



مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي بجامعة بنغازي

د. أوريدة سليمان بوخريص

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة بنغازي

owreidabukrees@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/10/30 ؛ تاريخ القبول: 2025/12/23 ؛ تاريخ النشر: 2026/03/02

الكلمات المفتاحية:

المستخلص

التفكير الاستراتيجي، القيادات الأكاديمية، جامعة بنغازي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي لأنماط التفكير الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل لعدد (32) قائداً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعة جاء بمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة النمط الشمولي، يليه النمط التخطيطي، ثم يليه النمط التجريدي بمستوى متوسط، وأخيراً جاء النمط التشخيصي بمستوى ضعيف وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات يؤمل أخذها بعين الاعتبار وأهمها ضرورة دعم ورفع مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي من خلال نشر وترسيخ ثقافة داعمة لممارسة التفكير الاستراتيجي، و تبني برامج تدريبية لتنمية وتطوير مستوى ممارسته من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي.

The Level of Academic Leaders' Practice of Strategic Thinking Styles at the University of Benghazi

Dr. Oureida Suleiman Boukhris

Associate Professor, Department of Business Administration, University of Benghazi, Libya

Received :30/10/2025

Accepted: 23/12/2025

Published: 02/03/2026

Abstract

The study aimed to identify the level practice of strategic thinking styles among academic leaders at the University of Benghazi, To achieve this objectives of the study, the descriptive survey method was used with a comprehensive survey(32) leaders, A questionnaire was employed as the main tool for data collection, and the data were analyzed using the Statistical analysis program (SPSS),The findings revealed that the overall level of strategic thinking practice among the university's academic leaders was average. Among the dimensions of strategic thinking, the planning pattern ranked first in terms of practice, followed by the holistic pattern, the experimental pattern, and finally, the diagnostic pattern, which was found to be practiced at a low level, The study concluded with several recommendations ,the most important of which was the need to support and raise the level of practicing strategic thinking among academic leaders through holding training and development programs at the University of Benghazi.

Keywords

Strategic Thinking, Academic Leaders, University of Benghazi



© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4)

1. مقدمة:

يعد التفكير الاستراتيجي مدخلاً فكرياً يسهم في تحقيق التوازن بين إمكانيات مختلف المنظمات وواقع المنافسة ومستقبل هذه المنظمات من خلال توظيف الخبرة والمهارة والابداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية لتحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المنظمات وإدراك كافة المتغيرات البيئية ويتحقق ذلك بقدرة قياداتها علي بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي بالمنظمات من خلال توجيه الطاقات وتحليل تأثير البيئة علي منظماتهم، واقتناص الفرص والمشاركة في كافة القضايا المتعلقة باستراتيجيات المنظمات للقضاء علي الفجوة بين حوادث الماضي ومعطيات الحاضر وملاحق المستقبل من خلال التحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر (الخبولي، 2023).

ويشهد التعليم الجامعي تسارعاً في مختلف الميادين والتخصصات لمواكبة الحداثة ومتطلبات سوق العمل، وبالتالي تحتاج الجامعات إلى نظم إدارية حديثة تسير شؤونها وتحقق أهدافها، ويعتبر التفكير الاستراتيجي أداة لنجاح قادة الجامعات لتحديد أهدافها وتفعيل سبل الاتصال بين كافة عناصرها من خلال تحفيز وتقييم الأداء والعمل على تفعيل التطوير والابداع من خلال التفكير الاستراتيجي الذي ينطلق من الحاضر ليرسم صورة واضحة للمستقبل لمواجهة المشاكل والتغيرات الداخلية والخارجية ويسهم في رفع مستوى الأداء و تحقيق التميز (ابوجنيب، 2020).

ويشير الباحثين بمجال القيادة للتفكير الاستراتيجي على أنه أحد الصفات الشخصية للقائد والتي تساعد في اتخاذ القرارات وتعظيم العوائد من خلال منحه نظرة استباقية لتوجيه مسار المنظمات واستخدام الحدس والابداع لتحديد المشاكل وحلها من خلال الأنشطة الابداعية التي تعزز فعالية القيادة بالمنظمات (الزهراني وشعبي، 2024).

وفي ضوء ما تقدم فالقيادات بالجامعات الليبية هم بمثابة قادة ميدانيين ودورهم يتمحور حول إيجاد أساليب تمكنهم من خلق الفرص وصناعة المعرفة وتوجيه الجهود وتوفير المتطلبات و تذليل العقبات بممارسة التفكير الاستراتيجي الذي يحقق التوازن بين تحقيق أهدافها البعيدة والقريبة ويميزها عن غيرها، وتأسيساً علي ما سبق فقد سعت الباحثة لإجراء هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي لأنماط التفكير الاستراتيجي.

1. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وستعرض فيما يلي من الاحداث للأقدم: دراسة (عزالدين والمشدلي، 2024): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها

(139) قائداً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل عمداء الكليات محل الدراسة كان متوسطاً.

دراسة (العنزي، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، ولتحقيق ذلك تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها (142) قائداً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان متوسطاً، وأن هناك دور إيجابي للتفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في الجامعة محل الدراسة.

دراسة (Hassan, 2024): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى استخدام التفكير الاستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز بالمصارف ببلاد الرافدين، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (35) مسؤولاً، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي كان مرتفعاً، وأن هناك ارتباطاً قوياً بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والأداء المتميز.

دراسة (Alsmairat & et al, 2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي على التميز المؤسسي بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالأردن، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (270) موظفاً، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محل الدراسة كان مرتفعاً، وأن للتفكير الاستراتيجي أثر قوي على التميز المؤسسي.

دراسة (ابوبكر، 2023): سعت الدراسة إلى التعرف على واقع أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها (312) عضواً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجميع البيانات الأولية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً جداً.

دراسة (عطاري، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أنماط التفكير الاستراتيجي والابداع الإداري وإدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية، وطبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها (159) قائداً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج

الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات محل الدراسة كان مرتفعاً ، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية عالية بين متغيرات الدراسة .

دراسة (الخبولي، 2023) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي بمركز المعلومات والتوثيق السياحي بطرابلس - ليبيا، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجميع موظفي مركز المعلومات والتوثيق والبالغ عددهم (37) موظفاً ، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الممارسة للتفكير الاستراتيجي في المركز محل الدراسة كان مرتفعاً.

دراسة (حسن وإبراهيم، 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التفكير الاستراتيجي والمواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد، طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها الدراسة (139) عضواً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة محل الدراسة كان مرتفعاً.

دراسة (مسلم، 2021) : هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التفكير الاستراتيجي للمديرين على ممارستهم عند إعداد الخطة الاستراتيجية بالتطبيق على كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية جامعة القاهرة، طبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها(40) قائداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لتجميع البيانات الأولية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الجامعة محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك اثرا للتفكير الاستراتيجي للمدراء عند إعداد الخطط الاستراتيجية.

دراسة (الحرون، 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أنماط التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات وسبل تفعيلها، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (175) عضواً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، ونتائجها اكدت توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة.

دراسة (أبو جنيب، 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بالعاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، طبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها(309) عضواً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة كان مرتفعاً .

دراسة (Nandarani,2020): هدفت الدراسة إلى لمعرفة آليات تطوير ممارسات التفكير الاستراتيجي في الجامعات الحكومية بجنوب أفريقيا ،طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (33)قائداً، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي لتحقيق أهدافها، توصلت الدراسة لنتائج أهمها وجود ضعف في ممارسة التفكير الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة.

دراسة (ولي وآخرون،2018) : هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط التفكير الاستراتيجي، في جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر القيادات الجامعية في كليات جامعة صلاح الدين العراقية، طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (100) قائداً، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية محل الدراسة كان متوسطاً.

دراسة (علي، 2018) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأكاديميين لأنماط التفكير الاستراتيجي، وهل هناك فروق في وجهات نظرهم إزاء أنماط التفكير الاستراتيجي بجامعة تكريت، طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (30) رئيس قسم، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل رؤساء الأقسام بالجامعة محل الدراسة لممارسة التفكير الاستراتيجي، وأن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام كان متوسطاً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بناء على استعراض الباحثة للدراسات السابقة يتضح أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي في الجامعات واثره الإيجابي على تحقيق رؤيتها، من خلال الاستفادة من الفرص ونقاط القوة، ومواجهة التحديات ومعالجة نقاط الضعف، وقد تم الاستعانة بهذه الدراسات في تحديد واختيار انماط التفكير الاستراتيجي للدراسة الحالية وتحديد المشكلة وتساؤلاتها، وفي بناء استمارة الاستبيان للدراسة، واتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها لبناء مقياسها على انماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي ، التجريدي ، التشخيصي ، التخطيطي) كدراسة (عزالدين و المشدلي، 2024 ؛ ابوبكر، 2023؛ عطاري، 2023 ؛ الخبولي، 2023؛ حسن و إبراهيم ، 2021 ؛ علي، 2018) ، فيما استخدمت باقي الدراسات انماط أخرى ، ويميز الدراسة الحالية انها من أوائل الدراسات التي تستهدف دراسة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي للتفكير الاستراتيجي .

2. مشكلة الدراسة:

تؤدي الجامعات دوراً أساسياً في تنمية المجتمعات البشرية فهي التي تصنع الحاضر وتخطط لمعالم المستقبل وتشكل القاعدة الفكرية للمجتمعات، وبالتالي التغيرات التي تواجه الجامعات تفرض عليها الخروج عن السياق

التقليدي ليتخطى متطلبات الدور الأساسي إلى الأدوار الاستثنائية، وتكون أكثر استعداداً بالاعتماد على قاداتها للتطوير والتغيير وتحقيق التميز، ومطالبة بمواكبة المستجدات ومعالجة المشاكل المجتمعية وتحقيق التنمية الشاملة (حسن وإبراهيم، 2021).

إن ممارسة التفكير الاستراتيجي أضحت من أولويات مؤسسات التعليم العالي التي تسعى لتحقيقها من خلال تنمية القدرات العقلية والفكرية للقيادات الأكاديمية بها مما يجعلهم قادرين على ممارسته لتحقيق الابداع والرفع من مستوى أداء مؤسساتهم، والنهوض بالعملية التعليمية، والنظر بشمولية للمستقبل بالاعتماد على المبادرة أسلوباً للعمل والاستعداد للالتزام والتغيير الدائم.

وقد أشار (الحرون، 2020؛ عزالدين و المشدلي، 2024) إلى أن الجامعات التي قياداتها تمارس التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعداد ومقدرة على التنبؤ والتكيف مع التغيرات، واكد (حسن وإبراهيم، 2021؛ الصيرفي والجار الله، 2016) بأن القيادات الأكاديمية التي تمارس التفكير الاستراتيجي يمكنها تطوير جامعاتها باستثمار الفرص واكتشاف التهديدات وتجنبها.

وتسعى جامعة بنغازي من خلال استراتيجيتها (2023-2027) للمنافسة من خلال مجموعة من الأهداف أهمها انها ملتزمة بالريادة ودعم الابداع وقيادة التطور المجتمعي والتميز في البحث العلمي وتنمية وتطوير الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل والتوجه بالعمل للحصول على الاعتماد الدولي للبرامج العلمية، وبناء شبكات التعاون الدولي الاكاديمي العلمي للجامعة وهذا لن يتأتى الا من خلال قيادات اكاديمية تمتلك القدرة على ممارسة التفكير الاستراتيجي لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود الجامعة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات البيئية .

ومن خلال تحليل وتشخيص الواقع الحالي لجامعة بنغازي وفقا لاستراتيجيتها (2017-2020) يتبين أن هناك العديد من المؤشرات منها يعتبر نقاط قوة للجامعة والمتمثل في السمعة الجيدة، وتمتلك مستوى عال لباحثيها وطاقتها الاكاديمي والوظيفي، وتكيفها مع الظروف الصعبة والاستثنائية التي مرت وتمر بها، كما توجد العديد من نقاط الضعف كضعف دعم البحث العلمي والتدريب المتخصص، وضعف استخدام التقنية في العمليات التعليمية والإدارية وهو ما أكدته دراسة (المالكي، 2021)، كما تعاني من تحديات ابرزها تطور القطاع الخاص ومنافسته لها .

وأشارت دراسة (الحناشي، 2021؛ الرقيعي والبرعصي، 2019) الي ان الجامعات الليبية تغفل علي تدريب القيادات على وظائفها الجديدة ، وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لديهم، و غياب الخطط الاستراتيجية اللازمة لذلك، وأكدت دراسة (الفايدي، 2024) علي ضعف التوجه الاستراتيجي لجامعة بنغازي، والجامعة لا تعطي الاهتمام الكافي لإدارة التغيير ومواجهة الظروف والأزمات الطارئة، وأكدت دراسة (الصكالي، 2019؛

(الشكري، 2024) علي جمود الهياكل التنظيمية بالجامعات الليبية ومنها جامعة بنغازي والمركزية في اتخاذ القرارات مما يعيق الابداع والتطوير وختاماً اكدت دراسة (النهوم، 2025) أن جامعة بنغازي تعاني من صعوبات في دعم وإجراء تغييرات شاملة في كافة الأنشطة والاعمال، وضعف دعم الأفكار الجديدة والابداعية بشكل مستمر .

وفي ظل محدودية الدراسات - على حد علم الباحثة - التي سعت لمعرفة مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بالجامعات الليبية، وجامعة بنغازي خاصة، ونظراً لان جامعة بنغازي تعد من أكبر الجامعات الليبية فهي معنية أكثر من غيرها في إيجاد أساليب حديثة ومبتكرة تسهم في حل المشاكل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وهذا لن يتأتى إلا من خلال قيادة واعية وممارسة للتفكير الاستراتيجي بأنماطه المختلفة. وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي لأنماط التفكير الاستراتيجي بشكل كلي ؟
- ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي لأنماط التفكير الاستراتيجي بشكل منفرد (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي).

3. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي).
- التعرف على مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بجامعة بنغازي بشكل منفرد لكل نمط من الانماط الأربعة (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي).
- تقديم عدد من التوصيات للقيادات الأكاديمية ومتخذي القرار بجامعة بنغازي استناداً على نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية.

4. أهمية الدراسة:

- بناء إطار معرفي لموضوع التفكير الاستراتيجي بتتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة.
- تعد الدراسة الحالية مساهمة متواضعة لإثراء المكتبة الليبية والعربية ولمساعدة الباحثين وحثهم لاستخدام متغير التفكير الاستراتيجي بالدراسات المستقبلية وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات في البيئة الليبية على حد علم الباحثة - تطبق في قطاع التعليم العالي.
- تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي.
- حث إدارة جامعة بنغازي على الارتقاء بمستويات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى قياداتها.

- يؤمل أن تغيد نتائج وتوصيات الدراسة إدارة الجامعة في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية إذا تطلب الامر.

5. منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات والمعلومات، ومن ثم تصنيفها وتحليلها والتعبير عنها إحصائياً، واستخلاص النتائج والتوصيات، كما تتضمن الدراسة جزئين الأول نظري والثاني الميداني وذلك على النحو التالي:

- الجانب النظري: باستخدام المراجع المختلفة التي ساعدت على تغطية الموضوع بإجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الانترنت للحصول على المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء واثراء الإطار النظري.
- الجانب الميداني: استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، واستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة لتحقيق اهداف الدراسة والتوصل لنتائج تمثل الواقع وتقديم توصيات بناء عليها.

6. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على معرفة مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بجامعة بنغازي بأبعاده (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي).
- الحدود المكانية: ستجري هذه الدراسة على جامعة بنغازي رائدة التعليم العالي في ليبيا.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي ويمثلهم (عمداء ووكلاء الشؤون العلمية) بالكليات التابعة لجامعة بنغازي والموجودة بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمنية: ستجري الدراسة خلال شهر 6-5 لسنة (2025م).

7. الإطار النظري للدراسة:

يشير التفكير الاستراتيجي لتوافر القدرات والمهارات للقيام بالممارسات الاستراتيجية واتخاذ القرارات، وكسب المواقف التنافسية (عطاري، 2023)، فالتفكير الاستراتيجي من الأساليب الهامة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعات، حيث يمكن القيادات بها من اعتماد شمولية التفكير، واتخاذ القرارات بالوقت المناسب، والعمل على استغلال الفرص ونقاط القوة لتحقيق التميز والتنافس مع الجامعات بالقطاع العام والخاص، والتكيف مع التطورات والمستجدات الجديدة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية (Nandarani, 2020).

1.8. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

عرف التفكير الاستراتيجي بأنه "ممارسة سلوكية إبداعية وسمة مميزة للقادة المبدعين قائمة على وضوح الرؤية ومرونة التفكير" (بوبكر، 2023: 20).

كما ينظر له بأنه تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد الرسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ (العنزي، 2023: 511).

وعرف التفكير الاستراتيجي على أنه " الطريق الأكثر ابداع في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه القادة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرار المنظمة وتطورها " (Nickols,2016: 4)

وعليه فالتفكير الاستراتيجي محصلة تفاعل بين خصائص القيادة معبراً عنها بالمهارات والقدرات وبين خصائص بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي على ضوءها تتحدد طبيعة السلوك القيادي لمواجهة التحديات والمشاكل بعيداً على التفكير البديهي المستند على الخطوات المتتالية والروتينية.

2.8. أهمية التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي منهج فكرياً يتيح القدرة على التنبؤ بالمستقبل وصياغة الاستراتيجيات ويمكن تحديد أهميته (عطاري، 2023؛ الموسري، 2022؛ الخبولي، 2023؛ حسن وإبراهيم، 2021) بالآتي:

- حسن توظيف الموارد البشرية وطاقتها ومعارفها وحثها على الابداع لتحقيق المقاصد الاستراتيجية.
- يساعد على إشاعة ثقافة الحوار المشاركة والشفافية وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.
- يخلق التفكير الاستراتيجي الموارد ويولد الإمكانيات ويساعد على استغلال الفرص وتجنب المخاطر.
- تحديد وترتيب الأولويات ونشرها بين العاملين.
- حسن التعامل مع الوقائع والاحداث من خلال استثمار عنصر الوقت.
- تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.

3.8. مبررات ممارسة التفكير الاستراتيجي بالجامعات:

- مبررات ممارسة التفكير الاستراتيجي بالجامعات، يمكن استعراضها (عزالدين والمشدلي، 2024) فيما يلي:
- تعد الجامعات الجهة المسؤولة عن التحول البيئي والثقافي للمجتمع وتمكينه من مواكبة التطور التكنولوجي عليه لابد أن يتمتع قادتها بقدرات لممارسة التفكير الاستراتيجي لتحقيق التميز.
 - تعمل الجامعات في بيئة تتصف بالمنافسة، تسعى من خلالها للريادة وهذا يتوقف على قدرة قادتها على ممارسة التفكير الاستراتيجي بعيداً على الطرق التقليدية.
 - تبين أن ممارسة التفكير التقليدي يؤدي الي تخبط وغياب الرؤية الواضحة للجامعات، ويسبب لها العديد من الازمات، ويهدر مواردها وامكانياتها ويعيق أداءها لوظائفها المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

4.8. معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي بالجامعات:

- هناك العديد من المعوقات التي تحد من ممارسته حددت تبعاً (حسن و إبراهيم، 202؛ أبوجنب ، 2020) :
- **معوقات شخصية:** تتعلق بالقائد وتؤثر بشخصيته وتبعده عن التفكير الاستراتيجي وتتمثل بالمعوقات الذهنية والنفسية وضعف المهارات والقدرات والمعارف لديه، وهي أكثر المعوقات تأثيراً.
- **معوقات تنظيمية:** تتعلق بطرق وأساليب العمل، وملائمة المناخ التنظيمي لأنماط التفكير الاستراتيجي.
- **معوقات بيئية:** تتعلق بالعادات والتقاليد والثقافية والقيم السائدة والتي تعيق أي تطور.

5.8. أنماط التفكير الاستراتيجي:

- تشير أنماط التفكير الاستراتيجي إلي العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القادة، وتتعدد تبعاً للمواقف التي يواجهها القادة، وبالاطلاع على دراسة (عزالدين والمشدلي، 2024؛ عطاري، 2023؛ الخبولي، 2023 ؛ أبوبكر، 2023 ؛ حسن و إبراهيم، 2021؛ الحرون ، 2020 ؛ العودة ، 2018)، يتبين أن هناك اجماع بأن أنماط التفكير الاستراتيجي هي (الشمولي ،التشخيصي ، التجريدي ، التخطيطي) ، وانسجاماً مع أهداف وتساؤلات الدراسة الحالية تم الاعتماد على الأنماط الاربعة بالدراسة الميدانية للدراسة الحالية ونعرضها تبعاً :

- **نمط التفكير الشمولي:** يعتمد هذا النمط على قدرة القائد على التأمل ودراسة الخيارات الاستراتيجية لوضع الحلول التي تعتمد على المهارات العقلية في فهم معاني الرموز واستيعابها، ويهتم القائد بتحليل وتحديد الأطر العامة للمشاكل من ابعادها المختلفة بحيث تشمل الأسباب والاحتمالات، كما يعتمد القائد بهذا النمط على خبرته المتراكمة ومعلوماته السابقة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة بالمشاكل وللتعامل مع المواقف، ويقترن نجاح القائد بمهارة الابداع التي تنعكس في تصميم الأنشطة والممارسات بالعمل.

- **نمط التفكير التجريدي:** يقوم هذا النمط على أساس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشاكل وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الاحساس العام مصدر مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة على ترتيب الأفكار، ويميل القائد بهذا النمط إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب تفكيراً مجرداً، وبالتالي يعتمد هذا النمط على التغيير الجذري والتعمق بأسباب حدوث المشاكل أي يتفق مع النمط الشمولي ولكن بتجريد وتعمق أكثر.

- **نمط التفكير التشخيصي:** وفق هذا النمط ينظر القائد إلي حقيقة الأشياء أو تحديد أسباب المشاكل بطرق علمية مرتبطة بشكل أساسي ومؤكد بالمشاكل، ويعتمد هذا النمط على قيام القائد بتحليل الموقف أو المشكلة تحليلاً دقيقاً تم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من خلال تشخيص أهم العوامل ودواعي اتخاذ القرار وصولاً لحلول حتمية.

- نمط التفكير التخطيطي: يتجه هذا النمط من نحو النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة متطلبات الوصول إلى تلك النتائج، ويستخدم هذا النمط عند التعامل مع الموضوعات أو المشاكل التي تخضع للغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب الكامنة وراء المشاكل والتي يجب تحديدها بدقة بالنتائج المتوقعة وفق علاقات منطقية بينها، ولا بد من المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها، أو الحلول والاهداف بغرض اتخاذ القرارات.

عليه فأنماط التفكير الاستراتيجي هي وسائل عقلية وتجمع حول نتيجة واحدة هي أن الوصول إلى الحقيقة ووضع التصرفات في سياق منتظم وبعيد عن العشوائية يتم من خلال التفكير الناقد وصولاً للأبداع المستمر.

8. الجانب الميداني:

سيتم وصف للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة خلال هذه الدراسة كالتالي:

1.9. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية (عمداء، ووكلاء الشؤون العلمية) بالكليات، بمدينة بنغازي وعددهم (32) موزعين على (16) كلية، ونظراً لصغر حجم المجتمع استخدم المسح الشامل لمجتمع الدراسة

2.9. أداة الدراسة:

تم اعداد استمارة الاستبيان اعتمادا على دراسة (الخبولي،2023، عطاري ،2023؛ علي، 2018)، مع اجراء التعديلات التي تراعي البيئة الليبية وتكونت الاستمارة من جزئين الأول يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ، والثاني يحوي أنماط التفكير الاستراتيجي بواقع (4) أنماط ، كل نمط يتكون من (5) فقرات، وحددت الباحثة استجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان ضمن مقياس ليكرت الخماسي (قياس إجابة كل فقرة)، وتم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات، ومستوي الممارسة لكل نمط من أنماط الاداة كما بالجدول رقم (1) التالي :

جدول رقم (1) مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي وفقا لمقياس (ليكرت) الخماسي

م	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 الى اقل من 1.80	من 1.80 الى اقل من 2.60	من 2.60 الى اقل من 3.40	من 3.40 الى اقل من 4.20	من 4.20 الى 5
مستوى الممارسة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

3.9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة بالجدول التكرارية لعدد المبحوثين ونسبهم المئوية، وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة لمقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية ومقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، وتوضيح ترتيب كل فقرة من الفقرات.

4.9. صدق و ثبات الأداة :

1. للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل (Cronbach -Alpha) لمتغير الدراسة (التفكير الاستراتيجي)، وقد بلغت قيمته (0.70) ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الاستبانة مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
2. للتأكد من صدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط (Person) لتوضيح العلاقة بين كل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمقياس، ويتضح من الجدول أن المقياس يمتاز بصدق بنائي دال عند ($\alpha=0.01$) كما بالجدول (2) التالي:

جدول رقم (2) نتائج معاملات الارتباط لأبعاد التفكير الاستراتيجي مع الدرجة الكلية

البعد	التفكير الشمولي	التفكير التجريدي	التفكير التشخيصي	التفكير التخطيطي
معامل الارتباط	0.820**	0.658**	0.719**	0.583**
درجة الارتباط	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط

5.9. عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

المتغير	البيانات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	75.0%
	أنثى	8	25.0%
الفئة العمرية	أقل من 40 سنة	2	6.3%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	3	9.4%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	13	40.6%
	50 سنة فأكثر	14	43.8%
المسمى الوظيفي	عميد الكلية	16	50%
	وكيل الكلية للشؤون العلمية	16	50%
المؤهل العلمي	دكتوراه	31	96.9%
	ماجستير	1	3.1%
الدرجة العلمية	أستاذ	15	46.9%
	أستاذ مشارك	15	46.9%
	أستاذ مساعد	2	6.3%
سنوات الخدمة بالمجال الأكاديمي	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	1	3.1%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	31.3%
	من 15 سنة فأكثر	21	65.6%

يتبين من الجدول رقم (3) أن أغلب المبحوثين من الذكور ونسبتهم (75%) بالمناصب القيادية بالجامعة وبلغت نسبة الاناث بالمناصب القيادية (25%) وهذا يشير لتوجه الجامعة لتكليف المرأة بمناصب قيادية فهي موجودة وعميد ووكيل بكليات (اللغات ، طب وجراحة الفم والاسنان ، الطب البشري ، الصيدلة ، الصحة العامة)، وعند مراجعة الفئات العمرية للمبحوثين جل أعمارهم تتراوح ما بين (45-50) فما فوق والتي تعكس الخبرة والرشد وهذا يؤثر ايجابياً على أدائهم ، والمسمى الوظيفي يعكس مناصبهم بالكليات ما بين عميد ووكيل شؤون علمية بنسبة (50%) مناصفة وهم المستهدفين بالدراسة ، ومن خلال المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن اغلبهم من حملة الدكتوراه (96.9%) ويعزى ذلك إلى أن أولوية تولي الوظائف القيادية بالجامعة لحملة

الدكتوراه ، كما أن اغلب المبحوثين هم من حملة الدرجات العلمية (مشارك ، أستاذ) مناصفة وبنسبة (46.9 %) ، أما سنوات الخبرة فيشير إلي أن ما نسبته (97%) لديهم خبرة بالمجال الأكاديمي تتراوح ما بين (10 سنوات -15سنوات) فما فوق مما يدل على أن اغلبهم يمتلك خبرة ومهارات تعزيز الثقة في البيانات والمعلومات المتحصل عليها منهم .

6.9 . عرض إجابات المشاركين بالدراسة وتحليلها حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي - التجريدي- التشخيصي - التخطيطي):

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي لأنماط التفكير الاستراتيجي بشكل كلي؟

و للتعرف على مستوى ممارسة المبحوثين للتفكير الاستراتيجي حددت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب و مستوى الموافقة (الممارسة) وذلك كما بالجدول رقم (4) ، حيث تبين أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي للتفكير الاستراتيجي جاء بمستوى متوسط ، وذلك بمتوسط حسابي عام قيمته (3.0094)، و بانحراف معياري (0.20417) ، و قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة نمط التفكير الشمولي، يليه نمط التفكير التخطيطي ، ثم نمط التفكير التجريدي و بالمرتبة الأخيرة جاء نمط التفكير التشخيصي .

جدول رقم (4) مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بأنماطه الاربعة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط
1	متوسط	0.37021	3.2313	التفكير الشمولي
3	متوسط	0.32122	3.1063	التفكير التجريدي
4	ضعيف	0.23546	2.5938	التفكير التشخيصي
2	متوسط	0.22710	3.1063	التفكير التخطيطي
-	متوسط	0.20417	3.0094	التفكير الاستراتيجي

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي لأنماط التفكير الاستراتيجي بشكل منفرد (الشمولي - التجريدي - التشخيصي - التخطيطي):

1- النتائج المتعلقة بنمط التفكير الشمولي:

جدول رقم (5) إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن نمط التفكير الشمولي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.36890	3.8438	تجرى تغييرات شاملة في الأنشطة التي تمارس بالكلية عند الحاجة.	1
2	مرتفع	0.59229	3.8125	تطرح معالجات (خطوات) شاملة ومحددة لحل مشاكل العمل وإنجاز الأنشطة	2
3	متوسط	0.70711	3.3750	تحدد الأولويات والعوامل المؤثرة في أي مشكلة اعتمادا على الخبرة المتراكمة.	3
4	متوسط	0.88843	2.7188	يكون التفكير بالنتائج المتوقعة للقرارات قبل التنفيذ.	4
5	ضعيف	0.71208	2.4063	يتم التنسيق بين كافة الأطراف (أعضاء هيئة التدريس - معيدين - موظفين) بالكلية لتحقيق الأهداف.	5
-	متوسط	0.37021	3.2313	نمط التفكير الشمولي	

يتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى ممارسة نمط التفكير الشمولي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي جاء بمستوى متوسطاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للنمط (3.2313) بانحراف معياري قيمته (0.37021)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) حيث اكدت على اجراء الكليات لتغييرات شاملة لأنشطتها عند الحاجة بشكل مرتفع ، وأشارت الفقرة (2) والتي جاءت في المرتبة الثانية أن الكليات تقوم بطرح خطوات شاملة و محددة لحل المشاكل و انجاز الأنشطة بشكل مرتفع، في حين جاءت الفقرة (3) بالمرتبة الثالثة والتي أوضحت بأن تحديد الأولويات يتم بشكل متوسط، يليها جاءت الفقرة (4) والتي اكدت ان التفكير بالنتائج المتوقعة يتم ممارسته بمستوى متوسط ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي اكدوا بها ضعف التنسيق والتعاون بين كافة الأطراف بالكليات وعليه يمكن القول ان نمط التفكير الشمولي لا يمارس بشكل كافي بكليات جامعة بنغازي.

2- النتائج المتعلقة بنمط التفكير التجريدي:

جدول رقم (6) إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن نمط التفكير التجريدي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.65915	3.7813	يتم البحث عن طرق جديدة لإنجاز الاعمال في ضوء الموارد المتاحة بالكلية.	6
2	مرتفع	0.47093	3.6875	يتم تجميع البيانات الكافية عن المشاكل قبل تقديم الحلول.	7
4	متوسط	0.78030	2.6875	يوجد حرص على مشاركة (أعضاء هيئة التدريس - معيدين - موظفين) في اتخاذ القرارات الخاصة بالكلية.	8
3	متوسط	0.64446	2.8125	يتم تقييم أداء (أعضاء هيئة التدريس - معيدين - موظفين) بالكلية بموضوعية وحيادية.	9
5	ضعيف	0.71561	2.5625	هناك تشجيع للأفكار الجديدة الإبداعية المقدمة من قبل الجميع لأداء الأنشطة بالكلية.	10
-	متوسط	0.32122	3.1063	نمط التفكير التجريدي	

يتضح من الجدول رقم(6) أن ممارسة نمط التفكير التجريدي من قبل المبحوثين جاءت بمستوى متوسط، و بمتوسط حسابي قيمته(3.1063) و بانحراف معياري قيمته (0.32122)، و يتضح من الجدول أن الفقرة(6) جاءت بمستوى ممارسة مرتفع حيث اكدت سعي القيادات وبحثها على طرق جديدة لإنجاز الانشطة في حدود الموارد المتاحة لديهم ، يليها جاءت الفقرة (7) والتي اكدت انهم يقوموا بتجميع البيانات لإيجاد الحلول بمستوى ممارسة مرتفعة ، يليها جاءت الفقرة (9) والتي اشارت إلى أن تقييم الأداء بالكلية يتم بموضوعية وحيادية بمستوى ممارسة متوسط ، يليها جاءت الفقرة (8) والتي تؤكد أن عملية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالكلية تتم بمستوى متوسط، في حين أوضحت الفقرة (10) أن تشجع الأفكار الجديدة و الإبداعية يمارس بمستوى ضعيف بالكلية مما قد ينعكس سلباً على التغيير و التطوير في الوضع الراهن للكلية وبالتالي للجامعة .

3- النتائج المتعلقة بنمط التفكير التشخيصي:

جدول رقم (7) إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن نمط التفكير التشخيصي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.24593	3.9375	تستخدم الحلول المتوازنة في حل المشاكل التي تواجه الكلية.	11
5	ضعيف	0.17678	1.9688	تمتلك الكلية القدرة على تحديد الفرص التي امامها والمخاطر التي قد تواجهها.	12
2	متوسط	0.87988	2.7500	تبادر الكلية لاستثمار الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية وتوظيفها لصالحها.	13
4	ضعيف	0.00000	2.0000	يتم تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالكلية بدقة عالية.	14
3	ضعيف	0.59229	2.3125	يمكن للكلية تقديم أكثر من فكرة لحل مشكلة معينة في وقت زمني قصير.	15
-	ضعيف	0.23546	2.5938	نمط التفكير التشخيصي	

يتضح لنا من الجدول رقم (7) أن مستوى ممارسة نمط التفكير التشخيصي من قبل المبحوثين ضعيف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.5938)، و بانحراف معياري (0.23546) وتأتي بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة الفقرة (11) بمستوى مرتفع لاستخدام الحلول المتوازنة للمشاكل التي تواجههم، في حين جاءت الفقرة (13) بالمرتبة الثانية بمستوى ممارسة متوسط لاستثمار الفرص المتاحة بالبيئة المحيطة و توظيفها لصالح الجامعة، في حين هنالك ضعف في ممارسة الفقرات (15-14-12) تباعاً حيث يؤكد ذلك ضعف قدرة الكليات بالجامعة على تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية و تقديم أفكار إبداعية و جديدة للمشاكل التي تواجهها وهذا قد يدل على ضعف ممارسة نمط التفكير التشخيصي رغم أهميته و دوره حيث ان الجامعة تعمل في بيئة دائمة التغير و تسودها حالة عدم التأكد التي تتطلب ممارسة التفكير التشخيصي .

4- النتائج المتعلقة بنمط التفكير التخطيطي:

جدول رقم (8) إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن نمط التفكير التخطيطي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	مرتفع	0.57414	3.8438	يتم وضع رؤية مستقبلية لعمل الكلية من خلال الواقع الإداري والأكاديمي .	16
1	مرتفع	0.40035	3.9688	تتبع القوانين واللوائح والإجراءات أثناء التعامل مع مواقف العمل المختلفة.	17

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	ضعيف	0.43994	2.2500	تتمي الكلية شعور (أعضاء هيئة التدريس - معيدين - موظفين) بأهمية تطوير الأداء وتحسينه.	18
4	متوسط	0.47093	2.6875	يتم البحث عن أساليب جديدة للأداء وتوسيع أنشطة الكلية دائما.	19
3	متوسط	0.55267	2.7813	توضع خطط بديلة في حالة ظهور ظروف طارئة جديدة.	20
-	متوسط	0.22710	3.1063	نمط التفكير التخطيطي	

يبين الجدول رقم (8) أن ممارسة نمط التفكير التخطيطي من قبل المبحوثين جاء بمستوى متوسط ، وبمتوسط حسابي قيمته (3.1063) وانحراف معياري قيمته (0.22710)، و قد جاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط مرتفع حيث اكدت اتباع اللوائح و الإجراءات المعمول بها بالجامعة من قبل القيادات، وجاءت ممارسة الفقرة (16) بالمرتبة الثانية حيث اكدوا وضع رؤية للعمل بناء على الواقع بمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (20) بالمرتبة الثالثة بمستوى ممارسة متوسط لمواجهة الظروف الطارئة، يليها جاءت الفقرة (19) حيث أشاروا أن عملية البحث عن أساليب جديد للإدارة تمارس بمستوى متوسط و أخيراً اكدوا أن هنالك ضعف في تنمية و زيادة الشعور بأهمية تطوير الأداء لدى العاملين بكلياتهم و تحسينه.

9. نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة الميدانية للدراسة الحالية تم التوصل للنتائج التالية:
- أكدت نتائج الدراسة أن الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين تعزز الثقة في البيانات والمعلومات المتحصل عليها منهم، وتدلل على خبرتهم بالمجال الأكاديمي.
 - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي بأنماطه (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) مجتمعة، ويدل ذلك على عدم ملائمة أو ضعف الرصيد المعرفي والمهارات والمعارف المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة مما يقلل من مواكبة التحولات والتغيرات لتحقيق أهدافها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عزالدين والمشدلي، 2024؛ العنزي، 2023؛ مسلم، 2021؛ الحرون، 2020؛ ولى وآخرون، 2018؛ علي، 2018).
 - أظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي يمارسون نمط التفكير الشمولي بمستوى ممارسة متوسطة وجاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، يليه جاء نمط التفكير التخطيطي بمستوى

- ممارسة متوسطة، تم جاء نمط التفكير التجريدي بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بالمرتبة الأخيرة نمط التفكير التشخيصي بمستوى ممارسة ضعيفة.
- أكدت الدراسة على ضعف مستوى ممارسة نمط التفكير التشخيصي وهذا يدل على ضعف القيام بالممارسات الاستراتيجية التي تعتمد على التحليل البيئي وتحديد نقاط القوة والضعف والتنبؤ بالفرص والمخاطر الممكنة مما يقلل من قدرة الجامعة على تحديد توجهاتها وبناء استراتيجيات تنافسية ورسم خطط استراتيجية تتلاءم مع طبيعة عمل الجامعة.
 - اوضحت النتائج وجود ضعف في عملية التنسيق والتعاون بين كافة الأطراف بالكلية وهذا يؤثر سلباً على ممارسة التفكير الاستراتيجي القائم على المشاركة والعمل بروح الفريق لتعزيز المهارات والتوصل لأفضل الحلول للمشاكل التي تعترض العمل
 - أكدت الدراسة من خلال ممارسة المبحوثين لنمط التفكير التجريدي وجود ضعف في تشجيع وتبني الأفكار الإبداعية التي تسهم في دعم عملية صنع واتخاذ القرارات الصائبة.
 - اشارت النتائج فيما يتعلق بممارسة نمط التفكير التخطيطي أن هناك ضعف اهتمام بتنمية ولاء وانتماء شعور (أعضاء هيئة التدريس - معيدين - موظفين) بالكلية والذي يقلل من تطوير الأداء بالكلية وبالتالي أداء الجامعة.

10. التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة دعم ورفع مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بأنماطه (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) واعتماده منهجاً علمياً للقيادات بالجامعة وصولاً لتحقيق الأهداف، وحل المشاكل التي تواجهها.
 - تعميق المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقوية الولاء والانتماء للجامعة والرضا بين العاملين (أعضاء هيئة تدريس - معيدين - موظفين) بالكلية وإشاعة ثقافة الحوار والتفاوض والشفافية.
 - إتاحة الفرص للقيادات الأكاديمية بالجامعة للمشاركة في الندوات والمؤتمرات محلياً ودولياً ذات الصلة بالتفكير الاستراتيجي التي تعقدها الجامعات ومؤسسات العمل المختلفة.
 - استضافة خبراء مجال التفكير الاستراتيجي بندوات وورش عمل لنقل خبراتهم وتجاربهم للقيادات بالجامعة.
 - تبني برامج تدريبية بمجال التفكير الاستراتيجي لتنمية وتطوير قدرات القيادات بالجامعة لممارسته.

- تبني ودعم وتشجيع الأفكار الإبداعية من قبل (أعضاء هيئة التدريس - معيدين - موظفين) ووضع أسس لتحويلها إلى خدمات ملموسة.
- إعادة إجراء الدراسة على مؤسسات أكاديمية أخرى ، للتحقق من مدى اتساق النتائج عبر سياقات تنظيمية مختلفة ، من أجل بناء صورة أشمل عن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتفكير الاستراتيجي، ورصد الفروق المحتملة المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، ومستويات الحوكمة ، والإدارة.

المراجع

أولاً – المراجع العربية:

- أبو جنيب، جمانة طایل عيد. (2020). *التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ابوبكر، ياسر محمود (2023)، واقع أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة القراءة والمعرفة*، 24(267): 15-58.
- بالهوايل، آية ناجي عوض (2024)، *اثر القيادة الملهمه على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة بنغازي*، [رسالة ماجستير غير منشوره]، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- الحرون، منى محمد. (2020). *رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14 (2): 361-422.
- حسن، منال موسى سعيد، وإبراهيم، هبة زيدان سيد. (2021). *مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر*، 37(8): 184-243.
- الحناشي، نوال، لأمين صالح (2021)، *دور التخطيط الاستراتيجي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي في الجامعات الليبية، المجلة العلمية للدراسات والبيئة*، مصر، 12 (3): 255-275.
- الخبولي، وفاء فرج، (2023)، *أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي مركز المعلومات والتوثيق السياحي- طرابلس، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، (29): 53-81.
- الخبولي، وفاء فرج (2023). *أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على موظفي مركز المعلومات والتوثيق السياحي- طرابلس، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ليبيا*، 8(4): 54-81.
- الخرعان، عبد الله بن عبد العزيز محمد. (2018). *درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية*، 34(4): 440-470.
- الرقيعي، كريمة المبروك علي، البرعصي، فتحي عيسى فرج (2019). *نموذج مقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة كلية الآداب مصراته*، 1(2): 223-250.

- الزهراني، سهام بنت شرف، شعبي، فيصل بن أحمد (2024)، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابتكار الحكومي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل محافظة جدة *Journal of Economic*، 8 (10)، 1-21.
- الشكري، آلاء خميس (2025)، *القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي*، [رسالة ماجستير غير منشوره]، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- الصكالي، رمضان سالم عمار، (2019)، واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية "دراسة تحليلية"، جامعة المرقب، المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا، مصراته، *مجلة كلية الآداب*، 2 (2): 95-121.
- الصيرفي، أنعام قاسم، الجارالله، إبراهيم خليل عيدان (2016)، التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام العلمية والإنسانية في جامعة ذي قار، *مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية*، 6 (2): 117-157.
- عبد الفتاح، عز حسن (2008)، *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS*، جدة، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عز الدين، إسماعيل نعمان، المشدلي، أحمد، محمد (2024)، درجة ممارسات عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية* (42): 276 – 309.
- عطاري، مجدي حمد توفيق (2023)، *أنماط التفكير الاستراتيجي كعامل وسيط بين الإبداع الإداري وإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وتصور تطويري مقترح*، [اطروحة دكتوراه غير منشوره] في تخصص الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا.
- علي، مروان خلف. (2018). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات التعليمية في جامعة تكريت "دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15 (4): 661-680.
- العنزي، حمود عايد جمعان، (2023). تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر*، 89 (1)، 504-547.
- العودة، زبيدة، (2018)، *درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان*، [رسالة ماجستير غير منشورة] في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.
- المالكي، ريم فرج (2021). *مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي*، [رسالة ماجستير غير منشوره]. كلية الاقتصاد. جامعة بنغازي، ليبيا.
- مسلم، إيمان، (2021)، أثر التفكير الاستراتيجي للمديرين على ممارستهم عند إعداد الخطة الاستراتيجية بالتطبيق على كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية جامعة القاهرة، *المجلة المصرية للسكان وتنظيم الأسرة*، 53 (1): 1-10.

الموسوي، هيام حسن زير. (2023). استثمار أبعاد التفكير الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الكوفة، مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، (15): 14-30.

النيهوم ، لبنى محمد (2025) ، إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء التنظيمي : دراسة ميدانية على القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي ، [رسالة ماجستير غير منشوره]، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي ، ليبيا .

ولي، أحلام إبراهيم ، وعلي، مظفر حمد ، شريف، ازان أحمد ،(2018). دور أنماط التفكير الاستراتيجي في جودة اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل" مجلة العلوم الإدارية العراقية، 2 (2) : 1- 21 .

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Almakul, A. (2018). The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education. **Journal of Management and Accounting Studies**, 6(1), 75-78.
- Alsmairat, M.& Alshawabkeh, R.& Abu rumman,A. (2024). The Impact of Strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. **International journal of data and network science**. PP 1-10
- Hassan, H,Harbi (2023). The Impact of Strategic thinking and its role in achieving outstanding performance. **American journal of social sciences and humanity research**. PP 190- 231
- Nandarani, M. (2020). Developing a holistic strategic thinking perspective for universities. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration (Higher Education Management). **University of Bath**. PP 1-244
- Nickols, F. (2016). Strategy , strategic management , strategic planning and strategic thinking. **Management journal**. PP 1-9.