وكذلك لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية (3) معادلة (Alpha Cronbach) لحساب معامل الثبات. (4) المتوسط الحسابي (Mean) لحساب متوسطات عبارات وأبعاد أداة الدراسة. (5) الانحراف المعياري (Deviation) لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

### معييار الحكم على نتائج الدراسة

تم تحديد درجات وفئات معيار نتائج الدراسة على النحو التالي: عالية جدا (5 - 4.20)، عالية (4.19 - 3.40)، متوسطة (3.39 - 2.60)، ضعيفة (2.59 - 1.80) ضعيفة جدا (أقل من 1.80).

### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة

#### تحليل نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وجاءت النتائج على النحو التالي:

## كفايات التفكير الاستشراقي

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر كفايات التفكير الاستشراقي

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القدرة على التفكير التوسعي والابتكاري لتطوير العمل الجامعي مستقبلاً.	3.40	0.981	عالية
2	3	المهارة في تقدير أهمية الجودة والأصالة في العمل المستقبلي.	3.34	1.065	متوسطة
3	2	القدرة على التخيل الإبداعي لتوليد الأفكار المستقبلية.	3.29	0.964	متوسطة
4	4	القدرة على التفكير الاستباقي لمستقبل العمل في الجامعة.	3.28	1.083	متوسطة
5	5	القدرة على التفكير المتفتح القادر على استشراق مستقبل التغيرات المؤثرة على العمل في الجامعة.	3.17	1.099	متوسطة
			3.30	0.955	متوسطة

يتبين من جدول (4) أن درجة توافر كفايات التفكير الاستشراقي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.30) وانحراف معياري (0.955)، و تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (3.40 - 4.17)؛ وقد جاءت عبارة واحدة بدرجة (عالية) وبمتوسط (3.40) وهي العبارة رقم (1) بينما جاءت بقية العبارات بدرجة (متوسطة) وربما يعود السبب في ذلك إلى قصور برامج التدريب والتنمية المهنية الموجهة للقيادات الأكاديمية في تنمية كفايات التفكير الاستشراقي مثل كفايات التفكير الاستباقي، والتفكير المتفتح، والتفكير التنبئي، والتفكير الإبداعي وتقدير الجودة والأصالة في العمل، وتختلف هذه النتيجة مع الاتجاهات التي تم تناولها في الإطار النظري لكل من (Nanus, 1992)، و (Johnson, 2010)، و (القحطاني، 1436)، والتي أكدت أهمية تنمية التفكير الاستشراقي لدى القيادات لمواجهة التحديات المستقبلية.

## كفايات بناء الرؤية الاستراتيجية

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات بناء الرؤية الاستراتيجية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	القدرة على نشر وتعميم الرؤية المستقبلية للجامعة.	3.37	1.069	متوسطة
2	6	القدرة على تحديد توجهات الجامعة الواجب التركيز عليها مستقبلاً في ضوء رؤية المملكة 2030.	3.29	0.980	متوسطة
3	12	المهارة في تحديد آليات تحقيق الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الجامعة.	3.28	1.039	متوسطة
4	9	المهارة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المنشودة في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030.	3.26	1.005	متوسطة
5	7	القدرة على صياغة الرؤية الجامعية المستقبلية الملهمه في ضوء رؤية المملكة 2030.	3.25	0.973	متوسطة
6	10	القدرة على تحديد المهارات المطلوبة في المخرجات المستقبلية لتتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030.	3.23	1.043	متوسطة
7	11	القدرة على بناء التزام جماعي لإنجاز الرؤية المستقبلية للجامعة.	3.18	1.117	متوسطة
		المتوسط	3.27	0.912	متوسطة

يتبين من جدول (5) أن كفايات بناء الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.27) وانحراف معياري (0.912)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (3.37 - 3.18) وجميعها بدرجة (متوسطة)؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى اتباع القادة الأكاديميين لمجموعة متنوعة من السلوكيات القيادية غير الفعالة في صياغة الرؤى المستقبلية التي تحدد توجهات الجامعة المستقبلية أكاديمياً

وبحثيا وتنظيميا، وصعوبة ترجمة الرؤية لواقع تطبيقي وتوجيه جهود العاملين في الجامعة نحو إنجاز الرؤية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Higgins, 2002) التي أكدت أهمية كفايات صياغة رؤية دقيقة، وواضحة المعالم للمستقبل، والتحديد الدقيق للتوجهات المستقبلية من منظور استراتيجي متكامل، وتختلف أيضا مع نتائج دراسة (Bryman, 2007) التي أكدت أهمية وضوح التوجهات المنشودة/الرؤية الاستراتيجية، وتطبيق ممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل.

## كفايات بناء الثقافة الاستشرافية

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات بناء الثقافة الاستشرافية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	القدرة على بناء ثقافة استشرافية داعمة للجودة والتميز المؤسسي.	3.31	1.074	متوسطة
2	13	القدرة على بناء ثقافة مؤسسية منتجة تقدر قيمة التطوير المستمر.	3.26	1.05	متوسطة
3	15	القدرة على بناء التزام جماعي بالقيم المؤسسية التي أكدت عليها رؤية المملكة 2030 لتحقيق الأهداف الاستشرافية المستقبلية.	3.14	1.117	متوسطة
4	16	القدرة على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الانفتاح والتقبل والثقة المتبادلة.	3.12	1.083	متوسطة
5	14	القدرة على بناء القيم المؤسسية المشتركة الداعمة للنزاهة والشفافية والمساءلة لاستشراف المستقبل في ضوء رؤية المملكة 2030.	2.98	1.140	متوسطة
		المتوسط	3.16	0.999	متوسطة



يتبين من جدول (6) أن كفايات بناء الثقافة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.16) وانحراف معياري (0.999)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (3.31 - 2.98) وجميعها بدرجة (متوسطة)؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم كفاية الجهود المبذولة والممارسات القيادية في بناء ثقافة استشرافية تدعم قيم النزاهة المؤسسية، والشفافية والمساءلة، وصعوبة تحقيق الالتزام الجماعي بالقيم المؤسسية، ومحدودية تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Higgins, 2002)، التي أكدت أهمية إلهام التابعين للالتزام بالرؤية المنشودة. ونتائج دراسة (Bryman, 2007) التي أكدت أهمية معاملة المنسوبيين من أعضاء هيئة التدريس بعدالة، وشفافية على قدم المساواة، وخلق مناخ عمل إيجابي/جماعي بالأقسام الأكاديمية، ونتائج دراسة (Mupa, 2015) التي أكدت أهمية المساهمة في تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تتيح الفرصة أمام تعلم كافة منسوبيها.

## كفايات الاتصال الاستشرافي

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات الاتصال الاستشرافي

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	المهارة في الإصغاء الجيد إلى أفكار ومقترحات المرؤوسين الاستشرافية.	3.51	1.105	عالية
2	19	المهارة في الاهتمام بجميع آراء التطوير التي يقدمها العاملون في الجامعة.	3.32	1.188	متوسطة
3	24	القدرة على توصيل رسائل محفزة للمرؤوسين على المشاركة في إنجاز الرؤية الاستشرافية المنشودة.	3.28	1.232	متوسطة
4	22	المهارة في لاهتمام بمشاعر المرؤوسين وبناء العلاقات الإيجابية معهم.	3.23	1.297	متوسطة

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	21	القدرة على التعبير بوضوح عن الأفكار التطويرية التي يرغب في تطبيقها في المستقبل.	3.22	1.157	متوسطة
6	23	المهارة في إقناع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بأهمية المساهمة في إنجاز الرؤية المرسومة للمستقبل.	3.21	1.143	متوسطة
7	20	القدرة على جذب انتباه الآخرين أثناء التعبير عن الأفكار التطويرية.	3.15	1.177	متوسطة
			<b>3.28</b>	<b>1.069</b>	متوسطة

يتبين من جدول (7) أن كفايات الاتصال الاستشراقي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.28) وانحراف معياري (1.069)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (3.15 - 3.51) وقد جاءت عبارة واحدة بدرجة (عالية) وبمتوسط قدره (3.51) وهي العبارة رقم (18) بينما جاءت بقية العبارات بدرجة (متوسطة) وربما يعود السبب في ذلك إلى التركيز على وسائل الاتصال التقليدية في نقل الرؤية الاستشرافية لأعضاء هيئة التدريس وقلّة عقد الاجتماعات وورش العمل لشرح وتوضيح الرؤى والأهداف الاستشرافية، لإقناع العاملين بالرؤية المستقبلية وتحفيزهم لإنجازها والقدرة على إشراك العاملين في استراتيجيات التطوير ومقترحات تحقيق الرؤية الاستشرافية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bryman, 2007) التي أكدت أهمية منح فرص مناسبة للمشاركة في صنع، واتخاذ القرارات الرئيسية، وتشجيع فتح قنوات الاتصال، و التواصل الفعال حول التوجهات المنشودة للأقسام الأكاديمية على المدى الطويل مستقبلاً، و وضوح التوجهات المنشودة، والرؤية الاستراتيجية، وتطبيق ممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل، كما تختلف مع نتائج دراسة (Higgins, 2002) التي أكدت أهمية تحفيز دافعية الآخرين، ورفع سقف التوقعات المنشودة للتابعين، وصياغة رؤية دقيقة، وواضحة المعالم للمستقبل.

## كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	القدرة على اكتشاف واقتناص الفرص المتاحة للنجاح والتطوير.	3.23	1.223	متوسطة
2	27	القدرة على تقليل حدة مقاومة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لعمليات التطوير والتغيير.	3.22	1.101	متوسطة
3	30	القدرة على تمكين المرؤوسين لإنجاز الرؤية الاستشرافية المنشودة.	3.18	1.145	متوسطة
4	26	القدرة على امتلاك مستويات مرتفعة من المرونة لإنجاح التغيير المستقبلي المنشود.	3.15	1.020	متوسطة
5	28	القدرة على مواجهة المخاطر المحتملة من التغيير المنشود.	3.04	1.053	متوسطة
6	25	القدرة على مواجهة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في التغيير المستقبلي الحادث على المستوى المؤسسي.	3.03	1.104	متوسطة
			3.14	1.01	متوسطة
					المتوسط

يتبين من جدول (8) أن كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.14) وانحراف معياري (1.01)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين (3.23 - 3.03) وجميعها بدرجة (متوسطة)؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى محدودية عمليات التفويض في الجامعة لإحداث التغيير المنشود وتمكين أعضاء هيئة التدريس وعدم وجود صلاحيات للقيادات الأكاديمية لمواجهة عوامل البيئة الخارجية ومواجهة المخاطر المحتملة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Crume, 2000) التي أكدت أهمية أن يلعب القادة أدوار وكلاء التغيير عند صياغة الرؤية المنشودة للمستقبل، مع تمكين التابعين، ومساعدتهم في الحلم بمستقبل مثالي.

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفايات استشراف المستقبل

الترتيب	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	كفايات التفكير الاستشرافي	3.30	0.955	متوسطة
2	4	كفايات الاتصال الاستشرافي	3.28	1.069	متوسطة
3	2	كفايات بناء الرؤية الاستشرافية	3.27	0.912	متوسطة
4	3	كفايات بناء الثقافة الاستشرافية	3.16	0.999	متوسطة
5	5	كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير	3.14	1.01	متوسطة
		المتوسط العام لكفايات استشراف المستقبل	3.23	0.922	متوسطة

يتبين من جدول (9) أن درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت (متوسطة) بمتوسط (3.23) وبانحراف معياري (0.922)، و تراوحت متوسطات أبعاد هذا المحور بين (3.30 - 3.14) وجميعها بدرجة (متوسطة)؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى قصور برامج التدريب والتنمية المهنية المقدمة للقيادات الأكاديمية في الجامعة عن تنمية كفايات استشراف المستقبل، وعدم تضمين كفايات استشراف المستقبل كمعيار مهم ضمن معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Higgins, 2002) التي أكدت أهمية اتباع القادة الأكاديميين لمجموعة متنوعة من السلوكيات القيادية الفعالة في صياغة الرؤى المستقبلية لمؤسساتهم المختلفة للتعليم العالي ارتكازاً على دعائم فلسفة، وممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل.

## تحليل نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: ما درجة تفعيل القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفعيل القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	دعم الجهود والمبادرات التي تسهم في تحسين مركز الجامعة في التصنيفات العالمية.	3.35	1.082	متوسطة
2	10	تأكيد جودة الأداء وفقا لمعايير الاعتماد الأكاديمي المحلي والدولي.	3.34	1.124	متوسطة
3	11	تطوير برامج الدراسات العليا في ضوء مسارات التنمية واتجاهات الرؤية الوطنية.	3.32	1.002	متوسطة
4	14	دعم الممارسات والأنشطة التي تعزز المسؤولية المجتمعية للجامعة.	3.28	1.167	متوسطة
5	1	تطوير الأداء الأكاديمي والتدريسي لأعضاء هيئة التدريس وفقا لأفضل الممارسات العالمية.	3.23	1.129	متوسطة
6	13	دعم الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس للنشر في المجلات المصنفة عالميا.	3.22	1.087	متوسطة
7	12	تبني أفضل الممارسات في بناء وتفعيل الشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية.	3.21	1.008	متوسطة
8	7	دعم مبادرات التحول إلى جامعة بحثية.	3.18	1.113	متوسطة
9	15	تطوير الممارسات الإدارية للارتقاء بأنشطة إدارة الموارد البشرية بالجامعة.	3.17	1.113	متوسطة
10	3	رفع كفاءة المخرجات التعليمية بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل المحلية والدولية.	3.15	1.094	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	الترتيب
متوسطة	1.004	3.14	ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال في الجامعة.	9	11
متوسطة	1.207	3.12	تحسين الخدمات الطلابية بما يحقق جودة الخدمة المقدمة.	6	12
متوسطة	1.183	3.09	توظيف التقنية في التعليم لدعم التحول إلى جامعة إلكترونية.	8	13
متوسطة	1.076	3.03	إضفاء البعد الدولي على وظائف الجامعة لدعم التحول نحو الجامعة العالمية.	2	14
متوسطة	1.159	2.93	توفير بيئة أكاديمية محفزة للإبداع والابتكار.	5	15
متوسطة	0.968	3.19	المتوسط		

يتبين من جدول (10) أن درجة تفعيل القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت (متوسطة) بمتوسط (3.19) وانحراف معياري (0.968)، وتراوحت متوسطات عبارات هذا المحور بين (2.93 - 3.35)؛ وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (4) بمتوسط (3.35)، وجاءت في الترتيب الخامس عشر والأخير العبارة رقم (5) بمتوسط (2.29)؛ وربما يعود السبب في هذه النتائج إلى وجود فجوة بين المستويات العليا في الإدارة الجامعية وبين المستويات القيادية التنفيذية تجعل القيادات الأكاديمية في هذا المستوى معزولة عن تفعيل التوجيهات الاستراتيجية التي رسمتها القيادة العليا في الخطة الاستراتيجية للجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد الوهاب، 2014) التي أكدت أن الإجراءات التطبيقية المتخذة يكتنفها الكثير من القصور. بينما تختلف مع نتائج دراسة (الزامكي، 2001)؛ التي جاءت التوجهات الاستراتيجية فيها بدرجة قليلة، ومع نتائج دراسة (حسنين، 2015) التي جاءت التوجهات الاستراتيجية فيها بدرجة عالية. ومع نتائج دراسة (الطيبي، 2019).

## تحليل نتائج السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة، تمَّ حساب معاملات الارتباط (Pearson)، وتم الاعتماد في تفسير قوة الارتباط على الجدول الذي أورده فهمي (1426، ص539) كما يلي:

جدول (11): قوة معامل الارتباط

قوة معامل الارتباط	تامة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	لا يوجد علاقة
مدى معامل الارتباط	1+	من 0.80 إلى 0.99	من 0.60 إلى 0.79	من 0.40 إلى 0.59	من 0.20 إلى 0.39	من 0.01 إلى 0.19	صفر

جدول (12): معاملات الارتباط (Pearson) بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية

تفعيل التوجهات المستقبلية للجامعة		أبعاد كفايات استشراف المستقبل
قوة العلاقة	معامل الارتباط (r)	
عالية جدا	** 0.81	البعد الأول: كفايات التفكير الاستشرافي
عالية جدا	** 0.80	البعد الثاني: كفايات بناء الرؤية الاستشرافية
عالية جدا	** 0.84	البعد الثالث: كفايات بناء الثقافة الاستشرافية
عالية	** 0.76	البعد الرابع: كفايات الاتصال الاستشرافي
عالية	** 0.79	البعد الخامس: كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير
عالية جدا	** 0.86	كفايات استشراف المستقبل

\*\* دالة عند مستوى (0.000)

يتبين من جدول (12) وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية جدا) بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بمعامل ارتباط (0.86) عند مستوى الدلالة (0.000). وقد يعود السبب في ذلك إلى ارتباط التوجهات الاستراتيجية بالمستقبل الأمر الذي يتطلب توافر كفايات استشرافية لدى القيادات الأكاديمية لبناء صورة ذهنية ورؤية مؤسسية لمستقبل العمل الأكاديمي في الجامعة. حيث أثبتت النتائج أنه كلما كان امتلاك القيادات الأكاديمية لكفايات استشراف المستقبل عاليا كلما كان دورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية للجامعة فعالا ومؤثرا.

## ملخص النتائج

- أن درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة قد جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.23). وقد جاءت نتائج أبعاد كفايات استشراف المستقبل مرتبة حسب أعلى متوسط على النحو التالي:
- جاءت كفايات التفكير الاستشرافي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.30).
  - جاءت كفايات الاتصال الاستشرافي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.28).
  - جاءت كفايات بناء الرؤية الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.27).
  - جاءت كفايات بناء الثقافة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.16).
  - جاءت كفايات القائد الاستشرافي وكيل التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.14).
  - أن درجة تفعيل القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة قد جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.19).



توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية جدا) بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بمعامل ارتباط (0.86). وقد جاءت نتائج العلاقة بين أبعاد كفايات استشراف المستقبل ودور القيادات الأكاديمية للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز على النحو التالي:

- توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية جدا) بين درجة توافر كفايات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بمعامل ارتباط (0.81).

- توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية جدا) بين درجة توافر كفايات بناء الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بمعامل ارتباط (0.80).

- توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية جدا) بين درجة توافر كفايات بناء الثقافة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بمعامل ارتباط (0.84).

- توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين درجة توافر كفايات الاتصال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بمعامل ارتباط (0.76).

- توجد علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين درجة توافر كفايات القائد الاستراتيجي وكييل التغيير لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز بمعامل ارتباط (0.79).

## التوصيات والمقترحات

العمل على إعداد برامج تدريبية لتنمية كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز، تشمل: كفايات التفكير الاستراتيجي، وكفايات بناء الرؤية الاستراتيجية، وكفايات بناء الثقافة الاستشرافية، وكفايات الاتصال الاستراتيجي، وكفايات القائد الاستراتيجي وكيل التغيير.

العمل على تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لرسم التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، مع الارتقاء بمستويات التعاون والمشاركة، والعمل الجماعي لتعزيز توظيف كفايات استشراف المستقبل في تفعيل التوجهات الاستراتيجية للجامعة.

بناء مقياس مقنن لقياس درجة امتلاك كفايات استشراف المستقبل ليكون معياراً لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز.

العمل على إعداد استراتيجية مؤسسية لاكتشاف وتنمية المواهب القيادية الاستشرافية وإعداد البرامج المهنية وتخطيط المسار الوظيفي لهم بما يصقل كفاياتهم الاستشرافية ويوظف قدراتهم لرسم التوجهات المستقبلية للجامعة.

إجراء المزيد من الدراسات لمعرفة العوامل المؤثرة في استشراف المستقبل في الجامعات السعودية، وتحديد درجة توافر مهارات القيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية، وبناء برامج تدريبية مقترحة لتنمية مهارات وكفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى دراسة العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مهارات القيادة الاستشرافية وبعض المتغيرات كالفاعلية التنظيمية، والجودة، والتعلم التنظيمي، والتغيير التنظيمي وأثرها في تطوير أداء الجامعات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- جامعة القصيم، (1438): كتاب أبحاث وأوراق مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، المنعقد خلال الفترة من 14/4 /1438 - 13. القصيم، السعودية.
- جامعة الملك عبد العزيز (2018): الخطة الاستراتيجية للجامعة، تم استرجاعه بتاريخ 1444/02/15 متاح على الرابط: <https://vp-development.kau.edu.sa/Pages-str4-vpod.aspx>
- الجبير، هاني (1429). من معالم المنهجية الإسلامية للدراسات المستقبلية، مركز البحوث والدراسات بمجلة البيان، الرياض، السعودية.
- حسنين، رائد (1015): التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر. فلسطين.
- الحمادي، فائزة؛ وسالم، سماح (11، 2017 - 12 يناير). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، جامعة القصيم - بريدة.
- الدهدار، مروان (2013): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- الزامكي، حسين (2001): القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
- صالح، أحمد. (2018). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (2)38، 77-94.
- الطعاني، حسن (2010). التدريب الإداري المعاصر، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطيطي، فادي (2019). التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظات العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

- العامري، صالح؛ الغالبي، طاهر (2008): الإدارة والأعمال، ط2، عمان - الأردن، دار وائل للنشر.
- عبد الوهاب، ياسر (2014): التوجه الاستراتيجي لتطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل العولمة ومجتمع المعرفة. مجلة النهضة. المجلد الخامس عشر. العدد الرابع. ص ص (84 - 61). جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- فليه، فاروق؛ والزكي، أحمد (2003). الدراسات المستقبلية منظور تربوي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فهمي، محمد (1426): الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- القحطاني، سالم (1436) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها. في كتاب بركات العتيبي (محرر)، القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية الأدوار والتوقعات، (13 - 90)، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- القطامين، أحمد. (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- قنديلجي، عامر؛ والسمارائي، إيمان (2009): البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ملحم، سامي (2005): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان.
- وثيقة رؤية المملكة 2030 متاحة على الرابط التالي: [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Hammadi, F., & Salem, S. (2017, 11 – 12 January). Development of self-generated resources at Saudi universities: An empirical study of King Faisal University. Conference on the Role Played by Saudi Universities in Maximizing Saudi Vision 2030 , Al Qussaim university- Buraydah
- Al-Jubeir, H. (1429). Features of Islamic Methodology for Future Studies. Riyadh, KSA: Al-Bayan Books
- Al-Qahtani, S. (1436). Modern trends in administrative leadership and their challenges. In B.M. Al-Otaibi (Ed.), Administrative Leaderships at Riyadh, (90-Governmental Organizations: Roles and Expectations (pp. 13 .KSA: Institute of Public Administration
- Al-Sonboul, A. (2003). Visioning the Future of Distance Education in the Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh, KSA: Faculty of Education Research Centre, King Saud University
- Al-Ta'ani, H. (2010). Modern Administrative Training (2nd ed.). Amman, Jordan: Dar Al Massira for Publishing, Printing and Distribution
- Boal, K.B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. 549-The Leadership Quarterly, 11 (4), 515
- Boomer, L.G. (2012). Leadership, management and administration: What's 34-the difference? Accounting Today, 26 (9), 34
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature 710-review. Studies in Higher Education, 32 (6), 693
- Crume, G.C., Jr. (2000). Perceptions on visionary leadership by presidents at public, four-year institutions. PhD dissertation, University of Virginia, Charlottesville-VA

- Dimmock, C. (1999). The management of dilemmas in school restructuring: –  
.113-A case analysis. *School Leadership and Management*, 19 (1), 97
- Dwivedi, R.S. (2006). Visionary leadership: A survey of literature and case –  
study of Dr A. P. J. Abdul Kalam at Drdl. *Vision: The Journal of Business*  
.21-Perspective, 10 (3), 11
- Flih, F., & Al-Zaki, A. (2003). *Future Studies: An Educational Perspective*. –  
.Amman, Jordan: Dar Al Massira for Publishing, Printing and Distribution
- Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and –  
organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*,  
.583-27 (7), 566
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change –*  
.is Hard. New York, NY: Crown Publishing Group
- Higgins, M.M. (2002). Leader behavior in the development of vision in –  
Catholic higher education. PhD dissertation, Catholic University of America,  
.Washington-DC
- Hitt , M.A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and –  
moderating effects of human capital on strategy and performance in  
professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of*  
.28-Management Journal, 44, 13
- Johnson, M. (2010). Designing visionary leadership teams. *International –*  
.35-Journal of Sociotechnology and Knowledge Development, 2 (1), 12
- Jones, S. (2003), “Measuring the Quality of Higher Education: linking teaching –  
quality measures at the delivery level to administrative measures at the university  
229-level”, *Quality in Higher Education*, Vol. 9, No. 3, November: 223

- Kahan, S. (2010). *Getting Change Right: How Leaders Transform Organizations – from the Inside Out*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Kelley, R.C, Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between – .25-measures of leadership and school climate. *Education*, 126 (1), 17
- Koivuniemi, Reetta, (2016). What it takes to become an entrepreneurial – leader? Master's Thesis, Aalto University, Helsinki
- Li, J., & Kozhikode, R. K. (2009). Developing new innovation models: Shifts in – the innovation landscapes in emerging economies and implications for global .339-R&D management. *Journal of International Management*, 15(3), 328
- Manu, F.A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment – .91-and performance. *Journal of Business Research*, 35 (1), 79
- Menguc, B., & Auh, S. (2005). A test of strategic orientation formation versus – strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination. *Journal of Marketing Theory and – Practice*, 13 (2), 4
- Mupa, P. (2015). Visionary leadership for management of innovative higher – education institutions: Leadership trajectories in a changing environment. .50-*Research on Humanities and Social Sciences*, 5 (13), 43
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of – Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Sashkin, M. (1996). *Visionary Leader: New Vision of Leadership*. Amherst, – .MA: Human Resource Development Press
- Taylor, C.M. (2003). *Visionary leadership in nonprofit organizations*. PhD – .dissertation, University of Florida, Gainesville-FL

- Taylor, C.M., Cornelius, C.J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (6), 566-583.
- The “Saudi Vision 2030” Document. Retrieved from its official Website: [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719.
- Venus, M. (2013). Demystifying visionary leadership: In search of the essence of effective vision communication. PhD dissertation, Erasmus University, Rotterdam-The Netherlands
- Wood, Van R., & Robertson, Kim R., (Dec. 1997) , Strategic orientation and export success: an empirical study, *International Marketing Review*, Vol.(14), No.(6), MCB UP Ltd