



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٩) يناير ٢٠٢٣ م



تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك

إعداد

د/ حمود عايد جمعان العنزي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي،

كلية التربية والآداب، جامعة تبوك

المجلد (٨٩) يناير ٢٠٢٣ م

تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك

حمود عايد جمعان العنزي.

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك.

البريد الإلكتروني: h.alenazi@ut.edu.sa

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، وتحديد العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وأبعاده: (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الإستراتيجي) في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، ولتحقيق تلك الأهداف تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بلغ عددهم (١٤٢) قائداً. واستخدام استبانة لجمع البيانات، واعتمد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر الأكاديمية جاء بدرجة (متوسطة)، وعلى الأبعاد التالية: (شمولية التفكير، التوجه نحو الفرضيات، القصد الإستراتيجي)، بينما جاءت على بعد التفكير في الوقت المناسب بدرجة عالية، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين التفكير الإستراتيجي وأبعاده: (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الإستراتيجي) ودعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك. كما قدمت الدراسة تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، التفكير الإستراتيجي، القرارات الإدارية، القيادات الأكاديمية، جامعة تبوك.



A Suggested Proposal to Enhance the Role of Strategic thinking in Supporting Administrative Decisions at the University of Tabuk

Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic thinking in supporting administrative decisions at the University of Tabuk, and to identify the relationship between strategic thinking and its dimensions: (holistic thinking, timely thinking, orientation towards hypotheses, strategic intent) in supporting administrative decisions at the University of Tabuk from the point of view of academic leaders, and to provide a suggested proposal to enhance the role of strategic thinking in supporting administrative decisions at the University of Tabuk. To achieve these goals, a random sample consisted of (142) leaders, was selected from the academic leaders at the University of Tabuk. The researcher used a questionnaire to collect data, and relied on the descriptive approach in this study. The results of the study concluded that the degree of application of strategic thinking in supporting administrative decisions at the University of Tabuk from the academic point of view came with an (average) degree, and on the following dimensions: (holistic thinking, orientation towards hypotheses, strategic intent), while it came a high degree on the timely thinking dimension, and the results also concluded that there is a positive relationship between strategic thinking and its dimensions: (holistic thinking, timely thinking, orientation towards hypotheses, strategic intent) and supporting administrative decisions at the University of Tabuk. The study also presented a suggested proposal to enhance the role of strategic thinking in supporting administrative decisions at the University of Tabuk.

Keywords: suggested propaosal, strategic thinking, administrative decisions, academic leaders, University of Tabuk.

المقدمة:

إن التطورات والتحديات السريعة التي تواجه المؤسسات بمختلف مجالاتها فرضت على القادة الإداريين تبني إستراتيجيات واتجاهات جديدة لإدارتها وقيادتها بذكاء، وذلك لتحقيق التميز والتفوق على منافسيها في هذا المجال؛ غير ان هذا التفوق يتطلب امتلاك القادة العديد من المهارات الفكرية والتحليلية التي تساعدهم على تحقيق الاهداف المنشودة لمؤسساتهم.

ولمواجهة تلك التطورات والتحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، برزت الحاجة إلى توظيف أساليب حديثة تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد؛ ومن أهمها استخدام الذكاء الإستراتيجي كأحد أهم الأدوات والوسائل فاعلية لتوجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويعد الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي وتطبيقه في الجامعات في العصر الحاضر من الأمور الهامة، حيث أنه يسهم في تحسين أداء القيادات الجامعية، وتطوير قدراتهم على استشعار الفرص المتاحة واغتنامها واكتشاف التهديدات التي تواجه العمل وتجنبها؛ وتوسيع دائرة فهمهم لكل ما يوجد في بيئة العمل داخل الجامعة؛ مما يساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة المبنية على اسس علمية صحيحة، لان عملية اتخاذ القرارات تعد من أبرز المهام التي تؤثر على فاعلية الجامعة وتميزها في تحقيق أهدافها Douglas, (2021).

لذلك يعد التفكير الإستراتيجي من الأساليب الهامة لتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية في قيادة الجامعة، وهو من أهم الموضوعات الحديثة في مجال قيادة العمل الإداري، بما يمثله من منظومة متكاملة تمكن الجامعات من اعتماد شمولية التفكير، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والتوجه نحو الفرضيات لاختبارها، والاستفادة من نتائجها، والعمل على استغلال الفرص التي تمكنها من التميز والتنافس مع الجامعات الأخرى، والتكيف مع التطورات والمستجدات الجديدة بما يحقق أهداف الجامعة ويحسن العمل فيها (Nandarani, 2020: 16).

وتكمن أهمية ممارسة التفكير الإستراتيجي من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات كونه يدخل في جميع مجالات الإدارة من خلال عملياتها الداخلية والخارجية، وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط للمستقبل، فهو يوفر المعلومات التي تعتبر الركيزة الأساسية في دعم وتعزيز عملية إتخاذ القرارات السليمة، ويساعد على التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي قد تواجهها الجامعة، مما يساعد في إيجاد الحلول لها ومعالجتها في الوقت المناسب (اسماعيل، ٢٠٢٠، ١٥٦).

ولنجاح عملية اتخاذ القرارات يجب على القادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات ممارستها بإتقان، لأنها تعد من المتطلبات الأساسية لنجاحهم في أداء مهام عملهم، كما يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية على كفاءة القيادات، وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، لأنها تحدد قدرة الجامعة على النجاح والتميز، ومواكبة التطورات والتحديات المستقبلية (تعلم، ٢٠٢١، ٣٤).

من خلال العرض السابق يتضح أهمية ممارسة التفكير الإستراتيجي في عملية القرارات في الجامعات السعودية وتحقيق أهدافها المنشودة من خلال قدرته على التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد لمواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة، لذا جاءت هذه الدراسة لكي نتعرف على دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، وتقدم تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

مشكلة البحث:

تعد الجامعة من المؤسسات الهامة التي تمثل الواجهة الحضارية للمجتمع بأسره، وهي التي تستطيع توجيه المجتمع والأفراد نحو الإنجاز، والتميز والإبداع، وهي التي تهتم في تطوير جميع مجالات الحياة المختلفة، كما أنها تعد البوتقة التي تنصهر فيها عقول وأفكار من ينتمي إليها لتحقيق أهدافها وتطلعات المجتمع وطموحاته، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود قيادة جامعية تتميز بالكفاءة العالية، وقادرة على إتخاذ القرارات السليمة، وفي الوقت المناسب لإنجاز وظائف الجامعة وتحقيق أهدافها، والوصول بها إلى مستويات متقدمة، تكون من خلاله قادرة على المنافسة والتميز بين الجامعات الأخرى.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى أهمية تطبيق التفكير الإستراتيجي في الجامعات وأثره الإيجابي على جودة إتخاذ القرارات الإدارية، والتي من بينها دراسة ولي وعلي وشريف (٢٠١٨) التي وجدت دور لانماط التفكير الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر القيادات الجامعية، ودراسة الأمين (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الادارية بجامعة العلوم والثقافة

وعلى الرغم من أهمية الذكاء الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية من خلال استشعار الفرص المتاحة واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، إلا أن الاعتماد عليه في دعم القرارات الإدارية ما زال دون المأمول، وهذا ما توصلت إليه دراسة ولي وعلي وشريف (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الجامعية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الشمري والاسدي والموسوي (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود تأثير ضعيف بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في جامعة كربلاء.

من خلال ما سبق تتضح تزداد الحاجة إلى تعزيز دور التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات السعودية كونه يدعم شمولية التفكير، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والتوجه نحو الفرضيات لاختبارها، والاستفادة من نتائجها، والعمل على استغلال الفرص التي تمكنها من التميز والتنافس مع الجامعات الأخرى، ولذلك جاءت هذه الدراسة والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك؟

أسئلة البحث:

يجيب هذا البحث عن الأسئلة التالية:

- ما درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

- ما العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وأبعاده: (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الإستراتيجي) في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

- ما التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر الأكاديمية.

- تحديد العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وأبعاده: (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الإستراتيجي) في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر الأكاديمية.

- تقديم تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

أهمية البحث:

انبثقت أهمية البحث الحالي من خلال التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تكمن أهمية هذا البحث من أهمية موضوع التفكير الإستراتيجي كونه منهجية إدارية معاصرة تحسن من جودة إتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات.

- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بموضوع التفكير الإستراتيجي في ضوء تبني الجامعات للأساليب الإدارية الحديثة.

- يتناول هذا البحث موضوع اهتمت به رؤية المملكة ٢٠٣٠م والمتعلق بتطوير الأساليب الإدارية في قيادة العمل بالمنظمات الحكومية، ومن بينها الجامعات السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

- يؤمل أن يسهم هذا البحث في ممارسة التفكير الإستراتيجي في الجامعات السعودية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- يؤمل أن يزود هذا البحث القيادات الإدارية في جامعة تبوك بمعلومات وحقائق ومفاهيم حول التفكير الإستراتيجي، وإتخاذ القرارات الإدارية، مما سيكون له أثر إيجابي على عملية إتخاذ القرارات من قبل القيادات الإدارية.
- تستجيب هذه الدراسة لمتطلبات الاستراتيجية الوطنية المنبثقة من خطة التحول الوطني المستندة على رؤية المملكة ٢٠٣٠، في الارتقاء بمستوى أداء القيادات الإدارية بشكل عام، والقادة الإداريين في الجامعات بشكل خاص من أجل الوصول إلى التميز، وتقديم الجامعات السعودية في التصنيف العالمي للجامعات العالمية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الإدارية، وتحديد العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وأبعاده: (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الإستراتيجي) في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة تبوك.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي الجامعي ١٤٤٣هـ.

مصطلحات البحث:

أولاً: التفكير الإستراتيجي: يعرف بأنه تلك القدرات والمهارات الذهنية، والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة إستراتيجية المؤسسة، وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ (جرغون، ٢٠١٩، ٩).

ويعرف التفكير الإستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة القادة الإداريين في جامعات تبوك على جمع البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها لاتخاذ القرارات في عملياتها الداخلية والخارجية، حتى تكون قادرة على توقع التغيير وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستحقق أهدافها المنشودة الحالية والمستقبلية.

ثانياً: القرارات الإدارية:

تعرف القرارات الإدارية بأنها قدرة القائد الإداري على إتخاذ موقف محدد من خلال عملية التفكير النشط لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف منشود يتسم بالكفاءة والفعالية (Munjuri, 2018: 41).

وتعرف القرارات الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة القائد الإداري في جامعة تبوك على إتخاذ موقف محدد من خلال عملية التفكير الإستراتيجي لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف منشود يتسم بالكفاءة والفعالية.

الإطار النظري:

مفهوم التفكير الإستراتيجي:

هناك عدد من التعريفات لمفهوم الذكاء الإستراتيجي، والتي من بينها التعريفات التالية: يعرف التفكير الإستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تستهدف وضع تصور مستقبلي للمؤسسة، واستخدام المعلومات لإتخاذ القرارات السليمة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتحقيق التميز المنشود (Clar et al. 2018: 10).

كما يعرف التفكير الإستراتيجي بأنه " طريق خاص بالتفكير يعالج البصيرة، وينتج عنه منظور متكامل للمؤسسة لتوظيف الإبداع والحدس لرسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة (الدوري والحاكم، ٢٠٢٠، ٣)

ويعرف التفكير الإستراتيجي بأنه ابتكار خريطة الطريق التي توجه القادة الإداريين في عملية إتخاذ القرارات لكي يكونوا أكثر وعياً بمتطلبات نجاح العمل بالمنظمات التي يعملون بها من خلال تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب وبدقة، وجودة لاتخاذ قرارات أكثر عقلانية تواكب التطورات المستقبلية للمنظمة، وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة عالية (Ahmadi, Amiri, Moarefi and Sweis, 2020).

وفي هذه الدراسة تتبني تعريف عميش وناصر (٢٠٢٠، ص٩١٨) للذكاء الإستراتيجي وهو: عملية عقلية، ومنهج يتم اتباعه لينتج عنه رؤية وتوجه إستراتيجي، يتم من خلاله التفكير في إعداد خطة إستراتيجية تسهم في إتخاذ القرارات السليمة، وفي الاستجابة السريعة لبيئة العمل الداخلية والخارجية، ومتطلباتها بما يسهم في نجاحها وتحقيق التميز المنشود لها.

أبعاد التفكير الإستراتيجي:

أولاً: **شمولية التفكير:** وهى تهتم بكيفية تأثير المنظمة بالبيئات المحيطة بها، وهوتفكير ذهني منظم حول تكوين نموذج إستراتيجي يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على المنظمة سواء كانت داخلها أو خارج حدودها، بحيث يؤثر على سلوك العاملين بالمنظمة بحيث يستجيب للتطورات والتغيرات التي تحدث في بية المنظمة (عبد الله وجميل وحسين، ٢٠١٨، ٦٢١).

ثانياً: **التفكير في الوقت المناسب:** تقوم فكرة التفكير في الوقت المناسب على قدرة الفرد على معرفة المستقبل، والتنبؤ بما سيحدث، والقدرة على تحديد الفجوة الإستراتيجية بين الواقع الحالي للمؤسسة والتوجه المستقبلي لها، على عكس التوجه التقليدي الذي يركز على درجة التوازن بين الموارد المتاحة والفرص المتاحة (عميش وناصر، ٢٠٢٠، ٩٢٠).

ثالثاً: **التوجه نحو الفرضيات:** ويعد هذا النوع من التفكير مرآة عاكسة للصورة العملية للتفكير، حيث يضع القائد الإداري الذي يستخدم هذا النمط من التفكير فرضيات علمية محتملة لكل بديل، ثم يجمع البيانات والمعلومات حول كل بديل، ويختبره ويتحقق منه بحيث يتخذ القرار المناسب بصلاحيته البديل وقبوله، أو عدم صلاحيته وبالتالي رفضه بناء على قاعدة علمية، حيث تظهر العلاقات بين الأسباب والنتائج (المرشد، ٢٠١٩، ١٨٢).

رابعاً: **القصد الإستراتيجي:** وهو تبني القصد الإستراتيجي في اختيار مسار المنظمة المستقبلي، والذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، ومركزها الذي يجب تحقيقه بين المنظمات المشابهة لها، من خلال استخدام القصد الإستراتيجي في عملية التخطيط،

وفي صياغة وبناء الرؤية الإستراتيجية للمنظمة؛ وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الرؤية المستقبلية التي تعبر عن التطلعات المستقبلية والمدروسة جيداً من قبل القيادات الإدارية (Pang and Pisapia, 2015:349).

من خلال ما سبق يتضح وجود علاقة متكاملة بين أبعاد التفكير الإستراتيجي بحيث يركز على التفكير الشمولي الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، ووضع الفرضيات المستقبلية لاختبارها، والاستفادة من نتائجها في تطوير العمل، واستغلال الفرص المتاحة للوصول إلى التميز المنشود، فالتفكير الإستراتيجي يساهم في تمكين الجامعات على التكيف مع التطورات والمستجدات الجديدة، بما يحقق أهداف الجامعة، ويساعدها على المنافسة.

دور التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية:

للتفكير الإستراتيجي دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال قدرته على توفير الفرص التي تعزز نجاح المنظمة في إتخاذ القرارات السليمة، إضافة إلى أهميته من النواحي التالية (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ١٢٢):

- يعتبر التفكير الإستراتيجي من المتطلبات الأساسية لنجاح مهمة القيادات الإدارية في المنظمات، لأنه يمثل نظام متكامل وأساس عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.
- يساعد التفكير الإستراتيجي على تحقيق موقع تنافسي متقدم للمنظمات من خلال تطبيقه في إتخاذ القرارات الإدارية.
- تنمية وتأهيل القيادات الإدارية على ممارسة التفكير الإستراتيجي يساهم في تمكينهم من إتخاذ القرارات السليمة لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة.
- يساعد التفكير الإستراتيجي على معرفة التغيرات والتطورات التي تحدث في العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويساعد على توظيف التقنيات والتكنولوجيا الحديثة.
- يساهم التفكير الإستراتيجي في تشكيل الخيارات الإستراتيجية وصياغة الخطط والسياسات وعمليات التغيير والتطوير للارتقاء بمستوى الأداء، ومواجهة التحديات، وتطوير الإبداع والابتكار في المنظمة.

كما يساعد التفكير الإستراتيجي في بناء المنظمة وادارتها بكفاءة عالية، ويزيد من تطورها ونموها، كما أنه يعمل على وضع تصور متكامل للرؤية الإستراتيجية للمنظمة؛ والقضايا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تتأثر بها، كما أنه يسهم في بناء المنظمات لتكون قادرة على إدارة الابتكار وصياغة إستراتيجية التغيير، واتخاذ القرارات السليمة، التي تساعد المنظمة على التميز (Kamari, Nourian and Nadushan, 2018: 43).

ويضيف ميرى وبلغشاي ومحمدي (Miri, Delgshaei and Mahmoudi, 2020: 142) أن التفكير الإستراتيجي يحسن من جودة أداء العاملين في المنظمة، ويمكنها من مواجهة التحديات التي تحد من قدرتها على المنافسة، حيث يترتب على استخدامه القيام بمحاولات جادة لتعديل وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تتبعها الجامعة، إلى استخدام أساليب إدارية حديثة قادرة على الاستجابة للتغيرات والتطورات المعاصرة بسرعة ومرونة.

من خلال ما سبق يتضح أهمية تطبيق التفكير الإستراتيجي من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات كونه يساعد على إتخاذ القرارات السليمة في عملياتها الداخلية والخارجية، وفي وضع التخطيط للمستقبل لتطوير الجامعة، ويزيد من كفاءة توفير المعلومات واستخدامها في تعزيز عملية إتخاذ القرارات السليمة التي تساعد الجامعة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي قد تواجهها، وتمكينها من إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة عالية.

خطوات استخدام التفكير الإستراتيجي في تعزيز إتخاذ القرارات الإدارية:

هناك مجموعة من الخطوات الهامة التي تعتمد على تطبيق التفكير الإستراتيجي في تعزيز إتخاذ القرارات، التي من بينها الخطوات التالية (Nandarani, 2020: 26):
أولاً: مرحلة الاستشعار Sensing: وهي تهتم بعملية تشخيص المشكلة وتعريفها، وتحديد أبعادها ومسبباتها، وأعراضها وآثارها على أداء العمل في المنظمة؛ من خلال تحديد المؤشرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.

ثانياً: مرحلة الجمع Collecting: يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة القائد الإداري على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة. والعمل على تحليل البيانات والحقائق والمعلومات وتفسيرها، ولا بد أن تكون هذه البيانات والمعلومات كافية ودقيقة وموضوعية، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، ومن مصادرها الرئيسية.

ثالثاً: مرحلة التنظيم Organizing: وفي هذه المرحلة يتم ترتيب وتنظيم البيانات المتعلقة بالمشكلة، ووضعها في فئات وفقاً لمصادر المعلومات، ويتم تصنيف المشكلة وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ووضع البدائل المناسبة لحلها.

رابعاً مرحلة المعالجة Processing: وفي هذه المرحلة يتم معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات ليتمكن القائد الإداري من الاختيار من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، ويجب اختيار البديل الذي يسهم في تحقيق النتائج التي يسعى لها متخذ القرار، وأن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى.

خامساً: مرحلة الاستخدام Uses: وفي هذه المرحلة يتم توظيف المعلومات والبيانات والبدائل التي تم توفيرها في الخطوات السابقة، واستخدامها في إتخاذ القرار، ووضع الخطط والإجراءات وتنفيذها، ويمكن للقائد الاسترشاد بمجموعة من المعايير والاعتبارات عند تنفيذ القرار الأفضل والمتمثلة بالمعايير التالية: درجة المخاطرة المتوقعة من تطبيق القرار، الاقتصاد في الجهد والنفقات، الإمكانيات والموارد المتاحة، آراء الخبراء والمستشارين المتخصصين من داخل المنظمة ومن خارجها حول القرار والتأثير المتوقع من تنفيذه.

يلاحظ مما سبق أن خطوات استخدام التفكير الإستراتيجي في تعزيز إتخاذ القرارات الإدارية متداخلة ومتدرجة، كما أن هذه الخطوات تعتمد على بعضها البعض، وأن التأكد من نجاح الخطوة قبل الانتقال إلى الخطوة التالية يعد من الأكوام الهامة لنجاح عملية إتخاذ القرارات السليمة.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، تم الوصول إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت التفكير الإستراتيجي وعلاقته في إتخاذ القرارات ومتغيرات أخرى، والتي تم عرضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها، على النحو الآتي:

هدفت دراسة بانغ وبيسابيا (Pang and Pisapia, 2015) إلى التعرف على فاعلية استخدام القيادات المدرسية في هنج كنج لمهارات وأبعاد التفكير الإستراتيجي في قيادة مهام عملهم، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٥٤٣) قائد مدرسة حكومية في هنج كنج بالطريقة العشوائية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، واستخدم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي وأبعاده على فاعلية القيادة المدرسية في مدارس هنج كنج، وأن هناك ممارسات بدرجة عالية من قبل القيادات المدرسية للتفكير الإستراتيجي من وجهة نظرهم.

وهدف دراسة الأمين (٢٠١٦) إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الادارية بجامعة العلوم والثقافة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة من القياديين في جامعة العلوم والثقافة، بلغت (٤١) قائداً، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الادارية بجامعة العلوم والثقافة، وأن درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي في جامعة العلوم والثقافة جاءت عالية وعلى جميع أبعاده.

وهدف دراسة ولي وعلي وشريف (٢٠١٨) إلى التعرف على دور انماط التفكير الإستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر القيادات الجامعية في كليات جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل العراقية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع هذه الاستبانة على عينة من القياديين في الجامعة المتمثل بالعمداء ومعاني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية، بلغت (١٠٠) قائداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاء أبرزها وجود مستويات متوسطة من ممارسة (انماط التفكير الإستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات الادارية)

لدى القيادات الجامعة في كليات جامعة صلاح الدين في اربيل. وهناك علاقة معنوية موجبة بين كل انماط التفكير الإستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات الادارية. وهناك تأثير معنوي لانماط التفكير الإستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الادارية.

كما هدفت دراسة عبد الله وجميل وحسين (٢٠١٨) إلى التعرف على دور التفكير الإستراتيجي في السلوك الإبداعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت العراقية، ، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة تكونت من (٨٨) من القيادات الادارية في جامعة تكريت، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت.

كما هدفت دراسة المكيول (Almakul, 2018) إلى التعرف على العلاقة بين ممارس التفكير الاستراتيجي وفاعلية أداء الموظفين في العمل الجماعي في إدارات التعليم، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٦٩) موظفاً من العاملين في إدارات التعليم في كراخستان، وتم اعتماد على المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم استخدام استبانة خاصة بالتفكير الإستراتيجي، واستبانة العمل الجماعي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل إدارات التعليم على فاعلية أداء الموظفين في العمل الجماعي.

هدفت دراسة قمري ونوريان وسليمانى وندوشان (Kamari, Nourian and Nadushan, 2018) إلى تحديد أهم الإجراءات لتصميم نمط مناسب للتفكير الاستراتيجي باستخدام أسلوب مركب (كمي ونوعي) بهدف تقديم تصور مقترح لتعزيز ممارسة التفكير الإستراتيجي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم التطبيقية الإيرانية. ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار عينة تكونت من (٢٠) خبيراً من العاملين في الجامعات والمراكز الصناعية، وتم استخدام أسلوب دلفي لجمع البيانات والمعلومات من خلال إجراء المقابلات، إضافة إلى مراجعة الأبحاث التي أجريت حول موضوع التفكير الاستراتيجي

داخل وخارج إيران. وقدمت الدراسة تصور مقترح لتعزيز ممارسة التفكير الإستراتيجي في الجامعات الإيرانية، وقد اعتمد على أربعة معايير أساسية تتعلق بالفردية والتنظيم والممارسات والمنهجية المتبعة، بحيث يتم تقييم النمط المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي المقدم في هذا البحث من خلال تحديد العلاقة بين الخطط والممارسة والنتائج المتوقعة.

بينما هدفت دراسة الحمداني (٢٠١٩) إلى تحديد العلاقة بين الدور الوسيط للقدرات الابداعية ومهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين في الجامعات بمدينة بغداد، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة بلغ عددها من (٢٧٦) فرداً من (٣٩) كلية من جامعات بغداد، وتم استخدام استبانة في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط للقدرات الابداعية ومهارات التفكير الإستراتيجي، كما وجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط للقدرات الابداعية وإدارة أداء العاملين في الجامعات بمدينة بغداد.

كما هدفت دراسة الدوري والحاكم (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة تكونت من (١٠٨) من العاملين في الجامعات الاردنية الخاصة، واستخدام استبانة التفكير الاستراتيجي كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي، وبعد النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي.

بينما هدفت دراسة ميرى وبلغشاي ومحمدي (Miri, Delgshaei and Mahmoudi, 2020) إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل مديري المناطق التعليمية في طهران، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلة لجمع البيانات والمعلومات، وتم اختيار عينة تكونت من (١٥) خبيراً مما يعملون بوزارة التعليم لتطوير التصور المقترح لتعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي، وبعد تحليل البيانات والمعلومات من المقابلات ومن الدراسات السابقة والأطر النظري تم تصور مقترح لتعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل مديري المناطق التعليمية في

طهران، وقد اعتمد التصور المقترح حيث على جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المناطق التعليمية بهدف تحسين جودة أداء إدارات التعليم. وقد هدفت دراسة عميش وناصر (٢٠٢٠) إلى التعرف على تأثير التفكير الإستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة تكونت من (٢٣١) من القيادات الادارية العليا في الجامعات الجزائرية، وتم استخدام استبانة في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية في بعدي التفكير المناسب، والتوجه نحو الفرضيات فقط، بينما توصلت النتائج إلى عدم وجود أثر بين بعدي: (شمولية التفكير، والتفكير القصدي)، وإدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

وهدفت دراسة نانداراني (Nandarani, 2020) إلى التعرف على آليات تطوير ممارسات التفكير الإستراتيجي في الجامعات الحكومية بجنوب أفريقيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار المنهج النوعي في هذا البحث، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (٣٣) فرداً من العاملين في القيادات العليا في الجامعات الحكومية بجنوب أفريقيا، وبعد تحليل نتائج المقابلة توصلت الدراسة إلى أهمية تطوير آليات ممارسات التفكير الإستراتيجي في الجامعات على المستويات الثلاث (الجامعة، والإدارة، والعاملين فيها)، وأن ممارسة التفكير الاستراتيجي بحاجة إلى مراجعة مستمرة للإستراتيجيات المتبعة في تنفيذ مهام العمل بالجامعات، ومعالجة نقاط الضعف التي تظهر، وتطوير جوانب القوة في الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أهمية بحث دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في الجامعات السعودية لما له من أثر إيجابي على تحقيق رؤية الجامعات، من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الخارجية والداخلية ومعالجتها، حيث توصلت بعض الدراسات إلى أهمية تطبيق التفكير

الإستراتيجي في الجامعات وأثره الإيجابي على جودة إتخاذ القرارات الإدارية، والتي من بينها دراسة ولي وعلي وشريف (٢٠١٨)، ودراسة الأمين (٢٠١٦).

كما توصلت بعض الدراسات إلى أن التفكير الإستراتيجي ما زال يمارس دون المأمول في الجامعات، وهذا ما توصلت إليه دراسة الشمري والاسدي والموسوي (٢٠٢١)، ودراسة ولي وعلي وشريف (٢٠١٨).

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في شمولية أهدافها، وفي تقديمها تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفيّ المسحي في هذا البحث؛ لأنه الأنسب في تحقيق أهدافها وفي الإجابة على أسئلتها؛ وهذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيلاً وتعبيراً كمياً.

مجتمع البحث وعينته:

أولاً: مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، والبالغ عددهم (٢٧٧) قائدًا أكاديمياً، للعام الدراسي ١٤٤٣هـ، حسب مواقع الجامعة الرسمية. والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك

المجموع	العدد	أبعاد القيادات الأكاديمية
١.٩%	٥	وكيل جامعة
٢٠.٩%	٥٨	وكيل/ة كلية
١٠.٨%	٣٠	وكيل/ة عمادة
١٠.١%	٢٨	عميد
٣.٦%	١٠	مساعدة/وكيل
٥٢.٧%	١٤٦	رئيس/ة قسم
١٠٠%	٢٧٧	المجموع الكلي لعينة الدراسة

تظهر النتائج الواردة في الجدول (١) أن مجموع أفراد مجتمع الدراسة بلغ (٢٧٧) قائداً، وبلغت أعلى نسبة لفئة (رئيس/ة قسم)، حيث بلغت (٥٢.٧%)، بينما بلغ أقل نسبة لفئة (وكيل جامعة)، وبلغت (١.٩%).

ثانياً: عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، بلغ عددهم (١٤٢) فرداً، للعام الدراسي ١٤٤٣هـ. وفقاً لجدول اختيار العينة لكريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). والجدول رقم (٢) توضيح لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية: (الجنس، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة).

جدول (٢) توزيع مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية حسب متغيرات (الجنس والرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	أبعاد المتغير	العدد	النسبة
الجنس	أنثى	٥٣	٣٧.٣%
	ذكر	٨٩	٦٢.٧%
المجموع الكلي لمجتمع الدراسة		١٤٢	١٠٠%
الرقم	أبعاد المتغير	العدد	النسبة
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	٤٩	٣٤.٦%
	أستاذ مشارك	٦٣	٤٤.٣%
	أستاذ	٣٠	٢١.١%
المجموع الكلي لمجتمع الدراسة		١٤٢	١٠٠%
الرقم	أبعاد المتغير	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٧	٢٦.١%
	من ٥-١٠ سنوات	٦٤	٤٥%
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	٢٨.٩%
المجموع الكلي لمجتمع الدراسة		١٤٢	١٠٠%

تظهر النتائج الواردة في الجدول (٢) أن أعلى نسبة من القيادات الأكاديمية حسب متغير الجنس، جاءت للذكور، وقد بلغت (٦٢.٧%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٧.٣%)، في حين بلغت أعلى نسبة من القيادات الأكاديمية حسب متغير الرتبة العلمية لفئة (أستاذ مشارك)، وبلغت نسبتهم (٤٤.٣%)، بينما بلغت أقل لنسبة لفئة (أستاذ)، وبلغت نسبتهم (٢١.١%)، وبلغت أعلى نسبة من القيادات الأكاديمية حسب متغير عدد سنوات الخبرة، لفئة (من ٥-١٠ سنوات)، وقد بلغت (٤٥%)، بينما بلغت أقل نسبة لفئة (أقل من ٥ سنوات)، وبلغت (٢٦.١%).

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة موجهة للقيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، وقد تكونت الاستبانة من (٤١) عبارة موزعة على محورين، هما:

المحور الأول: درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد تكون من (٢٩) عبارة موزعة على اربعة أبعاد هي: بعد شمولية التفكير، وتكون من (٨) عبارات، بعد التفكير في الوقت المناسب، وتكون من (٨) عبارات، بعد التوجه نحو الفرضيات، وتكون من (٧) عبارات، بعد القصد الإستراتيجي، وتكون من (٦) عبارات.

لمحور الثاني: دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد تكون من (١٢) عبارة.

صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال قيام الباحث بالإجراءات التالية:

أولاً: صدق المحكمين للاستبانة: بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (١١) محكماً، لتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وقد تم إجراء التعديلات والاقتراحات المناسبة.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبانة: بعد التأكد من صدق المحكمين للاستبانة، تم تطبيقها على عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول رقم (٣) يوضح معاملات الارتباط على محور درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر الأكاديمية.

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور
درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة
نظر القيادات الأكاديمية

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
	القصد الإستراتيجي		التوجه نحو الفرضيات		التفكير في الوقت المناسب		شمولية التفكير
**٠.٧٣٠	١	**٠.٦٧٧	١	**٠.٧٣٤	١	**٠.٧٢١	١
**٠.٧٣٢	٢	*٠.٥٠٩	٢	**٠.٦٨١	٢	**٠.٧٢٣	٢
**٠.٧١٠	٣	**٠.٦٧٩	٣	**٠.٧٢٧	٣	**٠.٧٠٨	٣
**٠.٧٠٦	٤	*٠.٥١٤	٤	**٠.٧٠٩	٤	**٠.٧٤٠	٤
**٠.٧٠٤	٥	*٠.٥٣٢	٥	**٠.٦٨٨	٥	**٠.٧٣٢	٥
**٠.٦٥٨	٦	**٠.٧١١	٦	*٠.٥١٢	٦	**٠.٦٨٧	٦
		*٠.٥١٨	٧	**٠.٧٣٣	٧	**٠.٧١١	٧
				**٠.٦٨٦	٨	**٠.٧١٥	٨

* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥). والجدول رقم (٤) يوضح معاملات الارتباط على محور دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على دعم القرارات

الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر دعم القيادات الأكاديمية

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٧٠٣	٩	**٠.٧١٥	٥	**٠.٧٣٥	١
**٠.٧٠٧	١٠	**٠.٧٢٣	٦	*٠.٥٤٢	٢
**٠.٦٥٣	١١	**٠.٧٣٧	٧	**٠.٧٩٣	٣
*٠.٥١٣	١٢	**٠.٧٢٨	٨	**٠.٧٣٩	٤
		** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١		* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥	

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على محور دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل محور من محاور الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة، والجدول رقم (٥) يوضح قيم معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (٥) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبانة
٠.٨٩ ٠.٨٨ ٠.٨٧ ٠.٨٥ ٠.٨٤	محور درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بعد شمولية التفكير بعد التفكير في الوقت المناسب بعد التوجه نحو الفرضيات بعد القصد الإستراتيجي
٠.٨٧	محور دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
٠.٩٠	الثبات العام للاستبانة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن معاملات الثبات لألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث بلغت معاملات الثبات على محور درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (٠.٨٩)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (٠.٨٧)، بينما بلغت ألفا كرونباخ على الثبات العام للاستبانة (٠.٩٠).

درجات قياس الاستبانة:

بعد أن تم التأكد من صدق الاستبانة، وثباتها وصلاحياتها للتطبيق وإخراجها بصورتها النهائية التي تضمنت محاورين، ولكل عبارة خمسة مستويات بحيث أعطيت الدرجة (١) لـ "منخفضة جدا"، والدرجة (٢) لـ "منخفضة"، والدرجة (٣) لـ "متوسطة"، والدرجة (٤) لـ

"عالية"، والدرجة (٥) لـ "عالية جدا". وتم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وقد اعتمد للحكم على درجة الموافقة على عبارات الاستبانة وأبعادها، كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول (٦) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الرقم
من ١ إلى ١.٨٠	منخفضة جدا	١
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	منخفضة	٢
من ٢.٦١ إلى ٢.٤٠	متوسطة	٣
من ٢.٤١ إلى ٤,٢٠	عالية	٤
من ٤.٢١ إلى ٥,٠٠	عالية جدا	٥

نتائج البحث ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟

لتحديد درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات أبعاد هذا المحور كالتالي:

النتائج المتعلقة بالبعد الأول: شمولية التفكير: كما هي موضحة في الجدول رقم (٧).

جدول (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد شمولية التفكير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠.٩٩	٣.٧٣	٤	١٠	٤٥	٤٦	٣٧	تستطيع إدارة الجامعة تحديد أولويات تطوير خدمات الجامعة
٢	٠.٩٨	٣.٤٩	٤	١٢	٥٩	٣٩	٢٦	تعمل إدارة الجامعة على إجراء تطويرات شمولية في جميع مجالات الخدمات التي تقدمها
٣	٠.٩٢	٣.٤٦	٣	١٩	٥٩	٣٠	٣١	تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة وشاملة يتحدد من خلالها إجراءات العمل
٤	٠.٩٧	٣.٣٨	٥	٢٦	٥٣	٣١	٢٥	تستطيع إدارة جامعة تبوك التعرف على المشكلات في إطارها الكلي قبل النظر إلى جزئياتها
٥	٠.٩٤	٣.٣٦	٥	٢٦	٥٤	٣٠	٢٥	لدى إدارة الجامعة القدرة على رسم رؤية واضحة لتطوير الجامعة وتميزها
٦	٠.٩٦	٣.٢٢	١٦	٢١	٤٤	٣٨	٢٣	لدى إدارة الجامعة القدرة على فهم القضايا الإستراتيجية بعيدة المدى
٧	٠.٩٥	٣.١٦	١٩	٢٠	٤٨	٢٧	٢٨	تعتمد الإدارة على المنطق الشمولي عند وضع الأهداف الإستراتيجية للجامعة
٨	٠.٩١	٣.١٤	١٩	٢١	٤٩	٢٦	٢٧	تهتم إدارة الجامعة بالنتائج أكثر من الاهتمام بالحلول
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
٠.٩٧			متوسطة				٣.٣٦	

من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول (٧) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد شمولية التفكير، بلغ (٣.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود (٣) عبارات حصلت على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" ويعزى ذلك إلى أن بعد شمولية التفكير يعتمد على ممارسة التفكير الإستراتيجي الذي يحتاج إلى تأهيل وتدريب القيادات الأكاديمية على ممارسته بطلاقة، وهذا يتطلب مزيداً من الوقت حتى يصبح منهجاً دائماً في ممارسة العمل في جامعة تبوك.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد شمولية التفكير، العبارة "تستطيع إدارة الجامعة تحديد أولويات تطوير خدمات الجامعة"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٣.٧٣)، من أصل (٥.٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على تطوير

خدمات الجامعة في جميع المجالات، وهذا يتطلب تحديد أولويات التطوير؛ لمواكبة التطورات المتسارعة في العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول على هذا البعد.

وقد جاءت في المرتبة الثانية على بعد شمولية التفكير، العبارة "تعمل إدارة الجامعة على إجراء تطورات شمولية في جميع مجالات الخدمات التي تقدمها"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٣.٤٩)، من أصل (٥.٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة تعمل على تطوير خدماتها لمواكبة التطورات العلمية ولتحسين تصنيفها بين الجامعات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة تطوير خدماتها في جميع الخدمات التي تقدمها سواء كان للطلاب أو لمؤسسات المجتمع، وخاصة فيما يتعلق بالبحث العلمي.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد شمولية التفكير، العبارة "تهتم إدارة الجامعة بالنتائج أكثر من الاهتمام بالحلول"، بمتوسط حسابي (٣.١٤)، من أصل (٥.٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تعتمد على الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وإتباع خطواته المحددة لذلك، بينما يهتم التفكير الإستراتيجي على النتائج أكثر من اهتمامه بالحلول، وهذا يتطلب الاهتمام بممارسة شمولية التفكير والذي يحتاج إلى مزيد من التدريب والممارسة، لذا جاءت هذه العبارة في أقل درجة موافقة من قبل عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: بعد التفكير في الوقت المناسب، كما هو موضح بالجدول رقم (٨):

جدول (٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد

التفكير في الوقت المناسب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠.٦٧	٣.٩٤	٤	٦	٣٣	٤٨	٥١	لدى إدارة الجامعة القدرة على الالتزام بتنفيذ أنشطتها بالوقت المحدد مسبقاً
٢	٠.٦٥	٣.٩١	٣	٨	٣٤	٤٨	٤٧	تستجيب إدارة الجامعة للتحديات التي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
								تحدث في بيئة العمل في الوقت المناسب
٣	٠.٦٣	٣.٧٨	٤	١٠	٤٠	٤٦	٤٢	تتعامل إدارة الجامعة مع المشكلات التي تواجهها وفق نظام محدد لذلك
٤	٠.٧٠	٣.٤١	٤	٢٤	٥٣	٣٣	٢٦	تعتمد إدارة الجامعة على نتائج الدراسات والأبحاث العلمية في تطوير العمل
٥	٠.٧٣	٣.٣٩	٥	٢٥	٥٣	٣٢	٢٥	تستخدم إدارة الجامعة نظام متكامل لتسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين جميع العاملين في الجامعة
٦	٠.٧١	٣.١٥	١٢	٢٨	٥١	٢٤	٢٧	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون خطط العمل التنفيذية جزءاً من خطط المستقبل
٧	٠.٦٩	٣.١٤	١٩	٢٦	٥١	٢١	٢٥	توظف إدارة الجامعة الأفكار الإبداعية المتعلقة بتطوير العمل بالوقت المناسب
٨	٠.٧٢	٣.١٢	٢٠	٢٦	٥١	٢١	٢٤	تعتمد إدارة الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع تطورات مهام العمل بالجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠.٧٣			عالية					٣.٤٨

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد التفكير في الوقت المناسب، بلغ (٣.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق حصول (٤) عبارات على درجة موافقة "عالية"، كما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" وربما يعود سبب ذلك إلى أن إدارة جامعة تبوك تمتلك قيادات أكاديمية قادرة على مواجهة المشكلات التي تواجه العمل، وتواكب التطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة من خلال التفكير في الوقت المناسب، لذا جاءت درجة موافقتهم على بعد التفكير في الوقت المناسب بدرجة موافقة عالية من وجهة نظرهم.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد التفكير في الوقت المناسب، العبارة "لدى إدارة الجامعة القدرة على الالتزام بتنفيذ أنشطتها بالوقت المحدد مسبقاً"، بمتوسط حسابي بلغ

(٤.٠٥)، من أصل (٥.٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة تعتمد على خطط إستراتيجية وتنفيذية في تقديم خدماتها وفي تنفيذ أنشطتها بالوقت المحدد مسبقاً في تلك الخطط، وأن هناك التزام من قبل الجامعة بالالتزام بتنفيذ الخطط وأنشطتها بالوقت المحدد، لذا جاءت هذه العبارة بأعلى درجة موافقة على هذا البعد لأهميتها.

وقد جاءت في المرتبة الثانية على بعد التفكير في الوقت المناسب، العبارة "تستجيب إدارة الجامعة للتحديات التي تحدث في بيئة العمل في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، من أصل (٥.٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك إلى أن هناك حرص من إدارة الجامعة على مواجهة التحديات ومواكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل، وهي تستجيب لها في الوقت المناسب لتحقيق جودة العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد التفكير في الوقت المناسب، العبارة "تعتمد إدارة الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع تطورات مهام العمل بالجامعة"، بمتوسط حسابي (٣.١٢)، من أصل (٥.٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود صعوبات في تغيير الهيكل التنظيمي في الجامعة، ولوجود صعوبات في إيجاد هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع تطورات مهام العمل بالجامعة جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: بعد التوجه نحو الفرضيات، كما هي موضحة بالجدول رقم (٩):

جدول (٨) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التوجه نحو الفرضيات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠.٨١	٣.٨٦	٤	٥	٤٠	٤٦	٤٧	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى إواقع ملموس
٢	٠.٨٥	٣.٤٧	٢	٢٠	٥٩	٣٠	٣١	تتوافق القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة مع رؤيتها الاستراتيجية
٣	٠.٨٦	٣.٤١	٤	٢٤	٥٣	٣٣	٢٦	توفر إدارة الجامعة بيئة جاذبة للعمل لتحقيق التميز المنشود
٤	٠.٨٣	٣.١٠	١٦	٢٣	٥١	٣٢	٢٠	تعتمد إدارة الجامعة في تخطيطها على أسلوب وضع الفرضيات ومن ثم اختبارها من خلال التجربة والتطبيق
٥	٠.٩٢	٢.٩٠	٢٤	٢٧	٥٠	٢٢	١٩	تعتمد إدارة الجامعة في التخطيط للمستقبل من خلال تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية
٦	٠.٨٢	٢.٨٨	٢٤	٢٧	٥١	٢١	١٩	تعتقد إدارة الجامعة أن النتائج التي تحصل عليها من اختبار الفرضيات أكثر أهمية من نتائج التحليل والتنبؤ
٧	٠.٨٨	٢.٨٤	٢٣	٣٠	٤٤	٢٧	١٨	تقيم إدارة الجامعة أفكار العاملين فيها من خلال التجريب واستخلاص النتائج
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠.٨٩			متوسطة					٣.٢٠

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد التوجه نحو الفرضيات، بلغ (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) عبارات على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة متوسطة، ويعزى سبب ذلك إلى أن ممارسة بعد التوجه نحو الفرضيات يعتمد على وجود قيادات في إدارة الجامعة تهتم بتطبيق هذا الأسلوب في عملية التخطيط، وفي عملية أداء مهام العمل لاختبارها من خلال التجربة والتطبيق، وهذا الأسلوب يحتاج إلى التدريب والممارسة لاكتساب الخبرة في لتطبيقه بكفاءة عالية، لذا جاء هذا البعد بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد التوجه نحو الفرضيات، العبارة " تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى إواقع ملموس"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٨٦)، من أصل (٥.٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة جامعة

تبوك تكتلك المهارة والخبرة الكافية لتحويل رؤيتها المستقبلية إلى إواقع ملموس من خلال بناء الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للجامعة، والعمل على تحقيق الأهداف المنشودة التي تحقق رؤية الجامعة في جميع المجالات والخدمات التي تقدمها الجامعة، لذا جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول وبدرجة موافقة عالية.

وقد جاءت في المرتبة الثانية على بعد التوجه نحو الفرضيات، العبارة " تتوافق القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة مع رؤيتها الإستراتيجية"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٤٧)، من أصل (٥.٠). وربما يكون سبب ذلك أن اعتماد إدارة الجامعة على الخطط الإستراتيجية والتشغيلية التي تسهم في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها، يتطلب منها إتخاذ القرارات المبنية على التخطيط السليم والذي يسهم في تحقيق أهداف ورؤية الجامعة الإستراتيجية، ويلاحظ إنسجام استجابة عينة الدراسة لهذه الفقرة مع الفقرة الأولى لوجود ترابط بينهما؛ حيث حصلتا على درجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة " تقييم إدارة الجامعة أفكار العاملين فيها من خلال التجريب واستخلاص النتائج"، بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، من أصل (٥.٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن عملية تقييم أفكار العاملين في الجامعة تتم من خلال مناقشتها وتحديد إيجابياتها وسلبياتها قبل تطبيقها، وليس بعد تطبيقها في الواقع العملي لاستخلاص النتائج، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد.

النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: بعد القصد الإستراتيجي: كما هي موضحة بالجدول رقم (١٠):

جدول (١٠) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد
القصd الإستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠.٨٤	٣.٧٨	٤	١٠	٤٠	٤٦	٤٢	تشجع إدارة الجامعة على تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي تخدم الجامعة على المدى البعيد
٢	٠.٨٥	٣.٤٦	٣	١٩	٥٩	٣٠	٣١	لدى إدارة الجامعة خطط لعقد شراكات إستراتيجية مع المؤسسات الوطنية لتمويل التعليم في الجامعة
٣	٠.٨٨	٣.٢٤	١٦	٢٠	٤٤	٣٩	٢٣	تعمل إدارة الجامعة على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الجامعة وفق خطة إستراتيجية
٤	٠.٨٧	٣.٠٩	١٦	٢٣	٥٣	٣١	١٩	تعمل إدارة الجامعة على تحفيز جميع العاملين على تحقيق رؤية الجامعة
٥	٠.٩٤	٣.٠٧	١٥	٢٧	٥٣	٢٧	٢٠	تتعاون إدارة الجامعة مع جامعات عالمية لتحقيق أهدافها الكبرى
٦	٠.٩٠	٣.٠٤	١٦	٢٢	٥٧	٣٣	١٤	توظف إدارة الجامعة القصd الإستراتيجي لتطوير مهارات العاملين في الجامعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠.٨٨			متوسطة					٣.٢٨

من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٠) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد القصd الإستراتيجي، بلغ (٣.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة متوسطة، ويعزى سبب ذلك إلى أن بعد القصd الإستراتيجي يعتمد على ممارسة التفكير الإستراتيجي الذي يحتاج إلى تأهيل وتدريب القيادات الأكاديمية على ممارسته بطلاقة لتطوير مهام العمل، وتنمية مهارات العاملين في الجامعة، وهذا يتطلب مزيداً من الوقت حتى يصبح منهجاً دائماً في ممارسة العمل في جامعة تبوك.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد القصd الإستراتيجي، العبارة "تشجع إدارة الجامعة على تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي تخدم الجامعة على المدى البعيد"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٧٨)، من أصل (٥.٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة جامعة تبوك تمتلك المعرف حول أهمية تنفيذ المشاريع الإستراتيجية التي تخدم الجامعة على المدى البعيد، التي تتوافق مع رؤية الجامعة، وخطتها الإستراتيجية، لذا تعمل

الجامعة على تنفيذ تلك المشاريع لما لها من فوائد كبيرة على تطوير خدمات الجامعة، وتحسين جودة العمل فيها، لذا جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول وبدرجة موافقة عالية. وقد جاءت في المرتبة الثانية على بعد القصد الإستراتيجي، العبارة "لدى إدارة الجامعة خطط لعقد شراكات إستراتيجية مع المؤسسات الوطنية لتمويل التعليم في الجامعة"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٤٦)، من أصل (٥.٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة جامعة تبوك لديها الخطط والاتفاقيات لعقد شراكات إستراتيجية مع المؤسسات الوطنية لتمويل التعليم في الجامعة خاصة مع صدور قرار استقلال بعض الجامعات السعودية كمرحلة أولى، ومن ثم التوسع فيه، لذا تحرص الجامعات السعودية والتي من بينها جامعة تبوك على إيجاد شراكات إستراتيجية مع المؤسسات الوطنية لتمويل التعليم في الجامعة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد القصد الإستراتيجي، العبارة "توظف إدارة الجامعة القصد الإستراتيجي لتطوير مهارات العاملين في الجامعة"، بمتوسط حسابي (٣.٠٤)، من أصل (٥.٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن عملية التطوير المهني في الجامعة واجه بعض الصعوبات في ظل جائحة كورونا، لذا فإن عملية توظيف إدارة الجامعة القصد الإستراتيجي لتطوير مهارات العاملين في الجامعة ما زالت دون المأمول، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما هي موضحة في الجدول رقم (١١):

جدول (١١) ترتيب أبعاد تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة

تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	متوسطة	٠.٩٧	٣.٣٦	بعد شمولية التفكير
١	عالية	٠.٧٣	٣.٤٨	بعد التفكير في الوقت المناسب
٤	متوسطة	٠.٨٩	٣.٢٠	بعد التوجه نحو الفرضيات
٣	متوسطة	٠.٨٨	٣.٢٨	بعد القصد الإستراتيجي
	متوسطة	٠.٩٦	٣.٣٣	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (١١) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٩٦)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد التفكير في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، وبدرجة موافقة (عالية)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد شمولية التفكير، بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثالث بعد القصد الإستراتيجي، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (٣.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، وجاء بالترتيب الرابع بعد التوجه نحو الفرضيات بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (٣.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٨٩). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ولي وعلي وشريف (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الجامعية جاءت متوسطة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الأمين (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي بجامعة العلوم والثقافة عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وأبعاده: (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الإستراتيجي) في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟

لتحديد العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وأبعاده: (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الإستراتيجي) في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، والجدول رقم (١٢) يوضح تلك النتائج:

جدول (١٢) معاملات الارتباط بين أبعاد التفكير الإستراتيجي ودعم القرارات الإدارية في

جامعة تبوك

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	دعم القرارات الإدارية
		أبعاد التفكير الإستراتيجي
*.٠.٠٣	٠.٤٠٨	بعد شمولية التفكير
**٠.٠٠٤	٠.٤٠٤	بعد التفكير في الوقت المناسب
**٠.٠٠١	٠.٥٢٣	بعد التوجه نحو الفرضيات
**٠.٠٠٥	٠.٤١٢	بعد القصد الإستراتيجي
**٠.٠٠١	٠.٤٧٦	الدرجة الكلية

* دالة عند ٠.٠٥ ** دالة عند ٠.٠١ فأكثر

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الدرجة الكلية للتفكير الإستراتيجي ودعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما توجد علاقة طردية موجبة بين جميع أبعاد التفكير الإستراتيجي ودعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك. ويُعزى سبب هذه النتيجة إلى أن ممارسة التفكير الإستراتيجي في جامعة تبوك يعزز من دعم إتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب، وبما يحقق من أهدافها المنشودة من خلال قدرته على التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد لمواجهة التحديات التي قد تواجه الجامعات، واستغلال الفرص المتاحة، كما أنه يزود متخذي القرارات بالمعلومات والبيانات حول البدائل التي يمكن اتخاذها عند مواجه التحديات والمشكلات التي قد تواجه الجامعة. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة ولي وعلي وشريف (٢٠١٨) التي وجدت علاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات الادارية من وجهة نظر القيادات الجامعية، ودراسة الأمين (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الادارية بجامعة العلوم والثقافة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك؟ مقدمة:

تسعى الجامعات الى تطوير أساليب وممارساتها الإدارية والتي من بينها التفكير الإستراتيجي من خلال إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بكفاءة عالية؛ سعياً لتطوير أدائها، ولتحقيق الاعتمادات الوطنية والعالمية لبرامجها وأدائها المؤسسي، حيث يعد التفكير الإستراتيجي أساس ومنطلق الإدارة الاستراتيجية لأنه يرتبط بالأهداف بعيدة المدى، لذا يتطلب قيام الجامعة بوضع إطار إستراتيجي يتم من خلاله إتخاذ القرارات بالوقت والمناسب، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات الأنوية، ومواكبة التطورات المستقبلية.

منطلقات التصور المقترح:

- المبادئ والأهداف الإسلامية وقيم المجتمع الإيجابية، التي يعتمد عليها التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، التي تحثّ على حسن التعامل مع التطورات والتغيرات الحالية والمستقبلية.

-برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وأبرز المبادرات المتضمنة فيه والمتعلقة بالجامعات وبرامجها.

- مواكبة الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي من خلال مشاريع وزارة التعليم التي تعد نقطة انطلاق لأي جهد تطويري يتعلق بالجامعات السعودية ومن هذه المشاريع (آفاق) ١٤٥٠هـ، والتي تهدف إلى إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي وتحديد رؤيته ورسالته واحتياجاته ووضع آلية لتبني أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي.

- خطة التنمية العاشرة التي أكدت على تطوير آليات العمل، ورفع قدرة إدارات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي والعام.

-الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم المتعلقة بالجامعات، فيما يتعلق بالبرامج والمناهج وتطويرها والموارد البشرية وأعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم، وقدرة الجامعات على تلبية

متطلبات المجتمع، وتنويع مصادر الدخل والتمويل والاستثمار والموارد الذاتية، ورفع مساهمة القطاع الخاص.

ميررات التصور المقترح:

تظهر حاجة الجامعات السعودية إلى التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، نظرًا لما يلي:

١. التغيرات التي تشهدها الجامعات السعودية، ومن أبرزها: التغييرات التنظيمية المتعلقة بإلغاء مجلس التعليم العالي، وإقرار نظام الجامعات الجديد، وما تضمنه من مواد تفرض على الجامعات تحولات تنظيمية ومالية وتقنية، تتطلب تطبيق الذكاء الإستراتيجي من خلال سرعة الاستجابة لها، ومرونة التعامل معها.

٢. التغيرات المتعلقة بالحراك في مجال التصنيفات العالمية للجامعات السعودية، وسعي الجامعات على حد سواء لتحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠، بأن تكون خمس جامعات سعودية - على الأقل - ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠.

٣. نتائج الدراسة الحالية، التي توصلت إلى:

- أن درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك من وجهة نظر الأكاديمية متوسطة.
- وجود علاقة إيجابية طردية بين التفكير الإستراتيجي وجميع أبعاده، وإتخاذ القرارات في جامعة تبوك.

أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.
- رفع مستوى قدرة جامعة تبوك على التنبؤ بالتغيرات والتطورات المستقبلية لتضمينها في خطها الاستراتيجية.
- تحسين قدرة جامعة تبوك على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- تحقيق ميزة تنافسية لجامعة تبوك من خلال استخدام الممارسات الإدارية الحديثة في قيادة العمل بالجامعة، والتي من بينها التفكير الإستراتيجي.

- مساعدة جامعة تبوك على تحقيق رؤيتها الإستراتيجية من خلال استخدام التفكير الإستراتيجي الذي يساعدها على استغلال الفرص المتاحة، ويعالج التهديدات المستقبلية.
مراحل تطبيق التصور المقترح:

يمر تطبيق التصور المقترح وفق الخطوات التالية:

المرحلة الأولى: التشخيص والتهيئة لتطبيق التصور المقترح: في هذه المرحلة يتم تشخيص الوضع الراهن لجامعة تبوك، ومدى استخدام التفكير الإستراتيجي في تعزيز جودة إتخاذ القرارات، وهذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: تشكيل فريق العمل: يتم في هذه الخطوة تشكيل فريق العمل المعني بتنفيذ التصور المقترح في جامعة تبوك، ويتكون هذا الفريق من عدد من العاملين في القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة تبوك، يتم اختيارهم بناء على خبراتهم وما يمتلكون من مهارات متميزة في مجال التفكير الإستراتيجي، وفي هذه المرحلة يتم تحديد التالي:

- تحديد مهام فريق العمل والمسؤوليات المطلوب القيام بها.
- إعداد اللائحة المالية والإدارية التي يعمل فريق العمل وفقاً لها.
- تحديد إطار العمل وطبيعة مهام عمل الفريق لتحقيق أهداف التصور المقترح.
- الخطوة الثانية: تشخيص واقع إتخاذ القرارات في جامعة تبوك: في هذه الخطوة يقوم فريق العمل بتشخيص واقع إتخاذ القرارات في جامعة تبوك في ضوء التفكير الإستراتيجي لتحديد مواطن القوة والضعف، وتتم عملية التشخيص من خلال القيام بما يلي:
- إعداد الأدوات اللازمة لجمع البيانات مثل المقابلات الشخصية والاستبانة لمتخذي القرارات في الجامعة.

- استطلاع آراء العاملين في جامعة تبوك حول كفاءة وفاعلية إتخاذ القرارات، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات التي أعدها فريق العمل.

- تحديد الاحتياجات اللازمة لتطوير إتخاذ القرارات في جامعة تبوك في ضوء التفكير الإستراتيجي.

- توفير المعلومات عن مستوى أداء متخذي القرارات في جامعة تبوك في ضوء التفكير الإستراتيجي.

- تحديد معايير جودة عملية تطوير إتخاذ القرارات في جامعة تبوك في ضوء التفكير الإستراتيجي.

- تحديد حاجات جامعة تبوك لتعزيز إتخاذ القرارات في ضوء التفكير الإستراتيجي: وفيها يتم تحديد حاجات القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة؛ وتحديد جوانب التطوير وأساليبه بما يحقق الرؤية الإستراتيجية للجامعة.
المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط لتطبيق التفكير الإستراتيجي في تعزيز إتخاذ القرارات الإدارية :

ويتم ذلك من خلال القيام بما يلي:

أولاً: تحليل نتائج التشخيص والتهيئة: يتم في هذه الخطوة عقد ورش عمل؛ لمناقشة نتائج المرحلة الأولى ليكون التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك جاهزاً للتطبيق، ويتم خلال ورش العمل القيام بما يلي:

- الحصول على نتائج المقابلات لتحديد مستوى استخدام التفكير الاستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك، وتحليل تلك النتائج.

- تحديد أفضل ممارسة التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- مناقشة النتائج مع المسؤولين في جامعات تبوك، وتحليل نتائج تلك المناقشات المتعلقة بدور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية.

- تحديد نقاط القوة، والفجوات بين الوضع الحالي، وأفضل الممارسات لتعزيز التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

ثانياً: اختيار الفريق المسؤول عن تطبيق التصور المقترح: يتم تشكيل الفريق المسؤولة عن عن تطبيق التصور المقترح، ويجب اختيار أعضاء الفريق بعناية فائقة، وفق خصائص تسهم في نجاحهم في تأدية مهام عملهم.

ثالثاً: وضع إجراءات وآليات لتطبيق التصور المقترح، حيث يتم تحديد العناصر الأساسية التي سنقود الجامعة نحو تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

المرحلة الثالثة: تطبيق التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك:

وفي هذه المرحلة يدخل التصور المقترح الذي تم وضعه حيز التنفيذ، حيث تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- تعزيز ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية لأبعاد التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

- تدريب العاملين في جامعة تبوك على تكوين فرق العمل القادرة على تطبيق التفكير الإستراتيجي لإتخاذ القرارات الإستراتيجية في الجامعة.

- تطبيق التفكير الإستراتيجي في العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد التوجه الإستراتيجي للجامعة الذي يوضح عوامل النجاح في التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية لها.

- توفير بيئة عمل جاذبة تعزز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، ووضع إجراءات للاستفادة منه بشكل فعال.

- تسريع إنجاز المهام المتعلقة بإتخاذ القرارات الإدارية وتحسين جودتها وسرعة إتخاذها.

- منح القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأفكار المبتكرة في إتخاذ القرارات الإدارية، وتطوير إجراءات تنفيذه.

- العمل على سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتشمل المرونة في اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة في ضوء التفكير الإستراتيجي.

المرحلة الرابعة: التحسين والاستدامة لتطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك:

وفي هذه المرحلة يتم الاعتماد على تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، وتتضمن هذه المرحلة القيام بما يلي:

- **التقويم والتحسين المستمر:** تشمل عمليات التقويم والتحسين المستمر جميع الممارسات حول تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، وتتم عملية التحسين باستخدام أدوات ووسائل القياس المناسبة، للتأكد من تحديد مواطن القوة والضعف في عملية إتخاذ القرارات.
- **تقويم أداء متخذي القرارات في الجامعات:** لتحديد مستوى الأداء ودرجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، وانجاز العمل وتحسينه، وتحديد مستوى كفاءة العاملين.
- **تقويم العمليات الإدارية في الجامعة:** يتم في هذه المرحلة تقويم العمليات التشغيلية المتعلقة بممارسة التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، إضافة إلى تقويم مخرجات هذه العمليات، وتحديد درجة تسريع إتخاذ القرارات وإنجاز المهام والأعمال، بحيث تلبي احتياجات المستفيدين، وتوقعات المعنيين بمصالح العمل في مشاريع الجامعة وخططها التطويرية.
- **تقويم كفاءة الأنظمة التقنية في الجامعة:** ومن خلال عملية التقويم يظهر كفاءة الأنظمة التقنية في إتخاذ القرارات، وسرعة إنجاز المهام، وتتم عملية تقويم الأنظمة التقنية من خلال تحديد مؤشرات أداءها وانطباعات المستفيدين وأصحاب المصلحة والعاملين.
- متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح :**
- هناك عدد من المتطلبات التي يجب توافرها لنجاح تطبيق التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، التي من بينها:
- أولاً: متطلبات إدارية:** والتي من بينها إيجاد هيكل تنظيمي مرن يدعم ممارسة التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، والتي من بينها التالي:
- التقليل من المركزية، والتخلص من قيود البيروقراطية في إتخاذ القرارات.
- إنشاء فريق عمل يعمل على رصد التغيرات الناتجة عن تطبيق التفكير الاستراتيجي في إتخاذ القرارات، ودراستها ومن ثم الاستجابة لها.
- دعم الأفكار الإبداعية في إتخاذ القرارات في ضوء ممارسة التفكير الإستراتيجي في الجامعة.

- توضيح الأهداف والمهام لجميع العاملين في الجامعة، ومنحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية.
- ثانياً: متطلبات بشرية:** وتتمثل في تدريب وتطوير مهارات العاملين في الجامعة على تطبيق التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات، واستقطاب الموارد البشرية المميزة من ذوي الكفاءات العالية القادرة على تطبيق التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات.
- ثالثاً: متطلبات تقنية:** وتتمثل في تفعيل استخدام التقنية والتحول الرقمي في عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها في ضوء التفكير الإستراتيجي، وتسهيل إجراءات المعاملات الإلكترونية للمستفيدين من القرارات، واستخدام أنظمة تقنية في موقع الجامعة تسهم في تفعيل القرارات وتنفيذها.
- **متطلبات مالية:** وتتمثل في تحديد الموارد المالية الذاتية للجامعة واستثمارها وتمييزها وتطويرها، وترشيد عمليات الإنفاق والمحاسبية ودمج بعض الجهات لتوفير الجهد والعبء المالي على الجامعة أثناء إتخاذ القرارات وتنفيذها وتقويمها.
- الصعوبات المتوقعة لتنفيذ التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك:**
- ضعف اهتمام بعض القيادات الإدارية ورؤساء بعض الوحدات في الجامعة على استخدام التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية.
- الصعوبات المادية والمالية المحتملة لتطبيق التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية.
- ضعف الوعي بأهمية تطبيق التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تبوك.
- وجود مقاومة للتغيير ومقاومة من بعض العاملين في جامعة تبوك أثناء تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية.
- نقص التدريب والتأهيل للعاملين ومتخذي القرارات على تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية.

- وجود بعض الصعوبات ولإجراءات النظامية التي تعزز تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية.
- المقترحات التي تحد من الصعوبات التي قد تحد من تطبيق التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك:
- توعية القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام في الوحدات في الجامعة على استخدام التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية.
- توفير الموارد المادية والمالية التي تسهم في تحسين تطبيق التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات الإدارية.
- تلبية حاجات العاملين في الجامعة من خلال عقد برامج التطوير المهني المتخصصة في تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية.
- وضع لوائح وإجراءات تعزز من تطبيق التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.

توصيات البحث

- في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن وضع التوصيات على النحو التالي:
- تطبيق التصور المقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك.
 - على إدارة جامعة تبوك توظيف القصد الإستراتيجي لتطوير مهارات العاملين في الجامعة من خلال برامج التطوير المهني المتخصصة والتي تلبي احتياجاتهم الحقيقية.
 - على إدارة جامعة تبوك تقييم أفكار العاملين فيها من خلال التجريب واستخلاص النتائج من خلال تطبيقها في العمل، وتعزيز الأفكار المتميزة.
 - على إدارة الجامعة أن تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع تطورات مهام العمل بالجامعة، وبما يحسن من آليات إتخاذ القرارات فيها في ضوء التفكير الإستراتيجي.
 - على إدارة جامعة تبوك الاهتمام بالنتائج التي تحقق رؤية الجامعة الإستراتيجية أكثر من الاهتمام بالحلول الأنية، من خلال تقييم النتائج، وتحديد نقاط القوة فيها لتعظيمها، وتحديد نقاط الضعف لعلاجها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- اسماعيل، عمار. (٢٠٢٠). دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية لجامعة مدينة السادات، (١)١، ١٥٢ - ٢٢١.
- الأمين، إبراهيم. (٢٠١٦). أثر التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الادارية بجامعة العلوم والثقافة في الفترة من (٢٠١٠-٢٠١٥). مجلة جامعة العلوم والثقافة، (٢)١، ١٤٦ - ١٧٨.
- تعلق، سيد صابر . (٢٠٢١). نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية. ط٢، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- جرجون، وفاء. (٢٠١٩). التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزهر، غزة.
- الحمداني، صبا. (٢٠١٩). الدور الوسيط للقدرات الابداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة أداء العاملين "دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. (٢)٢٠، ٧٦-٩٤.
- الدوري، زكريا وصالح، احمد. (٢٠٠٩). الفكر الإستراتيجي، وإنعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات وبحوث. ط٢، عمان؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الدوري، علي والحاكم، علي. (٢٠٢٠). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي "دراسة في الجامعات الاردنية الخاصة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. (٢)٢١، ١٥-١٠.
- الشمري، عوض والاسدي، موعد والموسوي، حمد. (٢٠٢١). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي لآراء عينة من مدرء اقسام و مديري الشعب الادارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدراسات الاكاديمية، (٤٠)٢٠، ١٩٠ - ٢١١.
- عبد الله، حيدر وجميل، عمر وحسين وسام. (٢٠١٨). دور التفكير الإستراتيجي في السلوك الإبداعي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت. مجلة المعارف الجامعية، (٢٧)١، ٦١٣ - ٦٣٧.
- عميش، سميرة وناصر، سمية. (٢٠٢٠). التفكير الإستراتيجي وتأثيره على إدارة أزمات المؤسسات "دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. (٣)١٣، ٩١٥-٩٢٥.

- المرشد، محمد. (٢٠١٩). علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي "دراسة ميدانية عل شركات التأمين الأردنية". **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، (٢٢)٤، ١٧٣-١٩٩.
- ولي، احلام وعلي، حسين وشريف، أحمد. (٢٠١٨). دور انماط التفكير الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الادارية دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل. **مجلة العلوم الإدارية العراقية**، (٢)٢، ١٢٢-١٤١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmadi. Masoud, Amiri. Seyyed, Moarefi. Alireza and Sweis, Taghrid.(2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. **Journal of Management Development**. Vol. 3, No. 2, 112–139. <https://www.Researchgate.net/publication>.
- Almakul. A. (2018). The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education. **Journal of Management and Accounting Studies**. Vol. 6, No. 1, 75–78.
- Clar, G. et al . (2018) . **strategic policy intelligens tools enabling better**. RTDI policy –making europe's regions. Steinbeis – edition . stuttgart / berlin.
- Douglas, K. (2021). Policy lensing of future-oriented strategic intelligence: An experiment connecting foresight with decision making contexts. Technological Forecasting and Social Change. **International journal of arts and commerce**, Volume 169, No. 3, PP: 124- 136.
- Kamari. H Nourian. , M and Nadushan. N. (2018). Designing Strategic Thinking Model for Applied Academic Universities. **Overall Journal Statistics**.Volume 9, Issue 35 , Pages 41-60.
- Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement** ,30 , 607-610.
- Miri , Fatemeh, Delghshaei. Yalda and Mahmoudi, Amir. (2020). Providing a Model of Strategic Intelligence of Managers of Education Districts of Tehran with a Theoretical Data-Based Approach. **Journal of Islamic Life Style Centeredon Health**, Vol. 4, No. 3, 139–150.
- Munjuri, Mercy. (2018). “Human capital, Quality of decisions and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya”. **International journal of arts and commerce**.Vol. 7, No. 3, PP: 37- 64.
- Nandarani, M. (2020). **Developing a holistic strategic thinking perspective for universities. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration (Higher Education Management)**. University of Bath.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٩) يناير ٢٠٢٣ م



-
- Pang, Nicholas and Pisapia, john. (2012): Strategic Intelligence Skills for Hong Kong School Leaders: Use and Effectiveness, **Educational Management Administration and Leadership**, Vol.40, No. 3, P343-361.