

التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام
الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة
عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**Strategic thinking and its relationship to organizational
proficiency among heads of academic departments in
private Jordanian universities in the capital
Amman governorate from the viewpoint
of faculty members**

إعداد

جمانة طایل عيد أبو جنيب

إشراف

الدكتور: أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

تفويض

أنا **جمانة طایل أبو جنیب**، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: جمانة طایل أبو جنیب.

التاريخ: 2020 / 07 / 15.

التوقيع: 


قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للباحثة: جمانة طایل أبو جنيب.

وأجيزت بتاريخ: 22 / 06 / 2020.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. أمجد محمود درادكة	مشرقاً ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أسامة عادل حسونة	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. صالح أحمد عبابنة	عضوًا من خارج الجامعة	الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بعظمته الذي أنعم علي لإتمام رسالتي هذه والصلاة والسلام على رسولنا الكريم سيد المرسلين سيدنا وحبينا محمد الرسول الأمين.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف على رسالتي الدكتور الفاضل أمجد درادكه الذي كان له دور الأكبر في توجيهي وإرشاد ومالقيته منه من تعزيز وتشجيع.

والشكر الموصول لأعضاء لجنة المناقشة الأكارم على منحهم لي وقتهم وجهدهم وتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه متمنياً لهم دوام صحة وموفور العافيه.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لجامعة الشرق الأوسط متمثله بالدكتور يعقوب ناصر الدين وجميع أعضاء هيئة التدريس.

الباحثة

الإهداء

أهدي رسالتي هذه إلى من غمرتني بحبها وحنانها رحمها الله وأدخلها الفردوس الأعلى

إلى روح أمي الغالية

إلى سندي ومسندي وقوتي ونجاحي إلى داعمي الأول

أبي الغالي حفظه الله ورعاه إلى من تزهو حياتي بهم اخوتي

(هزاع ومحمد وليث وخالد وسند)

إلى فلذات كبدي إلى من نطقوا بأمي إلى فرحتي وسعادتي

أبنائي

إلى جميع زملائي ومن ساندني وساعدني بخبرته أهدى ثمرة تعبي المتواضعة

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان.....
ب.....	تفويض.....
ج.....	قرار لجنة المناقشة.....
ج.....	شكر وتقدير.....
ه.....	الإهداء.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
ك.....	قائمة الملحقات.....
ل.....	الملخص باللغة العربية.....
ن.....	الملخص باللغة الإنجليزية.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة.....
4.....	مشكلة الدراسة.....
5.....	هدف الدراسة وأسئلتها.....
6.....	أهمية الدراسة.....
7.....	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.....
8.....	حدود الدراسة.....
8.....	محددات الدراسة.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

9.....	أولاً: الأدب النظري.....
25.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....
32.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

34.....	منهج الدراسة.....
34.....	مجتمع الدراسة.....
34.....	عينة الدراسة.....
35.....	أداتا الدراسة.....

36	صدق أدواتي الدراسة.....
39	ثبات أدواتي الدراسة.....
40	متغيرات الدراسة.....
40	المعالجة الإحصائية.....
41	إجراءات الدراسة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

43	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
49	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
81	التوصيات.....

قائمة المراجع

83	المراجع العربية.....
87	المراجع الأجنبية.....
89	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	35
2 - 3	معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التفكير الاستراتيجي	37
3 - 3	معاملات الارتباط بين مجالات التفكير الاستراتيجي ببعضها والأداة الكلية	38
4 - 3	معاملات الارتباط بين فقرات الأداة لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية	38
5 - 3	معاملات الارتباط بين مجالات البراعة التنظيمية ببعضها والأداة الكلية	39
6 - 3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لفقرات التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	39
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة	43
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير الشمولي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة	44
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير التشخيصي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة	45
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير التخطيطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة	46
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير التجريدي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة	48
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس	49
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية	50
14 - 4	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية	51
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة	52

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
4 - 16	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة	53
4 - 17	المقارنات الثنائية (مقارنات بعدية LSD) لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة التفكير تراشيحي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر باء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة	54
4 - 18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	56
4 - 19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة براعة الاستكشاف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	57
4 - 20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة براعة الاستغلال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	58
4 - 21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس	60
4 - 22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية	60
4 - 23	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية	61
4 - 24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة	62
4 - 25	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة	63

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
63	المقارنات الثنائية (مقارنات بعدية LSD) لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة	4 - 26
65	قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التفكير الاستراتيجي البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان	4 - 27

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
89	أداتا الدراسة بصورتها الأوليتين	1
93	قائمة بأسماء المحكمين	2
94	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3
98	أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان الخاص حسب متغير الجنس	4

التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد: جمانة طایل أبو جنيب

إشراف: الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والترتيب الأكاديمية وسنوات الخدمة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (1839)، وبلغت عينة الدراسة من (309) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ إذ تكونت من جزأين، الأول: استبانة التفكير الاستراتيجي وتكونت من (26) فقرة، والثاني: استبانة البراعة التنظيمية وتكونت من (16) فقرة.

توصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيري الجنس والترتيب الأكاديمية، ووجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرتهم من 5 - 10 سنوات، كما وأسفرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بمستوى مرتفع، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة البراعة التنظيمية تعزى لمتغيري الجنس والترتيب الأكاديمية، ووجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرتهم من 5 - 10 سنوات، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات: تعزيز روح التعاون بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها بتطوير العمل.

وعدد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم وتبادل الخبرات بما يخدم العملية التعليمية في الجامعات. إجراء دراسات حول البراعة التنظيمية كمتغير مستقل ودراسة أثرها على بعض المتغيرات كالتميز الإداري.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، التفكير الاستراتيجي، الجامعات الأردنية، رؤساء الاقسام، أعضاء هيئة التدريس.

Strategic thinking and its relationship to organizational innovation among the heads of academic departments in private Jordanian universities in Alasema governorate from the point of view of The Faculty Members.

Prepared By: Jumana Tayel Abu Junaib

Supervised by: Dr. R: Amjad Mahmoud Daradkeh

Abstract

Strategic thinking and its relationship to organizational innovation among the heads of academic departments in private Jordanian universities in Alasema governorate from the point of view of The Faculty Members with different views according to gender, academic rank and years of service. The Study was based on the description correlative surveying methodology. The study Community was consisted of all 1839 faculty members in private universities in the Alasema governorate, the study sample consisted of (309) of them. And the questionnaire of two parts was used as a tool in this study, a questionnaire of strategic thinking of (26) items, and the second is: a questionnaire of organizational innovation, which consisted of (16) items.

The study found that the degree of strategic thinking practice and its relationship to organizational innovation among the heads of academic departments in private Jordanian universities in Alasema governorate from the point of view of The Faculty was great, and the results showed that there was no difference of statistical significance at the level ($\alpha = 0.05$) between the median response of the individuals of the study sample to the strategic thinking questionnaire attributed to variation of gender the academic rank, and the presence of a difference attributed to the years of service in favour of those with 5-10 years' experience. And the study found no statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the median response rates of the study sample individuals on the questionnaire of the organizational innovation to the gender and academic rank, and the presence of a significant statistical difference attributed to the years of service in favour of those with 5-10 years' experience, and the study also found a correlation between the degree of strategic thinking practice and the level of organizational innovation among the heads of academic departments in private Jordanian universities in Alasema governorate .

The study concluded that a set of recommendations shall be as follow: enhancing the spirit of cooperation between department heads and subordinates and paying attention to

their proposals and initiatives for developing the work. And holding periodical meetings with faculty members and exchanging experiences in a way that serves the educational process in universities. (As concluding studies on organisational innovation as an independent variable.

Keywords: Strategic thinking, Jordanian Universities. Organizational innovation, Heads of Academic Departments.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى نظم إدارية حديثة تسير شؤونها وتحقق أهدافها على مستوى الإدارات العليا والدنيا، إذ الأنظمة الإدارية الحديثة تعمل على تقدم ورقي وديمومة المؤسسة، وإن سر نجاح بعض المؤسسات التربوية لتحديد وصياغة أهدافها ضمن مدة زمنية وقابليتها للقياس، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي من قبل الرئيس بالتعاون مع المرؤوسين، وتفعيل سبل الاتصال والتواصل بين كافة العناصر في المؤسسة من خلال تحفيز وتقييم الأداء للمرؤوسين والعمل على تفعيل التطوير والإبداع والابتكار من خلال التفكير والتخطيط والإدارة الاستراتيجية.

يقوم التفكير الاستراتيجي بتحديد مركز المؤسسة التعليمية وتقييم الأداء من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ومتابعة وإتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور، ويكون ذلك من خلال نظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية وتحليلها بتفكير استراتيجي (حسين والسيد، 2017).

ويتمثل الهدف من التفكير الاستراتيجي من خلال تحديد القصد الاستراتيجي الذي يقود قيادة الجامعة إلى توجيه الطاقات في المؤسسة نحو بلوغ هذا القصد، وتحليل تأثير البيئة على عمل المؤسسة، واقتناص الفرص الذكية عن طريق بناء الاستراتيجية، وتمكين المؤسسة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل (الدوري، 2009).

وتكمن أهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخلاً فكرياً يسهم في تحقيق الموائمة بين الامكانات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل الجامعة من خلال توظيف الخبرة والمهارة والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، ويتحقق ذلك من خلال قدرة القيادة في المؤسسة على بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع المرؤوسين بكل المستويات عن طريق الانفتاح وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المؤسسة (العبادي ومنهل والخرعلي، 2019).

ويعتمد بقاء المؤسسات واستمرارها في الأمد البعيدة على قدرتها على ايجاد الموازنة بين الأنشطة الاستثمارية التي تركز على توظيف الموارد وقابليتها الجوهرية لتلبية حاجات المرؤوسين بمستوى عالٍ من الكفاءة في عملياتها التشغيلية وبين الأنشطة الاستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة وتقديم خدمات مبتكرة لضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية، وهنا تبرز حاجة قيادة المؤسسات إلى ايجاد السلوك البارِع الذي يضمن لها تحقيق الموازنة بين هذين النوعين من التوجهات حيث تجد القيادة نفسها أمام مواقف مختلفة ومعقدة ومتناقضة في كثير من الأحيان، وبالتالي يتوجب عليها أن تستثمر مواردها الحالية وعملياتها الجارية في ذلك الوقت وتكتشف الفرص الظاهرة والكامنة على حد سواء والعمل على تحويلها إلى منتجات وخدمات ابداعية تلي حاجات المرؤوسين وتحقيق النجاح المستمر (مزهر، 2017).

تركز المؤسسات التعليمية الجامعية جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء المرؤوسين فيها، وتخصيص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، لذا توجه هذه الاهتمام لاستخدامها لوسائل البراعة التي هدفت إلى تحسين عملياتها والأفكار الجديدة والانظمة والأساليب غير التقليدية مثل إدارة التميز والتمكين والوسائل التكنولوجية والإبداع

الإداري وإدارة الكفاءات وذلك للمساعدة في أداء الاعمال وتنفيذ الانشطة بالطرق الصحيحة والسليمة، لتحقيق اهدافها وغاياتها بفاعلية وكفاءة بطرق ابداعية تسعى لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة أي التوافق بين العمليات التي تركز على استغلال المؤسسة لوضعها التنافسي والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل (Carmeli & Halevi, 2009).

تختلف المؤسسات الجامعية في تحديد مفهوم البراعة والفاعلية التنظيمية بتباين نشاطاتها، ومستوى الكفاءات العاملة فيها، ومقومات البيئة الداخلية والخارجية لها، وفي الحقل التربوي التعليمي فإن طبيعة الأهداف التي تسعى الأنظمة التربوية إلى تحقيقها في تشكيل الشخصية الإنسانية التي تتخذ من المعرفة المتجددة والمهارة الأدائية حاجة عصرية تسعى إلى تليبيتها، فإن مفهوم البراعة في هذا النظام تتعلق بالأهداف والتطلعات بمن سيقوم على تصميمها وإخراجها (القداح، 2017).

إن أصل كلمة البراعة (Ambidexterity) كلمة لاتينية، وتعني قدرة القائد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت بسهولة متساوية، أو يدين يمينين، أو استعمال الازدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج وجه صادق للأعمال الماكرة بطريقة من الصعب كشف نيتهم الصادقة، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات البراعة إلى الموازنة بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة (البغدادى والجبوري، 2015).

وأصبحت البراعة التنظيمية مع التطور والتغير والتكنولوجيا المعرفة، تنبثق في كل حقل الإدارة التنظيمية، وحقلاً من حقول إدارة المعرفة، وتتمثل البراعة التنظيمية من وجهة نظر هيكلية، وسياقية، وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي، في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية، وأخيراً

تركز وجهة النظر الإدراكية وفقا للإجازات السلبية بالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلال (عويس، 2015).

وفي ضوء ما تقدم، ومن خلال أهمية التفكير الاستراتيجي ونظريته المستقبلية لإعادة النظر برؤية المؤسسات، بات على القادة إيجاد طرق إبداعية تساعدهم للتخطيط يضمن لهم التفاعل مع المتغيرات والتحديات التي تواجههم بسبب العصر التكنولوجي، إذ يتوجب على رؤساء الأقسام والعمداء ذو الكفاءات والمهارات بالتفكير الاستراتيجي الذي يوازن بين تحقيق الأهداف بعيدة المدى وقريبة المدى، من خلال التشارك بين المرؤوسين على مختلف المستويات الإدارية والوحدات الفرعية، وذلك بطرق جديدة إبداعية تتمثل بالبراعة من خلال الطرق والوسائل التي تسعى لتلبية حاجات ورغبات المرؤوسين ودفع الجامعات إلى الأمام والارتقاء بها وتميزها عن غيرها من المؤسسات من خلال ما تقوم به من منفعة مشتركة بين القادة والمرؤوسين، فارتأت الباحثة لدراسة "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

مشكلة الدراسة

أصبحت حاجة المؤسسات التعليمية الجامعية في الوقت الراهن لإعادة النظر في طريقة أدائها وتخطيطها لما تواجهه من تحديات، من خلال ما تقدمه من تحفيز للمرؤوسين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع مستوى الأداء لديهم، من خلال تفكير استراتيجي يتمتع بالمهارات والابتكار والتحفيز والإبداع، يعتبر بمثابة مرآة يرى القادة بالتشارك مع المرؤوسين من خلالها الرؤى المستقبلية، ولعل التسارع الكمي والنوعي في البيئة المحيطة للجامعة وانعكاس تكنولوجيا المعلومات أبرزت الحاجة للجامعات

لاستغلال التحديات وإمكانياتها من خلال جعلها سبل لطريق مستقبلها باستخدام كافة ما تمتلك لإدراك الفرص واغتنامها ببراعة في تحسين أدائها والحفاظ على ديموميتها.

أوصت الدراسات السابقة بدراسة التفكير الاستراتيجي مثل دراسة العاجز وعساف (2017)، ودراسة السخني (2019)، كما أوصت بدراسة البراعة التنظيمية كدراسة ابو زيد (2016)، ودراسة شحادة (2018).

وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والترتيب الأكاديمية، وسنوات الخدمة؟

السؤال الثالث: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية

الخاصة من وجهة أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

للبراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، والترتيب الأكاديمية، وسنوات الخدمة؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية بالجامعات الأردنية الخاصة ومستواهم للبراعة التنظيمية؟

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهميتين كالآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

سعت هذه الدراسة تعرف التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الخاصة وعلاقته بالبراعة التنظيمية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس.

- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.

- قد تدفع نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تدرس التفكير الاستراتيجي في

مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.

- قد تزود الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة.

- تقديم بعض التّوصيات والمقترحات التي تختصّ بالتفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية التي من الممكن أن يستفيد منها كل من له اهتمام بهذه الدراسة كرؤساء الأقسام والعمداء بالجامعات.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية بما يأتي:

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال إظهار أهمية العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.
- قد تفيد أصحاب رؤساء الأقسام والعمداء ورؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

التفكير الاستراتيجي: وهو "أسلوب متعدد الرؤى والزوايا، يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو ما هو كلي، يلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بطاقات الانسان وقدراته العقلية" (الدوري وأحمد، 2009: 30).

وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من خلال استجابة اعضاء هيئة التدريس على مقياس التفكير الاستراتيجي الذي أعد لذلك.

البراعة التنظيمية: هي "قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء

الاستغلالي والأداء الاستكشافي، يوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة (عويس، 2015: 254).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها الدرجة التي حصل عليها رؤساء الأقسام في الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس لاستبانة البراعة التنظيمية على المقياس الذي أعد لذلك.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الرسالة الحالية بالآتي:

الحدود البشري: طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2020/2019.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

محددات الدراسة

تحدد نتائج الدراسة بالفقرات الاستبانة المتضمنة والموزعة على حالات الدراسة الحالية، وما لها من دلالات صدق وثبات، وبأفراد عينة الدراسة. ويقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على مجتمع الجامعات الخاصة في العاصمة عمان والمجتمعات المشابهة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول في هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الدراسة وتناول

الأدب النظري ما يلي:

أولاً: الأدب النظري

التفكير الاستراتيجي

تحتاج الجامعات إلى نظم إدارية حديثة تدير شؤونها وتحقق أهدافها على مستوى الإدارات العليا والدنيا، تعمل على تقدم ورقي وديمومة المؤسسة، وإن نجاح بعض الجامعات يعتمد على إدارتها قادتها في التأثير والتأثير بالمرؤوسين من خلال توزيع المهام وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي بوضع وتحديد الأهداف، وبالتالي تعزيز وتنمية المهارات والقدرات اللازمة، والاستفادة من الخبرات، للقيام بالتفكير الاستراتيجي.

إن تبني التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في المؤسسة تؤدي لتحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، ووصولها للتميز، وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية، ويعتبر التفكير الاستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة، وتحقيق تناسق بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة كالإدارة بالأهداف، والإدارة من خلال الأنظمة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مجال الأعمال (حسين والسيد، 2017) .

يعد التفكير نشاط ذهني عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة، كما ويعد كل ما تدفق أو جرى من الأفكار في مشكلة أو مسألة تتطلب الحل كما انه يقود إلى دراسة المعطيات وتفحصها بقصد التحقق من صحتها، ومعرفة القوانين التي تتحكم بها الآليات التي تعمل بموجبها، ويستهدف التفكير التنقيب والكشف عما هو جوهري في الأشياء والظواهر، أي أنه الانعكاس غير المباشر والمعتم للواقع من خلال تحليله وتركيبه، ويقصد بالانعكاس الواعي للواقع من حيث الخصائص والروابط والعلاقات الموضوعية التي يتجلى فيها، أي انعكاس لتلك الموضوعات التي يطالها الإدراك الحسي المباشر، في نشاط وتحري واستقصاء واستنتاج منطقي، نتوصل عن طريقه إلى العديد من النتائج التي تبين مدى الصحة والخطأ لأي معطيات كانت، تمثل تداخل للأهداف والوقائع والأشياء الخارجية(خليفة، 2010).

يرتبط التفكير الاستراتيجي في حل القضايا الاستراتيجية، ووضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال التشارك بين المرؤوسين والاستفادة من الخبرات، والجمع بين العمليات التوليدية والعقلانية التي تمكن جميع الأفراد في المستويات الإدارية في المؤسسة تبادل الأفكار والتحليل والعمل والتفكير استراتيجياً، ولكي تطبق المؤسسات منهج التفكير الاستراتيجي يجب عليها أن تراجع ما لديها من سياسات وأنظمة ولوائح وأدلة عمل، تعمل على تطويرها وتتأكد من مرونتها لتمكن أفرادها من حسن التعامل مع المواقف والتفاعل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال (العبادي ومنهل والخرعلي، 2018).

يمكن التفكير الاستراتيجي المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل، ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي، ويساعد التفكير الاستراتيجي في استخدام الحدس والتخيل وملكة الابتكار

والإبداع في صياغة الخطة الاستراتيجية ويشجع على تصميم أنماط جديدة مستقبلاً، يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن (عاشور، 2007).

مفهوم التفكير الاستراتيجي

يبني التفكير الاستراتيجي على تصورات ورؤى مستقبلية شاملة لواقع المؤسسة التي يسعى المفكر الاستراتيجي على تحقيقها وفق متطلبات الحاضر والماضي، وذلك من خلال عمليات التفكير العليا كالتحليل والربط والاستقصاء والتأمل.

"أسلوب متعدد الرؤى والزوايا، يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، يلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بطاقات الانسان وقدراته العقلية (الدوري، 2009: 30).

ويعرفه كالابريس وكوستا (Calabrese & Costa, 2015) بأنه عملية معرفية تتضمن صياغة فرضيات وإتباع القواعد المنطقية والرؤى الحدسية.

عرفه حسين والسيد (2017: 121) بأنه " توافر قدرات ومهارات تمد صاحبها بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل الدقيق وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة معها".

وهو توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وإدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة (أبو النصر، 2017).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " ممارسة سلوكية ابداعية وسمة مميزة للقادة المبدعين القائمة على وضوح الرؤية ومرونة التفكير، فالقادة المبدعين لهم القدرة على تغيير طرائق تفكيرهم ورؤاهم وفقاً للحالة التي يجب أن تدار بها، وتصرفاتهم تتصف بالانفتاح وحب الطلاع والانتقاد والتحليل والثبات والتوجيه نحو الاهداف وبناء الاستراتيجية وبالتالي الاقلاع" (الموسوي، 2018: 39).

وهو "التفكير الذي يسهم في بلورة المفاهيم العامة والشاملة التي تركز على الاتجاه المستقبلي للمؤسس" بناءً على الظروف البيئية المتوقعة، كذلك يسعى التفكير الاستراتيجي إلى الإيجاد والحفاظ على التنافس والميزة تنافسية بين المؤسسات" (العبادي ومنهل والخردي، 2018: 27).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير مستقبلي يعتمد على الحقائق والخبرة العلمية والعملية والحدس والابتكار والإبداع، ويعتمد على عمليات تفكير منطقية، ومقدرات تعمل على تعزيز الإبداع واستثماره لتحديد النظرة المستقبلية.

أهمية التفكير الاستراتيجي وأهدافه

تتمثل أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال ما يقوم عليه من توافر القدرة للإدارة على رؤية مستقبل المؤسسة والرؤية الشمولية للأمور، والقدرة على التنبؤ والتوقع والتخيل إنطلاقاً من أثر الواقع على المستقبل، وتتبع أهداف التفكير الاستراتيجي بتحديد إتجاه المؤسسة، وإدارة برنامج التغيير، والتوزيع الصحيح للموارد من خلال الاستخدام الأفضل للموارد النحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة (هلال، 2008).

ويرى الدوري (2009) أغراض التفكير الاستراتيجي فيما يلي:

- تحديد القصد الاستراتيجي: فهو الذي يقود المؤسسة إلى توجيه الطاقات في المؤسسة نحو بلوغ هذا القصد.

- تحليل تأثير البيئة على عمل المؤسسة، وتفسير كيف يتحرك العالم من حولنا.

- اقتناص الفرص الذكية عن طريق بناء الاستراتيجيات.

- تمكين المؤسسة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي، ومعطيات الحاضر، وملامح المستقبل.

ويعد التفكير الاستراتيجي أداة للتحضير للمستقبل من خلال توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع والتعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة، وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وتمثل باستخدام القيادة الاستراتيجية قدرتها في بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية بإشراكهم بالقضايا الاستراتيجية للمؤسسة والانفتاح عليهم (العبادي ومهنل والخرعلي، 2018، 27).

ومن خلال ما سبق إن التفكير الاستراتيجي عملية مهمة وحيوية، تسعى المؤسسة من خلاله إلى التميز والإبداع لتبني هذه الممارسات، من خلال امتلاك القائد مهارات ومقدرات تؤهله لتطبيق نهج التفكير الاستراتيجي في بلوغ الأهداف المرجوة، باستخدام الخبرة السابقة، والنظرة المستقبلية لحاجات ومتطلبات المؤسسة، وتبادل الآراء والأفكار بين القائد والمرؤوسين والتعاون في تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية.

خصائص التفكير الاستراتيجي

تتمثل خصائص التفكير الاستراتيجي بصياغة الأهداف المستقبلية للمؤسسة، وتسهيل عملية إشتقاق الأهداف الجزئية من الأهداف المستقبلية البعيدة المدى، وتحديد الموارد والامكانات المتاحة والممكنة والقدرة على استثمارها، التعرف على التهديدات أو المستجدات الطارئة في البيئة الخارجية، ومواكبة تطور الفكر الإداري العالمي، والنظرة الثاقبة للمستقبل وتوقع الأخطار والاستعداد القوي لها، وتنامي القدرات الذاتية مثل البصيرة ووزن الأمور بدقة (هلال، 2008).

ذكر الكبيسي (2008) لبعض خصائص للتفكير الاستراتيجي كما يلي:

- التفكير الاستراتيجي نظمي المنظور: أي أنه يبنى على نماذج ذهنية، وينطلق منها المفكرين الاستراتيجيين لتوضيح وتفسير الكيفية التي تعمل بها النظام موضع الاهتمام بمكوناته الداخلية والخارجية التي ترتبط به وتتفاعل معه.
- التفكير الاستراتيجي يركز على المقاصد: ويتمثل بتحديد نقطة بعيدة في المستقبل بقصد توجيه جهود واهتمام المرؤوسين نحوها، مما يدفع المرؤوسين لتهيئة طاقاتهم ومقاومة الاضطراب والفوضى والإعاقة لكل جهد يبذل من أجلها.
- التفكير الاستراتيجي الذكاء في انتهاز الفرص: يعني أن تتجه الجامعة نحو اقتناص الفرص والتجارب المميزة والجديدة التي تمكن إيجاد البدائل لإدخال التحسين والتطوير فيها على أن يكون هنالك استراتيجيات طارئة وبديلة.

وتعتبر خصائص التفكير الاستراتيجي وسيلة لتحقيق غاية معينة، ذات تأثير بعيد المدى، وأنه ديناميكية متغيرة تتغير حسب العوامل المؤثرة عليه، يتوجب تلائمه مع متطلبات ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما ويستخدم التفكير الاستراتيجي لقياس اداء المستويات الإدارية في

المؤسسة، ويساعد على الانسجام بين أهداف المؤسسة والغايات التي تسعى للوصول إليها (خيري، 2014).

إن أهم خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز أنه تفكير مستقبلي، وتفكير إيجابي، وتفكير تفاؤلي، وتفكير واقعي وابتكاري وإبداعي، وتفكير مبني على الحقائق والخبرة يتمتع القادة ذوي التفكير الاستراتيجي كما أشار أبو النصر (2017) كم يلي:

- القدرة على بناء الغايات.
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- مهارة الاختيار الاستراتيجي.
- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة.
- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد الاستراتيجي ذكرها الموسوي (2018) كالآتي:

أ. **التوقع والتحدي:** أن يفكر ويستنتج التوقعات التي ستحدث مستقبلاً للمؤسسة من خلال الاحتياجات والمتطلبات، ويتمثل التحدي بالتساؤل عن الوضع الراهن، في مجاله الخاص ومصالح مرؤوسيه من خلال الانفتاح على مناقشة الأفكار والجورارات وطرح التساؤلات.

ب. **التأويل والقرار**: ويتمثل بالبحث في مجموعة متقاطعة من البيانات المتناثرة أو أنماط السلوك المتباينة والتي تدل على وجود تهديدات أو فرصة أما القرار فيتمثل بالمناقشة والحوار وتبادل الأفكار، ليتم بعدها اتخاذ القرارات بأسلوب منهجي منضبط غير متسرع.

ج. **الاستعداد**: من خلال إشراك الآخرين في العملية الاستراتيجية وتنفيذها من خلال توزيع المهام وأخذ الأطراف المتعددة مواقعها المناسبة لتنفيذ القرارات.

د. **المراجعة**: ويتمثل بميول دائم لدى القادة الاستراتيجيون نحو البحث والتطوير، من خلال متابعة عملية التنفيذ وتقديم التوجيه والإرشاد والاطلاع على مستوى النجاح.

وعطفاً على ما سبق فإن خصائص التفكير الاستراتيجي تتمثل في التأمل والرؤية والتصورات المستقبلية للجامعة وفق التخطيط الاستراتيجي ومواكبة متطلبات المستقبل وتطوراته وتغييراته، واستغلال الموارد استغلالاً أمثل قائم على الخبرة العلمية والمهنية والمهارات والقدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي.

أنماط التفكير الاستراتيجي

يمر التفكير الاستراتيجي بأنماط لدى القادة منها شمولية وتجريدية ووتشخيصية ذكرها محمد

(2012) والعنزي (2010) كالآتي:

- نمط التفكير الشمولي: ويقع ضمن التفكير التركيبي ويهتم القائد في هذا النمط بتحديد الإطار العام للمشكلة موضوعة القرار، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

- نمط التفكير التجريدي: ويعد أحد ألوان النمط التركيبي، وتتفق محاور النمط التجريدي مع محاور النمط الشمولي، إذ يهتم القائد بهذا النمط بحصر العوامل العامة المحيطة للمشكلة في إطار

انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، ويقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات.

- نمط التفكير التشخيصي: ينظر هذا النمط إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة بطرق علمية مرتبطة بشكل أساسي ومؤكد في المشكلة، وأن القائد في هذا النمط يقوم بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل الحاسم.

ومن خلال ما سبق فإن نمط التفكير الاستراتيجي يعتمد على نواتج العقل من خلال العملية المعرفة العقلية أو مهارة التفكير العليا وأن النمط الشمولي يستخدم به رؤساء الأقسام ما يمتلكون من معرفة مهارات فكرية تتعلق بالرؤية الشاملة للجامعة من خلال اتخاذ القرارات في المشكلة التي تواجههم، أما التفكير التجريدي فهو نمط يقوم على التغيير الجذري والتعمق بسبب حدوث المشكلة الأساسي أي أنه يتفق مع النمط الشمولي ولكن بتجريد وتعمق أكثر، يعتمد النمط التشخيصي على تحليل الموقف أو المشكلة ومن ثم اختيار البديل الأنسب وفق التخطيط.

معوقات التفكير الاستراتيجي

بالرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي للمؤسسة إلا أن هنالك العديد من المعوقات ذكرها (المربع، 2015) كما يلي:

- المعوقات الشخصية: تتعلق بالقائد وتؤثر بشخصيته وتبعده عن التفكير الاستراتيجي، وتتمثل بالمعوقات الذهنية والنفسية والذاتية.

- المعوقات التنظيمية: تتعلق بالمؤسسة وطرق وأساليب العمل بها، والأنظمة والمركزية واللامركزية في إدارتها، وملائمة مناخها لعمليات وانماط التفكير الاستراتيجي.

- المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة الاقتصادية والثقافية المحيطة بالمؤسسة وتحول دون لجوء القادة للتفكير الاستراتيجي في البيئة الاجتماعية والوظيفية.

ومن المعوقات التي تحد من التفكير الاستراتيجي لرؤساء الأقسام في الجامعات:

- مواجهة المؤسسة للمشكلات والأزمات بسبب عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمؤسسة وعدم الاستعداد لها وعدم القدرة على التعامل الفعال معها.

- عدم وضوح معايير أسس تقييم الأداء ويعود ذلك لضعف صياغة الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة لقياس وترجمتها لخطط تشغيلية تنفيذية.

- التوتر والقلق بين الأفراد في المؤسسة وعدم احساسهم بالأمان وضعف الانتماء للمؤسسة، والصراع بين القادة والإدارات، وضعف مهارة وقدرة القيادة في إيجاد أو اختيار البديل المناسب لاستجابة التغيرات الطارئة.

ثانياً: البراعة التنظيمية

تهدف المؤسسات لتحقيق البقاء والاستمرار والنمو، والذي يتطلب منها التحسين المستمر والتفوق على المنافسين، مما يتوجب حاجة المؤسسة لجعل أي تحدي أو متطلب طريق لمستقبلها عبر توظيف كافة إمكاناتها، من خلال تطوير قدراتها والمحافظة على المعرفة المتاحة وقدرتها لتعلم كل جديد وتطبيقه في كافة المواقف التنظيمية.

إن نجاح الإداريين في مهماتهم يتوقف على درجة توافر المعلومات اللازمة وسهولة تدفقها عبر نظام اتصال شبكي واضح المعالم، ويستند ذلك إلى قاعدة معلوماتية متجددة، وموارد بشرية قادرة على إدارة المعرفة واستثمارها في وضع الخطط وتصميم الهياكل، وتطوير النشاطات واتخاذ القرارات

الرشيدة، وهذا بدوره لا يمكن أن يتحقق بأفضل صورة إلا في ظل منهج إداري يتخذ من التشاركية مبدأ له، ومن الشفافية شعارًا يسعى إلى تطبيقه (المحمدي، 2011).

مفهوم البراعة التنظيمية

البراعة (Ambidexterity) كلمة لاتينية، وتعني قدرة القائد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت بسهولة متساوية، أو استعمال الازدواجية والخداع اللاشخص البارعين القادرين على دمج وجه صادق للأعمال الماكرة بطريقة من الصعب جدا كشف نيتهم الصادقة، وعلى أساس ذلك تسعى المؤسسة البراعة إلى الموازنة بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة (البغدادي والجبوري، 2015).

وإن البراعة التنظيمية في المؤسسة التعليمية تتمثل باستغلال جدارتها واستكشاف الفرص الجديدة من خلال مقدرتها على التوازن والتركيب والتحليل والاستكشاف والاستغلال بين أكثر من نشاط، أدى التطور بالمؤسسات التعليمية وأساليب إدارتها لظهور مفهوم البراعة وتعرف بأنها " قدرة المؤسسة على عمل شيئين في وقت واحد من خلال الاستغلال الأمثل للفرص والمؤهلات والبحث عن فرص جديدة " (Walrave , Oorschot , Romme, 2010:) (34).

وعرفت بأنها قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف، لضمان بقائها في المستقبل ضمن بيئة عمل تنافسية (Yigit, 2013).

وعرفها البغدادي والجبوري (2015: 48) بأنها " أساليب تنظيمية متعددة تمثل بقدرة المؤسسة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد وفق جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية ".

وتعرف بأنها الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة حتى تستطيع مواجهة تحدي المنافسة في إتجاهين على حد سواء وهما الإستغلال للأعمال الحالية والاستكشاف للأعمال الجديدة (النجار، 2015).

وتعرف البراعة التنظيمية بأنها مقدرة رؤساء الأقسام على تحديد امكاناتهم وتخصيص مواردهم بكفاءة وفاعلية للتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بهم والاستغلال الأمثل لاكتشاف أنشطة جديدة من خلال العمل بأكثر من نشاط بوقت واحد، والمواءمة والتكيف والابتكار والتغيير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.

خصائص البراعة التنظيمية:

تعمل البراعة التنظيمية على مواءمة الأنشطة في مختلف المستويات الإدارية، والتكيف مع التطورات والتغيرات البيئية والداخلية والخارجية للمؤسسة، وإدارة الأعمال بشكل متكامل والتشجيع على الأعمال الناشئة المستقبلية، واستكشاف المعرفة واستغلالها، تحجيم الخطأ والتعلم منه، كما وتحدث تغيرات جذرية داخل المؤسسة.

وتتمتع البراعة التنظيمية بعدد من المتطلبات أشار إليها بريسون وجون وكيمبرلي ورايني

(Bryson & John & Kimberly & Rainey, 2008) كما يلي:

- وجود قصد استراتيجي يبرر توجه قيادة المؤسسة الاستراتيجي نحو الابتكار والابداع وضرورته للبقاء والاستمرار على المدى البعيد.

- تشكيل فرق عمل معززة لإدارة العمل وهيكله ذكاء الاعمال العالية والمحققة لمبادئ البراعة التنظيمية.

- بيان الاسباب التي تدعو المؤسسة للاستمرار في استغلال الفرص من قبل وحداتها وبحثها عن الفرص مع وجود التناسق الفعال بين هذه الوحدات لتحقيق ذلك.

- التركيز على ايجاد قيم تنظيمية ورؤية تعزز الالتزام العاطفي وايجاد هوية ذات قاسم مشترك أكبر وتعزيز مبدأ تنوع الثقافات في المؤسسة.

- ايجاد اجماع تناسقي بين قيادات المؤسسة على مختلف المستويات نحو أهمية البدائل الاستراتيجية المراد تنفيذها ودور البراعة التنظيمية فيها.

ذكر بوديل وكيرماك (Bodwell & Then, 2010) خصائص البراعة التنظيمية كالآتي:

- الإدراك: ويتمثل في معرفة التهديدات التي تطرأ مع القيام بتحليل البيئة الخارجية والبحث والاستكشاف، ويساعد ذلك على تحديد معرفة الفرص لخلق حالة من التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، فتمتلك المؤسسة آليات تطبيق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها بالسرعة المطلوبة لخلق حالة من التغيير.

- الاستثمار: ويتمثل بالقيام باغتنام الفرص المتاحة على أن تكون جديدة عن طريق الاستغلال، وتطبيق الرؤية الخاصة بالمؤسسة، والتي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، والقيام بذلك يتطلب حالة من التوافق بين الإدارة العليا في المؤسسة والأهداف الاستراتيجية التي يراد تطبيقها.

- إعادة التشكيل: ويتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية في المؤسسة حسب المتطلبات والحاجات المتوفرة داخل المؤسسة، والذي يحتاج تحقيقه إلى إرادة ذات كفاءة وفعالية. وعطفاً على ما سبق إن سمات البراعة التنظيمية في الجامعة قدرة المؤسسة من خلال موظفيها على تحديد الفرص والمخاطر التي تهددها في تحقيق وإحداث التوازن بين مركزية ولامركزية الإدارة

ورقابتها مما يتطلب وضع اليات تكون فيها المؤسسة مدركة لواقع المتطلبات البيئية الخارجية، وقدرة قيادة المؤسسة الاستراتيجية في ايجاد الترتيبات الصحيحة والبدائل الاستراتيجية الملائمة لاغتنام هذه الفرص، قدرة المؤسسة على اعادة تشكيل اصولها مع واقع هيكله تنظيمية واعادة تشكيل هذه الأصول والهيكل بما يتوافق وحالة السوق وتطوراتها وكل هذه السمات تعتبر سمات استراتيجية مهمة.

شروط البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية مجموعة من التعميمات التي ترتبط بمضمونها (المحاسنة، 2017):

- استثمار المؤسسة والاستفادة من كافة الموارد، والتركيز على الأنشطة والبحث والتتقيب عن أنشطة جديدة.

- تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال واستخدام وسائل متعددة، والأخذ بالاعتبار التطورات والتغيرات البيئية.

- توفير فريق عمل متفاهم ومتوافق يتمتع بالمرونة والخبرة والكفاءة.

وأشارت إبراهيم (2017) لشروط أساسية لنجاح البراعة التنظيمية في المؤسسة من خلال تميز الهدف الاستراتيجي بالوضوح الذي يبين أهمية البراعة التنظيمية بالاستكشاف والاستغلال، وإدراك مضمون كل من رؤية المؤسسة من خلال وحدات متخصصة بنشاطي الاستكشاف والاستغلال، وتميز هذه الوحدات بالتوازن بهدف قدرتها على التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية، وامتلاك إدارة المؤسسة لخصائص مميزة تجعل منها قادرة على تحمل الضغوطات والتوترات وحلها.

مما سبق يمكن استخلاص أن شروط البراعة التنظيمية تتمثل بقدرة الجامعة على تنفيذ أعمالها بفاعلية، واستغلال إمكاناتها ومواردها الاستغلال الأمثل تجاه الفرص المتاحة أمامها، ومقدرتها على التطور والبحث ومواكبة التغير، وتوازنها بين أبعاد الاستكشاف والاستغلال.

أبعاد البراعة التنظيمية

تتمثل أبعاد البراعة التنظيمية كالآتي:

- **براعة الإستغلال:** وتتمثل بالتعلم المكتسب في المؤسسة من خلال عمليات البحث والتطوير والتجربة والتجديد من خلال إعادة استخدام المؤسسة المعارف المكتسبة من عمليات البحث في الإجراءات المستقبلية كالكفاءة والسيطرة والتأكد وتقليل التباين (الألوسي، 2018).

يتعلق الاستغلال بالتحسين والاختيار والكفاءة والانجاز والتنفيذ، وهو تحسين وتمديد الجدارات والتقنيات والنماذج القائمة، ويشير على التعلم المكتسب من البحث والتفتيح التجريبي، ويؤدي الاستغلال إلى ابتكار تدريجي (الزعبي، 2019).

وتشير براعة الاستغلال إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات البحث والتطوير والتجديد، من خلال هدفها إلى إعادة استخدام المعارف المكتسبة من عمليات البحث والاجراءات المستقبلية، مما يحقق للمؤسسة كفاءة عالية في الأداء (Surendr & Dimitar & Kaveh, 2012).

أن براعة الاستغلال تتمثل استغلال الإمكانيات الحالية والسعي لتطويرها، ويحتاج الاستغلال إلى قدرات فردية وسياق تنظيمي داعم بما يتوافق مع البيئة الداخلية وتطوير المعارف الحالية والقدرة والعمليات (Hakan, 2014).

وذكرت أبو تايه (2010) أن الاستغلال يمر بخطوات متكاملة وهي كالآتي:

- تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استغلال كل فرصة ثم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها عمليا وترتيبها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها.

- التفكير في استراتيجية استغلال الفرصة وذلك من خلال الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية النمو.

- تحديد أهداف استغلال الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمها، الواقعية، والقابلية للقياس والمحددة بتوقيت زمني، وألا يوجد تعارض أو تداخل بينها، وترتيبها حسب أهميتها نسبياً.

- التفكير في استراتيجيات وتكتيكات استغلال الفرص وكل ذلك يتم بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت زمني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك.

- **براعة الإستكشاف:** وتتمثل بأنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتباين واتخاذ المخاطر والتجريب والابتكار ومعرفة البحث والتحري عن فرص جديدة بشكل إبداعي، والأصالة والتغيير الجذري (الألوسي، 2018).

ويمكن الاستكشاف المؤسسة من الإبداع والتطوير والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتوافر المعرفة لديها، وتحقيق مرونة عالية من خلال منهج تفاعلي يعتمد على عمليات البحث عن الفرص واكتشافها بشكل إبداعي (Abuzaid, 2016).

وإن جوهر الاستكشاف هو التجريب مع البدائل الجديدة، ويشير للتعلم المكتسب من خلال عمليات التنوع لمتضافر والتجريب المخطط والبحث عن الفرص الجديدة، وينطوي الاستكشاف إلى ابتكار جذري (الزعيبي، 2019).

وعطفاً على ما سبق فإن الجامعة التي تتمتع بالبراعة التنظيمية يجب أن تسعى لتحقيق المواءمة بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف من خلال الهدف الاستراتيجي، والتشجيع على الابتكار، وجلب الكفاءات، ومرونة الهيكل، والثقافة والتعلم التنظيمي، وتطوير الكفاءات لتحقيق الجودة، وإنخفاض المخاطر، والبحث عن فرص جديدة وبشكل ابتكاري والتغيير الجذري.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

سيتم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وتم عرضها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً للدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي

أجرى شارفي (Sharifi, 2012) دراسة هدفت تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية الإنسانية ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية بجامعة أزد الإسلامية بطهران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (35) استبانة من الطالب والمدراء وأعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت النتائج أن كلية العلوم الإنسانية لديها فرص قوية أكثر من نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجهها، وأكثر نقاط القوة أهمية في وجود أعضاء الهيئة التدريسية من الشباب ذو الخبرة والمهارة العالية، وأن نقاط الضعف تتمثل في عدم توافر دورات تدريبية داخل الكلية وغموض مصير الطلاب الذين سيتخرجون من الكلية .

وهدفت دراسة ويليمز (Williams, 2013) لمعرفة دور القيادات في الجامعات في عملية التخطيط والقرارات الاستراتيجية مدى التشابه والاختلاف بين الجامعات في عملية التخطيط والقرارات الاستراتيجية في ولاية إيلينوي في الولايات المتحدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة المقابلات والملاحظات وتكونت عينة الدراسة من (37) كلية جامعية واقعية في ولاية إيلينوي (Illinois) في الولايات المتحدة الأمريكية، وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن هناك تشابه كبير في عمليات التخطيط الاستراتيجي والقرارات لدى كليات المجتمع، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الأفراد المسؤولون عن أثر التخطيط الاستراتيجي تتوافق إلى حد كبير مع نظرية القيادة السلوكية .

وقام المعيني (2016) بدراسة هدفت تعرف أثر التفكير الاستراتيجي على أداء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (133) عضو من أعضاء مجلس العمداء، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة أن أثر التفكير الاستراتيجي لدرجة ممارسة الأداء لدى أعضاء مجلس العمداء كان متوسط.

وهدف دراسة العاجز وعساف (2017) تعرف درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لديهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة الاستبانة، وتكونت العينة من (123) عامل في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات كانت مرتفع، ودرجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي جاء مرتفع أيضاً، ووجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة الأزمات والتفكير الاستراتيجي .

وأجرى سيلافت ووفاجيرا وسفاري وفيجن (Salavati& veshareh& safari& veysian, 2017) دراسة هدفت إلى تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي في مدير وموظفي جامعة أهواز جوندشابور للعلوم الطبية جامعة حكومية في إيران، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً و (200) موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المدراء والموظفين للتفكير الاستراتيجي كان بمستوى عالٍ.

وقام تابتوني وديغايس وباربلان (Tabatoni & Davies & Barblan, 2018) بدراسة هدفت لمعرفة درجة توافر التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأوروبية ودور تفكيرهم الاستراتيجي وممارستهم له على التطوير المؤسسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت المقابلة والاستبانة أدواتاً لجمع البيانات، وجرى (144) مقابلة عبر الانترنت، وطبقت (250) استبانة،

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والتطوير المؤسسي للجامعات، وأن الجامعات التي لديها توجهًا استراتيجيًا ويمارس الرئيس فيها التفكير الاستراتيجي لديها أعلى متوى من التطوير المؤسسي، وإن الجامعات التي أجرى عليها التطبيق تتمتع بدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي مرتفع.

وهدف دراسة فرنانديز لوبيز ورودييرو وروديغيز جوليا (Rodeiro-، Fernandez-Lopez، PazosCalvo & Rodriguez-Gulias, 2018) إلى استكشاف العلاقة بين توافر واستخدام إدارة المعرفة والتفكير الاستراتيجي وأداء الجامعات، ولتحقيق الأهداف جرى استخدام المنهج التجريبي، واعتمدت الدراسة على قياس مستوى إدارة المعرفة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي من خلال آراء شخصية، بينما جرى الاعتماد على الإنتاج العلمي للحكم على أداء الجامعات، واعتمدت الدراسة على نظرية الموارد ونظرية المعرفة، حيث طبقت الدراسة على (70) جامعة في أسبانيا فترة (2011-2014) وكان من أهم نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجي له تأثير مباشر على الإنتاج العلمي وأداء الجامعات، وتبين أن هناك اعتماد مباشر وغير مباشر على إدارة المعرفة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي لدى قيادات الجامعات الإسبانية.

وأجرى السخني (2019) دراسة هدفت تعريف التفكير الاستراتيجي واثره على أداء الجامعات الأردنية الخاصة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بالإدارة العليا والوسطى في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من (115) عضو هيئة تدريس، توصلت النتائج إلى أن هناك مستوى متوسط من التفكير الاستراتيجي للجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين كما

أنّ الدرجة ممارسة العملي مجال أداء الجامعات الخاصة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسط.

وهدف دراسة أبو النصر (2019) التعرف إلى درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي، وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (عميد - نائب عميد - رئيس قسم) والبالغ عددهم (190)، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي مرتفع وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بدرجة تقدير كبيرة جداً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

ب_ الدراسات ذات العلاقة بالبراعة التنظيمية:

قام شاندراسيكاران بدراسة (Chandrasekaran, 2009) هدفت تعرف إلى مستوى البراعة التنظيمية في منظمات التكنولوجيا العالية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة في جامعة (مينيسوتا)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على (266) من المدراء ومن في مستواهم، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات ذات التقنية المتطورة التي تتابع استراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل آني منظمات بارعة) تؤدي بشكل أفضل من ناحية عائد الاستثمار، والربحية، ونمو المبيعات، ونمو الإرباح.

وهدفت دراسة الشدادي (2013) تعرف تطوير الفعالية التنظيمية في مؤسسات البحث العلمي في اليمن من خلال التعريف بالمكونات السبعة لنموذج كوتر وتحليلها وهي الترتيبات التنظيمية الرسمية، والعمليات التنظيمية الأساسية، والبيئة الخارجية، والموارد البشرية، والأصول المادية، والنظام الاجتماعي الداخلي، والتحالف السائد، والتقنية، ومدى تأثير هذه المكونات في فعالية مركز البحوث، وقد استخدم أسلوب البحث النوعي، كما اعتمد استراتيجية التثليث المتمثلة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأطر النظرية، والتحليل الوثائقي، ودراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها غياب الفكر الاستراتيجي في العمل، وضعف منظومة السياسات العامة وتقدم الإطار القانوني والتشريعي، وعدم التجديد في الهياكل التنظيمية مما أدى إلى ظهور صراعات تنظيمية على مستوى القادة، وغياب الشفافية، وتخلف الأساليب الإدارية المتبعة، وضعف التواصل مع البيئة الخارجية رغم توافر رأس المال البشري يمتلك مؤهلات علمية متنوعة (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس).

وقام الباشقالي والداؤد (2015) بدراسة هدفت تعرف دور البراعة التنظيمية في الحد من الأنهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع كليات ومراكز الأبحاث والمعهد العالي للتخطيط بجامعة تبوك البالغة (12) مؤسسة أكاديمية واستخدمت الاستبانة أداة جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (60) قائدًا إداريًا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن استجابات المبحوثين كانت متفقة ولكن بنسبة ضعيفة على توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة.

وأجرى الطاني والذبحاوي والعلي (2016) دراسة هدفت العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متباينة، المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات) والمنظمات البارعة من خلال أبعادها (البراعة المتتابعة،

البراءة الآنية أو الهيكلية، والبراءة السياقية)، واستعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق البحث على عينة عشوائية في اختيار (50) فردا من عمداء كليات ومعاونين ورؤساء أقسام وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسة للمعلومات باستخدام استمارة الاستبيان، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أن المنظمات البارعة ترتبط مع الأسس الفلسفية المعرفة ارتباطا قويا مقارنة مع الأبعاد الأخرى.

وأجرى يو ويان ودونق (Yu, Tan, Dong, 2016) دراسة هدفت الكشف عن كيفية مساهمة التعلم التنظيمي على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي في تطوير البراعة التنظيمية طوال فترة نمو المؤسسات من وجهة نظر تطورها استخدمت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة) والتي اجريت في شركة هواوي الصينية، جمعت البيانات والنتائج بالمقابلات والملاحظات، توصلت النتائج إلى أن شركة هواوي بينت براعتها التنظيمية عبر بؤر مختلفة اثناء مراحل تطورها وكان للتعلم التنظيمي متعدد المستويات (الاستراتيجي والتشغيلي) دور كبير في احداث تطورها غير المنتظم.

وهدف دراسة أبو زيد (Abuzaid, 2016) إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركات الصناعات الكيماوية، تكون مجتمع الدراسة من (94) شركة صناعات كيماوية تعمل في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية، أما عينة الدراسة فقد شملت شركات الصناعات الكيماوية وقد تكونت وحدة المعاينة والتحليل من كافة المديرين التنفيذيين العاملين في الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم (94) مديرا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية.

ودراسة شحاته (2018) هدفت الدراسة تعرف تأثير العوامل النفسية الإيجابية المتمثلة في (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال، والاستكشاف) لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وما نوع هذا التأثير؟ بالإضافة إلى تحديد أكثر أبعاد العوامل النفسية الإيجابية تأثيراً في البراعة التنظيمية، وقد استهدف أيضا التعرف على كيفية تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية من خلال الاهتمام بهذه العوامل، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (302) استبانة، وتوصلت النتائج ذو تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل - المرونة) على كل بعد منفرداً من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف)، ووجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لأبعاد العوامل النفسية الإيجابية منفردة (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل - المرونة) على الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، ووجود فروق دالة إحصائياً في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة أبعاد العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل - المرونة) بالدرجة الكلية للبراعة التنظيمية.

أجرت السرحاني (2019) دراسة هدفت تعرف دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع القائدات والتوكيلات في مدارس محافظة الخرج الحكومية، وتكونت العينة من (176) قائدة وكييلة وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قائدها جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قائدها

جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الخرج .

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين لدى الباحثه الملاحظات الآتية:

من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة العاجز وعساف (2017) ودراسة تابتوني وآخرون (Tabatoni et all, 2018).

واختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع بقية الدراسات السابقة والتي منها استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي والمنهج التجريبي.

من حيث أداة الدراسة

تشابهت أداة الدراسة الحالية وهي الاستبانة مثل: دراسة شاندراسيكاران (2009)

، ودراسة شارفي (Sharifi, 2012)، ودراسة الباشقالي والداؤد (2015)،

ودراسة أبو زيد (Abuzaid, 2016)، ودراسة الطاني، والذبحاوي، ، والعلي (2016) ودراسة سيلافت

وفاجيرا وسفاري وفيجن (Salavati& veshareh& safari& veysian, 2017)، ودراسة شحاتة

(2018)، ودراسة السرحاني (2019)، ودراسة السخني (2019)، ودراسة أبو النصر (2019) .

أما دراسة تابتوني وديفايس وباربلان (Tabatoni & Davies & Barblan, 2018) فقد

استخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع المعلومات.

واختلفت الدراسة الحالية من حيث الأداة مع دراسة ويلمز (Williams, 2013)، ودراسة ابوزيد (Abu zaid, 2016)، ودراسة يان ويو ودونق (Tan, Yu, Dong, 2016).

من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية في عينة الدراسة وهي أعضاء هيئة التدريس مع دراسات كانت عيناتها أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات مثل: دراسة شارفي (Sharifi, 2012)، ودراسة ويلمز (Williams, 2013)، ودراسة الباشقالي والداؤد (2015)، ودراسة المعيني (2016)، ودراسة الطائي، والذبحاوي، والعلي (2016)، ودراسة العاجز وعساف (2017)، ودراسة سيلافت وفاجيرا و سفاري وفيجن (Salavati& veshareh& safari& veysian, 2017)، ودراسة شحاتة (2018)، ودراسة فرنانديز وآخرون (Fernandez, et al, 2018)، ودراسة السخني (2019)، ودراسة أبو النصر (2019).

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة مع دراسة (2009) Chandrasekaran، ودراسة الشدادي (2013)، ودراسة يان ويو ودونق (Tan, Yu,) (Dong, 2016)، ودراسة دراسة أبو زيد (Abuzaid, 2016)، ودراسة السرحاني (2019).

استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري واختيار عينة الدراسة، ومنهجية الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها لاحقاً. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثة- التي تهدف تعرف التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة وتحليل البيانات، وإجراءات تنفيذ الدراسة كما يأتي.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في الفصل الدراسي الثاني 2019 / 2020 والبالغ عددهم (1862).

عينة الدراسة

تم أخذ عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالطريقة العنقودية ومن ثم عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حسب متغير الجنس وتم تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد افراد المجتمع، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الكلي، وبلغ عددها (306) عضو هيئة تدريس كما في الجدول (1).

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغيرات	الفئات / المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	191	61.8
	أنثى	118	38.2
المجموع		309	100.0
الترتيب الأكاديمية	أستاذ	108	35.0
	أستاذ مشارك	148	47.9
	أستاذ مساعد	53	17.1
المجموع		309	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	53	17.2
	من 5- 10 سنوات	150	48.5
	أكثر من 10 سنوات	106	34.3
المجموع		309	100.0

أداتا الدراسة

الأداة الأولى: استبانة تقيس درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع التفكير الاستراتيجي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع، مثل: دراسة السخني (2019)، والمعيني (2016) وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (28) فقرة، والموضحة في الملحق (1) وموزعة على المجالات الآتية:

- مجال التفكير الشمولي وتضمن (5) فقرات.
- مجال العقوبة التجريدي وتضمن (4) فقرات.
- مجال الإدارة التفكير التشخيصي وتضمن (11) فقرات.
- التفكير التخطيطي وتضمن (8) فقرات.

الأداة الثانية: استبانة تقيس مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

تم تطوير الأداة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البراعة التنظيمية،

مثل: دراسة السرحاني (2019)، ودراسة شحاته (2018) وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (17)

فقرة، والموضحة في الملحق (1) موزعة على مجالين التاليين:

_ مجال براعة الاستغلال وتضمن (11) فقرة.

_ مجال براعة الاستكشاف وتضمن (6) فقرة.

صدق أداتي الدراسة

أ_الصدق الظاهري لأداتي الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الأداتين بصورتها الأولى على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعات الأردنية، في تخصصات القيادة التربوية والإدارة التربوية، والأصول التربوية والمناهج، من ذوي الكفاءة والخبرة؛ والموضحة أسماؤهم في الملحق (2)، وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة الفقرات للمقياس وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، وإجراء أي تعديل وإضافة، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين، ثم إجراء التعديلات اللازمة وفق اقتراحاتهم، ومن التعديلات التي أجريت مايلي:

- في الأداة الأولى (استبانة التفكير الاستراتيجي): تم إعادة صياغة فقرات المجالات الأربع وحذف

فقرة واحدة ونقل الفقرات التي تتوافق مع كل مجال.

- تصحيح بعض الأخطاء الإملائية والصياغة اللغوية في فقرات مجالات الدراسة.

- في الأداة الثانية (استبانة البراعة التنظيمية): تم إعادة صياغة الفقرات وحذف فقرة واحدة

أصبحت فقرات أداتي الدراسة بصورتها النهائية، وعددها (26) فقرة لاستبانة التفكير الاستراتيجي موزعة على أربعة مجالات (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي)، و(16) فقرة لاستبانة البراعة التنظيمية موزعة على مجالين (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف)، كما هو موضح في الملحق (3).

ب_ صدق البناء لأداتي الدراسة

صدق بناء أداة الدراسة الأولى

للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة الأولى (التفكير الاستراتيجي) جرى حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للأداة، والجدولان (2، 3) يوضحان نتائج ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التفكير الاستراتيجي

المجال الأول: التفكير الشمولي			المجال الثاني: التفكير التجريدي			المجال الثالث: التفكير التشخيصي			المجال الرابع: التفكير التخطيطي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.69**	0.00	7	0.74**	0.00	12	0.75**	0.00	18	0.69**	0.00
2	0.72**	0.00	8	0.81**	0.00	13	0.66**	0.00	19	0.78**	0.00
3	0.81**	0.00	9	0.89**	0.00	14	0.80**	0.00	20	0.57**	0.00
4	0.88**	0.00	10	0.85**	0.00	15	0.65**	0.00	21	0.74**	0.00
5	0.87**	0.00	11	0.80**	0.00	16	0.73**	0.00	22	0.88**	0.00
6	0.80**	0.00				17	0.76**	0.00	23	0.83**	0.00
									24	0.82**	0.00
									25	0.72**	0.00
									26	0.63**	0.00

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

الجدول (3) معاملات الارتباط بين مجالات التفكير الاستراتيجي وبعضها والأداة الكلية

الدالة الكلية	التفكير التخطيطي	التفكير التشخيصي	التفكير التجريدي	التفكير الشمولي	المجال	
					م. الارتباط	م. الدلالة
0.83**	0.60**	0.69**	0.72**		م. الارتباط	التفكير الشمولي
0.000	0.000	0.000	0.000		م. الدلالة	
0.94**	0.88**	0.72**	1		م. الارتباط	التفكير التجريدي
0.000	0.000	0.000			م. الدلالة	
0.87**	0.73**	1			م. الارتباط	التفكير التشخيصي
0.000	0.000				م. الدلالة	
0.92**	1				م. الارتباط	التفكير التخطيطي
0.000					م. الدلالة	
1					م. الارتباط	الكلية
					م. الدلالة	

يلاحظ من الجدولين (2، 3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكلية

كانت مرتفع ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

صدق بناء أداة الدراسة الثانية:

للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة الثانية (البراعة التنظيمية) جرى حساب معاملات

الارتباط بين فقرات الأداة ومجالاتها، والجدول (4، 5) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4)

معاملات الارتباط بين فقرات الأداة لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية ومجالاتها

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.76**	0.00	7	0.78**	0.00	12	0.80**	0.00
2	0.76**	0.00	8	0.72**	0.00	13	0.73**	0.00
3	0.63**	0.00	9	0.81**	0.00	14	0.80**	0.00
4	0.70**	0.00	10	0.56**	0.00	15	0.90**	0.00
5	0.84**	0.00	11	0.83**	0.00	16	0.78**	0.00
6	0.68**	0.00						

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

الجدول (5) معاملات الارتباط بين مجالات البراعة التنظيمية ببعضها والأداة الكلية

الأداة ككل	براعة الاستكشاف	براعة الاستغلال	المجال	
.98**	.83**	1	م. الارتباط	براعة الاستغلال
0.000	0.000		م. الدلالة	
.94**	1		م. الارتباط	براعة الاستكشاف
0.000			م. الدلالة	
1			م. الارتباط	الأداة ككل
			م. الدلالة	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (4) (5) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين الفقرات كانت مرتفع ودالة إحصائياً

عند مستوى (0.01)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

ثبات أدوات الدراسة

تمّ التأكيد من ثبات أدوات الدراسة من خلال تطبيقهما على عينة من أعضاء هيئة التدريس

في الجامعات الأردنية الخاصة من داخل المجتمع ومن خارج العينة بحيث بلغت (30) عضو هيئة

تدريس، ومن ثم سيتم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد الاتساق الداخلي

لفقرات الاستبانة.

جدول (6) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

لفقرات التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجال/ الأداة
0.795	0.879	التفكير الشمولي
0.912	0.874	التفكير التجريدي
0.767	0.815	التفكير التشخيصي
0.815	0.896	التفكير التخطيطي
0.907		الأداة الكلية/ التفكير الاستراتيجي
0.823	0.896	براعة الاستغلال
0.883	0.898	براعة الاستكشاف
0.910		الأداة الكلية/ البراعة التنظيمية

يلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفع، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الديموغرافية) وتضمنت:

- الجنس: له فئتان ذكر، أنثى.
- الترتيب الأكاديمية: له ثلاث مستويات أستاذ، أستاذ شمشارك، أستاذ مساعد.
- سنوات الخدمة: لها ثلاث مستويات أقل من (5) سنوات، من (5- أقل 10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.

2- المتغير المستقل وتضمن: التفكير الاستراتيجي

3- المتغير التابع وتضمن: البراعة التنظيمية

المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي SPSS لإجراء المعالجة الإحصائية

المناسبة.

- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين.
- للإجابة على السؤال الثاني والرابع تم استخدام اختباري One-way anova، T-test
- وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة باتباع الإجراءات الآتية:

- _ تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الوسط إلى الجهات المعنية
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي في محافظة العاصمة عمان لحصر عدد المجتمع والعينة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- تحديد أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتدقيقها وأعدادها من خلال عرضها على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص.
- اختيار عينة طبقية عنقودية ممثلة بمجتمع الدراسة.
- تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة وترك لهم الوقت الكافي للإجابة، والتأكد من المعلومات التي تم جمعها.
- تم جمع أداتي الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي.
- تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة.
- استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما ستتوصل إليه الدراسة.

تصحيح أدوات الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة من (1-5)، وعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة، لتحديد درجة موافقتهم عليها. وقد استخدمت المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل-الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وقد تم استخدام ثلاثة معايير للحكم على الفقرات:

- درجة متدنية من (1 - 2.33).
- درجة متوسطة من (2.34 - 3.67).
- درجة عالية من (3.68 - 5.00).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يأتي توضيح لها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيبي	الدرجة
1	التفكير الشمولي	4.30	0.54	1	كبيرة
3	التفكير التشخيصي	4.26	0.51	2	كبيرة
4	التفكير التخطيطي	4.25	0.50	3	كبيرة
2	التفكير التجريدي	4.23	0.58	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.26	0.49		كبيرة

تبين نتائج الجدول (7) أنّ درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداة (4.26) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت جميع المجالات بدرجة ممارسة كبيرة أيضاً، وجاء في الترتيب الأولى مجال "التفكير الشمولي" بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (0.54) وبمستوى كبير، يليه في المرتبة الثانية مجال "التفكير التشخيصي" بمتوسط

حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.51) وبمستوى كبير أيضا، يليه بالترتيب الثالثة مجال " التفكير التخطيطي " بمتوسط حسابي(4.25) وانحراف معياري (0.50) وبمستوى كبير أيضا، وجاء بالترتيب الرابعة والأخير مجال "التفكير التجريدي" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى كبير .

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال التفكير الشمولي:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مجال التفكير الشمولي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (8) يُبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مجال التفكير الشمولي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	الدرجة
1	يتبنى رؤساء الأقسام رؤية الجامعة من خلال اتجاهه للعمل	4.40	0.59	1	كبيرة
3	يستقرئ مستقبل الجامعة لتطوير استراتيجيات على المدى البعيد	4.30	0.65	2	كبيرة
5	يقوم بدور مهم في التعريف برؤية الجامعة.	4.30	0.66	2	كبيرة
2	يملك القدرة على (الاقناع والتحفيز)	4.29	0.64	4	كبيرة
6	يجري تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسونها من أجل تحقيق أهداف الجامعة.	4.28	0.73	5	كبيرة
4	تشرك الجامعة بفاعلية تحديد الرؤية المستقبلية.	4.23	0.74	6	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.30	0.54		كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مجال التفكير الشمولي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.30) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة الكبير أيضاً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.23-4.40)، وجاءت الفقرة (1) والتي نصت على "يتبنى رؤساء الأقسام رؤية الجامعة من خلال اتجاهه للعمل" في الترتيب الأولي، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى كبير أيضاً، وجاءت الفقرة (4) التي نصت على "تشارك الجامعة بفاعلية تحديد الرؤية المستقبلية" في الترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى كبير أيضاً.

2_ مجال التفكير التشخيصي:

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مجال التفكير التشخيصي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (9) يُبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مجال التفكير التشخيصي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الفقرة
13	كبير	4.31	0.65	1	يتصف بسرعة إنجاز العمل
17	كبير	4.30	0.62	2	يمتلك القدرة على تحديد (الفرص والمخاطر) التي قد تلحق الجامعة.
16	كبير	4.25	0.69	3	يحدد نقاط القوة والضعف في القسم.
15	كبير	4.23	0.67	4	يمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.
14	كبير	4.22	0.64	5	يتميز بالتفكير الهادف المنطقي عند تحديد المهام.
12	كبير	4.21	0.67	6	يتبنى الخطوات المعيارية في حل المشكلات.

يتبين من نتائج الجدول (9) أنّ درجة ممارسة مجال التفكير التشخيصي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة الكبير ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.21_4.31)، وجاءت الفقرة (13) والتي نصت على " يتصف بسرعة إنجاز العمل " في الترتيب الأولى، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.65) بدرجة ممارسة الكبير ، وجاءت الفقرة (12) التي نصت على " يقدم ما يلزم للمرؤوسين لتحقيق معايير الأهداف الموضوعية " في الترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.67) بدرجة ممارسة الكبير أيضا.

3_ مجال التفكير التخطيطي:

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مجال التفكير التخطيطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (10) يُبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مجال التفكير التخطيطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
21	يرسخ ثقة كبيرة بين الموظفين لخلق بيئة عمل ملائمة.	4.32	0.62	1	كبير
25	يتعامل من المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	4.30	0.65	2	كبير
20	يتبنى المعرفة السابقة في حل المشاكل المختلفة.	4.27	0.60	3	كبير
23	يستخدم الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.	4.26	0.63	4	كبير
26	يملك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الجامعة لغرض (تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها).	4.25	0.67	5	كبير

كبير	6	0.66	4.24	يملك القدرات العقلية على القرارات حسب الموقف الموجود.	24
كبير	7	0.64	4.21	يسعى إلى فهم المشكلة في إطارها العام.	18
كبير	8	0.67	4.19	يتبنى خطط بديلة في حال ظهور ظروف طارئة جديدة.	22
كبير	8	0.67	4.19	يعد مفهوم التغيير من أولوياته.	19
كبيرة		0.50	4.25	الدرجة الكلية	

يتبين من نتائج الجدول (10) أنّ درجة ممارسة مجال التفكير التخطيطي لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة الكبير، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.19_ 4.32)، وجاءت الفقرة (21) والتي نصت على " يرسخ ثقة كبيرة بين الموظفين لخلق بيئة عمل ملاءمة" في الترتيب الأولى، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.62) بدرجة ممارسة الكبير، وجاءت الفقرتان (19) التي نصت على " يعد مفهوم التغيير من أولوياته" و(22) والتي نصت " يتبنى خطط بديلة في حال ظهور ظروف طارئة جديدة" بالترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.67) بدرجة ممارسة الكبير أيضا.

4_ مجال التفكير التجريدي:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مجال التفكير الشمولي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مجال التفكير التجريدي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الترتيب	الدرجة	الفقرة
7	كبير	0.69	4.27	1	كبير	يبحث رؤساء الأقسام عن طريق جديدة لإنجاز الأعمال من خلال الموارد المتوفرة لديها.
11	كبير	0.69	4.26	2	كبير	يحفز رؤساء الأقسام العاملين على ابداء الرأي.
8	كبير	0.65	4.25	3	كبير	يقوم بحل المشاكل التي تواجهه ضمن بدائل علمية.
10	كبير	0.73	4.19	4	كبير	يطور قدرات العاملين من خلال العمل بطرق ابداعية حديثة.
9	كبير	0.71	4.15	5	كبير	يشجع الإبداع في مجالات العمل المختلفة.
	كبير	0.58	4.23			الدرجة الكلية

يتبين من نتائج الجدول (11) أنّ درجة ممارسة مجال التفكير التجريدي لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، بمتوسّط

حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة كبيرة

أيضاً، فقد تراوحت المتوسّطات الحسابية ما بين (4.15_4.27)، وجاءت الفقرة (7) والتي نصت

على "يبحث رؤساء الأقسام عن طريق جديدة لإنجاز الأعمال من خلال الموارد المتوفرة لديها" في الترتيب الأولي،

بمتوسّط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.69) وبمستوى كبير، وجاءت الفقرة (10) التي نصت

على "يشجع الإبداع في مجالات العمل المختلفة" في الترتيب الأخيرة بمتوسّط حسابي (4.15) وانحراف

معياري (0.71) وبمستوى كبير أيضاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والترتيب الأكاديمية، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة نظر أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان، حسب متغيرات الجنس، والترتيب الأكاديمية، وسنوات الخدمة، كما تم استخدام اختبار العينات المستقلة (T-test) لعينتين مستقلتين، والجداول الآتية توضح ذلك. أولاً. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس، والجداول (12) يبين نتائج ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس

المجالات	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
التفكير الشمولي	ذكر	191	4.34	0.50	307	1.059	.290
	أنثى	118	4.26	0.59			
التفكير التجريدي	ذكر	191	4.25	0.55	307	.843	.400
	أنثى	118	4.19	0.62			
التفكير التشخيصي	ذكر	191	4.29	0.49	307	1.639	.102
	أنثى	118	4.19	0.55			
التفكير التخطيطي	ذكر	191	4.27	0.49	307	.939	.348
	أنثى	118	4.21	0.52			
الكلية	ذكر	191	4.22	0.47	307	1.201	.231
	أنثى	118	4.22	0.51			

يلاحظ من الجدول (12) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (الجنس)، حيث كانت جميع قيم ت غير دالة إحصائياً. وهذا يتضح من تقارب قيم الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الذكور والاناث تبعا لمجالات الدراسة.

ثانياً: الترتيب الأكاديمية:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية

المجالات	الترتيب الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير الشمولي	أستاذ مساعد	108	4.34	0.52
	أستاذ مشارك	148	4.29	0.49
	أستاذ	53	4.24	0.68
	الكلية	309	4.30	0.54
التفكير التجريدي	أستاذ مساعد	108	4.24	0.52
	أستاذ مشارك	148	4.24	0.55
	أستاذ	53	4.15	0.76
	الكلية	309	4.23	0.58
التفكير التشخيصي	أستاذ مساعد	108	4.24	0.50
	أستاذ مشارك	148	4.27	0.48
	أستاذ	53	4.25	0.62
	الكلية	309	4.26	0.51
التفكير التخطيطي	أستاذ مساعد	108	4.24	0.52
	أستاذ مشارك	148	4.26	0.48
	أستاذ	53	4.24	0.55
	الكلية	309	4.25	0.50
الكلية	أستاذ مساعد	108	4.27	0.48
	أستاذ مشارك	148	4.26	0.48
	أستاذ	53	4.23	0.58

0.49	4.26	309	الكلية	
------	------	-----	--------	--

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية، ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way Anov) كما يوضح الجدول (14).

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.499	.696	.200	2	.401	بين المجموعات	التفكير الشمولي
		.288	306	88.054	داخل المجموعات	
			308	88.454	الكلية	
.594	.523	.177	2	.353	بين المجموعات	التفكير التجريدي
		.338	306	103.410	داخل المجموعات	
			308	103.763	الكلية	
.921	.082	.022	2	.043	بين المجموعات	التفكير التشخيصي
		.265	306	81.204	داخل المجموعات	
			308	81.247	الكلية	
.977	.023	.006	2	.012	بين المجموعات	التفكير التخطيطي
		.254	306	77.720	داخل المجموعات	
			308	77.732	الكلية	
.863	.147	.035	2	.070	بين المجموعات	الكلية
		.237	306	72.437	داخل المجموعات	
			308	72.506	الكلية	

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الترتيب الأكاديمية، حيث كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً. وهذا يتضح من تقارب قيم الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف مستويات الترتيب الأكاديمية.

ثالثاً: سنوات الخدمة:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
.54644	4.1635	53	أقل من 5	التفكير الشمولي
.51589	4.3422	150	5 - 10	
.55209	4.3113	106	أكثر من 10	
.53590	4.3010	309	الكلية	
.57965	3.9698	53	أقل من 5	التفكير التجريدي
.51734	4.2880	150	5 - 10	
.63399	4.2642	106	أكثر من 10	
.58043	4.2252	309	الكلية	
.56610	4.0063	53	أقل من 5	التفكير التشخيصي
.47469	4.3178	150	5 - 10	
.50699	4.2925	106	أكثر من 10	
.51360	4.2557	309	الكلية	
.46307	4.0587	53	أقل من 5	التفكير التخطيطي
.49629	4.2859	150	5 - 10	
.51239	4.2914	106	أكثر من 10	
.50237	4.2488	309	الكلية	
.47234	4.0537	53	أقل من 5	الكلية
.46265	4.3067	150	5 - 10	
.50075	4.2910	106	أكثر من 10	

.48519	4.2579	309	الكلية	
--------	--------	-----	--------	--

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة، ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way Anov) كما يوضح الجدول (16).

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.110	2.225	.634	2	1.268	بين المجموعات	التفكير الشمولي
		.285	306	87.186	داخل المجموعات	
			308	88.454	الكلية	
.002	6.469	2.105	2	4.209	بين المجموعات	التفكير التجريدي
		.325	306	99.554	داخل المجموعات	
			308	103.763	الكلية	
.000	7.960	2.009	2	4.018	بين المجموعات	التفكير التشخيصي
		.252	306	77.229	داخل المجموعات	
			308	81.247	الكلية	
.010	4.695	1.157	2	2.314	بين المجموعات	التفكير التخطيطي
		.246	306	75.417	داخل المجموعات	
			308	77.732	الكلية	
.003	5.879	1.341	2	2.683	بين المجموعات	الكلية
		.228	306	69.823	داخل المجموعات	
			308	72.506	الكلية	

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق في المجال الأول تعزى للخبرة، ولكن أظهرت نتائج

التحليل وجود فروق في المجال الثاني والثالث والرابع والاداة الكلية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة.

وللكشف عن مواقع الفروق الثنائية، تم إجراء مقارنات بعدية LSD ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

جدول (17) المقارنات الثنائية (مقارنات بعدية LSD) لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي

لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب

متغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	سنوات الخدمة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
التفكير التجريدي	أقل من 5	5 - 10	*-0.31819	.001
	10 - 5	أقل من 5	*0.31819	.001
		أكثر من 10	0.02385	.742
	أكثر من 10	أقل من 5	*0.29434	.002
		10 - 5	-0.02385	.742
	التفكير التشخيصي	أقل من 5	5 - 10	*-0.31149
10 - 5		أقل من 5	*0.31149	.000
		أكثر من 10	0.02532	.691
أكثر من 10		أقل من 5	*0.28616	.001
		10 - 5	-0.02532	.691
التفكير التخطيطي		أقل من 5 سنوات	5 - 10	*-0.22723
	5_10 سنوات	أقل من 5	*-0.23270	.006
		أقل من 5	*0.22723	.004
	10 سنوات	أكثر من 10	-0.00548	.931
		أقل من 5	*0.23270	.006
	فأكثر	10 - 5	0.00548	.931

.001	-.25297*	10 - 5	أقل من 5 سنوات	التفكير الاستراتيجي ككل
.003	-.23730*	أكثر من 10		
.001	.25297*	أقل من 5	10_5 سنوات	
.796	.01567	أكثر من 10		
.003	.23730*	أقل من 5	10 سنوات	
.796	-.01567-	10 - 5	فأكثر	

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ويلاحظ من الجدول النتائج الآتية:

1. وجود فرق في المجال الثاني والثالث والرابع والأداة الكلية بين من كانت خبرته 5 سنوات وبين من كانت خبرتهم بين (5-10) سنوات لصالح من كانت خبرتهم من 5 - 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
2. وجود فرق في المجال الثاني والثالث والرابع والأداة الكلية بين من كانت خبرته 5 سنوات وبين من كانت خبرتهم بين أكثر من 10 سنوات لصالح من كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
3. لا يوجد فرق في المجال الثاني والثالث والرابع والأداة الكلية بين من كانت من 5 - 10 سنوات وبين من كانت خبرتهم بين أكثر من 10 سنوات حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم متقارب.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	براعة الاستكشاف	4.23	0.51	1	مرتفع
1	براعة الاستغلال	4.22	0.51	2	مرتفع
	الأداة ككل	4.22	0.49		مرتفع

يتبين من نتائج الجدول (18) أنّ مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفع، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمرتفع، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.22_ 4.23)، وجاءت مجال براعة الاستكشاف بالترتيب الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.51)، أما مجال براعة الاستغلال جاء الترتيب الثانية الأخيرة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.51).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1_ مجال براءة الاستكشاف:

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والترتيب لمستوى براءة الاستكشاف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (19) يُبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والترتيب لمستوى براءة الاستكشاف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يقود رؤساء الأقسام التغيير وفق رؤية الجامعة.	4.29	0.61	1	مرتفع
12	يتبع أساليب علمية جديدة لحل المشكلات.	4.25	0.61	2	مرتفع
11	يسعى لاستكشاف طرق وأساليب جديدة لتطوير خدماتها الحالية.	4.25	0.63	2	مرتفع
13	لدى رؤساء الأقسام المقدرة على معرفة (نقاط القوة والضعف) في القسم.	4.23	0.62	4	مرتفع
14	يحث رؤساء الأقسام العاملين على التفكير الناقد.	4.20	0.66	5	مرتفع
15	يحرص رؤساء الأقسام على استقطاب الخبراء ذو (المهارات والخبرات العالية).	4.17	0.65	6	مرتفع
	الأداة ككل	4.23	0.51		مرتفع

يتبين من نتائج الجدول (19) أنّ مستوى مجال براءة الاستكشاف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفع، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى مرتفع، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.17_ 4.29)، وجاءت الفقرة (16) والتي نصت على " يقود رؤساء

الأقسام التغيير وفق رؤية الجامعة" في الترتيب الأولى، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت الفقرة (15) التي نصت على " يحرص رؤساء الأقسام على استقطاب الخبراء ذو (المهارات والخبرات العالية)" بالترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.65).

2_ مجال براءة الاستغلال

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى مجال براءة الاستغلال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة براءة الاستغلال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يستثمر وسائل التعليم الموجودة لتطوير العمليات الأكاديمية التعليمية.	4.30	0.59	1	مرتفع
2	يستثمر الموارد المالية المتاحة لاستثمار فرص جديدة.	4.26	0.74	2	مرتفع
7	يستخدم كل ما هو جديد من تكنولوجيا حديثة لدعم التعلم.	4.25	0.63	3	مرتفع
3	يستثمر خبرات (العاملين وأعضاء هيئة التدريس).	4.24	0.64	4	مرتفع
4	يوظف البيئة المحيطة لتعزيز اتجاهات الطلبة الإيجابية نحوها.	4.21	0.65	5	مرتفع
6	يحفز أعضاء هيئة التدريس من أجل لإبداع	4.20	0.64	6	مرتفع
10	يشارك في المؤتمرات لاطلاع أعضاء هيئة التدريس على كل جديد.	4.19	0.63	7	مرتفع
1	يبدل رؤساء الأقسام جهد لاستثمار الفرص الجديدة.	4.19	0.67	7	مرتفع
9	ينمي مهارات أعضاء هيئة التدريس.	4.19	0.68	7	مرتفع
8	يستثمر (الأساليب والتقنيات الحديثة) لمعرفة رغبات العاملين فيها.	4.17	0.68	10	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.22	0.51		مرتفع

يتبين من نتائج الجدول (20) أن مستوى مجال براءة الاستغلال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفع، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى مرتفع، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.17_ 4.30)، وجاءت الفقرة (5) والتي نصت على " يستثمر وسائل التعليم الموجودة لتطوير العمليات الأكاديمية التعليمية" في الترتيب الأولي، بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت الفقرة (8) التي نصت على " يستثمر (الأساليب والتقنيات الحديثة) لمعرفة رغبات العاملين فيها" بالترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.68).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للبراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والترتيب الأكاديمية، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حسب متغيرات الجنس، والترتيب الأكاديمية وسنوات الخدمة، كما تم استخدام اختبار العينات المستقلة (T-teste) لعينتين مستقلتين، والجدول الآتية توضح ذلك.

أولاً. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس، والجدول (21) يبين نتائج ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجنس

المجالات	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
براعة الاستغلال	ذكر	191	4.2529	.51091	307	1.330	.184
	أنثى	118	4.1729	.51799			
براعة الاستكشاف	ذكر	191	4.2600	.51257	307	1.234	.218
	أنثى	118	4.1864	.50457			
البراعة التنظيمية ككل	ذكر	191	4.2556	.49756	307	1.350	.178
	أنثى	118	4.1780	.47966			

يلاحظ من الجدول (21) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (الجنس)،

حيث كانت جميع قيم ت غير دالة إحصائياً.

ثانياً: الترتيب الأكاديمية:

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية

المجالات	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
براعة الاستغلال	أستاذ مساعد	108	4.2019	.47380
	أستاذ مشارك	148	4.2270	.53460
	أستاذ	53	4.2509	.54301
	الكلية	309	4.2223	.51426
براعة الاستكشاف	أستاذ مساعد	108	4.2037	.52027
	أستاذ مشارك	148	4.2725	.46379
	أستاذ	53	4.1761	.60484
	الكلية	309	4.2319	.50997
البراعة التنظيمية	أستاذ مساعد	108	4.2025	.47621
	أستاذ مشارك	148	4.2441	.48644
	أستاذ	53	4.2229	.54134
	الكلية	309	4.2259	.49147

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية، ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One- way Anov) كما يوضح الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الترتيب الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.841	.173	.046	2	.092	بين المجموعات	براعة الاستغلال
		.266	306	81.364	داخل المجموعات	
			308	81.456	الكلي	
.387	.952	.248	2	.495	بين المجموعات	براعة الاستكشاف
		.260	306	79.605	داخل المجموعات	
			308	80.101	الكلي	
.800	.223	.054	2	.108	بين المجموعات	البراعة التنظيمية
		.243	306	74.287	داخل المجموعات	
			308	74.395	الكلي	

يبين الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات

استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الترتيب الأكاديمية، حيث

كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً. وهذا يتضح من تقارب قيم الأوساط الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف مستويات الترتيب الأكاديمية.

ثالثاً: سنوات الخدمة

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
.45949	4.0660	53	أقل من 5	براعة الاستغلال
.49609	4.2920	150	5 - 10	
.54980	4.2019	106	أكثر من 10	
.51426	4.2223	309	الكلي	
.47853	4.1006	53	أقل من 5	براعة الاستكشاف
.48415	4.2889	150	5 - 10	
.55069	4.2170	106	أكثر من 10	
.50997	4.2319	309	الكلي	
.44905	4.0790	53	أقل من 5	البراعة التنظيمية ككل
.47610	4.2908	150	5 - 10	
.51938	4.2075	106	أكثر من 10	
.49147	4.2259	309	الكلي	

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة، ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way Anov) كما يوضح الجدول (25).

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.020	3.984	1.034	2	2.067	بين المجموعات	براعة الاستغلال
		.259	306	79.389	داخل المجموعات	
			308	81.456	الكلي	
.064	2.769	.712	2	1.424	بين المجموعات	براعة الاستكشاف
		.257	306	78.676	داخل المجموعات	
			308	80.101	الكلي	
.023	3.819	.906	2	1.812	بين المجموعات	البراعة التنظيمية ككل
		.237	306	72.583	داخل المجموعات	
			308	74.395	الكلي	

لا توجد فرق في المجال الثاني تعزى لمتغير الخبرة، بينما توجد فروق في المجال الأول وبالآداة

الكلية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة.

وللكشف عن مواقع الفروق الثنائية، تم إجراء مقارنات بعدية LSD وبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول (26) المقارنات الثنائية (مقارنات بعدية LSD) لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	الفرق بين الوسطين الحسابيين	مستوى الدلالة
براعة الاستغلال	1.00	2.00	-.22596*	.006
		3.00	-.13585-	.114
	2.00	1.00	.22596*	.006
		3.00	.09011	.164
	3.00	1.00	.13585	.114
		2.00	-.09011-	.164

.007	-.21182*	2.00	1.00	البراعة التنظيمية ككل
.118	-.12854-	3.00		
.007	.21182*	1.00	2.00	
.179	.08329	3.00		
.118	.12854	1.00	3.00	
.179	-.08329-	2.00		

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ويلاحظ من الجدول ما يأتي:

1. وجود فرق في المجال الأول والأداة الكلية بين من كانت خبرته 5 سنوات وبين من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات لصالح من كانت خبرتهم (5-10) سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
2. لا يوجد فرق في المجال الأول والأداة الكلية بين من كانت خبرته 5 سنوات وبين من كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم متقاربًا.
3. لا يوجد فرق في المجال الأول والأداة الكلية بين من كانت خبرته من (5-10) سنوات وبين من كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم متقاربًا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية الخاصة ومستواهم للبراعة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة

التبادلية ومجالاتها، والدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي ومجالاتها، والجدول (27) يبين ذلك.

الجدول (27)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التفكير الاستراتيجي البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان

مجالات البراعة التنظيمية			مجالات التفكير الاستراتيجي
البراعة التنظيمية ككل	براعة الاستكشاف	براعة الاستغلال	
.757**	.720**	.729**	م.الارتباط
.000	.000	.000	مستوى الدلالة
.795**	.763**	.762**	م.الارتباط
.000	.000	.000	مستوى الدلالة
.820**	.738**	.814**	م.الارتباط
.000	.000	.000	مستوى الدلالة
.880**	.844**	.844**	م.الارتباط
.000	.000	.000	مستوى الدلالة
.891**	.842**	.862**	م.الارتباط
.000	.000	.000	مستوى الدلالة

** دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

ويلاحظ من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط مرتفع ودالة احصائية، حيث كانت

جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائية ($\alpha = 0.01$).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

تبين نتائج الجدول (7) أنّ درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداة (4.26) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة ، ويشير ذلك إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة يمارسون التفكير الاستراتيجي ومجالاته معروفة لديهم بوضوح، وأن رؤساء الأقسام يقومون ببذل جهودهم بالتعاون مع المرؤوسين وتتوافر لديهم القدرة على رؤية مستقبل الجامعة من خلال التنبؤ والتوقع وتوافر قدرات ومهارات تمدهم بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل الدقيق وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة معها، حيث أن لجميع الجامعات الخاصة خطط استراتيجية تعمل الجامعات وفقها وعمل رؤساء الأقسام جزء مهم منها

واختلفت نتائج هذا السؤال مع دراسة المعيني (2016) التي توصلت نتائجها أن أثر التفكير الاستراتيجي لدرجة ممارسة الأداء لدى أعضاء مجلس العمداء كان متوسط، ودراسة السخني(2019) التي أظهرت أن هناك درجة ممارسة متوسط من التفكير الاستراتيجي للجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

- مجال التفكير الشمولي:

أظهرت نتائج الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مجال التفكير الشمولي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.30) وانحراف معياري (0.54)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.23-4.40)، وتفسر هذه النتيجة على قدرة رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة على تحديد الاطار العام لرؤية الجامعة وهدفها الاستراتيجي وفق نظرة شمولية، بالاعتماد على خبرته وكفاءته في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشاكل التي قد تحدث على الأمد القريب والبعيد ومحاولة التحجيم من حدوثها ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها، أو ربما يعود ذلك إلى امتلاك الجامعات الخاصة لرؤية ذات أبعاد شمولية تحدد سبل سير العمل.

وجاءت الفقرة (1) والتي نصت على " يتبنى رؤساء الأقسام رؤية الجامعة من خلال اتجاهه للعمل" في الترتيب الأولي، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة كبير أيضا، وتعزو هذه النتيجة إلى وعي رؤساء الأقسام لرؤية الجامعة وأهمية تحقيقها، وربما يدل ذلك على وضوح الأهداف الموضوعية للجامعة، أو ربما تدل على التوازن والتنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية على اختلاف مستوياتها والتي تتمتع بقدر عالٍ من المرونة في صناعة القرارات ووضع الأهداف ووضوحها وتحقيقها.

وجاءت الفقرة (4) التي نصت على " تشرك الجامعة بفاعلية تحديد الرؤية المستقبلية" في الترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة كبير أيضا، وتعزو الباحثة ذلك

إلى إدراك رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة لتحديد النظرة المستقبلية لحاجات ومتطلبات الجامعة وذلك من خلال النظر في الماضي والحاضر والمستقبل للجامعة، وتبادل الآراء والأفكار بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين والتعاون في تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية.

- مجال التفكير التشخيصي:

أظهرت نتائج الجدول (10) أنّ مستوى مجال التفكير التشخيصي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة الكبير، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.21_4.31)، وتعزو هذه النتيجة إلى تحديد سبب المشكلة من قبل رؤساء الأقسام بطرق علمية مرتبطة بشكل أساسي في المشكلة، وأن القائد في هذا النمط يقوم بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل المناسب.

وجاءت الفقرة (13) والتي نصت على " يتصف بسرعة إنجاز العمل" في الترتيب الأولي، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.65) بدرجة ممارسة الكبير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة يعتمدون على الأساليب العلمية الحديثة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال والتنافس بين العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز وإنجازه بأقل وقت وجهد.

وجاءت الفقرة (12) التي نصت على " يقدم ما يلزم للمرؤوسين لتحقيق معايير الأهداف الموضوعية" في الترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.67) بدرجة ممارسة الكبير أيضاً، ويعزو ذلك إلى سعي رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة إلى توفير كل ما يحتاجونه

أعضاء هيئة التدريس والعاملون حرصًا منهم على تعزيز قدراتهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف ومعاييرها، وخلق جو يملئه الدعم وتبادل الخبرات والثقة والتحفيز والتشجيع.

_ مجال التفكير التخطيطي:

أظهرت نتائج الجدول (11) أنّ درجة ممارسة مجال التفكير التخطيطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة الكبير، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.19_ 4.32)، ويفسر ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يسعون إلى تقدم ورقي وديمومة الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي من قبل الإدارات العليا وبالتعاون مع المرؤوسين، وتفعيل سبل الاتصال والتواصل بين كافة العناصر في الجامعة من خلال تحفيز وتقييم الأداء للمرؤوسين والعمل على تفعيل التطوير والإبداع والابتكار من خلال التفكير والتخطيط.

وجاءت الفقرة (21) والتي نصت على " يرسخ ثقة كبيرة بين الموظفين لخلق بيئة عمل ملاءمة" في الترتيب الأولي، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.62) بدرجة ممارسة الكبير، ويشير ذلك إلى وعي وتبني رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة إلى ترسيخ وخلق الثقة بينه وبين المرؤوسين وتلبية ما يحتاجونه، وذلك لضمان سير العمل بدقة ومرونة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وجاءت الفقرتان (19) التي نصت على " يعد مفهوم التغيير من أولوياته" و(22) والتي نصت " يتبنى خطط بديلة في حال ظهور ظروف طارئة جديدة" بالترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.67) بدرجة ممارسة الكبير أيضا، وتعزو الباحثة ذلك إلى تبني رؤساء

الأقسام في الجامعات الخاصة للتغير والتطوير والابتكار سيؤدي حتماً نحو التقدم والرقى بالجامعة والسعي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وبالتالي استمراريتها وتميزها.

_ مجال التفكير التجريدي:

أسفرت نتائج الجدول (9) أنّ درجة ممارسة مجال التفكير التجريدي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة الكبير أيضاً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.15_4.27)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة يعتمدون على معرفتهم وخبراتهم وكفاءتهم في تحديد سبب المشكلة والتغير الجذري في حل المشكلة وما يمتلكونه من وعي فكري عالي وقدرات عقلية مرتفع.

وجاءت الفقرة (7) والتي نصت على "يبحث رؤساء الأقسام عن طرق جديدة لإنجاز الأعمال من خلال الموارد المتوفرة لديها" في الترتيب الأولى، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة ممارسة كبير، وشير ذلك إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة يبحثون عن طرق جديدة وحديثة لإنجاز الأعمال وذلك من خلال استثمار الفرص والموارد والإمكانات التي من شأنها أن تعزز قدرتهم على النمو والتطور والاستمرار والمنافسة، فأن رؤساء الأقسام يسعون لاستثمار تلك الإمكانيات والفرص التي تخدم الجامعة وتحقق الأهداف.

وجاءت الفقرة (10) التي نصت على "يشجع الإبداع في مجالات العمل المختلفة" في الترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة ممارسة كبير أيضاً، ويفسر ذلك إلى قيام رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة يشجعون المرؤسين على الابتكار والإبداع وذلك من

خلال اشراكهم في إعداد الخطط التشغيلية والتنفيذية، أو ربما يعود ذلك إلى ما تقوم به الجامعات من البرامج التدريبية تساهم في تنمية وتطوير واتساع الأفق في طرح الأفكار الابداعية وتوليدها.

اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة العاجز وعساف (2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي جاء مرتفع، ودراسة سيلافت ووفاجيرا وسفاري وفيجن (Salavati& veshareh& safari& veysian, 2017) إذ توصلت إلى أن تقييم المدراء والموظفين للتفكير الاستراتيجي كان بدرجة ممارسة عالٍ، ودراسة تابتوني وديفائيس وباربلان (Tabatoni & Davies & Barblan, 2018) وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والتطوير المؤسسي للجامعات، وأن الجامعات التي لديها توجهًا استراتيجيًا ويمارس الرئيس فيها التفكير الاستراتيجي لديها أعلى مستوى من التطوير المؤسسي، وان الجامعات التي أجرى عليها التطبيق تتمتع بدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي مرتفع، ودراسة أبو النصر (2019) حيث توصلت إلى أن درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي مرتفع وبدرجة تقدير كبيرة جدا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والترتيب الأكاديمية، وسنوات الخدمة؟

أولاً. متغير الجنس

أظهر الجدول (12) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (الجنس)، حيث كانت جميع قيم ت غير دالة إحصائياً. وهذا يتضح من تقارب قيم الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الذكور والإناث تبعاً لمجالات الدراسة، ويعزو ذلك أن أعضاء هيئة التدريس سواء الذكور والإناث يحظون بأهتمام من قبل رؤساء الأقسام والجامعات وذلك من خلال تنمية قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم وإشراكهم في التخطيط في وضع الأهداف وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز النظرة الشمولية أو الفلسفية لمستقبل الجامعة التي يعملون بها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المعيني (2016) التي أظهرت لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على نحو عوامل التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: الترتيب الأكاديمية

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الترتيب الأكاديمية، حيث كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً، يتضح من ذلك أن قيم الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف مستويات الترتيب الأكاديمية متقاربة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بقدرات واستعدادات ومهارات وكفاءات وأنماط تفكير تؤهلهم لفهم البيئة المحيطة بهم وسبل سير العمل والتخطيط له، رغم اختلاف الترتيب الأكاديمية وجميعهم لديهم مصادر بحث وتطوير تساعدهم على مواجهة التحديات والصعوبات، لذا فإنهم مشتركون حول درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة.

تتوافق نتائج هذا السؤال مع دراسة أبو النصر (2019) التي أظهرت لا يوجد فروق بين موسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ثالثاً: سنوات الخدمة

أسفرت النتائج ما يلي: وجود فرق في المجال الثاني والثالث والرابع والأداة الكلية بين من كانت خبرته 5 سنوات وبين من كانت خبرتهم بين (5-10) سنوات لصالح من كانت خبرتهم من 5 - 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، ووجود فرق في المجال الثاني والثالث والرابع والأداة الكلية بين من كانت خبرته 5 سنوات وبين من كانت خبرتهم بين أكثر من 10 سنوات لصالح من كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، ولا يوجد فرق في المجال الثاني والثالث والرابع والأداة الكلية بين من كانت من 5 - 10 سنوات وبين من كانت خبرتهم بين أكثر من 10 سنوات حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم متقارب.

وتعزو الباحثة ذلك أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة المتوسطة لديهم تصور واضح حول ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات التي يعملون بها، أكثر من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الأقل، وأنهم قادرين على فهم العمل الإداري في لجامعة ولديهم خبرة معرفة

أكاديمية ويتمتعون بكفاءة ومهارة وقدرة أكثر ويدركون درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، وأنهم ذو كفاءة تؤهلهم للمشاركة مع رؤساء الأقسام في طرح الأفكار وتوليدها، وتبادل وجهات النظر، وسير العمل وفق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات.

وتختلف نتائج هذا السؤال مع دراسة أبو النصر (2019) التي أظهرت لا يوجد فروق بين موسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت نتائج الجدول (18) أنّ مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت جميع فقرات بمستوى كبير، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.22_ 4.23)، وجاءت مجال براعة الاستكشاف بالترتيب الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.51) بدرجة ممارسة الكبير، أما مجال براعة الاستغلال جاء الترتيب الثانية الأخيرة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.51) بدرجة ممارسة الكبير أيضا.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رؤساء الأقسام بالجامعات الخاصة يتميزون بالبراعة التنظيمية في جامعاتهم وربما يعود ذلك للأساليب والتخطيط وسبل تنفيذ وسير العمل وذلك من خلال توزيع المهام وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط وتحديد الأهداف، وبالتالي تعزيز وتنمية المهارات

والقدرات اللازمة، والاستفادة من الخبرات، أو لوجود الإمكانيات والموارد التي تمكن رؤساء الأقسام والعاملين من تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي للبراعة التنظيمية.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطاني والذبحاوي والعلي (2016) التي توصل إليها البحث أن المنظمات البارعة ترتبط مع الأسس الفلسفية المعرفة ارتباطاً قوياً. واختلفت نتائج هذا السؤال مع دراسة الباشقالي والداؤد (2015) التي أظهرت أن استجابات المبحوثين كانت متفقة ولكن بنسبة ضعيفة على توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة، ودراسة السرحاني (2019) التي توصلت أن واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها جاء بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

_ مجال براعة الاستكشاف

أظهرت نتائج الجدول (20) أن مستوى مجال براعة الاستكشاف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفع، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى مرتفع، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.17_ 4.29)، ويعزو ذلك لإدراك رؤساء الأقسام في الجامعات لخاصة أن الاستكشاف يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتوافر المعرفة لديها، وتحقيق مرونة عالية من خلال منهج تفاعلي يعتمد على عمليات البحث عن الفرص واكتشافها وتطويرها وتغييرها وفق طرق إبداعية جديدة.

وجاءت الفقرة (16) والتي نصت على " يقود رؤساء الأقسام التغيير وفق رؤية الجامعة" في

الترتيب الأولي، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.61) وبمستوى كبير، وتعزو الباحثة

ذلك إلى معرفة ووعي رؤساء الأقسام بمضمون رؤية الجامعة من خلال التناسق والتكامل بين الوحدات الإدارية والمتخصصة بنشاط الاستكشاف والتوازن بينها وقدرتها على التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية وذلك وفق الأهداف العامة ورؤية الجامعة.

وجاءت الفقرة (15) التي نصت على " يحرص رؤساء الأقسام على استقطاب الخبراء ذو (المهارات والخبرات العالية)" بالترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.65) بدرجة ممارسة الكبير أيضا، ويعزو ذلك لإدراك رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة إلى وجود فريق عمل متفاهم ومتوافق يتمتع بالمرونة والخبرة والكفاءة والفاعلية العالية حرصًا منهم على تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف وتميز الجامعة بالميزة التنافسية والبراعة التنظيمية.

_ مجال براعة الاستغلال

أظهرت نتائج الجدول (19) أنّ مستوى مجال براعة الاستغلال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفع بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى مرتفع، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.17_ 4.30)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة قادرون على استغلال وتحديد الإمكانيات وتخصيص الموارد بكفاءة وفاعلية، ولديهم قدرة على التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بهم والابتكار والتغيير والتطوير لتحقيق الأهداف المرجوة.

وجاءت الفقرة (5) والتي نصت على " يستثمر وسائل التعليم الموجودة لتطوير العمليات الأكاديمية التعليمية" في الترتيب الأولى، بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.59) بدرجة ممارسة الكبير، وتعزى هذه النتيجة إلى سعي وأهتمام رؤساء الأقسام بالجامعات الخاصة بتحديث

وتحسين الأنشطة التعليمية التي من شأنها توسيع المعرفة والمهارات والقدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة وبالتالي تحسين جودة المخرجات التعليمية.

وجاءت الفقرة (8) التي نصت على " يستثمر (الأساليب والتقنيات الحديثة) لمعرفة رغبات العاملين فيها" بالترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.68) بدرجة ممارسة الكبير أيضاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام بالجامعات الخاصة على الاستثمار والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات الحديثة التي تلبي حاجات ومتطلبات العاملين وذلك لتشجيعهم على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للبراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، والترتيب الأكاديمية، وسنوات الخدمة؟
أولاً. متغير الجنس:

يلاحظ من الجدول (21) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (الجنس)، حيث كانت جميع قيم ت غير دالة إحصائياً.

ويعزو ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف الجنس فأنهم متقاربين في استجاباتهم لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في جامعاتهم، ويدل ذلك على أن رؤساء الأقسام يقومون بتحفيظهم وتشجيعهم والأهتمام بهم ورفع كفاءتهم.

ثانيًا: الترتيب الأكاديمية

أظهرت النتائج في الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الترتيب الأكاديمية، حيث كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائيًا. وهذا يتضح من تقارب قيم الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لاختلاف مستويات الترتيب الأكاديمية، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب وجهات النظر لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء أقسامهم تبعًا لمتغير الترتيب الأكاديمية، ويفسر ذلك إلى أن الأستاذ أو الأستاذ المشارك أو الأستاذ المساعد يسود بينهم بيئة عمل مرنة وفعالة، ويتم تشجيعهم من قبل رؤساء الأقسام لتبادل الخبرات والكفاءات والمهارات.

ثالثًا: سنوات الخدمة

أظهرت النتائج إلى عدم وجود فرق في المجال الثاني تعزى لمتغير الخبرة، بينما توجد فروق في المجال الأول وبالأداة الكلية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة. كما وأظهرت النتائج إلى وجود فرق في المجال الأول والأداة الكلية بين من كانت خبرته 5 سنوات وبين من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات لصالح من كانت خبرتهم (5-10) سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، ويشير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (5_10) لديهم تصور واضح حول مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات التي يعملون بها، أكثر من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة أقل (5) سنوات، وأنهم أقدر على إثبات أنفسهم ويتمتعون بكفاءة ومهارة وقدرة على تقييم مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة،

وأنهم ذو كفاءة تؤهلهم للمشاركة مع رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل للموارد واكتشاف الطرق الإبداعية الحديثة.

وكما اظهرت الدراسة بانه لا يوجد فرق في المجال الأول والأداة الكلية بين من كانت خبرته 5 سنوات وبين من كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم متقاربًا. ولا يوجد فرق في المجال الأول والأداة الكلية بين من كانت خبرته من (5-10) سنوات وبين من كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم متقاربًا. ويدل ذلك على تقارب أستجابات أفراد عينة الدراسة على أختلاف سنوات الخدمة لديهم وأنهم يتمتعون بنفس التصور والتقييم لدرجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة التي يعملون بها، أو ربما يكون السبب إلى وجود الثقة والتفاهم بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على أختلاف سنوات خدمتهم، أو ربما يعود ذلك إلى الأبحاث التي يقومون بها أعضاء هيئة التدريس على أختلاف مدة خدمتهم واطلاعهم على كل ما هو حديث، يمكنهم من معرفة النمط الذي يتبعه رؤساء الأقسام في جامعاتهم.

تختلف نتائج هذا السؤال مع دراسة السرحاني(2019) التي اظهرت وجود فرق لواقع البراعة

التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة التدريسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية الخاصة ومستواهم للبراعة التنظيمية؟

أظهرت النتائج إلى وجود معاملات ارتباط إيجابية مرتفع ودالة احصائياً، حيث كانت جميع قيم

معاملات الارتباط دالة احصائياً ($\alpha = 0.01$)، أي أنه يوجد علاقة ارتباطية قوية بين مستوى

ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة.

وتشير النتيجة إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، حتمًا سيؤدي إلى البراعة التنظيمية، وأن الجامعات إذا أرادت التطور والتميز والاستمرار لا بد أن تبحث وتمارس كل ما هو جديد ويسعى إلى تقدمها ورفيها، وذلك من خلال سعيها للتفكير الاستراتيجي والمتمثل بالشمو والتجريد والتشخيص والتخطيط، إذ لا بد من مواجهة التحديات والتطورات الناتجة عن التطور السريع، وعلى رؤساء الأقسام التمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع تلك التحديات والتصدي لها وتحجيمها، والتعمق الجذري وعليه أن يتبنى رؤية الجامعة المستقبلية وذلك وفق النظر لماضي الجامعة وحاضرها ومستقبلها، ولكي يتسنى له ذلك لا بد من تلبية كل ما يحتاجونه المرؤوسين وتحفيزهم تشجيعهم على توليد وطرح الأفكار الإبداعية وتبادل الخبرات والمهارات والاستفادة المشتركة بينهم، وخلق بيئة عمل تسودها الدقة في الإنجاز والمرونة والعمل بكفاءة عالية ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وطرح وجهات النظر والأخذ بها وبلورتها للوصول للبدائل الأنسب، وربما وجود الثقة والتفاهم بين رؤساء الأقسام من شأنه أن يؤدي إلى تنفيذ الأعمال التي ستقود الجامعة نحو الإبداع والابتكار وبالتالي الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات واكتشاف طرق ابداعية حديثة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف ووصول الجامعة للبراعة التنظيمية.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:
- وضع تصور واضح لدى رؤساء الأقسام حول التفكير الاستراتيجي.
 - منح رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة صلاحيات في مجال التفكير التخطيطي.
 - _ السعي لأن يكون المرؤوسين في الجامعات الخاصة الأردنية مرنين ومتعددي المهارات وذلك حتى يتمكنوا من قدرة التحول والتكيف بسهولة من مهمة لأخرى.
 - _ تعزيز روح التعاون بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها بتطوير العمل.
 - _ استقطاب ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة العالية للجامعات.
 - _ عقد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم وتبادل الخبرات بما يخدم العملية التعليمية في الجامعات.
 - _ تعزيز اشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، وتقديم الدعم المادي والتحفيز المعنوي لأصحاب الابتكارات من أعضاء هيئة التدريس.
 - _ جعل مهارة التفكير الاستراتيجي ضمن شروط اختيار رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة.
 - _ عمل مشروعات قائمة وفق فرق عمل تتبنى التفكير الاستراتيجي.
 - _ تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس.
 - _ توفير بيئة عمل داعمة للتفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.
 - _ ترسيخ ثقافة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

_ إجراء دراسات حول البراعة التنظيمية كمتغير مستقل ودراسة أثرها على بعض المتغيرات كالتميز الإداري.

- إجراء دراسات أخرى تتناول التفكير الاستراتيجي ضمن متغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية لتكوين صورة أوضح عن التفكير الاستراتيجي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ابراهيم، مها (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(30)، 204 - 230.
- أبو النصر، مدحت محمد(2017). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر: السعودية.
- أبو تايه، صباح(2010). تحديد الفرص التسويقية، ورقة عمل، جمعة الزيتونة الأردنية، عمان: الأرن: 13-28.
- أبو نصر، ندى سالم(2019). درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية(غزة): فلسطين.
- الألوسي، إبراهيم (2018). أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تقويمية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الإدارية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسراء الخاصة، عمان: الأردن.
- الباشقالي، محمود والداؤد، ألفن ناظر (2015) دور البراعة التنظيمية في الحد من الأنهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، 3(53)، 229-330.
- البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زينوأسياسيل) في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(1)، 17 - 84.
- حسين، ضياء والسيد، ابراهيم(2017). التنبؤ الاستراتيجي. الاسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- الخافجي، نعمة (2010). الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- خليف، لينا(2010). **تطوير التفكير الاستراتيجي**، عمان، الأردن: دار النفائس.
- خيري، اسامة(2014). **القيادة الاستراتيجية**، عمان، الأردن: دار راية للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا وأحمد، علي صالح(2009). **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**. عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الزعبي، حسن علي(2019). **قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- السخني، أحمد محمد(2019). **التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الجامعات الأردنية الخاصة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- السرحاني، ليلي عبدالله (2019). **دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأمير سطام، السعودية.
- شحاتة، ياسر علي (2018). **تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي**. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 55(2)، 254-270.
- الشدادي، سعيد(2013). **تطوير الفاعلية التنظيمية في مؤسسات البحث العلمي-دراسة حالة مركز الدراسات والبحوث اليمني**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن.
- الطاني، يوسف حجيم والذبحاوي، عامر عبد الكريم والعلي، علي حميد (2016). **التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة-بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(3)، 6-22.
- العاجز، فؤاد وعساف، محمود(2017). **درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي**، مجلة التربية/المجلة الطبرية، 122(2)، 147-189.
- عاشور، صابر(2007). **دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي**، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة: فلسطين.

العبادي، هاشم ومنهل، محمد والخرعلي، معتز (2019). التفكير الاستراتيجي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

العنزي، عطا الله (2010). أنماط التفكير الاستراتيجي ومعوقاته لدى مدراء ومديرات المدارس الابتدائية في مدينة عرعر بالمملكة العربية السعودية، مجلة التربية جامعة الأزهر، 144(1)، 417_469.

عويس، ممدوح زكريا (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 55(2)، 201-275.

القдах، محمد ابراهيم (2017). عمليات الاتصال الإداري بالفاعلية التنظيمية في مديرات التربية والتعليم في الأردن، دراسات العلوم التربوية، م(44) ع4، 333-351.

الكبيسي، عامر (2008). التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل، مركز الخليج للدراسات الشارقة.

المحاسنة، لميس عارف (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين لقدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

محمد، طارق يونس (2012). أنام التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب الثقافي، إربد: الأردن.

المحمدي، سالم (2011). العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمانتيس الدولية، بغداد.

المربع، صالح بن سعد (2015). معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الأمن والحياة، (400) أغسطس، 70_95، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، الرياض.

مزهر، زينب حميد (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداع: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية: العراق.

المعيني، أكرم سالم (2016). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

الموسوي، عبد الرسول عبد الرزاق (2018). التخطيط الاستراتيجي التفكير والمنهجية. عمان: دار
الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.

النجار، حميدة محمد (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية_ دراسة تطبيقية،
المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ع(4)، 75_111 مصر.

هلال، محمد عبد الغني(2008). مهارات التخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل،
مركز تطوير الأداء والتنمية: مصر.

المراجع الأجنبية

- Abuzaid, A. (2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, **International Journal of Business and Management**, 11 (5), 328 – 339.
- Bodwell, W and Then, C. (2010)Organizational Ambdexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Plaaning, **Teekueageal Ferecateg & Social Chirnge Journal**, 77(2), 46 (99) .
- Boukamel, O & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. **Innovation Journal**, 22(2): 1-27
- Bryson, M; John, B; Kimberly, G & Rainey, H.(2008). **Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations**. Cardiff University and the Economic and Social Research Council.
- Calabrese, A., and Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. **Journal of Engineering and Technology Management**, 38, 24-36.
- Carmeli, A and Halevi, M. (2009). How to management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity Moderating role of contextual ambidexterity. **The leadership quarterly**. 20(2): 207-218.
- Chandrasekaran, Aravind. (2009). **Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation- Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations**, University of Minnesota. Chang Yuan.
- Elcin, A. (2018). Perceptions of educational managers on reflective thinking, strategic thinking and entrepreneurship, **Quality and Quantity**. 52. 1-15.
- Fernández-López, S., Rodeiro-Pazos, D., Calvo, N., & Rodríguez-Gulias, M. J.(2018). The effect of strategic knowledge management on the universities' performance: an empirical approach. **Journal of Knowledge Management**, 22(3), 567-586.

- Hakan, K. and Vurad, C. (2014), the relationship between Ambidexterity, Organizational learning capacity and firm quality performance: an empirical study. *procedia - social and behavioral Sciences* 109,827–836 .
- Salavati,S &Veshareh, E.& Safari, H.& Veysian, A.(2017). Straegic thinking and its related Factors in a medical science unversity in Iran. **ELECTRONIC physician**. 9(5), 4332-4340.
- Sharifi, A, (2012). **Islamic Azad University function Analysis with Using the SVOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities)**. The Sth Intemational SIsategic Management Conference.<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042812046022?token=B82BD03AC67DC84E86B77DFC972568E0AF7A4ACFF1751BC5D36E348366ACB6B9149F998ADE333A1DB5C378546156FEED>
- Surendra, B; Dimitar, K & Kaveh, Z. (2012). **Ambidexterity and Success in the Swedish Construction Industry**. Bachelor thesis in Business Administration, Jönköping University, Sweden.
- Tabatoni, P., Davies, J., & Barblan, A. (2018). Strategic thinking and universities' institutional development. EUA: European University Association.
- Walrave, B. Oorschot, K & Romme, A. (2010). Getting trapped in the suppression of exploration: a simulalion modet. **Journal of Management Studies**, 48 (8) 1727-1751.
- Williams, T. (2013). **Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: Who is leading the Process**, (A Doctorate Dissertation), National-Louns University?
- Yan, M & Yu, Y & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational leaming for the evaluation of organizational Ambidexterity **Information Technology & People**. 29(3), 647-667.
- Yigit, M. (2013). **Organizational Ambidexterity Balancing Exploitation and Exploration in Organizations**. (Unpublished master dissertation), Blekinge Institute of Technology.

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية



حضرة المحكم/ة.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف تعرف " التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من جزأين، الجزء الأول عبارة عن استبانة: تقيس درجة التفكير الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، تكونت من (27) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي)، والجزء الثاني أيضاً استبانة: تقيس مستوى البراعة التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ، تكونت من (17) فقرة موزعة على مجالين، وقد صممت الأداتين وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تربوية في تحكيم الأداتين تأمل الباحثة بتحكيم أداتي الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، وصلاحيه الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

الباحثة: جمانة طایل أبو جنيب

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الاسم
	الترتيب الأكاديمية
	جهة العمل

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: () ذكر () أنثى

الكلية: () علمية () إنسانية

الترتيب الأكاديمية: () أستاذ مساعد () أستاذ مشارك () أستاذ

عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

() 10 سنوات فأكثر

ثانياً: التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
أ_المجال الأول: التفكير الشمولي							
1.	يتبنى رؤساء الأقسام رؤية الجامعة خلال اتجاهه للعمل						
2.	يملك قدرة الأقسام الأفراد وتحفيزهم.						
3.	يستقرئ مستقبل الجامعة لتطوير استراتيجيات على المدى البعيد.						
4.	تشارك الجامعة بفاعلية تحديد الرؤية المستقبلية.						
5.	يقوم بدور مهم في توعية وتعريف رؤية الجامعة.						
ب_المجال الثاني: التفكير التجريدي :							
6.	يبحث رؤساء الأقسام عن طريق جديدة لإنجاز الأعمال من خلال الموارد المتوفرة لديها.						
7.	يقوم بحل المشاكل التي تواجهه ضمن بدائل علمية.						
8.	يشجع الإبداع في مجالات العمل المختلفة.						
9.	يطور قدرات العاملين بها.						
ج_المجال الثالث: التفكير التشخيصي:							

						10. يتبنى الخطوات المعيارية في حل المشكلات.
						11. يتصف بسرعة إنجاز العمل
						12. يتميز بالتفكير الهادف المنطقي عند تحديد المهام.
						13. يمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.
						14. يتعامل بمرونة مع المهام.
						15. يحدد نقاط القوة والضعف في الجامعة.
						16. يمتلك القدرة على تحديد الفرص والمخاطر التي قد تلحق الجامعة.
د_المجال الرابع: التفكير التخطيطي:						
						17. يحفز رؤساء الأقسام الموظفين على ابداء الرأي.
						18. يسعى إلى فهم المشكلة في إطارها العام.
						19. يعتبر مفهوم التغيير من أولوياته.
						20. يتبنى المعرفة السابقة في حل المشاكل المختلفة.
						21. يرسخ ثقة كبيرة بين الموظفين لخلق بيئة عمل ملائمة.
						22. يتبنى خطط بديلة في حال ظروف بيئة جديدة.
						23. يستخدم الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.
						24. يمتلك القدرات العقلية على القرارات حسب الموقف الموجود.
						25. يجري تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسونها من أجل تحقيق أهداف الجامعة.
						26. يتعامل من المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.
						27. يمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الجامعة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.

الجزء الثاني: مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الجامعات الأردنية الخاصة

الرقم	الفقرة	الأنتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
1.	أ_ المجال الأول: براعة الاستغلال						
2.	يبدل رؤساء الأقسام لاستثمار الفرص الجديدة.						
3.	يستثمر الموارد المالية المتاحة لاستثمار فرص جديدة.						
4.	يستثمر خبرات العاملين وأعضاء هيئة التدريس.						
5.	يوظف البيئة المحيطة لتعزيز اتجاهات الطلبة الإيجابية نحوها.						
6.	يستثمر وسائل التعليم الموجودة لتطوير العمليات الأكاديمية التعليمية.						
7.	يحفز أعضاء هيئة التدريس من أجل لإبداع والابتكار						
8.	يستخدم كل ما هو جديد من تكنولوجيا حديثة لدعم التعلم.						
9.	يستثمر الأساليب والتقنيات الحديثة لمعرفة رغبات العاملين فيها.						
10.	ينمي مهارات أعضاء هيئة التدريس.						
11.	يشارك في المؤتمرات لاطلاع أعضاء هيئة التدريس على كل جديد.						
ب_ المجال الثاني: براعة الاستكشاف							
12.	يسعى لاستكشاف طرق وأساليب جديدة لتطوير خدماتها الحالية.						
13.	يتبع أساليب علمية جديدة لحل المشكلات.						
14.	لدى رؤساء الأقسام المقدر على معرفة نقاط القوة والضعف في القسم.						
15.	يحث رؤساء الأقسام العاملين على التفكير الناقد.						
16.	يحرص رؤساء الأقسام على استقطاب الخبراء ذو المهارات والخبرات العالية.						
17.	يقود رؤساء الأقسام التغيير وفق رؤية الجامعة.						

ملحق (2)

اسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د عاطف مقابلة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د أنمار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
3	أ.د أحمد ابو كريم	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د الهام الشلبي	المناهج	جامعة الشرق الأوسط
5	د.صالح عبابنة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
6	د. فواز شحادة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
7	د. احمد رضوان	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
8	د. علاء حراحشة	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
9	د. أسامة حسونة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
10	د. فادي العياصرة	تكنولوجيا تعليم	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



حضرة الدكتور /.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف تعرف " التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من جزأين، الجزء الأول عبارة عن استبانة: تقيس درجة التفكير الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، تكونت من (26) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي)، والجزء الثاني أيضاً استبانة: تقيس مستوى البراعة التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ، تكونت من (17) فقرة موزعة على مجالين، وقد صممت الأداتين وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية، يُرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن الإجابات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

الباحثة جمانة طايل أبو جنيب

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك :

الجنس: () ذكر () أنثى

الترتيب الأكاديمية: () أستاذ مساعد () أستاذ مشارك () أستاذ

عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

() 10 سنوات فأكثر

ثانياً: استبانة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة

:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أ_المجال الأول: التفكير الشمولي						
1.	يتبنى رؤساء الأقسام رؤية الجامعة من خلال اتجاهه للعمل					
2.	يملك القدرة على (الاقناع والتحفيز)					
3.	يستقرئ مستقبل الجامعة لتطوير استراتيجيات على المدى البعيد.					
4.	تشرك الجامعة بفاعلية تحديد الرؤية المستقبلية.					
5.	يقوم بدور مهم في التعريف برؤية الجامعة.					
6.	يجري تغييرات شمولية في الانشطة التي يمارسونها من أجل تحقيق أهداف الجامعة.					
ب_المجال الثاني: التفكير التجريدي :						
7.	يبحث رؤساء الأقسام عن طريق جديدة لإنجاز الأعمال من خلال الموارد المتوفرة لديها.					
8.	يقوم بحل المشاكل التي تواجهه ضمن بدائل علمية.					
9.	يشجع الإبداع في مجالات العمل المختلفة.					
10.	يطور قدرات العاملين من خلال العمل بطرق ابداعية حديثة.					
11.	يحفز رؤساء الأقسام العاملين على ابداء الرأي.					
ج_المجال الثالث: التفكير التشخيصي:						
12.	يتبنى الخطوات المعيارية في حل المشكلات.					
13.	يتصف بسرعة إنجاز العمل					

					14. يتميز بالتفكير الهادف المنطقي عند تحديد المهام.
					15. يمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.
					16. يحدد نقاط القوة والضعف في القسم.
					17. يمتلك القدرة على تحديد (الفرص والمخاطر) التي قد تلحق الجامعة.
د_المجال الرابع: التفكير التخطيطي:					
					18. يسعى إلى فهم المشكلة في إطارها العام.
					19. يعد مفهوم التغيير من أولوياته.
					20. يتبنى المعرفة السابقة في حل المشاكل المختلفة.
					21. يرسخ ثقة كبيرة بين الموظفين لخلق بيئة عمل ملائمة.
					22. يتبنى خطط بديلة في حال ظهور ظروف طارئة جديدة.
					23. يستخدم الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.
					24. يمتلك القدرات العقلية على القرارات حسب الموقف الموجود.
					25. يتعامل من المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.
					26. يمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الجامعة لغرض (تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها).

الجزء الثاني: مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الجامعات الأردنية الخاصة

الرقم	الفقرة				
	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
أ_المجال الأول: براعة الاستغلال					
1.					يبدل رؤساء الأقسام لاستثمار الفرص الجديدة.
2.					يستثمر الموارد المالية المتاحة لاستثمار فرص جديدة.
3.					يستثمر خبرات (العاملين وأعضاء هيئة التدريس.)
4.					يوظف البيئة المحيطة لتعزيز اتجاهات الطلبة الإيجابية نحوها.
5.					يستثمر وسائل التعليم الموجودة لتطوير العمليات الأكاديمية التعليمية.

					6. يحفز أعضاء هيئة التدريس من أجل لإبداع
					7. يستخدم كل ما هو جديد من تكنولوجيا حديثة لدعم التعلم.
					8. يستثمر (الأساليب والتقنيات الحديثة) لمعرفة رغبات العاملين فيها.
					9. ينمي مهارات أعضاء هيئة التدريس.
					10. يشارك في المؤتمرات لاطلاع أعضاء هيئة التدريس على كل جديد.
ب_ المجال الثاني: براعة الاستكشاف					
					11. يسعى لاستكشاف طرق وأساليب جديدة لتطوير خدماتها الحالية.
					12. يتبع أساليب علمية جديدة لحل المشكلات.
					13. لدى رؤساء الأقسام المقدرة على معرفة (نقاط القوة والضعف) في القسم.
					14. يحث رؤساء الأقسام العاملين على التفكير الناقد.
					15. يحرص رؤساء الأقسام على استقطاب الخبراء ذوو (المهارات والخبرات العالية).
					16. يقود رؤساء الأقسام التغيير وفق رؤية الجامعة.

ملحق (4)

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان حسب متغير الجنس

الرقم	الجامعة	انثى	ذكر	العدد الكلي
.1	جامعة الاسراء	60	187	247
.2	جامعة البتراء	151	138	289
.3	جامعة الزيتونة	104	192	296
.4	جامعة الشرق الاوسط	52	121	173
.5	جامعة عمان العربية	22	87	109
.6	جامعة العلوم التطبيقية	78	164	242
.7	الجامعة العربية المفتوحة	18	32	50
.8	كلية العلوم التربوية والاداب /الانروا/	13	21	34
.9	جامعة الأميرة سمية التقنية	27	103	130
.10	جامعة عمان الاهلية	105	157	262
.11	كلية الحسين التقنية	7	23	30
	المجموع	322	708	1862