

## رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات

### إعداد

دكتورة / منى محمد الحرون

أستاذ مساعد أصول التربية

كلية التربية - جامعة السادات

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، ولتحقيق ذلك قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بنمطه التحليلي نظرا لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة، واعتمدت على استبانة لتوافقها مع المنهج المستخدم، مكونة من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (التفكير المنظومي، والتفكير الانعكاسي، والتفكير التأطيري)، وقد تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات قوامها (١٧٥) عضواً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات جاءت متوسطة. وأن ثمة فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ترجع لمتغير طبيعة المعهد / الكلية (معتمدة - غير معتمدة) لصالح الكليات المعتمدة. بينما ليس ثمة فروق دالة إحصائية في مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ترجع لمتغير مشاركته في وضع الخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك)، وفي ضوء نتائج الدراسة، قامت الباحثة بوضع رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

الكلمات المفتاحية: رؤية مستقبلية، مهارات التفكير الاستراتيجي، جامعة مدينة السادات.

## Abstract

### **A Future Vision for developing strategic thinking skills for faculty members at University of Sadat City**

Author: Dr. Mona M. Elharoun

Associate professor

Source: Faculty of Education, University of Sadat City

The current study aimed to develop a Future Vision for developing strategic thinking skills for faculty members at University of Sadat City. The study followed the descriptive analytical method. The study instrument was a questionnaire that was applied to a sample of 175 participants from faculty staff at University of Sadat City. The questionnaire consisted of three dimensions (systemic thinking-reflexive thinking- framing thinking).The most important results of the present study revealed that: 1.The degree of availability of strategic thinking skills among faculty members was medium. 2. There were statistically significant differences between the strategic thinking skills of the faculty members according to the institute / faculty variable (accredited - not accredited) in favor of the accredited faculties.3. There were statistically significant differences in the skill of framing among faculty members according to the (participant / non-participant) variable in setting the strategic plan in favor of the participant. Based on the findings of the study, a Future Vision for developing strategic thinking skills among faculty members at University Sadat City was developed.

Key words: Future Vision, Thinking Skill, Strategic thinking

## المقدمة:

يعيش العالم منذ فترات طويلة في مجتمع المعلوماتية، ولا يزال، والذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا كبيرا، ومهما في إنتاج المعرفة بكثافة، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالاقتصاد القائم على المعرفة الذي يعتمد على التكنولوجيا، ومن ثم أصبح العلم والتكنولوجيا هما عماد تطور أي مجتمع من المجتمعات، وبعد مرور فترة زمنية تحول مجتمع المعلوماتية إلى مجتمع المعرفة، وأصبحت عملية إنتاج المعرفة وتوظيفها هي أحد أهم معايير تصنيف المجتمعات وفق درجة تقدمها.

ولقد تسببت ثورة المعلومات، أو بالأحرى الثورة المعرفية في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة مذهلة، وخاصة المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت إلى إسقاط حواجز الزمان والمكان، وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة والأساسية في تحقيق التقدم، وأصبح إنتاج المعرفة الجديدة سلعة تعتمد عليها المجتمعات في تحقيق أي تقدم.

ومع تشخيص دقيق للقضايا الإستراتيجية التي تواجه المجتمعات في الوقت الراهن، وإدراك تام لنداعيات هذه التحولات على المستويات: المحلية والإقليمية الحالية والمستقبلية وما يتطلبه هذا من إعادة تشكيل مجتمعنا بما يتلاءم مع تلك التحولات، ودون التأثير على هوية المجتمع، وأصبحت هذه التحولات تمثل تحديات بالغة التعقيد بالنسبة لجميع المؤسسات والمنظمات داخل المجتمع، مما أدى إلى تغيير شامل وجذري في المعايير التي تحكم نظام العمل بأي مؤسسة وأصبحت أساليب التفكير والإدارة في الوقت الراهن غير ملائمة لتحديات المستقبل.

ومن ثم ظهرت الحاجة إلى ضرورة ابتكار استراتيجيات و طرق جديدة في إدارة جميع مؤسسات المجتمع ومنظّماته، والاتجاه لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي الذي هو لب وجوهر الإدارة الاستراتيجية التي باتت سمة العصر، كما أنه الطريق الأكثر إبداعاً في إدارة المؤسسات والمنظمات، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة أكبر عدد من أفراد المنظمة، مع إعطائهم قدر كبير من الحرية للتعبير عن آرائهم، و ضرورة الابتكار

من قبلهم، وتقدير أفكار جديدة، لذلك فهو أداة لصناعة المستقبل، بالإضافة إلى أن المؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي، وتحرص على تنمية مهاراته، تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة وغير المحتملة، ولديها القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة بدرجة عالية من السرعة، وتحقيق كل ما هو مفيد وجديد، لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

وحيث إن امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى فرص أكبر للتميز في أي مشاريع مهنية وشخصية نشارك فيها، من خلال وضع الأهداف بعيدة المدى، والخطط طويلة المدى، واستباق ما هو غير متوقع، وتحليل عميق لبيئة العمل، والتمكن من التعاون مع المنافسين، ولأن مهارات التفكير الاستراتيجي لا تأتي بشكل طبيعي، بل هي مهارات مكتسبة؛ لأن معظمنا يميل إلى اتخاذ القرارات للوقت الحالي وحسب، لذا ينبغي تعلم وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وتطبيقاته. (Stanley K. Ridgley, 2012, 187)

وفي الوقت الراهن، تُجبر المنافسة العالمية مؤسسات التعليم العالي على التميز في إنتاج المعلومات والمعارف ذات الصلة والابتكار لإيجاد حلول فعالة للمشكلات المجتمعية، كما ظهرت الحاجة إلى التغيير بسبب عوامل خارجية وأخرى داخلية، والعرض والطلب على التعليم العالي، ومن هنا بدأت مؤسسات التعليم العالي بتقويم نظمها، من أجل الابتكار في الألفية الثالثة، والمنافسة العالمية من خلال التفكير الاستراتيجي، بتنمية مهاراته، التي تتمثل في توفير الأفكار والعمليات والأدوات؛ بغية إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات بصورة شاملة، واستخدام مبادرات السياسات والنهج التي تسمح بالرصد والتنفيذ، والتنقيح بشكل فعال. (Dampson, & Edwards, 2019, 1-2)

ونظراً لاحتياج المؤسسات الجامعية إلى رؤية مستقبلية لخريجها، ولمشاركتها المجتمعية، وللبحوث العلمية التي تقدمها، ظهرت الحاجة إلى قادة أكاديميين على مستوى عالٍ في التفكير الاستراتيجي، ومهاراته، لوضع خطة إستراتيجية لكل جامعة، ينبثق عنها خطط إستراتيجية لكل كلية تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى أن الكليات التي تقدمت

للاعتقاد لديها خطط استراتيجية، قامت على فكر استراتيجي من البداية، حيث أشارت دراسة كل من " نتامانوب و كورانن وايجل " إلى أن نمو الأعمال المستمر هو نتيجة لسلسلة من الإجراءات والخطوات الاستراتيجية، وأن العمل الاستراتيجي هو نتيجة التفكير الاستراتيجي. (Nuntamanop, Kauranen, & Igel, 2013, 242)

وهناك أيضاً اتفاق على أن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي مترابطان معاً، وكلاهما ضروري لتحقيق التغيير الفعال، حيث يعتبر التفكير الاستراتيجي نموذجاً فعالاً لتغيير مؤسسات التعليم العالي، والجامعي، وغيرها من المؤسسات التي يكون فيها الأعضاء متفاعلين وراغبين في التغيير. (Pisapia & Robinson, 2011, 2).

وعلى الرغم من أن التفكير الاستراتيجي، مهاراته، أمر حاسم للاستمرار على مستوى المنافسة في بيئة عالمية دائمة التغيير، واصبحت الحاجة إليه ضرورة لا غنى عنها، غير أن تحديد الأفراد ذوي القدرات العالية على التفكير بشكل استراتيجي و امتلاكهم لمهاراته، يمثل تحدياً للمؤسسات نفسها، كذلك كيفية تطوير قدراتهم ومهاراتهم على الاستفادة من إمكاناتهم الكاملة. (Düpmann & Foster, 2018, 1)

ومن هنا تحاول الدراسة الراهنة التطوير للتفكير الاستراتيجي ومهاراته، والتعرف على مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات ومؤسساتها.

مشكلة الدراسة:

يعد التفكير الاستراتيجي أحد الروافد المهمة في العصر الراهن؛ للتصدي للتحولات والمتغيرات المجتمعية التي إن لم تواجه بطريقة سليمة ووفق أسس علمية، أثرت سلباً على المجتمع ومؤسساته وأفراده، وحيث إن الجامعات تعتبر واحدة من أهم مؤسسات المجتمع، فقد كان لزاماً عليها تبني التفكير الاستراتيجي لتحقيق خططها التنفيذية، والعمل على تنمية مهاراته لدى أعضائها، وقد أثبتت الدراسات العلمية أن من يمتلكون مستوى متميز من مهارات التفكير الاستراتيجي هم أكثر كفاءة من غيرهم في أدائهم لعملهم ممن لديهم مستوى منخفض من مهارات التفكير الاستراتيجي (Goldman & Casey, 2010)،

ومن ثم فإن ثمة اتفاق على أن القدرة على التفكير الاستراتيجي هي العماد الأساسي للقادة الناجحين، حيث ترتبط القدرة على التفكير الاستراتيجي بالكفاءة والتميز في أداء عمله، فيقال إن القادة الأكفاء لديهم مستوى مهارات تفكير إستراتيجية أعلى مقارنة بالقادة غير الأكفاء؛ لذا تعتبر القدرة على التفكير الاستراتيجي بالنسبة للقادة هي العامل الرئيسي المحدد للوجود الفعال. (Sibel Kargın & Rabia Aktaş, 2012, 132)

أوصت بعض الدراسات ومنها دراسة كل من "بيسابيا وبانج" بضرورة أن تبذل الجامعات جهدا كبيرا ومستمرًا للتأكيد على التفكير الاستراتيجي ومهاراته باعتباره محورا أساسيا لها (Pisapia & Pang, 2009)، ومن ثم أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات حجمها (٣٠) عضواً، وتم طرح عدة أسئلة في صورة مكتوبة، وأظهرت تحليل الاستجابات أن درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات تراوحت بين (٣٨ %) إلى (٥٧ %)، مما يدل على ضعف درجة توفر تلك المهارات، ومن ثم تسعى الدراسة الراهنة إلى الكشف عن درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات ككل.

وتأسيساً على ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة الراهنة في التساؤلات التالية:

ما الأسس النظرية لمهارات التفكير الاستراتيجي؟

ما درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات جامعة مدينة السادات؟

هل تختلف درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات باختلاف متغيرات حالة أعضاء هيئة التدريس (مشارك في الخطة الإستراتيجية / غير مشارك)، حالة المعهد أو الكلية (معتمدة/ غير معتمدة)؟

ما مداخل واستراتيجيات تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات؟

ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس  
بكليات جامعة مدينة السادات؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى وضع رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي  
لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات، والكشف عما إذا كانت هناك فروق  
ذات دلالة إحصائية، تبعاً لمتغيري المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية (مشارك /  
غير مشارك)، وحالة الكلية (معتمدة/ غير معتمدة)، من خلال عرض مداخل تنمية  
المهارات، للوقوف على متطلبات تنميتها.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الراهنة إلى اعتبارات نظرية وأخرى تطبيقية:

الأهمية النظرية للدراسة

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الراهنة فيما يلي:

تقديم إطار نظري لمهارات التفكير الاستراتيجي.

أن مهارات التفكير الاستراتيجي، ومن ثم التفكير الاستراتيجي يعتبر صمام الأمان لتمييز  
الجامعات، ونجاحها في مواجهة التغيرات والتحولات المجتمعية الراهنة والمتوقعة.

أنها قد تفتح آفاقاً جديدة للبحث التربوي في مجالات التفكير الاستراتيجي بصفة عامة،  
ومهاراته بصفة خاصة.

الأهمية التطبيقية للدراسة

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الراهنة فيما يلي:

أنه يمكن الاعتماد على استبانة الدراسة في تحديد مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي  
لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعات المصرية.

أنه يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة الراهنة في التخطيط لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الكليات والأقسام الأكاديمية والإدارات بالجامعات.

يمكن الاعتماد على التحليلات النظرية للدراسة، ونتائجها الميدانية في التخطيط وتنفيذ برامج تنمية التفكير الاستراتيجي.

منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي بنمطه التحليلي؛ نظراً لمناسبته لأهداف الدراسة، و لملاءمته الطبيعة الوصفية لها، كما اعتمدت على استبانة لمهارات التفكير الاستراتيجي ذات أبعاد ثلاثة، تكونت من جزأين: استهدف الجزء الأول منها التعرف على بعض البيانات الشخصية ولمناسبته لأهدافها أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، بينما استهدف الجزء الثاني منها الكشف عن مستوى توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة مدينة السادات من خلال الأبعاد لثلاثة التالية: مهارات التفكير الانعكاسي - مهارات التفكير التاطيري - مهارات التفكير المنظومي.

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة الراهنة (١٧٥) عضو من أعضاء هيئة التدريس بمعاهد وكليات جامعة مدينة السادات.

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على عدد من المصطلحات من أهمها ما يلي:

مهارات التفكير Thinking Skill:

انطلاقاً من تعريف المهارة على أنها كل شيء يتعلمه العضو، مع قدرته على ممارسته، ممارسة تتسم بسهولة، ودقتها مع الاقتصاد في الجهد المبذول، فضلاً عن نموها نتيجة لعملية التدريب والتعليم". (حسن شحاتة، زينب النجار، ٢٠٠٣، ٣٠٢)، وتعريف التفكير



على أنه عملية كلية وشاملة يقوم الفرد عن بواسطتها بمعالجة عقلية للمدخلات الحسية، والمدرجات والمعلومات المترجمة والمسترجعة، لتكوين الأفكار أو استدلالها أو الحكم عليها، وتشمل على الإدراك والمعالجة الواعية و الخبرة السابقة والحدس والاحتضان وعن طريقها تكتسب الخبرة". (ثناء سليمان، ٢٠١١، ٤٠)، (Karen Carr & Emma Sparks, 2011, 4)، يُمكن تعريف مهارات التفكير على أنها جميع العمليات والإجراءات التي تنتقل بها عملية التفكير من كونها عملية تلقائية، تتم بشكل عفوي إلى عملية فعالة ومنظمة تكسبها طابع التميز و الاتقان و الإبداع، وهذا يتفق مع تعريف (أمل طعمة، رند العظمة، ٢٠٠٣، ١٠).

#### التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking:

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "عملية تفكير تهدف إلى بناء استراتيجية متكاملة مرتبطة بالهيكل الشامل والمتكامل للقرارات الموجهة للأعمال المرتبطة بموضوع أو عمل ما، واستخدام الموارد المتاحة بحكمة ووعي، وتحديد مجال التميز التنافسي بدقة، وتطوير الاستراتيجيات الخاصة بالأعمال التي لديها فرصة أكبر للنجاح". (Faris, 2018, 1546)، أو هو "الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية تكوين رؤية مستقبلية للقضايا المتوقعة، والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وتصور السيناريوهات المستقبلية للتعامل معها، بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة (محمد هلال، ٢٠٠٧، ٣١).

وطبقا لذلك تُعرف الباحثة التفكير الاستراتيجي على أنه التفكير برؤية جديدة مبتكرة للموضوعات والقضايا الحالية والمتوقعة، والفرص والتحديات التي تواجه الجامعات أو التي قد تواجهها مستقبلا، وكيفية التعامل معها، ومواجهتها، بما يضمن تحقيق أهداف الجامعات واستمراريتها، وصولا إلى المستقبل الذي تنشده الجامعات من خلال دراسة مواطن القوة والضعف داخلها، والفرص والتهديدات خارجها ؛ لتحقيق غاياتها الرئيسية وأهدافها الاستراتيجية المنبثقة عنها.

الدراسات السابقة:

اهتم الباحثون باختلاف رؤاهم وتخصصاتهم، بالتفكير الاستراتيجي لقدرته على انتاج فكر يستطيع التعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسات والمنظمات والهيئات والجامعات، التكيف والاستجابة مع تحديات العصر، ويتضح ذلك من خلال عرض الدراسات السابقة، والتي سوف يتم عرضها وفق ثلاثة محاور رئيسة هي:

المحور الأول: دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في منظمات ومؤسسات عامة وغير تعليمية.

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

المحور الثالث: دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في منظمات ومؤسسات التعليم الجامعي.

وفيما يلي عرض تلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث:

المحور الأول: دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في مؤسسات عامة وغير تعليمية:

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

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و التعلم الموجه ذاتيا، وتأثير كل منهما على فعالية القائد، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومقياس مقنن؛ لقياس مستويات استعدادات التفكير الاستراتيجي، و التعلم الموجه ذاتيا، وفعالية القادة لدى مديري جمعية الشبان المسيحيين. وقد أظهر تحليل نتائج تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها ٤٧١، وجود ارتباطات قوية بي التفكير الاستراتيجي، والتعلم الموجه ذاتيا، وأنها ترتبط بفعالية القائد بشكل مماثل وبشكل واضح مع هذين البنائين، وهو ما يدل على وجود علاقات إيجابية بين كل من مستويات التعلم الذاتي، ومستويات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد.

٢- دراسة سيبيل و رابيا (Sibel & Rabia, 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي، للمحاسبين القانونيين المعتمدين والمتدربين من خلال اعتماد معايير القانون التجاري

التركي الجديد، والتقارير المالية الدولية. وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التفكير المؤسسي، و مهارات التفكير الانعكاسي، في حين أنها لا تُنتج أي علاقة ذات دلالة مع إعادة مهارة إعادة الصياغة. وعلاوة على ذلك، توصلت الدراسة أنه لا توجد لدى المتغيرات الجنس والعمر ومتغيرات التعليم والخبرة في العمل، أي علاقات مهمة مع كلٍّ من مهارات التفكير الاستراتيجي الثلاث، وقد لا حظت الدراسة أن برامج إدارة الأعمال قد تغيرت طبقاً لذلك في معظم الجامعات لإعداد الخريجين لبيئة الأعمال المتغيرة الناجمة عن التفكير الاستراتيجي، وتهدف مناهج البرنامج إلى اكساب الخريجين المهارات الأساسية، مثل (التفكير الإبداعي والنقدي، والتفكير في الأنظمة والتحليل، ومهارات التواصل، وحل المشكلات، والمهارات التكنولوجية، والعمل الجماعي، والمهارات الشخصية)، وهذه المهارات هي المكونات الرئيسة لمهارات التفكير الاستراتيجي، وتعتبر حاسمة بالنسبة للنجاح والتميز الفردي والتنظيمي.

٣- دراسة (صبرينة ترغيني، ٢٠١٤ - ٢٠١٥):

وهدفت دراسة صبرينة ترغيني، ٢٠١٤ - ٢٠١٥ إلى تحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع للصناعات الدوائية يُسمى صيدال، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، و استخدمت استبانة تم تطبيقها على ٧٤ مديراً بالمجمع المذكور، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة منه، وبين القدرات الإبداعية للمجمع، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها، ضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي بأبعاده في مختلف أنواع المؤسسات الإنتاجية والصناعية نظراً لإيجابياته وفوائده، والتي من بينها تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسات الإنتاجية والصناعية، و تطوير الوعي لدى القادة والمديرين والمسيرين بأهمية التفكير الإستراتيجي، مع ضرورة التعاون مع جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات، لإعطاء دورات تدريبية للقادة والمدراء والعاملين بالمؤسسات المختلفة حول مهارات التفكير الإستراتيجي، والممارسات المرتبطة بها، مع الحرص على استمرارها ومتابعتها.

٤- دراسة (عبد الستار دهام، ٢٠١٦):

وهدفت دراسة عبد الستار دهام، ٢٠١٦ إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في تحليل الشركة، تحليل الزبائن، تحليل المنافسين، تحليل المناخ العام، تحليل المتعاونين، والتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة: التفكير النظمي، الانعكاس، إعادة التأطير، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة لمنظمات ومؤسسات الأعمال في ظل البيئة المعاصرة، وجاءت عينة الدراسة قصدية حجمها (٣٦) مديرا للإدارة العليا من تسعة شركات قطاع خاص في اربيل، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود مستوى فوق المتوسط لكل من متغيري الدراسة في الشركات محل البحث، وأن ثمة علاقة بدرجة مقبولة إلى متوسطة بين كل من التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي للمديرين.

٥- دراسة (محمد عباس، نسرين عبد الرحمن وأحمد زهرة، ٢٠١٨):

وسعت دراسة محمد عباس، نسرين عبد الرحمن وأحمد زهرة، ٢٠١٨ إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في بناء استراتيجيات فعالة للمؤسسات من خلال دراسة عنصرين مهمين هما: التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة حجمها (٧٩) من مديري الإدارات الوسطى و العليا في بعض ثلاث منظمة هي: شركة اسمنت - شركة تبغ - شركة مرفأعامة، وتوصلت الدراسة إلى أن ثمة علاقة دالة إحصائياً للتفكير الاستراتيجي لمديري المؤسسات محل الدراسة، وبين بناء استراتيجيات فعالة لتلك المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي ومهاراته من خلال عمل دورات تدريبية متخصصة في ذلك.

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

ومن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة (يحيى محمد الشديفات، محمد عبود الحراشنة، ٢٠٠٥):

هدفت دراسة يحيى محمد الشديفات، محمد عبود الحراشنة، ٢٠٠٥ إلى معرفة مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة في وزارة التربية والتعليم بالأردن،

ومعرفة أثر متغيرات: المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة في مستوى ممارسة أنماط هذا التفكير، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استمارة استبانة على عينة من القادة التربويين قوامها (٣٦٥)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي جاءت منخفضة، وأن ثمة فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة هذه الأنماط ترجع لمتغير المركز الوظيفي، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة هذه الأنماط ترجع لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة، وأوصت الدراسة بما يلي: الاهتمام بتأهيل القادة التربويين على أساس التفكير الاستراتيجي، وإجراء دراسات مماثلة لقياس مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية، و على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء الكليات.

٢- دراسة (نجوى الفواز، ٢٠٠٧/٢٠٠٨):

وهدفت دراسة نجوى الفواز، ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى معرفة مستوى امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، لأنماط التفكير الإستراتيجي، وممارستهن لمراحله المختلفة، ووجود معوقات من وجهة نظرهن، ولتحقيق ذلك اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من مديرات المدارس، قوامها (٢٠٩) وتوصلت الدراسة إلى أن المديرات يمتلكن نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً، ويمتلكن أنماط التفكير التخطيطي والتجريدي، والتشخيصي، بدرجة كبيرة، وأنهن يمارسن مراحل التفكير الإستراتيجي بدرجة كبيرة جداً، وأن هناك معوقات في البيئة الخارجية ذات درجة كبيرة، وأن المعوقات التنظيمية ذات درجة متوسطة، وأن المعوقات الشخصية ذات درجة ضعيفة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها: ينبغي على وزارة التربية والتعليم التركيز على نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي لدى مديرات المدارس، ومنحهن كافة الصلاحيات التي تمكنهن من ممارسة مراحل التفكير الإستراتيجي، وإزالة معوقاته التي تعترضهن.

## ٣- دراسة (لينا خليف، ٢٠٠٨):

وسعت دراسة لينا خليف، ٢٠٠٨ إلى وضع نموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على جميع مديري المدارس الثانوية في كل من مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية في عمّان، بواقع (١١٥) مديرًا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إدراك المديرين لمفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسات مهاراته، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى ممارسة المديرين لمفهوم التفكير الاستراتيجي ترجع لمتغيرات: المؤهل العلمي و الجنس والخبرة في مجال الإدارة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم بناء أنموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي للمديرين، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الأنموذج الإداري الذي قدمته الدراسة، وإجراء مزيد من الدراسات حول مفهوم التفكير الاستراتيجي ومهاراته في المنظمات التربوية والتعليمية.

## ٤- دراسة بيسابيا وبانج (Pisapia &amp; Pang, 2009):

وسعت دراسة Pisapia & Pang, 2009 إلى الكشف عن استخدام المعلمين المقبلين على رئاسة قسم ومساعد مدير في كل من هونغ كونغ والولايات المتحدة وشنغهاي و ماليزيا لمهارات التفكير الأساسية: التفكير الانعكاسي، وإعادة التأطير، والتفكير النظمي اللازمة للتفكير الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٣٢٨) معلما مقبولين على أدوار القيادة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين بدولة شنغهاي هي أقل الدول في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي، وأنه ليس ثمة فروق وفق متغير الجنس في استخدام مهارات التفكير المؤسسي، وأن الفئة العمرية ٢٠-٢٥ هي أقل الفئات العمرية في ممارسة مهارات التفكير الانعكاسي.

## ٥- دراسة (سمير الجمل، ٢٠٠٩):

وهدفت دراسة سمير الجمل، ٢٠٠٩ إلى معرفة العوامل المؤثرة على سيادة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين بوزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين، تبعا

لمتغيرات : مكان العمل و الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمركز الوظيفي، والمؤهل الدراسي، ولتحقق من ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة طُبقت على (١٩٥) مسئولاً بوزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المسؤولين لأنماط التفكير الاستراتيجي جاءت فوق المتوسط، وأوصت بضرورة أن تسعى وزارة التربية والتعليم لتوظيف توصيات البحوث التربوية التي تهدف لتطوير النظام التربوي، وتشجيع البحوث العلمية والتربوية في مجالات التربية والتعليم، وتفعيل مشاركة الإدارات التربوية الوسطى والدنيا لبناء خطط الوزارة و صياغة استراتيجياتها، والعمل على تشجيع الإبداع والمبدعين.

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

أما دراسة Pang, & Pisapia, 2012 فكان الغرض منها تحديد مهارات التفكير الاستراتيجي التي تميز قادة ومديري المدارس الفعالة في دولة هونغ كونغ. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد استخدمت استبانة التفكير الاستراتيجي التي تكونت من ثلاثة محاور رئيسة هي: مهارات التفكير الاستراتيجي، و مهارات الخصائص التنظيمية الشخصية، ومهارات فعالية قائد المدرسة، وتم تطبيقها على عينة من قادة المدارس قوامها (٥٤٣)، وأكدت النتائج التي توصلت لها الدراسة على وجود قوية صلة بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد، وأنه يتم تشكيل مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة المدارس في دولة هونغ كونغ في إطار التفكير المنظم، وأن هذا الإطار يتغير اعتماداً على تحديد الأدوار، ونوع المدرسة.

٧- دراسة (حلمي الفيل، ٢٠١٦):

سعت دراسة حلمي الفيل، ٢٠١٦ إلى تحديد فعالية برنامج تدريبي مقترح قائم على نموذج التدريب المهني المعرفي، في تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي لدى طلاب المدارس الثانوية وكفاءة عملية التعلم. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٤) طالبة في المرحلة الثانوية، وقد تم تقسيمها بالتساوي إلى

مجموعة تجريبية، وأخرى ضابطة. وتم تطبيق استبانتين هما: استبانة مهارات التفكير الاستراتيجي (STQTM)، واستبانة الجهد الذهني، كما تم قياس كفاءة التعلم بنتائج اختبار التحصيل في الكيمياء في مرحلة ما بعد الاختبار من البحث. وبعد الانتهاء من تطبيق الاختبار السابق، تم تدريب المجموعة التجريبية على نموذج التدريب المهني المعرفي، ثم إعادة تطبيق الاختبار عليهم، وقد تم الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارات التفكير الاستراتيجي. وبهذا يشير يشير كل من حجم التأثير - وفق ما اتصلت إليه ادراسة - إلى فعالية برنامج التدريب القائم على نموذج التدريب المهني المعرفي على كل من تفكير الطلاب وكفاءة التعلم.

المحور الثالث: دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في منظمات ومؤسسات التعليم الجامعي:

ومن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة محمود كارجن، رابيا أكتاس و سيبيل كارجن:

(Mahmut Kargin, Rabia Aktaş & Sibel Kargin, 2012)

وهدفت دراسة دراسة محمود كارجن، رابيا أكتاس و سيبيل كارجن ٢٠١٢ إلى قياس مستوى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي لدى طلاب جامعة جلال بايار في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كذلك فقد تم قياس أثر متغير الجنس والتعليم والقسم العلمي على مستوى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي لدى الطلاب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و قد تم قياس مهارات التفكير الاستراتيجي بواسطة "استبانة للتفكير الاستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة أن طلاب الصف الرابع والأخير بالكلية، يستخدمون مهارات التفكير الاستراتيجي بمستوى أكثر كفاءة من طلاب الصف الأول الذين هم في بداية تعليمهم بالمؤسسة الجامعية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق دالة إحصائية في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي بين الأقسام المختلفة، وأنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية تتعلق بجنس الطالب.

٢- دراسة (عبد الرازق العلي، ٢٠١٤):



وهدفت دراسة عبد الرزاق العلي ٢٠١٤ إلى معرفة مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بدولة الكويت وعلاقة هذا المستوى بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوسلت الدراسة بالمنهج الوصفي النمط التحليلي، واستخدمت استبانتين أحدهما لأنماط التفكير الاستراتيجي والأخرى لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد تم تطبيقهما على عينة قوامها (١٨٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الذي بلغ حجمه (٢٤٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بدولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي جاء متوسطاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي بالكليات التطبيقية ترجع لمتغير الجنس في صالح فئة الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة.

٣- دراسة (عزة الحسيني، ٢٠١٤):

وهدفت دراسة عزة الحسيني، ٢٠١٤ إلى التوصل إلى اقتراح إطار عمل يتضمن بعض المبادئ والآليات لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي الحكومي، عن طريق بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن؛ للتوصل إلى إطار العمل المقترح الذي يتضمن المبادئ والمرتكات التالية: يركز التفكير الاستراتيجي القصد الاستراتيجي، وعلى التفكير النظمي لدى القادة، والشراكة بين الجامعات المصرية والإقليمية والعالمية، والتفكير في أبعاد الزمن الثلاثة، والانتهاز الذكي للفرص، أما بالنسبة للآليات التي تضمنها الإطار المقترح فتمثلت في عقد دورات تدريبية وورش عمل بمراكز التنمية المهنية في الجامعات، كما تمثلت في تأسيس مراكز تنمية التفكير الاستراتيجي، وذلك لتنمية هذا التفكير لدى هؤلاء القادة.

تعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات غير التعليمية إلي تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي، والتعلم الموجه ذاتيا، وتحديد مستوى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المحاسبين والقانونيين، وكذلك القدرات الإبداعية لدى مجتمع الصيدال، وكذلك تشخيص طبيعة العلاقة بين التحليل الواقعي من خلال التفكير الاستراتيجي، والبيئة المحلية والعالمية المعاصرة، ومعرفة دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعالة للمؤسسات والمنظمات من خلال التفكير الاستراتيجي، بينما تناولت دراسات التعليم قبل الجامعي ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي من قبل القادة التربويين في الأردن وأثر المؤهل العلمي والخبرة على أنماط هذا التفكير، وأيضا معرفة مستوى امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية لأنماط التفكير الإستراتيجي ومراحله، وتحديد مهارات التفكير الإستراتيجي المميزة لقادة المدارس الفعالة في دولة هونج كونج، وفعالية برنامج تدريبي قائم على نموذج التدريب المهني المعرفي بهدف تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي لدى طلاب المدارس الثانوية وكفاءة التعليم، وأما بالنسبة للدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي فقد هدفت إلي قياس مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لطلاب المرحلة الجامعية بالمؤسسات المذكورة، وأثر متغيرات القسم العلمي، ونوع التعليم، والجنس على مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي، وكذلك معرفة مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي من قبل أعضاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وبناء اطار مقترح يتضمن بعض المرتكزات والمبادئ والآليات لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادی التعليم الجامعي الحكومي، وذلك اعتمادا على بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

أن غالبية الدراسات ركزت على مرحلة التعليم قبل الجامعي طلاب ومديرين.  
أن هناك دراستين ركزتا على قيادات الجامعات والأقسام العلمية مثل دراسة عزة وعبد الرازق.

أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي ماعدا دراسة حلمي الفيل التي توسلت بالمنهج التجريبي، ودراسة عزة الحسيني التي اعتمدت على المنهج المقارن. أن ثمة ندرة في الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي، وتنمية مهاراته لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

أن الدراسات جميعها قد أكدت على أهمية دور الجامعات في تبني التفكير الاستراتيجي وتميمته مهاراته لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والطلاب والعاملين.

وقد استفادت الباحثة من الإطار النظري والنتائج الميدانية للدراسات عموما وبصفة خاصة الدراسات التي أجريت في مؤسسات تربوية.

لم تستهدف أي من الدراسات السابقة معرفة مستوى توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات عموما، وجامعة مدينة السادات خصوصا، و بحسب متغير طبيعة الكلية (معتمدة/ غير معتمدة)، ووحالة عضو هيئة التدريس (مشارك في وضع الخطة الاستراتيجية / غير مشارك).

ثانيا: الإطار النظري للدراسة

يتسم العصر الحالي بالتغير الدائم، والمستمر الذي أفرز تغيرات وتطورات تقتضي إعادة النظر في العمل القيادي فكرياً وأسلوبياً ومنهجياً، و فرضت الحاجة الملحة لقادة يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي ومهاراته، وما يستوجب على المؤسسات التقليدية أن تكون قادرة على التكيف وبسرعة مع طبيعة العصر ومسارته، ونظرا لأهمية أهداف و أدوار المؤسسات التربوية، فإنها أكثر حاجة لمسايرة الواقع وتحدياته، وأكثر حاجة لقادة قادرين على مهارات التفكير الاستراتيجي ولديهم رؤية مستقبلية، فعصر الثورة التكنولوجية والمعرفية، يتطلب قادة استراتيجيين في تفكيرهم.

وفي ضوء التغيرات السريعة والمتلاحقة، أصبح واضحا جليا أن الأساليب الماضية في التفكير والإدارة غير الملائمة لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، مما فرض وجود أساليب مبتكرة وجديدة، مع توفير رؤية واضحة لما سيكون عليه المستقبل، ومن ثم ظهرت الضرورة الملحة من قبل القيادات العليا في المنظمات و المؤسسات لتفعيل

مهارات التفكير الاستراتيجي الذي يساعدنا على مواجهة هذه التحديات: العالمية أو الإقليمية أو المحلية، وأصبح امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي العماد الرئيس لمواجهة هذه التحديات، ومن ثم سوف تعرض الدراسة الراهنة لمفهوم المهارة، و التفكير ومهاراته، ومهارات التفكير الاستراتيجي، وأهميتها، وأسس تعلمها، وأنماطه وأبعاده، وخصائصه، بغية الوصول لمهارات التفكير الاستراتيجي ومداخل تنميته.

#### ١- المهارة وأهميتها وأسس تعليمها:

سوف نتناول المهارة من حيث مفهومها وأهميتها، وأسس تعلمها، وذلك على النحو التالي:

#### تعريف المهارة:

تُعرف المهارة بأنها " السرعة والدقة والسهولة في إنجاز أي عمل، سواء كان في المجالات المعرفية، أم الحسية، أم الحركية" (لعزيلي فاتح، ٢٠١٣، ٧٠)، وتعرف المهارة كذلك بأنها أداء يتميز بالإتقان والإجادة، مع توفير كل من الوقت، والجهد، وهي أداء يتسم بمجموعة من الحركات الجسمية أو المهارات العقلية ليكون ذلك عملاً واحداً وكيانا موحداً يطلق عليه مهارة" (فهد الحارثي، ٢٠١٤، ٢٣)، كما تُعرف كذلك بأنها " القدرة على الأداء بصورة فعالة في ظروف معينة وبالغة الدقة " (أمل طعمة، رند العظمة، ٢٠٠٣، ١٣).

و بناء على ما سبق تُعرف الدراسة الراهنة المهارة بأنها" أداء لعضو هيئة التدريس ينمو من خلال التعليم و التدريب يتطلب تعاون كامل بين عقل العضو وجسده، بما يساعده على إنجاز عمل ما بدقة واتقان "

#### ب- أهمية المهارة:

يعتبر اكتساب الأفراد للمهارات الأساسية شيء ضروري لأنها تساعده على أداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والدقة والإتقان، ومن ثم فإن لها أهمية كبيرة سوف تقوم الباحثة بتوضيحها فيما يلي (السيد أبوهاشم، ٢٠٠٤، ١٢-١٣):

أنها تساعد الفرد على الأداء بكفاءة كبيرة.

أنها تساعد الفرد على مواجهة المشكلات التي قد تصادفه في حياته.

أنها تكسب الفرد الميول الإيجابية نحو التعلم الذاتي.

أنها وبصفة عامة تجمع بين الفرد والعوامل البيئية في إطار منهجي واحد، وهذا يتيح لمن حوله الفرصة بدرجة أكبر ليفهم كثيرا من سلوك الفرد في المواقف المختلفة.

أنها جزء أساسي ومهم يحتاج الفرد إلى تعلمه واكتسابه من المحتوى المعرفي، يحتاج إلى العمل بقدر عال من الكفاءة.

ج- أسس تعليم المهارة:

يعد تعليم المهارة ليس بالأمر السهل، ذلك لأنها تحتاج إلى مجموعة من الأسس حتى يستطيع الفرد اكتسابها، وتمييزها، وهذه الأسس هي: (زين الخويسكي، ٢٠٠٨، ٩)

درجة من النمو العقلي: حيث التركيز على المستوى التعليمي للفرد، انطلاقا من أن لكل مرحلة عمرية مستواها العقلي المناسب، واستعدادتها الخاصة، ومن هنا فلا يمكن اكتساب الفرد مهارات لا تتناسب مع مستواه العقلي ومن ثم مع مستوى تفكيره.

الهدوء النفسي: إذ لا بد من إبعاد المتعلم عن أي ضغوط أو توترات نفسية لأنها قد تؤثر على اكتسابه للمهارات سلبا، بل قد تعرقل عملية اكتساب أو تعلم المهارة.

دافعية المتعلم: تعتبر رغبة المتعلم من الشروط الأساسية لعمليات التعلم، حيث يشترط اتفاق المهارة مع الميول والتجاهات الشخصية للمتعلم حتى يتمكن الفرد من اكتساب المهارة.

درجة تعقد المهارة: ذلك لأن المهارة تتدرج من السهولة إلى الصعوبة في عملية تعلمها، ومن هنا يجب مراعاة الطرق والأساليب الصحيحة في اكتسابها، بما يتناسب مع درجة تعقدها.

التفكير ومهاراته:

نظرا لتعدد مهارات التفكير فإن الباحثة سوف تعرض لها باعتبارها متغيرا مهما وأساسيا تقوم عليه الدراسة الراهنة:

## أ- تعريف التفكير :

يعرف عدنان الغتوم وآخرون التفكير بأنه " نشاط معرفي يرتبط بالمواقف والمشكلات المحيطة بالفرد و مهارته وقدراته على تحليل المعلومات التي تتلقاها الحواس مستعيناً في ذلك بحصيلته من المعارف السابقة، وبالتالي يقوم بإعطاء المثيرات البيئية دلالة ومعنى، بما يساعد الفرد على التلاؤم والتكيف مع المحيط الذي يعيش فيه من بيئته". (عدنان، عبد الناصر، وموفق، ٢٠٠٩، ١٩).

## ب- مهارات التفكير :

تعرف مهارات التفكير بأنها " عبارة عن عمليات عقلية محددة يمارسها الفرد ويستخدمها عن قصد في معالجة البيانات والمعلومات ؛ لتحقيق أهداف تربوية متنوعة، و تتراوح هذه العمليات بين تذكر المعلومات، ووصف الأشياء، وتحديد الدليل وحل المشكلات القائمة والوصول إلي استنتاجات منطقية (جودت سعادة، ٢٠٠٨، ٤٥)

كما تعرف مهارات التفكير بأنها "عمليات محددة يمارسها الشخص ويستخدمها عن قصد في معالجة المعارف والمعلومات وتوظيفها، ومنها هذه المهارات: الاتصال، القياس، المقارنة، الربط، التلخيص،، الطلاقة، التسلسل، التنبؤ، الواقع والخيال، التفسير،، الاستنتاج، تحديد الهدف، الشبه والاختلاف، إدراك الأخطاء، النظر في البدائل، تحديد المشكلة، إيجاد الحل، التذكر، التصنيف، التحليل، اتخاذ القرار، ومن ثم يمكن القول بأن العلاقة بين مهارات التفكير و التفكير أن التفكير يتألف من مهارات متعددة، بحيث تسهم إجابة كل مهارة منها في فاعلية عملية التفكير نفسها. ( أمل طعمة، رند العظمة، ٢٠٠٣، ١٠)

## التفكير الاستراتيجي :

التفكير الاستراتيجي هو عملية تحدد الطريقة التي يفكر بها الناس، وتقييم، وعرض، وبناء وتصور المستقبل لأنفسهم وللآخرين، كما أنه يعتبر أداة رئيسة وفعالة للغاية وقيمة، ويمكن للفرد أن يمارس التفكير الاستراتيجي للوصول إلى القرارات الصائبة والمصيرية التي يمكن أن تكون ذات صلة بالعمل أو الحياة الشخصية.

هذا وقد يساء فهم التفكير الاستراتيجي في معظم الأحيان ويعرف بشكل ضيق بعيد عن مضمونه الصحيح، عندما ينظر إليه على أنه يقتصر على كبار المسؤولين التنفيذيين والقادة المنوط بهم تحديد التوجه الاستراتيجي، وهذه النظرة الضيقة يطل على القيمة التي يتم بناؤها عندما يقترب الجميع في مؤسسة ومنظمات العمل بطريقة أكثر استراتيجية. ويصدق هذا الوضع بشكل خاص في أوقات الاضطرابات، عندما تتحدى قوى التغيير الاجتماعي، وقوى التكنولوجيا الوضع القائم وتخلق فرصا لإجراء تحسينات هائلة في الإنتاجية والتعاون وخلق القيمة. وبالمثل، يساء فهم التفكير الاستراتيجي في حالة أخرى عندما يعتقد أنه مرادف للتخطيط الاستراتيجي، وهذا يقلل من أهمية وتطبيق مهارة يمكن تطبيقها في مجموعة واسعة من السياقات، ويمكن للتفكير الاستراتيجي كذلك أن يحسن أداء القيادات التنفيذية، بل من الضروري أن يطبقه المساهمون والسياسيون والمدرّبون وأولياء الأمور (J. Glenn Ebersole, 2013, 1)، وغيرهم، وبناءً على ذلك سوف تقوم الباحثة بعرض التفكير الاستراتيجي من حيث مفهومه، وأنماطه، وخصائصه، ومهاراته الأساسية، وذلك على نحو ما يلي:

#### أ- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

تم الاعتراف بالتفكير الاستراتيجي على أنه نقطة محورية لنجاح وتميز أي منظمة لفترة طويلة الآن، ومع ذلك فإن ثمة اختلافات في التعريف النظري والبنى الأساسية، حيث تم عرضه بشكل مطول وتم تحديده وتشعبه، بشكل مختلف من قبل الباحثين والأكاديميين. ومن هنا تضمنت الأدبيات الموجودة أبعادًا مختلفة للتفكير الاستراتيجي، وقد أدى ذلك إلى التداخل في الطريقة التي حددها الباحثون، والمتخصصون في وضع مفهوم التفكير الاستراتيجي. (Dhir, Sanjay, Dhir, Swati & Samanta, Payel, 2018, 1)

وبناء على ما سبق فقد تناول العديد من الباحثين والمتخصصين مفهوم التفكير الاستراتيجي فمنهم من عرف التفكير الاستراتيجي بأنه "تمط من أنماط التفكير الإنساني،

يقوم على رؤية واضحة للمستقبل، وينظر إلى الأمور من زوايا متعددة ومختلفة، ويُحلل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي هو عضو فيها، ويهتم بدرجة كبيرة باغتنام الفرص وتفادي التهديدات، ويُساير في الوقت نفسه التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ولديه القدرة على إحداث التغيير المستمر نحو الأفضل من خلال تشجيعه للإبداع والابتكار، ويتبنى مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات (سمير سليمان، ٢٠٠٩، ٥٨).

كما يعني " باستخدام أدوات التحليل لاتخاذ إجراءات حكيمة وحاسمة تمنح المؤسسة أفضل فرصة ممكنة لتحقيق أهدافها سواء كانت شخصية أو مهنية"، أو كانت أحد الطرق المستخدمة لحل المشكلات الاستراتيجية والتي تعتمد في الغالب على كل من المدخلين المنطقي والتقاربي من خلال عمليات التفكير المتباينة والإبداعية (Ingrid, 2005, 337)، كذلك تعرف ووتر (Waters, 2011, 115) التفكير الاستراتيجي على أنه "القدرة على تكوين توليفة شاملة وإبداعية للعوامل الرئيسية التي تؤثر على المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية من أجل الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة مستدامة وتميز ونجاح طويل الأجل".

بينما يعرف (ليبب اسماعيل، ٢٠١٣، ٢٠) التفكير الاستراتيجي على أنه القدرة على توجيه العقل لرؤية وملاحظة ما يدور حوله، والاحاطة به من زوايا متعددة، من خلال حوار منفتح و حر يربط بين الواقع الحالي والمستقبل المتوقع، لاغتنام الفرص، وتفادي المخاطر والبحث عن طرق وأساليب بديلة، بسرعة وتميز، وهو كذلك إمكانية تحليل العوامل المؤثرة داخل المؤسسة وخارجها، لاكتشاف الاتجاه الاستراتيجي الذي يجب أن يوجه عملية اتخاذ القرارات فيها وتخصيص الموارد لمدة تتراوح بين ٣-٥ سنوات مستقبلية.

وعلى الرغم من استخدام مفهوم التفكير الاستراتيجي بالتبادل مع المصطلحات الأخرى ذات الصلة بالاستراتيجية، مثل الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، إلا أن ثمة اختلافات واضحة بين مفهوميهما، فالتفكير الاستراتيجي يدفع إلى التخطيط الاستراتيجي، كما أنه عملية اصطناعية، خلاقية ومتباينة، و في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو



تحليلي، متقارب، فإن التفكير الاستراتيجي يهدف إلى اكتشاف استراتيجيات مبتكرة وخلاقة يمكن من بواسطتها إعادة كتابة قواعد اللعبة التنافسية. والهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تفعيل الاستراتيجيات التي تم ابتكارها أو تطويرها من خلال التفكير الاستراتيجي، ودعم التفكير الاستراتيجي نفسه (Heracleous, 1998, 481). لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تالية لعملية التفكير الاستراتيجي، تتم بعده.

### أنماط التفكير الإستراتيجي

هناك أنماط للتفكير الاستراتيجي لعل من أهمها ما يلي : (طارق يونس، ٢٠٠٦، ١٣٠-١٣١)

- نمط التفكير الشمولي: والذي يركز على تحديد الإطار العام للمشكلة معتمداً، في ذلك على خبرات الشخص المتراكمة لتحديد أهم العوامل ذات الصلة المؤثرة في ظهور المشكلة.
- نمط التفكير التجريدي: وهو نمط التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالقضية أو المشكلة، ويكون القرار في هذا الحالة صادراً عن تفكير مجرد للشخص.
- نمط التفكير التشخيصي: وهو نمط من التفكير قائم على اختيار البديل الإستراتيجي غير المرن، ومن ثم تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً.
- نمط التفكير التخطيطي: وهو نمط التفكير الذي يحدد النتائج الممكن تحقيقها باعتبارها مرحلة أولى من التفكير الاستراتيجي، ثم توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق تلك النتائج، ويتم بعنصر المرونة في تحديد مصادر المعلومات، والأسباب، أو الأهداف المراد جمعها حصرياً بهدف اتخاذ القرار.

### ج- خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز

- من أهم خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٩، ٥٨):
- أنه تفكير مستقبلي.
  - أنه تفكير إيجابي.
  - أنه تفكير تفاؤلي.
  - أنه تفكير طموح.

- أنه تفكير واقعي. - أنه تفكير مبني على الحقائق.  
 أنه تفكير جماعي. - أنه تفكير إبداعي/ ابتكاري.

و يلاحظ من عرض الخصائص السابقة، أن التفكير الاستراتيجي له العديد من الخصائص حيث إنه يرتبط بالمستقبل، نظرا اعتماده على الإبداع والابتكار، والبحث عن أفكار جديدة، فضلا عن أنه تفاؤلي وإنساني حيث يؤمن بقدرات الفرد وطاقاته العقلية، ومهاراته، وقدراته على التنبؤ باحتمالات ما قد يحدث، بالإضافة إلى المشاركة في المعرفة لصناعة المستقبل، كذلك يعتمد على الانطلاق من الكل إلى الأجزاء، والرؤية الشاملة، وتحليله الواقعي والمنطقي لفهم الأمور على حقيقتها.

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

حدد الخبراء فئات تسع من خبرات العمل ذات الصلة الوثيقة بتطوير قدرتهم على التفكير بشكل استراتيجي متميز وهذه الخبرات هي (Casey & Goldman, 2010, 176-177):

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

الإرشاد والتوجيه: بمعنى تلقي ردود فعل منتظمة من قبل مسؤول تنفيذي من ذوي الخبرة والكفاءة في وقت مبكر من حياة الفرد.

أن تصبح مدير تنفيذي: أي يتم تعيينك أو ترقيةك في منصب الرئيس التنفيذي، وبالتالي يمكنك الوصول إلى أشخاص معلومات جديدة.

رصد النتائج / القياس: حيث يتم في كثير من الأحيان تقييم عمليات المؤسسة باستخدام العديد من التدابير والمؤشرات المقارنة.

أن تتحدى أحد الزملاء الرئيسيين: أي أن يفكر أحدهم في التفكير أو أن يركز عليه شخص موثوق به بشدة.

القيام بالتخطيط الاستراتيجي: وهذا يعني أن تكون ناشطاً في عملية منظمة ومستمرة لتصنيف الموضوعات التي يوجد لها إعداد مسبق للمناقشة.

الريادة في مبادرة نمو كبرى: وهذا يعني أن تكون مسؤولاً عن مشروع كبير، يشترط أن تتمتع فيه بحرية كبيرة في صنع القرار.

التعامل مع تهديد البقاء التنظيمي: بمعنى أن تكون مسؤولاً عن استجابة المؤسسة لتحدي خارجي كبير.

التجارب غير المباشرة: بمعنى التعلم من الزملاء ممن يشغلون مناصب مماثلة ممن لديهم اتصال منظم بالخبرة المناظرة.

ه- عناصر التفكير الاستراتيجي:

تم تناول مكونات و عناصر مهارات التفكير الاستراتيجي بشكل مختلف من قبل العديد من الباحثين حيث يحددها ليدتكا (Liedtka, 1998, 122-123) أن التفكير الاستراتيجي يتألف من خمسة عناصر هي: التفكير الذكي، منظور الأنظمة، والتركيز على الانتهازية، والفرضية المدفوعة، والتفكير في الوقت، في حين يرى بون (Bonn, 2001, 64) أن التفكير الاستراتيجي يتكون على المستوى الفردي من ثلاثة عناصر رئيسة هي: رؤية لمستقبل المنظمة، فهم شامل للمنظمة وبيئتها، والإبداع.

وهذا يعني أن " ليدتكا " نظرت للتفكير بشكل كلي من منظور الأنظمة، وأن الاستراتيجية تكون بشكل متكامل و كلي، ويهتم باكتشاف الفرص والاستفادة منها، وخاصة الجديد منها، كما أنها تهتم بالوقت عن طريق ربط الماضي مع كل من الحاضر والمستقبل، وتعتمد على فرضيات مبنية على الإبداع، وفي المقابل فإن عناصر التفكير على المستوى الفردي يبدأ من واقع المنظمة وفهم وتحليل أجزائها، مع الوضع في الاعتبار البيئة المحيطة بها، وإمكاناتها وقدراتها، ومعرفة كل من نقاط القوة، ومواطن الضعف، والتحديات التي تواجهها، ثم إيجاد طرق وأساليب جديدة، ومتطورة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ورسم رؤية جديدة لمستقبل المؤسسة.

و- نتائج التفكير الاستراتيجي:

تتجح المؤسسات في دمج القدرة على التفكير الاستراتيجي في جميع أنحاءها، وقد خلقت مصدراً قوياً وجديداً للميزة التنافسية، ويجب أن يسمح لهم منظور النظم بإعادة بناء

وتصميم عملياتهم لزيادة الفعالية والكفاءة، وأن قدرتهم على التفكير في الوقت المناسب تُحسن من جودة صنع واتخاذ القرار وسرعة التنفيذ، وسوف تدمج القدرة على توليد الفرضيات واختبارها التفكير النقدي والإبداعي وفي عملياتها، في حين أن الانتهازية الذكية ستجعلهم أكثر استجابة للفرص المحلية المتاحة، هذه العناصر تخلق القدرة على التفكير الاستراتيجي الذي يلبي الاختبارات الأساسية الثلاثة التالية لكفاءة وقيمة الإستراتيجية (Liedtka, 1998, 124):

أنها تجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيير.

أنها تنشأ و تخلق قيمة متفوقة للعملاء.

بحيث يصعب على المنافسين تقليدها.

مهارات التفكير الاستراتيجي:

يتكون التفكير الاستراتيجي من ثلاث مهارات رئيسة هي: التفكير المنظومي والتأطيري والانعكاسي وفيما يلي تتناول الباحثة تلك المهارات بشيء من التوضيح:

١- مهارة التفكير المنظومي:

المفهوم: يشير التفكير المنظومي إلى قدرة الفرد على رؤية الأنظمة بصورة شاملة من خلال فهم القوى والخصائص والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات النظم، ويستند هذا النوع من التفكير على أن الكل أكبر من مجموع أجزائه (Pisapia et al., 2011, 3).

وهذا يعني أن مهارة التفكير المنظومي هي المهارة المستخدمة لجمع المعلومات والتفكير بصورة كلية من خلالها وخارجها باستخدام فهم دينامي للنظم” (Pisapia, Reyes, & Coukos, 2005, 48)

التوصيف:

وبتحليل التعريف السابق يتضح أن هناك أربعة قدرات تستخدم في التفكير المنظومي وهذه القدرات هي: (Pisapia, Reyes, & Coukos, 2005, 48)

التفكير بشكل شامل وكلي في الموضوع أو القضية.

التعرف على الأنماط والعلاقات المتبادلة بين العناصر.  
التعرف على خصائص الأنظمة الداخلية الفرعية والأنظمة المحددة والمحيطية للأنظمة الأساسية والتصرف وفقاً لها.  
التعرف على متطلبات وشروط النظام لتحقيق الهدف، وصياغة الأنماط، والتكيف والتكامل معها.

مهارة التفكير الانعكاسي:

المفهوم:

تشير مهارة التفكير الانعكاسي لمعالجة المعلومات، وبناء معرفة منها، وتطبيقها من خلال الممارسة الفعلية". (Pisapia, Reyes & Coukos, 2005, 52)

وهذا يعني أن التفكير الانعكاسي يشير إلى قدرة القائد على نسج التفكير العقلاني والمنطقي، من خلال استخدام التصورات والمعلومات والخبرات، وإصدار الأحكام بشأن ما حدث، وخلق مبادئ بديهية توجه الإجراءات المستقبلية بفاعلية". (Jelenc, & Pisapia, 2015, 166)

التوصيف: وبتحليل التعريف السابق يتضح أن هناك أربعة قدرات تستخدم في التفكير الانعكاسي (Pisapia, Reyes & Coukos, 2005, 52) هي:

- القدرة على تحديد وفهم النماذج والصيغ العقلية والأطر التي يتم استخدامها لتأطير مشكلة ما أو موقف معين.

- تعليق الحكم مادام الحالة لا تزال تتركز على جمع المعلومات الأساسية اللازمة.

- مراجعة وإصلاح النماذج العقلية الخاصة بالآخرين في النظام.

- القدرة على استخدام النماذج العقلية والصيغ المختلفة والأطر لفهم موقف واحد ومحدد.

٣- التفكير التأطيري:

المفهوم:

تشير مهارة التفكير التأميري إلى المهارة المستخدمة لجمع وتنظيم المعلومات التي تحدد الحقائق الظرفية بدقة". (Pisapia, Reyes & Coukos, 2005, 56)

وهذا يعني أن مهارة التفكير التأميري تشير إلى قدرة القائد على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر مختلفة ومتعددة، ونماذج وإطارات عقلية، وأمثلة، لتوليد خيارات ورؤى جديدة للإجراءات. (Jelenc, & Pisapia, 2015, 166)

التوصيف:

- وبتحليل التعريف السابق يتضح أن هناك خمسة قدرات تستخدم في التفكير التأميري بصورة أساسية وهي (Pisapia, Reyes & Coukos, 2005, 56):
- دمج المفاهيم والمعارف والخبرات والتحليل أثناء اتخاذ الإجراءات.
- إدراك لماذا بعض الخيارات مهمة وعملية وغيرها ليست مهمة.
- استخدام تصوراتك وخبراتك ومعرفتك الحالية ومعرفة الآخرين من تجارب الماضي لبناء فهمك للحاضر وخلق المستقبل.
- عند استخدامك حلقة مزدوجة تعلم المبادئ التي تحكمها.
- إيجاد حل للعديد من المشكلات والقضايا الصعبة بمجرد إعادة صياغتها، وبالتالي ضبط وتغيير تصورك للمشكلة.

وترى الباحثة أن المهارات الثلاثة التفكير النظمي وإعادة التأطير والانعكاسي معا تعتبر مهارات ضرورية وأساسية لأعضاء هيئة التدريس، فليس هناك مهارة واحدة منها تكفي لإيجاد الحلول الصحيحة كما أنها متكاملة ومتفاعلة في كل موقف؛ لأن كل موقف له أسباب ومشكلات ونتائج مختلفة ومعقدة غالبا؛ مما يتطلب تكامل المهارات وتفاعلها للوصول إلى حل مناسب، فالتفكير النظمي يعطي أعضاء هيئة التدريس القدرة على رؤية النماذج بشكل كلي، كما يمكنهم من تحديد العلاقات المتبادلة، أما التفكير الانعكاسي فإنه يعطي القدرة لأعضاء هيئة التدريس على تحديد أسباب اختيار بعض القرارات وتفضيلها عن غيرها، حسب نوع الموقف، في حين أن مهارة إعادة التأطير تساعد على إعادة

تشكيل المشكلات وصياغتها بطرق مختلفة تسمح بظهور أنواع جديدة ومبتكرة من الحلول بهدف إنتاج معرفة قابلة للاستخدام والتطبيق.

- مداخل تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي:

هناك العديد من المداخل التي تهدف إلى تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي، ولكن لا يُكتفى بفهم هذه الأساليب للتوصل لحلول إبداعية وأفكار جديدة، وإنما يجب التطبيق العملي لها، وهذا سوف يجعلنا نتعلم كيف نرى ما لا يراه الآخرون، بمعنى النظر للأشياء بشكل مختلف عن الطرق التقليدية التي تعلمناها وألفناها، وكيف نفكر فيما لا يفكر فيه الآخرون بطرق جديدة وإبداعية.

وفيما يلي توضيح لأهم تلك المداخل (مايكل ميكالكو، ٢٠١١، ١٦ - ٦٧):

مدخل العصف الذهني:

ويمكن عن طريق العصف الذهني إعادة هيكلة المشكلات بطرق مختلفة ومتعددة بعيداً عن الأسلوب المألوف في رؤيتنا للأشياء، وعدم الاعتماد على المناهج النابعة من الخبرة السابقة، ويتم ذلك عن طريق جعل المشكلة أكثر تحديداً وشمولاً، وعن طريق فصل الأجزاء عن الكل الذي يجمعها، مع تغيير المنظور الكلي للمشكلة، ثم إعادة صياغتها، بطرح العديد من الأسئلة، و باستخدام رؤى متعددة.

٢- مدخل إعطاء تفكيرك شكلاً مرئياً:

أي اكتساب قدرات مكانية وبصرية، تمنح المرونة اللازمة لعرض المعلومات من خلال أساليب وطرق مختلفة وبواسطة: تمثيل الأفكار بيانياً، والخرائط الجماعية وباستخدام الخرائط الذهنية، و عن طريق رسم خرائط للأفكار الرئيسية، فضلاً عن رسم الخرائط المنظومية.

٣- مدخل التفكير فيما لا يفكر فيه الآخرون:

وذلك لأن التفكير بنفس الطرق التقليدية التي ألفناها، لن تجعلنا نحصل إلا على ما سبق أن حصلنا عليه من قبل ؛ لذلك يجب التحرر من الأفكار التقليدية، لنكتشف حلولاً كثيرة

جديدة، والربط بين الأشياء بطرق غير مألوفة، والنظر للجوانب الأخرى التي يغفل عنها الآخرون، والتفكير بشكل مقارن، والاهتمام بما توصلت إليه ولم يفكر فيه الآخرون بصورة أساسية.

استراتيجيات تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي:

يرى كثير من الباحثين أن تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي ومراحله وعملياته تتم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات فيما يلي توضيحها  
(Mai): (96-94, 2012, Moua, (سلطان الجاسم، ٢٠١٠، ١٥٥)

استراتيجية توصيل معلومات جديدة:

انطلاقاً من وجهة النظر التي ترى أن التفكير الاستراتيجي هو "التفكير في التفكير" بمعنى أن تكون مدركاً لعمليات تفكيرك، مثل كيف قمت بجمع وتنظيم البيانات والمعلومات والخبرات في ذاكرتك، ثم كيف يمكنك إعادة تنظيمها في معلومات جديدة؛ لتناسب الوضع الجديد، كما يجب عليك توصيل المعلومات الجديدة للمساعدة في فهم الإجراءات التي يجب اتخاذها.

٢- استراتيجية التعلم من الأقران:

تتمثل الإستراتيجية المستخدمة في الغالب في ممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي في بناء وخلق فرص لتعلم الأقران لحل المشكلات ولإستكشاف التفاعلات؛ مما يؤدي إلى تزويدك بطرق لكيفية معالجة المشكلات والتفاعلات، ويمكن أن يساعدك أقرانك للوصول لهذه الطرق والمساعدة في حل كثير من المشكلات والقضايا، وتعد هذه الطريقة رائعة لتوفير نموذج لأولئك الذين يرون صعوبة في التفكير الاستراتيجي ومهاراته تقوم بذلك عن طريق مشاركة عملية معهم.

٣- استراتيجية اكتساب المعرفة:

من المهم للغاية في اكتساب المعرفة، أن اغتتم الفرصة لإعادة قراءة الصورة والموقف؛ لمعرفة ما إذا كنت قد فهمت حقاً، وكيف تم استخدام هذه المعارف، وفي



مراجعتك للمواقف، فربما تحتاج إلى البحث عن إيماءات أو مصطلحات غير مألوفة، أو قد تحتاج إلى فحص و تحليل الصورة وإعادة بنائها، لفهم ما إذا كنت قد فهمت الصورة كاملة حقًا.

استراتيجية العثور على مدرب أو مرشد:

لعله من المفيد العثور على مدرب أو مرشد يمكنه إرشادك ومساعدتك في تحليل تفكيرك في التفكير الاستراتيجي، ومن المهم كذلك التحدث عما ستفعله أو ما عليك أن تفعله، كما هو الحال في التعلم من الأقران، حيث يمنحك التحدث مع شخص آخر الفرصة لتفكيك عمليات تفكيرك.

استراتيجية كن مراقب (ملاحظ أو مشاهد):

تعد استراتيجية كن مراقباً أحد أفضل الأشياء التي يجب القيام بها لتطوير التفكير الاستراتيجي، ومن ثم يجب أن تتعلم كيف تكون مراقباً، وذلك من خلال الملاحظة والاستماع النشط، ويمكنك كذلك التقاط ما لا تراه عادةً، كما ويتم الحصول على الملاحظة من خلال الأنشطة اليومية في حياتك عن طريق اتخاذ قرار واع بأن تكون يقظاً مع الانتباه إلى الإشارات سواء اللفظية أو غير اللفظية في المواقف المختلفة.

وترى الباحثة أن جميع الاستراتيجيات والأساليب السالف عرضها تتكامل معاً لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، فلا يمكن الاعتماد على استراتيجية دون الأخرى، وإنما يجدر استخدام هذه المداخل معاً في كل متفاعل في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي بصورها المختلفة.

- طرق تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي:

وكما هو معلوم فإن التفكير الاستراتيجي لا ينمو تلقائياً، ولكن يمكن أن يلعب التعليم والتعلم الهادف دوراً فعالاً في تنمية عمليات ومهارات التفكير الاستراتيجي التي تمكن الأفراد من تطوير كفاءاتهم التفكيرية، ومن هنا فإنه توجد مجموعة من الطرق التي تساعد في ذلك نوردها فيما يلي (إنصاف درار، ٢٠١٩، ٣٤٤):

- ١- ومن هذه الطرق الاعتماد على نشرات تحتوي على مفاهيم واضحة ودقيقة عن أهمية اكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي، ومردوداتها، ويمكن الاستفادة من هذا في ضرورة تبني القادة التربويين دعم وتعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس في هذا الاتجاه.
- ٢- ومن بين هذه الطرق كذلك توفير كتيبات إرشادية لأعضاء هيئة التدريس تتضمن طرقاً ووسائل فعالة لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
- ٣- عقد ورش عمل لتعلم المهارات وتنميتها من خلال إستراتيجية تبدأ بعرض المهارة ثم شرحها بعد عرضها مباشرة، وتوضيح المهارة بالتمثيل، ثم يتم مراجعة خطوات التطبيق و تقويم ماتم تعلمه منها في النهاية.
- ٤- عقد دورات تدريبية يتم من خلالها تنمية المهارات الأساسية للتفكير الاستراتيجي بواسطة خبراء واستشاريين مشهود لهم بالتميز في هذا المجال.
- ٥- توظيف طريقة تدريب الأقران حيث يتم النقاش بين مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة أو من مؤسسات مناظرة، من ذوي المهارات العالية في التفكير الاستراتيجي ومهاراته، حول أنماط التفكير وكيفية اكتساب مهاراته.
- ٦- توفير برامج مصممة لتعليم مهارات التفكير وتنفيذها بصورة متكررة.

أساليب تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي:

هناك ثلاثة أساليب تستخدم لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وذلك على الوجه التالي:  
(عبدالله النافع، ٢٠٠٨، ٢٣-٢٥)

١- أساليب التعليم المثير للتفكير:

وهذا الأسلوب ينشد تنمية مهارات التفكير بطريقة غير مباشرة، ودون تسمية مهارات بعينها للتفكير الاستراتيجي، وذلك عن طريق إيجاد البيئة المناسبة التي تستثير التفكير الاستراتيجي، وتساعد على تنمية مهاراته من خلال إستراتيجيات محددة مثل النقاش

والحوار أو حل مشكلة، وإنجاز مشروع وطريقة توجيه الأسئلة ونوعها واستقبال الاستجابات وطريقة تدعيمها؛ مما يجعل البيئة مثيرة للتفكير ومحفزة عليه.

## ٢- أسلوب تعليم التفكير:

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

## ٣- أسلوب التعليم المعتمد على التفكير

ويعتمد هذا الأسلوب على التكامل والدمج بين مهارات التفكير الاستراتيجي، ومحتوى المادة التدريسية، حيث يتم في وقت واحد تعليم المحتوى ومهارات التفكير، بشرط أن تبدأ بتحديد كل من أهداف التدريب لكل من المحتوى المعرفي ومهارات التفكير الاستراتيجي، والمواد المستخدمة، ثم يتبع ذلك بالمقدمة لكل من المحتوى ومهارة التفكير الاستراتيجي، ونشاطات التفكير الاستراتيجي المستمدة من محتوى المادة التدريسية والتفكير الاستراتيجي عن التفكير وتطبيق التفكير الاستراتيجي وانتقال أثر التدريب لأنشطة خارجية أخرى، وقد ثبت من خلال التطبيق العملي أن هذا الأسلوب هو الأجدى والأكثر أثراً وفاعلية، واستمراراً في جعل التفكير هو الأساس لتعليم المهارة وتمييزها.

## ثالثاً: الجانب الميداني للدراسة

يتناول الجانب الميداني، أهداف الجانب الميداني للدراسة، وبناء أداة الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل البيانات والمعلومات، وتحليل النتائج التي أسفر عنها التحليل وتفسيرها في ضوء خصائص العينة، والدراسات السابقة.

أهداف الجانب الميداني للدراسة.

يهدف الجانب الميداني للتعرف على درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي: التفكير المنظومي، والتفكير الانعكاسي، والتفكير التأطيري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، ومعرفة إذا ما كانت ثمة فروق دالة إحصائية وفق متغيرات: المشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية (مشارك / غير مشارك)، وحالة الكلية (معتمدة/ غير معتمدة )، بغية الوصول إلى وضع رؤية مستقبلية لتنمية مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي: التفكير المنظومي، والتفكير الانعكاسي، والتفكير التأطيري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

## ٢- خطوات إعداد أداة قياس مهارات التفكير الاستراتيجي:

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

المرحلة الأولى تحديد أبعاد التطوير:

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

الإطار النظري للدراسة الراهنة.

ولقد أسفر ذلك عن الثلاثة أبعاد التالية: التفكير المنظومي، والتفكير الانعكاسي، والتفكير التأطيري.

المرحلة الثانية:

عرضت الباحثة الأبعاد الثلاثة السابقة مقرونة بوصف تفصيلي لكل منها على بعض خبراء التربية ذوي الصلة بموضوع الدراسة، تم وضعت الباحثة مجموعة من العبارات المرتبطة بكل بعد منها، وأمام كل عبارة ثلاثة خيارات متدرجة الشدة على متصل يبدأ من موافق بدرجة كبيرة، فمتوسطة، فضعيفة.

بناء على ما أوصى به الخبراء من المحكمين قامت الباحثة بإضافة وحذف، وتعديل بعض العبارات، بما يتوافق مع آراء الخبراء.

## ج- المرحلة الثالثة: تقنين الاستبانة

سعت الباحثة إلى التعرف على مدى صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت لأجله، قبل تطبيقها على أفراد العينة ككل، وقد تطلب ذلك حساب كل من صدق الأداة، وثباتها والذي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (١)

## حساب الصدق والثبات للاستبانة

الصدق	الفكرونباخ	عدد العبارات	البعد
٠,٧١١	٠,٥٠٤	ثمانية عشرة	مهارات التفكير الانعكاسي
٠,٧٧٨	٠,٦٠٦	اثنتا عشرة	مهارات التفكير التأطيري
٠,٨٨٢	٠,٧٨١	ثلاثة عشرة	مهارة التفكير المنظومي
٠,٨١٨	٠,٦٦٨	احدى وأربعين	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات في لاجمالي الاستبانة بلغ (٠,٦٦٨) بدرجة صدق (٠,٨١٨)، وجاءت قيم معاملات الثبات على النحو التالي: (٠,٥٠٤) لبعد مهارات التفكير الانعكاسي، بدرجة صدق (٠,٧١١)، ومهارة إعادة التأطير بمعامل ثبات (٠,٦٠٦) بقيمة صدق (٠,٧٧٨)، بينما جاء بعد مهارة التفكير المنظومي بأعلى قيمة ثبات حيث بلغ (٠,٧٨١) بدرجة صدق (٠,٨٨٢)، وتدل هذه القيم على تمتع المقياس ككل وفي جميع أبعاده الثلاثة بمعاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن أداة القياس بدرجة مناسبة من الصدق والثبات تسمح بالاعتماد عليها.

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

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

تضمن الجزء الأول منها بعض البيانات الأولية عن عينة الدراسة تتعلق بمتغير المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية (مشارك / غير مشارك)، وتتعلق بمتغير حالة الكلية (معتمدة/ غير معتمدة).

وتضمن الجزء الثاني (٤١) عبارة وزعت على الأبعاد الثلاثة للاستبانة: التفكير المنطومي، والتفكير الانعكاسي، والتفكير التأميري وهي:

بواقع (١٦) عبارة لمهارات التفكير الانعكاسي من (١ إلى ١٦).

و (١٢) عبارة لمهارات التفكير التأميري من (١٧ إلى ٢٨).

و (١٣) عبارة لمهارات التفكير المنطومي من (٢٩ إلى ٤١).

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بإجراء تحليلًا إحصائيًا باستخدام برنامج (spss) للبيانات التي حصلت عليها بعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينتها طبقًا للخطوات التالية:

تحويل استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة إلى استجابات رقمية، بإعطاء الدرجات (٣، ٢، ١) في حالة العبارات الموجبة، والدرجات (٣، ٢، ١) في حالة العبارات السلبية.

قامت الباحثة باستخدام برنامج (spss) بحساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري للأداة مجملًا وأبعادها وعباراتها، كما تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة، وفق متغير المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية (مشارك/غير مشارك)، ومتغير حالة الكلية (معتمدة/غير معتمدة).

معايير الحكم على استجابات العينة وقياس الواقع:

للتعرف على درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي استندت الباحثة على المعايير الإحصائية التالية:

تكون درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي ضعيفة جدًا إذا وقع المتوسط الوزني لها في الفترة من (١) إلى أقل من (٤، ١)

و تكون ضعيفة إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من (٤، ١) إلى أقل من (٨، ١)

وتكون متوسطة إذا جاء المتوسط الوزني في نطاق الفترة من (٨، ١) إلى أقل من (٢، ٢)

وتكون مرتفعة إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من (٢,٢) إلى (٢,٦) وتكون مرتفعة جداً إذا جاء المتوسط الوزني في الفترة من (٢,٦) إلى (٣).  
المتوسط الوزني (النسبي) = المتوسط الحسابي للبعد / عدد عبارات البعد.  
عينة الدراسة:

يتألف المجتمع الأصلي للدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ والذي بلغ (٧٦٥) عضواً، تم توزيع (٢٠٠) استبانة على عينة منهم، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد حصلت الباحثة على (١٧٥) استبانة من الاستبانات التي تم توزيعها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨٧,٥%، بعد أن تم استبعاد (١٥) استبانة منها غير صالحة لنقص في البيانات، وتعذر الحصول على (١٠) استبانات أخرى.

ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (٢) عينة الدراسة من حيث النسب المئوية والدرجة الوظيفية وطبيعة المؤسسة وحالة الاعتماد والمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	البعد
١٢,٦	٢٢	أستاذ	الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس
٢٠,٠	٣٥	أستاذ مساعد	
٦٧,٤	١١٨	مدرس	
١٠٠,٠	١٧٥	إجمالي أفراد العينة	
٨٦,٣	١٥١	كلية	نوع المؤسسة التعليمية
١٣,٧	٢٤	معهد	
١٠٠,٠	١٧٥	إجمالي عدد	

	المؤسسات		
حالة الكلية من حيث الاعتماد	معتمدة	١٢٥	٧١,٤
	غير معتمدة	٥٠	٢٨,٦
	إجمالي الكليات	١٧٥	١٠٠,٠
المشاركة في الخطة الاستراتيجية	مشارك	١٠١	٥٧,٧
	غير مشارك	٧٤	٤٢,٣
	إجمالي أعضاء هيئة التدريس	١٧٥	١٠٠,٠

#### نتائج الدراسة وتفسيراتها:

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات الناتجة عن تطبيق أداة الاستبانة على أفراد عينة الدراسة عن مجموعة من النتائج سيتم عرضها وفق الترتيب التالي:

النتائج الخاصة بدرجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات على مستوى الاستبانة ككل.

النتائج الخاصة بتوفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات على مستوى كل بعد من أبعاد الاستبانة.

النتائج الخاصة بوجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات في درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي تبعا لمتغير حالة المعهد أو الكلية (معتمدة/ غير معتمدة).



النتائج الخاصة بوجود فروق بين فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات في درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك).  
وفيما يلي تفسير هذه النتائج:

- النتائج الخاصة بدرجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات على مستوى الاستبانة ككل.  
ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

## جدول (٣)

المتوسطات الحسابية و النسبية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات على مستوى الاستبانة ككل

الابعاد	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	الترتيب
	غير موافق	لا أعلم	موافق				
مهارات التفكير	٥١١	٢٣٨٨	١٤٠١	٣٥,٣٣	٢,٩٨	٢,٢٠٩	١
مهارات التفكير	٥٩٠	١٠٨٧	٤٢٣	٢٣,٠٤	٣,٢٠٦	١,٩٢	٣
مهارات التفكير	٢٢٨	١٤٣٠	٦١٧	٢٨,٢٢	٣,٨٩٤	٢,١٧	٢
الإجمالي	١٣٢٩	٤٩٠٥	٢٤٤١	٨٦,٦٢	٧,٨٦١	٢,١١	

يتضح من الجدول السابق (٣) أن درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات في كل بعد من أبعاد الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات على الاستبانة مجمعة (٨٦,٦٢)، والمتوسط النسبي لأبعاد المقياس بصورة كلية (٢,١١)، ومقارنة بالمعايير الإحصائية التي استندت إليها الدراسة، يتضح أن درجة توافر مهارات

التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات جاءت بدرجة متوسطة، نظراً لوقوع المتوسط النسبي في نطاق الفترة (١,٨-٢,٢).

ويمكن أن يرجع ذلك إلى ما يلي:

أن القيادات الجامعية غير مهتمة بالدرجة الكافية باستخدام مهارات التفكير الاستراتيجي، ولا تركز على تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس، في الوقت الذي أكدت فيه نتائج الأبحاث العلمية المتخصصة على وجود صلة وثيقة بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد (Pang, & Pisapia, 2012, 359)

أنه وعلى الرغم من أن توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السادات جاء بدرجة متوسطة، إلا أنها نتيجة غير مرضية، انطلاقاً من أن أعضاء هيئة التدريس هم حملة العلم وناشروه داخل المجتمع.

ندرة الدورات ال تدريبية وورش العمل بمراكز التنمية المهنية في جامعة مدينة السادات، تركز على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس و القيادات الجامعية.

أن هناك نسبة تزيد عن (٦٠ %) من أعضاء هيئة التدريس ربما لم يشاركوا في وضع الخطط الاستراتيجية بكلياتهم، وتنفيذها ؛ نظراً لاعتماد (٤٠ %) فقط من كليات ومعاهد جامعة مدينة السادات،.

أن القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس يميلون في الغالب إلى عملية التخطيط بطريقة تقليدية، ومن ثم البعد عن استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي، و لعل هذا يتفق مع دراسة لديتكا (Liedtka, 1998, 121) التي أكدت نتائجها إلى أن عمليات التخطيط التقليدية تؤدي إلى ضعف مهارات التفكير الاستراتيجي.

أن التفكير الاستراتيجي وامتلاك مهاراته بات أكثر أهمية من أي وقت مضى في مجال التعليم العالي، وأن القدرة على التفكير الاستراتيجي أصبحت أمراً ضرورياً لأعضاء أي مؤسسة، وبصفة خاصة أعضاء هيئة التدريس والجامعات، كما أصبح التركيز على مهارات التفكير الاستراتيجي عماد النجاح في إدارة التعليم العالي، حيث أن معظم قادة

التعليم العالي مطلوب منهم امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي ؛ ليكونوا فعالين و أكثر نجاحًا، بأقل تكلفة ممكنة. A.K. Edwards, K. Raheem & D.G. Dampson, (2018, 53)

أن مهارات التفكير الاستراتيجي ليست فطرية، ولكنها مكتسبة من خلال الاعداد والممارسة والتدريب، وأن الغالبية العظمى من الأشخاص لم يعتادوا على استخدام التفكير الاستراتيجي ومهاراته في حياتهم العامو وأعمالهم.

أن المنافسة العالمية تجبر أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي على التفوق في انتاج المعرفة، وخلق الابتكار، ووضع حلولاً غير مألوفة للمشكلات المجتمعية، وربما يعزز توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي من أهمية واستدامة الجامعات ومواجهتها لكل هذه التحديات (A.K. Edwards, K. Raheem & D.G. Dampson, 2018, 56)

أن افتقار مؤسسات التعليم العالي إلى خبراء استراتيجيين يؤثر في امتلاك أعضاء المجتمع الجامعي لتلك المهارات، وهذا ما أكدت عليه نتائج عديد من الأبحاث، والتي أشارت إلى أن قادة التعليم العالي ليسوا جميعهم خبراء استراتيجيون بالصورة المرجوة. (Dandy G. Dampson & A. K. Edwards, 2019, 1)

أن القيادات، وأعضاء هيئة التدريس يحتاجون إلى امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة لتحقيق التغيير المنشود، كما أنه يمكن توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي في تشجيع إشراك الناس بطريقة تجعل القادة والمرؤوسين يرتقون معا إلى مستويات أعلى، من خلال التغيير المؤسسي المنشود (Edwards, & Sam, 2014, 59).

يحدث التغيير عندما يكون الناس مستعدين له ويتطلعون إلى بديل أفضل، في حالة ما يتعلق الأمر بالتغيير الاستراتيجي، كما تلعب القيادة دوراً حيوياً وتصبح عماد كل شيء، ومن ثم يزدهر التفكير الاستراتيجي ومهاراته في وجود القيادة الإستراتيجية الجيدة. (Appiah-Adu & Anning, 2012, 262)

- النتائج الخاصة بتوفر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات على مستوى كل بعد من أبعاد الاستبانة.

يتضح من الجدول السابق (٣) ما يلي:

أن أعلى درجة توفر لمهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات من أفراد العينة هو بُعد مهارات التفكير الانعكاسي؛ حيث كان بلغ متوسط درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات من أفراد العينة على هذا البعد هو (٣٥,٣٣)، والمتوسط النسبي (٢,٢٠٩)، وانحراف معياري (٢,٩٨)، ومقارنة بالمعايير الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة، يتضح أن درجة توفر مهارة التفكير الانعكاسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات جاء مرتفعاً، نظراً لوقوع المتوسط النسبي في نطاق الفترة (١,٨-٢,٢).

أن بُعد مهارات إعادة التأطير جاء في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي العينة على هذا البعد (٢٣,٠٤)، ومتوسط نسبي (١,٩٢)، وانحراف معياري (٣,٢٠٦)، ومقارنة بالمعايير الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة، يتضح أن درجة توافر مهارات إعادة التأطير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السادات، جاء متوسطاً، نظراً لوقوع المتوسط النسبي في نطاق الفترة (١,٨-٢,٢).

وفيما يلي تفسير ذلك:

بالنسبة لمهارة التفكير الانعكاسي:

جاءت مهارة التفكير الانعكاسي في الترتيب الأولى، وقد يرجع ذلك إلى ما يلي:

أن هذه المهارة بطبيعتها ترتبط بمعالجة المعلومات، ونتاج المعرفة، وتطبيقها، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعمل عضو هيئة التدريس من حيث البحث والتدريس فهو يحتاج إلى توفير المعارف والمعلومات وتطبيقها، وممارستها ونشرها بصفة مستمرة داخل المحاضرات.

أن الطبيعة الخاصة لعمل أعضاء هيئة التدريس من اجراء الأبحاث العلمية، والإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه، مما يجعله على اطلاع مستمر بكل ما هو جديد من

معارف ومعلومات، في مجاله تخصصه، كذلك اخضاع هذه لمعارف والمعلومات للتجريب والممارسة، وهذا يساعد على تنمية مهارات التفكير الانعكاسي لديهم. أن أعضاء هيئة التدريس يواجهون العديد من المشكلات المتنوعة، أثناء عملهم خاصة داخل قاعات الدراسة، مما يستوجب عليهم وضع أطر لهذه المشكلات في محاولة لحلها والتعامل معها.

أن أعضاء هيئة التدريس يتعاملون مع طلاب مختلفين في القدرات، وبينهم فروق فردية واجتماعية، مما يستوجب عليهم فهم هذه الفروق وكيفية التعامل معها ومواجهتها، ومراجعة الطلاب في أدائهم، وبذلك فهم يمارسون مهارات التفكير الانعكاسي بصورة متكررة، مما يساعد على تنمية تلك المهارات. وأما بالنسبة لمهارة إعادة التأطير:

جاءت مهارة إعادة التأطير في الترتيب الأخير بين مهارات التفكير الاستراتيجي، بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ما يلي:

أن مهارة إعادة التأطير تعتمد على توفير المعلومات لفهم الموقف بشكل كلي، ومن ثم قد يكون السبب في عدم قدرة أعضاء هيئة التدريس على التمكن من تلك المهارة هو عدم توافر المعلومات الكافية، ولعل هذا يتفق مع نتائج دراسة باسيبيا وكوكسمن والتي أكدت على أن ما يعيق إتمام هذه العملية وتنمية مهارة إعادة التأطير هو عدم توفير المعلومات، أو إخفاؤها (Pisapia, Reyes & Coukos, 2005, 49)

أن مهارة إعادة التأطير تتطلب تغيير طريقة التفكير فيما نراه، (The Center for Parenting Education, 2019, 1) وقد يكون من الصعوبة بمكان على الأشخاص تغيير طريقة تفكيرهم بسهولة، بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، بل إن منهم من يقاوم التغيير، وهذا يؤثر في الغالب سلبا على اكتساب تلك المهارة.

أن معتقدات القيادات الأكاديمية بالجامعات تؤثر في عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس بها في صناعة القرارات و اتخاذها، أو عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة،

ولعل هذا يتفق مع الدراسات التي تشير إلى أن القيم والمعتقدات الشخصية، يمكن أن تؤثر سلباً على التفكير الاستراتيجي، ومهاراته (Sahay, A. 2018, 8)،.

أن مهارة التأطير تعتمد بدرجة كبيرة على تجارب الماضي، وخبرات الأفراد، ونظراً لأن العدد الغالب في عينة الدراسة هم من المدرسين حيث بلغت نسبتهم من إجمالي العينة (٦٧،٤ %)، فقد لا تتوفر لديهم الخبرة الكافية، ومستوى الخبرات و التجارب لاستخدام تلك المهارة.

٣- النتائج الخاصة بوجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات في درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير حالة المعهد أو الكلية (معتمدة/ غير معتمدة).

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول (٤)

قيم "ت" للفروق بين متوسطات درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات حول درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي وفق متغير حالة المعهد أو الكلية (معتمدة/ غير معتمدة) على مستوى المقياس ككل، وكل بعد من أبعاده.

الابعاد	حالة المعهد / الكلية	عدد أفراد كل فئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدالة الإحصائية ومستواها
مهارات التفكير الانعكاسي	معتمدة	١٢٥	٣٥,٦	٣,٠٦٤	١,١٧٤	غير دالة عند مستوى ٠,٠١
	غير معتمدة	٥٠	٣٤,٩٣	٢,٧٣٨		
مهارات التفكير	معتمدة	١٢٥	٢٢,٨١	٣,٢٨	١,٤٤٠	غير دالة عند مستوى ٠,٠١
	غير معتمدة	٥٠	٢٣,٦	٢,٩٤٢		

التأثيري	معمتمة					
مهارات التفكير المنظومي	معمتمة	١٢٥	٢٨,٥	٤,٠٧	١,٠٣٣	غير دالة عند مستوى ٠,٠١
	غير معمتمة	٥٠	٢٧,٧٩	٣,٣٨٣		
الاجمالي	معمتمة	١٢٥	٨٦,٧٤	٨,٤٥٥	٠,٣٢٤	غير دالة عند مستوى ٠,٠١
	غير معمتمة	٥٠	٨٦,٣١	٦,١٨٧		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أنه لا توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي على مستوى الأداة مجملية وفق متغير حالة المعهد / الكلية (معمتمة/غير معمتمة) حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة على مستوى الأداة مجملية (٠,٣٢٤)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، مقارنة بقيمة "ت" الجدولية، عند درجة حرية (١٧٣)، ومستوى دالة (٠,٠١) والتي تساوي (٢,٥٨).

أنه لا توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي على مستوى كل بعد من أبعاد الأداة (مهارات التفكير الانعكاسي- مهارات التأطير- مهارات التفكير المنظومي)، باختلاف متغير حالة المعهد / الكلية حيث بلغت قيم "ت" المحسوبة للأبعاد الثلاثة على الترتيب (١,١٧٤)، (١,٤٤)، (١,٠٣٣)، وهي قيم غير دالة إحصائيا، عند مقارنتها بقيمة "ت" الجدولية، عند درجة حرية (١٧٣)، ومستوى دالة (٠,٠١) والتي تساوي (٢,٥٨).

ويمكن أن يرجع ذلك إلى:

أن مهارات التفكير الاستراتيجي صعبة في نموها وتكوينها وتحتاج فترة زمنية طويلة (Rosche, 2003, p1)، وأن حصول الكلية على الاعتماد ليس مسوغا كافيًا لاكتساب هذه المهارات ونموها لدى أعضاء هيئة التدريس.

أن نمو مهارات التفكير الاستراتيجي يحتاج بالإضافة إلى الوقت، ممارسات نوعية متكررة يتم اكتسابها ونموها عند عمليات التخطيط الاستراتيجي التي لم يألفها أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتطلب التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية لا يقتصر عليه عند الاستعداد للحصول على الاعتماد، ولكن في مناسبات ومواقف مهنية أخرى.

٤- النتائج المرتبطة بوجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات في درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي، وفقا لمتغير حالة عضو هيئة التدريس بالنسبة للخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك):

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٥)

قيم "ت" للفروق بين متوسطات درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات حول درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي وفقا لمتغير حالة عضو هيئة التدريس بالنسبة للخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك) على مستوى الأداة ككل، وكل بعد من أبعاده.

الابعاد	المشاركة في الخطة الاستراتيجية	عدد أفراد كل فئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية ومستواها
مهارات التفكير	مشارك في الخطة	١٠١	٣٥,١٨	٣,٣٨٦	٠,٨١٧	غير دالة عند مستوى ٠,٠١



الابعاد	المشاركة في الخطة الاستراتيجية	عدد أفراد كل فئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية ومستواها
الانعكاسي	غير مشارك	٧٤	٣٥,٥٥	٢,٣١٣		
مهارات التفكير	مشارك في الخطة	١٠١	٢٣,٥٣	٣,٥٨٤	٢,٤٣٩	غير دالة عند مستوى ٠,٠١
	التأطيري	غير مشارك	٧٤	٢٢,٣٥		
مهارات التفكير	مشارك في الخطة	١٠١	٢٨,١٨	٤,١٩٧	٠,٢١٦	غير دالة عند مستوى ٠,٠١
	المنظومي	غير مشارك	٧٤	٢٨,٤		
الاجمالي	مشارك في الخطة	١٠١	٨٦,٨	٩,١٧٨	٠,٥٧٩	غير دالة عند مستوى ٠,٠١
	غير مشارك	٧٤	٨٦,٣	٥,٦١٩		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي على مستوى الأداة مجملية وفق متغير حالة عضو هيئة التدريس بالنسبة للخطة (مشارك/ غير مشارك)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة على مستوى الأداة مجملية (٠,٥٧٩)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مقارنة بقيمة "ت" الجدولية، عند درجة حرية (١٧٣)، ومستوى دالة (٠,٠١) والتي تساوي (٢,٥٨).

أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات حول درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي على مستوى كل بعد من

أبعاد الأداة (مهارات التفكير الانعكاسي- مهارات التأطير- مهارات التفكير المنطومي)، باختلاف متغير حالة عضو هيئة التدريس بالنسبة للمشاركة في الخطة الاستراتيجية (مشارك/ غير مشارك )، حيث بلغت قيم "ت" المحسوبة للأبعاد الثلاثة على الترتيب (٠,٨١٧)، (٢,٤٣٩)، (٠,٢١٦)، وهي قيم غير دالة إحصائياً، عند مقارنتها بقيمة "ت" الجدولية، عند درجة حرية (١٧٣)، ومستوى دالة (٠,٠١) والتي تساوي (٢,٥٨).

وقد يرجع ذلك إلى مايلي:

أن بعض أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات بجامعة مدينة السادات بنسبة ٥٧,٧%، يشاركون في وضع الخطة الاستراتيجية، وباقي أعضاء هيئة التدريس لا يشاركون بنسبة ٤٢,٣%، ومن ثم فهناك عدد كبير لاتتاح له فرصة الممارسة التي يمكن أن تكسبهم مهارات التفكير الاستراتيجي.

أنه ليس بالضرورة أن من يقوم بوضع الخطة الاستراتيجية أن يكون لديه مهارات التفكير الاستراتيجي، نظراً لأن الخطة الاستراتيجية عبارة عن وثيقة نظرية يمكن وضعها من قبل بعض الأعضاء غير المتخصصين.

ملخص لنتائج الدراسة:

توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها ما يلي:

جاءت درجة توفر مهارات التفكير الاستراتيجي متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

جاءت درجة توافر مهارة التفكير الانعكاسي مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، واحتلت المرتبة الأولى بين المهارات الثلاثة.

جاءت درجة توافر مهارة إعادة التأطير متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس واحتلت المرتبة الأخيرة بين المهارات الثلاثة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس وفق متغير طبيعة الكلية / المعهد (معتمد - غير معتمد).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس وفق متغير حالة عضو هيئة التدريس من حيث المشاركة في الخطة الاستراتيجية (مشارك/غير مشارك).

الرؤية المقترحة:

على ضوء نتائج الدراسة في جانبها النظري، وما تم استخلاصه من الجانب الميداني، يمكن وضع رؤية مقترحة يمكن من خلالها رفع درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، تقوم على مجموعة من المنطلقات والأسس، وتسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف من خلال مجموعة من الأنشطة والآليات نوضحها فيما يلي:

1- المنطلقات:

تعتمد الرؤية المقترحة على مجموعة من المنطلقات:

التحول من التخطيط للمستقبل إلى صناعة المستقبل.

التفكير الاستراتيجي ضرورة حتمية للأفراد والمؤسسات.

التفكير الاستراتيجي أداة قوية لتحقيق النجاح.

وصول الجامعات للعالمية مرهون بقدرتها على التخطيط الاستراتيجي..

التفكير الاستراتيجي من أهم الطرق للجامعات لتحسينها واستقرارها.

تنمية التفكير الاستراتيجي ومهاراته بات ضرورة حتمية.

تعد الجامعة إحدى أهم المؤسسات التي تطلع بتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس، وطلابها.

التفكير الاستراتيجي الأساس في حصول الجامعات على ميزة تنافسية.

يساعد التفكير الاستراتيجي على زيادة تصور أعضاء هيئة التدريس للجامعة وبيئتها. يمهّد التفكير الاستراتيجي الطريق لمزيد من الاتصال والتفاعل بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

٢- الأسس:

تعتمد الرؤية المقترحة على مجموعة من الأسس تتمثل في:

الانطلاق من واقع مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس، إلى ما ينبغي أن يكون.

التحديات التي تواجه بقاء الجامعات، وأن التفكير الاستراتيجي أحد سبل مواجهتها.

تحسين مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس.

مراعاة تجارب الدول الأخرى في كيفية تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.

تنمية جميع مهارات التفكير الاستراتيجي كما أشارت إليها الدراسة الميدانية، والتي تشمل مهارات التفكير الانعكاسي، ومهارات التفكير التأميري، ومهارات التفكير المنطومي، وما شمله كل محور منهم من محاور فرعية.

زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بضرورة اكتساب مهارات التفكير الاستراتيجي.

تفعيل دور الجامعة في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال نشر ثقافته بين أعضاء هيئة التدريس.

اعتماد غالبية القيادات الجامعية على استخدام التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات.

إكساب مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار.

تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي.

٣- الأهداف:

تهدف الرؤية المقترحة إلى تفعيل كافة محاور التدريب الميداني، وهي مهارة التفكير الانعكاسي، ومهارة التفكير المنظومي، ومهارة إعادة التأطير وبالتالي تشمل أهداف الرؤية ما يلي:

إبراز أهمية مهارة التفكير المنظومي في استخدام وجهات نظر متعددة.

الإلمام بخصائص الأنظمة للمشاركة بشكل كامل في التفكير المنظومي.

تنمية القدرات التي تمكن من إدراك السلوك الحالي وتوقع السلوك في المستقبل.

إمام جميع أعضاء هيئة التدريس بالتفاعلات، والعلاقات، والاعتماد المتبادل بين عناصر النظام.

إدراك أن التغيير في جزء واحد من النظام، يؤدي إلى حدوث تغييرات في مكونات النظام الأخرى.

توقع أعضاء هيئة التدريس للتغيرات البيئية، وبذل الجهود للتكيف معها.

القدرة على فرز وتفسير المعلومات والأحداث والخبرات الجديدة.

تمكين الأفراد من تحديد وتشخيص القضايا الحرجة، وتفسيرها.

توليد خيارات رؤى جديدة للإجراءات.

إنتاج معرفة قابلة للاستخدام.

استخدام إطارات متعددة للموضوع الواحد للخروج من النمطية.

تأطير الأوضاع والمشاكل وإعادة تشكيلها بطرق مختلفة تتيح ظهور أنواع جديدة من الحلول.

معرفة الطرق التي يتم بها التأطير للمشكلة، والتي تحدد بشكل أساسي ما إذا كان سيتم اختيار حل استخدم من قبل، أو النظر في حلول أخرى جديدة.

تحديد وفهم النماذج الذهنية والأطر التي يتم استخدامها لوضع إطار للمشكلة.

التركيز على 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.

تنمية القدرة على التفكير الناقد.

التعرف على الأدوار الإستراتيجية.

القدرة على تقييم الحلول المحتملة للمشكلة في ضوء المعلومات الحالية. ضرورة أن يعرض القادة ممارساتهم من حيث الخبرة الشخصية والنجاحات السابقة والتفضيلات ونقاط القوة والضعف والنتائج المرجوة. محاولة الوقوف خارج الموقف ومراقبة ما يحدث.

القدرة على استخدام التصورات الحالية، والخبرة، والمعرفة.

جمع الخبرات التي تسمح بتحديد الأنماط وربط النقاط بطرق جديدة.

٤- الأنشطة والآليات:

تقترح الباحثة عدداً من الأنشطة والآليات لتنفيذ هذه الرؤية هي كالتالي:

تفعيل أداء المنظمات المهنية، حيث إنها توفر العديد من التدريبات والمؤتمرات، بالإضافة إلى الموجهين والمحترفين الذين يمكنهم تقديم المشورة. إنشاء مواقع رسمية خاصة بالجامعات، للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس وذوي الخبرة.

تصميم برامج تدريبية، وإرشادية، تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس.

عقد شراكات مع جامعات خارجية نجحت في تفعيل التفكير الاستراتيجي، والادارة الاستراتيجية، لتبادل الخبرات والمعلومات.

تنفيذ مشروعات قائمة على فرق العمل، تتبنى التفكير الاستراتيجي.

تقديم دورات تدريبية تساعد في تنمية التفكير الاستراتيجي ومهارته ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

تطبيق مقياس لمهارات التفكير الاستراتيجي كشرط أساسي ضمن شروط اختيار القيادات الأكاديمية.

عمل ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس تساعدهم على امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي.

إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، مع توفير كافة المعلومات والبيانات المطلوبة، للممارسة ونقل الخبرات لهم.

تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون حلولاً جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل.

٥- المتطلبات:

يلزم تنفيذ هذه الرؤية توافر عدد من المتطلبات من أهمها:

توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة ويشجع على الابتكار والإبداع.

نشر ثقافة الإبداع والتحدي بين أعضاء هيئة التدريس، لتعزيز روح المنافسة وحب التغيير لديهم.

استحداث وحدة تحت مسمى (وحدة التفكير الاستراتيجي) مهمتها نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي، ودعم مهاراته بين أعضاء هيئة التدريس.

دعم المكتبات بكتب عن التفكير الاستراتيجي ومهاراته وأهميته.

ترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي سواء للقيادات الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس.

توفير بيئة عمل داعمة للتفكير الاستراتيجي من خلال العمل الجماعي.

توفير الدعم المادي لتنفيذ الإجراءات المقترحة، للرؤية المقترحة.

نشر ثقافة التعلم الذاتي، والشغف بالاطلاع على ما هو جديد.

تهيئة القيادات، وأعضاء هيئة التدريس لتقبل التغيير.

## المراجع:

## أولا المراجع العربية:

- أبو هاشم، السيد محمد (٢٠٠٤). سيكولوجية المهارات، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.
- طعمة، أمل والعظمة، رند (٢٠٠٣). هندسة التفكير لتنمية مهارات التفكير والذكاء - توسيع مجال لإدراك، دمشق، المطبعة الهاشمية.
- درار، إنصاف محمد أحمد (٢٠١٩) التعليم وتنمية التفكير، مركز دراسات وبحوث المعلمين، أطفال الخلع، ص ٣٤٤ متباح على: [http://gulfkids.com/pdf/MuhebahA%20\(5\).pdf](http://gulfkids.com/pdf/MuhebahA%20(5).pdf) (5/10/2019)
- سليمان، ثناء محمد (٢٠١١). التفكير (اساسياته وانواعه، تعليمه وتنمية مهاراته)، القاهرة، عالم الكتب.
- سعادة، جودت أحمد (٢٠٠٨). تدريس مهارات التفكير، ط٢، عمان، دار الشرق.
- شحاته، حسن والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية. ص ٣٠٢
- الفيل، حلمي محمد (٢٠١٦). فعالية برنامج تدريبي قائم على انموذج 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، ٢٦ (٩١).
- الخويسكي، زين كامل (٢٠٠٨). المهارات اللغوية وعوامل تنمية المهارات اللغوية عند الغرب وغيرهم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- الجاسم، سلطان (٢٠١٠): التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، ط ٢، المنصورة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.



عبد الجمل، سمير سليمان (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.

ترغيني، صبرينة (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.

يونس، طارق (٢٠٠٦). الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العلي، عبد الرازق بشير سالم (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.

دهام، عبد الستار ابراهيم (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.

النافع، عبد الله (٢٠٠٨)، تعليم التفكير في الوطن العربي خطة استراتيجية مقترحة، ورقة عمل مقدمة للقاء العربي الثاني لتعليم التفكير وتنمية الإبداع، ٢٣- ٢٤ يوليو، دار ديونو للنشر، عمان، الأردن.

الغتم، عدنان و الجراح، عبد الناصر و بشارة، موفق (٢٠٠٩) تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، ط٢، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، التربية، مجلة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٦ (٤٧).

- الحارثي، فهد محمد (٢٠١٤). الاتصال اللغوي في القرآن الكريم "دراسة تأصيلية في المفاهيم والمهارات". منتدى المعارف، بيروت، لبنان.
- إسماعيل، لبيب شانف (٢٠١٣). دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، صنعاء، مؤسسة التنمية الشبابية بالشرافة مع مؤسسة فريديش ايبيرت.
- فاتح، عزيلي (٢٠١٣). التدريس بالكفاءات وتقويمها. مجلة معارف، السنة (٨)، (١٤)، جامعة البويرة، الجزائر.
- خليف، لينا شحادة شاكر (٢٠٠٨): أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية.
- ميكالكو، مايكل (٢٠١١). كيف تصبح مفكراً مبدعاً " أسرار العبقرية الإبداعية"، ترجمة علا أحمد صلاح، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب.
- ديوب، محمد عباس و عبد الرحمن، نسرين و زهرة، أحمد (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).
- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٧-٢٠٠٨). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز (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.
- الشديفات، يحيى محمد و الحراحشة، محمد عبود (٢٠٠٥). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم

القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج ١٧، ع ٢، ٢٠٠٥م، ص ص ١٣٣-١٨٤.

### ثانيا المراجع الأجنبية:

Appiah-Adu, K. & Anning, S. (2012). Strategic thinking and economic development: The case of Ghana. *Journal of Business and Emerging Markets*. 4 (3).

Bonn, I (2001) Developing strategic thinking as a core competency, *Management Decision*, 39 (1).

Carr, K & Sparks, E (2011), *Thinking Skills for Strategic Capability: A psychological perspective*, Defence Academy, United Kingdom, Cranfield University.

Casey, A. J & Goldman, E. F (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*. 41 (2).

Dampson, D. G & Edwards, A. K (2019). *Strategic Thinking, Leadership and Governance for African Universities: Lessons from Successful Universities*. DOI: 10.5772/ intechopen.81196, Available from: <https://www.intechopen.com/online-first/strategic-thinking-leadership-and-governance-for-african-universities-lessons-from-successful-univer> (2/7/2019)

Düpmann, D & Foster, M (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.

Ebersole, J. G (2013). *Strategic thinking: 11 critical skills required*. Available from <http://www2.readingeagle.com/article.aspx?id=503259> (31/8/2019).

Edwards, A.K, Raheem, K. & Dampson, D.G. (2018). *Strategic thinking and strategic leadership for change: Lessons for technical universities in Ghana*. *Malaysian Online Journal of Educational Management*. 6 (1), Available from : <https://mojem.um.edu.my/article/view/10228> (7/8/2019).

Edwards, A.K. & Sam, F. K. (2014). Strategic Thinking with 'Brain Powers' by considering leadership in Appreciative Inquiry. *Global Education Review*, 2 (4).

Firas, M. (2018), Reflection of Strategic Thinking on the Organizational Change. *Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, Universidad del Zulia. Año 34, Especial, 15.

Goldman, E.F & Casey, A (2010), Building a culture that encourages strategic thinking, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2).

Heracleous, L (1998), Strategic thinking or strategic planning?. *Long Range Planning*, 31 (3), 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\\_Enhancing\\_the\\_ability\\_to\\_think\\_strategically\\_A\\_learning\\_model\(9/9/2019](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)

Ingrid I. B (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal*, 26, Issue (5).

Jelenc, L & Pisapia, J (2015). Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills. *JIOS*, 39 (2).

KARĞIN, M, Aktaş, R & Karğın, S (2012), Measurement and evaluation of future accountants' strategic thinking skills. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 12 (38), (Yayın No: 802971).

Karğın, S & Aktaş, R (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*, 58.

Liedtka, J.M. (1998), Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31 (1).

- Moua, M (2012), Leading with Cultural Intelligence, Saylor Foundation, (91-96) Available from: <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/textbooks/Leading%20with%20Cultural%20Intelligence.pdf> (15/9/2019)
- Nuntamanop, P., Kauranen I. & Igel B. (2013). A new model of strategic thinking competency. Journal of Strategy and Management, 6 (3).
- Pisapia, J & Pang, N (2009). Rethinking leadership: New tactics for a globalizing world. Presented at the Global forum on leadership, Istanbul, Turkey.
- Pisapia, J & Pang, N (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. Educational Management Administration & Leadership. (40). Issue (3).
- Pisapia, J, Reyes, D & Coukos, E (2005). "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures," Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Spring, (5).
- Pisapia, L., Ellington, G, Toussaint & Morris, J.D (2011), Strategic thinking skills: Validation and confirmation of constructs, Presented at The 31st SMS Annual International Conference, Miami, Florida November 6-9, Available from: [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)
- Ridgley, S. K (2012). Strategic Thinking Skills Course Guidebook. The Great Courses Corporate Headquarters, Copyright the teaching company, Printed in the United States of America. 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)
- Rosche, A.L. (2003). Personality correlates of strategic thinking in an organizational context. Alhambra, CA: Faculty of the California School of Organizational Studies: Alliant International University.
- Sahay, A. (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)

Sanjay, D, Swati D & Samanta, P (2018). "Defining and developing a scale to measure strategic thinking". Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689. Available, from: [www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm](http://www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm) (12/7/2019)

The Center for Parenting Education (2019). The skill of re-framing. Library of articles: child development. [Online] Available from: <https://centerforparentingeducation.org/library-of-articles/child-development/the-skill-of-re-framing/> (14/9/2019)

Waters, D. E. (2011). Understanding strategic thinking and developing strategic thinkers. Joint Force Quarterly, 63 (4), [Online] Available from: <http://0-www.questia.com.innopac.up.ac.za/> (23/9/2019)

Zsiga, P. L (2008). Leader effectiveness from self-directed learning and strategic thinking. International Journal of Human Resources Development and Management. 8(4).