

## Foresight Competency Styles Upon Academic Leaders at King Abdulaziz University

Muidh Saleh Al-Maghdi

Sarat Abidah Education Department || Ministry of Education || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of foresight competence styles upon academic leaders at king Abdulaziz University. and to reveal if there are statistically significant differences between academic leaders due to the different variables (gender, years of experience). The researcher used the descriptive approach, in its survey style, and the researcher used the Foresight Styles Assessment (FSA) scale designed by (Dian, 2009) and developed by (Gary, 2009) and distributed to a sample of (50) individuals from the study population, whose number is (350), and the study concluded that the efficiency of foresight among academic leaders at King Abdulaziz University in general came with an average of (3.84 out of 5), that is, with a (high) efficiency. As for their prevailing foresight patterns, the (adaptive) pattern came in the first order; With an average of (4.01), then the insightful with an average of (3.93) and thirdly the experimenter with an average of (3.80), all of them with a degree of efficiency (high) and finally the pattern of waiting with an average of (3.36) and an estimate of efficiency (medium), and the results concluded that there are no statistically significant differences at the level of significance (0.05). ) between the averages of the academic leaders' responses about the patterns of their foresight efficiency, in their four types, according to the variables of gender or years of experience. In light of the previous results, the researcher recommended the establishment of a center at King Abdulaziz University to be concerned with forward-looking studies; To develop the capabilities of the foresight leaders, and invest them in carrying out prospective studies in all fields, and to disseminate and enhance the skills and tools of scientific foresight in the academic community at King Abdulaziz University and all universities in the Kingdom.

**Keywords:** Foresight, Competency Styles, Academic Leaders, King Abdulaziz University, K.S.A.

### أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز

معيض بن صالح آل مغدي

إدارة تعليم سراة عبيدة || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي، بأسلوبه المسحي، واستخدم الباحث مقياس أنماط كفاءة الاستشراف Foresight Styles Assessment (FSA) المصمم من قبل (Dian, 2009) والذي طوره (Gary, 2009) تم توزيعه على عينة من (50) فردًا من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (350)، وخلصت الدراسة إلى أن كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بشكل عام جاءت بمتوسط (3.84 من 5) أي بكفاءة (عالية). أما على مستوى أنماط الاستشراف السائدة لديهم فقد جاء نمط (المتكيف) في الترتيب الأول؛ بمتوسط (4.01) ثم المتبصر بمتوسط (3.93) وثالثا المجرب بمتوسط (3.80) وجميعها بدرجة كفاءة (عالية) وأخيرا نمط المترث بمتوسط (3.36) وتقدير كفاءة (متوسطة)، كما خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين

متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول أنماط كفاءة الاستشراف لديهم، في أنماطها الأربعة، تبعاً لمتغيري الجنس أو سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج السابقة، أوصى الباحث بإنشاء مركز بجامعة الملك عبد العزيز يهتم بالدراسات الاستشرافية؛ لتنمية قدرات القادة الاستشرافية، واستثمارها في القيام بدراسات استشرافية في جميع المجالات، ونشر وتعزيز مهارات وأدوات الاستشراف العلمية في المجتمع الأكاديمي في جامعة الملك عبد العزيز وعموم جامعات المملكة.

الكلمات المفتاحية: أنماط، كفاءة الاستشراف، القيادات الأكاديمية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

## مقدمة.

في ظل التطور المتسارع في شتى المجالات، وتوسع الفجوة التي أورتها الثورة التقنية والمعرفية في مواكبة هذا التطور الباهر والتغيرات الكبيرة التي تسبق الزمن، يعترض طريق مؤسسات العصر الحاضر عدة عقبات، حتى أصبح المستقبل يحمل في طياته الكثير من الأمور المتغيرة التي لم يشهدها في الحاضر، ولم يعد الاستشراف وبناء الرؤى المستقبلية أمراً سهلاً على المؤسسات بكافة أنواعها، فكان لزاماً على أصحاب الشأن فيها مواجهة تلك العقبات والتصدي لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتقع المنظمات التعليمية في مقدمة تلك المنظمات؛ لما لها من ثقل وأثر تنموي على المجتمعات والقوى العاملة المحركة للاقتصاد وكافة أنواع النشاط الإنساني، نتيجة لذلك فقد استنفرت الدول المتقدمة من أجل تطوير نظمها التعليمية بما يواكب هذا التطور المتسارع؛ إيماناً منهم بأثر التعليم على التنمية الشاملة للدولة، ومن أجل إزالة هذه العقبات التي تقع حجر عثرة في سبيل الإصلاح التعليمي والتنموي كان لابد من إدراك التغيرات المستقبلية الغامضة من أجل رسم سياسة محددة وخطة محكمة يمكن من خلالها تلافي المشكلات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وإصدار القرارات المناسبة.

ويعد استشراف المستقبل بمثابة حجر الزاوية لتطوير الممارسات القيادية ومنهجاً لبناء الرؤية المستقبلية وصياغة الاستراتيجيات وتطبيقها وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ويرجع ذلك إلى أن استشراف المستقبل من شأنه أن يرتقي بمستوى الابتكار والإبداع في منظومة العمل المؤسسي من خلال تنمية القدرة على بناء رؤية المؤسسة وقيادة الجهود التي تهدف إلى تنفيذ التوجهات الاستراتيجية وتطبيق مختلف الممارسات والسياسات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف والتعامل مع مختلف التغيرات والتحديات المستقبلية، إضافةً إلى الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في إدارة الموارد المتاحة (Taylor, 2003).

وتأتي كفاية الاستشراف في هذا السياق بوصفها كفايةً قياديةً تنم عن فكر إداري ناجح وسياسات وبرامج أكاديمية مستقبلية واضحة كما أن افتقار القيادات الأكاديمية إلى كفاءة الاستشراف وقصور النظرة المستقبلية لدى المخططين التعليميين، وغموض السياسات الأكاديمية المتبعة؛ قد يؤدي بها إلى اتخاذ بعض القرارات الفردية والعشوائية المجانبة للصواب والتي تقود إلى إهدار الموارد الاقتصادية للدولة دون تحقيق الأهداف التنموية المرجوة، وفي نفس السياق يذكر إسماعيل (2011) أن الدول المتقدمة استطاعت عبور حواجز التخلف ووصولها إلى ما هي عليه من تقدم علمي واقتصادي وإنساني، نظراً لاتباعها الأسلوب العلمي لبناء مستقبلها في مختلف جوانب حياتها، وعلى العكس من ذلك فإن الدول النامية، ما زالت تمارس أسلوب التجربة والخطأ في تعاملاتها بما ينطوي عليه هذا الأسلوب من إهدار للإمكانات والطاقات وبالتالي زيادة التخلف والفقر، حيث استفادت الدول المتقدمة من تجاربها وتجارب الآخرين وبدأت باستشراف مستقبلها بالأسلوب العلمي، الذي يعني الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة.

ويصف قدوري والألوسي (2018) الاستشراف بأنه محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة، باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي، أو أساليب كيفية تستنتج أدلتها من الآراء

الشخصية القارئة للأحداث، ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار أن الاستشراف لا يعني التنبؤ بالمستقبل، بل إلى التبصير بجملة البدائل المتوقعة التي تسهم في تحقيق مستقبل أفضل.

ويعد الاستشراف من الكفايات القيادية التي يحتاجها القادة في عصرنا الحاضر في المؤسسات الأكاديمية، شأنها شأن الكفايات القيادية الأخرى، حيث إنها تعالج أبرز المشكلات القيادية المعاصرة بطرق علمية بعيداً عن العشوائية والارتجالية التي تتسم بها كثير من المنظمات في الدول النامية، إذ يؤكد حافظ (2015) أن مهارات التنبؤ مهارات ضرورية لكل مجالات الحياة، من حيث إمكانية استخدام الخبرات والمعارف السابقة أو توظيفها من أجل الوصول إلى خيارات ذكية، ووضع خطط دقيقة للمستقبل.

ويجب أن يمتلك القائد مهارات التنبؤ والتبصر باحتمالات المستقبل (الاستشراف) والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والمواقف التي يمكن أن تحدث مستقبلاً وكيفية مواجهتها، وأن يشرك معه في رؤيته المستقبلية جميع العاملين معه، وتزداد قدرة القائد على التوقع وتكوين رؤيته المستقبلية كلما اتسعت معرفته بالمنظمة التي يعمل فيها وحاضرها، ذلك أن فهمه لهذا الماضي والحاضر يمكنه من التنبؤ بالمستقبل ومواجهة الأزمات بوضع الاستراتيجيات اللازمة والمناسبة لتجاوز هذه الأزمات (المصري وعامر 2013).

وقد بدأ اهتمام الدول المتقدمة بتنمية مهارات استشراف المستقبل في المجال التربوي منذ نهاية ثمانينيات القرن الماضي، وذلك من أجل الارتقاء بدور العاملين في المجال التربوي وتعزيز مشاركتهم في صناعة الأحداث التربوية المستقبلية في البيئة المدرسية وفي المؤسسات التعليمية بصورة عامة، وذلك من خلال تنمية ممارسات التربويين بصورة تقوي التوجهات الإيجابية وتزيد من احتمالية وقوع الأحداث التربوية الإيجابية والحد من السلبية قدر الإمكان (Panfilov & Panfilova, 2019).

وقد أدركت المملكة العربية السعودية ممثلة بقيادتها أهمية التركيز على العملية التعليمية في سبيل تحقيق التنمية التي تسعى المملكة إلى تحقيقها من خلال رؤيتها 2030، وذلك من خلال تعزيز الاستراتيجيات والمنهجيات التي تقوم عليها المنظومة التعليمية والاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية المختلفة، وذلك في ظل التحديات المختلفة والمتسارعة التي تشهدها الساحة العالمية والمنظومات التعليمية بوجه الخصوص، وخاصةً فيما يتعلق بالتحديات المستقبلية وآليات التعامل معها والتغلب عليها والاستفادة من الفرص المتضمنة فيها (أحمد، 2016).

من خلال ما سبق، وفي ظل سعي المملكة العربية السعودية الحثيث لتحقيق التنمية الشاملة في مختلف المجالات، ولأهمية التعليم في عمليات التنمية والتعليم العالي بخاصة، فقد كان للتعليم النصيب الوافر من مشاريع التنمية الخاصة برؤية 2030، وذلك لدعم التعليم العالي وتنمية قدرات العاملين فيه على التعامل مع التحديات المختلفة وتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده، فقد رأى الباحث أهمية إجراء دراسة علمية تتناول الكفايات الاستشرافية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية وجامعة الملك عبد العزيز بصورة خاصة، لكونه موضوعاً مهماً ومنسجماً مع توجهات رؤية 2030، التي تسعى إلى تحسين نوعية التعلم العالي في المملكة ودعم الاحتياجات المستقبلية للعاملين فيه.

#### مشكلة البحث:

تواجه الجامعات بالمملكة العربية السعودية عددًا من التحديات في ضوء التغيرات المتسارعة في عصرنا الحاضر في شتى المجالات، وفي ظل سباق وزارة التعليم مع الزمن من أجل تحقيق رؤية المملكة 2030 ومواكبتها والاستجابة لمتطلباتها.

ولجامعات المملكة العربية السعودية دور مهم وفاعل في تحقيق رؤية 2030، حيث تهدف هذه الرؤية إلى تطوير مخرجات التعليم العالي لتتوافق مع متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال إكساب الخريجين المهارات والمعارف التي يحتاجها سوق العمل حاليًا ومستقبلاً، كما تهدف الرؤية إلى تعزيز منافسة الجامعات السعودية عالميًا من خلال رفع تصنيف خمس جامعات بحد أدنى ضمن قائمة أفضل مئتي جامعة عالمية بحلول عام 2030م (وثيقة رؤية المملكة 2030).

وعلى الرغم من الدور المرتقب للجامعات السعودية في تحقيق رؤية 2030، إلا أن هذه الجامعات لن تتمكن من تأدية دورها على الوجه الأكمل إلا من خلال استشرف المستقبل، وهذا ما يعني حاجة جامعات المملكة إلى القيادات الأكاديمية الذين يمتلكون كفايات استشرف المستقبل، وذلك لكون القيادات الأكاديمية أحد العناصر المهمة والفاعلة في نجاح الجامعات وإحداثها للتغيير الجذري من خلال رؤيتها الاستراتيجية، ولأن القيادات الأكاديمية هم المسؤولين عن اتخاذ القرارات التطويرية التي تسهم في تطوير التعليم العالي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (الحمادي وسالم، 2017).

وقد أشارت نتائج دراسة (Loomes et al., 2019) أن توظيف الجامعات للقيادة الأكاديمية ذوي الكفاءات العالية ومن يمتلكون القدرة على استشرف المستقبل له أهمية كبيرة في تطوير التعليم العالي والارتقاء بدور الجامعات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعلى الرغم من أهمية كفايات استشرف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية، إلا أن درجة توفر كفايات استشرف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة متوسطة حسب نتائج دراسة العامري (2020)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة توافر كفايات استشرف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، كما أشارت دراسة نصار (2021) إلى أهمية استشرف المستقبل في تعزيز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية في ضوء المتطلبات الحالية والمستقبلية.

ومن خلال طبيعة عمل الباحث في الميدان التربوي ومعايشته لظروف التعليم الجامعي وما يواجهه من تحديات وصعوبات وندرة البرامج الأكاديمية والدورات التدريبية التي تهتم بالاستشرف، والاهتمام بإكساب القيادات الأكاديمية هذه الكفاية القيادية الضرورية، فقد لمس الباحث الحاجة إلى البحث عن واقع كفاءة الاستشرف لدى القيادات الأكاديمية التي لها الأثر الإيجابي في التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، وإدارة الأزمات وترشيد القرارات، في التعليم الجامعي والذي يعد الركيزة الأساسية في إكساب الأفراد الكفاءات اللازمة، والمخول بتنمية الموارد البشرية التي تفوق الموارد المادية من حيث تحقيقها للنمو الصناعي والاقتصادي للبلد، ولأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

ومن خلال عمليات البحث والتقصي عن الدراسات التي تناولت كفاءة الاستشرف نجدها أظهرت بأنها لا زالت تحتاج إلى مزيد من البحث والتعمق والتطبيق العملي، وأن كفايات الاستشرف لا زالت تتطلب مزيداً من الفهم والتطبيق في المجالات المختلفة، وقد أظهرت دراسة الذبياني (2017) وجود ضعف في إنتاج دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية بشكل عام، ويمكن اعتبار مطلع العقد الأول من القرن الواحد والعشرين هي البداية الفعلية لاستخدام أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية.

أسئلة الدراسة:

ومن خلال ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في السؤال الرئيسي التالي:

"ما أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز؟"

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى توفر أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز؟
- 2- هل تختلف وجهات نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بخصوص مدى توفر أنماط كفاءة الاستشراف لديهم باختلاف متغيري (الجنس وسنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز.
- 2- الكشف عن مدى توفر أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز.
- 3- التعرف على وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز حول أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيري (عدد سنوات الخبرة، الجنس).

#### أهمية الدراسة:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأوائل التي تناولت أنماط كفاءة استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية في السياق السعودي في حدود علم الباحث، وبالتالي يؤمل من هذه الدراسة أن تسد فجوة علمية بحثية مهمة، حيث تعتبر الدراسات التي تتناول موضوع الاستشراف نادرة وذات أهمية عليا، خصوصاً في مجال المؤسسات التعليمية.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في تعزيز دور القيادات الأكاديمية في تطوير التعليم العالي في المملكة من خلال تنمية قدراتهم وإمكانياتهم البحثية فيما يتعلق باستشراف المستقبل، وذلك بتوجيههم نحو الاهتمام بالدراسات المستقبلية التي من شأنها التخفيف من حدة التحديات المستقبلية التي قد تؤثر في التعليم العالي والمجتمع السعودي بشكل عام.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في تطوير الجامعات السعودية وتوجيه صانعي القرار فيها لجذب القيادات الأكاديمية ذات الكفاءة العالية والتي تمتلك قدرة على استشراف المستقبل والتنبؤ بتحدياته والعمل على إيجاد الحلول العملية والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها والتغلب عليها.
- قد تسهم الدراسة الحالية في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتحسين مخرجاته بما يتوافق مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية المتوقعة لسوق العمل محلياً وعالمياً.
- قد تفيد هذه الدراسة صانعي القرار التعليمي في وزارة التعليم، من خلال التعرف على واقع كفايات الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية، مما قد يساهم في تطوير القيادات الأكاديمية، وتطوير البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية بوزارة التعليم.
- يؤمل من هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تحفز الباحثين للاهتمام بمجال القيادة التعليمية لتناول الموضوع من جوانب أخرى لم تشملها حدود الدراسة الحالية، وتقدم إضافات علمية إيجابية يستفاد منها في الميدان الأكاديمي.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: أنماط كفاءة الاستشراف الأربعة: (المتبصر، المتكيف، المجرب، المترث) لدى القيادات الأكاديمية
- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية (الإدارة العليا للجامعة من رئيس ووكلاء ومساعدين، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء ومشرفات الأقسام بجميع الكليات في شطر الطلاب والطالبات).
- الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441 هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

- أنماط كفايات الاستشراف: يرى (Dian, 2009: 71) أن أنماط الاستشراف هي "في جوهرها انعكاس للأسلوب الذي يستجيب الأفراد من خلاله للتغيير وأفاقهم المتصورة للمستقبل، حيث إن الاستشراف جزء لا يتجزأ من أدوار ومهام القادة على المستوى الاستراتيجي، وتشرح أنماط الاستشراف كيف يختلف إدراك الاستشراف من فرد إلى آخر في سياق تصرفهم الداخلي المستخدم لفهم المستقبل".
- ويعرف الباحث أنماط الاستشراف إجرائياً بأنها: "أساليب استجابات القيادات الأكاديمية لقضايا المستقبل، والطريقة التي يتعاملون بها للوصول للبدائل المستقبلية والاختيار من بينها، بناءً على قدراتهم العقلية والعملية والمعرفية".
- الكفاءة: يعرف النجار وآخرون (2003: 245) الكفاءة بأنها: "امتلاك الفرد مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والمفاهيم والاتجاهات، التي يمكن اشتقاقها من أدواره المتعددة، وهي أداء عملي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه".
- وتعرف الكفاءة إجرائياً بأنها: "مجموع القدرات والمهارات والمعارف التي تمتلكها القيادات الأكاديمية وتمكنها من استشراف المستقبل".
- الاستشراف: يعرفه عامر (2014: 100) بأنه: "بناء تصور لما ستكون عليه الظاهرة في المستقبل، وهو عبارة عن عملية تقدير وتخمين ذكي ومدروس مبني على طبيعة الظاهرة وتطورها ونموها في وضعها الحالي ودرجة النمو واتجاهاته ومداه وقوته بعد أن يتم إخضاع كل ذلك لأدوات القياس المناسبة".
- ويعرف الباحث الاستشراف إجرائياً بأنه: "قدرة القيادات الأكاديمية على تصور المستقبل والتحكم فيه بأساليب علمية مقننة سواء كانت نوعية أو كمية وذلك لتحديد البدائل المستقبلية، والاختيار الأمثل من بين هذه البدائل".
- القيادات الأكاديمية: يعرفهم الزهراني وأحمد (2020: 161) بأنهم: "كل من يشغل منصباً قيادياً (عمداء الجامعة والعمادات والوكلاء وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام) والذي يمكنهم من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للجامعة".
- ويعرفهم الباحث إجرائياً بأنهم: "جميع من يشغلون المناصب القيادية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة والذين يتمثلون في الإدارة العليا للجامعة من رئيس ووكلاء ومساعدين، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء ومشرفات الأقسام بجميع الكليات في شطر الطلاب والطالبات".
- جامعة الملك عبد العزيز: عرفها القرني (2020: 6) بأنها: "واحدة من أبرز جامعات المملكة العربية السعودية، تأسست عام 1387هـ/1967م بصفتها جامعة أهلية، وحملت اسم مؤسسها الملك عبد العزيز رحمه الله، وتهدف الجامعة إلى نشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة".

○ ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: "إحدى الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية والتي تتماشى رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية مع رؤية المملكة 2030، وتسعى إلى تحقيق رؤيتها وأهدافها من خلال تنمية القيادات الأكاديمية وكفاياتهم في استشراف المستقبل والتعامل مع تحدياته".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري.

أهمية الاستشراف للقيادات الأكاديمية:

يذكر المبعوث (2013) بأن مقابلة احتياجات البلاد على المدى القصير والبعيد من القوى العاملة ذات المستويات الوظيفية المختلفة من الأهداف الاقتصادية للتخطيط التعليمي، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا باستشراف الاحتياجات التعليمية والوظيفية لسوق العمل في المستقبل من قبل القيادات الأكاديمية، وذلك من خلال استخدام أدوات الاستشراف التي أثبتت فعاليتها عالمياً، ويمكن القول بأن أدوات الاستشراف لوحدها لا تعتبر حلاً سحرياً بمفردها، بل لابد من وجود قيادات أكاديمية لديها الكفاءة والخبرة في مجال الاستشراف؛ لكي تستخدم تلك الأدوات وتوظفها بشكل جيد لاستشراف المستقبل، وتبعاً لذلك يتمكن التعليم من تلبية الاحتياجات التعليمية عند وجود احتياجات وظيفية في المستقبل بشكل دقيق.

كما يساعد الاستشراف القيادات الأكاديمية على اكتشاف الفجوات البحثية المستقبلية، وبالتالي المساهمة في ردم هذه الفجوات لتحقيق السبق العلمي والمنافسة العالمية في المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ولا شك بأن لاستشراف المستقبل أهمية بالغة في مساعدة القيادات الأكاديمية على استكشاف المشكلات قبل وقوعها والتخطيط الجيد لتفاديها ومعرفة التحديات الواردة في المستقبل الأكاديمي، وذلك بدوره يساعد على بناء خطط محكمة ذات بدائل مختلفة تمكن القادة من تفادي المشكلات المتوقعة حال حدوثها، حيث يشير رضوان (2012) إلى أن استشراف المستقبل هو ضد العشوائية والاستسلام لمقتضيات الواقع أو ما سيقع، وهو في جوهره مجموعة البحوث المتعلقة بالتطور المستقبلي للبشرية مما يسمح باستخلاص عناصر تنبؤيه ومحاولة سبر أغوار القادم بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه بل بتحسينه وتطويره لمسيرة الجديد المتجدد.

الدراسات المستقبلية ومبرراتها:

تعد الدراسات المستقبلية أحد العلوم التي تختص بكل ما هو محتمل وممكن ومفضل من المستقبل، بالإضافة إلى الأشياء المختلفة ذات الاحتماليات القليلة والتي تمتلك تأثيرات محتملة كبيرة، وتكمن مبررات إجراء الدراسات المستقبلية في (منصور، 2013):

1. أن الدراسات المستقبلية تساهم في رسم خريطة كلية للمستقبل من خلال استقراء زمني للاتجاهات المختلفة وكل ما هو متوقع مستقبلاً من أحداث مفاجئة أو غير مفاجئة، وطبيعة العلاقة بين القوى المحركة للأحداث.
2. تحديد الخيارات الممكنة والمتاحة وضبط عملية المفاضلة بينها من خلال الدراسة والفحص للتنبؤ بالتداعيات والنتائج المحتملة وما ينتج عن ذلك من توفير للمعارف التي يمكن من خلالها الاختيار بين البدائل المختلفة.
3. التخفيف من حدة الأزمات من خلال توقع حدوثها والاستعداد لمواجهةها وتخفيف آثارها السلبية للحد الأدنى.
4. تعتبر من المداخل المهمة لتطوير التخطيط الاستراتيجي المستند إلى التصورات المستقبلية، وذلك من خلال ما توفره من سيناريوهات ابتكارية تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي.

#### أنماط الاستشراف:

يرى (Dian, 2009) أن أنماط الاستشراف هي في جوهرها انعكاس للأسلوب الذي يستجيب الأفراد من خلاله للتغيير وأفاقهم المتصورة للمستقبل، وتشرح أنماط الاستشراف كيف يختلف إدراك الاستشراف من فرد إلى آخر في سياق تصرفهم الداخلي المستخدم لفهم المستقبل. وسيتم سرد الأنماط الأربعة للاستشراف وخصائصها على النحو التالي (Gary, 2009):

1. المتبصر: وتتمثل خصائصه في: (يبحث عن إجابات لأسئلة المستقبل، موجه باعتبارات مستقبلية، مهتم بالقضايا طويلة المدى التي تحدد المستقبل، لديه تصورات مستقبلية (تصور شامل)).
2. المتكيف: وتتمثل خصائصه في: (يتكيف مع المواقف الجديدة حسب المتطلبات المستقبلية، يوازن بين مضاعفات التحديات والخيارات، يساعد الآخرين على التكيف ويتصف بالمرونة ويعمل على زيادة الأداء، القيادة المرنة / التغيير المؤثر الموجه).
3. المجرب: وتتمثل خصائصه في: (يتبنى اتجاهات جديدة / يؤكد نشر نظرية الابتكار، يجرب الاتجاهات الجديدة عند ظهورها، يحلل الفرص / العملية).
4. المترئس: وتتمثل خصائصه في: (يخفف ويقاوم التغيير، يتمسك بموقفه الخاص).

#### أهداف عمليات الاستشراف:

1. تعزيز الحوار والمبادرات الاستراتيجية.
2. تحفيز عملية التعلم الجماعي.
3. تعزيز تكامل المعرفة.
4. تطوير رؤية استراتيجية وإحساس مشترك بالالتزام.

#### أهمية الاستشراف (نافع، 2017):

1. المساهمة في قيادة عملية التخطيط من خلال أسلوب دراسة المستقبل.
2. مساعدة القائمين على التخطيط في استقراء الماضي والحاضر وتوقع المستقبل بدرجة جيدة من الدقة بما يسهم في الاستعداد المناسب لمتطلباته وتحدياته.
3. الحد من عناصر المفاجأة التي تطرحها الصعوبات والمشاكل المستقبلية.
4. قدرته على مواكبة التغيرات العلمية والتقنية المستقبلية.
5. إيجاد الحلول الناجعة للمشكلات المعقدة.
6. تحسين قرارات وإجراءات اليوم في ضوء الأهداف طويلة المدى.
7. توفير الفرص للتجارب والتعاون بين المنظمات.

#### خصائص الاستشراف (الكعي، 2018):

1. يهتم بالجوانب الاستراتيجية المستقبلية طويلة الأجل.
2. يكشف عن عوامل التغيير بشكل أسرع.
3. يتعامل مع التغيير كأمر حتمي ومستمر.
4. يتعامل مع المستقبل بصورته الغامضة.
5. يشكك في القوالب النموذجية والافتراضات الضمنية التي نضعها للمستقبل.



6. يحدد نطاق أوسع من الفرص والتهديدات.
7. يقلل من تأثير المفاجئة قدر الإمكان.
8. يحتاج إلى عقول مبدعة وتمتلك قدرة تصورية.
9. يقوم على التعاون.
10. يزيد من مستوى التنسيق بين مختلف المعنيين.
11. يزيد من قابلية استيعاب وجهات النظر المختلفة.
12. يحسن من مستوى التعلم.
13. يتعامل مع قدر كبير من المعلومات.
14. يحسن من عملية اتخاذ القرارات.
15. يهتم بتقييم السلوكيات والقرارات السابقة.
16. يثري الاستراتيجيات المستقبلية.
17. المرونة في الخطط والاستراتيجيات.
18. الثقة والوضوح والالتزام.

#### خطوات استشراف المستقبل (محمود، 2010):

1. دراسة الماضي والحاضر والربط بين الأحداث الحالية والمستقبلية.
2. تحديد نقاط القوة والضعف ومواطن النجاح والفشل في الماضي والحاضر.
3. تحديد القيم والمفاهيم السائدة ومناقشتها لتحديد ما سيتم استبقاؤه وما يجب تغييره أو التخلي عنه.
4. المتابعة لكل ما يستجد من تغيرات والعمل على فهم كل ما يجري وتشكيل رؤية مستقبلية بأسلوب علمي منطقي.
5. توضيح الرؤى المستقبلية وتفصيلها لتكون مفهومة لجميع المعنيين بها.
6. تحويل الرؤية إلى أهداف استراتيجية.
7. وضع خطة عمل محددة الخطوات وتحديد المسؤوليات وأساليب المحاسبة.
8. تكوين هيكلية تطبيق الخطة وآليات العمل على متابعة التنفيذ وتصحيح الإجراءات.

#### المراحل العقلية لكفاءة الاستشراف:

تعتمد كفاءة الاستشراف اعتمادا كبيرا على القدرات العقلية لاستشراف المستقبل، حيث يذكر (Keenan, 2008) المراحل العقلية للاستشراف:

1. الفهم: من خلال اكتساب الفهم المشترك والتقدير المتبادل للمواضيع.
2. التركيب: من خلال اكتشاف مسارات بديلة للمستقبل ودمجها في تصاميم لسياق جديد.
3. التحليل والاختيار: من خلال تحليل البدائل المستقبلية واختيار البديل المناسب.
4. التحويل: من خلال تقييم العلاقة بين المستقبل والحاضر من أجل إنجاز برنامج التغيير.
5. الإجراء: من خلال وضع خطط تساعد في اتخاذ القرارات في الحاضر حول إجراءات التغيير الفوري لتوفير التحولات الهيكلية والسلوكية.

#### متطلبات نجاح استشراف المستقبل (نافع، 2017):

1. تطوير الوعي المستقبلي من خلال برامج التعليم المختلفة الجامعية وغيرها.

2. تعزيز وحدات البحث العلمي في الجامعات أو المراكز البحثية بأنماط البحثية الخاصة باستشراف المستقبل.
3. تشجيع الباحثين للإقبال على إجراء الدراسات المستقبلية.
4. استحداث وحدات إدارية جديدة تهدف تخاص بالدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل.
5. تطوير الهيكل الإداري للمؤسسات من خلال قيادات ذات خبرة عالية.

التحديات التي تبرر التوجه نحو دراسات المستقبل (منصور، 2013):

1. ضعف الرؤية المستقبلية وسيادة النظرة السلبية نحو المستقبل.
2. ضعف الأسس النظرية التي تنطلق منها الدراسات المستقبلية.
3. افتقار البحث العلمي للتقاليد الديمقراطية الحديثة.
4. وجود العديد من القيود التي تؤثر في توليد المعرفة وتداولها وسهولة الوصول إليها.
5. غياب الأطر المؤسسية المختصة بالدراسات المستقبلية.
6. الانشغال بقضايا الوقت الحاضر عن القضايا المستقبلية.

تجارب رائدة في الاستشراف:

تمت الإشارة آنفاً إلى أهمية الاستشراف للدول والمنظمات في مختلف المستويات، نتيجة لذلك تزايد الاهتمام بالاستشراف على المستوى العالمي، حيث سارعت معظم الدول المتقدمة والمنظمات العملاقة إلى إعداد الكفاءات القيادية المؤهلة للاستشراف، واستغلال التكنولوجيا في إنشاء منصات ومواقع إلكترونية من شأنها المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة الاستشراف، سوف تستعرض هذه الدراسة بعضاً من هذه التجارب، وذلك لاطلاع القيادات والباحثين المهتمين بالاستشراف على سبل تطبيق الاستشراف عملياً في ظل الموارد المتاحة لهم، حيث يشير (Kriechel et al, 2016) إلى تجارب دولية للاستشراف في مجالات مختلفة يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه التجارب:

1- تجربة المملكة المتحدة للاستشراف: (مسح الأفق)

نفذت لجنة المملكة المتحدة للتوظيف والمهارات تدقيقاً للمهارات الاستراتيجية الوطنية لإنجلترا بهدف تقديم رؤية قيمة حول احتياجات المهارات الاستراتيجية للبلاد، حيث تم تقييم الدوافع والتحديات المستقبلية والفرص لمهارات المملكة المتحدة، قام معهد إدارة سانت اندروز بالعملية وأصدر تقريراً كان أحد مصادر المعلومات الرئيسية لمراجعة المهارات الاستراتيجية الوطنية.

2- تجربة ألمانيا للاستشراف: (فرق الخبراء)

قامت وزارة التعليم والبحوث الفيدرالية (BMBF) في ألمانيا باستشراف مجالات البحث والتكنولوجيا المستقبلية الجديدة من خلال سلسلة فرق الخبراء، وهي إحدى أدوات الاستشراف الأكثر استخداماً، حيث ساعدت هذه الأداة على تحديد وتنقيح المواضيع ذات الاهتمام والابتكار، يعتمد التعاون مع الخبراء على ورش العمل وجهاً لوجه بالتناوب مع الاستطلاعات عبر الإنترنت، مما يؤدي إلى إعادة تجميع المواضيع خطوة بخطوة.

ثانياً- الدراسات السابقة

أ- دراسات بالعربية:

- دراسة العامري (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدرجة تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، من خلال الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (328) من القيادات

الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز.

- ودراسة أجرتها محمود وحري (2019) هدفت إلى اختبار مستوى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي في وزارة التخطيط بالعراق، واستخدمت الباحثتان المنهج المسحي الارتباطي من خلال الاستبانة وتم اختيار تسعة دوائر عاملة في وزارة التخطيط مجتمعاً للبحث وتمثل عينته بالمدراء، حيث بلغ عددهم (114) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عناصر الوضوح داخل الوزارة بمستوى مقبول لما تمتلكه من مستويات علمية عالية تشغل المناصب الإدارية التي تساهم في الاستشراف المستقبلي.

- وهدفت دراسة قدوري و الألو سي (2018) إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي والتميز التنظيمي في القطاع الصحي بمحافظة كركوك وفقاً لمنظور المرونة الاستراتيجية من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتم الاعتماد الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم تطبيقها على عينة بلغت (95) من القيادات الصحية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن للاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية. فضلاً عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

- أما دراسة الذبياني (2017) فهذه إلى معرفة الأسس الفلسفية للدراسات المستقبلية، ومعرفة أبرز أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية بشكل عام وفي بحوث أصول التربية بشكل خاص في البلدان العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى، وتالف مجتمع البحث من جميع البحوث التربوية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة المتعلقة بالتربية الصادرة في البلدان العربية من 1980-2014 م، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المجالات العلمية المحكمة المتعلقة بالبحوث التربوية في البلدان التالية (السعودية - الأردن - مصر - الكويت - البحرين - الجزائر - تونس) اعتمد الباحث على أداة تحليل المحتوى عبارة عن استمارة التحليل، وكان من أبرز النتائج ضعف إنتاج دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية بشكل عام، ويمكن اعتبار مطلع العقد الأول من القرن الواحد والعشرين هي البداية الفعلية لاستخدام أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية، وتوصلت إلى أن أكثر أساليب دراسات المستقبل شيوعاً في البحوث التربوية هو أسلوب السيناريوهات Scenarios ويأتي بعده تقنية دلفاي Delphi Technique.

ب- دراسات بالأجنبية:

- هدفت دراسة (Loomes et al., 2019) إلى التعرف على دور دراسات المستقبل في توظيف الجامعات للقيادات الأكاديمية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على المقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (10) من مديري الموارد البشرية ممثلين عن 39 جامعة أسترالية، وقد أشارت النتائج إلى أن النتائج البحثي المستقبلي للباحثين يعد من أهم أسباب اختيار القيادات الأكاديمية للجامعات الأسترالية، وأن توظيف الجامعات للقادة الأكاديميين ذوي الكفاءات العالية ومن يمتلكون القدرة على استشراف المستقبل له أهمية كبيرة في تطوير التعليم العالي والارتقاء بدور الجامعات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- كما هدفت دراسة (Panfilov & Panfilova, 2019) إلى الكشف عن دور تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى التربويين في مرحلة إعدادهم الجامعية في تعزيز نشاطهم التربوي في حياتهم العملية وقدرتهم على استشراف المستقبل المهني، وقد استخدم الباحثان المنهج التجريبي، وتم استخدام الاختبار، وتكونت عينة الدراسة من (89)

طالبًا جامعيًا، وتوصلت النتائج إلى أن امتلاك التربويين لمهارات استشراف المستقبل من شأنه أن يني قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل والذي يؤثر على أنشطتهم المهنية ويساعد في التغلب على التحديات المتوقعة وتنمية بصيرة التربويين بصورة عامة.

- وفي سياق دراسة المستقبل الاجتماعي جاءت دراسة (Monda, 2018) حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار كيف يمكن أن تكون منهجية الدراسات المستقبلية مفيدة للبحث عن المستقبل الاجتماعي، استخدم الباحث المنهج التحليلي حيث حدد الدراسات المستقبلية والمستقبلية الاجتماعية، كما فحص التوجه المستقبلي الفردي والتنظيمي و "نموذج نضج الاستشراف" المرتبط بفكرة المستقبل الاجتماعي. قارن بين مؤشرات التوجه المستقبلية (مثل SOF، JKB) وأشارت النتائج إلى إيجابيات وسلبيات كل منها. بالإضافة إلى ذلك، أظهر أيضًا أنواع القياس ومؤشرات التوجه المستقبلي التي يمكن استخدامها في تحليل المستقبل الاجتماعي الفردي والتنظيمي والوطني، ومن أهم النتائج التي توصل لها أن منهجية الاستشراف توفر مجموعة أدوات مناسبة لأبحاث المستقبل الاجتماعي.
- أجرى (Perrotta, 2014) دراسة هدفت إلى تقديم مستقبل أفضل للتقويم التربوي المبني على التكنولوجيا من خلال الاستفادة من أساليب التنبؤ سيناريوهات المستقبل؛ في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية: ، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دلفاي (Delphi Technique) من خلال الاعتماد على مجموعة مقابلات مع الخبراء في التربية وكان عددهم (38) خبيرًا، كما قام الباحث باستعراض الدراسات ذات العلاقة التي يمكن أن تعزز هذا الجانب، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسات هو تقديم ثلاث بدائل مستقبلية إبداعية في مجال التقويم التربوي هي: التقويم التربوي الإلكتروني، والتقويم التربوي الذاتي، والتقويم التربوي الذكي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المسح الذي أجراه الباحث للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تبين له وجود ندرة في هذه الدراسات إلى أن الباحث قام بجمع أقرب الدراسات إلى موضوع الدراسة الحالية. وعلى الرغم من اختلاف بيئة تطبيق الدراسات السابقة إلى أنها بشكل عام تناولت تأثير استشراف المستقبل على مستقبل المؤسسات، إلا أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة العامري (2020) ودراسة الذبياني (2017) ودراسة (Loomes et al., 2019) ودراسة (Panfilov & Panfilova, 2019) ودراسة (Perrotta, 2014) من حيث تطبيقها في المجال التربوي.

وأما من حيث منهج الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة محمود وحري (2019) ودراسة قدوري والألوسي (2018) ودراسة العامري (2020) ودراسة (Loomes et al., 2019) في استخدام المنهج الوصفي المسحي، واتفقت معها كذلك في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، واختلفت مع دراسة الذبياني (2017) حيث تم استخدام المنهج الوثائقي للوصول لنتائج هذه الدراسات، واختلفت كذلك مع دراسة (Merritt, 2012)، و (Perrotta, 2014) حيث تم استخدام منهج الدراسات المستقبلية للوصول لنتائج هذه الدراسات، واختلفت مع دراسة دراسة (Panfilov & Panfilova, 2019) التي اعتمدت على المنهج التجريبي.

أما مجالات الاستفادة من الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فقد تمثلت في التعرف على مشكلة الدراسة وبلورة الإطار النظري وتحديد المنهجية والأساليب الإحصائية المناسبة.

بينما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أدواتها ومجتمعها وأهدافها في سياق التعليم العالي السعودي، بل تعتبر -على حد علم الباحث- من أوائل الدراسات من نوعها التي تناولت أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية في عموم الوطن العربي.

### 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي المسحي في إجراءاتها، والدراسة الحالية ستعتمد على الأسلوب المسحي (Survey) باعتباره أحد أساليب المنهج الكمي لغرض التعرف على أنماط كفاءة الاستشراف السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز، وبذلك يعد هو الأسلوب الملائم لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز (الإدارة العليا للجامعة من رئيس ووكلاء ومساعدين، والعمداء لجميع العمادات والكليات وجميع وكلائهم، ورؤساء ومشرفات الأقسام بجميع الكليات بالشرطين) والذي يقدر عددهم ب 350، وذلك في عام 2020، وقد حصل الباحث على المعلومات حول مجتمع الدراسة من خلال التواصل مع العلاقات العامة بالجامعة.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة العينة المتيسرة، وقد تم اختيار (50) فرداً من أفراد المجتمع بما يمثل (14,3%) من مجتمع الدراسة وهم من تمكن الباحث من الوصول إليهم، وقد قام الباحث بإرسال الاستبانة بصورة إلكترونية عبر البريد الإلكتروني للمشاركين.

#### خصائص أفراد عينة الدراسة:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما في الجدول التالي:

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة

م	نوع الجنس	التكرارات	النسبة المئوية	م	سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
1	ذكر	26	52%	1	10-5 أعوام	12	24%
2	أنثى	24	48%	2	20-11 عاما	16	32%
	المجموع الكلي	50	100%	3	21 عاما فأكثر	22	44%
					المجموع الكلي	50	100%

#### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على استخدام مقياس أنماط كفاءة الاستشراف والمعبر عنه ب (FSA) بأبعاده الأربعة (المتبصر، المتكيف، المجرب، المترث) والمصمم من قبل (Dian, 2009) والذي طوره غاري (Gary JE, 2009) وهو عبارة

عن استبانة تحوي على 26 عبارة لقياس أنماط كفاءة الاستشراف، وتعد هذه الأداة برأي غاري (Gary JE. 2008) أداة موثوقة وذات مصداقية لقياس أنماط كفاءة الاستشراف تجريبيا.

ولقد احتوت أداة الدراسة الالكترونية في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول: تضمن مقدمة للاستبانة وشرح لأهداف الاستبانة إضافة إلى البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وتمثل في (سنوات الخبرة، الجنس).

الجزء الثاني: استبانة لقياس أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية موزعة على أنماط كفاءة الاستشراف الأربعة على (المتكيف، المجرب، المتبصر، المترث).

صدق أداة الدراسة:

نظرا لأن مقياس أنماط كفاءة الاستشراف تم التأكد من ثباته من قبل (Gary. 2009)، فقد اكتفى الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للنمط، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2): جدول يوضح معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة والمجموع الكلي.

النمط الأول: المتكيف		النمط الثاني: المجرب		النمط الثالث: المتبصر		النمط الرابع: المترث	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
4	**0.471	1	**0.753	14	**0.892	3	**0.759
5	**0.564	2	**0.761	19	**0.730	8	**0.577
6	**0.562	16	**0.668	20	**0.881	9	**0.774
7	**0.507	17	**0.707	21	**0.887	11	**0.718
10	**0.492	24	**0.662			12	**0.335
13	**0.589						
15	**0.455						
18	**0.515						
22	**0.587						
23	**0.787						
25	**0.646						
26	**0.530						

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

يبين جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والأنماط التي تنتهي إليها جاءت بقيم عالية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط في النمط الأول (المتكيف) بين (0.455-0.787)، أما في النمط الثاني (المجرب) فتراوحت بين (0.662-0.761)، وفي النمط الثالث (المتبصر) تراوحت بين (0.730-0.892)، وفي النمط الرابع (المترث) تراوحت بين (0.335-0.774)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الاستبانة.

## 2- الصدق البنائي للمقياس:

جرى التأكد من صدق البناء للاستبانة؛ حيث جرى حساب معامل ارتباط بيرسون لكل بعد كدرجة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة وبين نتائجها جدول (4) التالي:

جدول (3): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة:

م	البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	المتكيف	12	**0.915
2	المجرب	5	**0.835
3	المتبصر	4	**0.827
4	المتريث	5	**0.506

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (4) السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المقياس بالمجموع الكلي جاءت قيمة مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (0.915-0.506)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

## ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (5): التالي:

جدول (4): يوضح معامل الثبات لأبعاد المقياس ومعامل الثبات الكلي للمقياس.

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: المتكيف.	12	0.81
2	البعد الثاني: المجرب.	5	0.75
3	البعد الثالث: المتبصر.	4	0.86
4	البعد الرابع: المتريث.	5	0.65
	الثبات الكلي	26	0.76

يبين جدول (5) السابق أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة كانت بقيم مقبولة؛ حيث تراوحت بين (0.86-0.65) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.76)، وتشير هذه القيم إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## الوزن النسبي:

حيث إنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة فقد تبنت الدراسة المعيار الموضح بالجدول رقم (5) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور الدراسة.

جدول رقم (5) تقدير الكفاءة على فقرات ومحاور الدراسة.

م	تقدير الكفاءة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	منخفض جداً	1.00	1.80
2	منخفض	1.81	2.60
3	متوسط	2.61	3.40
4	مرتفع	3.41	4.20
5	مرتفع جداً	4.21	5.00

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.81) تدل على تقدير الكفاءة منخفضة جداً على الفقرة أو المحور بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.81-2.6) فهي تدل على تقدير الكفاءة منخفضة بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو المحاور، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.61-3.4) فهي تدل على تقدير الكفاءة متوسطة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو المحور المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.41-4.2) تدل على تقدير الكفاءة مرتفعة، في حين أن المتوسطات التي تزيد عن (4.20) تدل على تقدير الكفاءة مرتفعة جداً، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

- بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:
- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
  - 2- معامل ألفا كرونباخ: لحساب ثبات عبارات الاستبانة، وحساب ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة.
  - 3- معامل المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد.
  - 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - 5- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
  - 6- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.
  - 7- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA): للتعرف على دلالة ما قد يوجد فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: "ما الأنماط السائدة لكفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز؟

وللإجابة عن هذا السؤال، جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية حول أبعاد مقياس (أنماط الاستشراف)، والتي حددها الباحث في أربعة أنماط، ومن ثم ترتيب هذه الأنماط تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل نمط، ويبين ذلك الجدول التالي:



جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول أبعاد مقياس (أنماط الاستشراف)، مرتبةً تنازلياً:

رقم النمط	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	تقدير الكفاءة
1	المتكيف	4.01	0.56	1	عالية
3	المتبصر	3.93	0.78	2	عالية
2	المجرب	3.80	0.71	3	عالية
4	المتريث	3.36	0.77	4	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.84	0.71	---	عالية

يتبين من جدول (6) السابق وجود مستوى عالٍ من كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز (3.84)، بانحراف معياري قدره (0.705)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأنماط بين (0.558 - 0.782) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول مستوى كفاءة الاستشراف لديهم.

وربما يفسر حصول مستوى أنماط كفاءة الاستشراف للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز على درجة (عالية) بأن القيادات الأكاديمية يهتمون بالمستقبل كثيراً، ويمتلكون قدرات عقلية تجعل منهم مستشرفين للمستقبل. أيضاً ربما يكون ذلك لوجود خطة استراتيجية للجامعة لها رؤية مستقبلية واضحة تربطهم بالمستقبل المنشود.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية، حول مستوى أنماط كفاءة الاستشراف لديهم لكل بعد من أبعاد المقياس على حدة، كما تبينها نتائج الجداول التالية:

■ البدع الأول: مستوى كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية في نمط (المتكيف):

جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز، حول مستوى أنماط كفاءة الاستشراف لديهم في نمط (المتكيف)، ثم ترتيب السلوكيات والممارسات المحددة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (7) التالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز حول مستوى الاستشراف لديهم في نمط (المتكيف)، مرتبةً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	تقدير الكفاءة
25	أظهر كشخص مرناً في كل الأحوال.	4.16	1.00	1	عالية
7	أستطيع إيجاد بدائل جديدة لأي أمر.	4.14	0.97	2	عالية
15	أتفهم تأثيرات الأحداث الراهنة على المستقبل.	4.10	0.79	3	عالية
6	أساعد الآخرين أن يكونوا نشطين ومتنهمين لما قد يحدث.	4.10	1.07	4	عالية
5	أتكيف بسرعة مع المستجدات.	4.08	1.14	5	عالية
13	أستطيع التأثير على الآخرين ليقوموا بالتغييرات اللازمة.	4.02	0.89	6	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	تقدير الكفاية
22	أسعى لجعل الأمور تجري وفق ما يتطلبه المستقبل.	4.02	0.98	7	عالية
18	أرى الاحتمالات الممكنة في المواقف المختلفة.	4.00	0.81	8	عالية
23	أستطيع العمل على المشاريع الكلية الكبيرة.	4.00	0.88	9	عالية
26	أعتقد بإمكانية حدوث كل شيء.	3.98	1.00	10	عالية
4	أبادر بإحداث التغيير في مكان عملي.	3.86	1.21	11	عالية
10	أتفهم كيف تتفاعل التوجهات الجديدة مع بعضها.	3.74	0.92	12	عالية
	المتوسط الكلي للنمط الأول (المتكيف):	4.01	0.56	---	عالية

يتبين من جدول (7) السابق أن مستوى (المتكيف) بوصفه أحد أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.01) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.558)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية في أكثر الممارسات بين (0.788 - 0.999) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات القيادات الأكاديمية حول درجة حدوث تلك الممارسات، أما في العبارة 5 (تكيف بسرعة مع المستجدات) فقد جاء الانحراف المعياري بقيمة (1.140) وهي قيمة مرتفعة تدل على تشتت الاستجابات، وقد يعود ذلك لكثرة المستجدات وتسارعها مما يجعل تحديد الاستجابة المناسبة صعباً ومربكاً لدى بعض القيادات، وكذلك في العبارة رقم 4 (أبادر بإحداث التغيير في مكان عملي) فقد جاء الانحراف المعياري بقيمة (1.212) وهي قيمة مرتفعة تدل على تشتت الاستجابات، وقد يعود ذلك إلى كثرة تنقل القيادات الأكاديمية بين المناصب القيادية كرئيس قسم ووكيل وعميد وغيرها من المواقع القيادية مما يجعل التغيير في مكان العمل أمراً نسبياً يصعب تقديره.

ومن خلال هذه النتائج يظهر أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز تؤمن بأهمية التكيف مع المتغيرات المتسارعة؛ وذلك لحاجة القادة في هذا القرن المتسم بكثرة المتغيرات إلى التكيف والمرونة، لمواكبة التطور والتغيير الذي بات يفرض نفسه على الأفراد والمنظمات في هذا العصر، مما يجعلهم يظهرون كأشخاص مرنين، ويستطيعون إيجاد بدائل جديدة لأي طارئ، ولديهم القدرة على فهم تأثيرات الأحداث الراهنة على الأمور المتوقعة في المستقبل، ويساعدون غيرهم في الاستعداد لها.

■ البعد الثاني: مستوى كفاءة الاستشراف للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز في نمط (المجرب):

جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول مستوى كفاءة الاستشراف لديهم في نمط (المجرب)، ثم ترتيب السلوكيات والممارسات المحددة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج الجدول التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز حول مستوى كفاءة الاستشراف لديهم في نمط (المجرب)، مرتبةً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	تقدير الكفاية
16	أعي جيداً ما يجري في المجتمع من توجهات كبرى.	4.10	0.81	1	عالية
24	أستفيد من التوجهات الجديدة التي تظهر.	4.00	0.86	2	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	تقدير الكفاية
2	أتابع الجديد أولاً بأول.	3.76	1.22	3	عالية
17	أتبع التوجهات والميول الجديدة عندما تظهر.	3.72	0.93	4	عالية
24	أجرب المنتجات / التوجهات الجديدة في وقت مبكر جداً.	3.44	1.15	5	عالية
	المتوسط الكلي للنمط الثاني (المجرب):	3.80	0.71	---	عالية

يتبين من جدول (8) السابق أن مستوى (المجرب) بوصفه أحد أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.80) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.711)، وبلغت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات رقم (2، 24) بهذا البعد (1.145 - 1.221) وهي قيم مرتفعة، مما يدل على تباين استجابات القيادات الأكاديمية حول هاتين العبارتين، بينما جاءت الممارسات رقم (24، 17) بانحرافات معيارية بلغت قيمها (0.857 - 0.926) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول درجة حدوث هاتين الممارستين.

وقد يرجع حصول العبارة: (أستفيد من التوجهات الجديدة التي تظهر) على الترتيب الأول بدرجة موافقة "عالية" من وجهة نظر المعلمين، إلى وجود إدراك لدى القيادات الأكاديمية لكيفية الاستفادة من التوجهات الجديدة، واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، وتحقيق رؤية المملكة 2030 في المجال الأكاديمي، وهدفهم الأسمى جميعاً هو النهوض بالعملية التعليمية لتحقيق مخرجات تعليمية متميزة. بينما قد يرجع حصول العبارة: (أجرب المنتجات / التوجهات الجديدة في وقت مبكر جداً) على الترتيب الأخير من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، إلى أنهم لا يستعجلون الدخول في غمار تجربة أو اتجاه جديد حتى يلموا بجميع جوانبه، ويستفيدوا من تجارب الآخرين في هذا المجال، ومن ثم يخوضون التجربة وتكون تجربتهم ثرية ونافعة.

■ البعد الثالث: مستوى كفاءة الاستشراف للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في نمط (المتبصر):

جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى كفاءة الاستشراف لديهم في نمط (المتبصر)، ثم ترتيب السلوكيات والممارسات المحددة بهذا النمط ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج الجدول التالي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز حول مستوى كفاءة الاستشراف لديهم في نمط (المتبصر)، مرتبةً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	تقدير الكفاية
21	أركز على قضايا المستقبل الكبرى.	4.02	0.89	1	عالية
20	أهتم بأسئلة المستقبل.	4.00	0.90	2	عالية
14	أركز على اسئلة المستقبل.	3.88	0.90	3	عالية
19	أفاعل مع الخطط الكبرى عندما تعرض.	3.84	1.02	4	عالية
	المتوسط الكلي للنمط الثالث (المتبصر):	3.93	0.78	---	عالية

يتبين من جدول (9) السابق أن نمط (المتبصر) بوصفه أحد أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية، جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للنمط (3.93) بانحراف معياري

بلغت قيمته (0.782)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات رقم (14، 20، 21) بهذا البعد بين (0.891 - 0.903) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات القيادات الأكاديمية حول هذه الممارسات، بينما جاءت الممارسة رقم (19) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.017) وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على تباين استجابات القيادات الأكاديمية حول درجة حدوث هذه الممارسة.

وقد يرجع حصول العبارة: (أركز على قضايا المستقبل الكبرى) على الترتيب الأول بدرجة موافقة عالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز يملكون فكر استراتيجي يمكنهم من التخطيط للقضايا المستقبلية المهمة، وهذا يجعل منهم قادة استراتيجيين ناجحين، كما يمكنهم ذلك من تجنب تحديات المستقبل والاستعداد له بشكل جيد.

بينما قد يرجع حصول العبارة: (أنتفاع مع الخطط الكبرى عندما تعرض) على الترتيب الأخير بدرجة موافقة عالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، إلى أن الخطط الكبرى قد تكون غير واضحة المعالم، لكي يتمكنوا من التفاعل معها ومع ذلك لديهم الجاهزية للتفاعل معها إذا ما توفر الجو الملائم للتفاعل.

النمط الرابع- مستوى كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في نمط (المترئث): جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى كفاءة الاستشراف لديهم في نمط (المترئث)، ثم ترتيب السلوكيات والممارسات المحددة بهذا النمط ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج الجدول التالي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز حول مستوى كفاءة الاستشراف لديهم في نمط (المترئث)، مرتبةً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	تقدير الكفاية
12	أتجنب التسرع لكنني أفضل معرفة المستجدات.	3.98	0.89	1	عالية
8	أحاول إيقاف الخطط المفروضة غير الواقعية.	3.72	0.95	2	عالية
9	أنزعج من التغييرات الكثيرة.	3.14	1.40	3	متوسطة
3	أنزعج من التغييرات التي تعيق فرصي.	3.12	1.20	4	متوسطة
11	أبني موقفاً مضاداً للتغييرات التي تهدد المكانة الوظيفية لأي فرد	2.84	1.40	5	متوسطة
	المتوسط الكلي للنمط الرابع (المترئث):	3.36	0.77	---	متوسطة

يتبين من جدول (10) السابق أن نمط (المترئث) بوصفه أحد أنماط كفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية، جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للنمط (3.36) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.769)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات رقم (11، 9، 3) بهذا النمط بين (1.189 - 1.399) وهي قيم مرتفعة، مما يدل على تباين استجابات القيادات الأكاديمية حول هذه الممارسات، بينما جاءت الممارسات رقم (8، 12) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.891، 0.948) وهي قيمة منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات القيادات الأكاديمية حول درجة حدوث هاتين الممارستين.

وقد يرجع حصول العبارة: (أتجنب التسرع لكنني أفضل معرفة المستجدات) على الترتيب الأول بدرجة موافقة عالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز يترثون في

اتخاذ القرارات على اختلاف مستوياتها ولكنهم يبقون على اطلاع بمستجدات الأوضاع والبيئات الداخلية والخارجية، وهذا بدوره يساعد على ترشيد القرارات ونشر روح المسؤولية.

بينما قد يرجع حصول العبارة: (أتبنى موقفا مضادا للتغيرات التي تهدد المكانة الوظيفية لأي فرد) على الترتيب الأخير بدرجة موافقة منخفضة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، إلى فهمهم العميق لكيفية التغيير في محيطهم بشكل ايجابي والذي يجعل منهم قادة تغيير ناجحين، حيث يرفض عادة الموظفين التغيير الذي من شأنه المساس بمصالحهم مما يؤدي إلى فشل التغيير وهذا من أبرز معوقات التغيير في المنظمات الحديثة.

● إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول تقديرهم مستوى أنماط كفاءة الاستشراف لديهم تعزى لاختلاف متغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- الفروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول تقديرهم مستوى أنماط كفاءة الاستشراف لديهم والتي تعزى لاختلاف متغير الجنس:

جرى استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول تقديرهم مستوى أنماط كفاءة الاستشراف لديهم والتي تعزى لاختلاف متغير الجنس، ويوضح نتائج الجدول التالي:

جدول (11): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول مستوى أنماط كفاءة الاستشراف لديهم تبعا لاختلاف متغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
النمط الأول (المتكيف):	ذكر	26	4.06	0.512	0.636	0.510	غير دالة إحصائية
	أنثى	24	3.96	0.610			
النمط الثاني (المجرب):	ذكر	26	3.86	0.553	0.591	0.557	غير دالة إحصائية
	أنثى	24	3.74	0.859			
النمط الثالث (المتبصر):	ذكر	26	4.01	0.547	0.790	0.434	غير دالة إحصائية
	أنثى	24	3.84	0.980			
النمط الرابع (المتريث):	ذكر	26	3.50	0.746	1.255	0.216	غير دالة إحصائية
	أنثى	24	3.20	0.777			
المجموع الكلي لأنماط كفاءة الاستشراف	ذكر	26	3.85	0.589	0.818	0.429	غير دالة إحصائية
	أنثى	24	3.68	0.807			

يتبين من جدول (11) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول تقديرهم أنماط كفاءة الاستشراف لديهم في كل من الأنماط (المتكيف، والمجرب، والمتبصر، والمتريث) تعزى لاختلاف متغير الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لهذه الأبعاد بين (0.636 - 1.255)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد يرجع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية إلى أنهم يعملون في بيئات عمل متشابهة وفي ظروف عمل متقاربة، ويحملون مؤهلات علمية عليا تذيب الفروق المعرفية والمهارات القيادية بينهم، وقد يكون لتوفر رؤية استراتيجية مشتركة في جامعة الملك عبد العزيز، واعداد القيادات بشكل متكافئ بين الذكور والاناث، دور كبير في تماثل أنماط كفاءة الاستشراف بين الذكور والإناث. وربما يعود ذلك أيضاً إلى أن جميع القادة والقائدات يشعرون بالولاء لمهنتهم ويشعرون بالانتماء لجامعتهم فأصبحت لديهم ممارسات متماثلة.

2- الفروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول تقديرهم أنماط كفاءة الاستشراف لديهم والتي

تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة:

جرى استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول أنماط كفاءة الاستشراف لديهم والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وبوضوح نتائجه الجدول (12) التالي:

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول تقديرهم أنماط كفاءة الاستشراف لديهم والتي تعزى لاختلاف متغير أعوام الخبرة:

القيمة الاحتمالية	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المتغيرات
0.328	1.140	0.354	2	0.708	بين المجموعات	البعد الأول (المتكيف)
		0.310	47	14.584	داخل المجموعات	
			49	15.292	الكلية	
0.171	1.837	0.901	2	1.801	بين المجموعات	البعد الثاني (المجرب)
		0.490	47	23.038	داخل المجموعات	
			49	24.839	الكلية	
0.659	0.420	0.263	2	0.527	بين المجموعات	البعد الثالث (المتبصر)
		0.627	47	29.494	داخل المجموعات	
			49	29.976	الكلية	
0.815	0.206	0.126	2	0.252	بين المجموعات	البعد الرابع (المتريث)
		0.613	47	16.779	داخل المجموعات	
			49	24.786	الكلية	
0.493	0.900	0.411	2	0.822	بين المجموعات	المجموع الكلي
		0.510	47	22.751	داخل المجموعات	
			49	180.97	الكلية	الاستشراف

يتبين من جدول (12) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول تقديرهم لدرجة أنماط كفاءة الاستشراف في جميع الأنماط (المتكيف، المجرب، المتبصر، المتريث) تعزى إلى أعوام الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لممارسات القيادات الأكاديمية بتلك الأنماط بين (0.206-1.837) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$ .

- ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول تقديرهم لدرجة أنماط كفاءة الاستشراف ترجع لاختلاف سنوات الخبرة إلى أن تلك الأنماط لا علاقة لها بخبرتهم، حيث تعد هذه الأنماط ردود فعل تعكس قدرات القيادات المختلفة لاستشراف المستقبل، ومدى استعدادهم لاكتساب مهارات الاستشراف المتنوعة التي تجعل منهم قادة مستقبليين بارعين، ولكون الجميع قد حصل على تعليم عالي وشهادات علمية من جامعات عريقة مكنتهم من كفاءة الاستشراف بغض النظر عن خبراتهم العملية.

#### مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما الأنماط السائدة لكفاءة الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز؟

جاءت كفايات الاستشراف لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، وقد جاءت جميع الأنماط بدرجة عالية باستثناء نمط الميراث الذي جاء بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى امتلاك القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز للعديد من الممارسات التي تشير إلى نمط المتكيف والتي تتمثل في المرونة العالية والقدرة على إيجاد البدائل لمختلف المستجدات والتعاون المشترك فيما بينهم، كما أنهم يتحلون بالعديد من الصفات التي تندرج تحت نمط المتبصر ومنها اهتمام القيادات الأكاديمية بالمستقبل وسعيهم لإيجاد إجابات للكثير من الأسئلة التي تتعلق بالمستقبل وأحواله، بالإضافة إلى تركيزهم على القضايا المستقبلية وآثارها المتوقعة وأساليب التعامل معها، كما تمتلك القيادات الأكاديمية العديد من الخصائص التي تعبر عن نمط المجرب ومنها تفاعلهم مع التوجهات الحديثة للمجتمع وتفهمهم للاحتياجات المستقبلية، إضافة إلى قابليتهم لتفهم مختلف التوجهات المستقبلية التي قد يتخذها المجتمع نتيجةً للتحويلات العالمية أو المحلية.

كما يرى الباحث وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في كفايات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز ومنها سرعة التعرف على المستجدات المحلية والعالمية، وضعف تقبلهم للخطط غير الواقعية التي يتم فرضها عليهم وخاصةً تلك التي تتعلق بالتوجهات المستقبلية وهو ما يفسر حسب رأي الباحث حصول نمط الميراث على درجة استجابة متوسطة خلاف ما حصلت عليه الأنماط الأخرى، ويعود امتلاك القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لكفايات استشراف المستقبل على الجامعة بالكثير من الفوائد، وتستخدم الجامعة هذه الكفايات كأحد معايير اختيار القيادات الأكاديمية، وهو ما يتفق مع دراسة (Loomes et al., 2019) التي بينت أن النتائج البحثي المستقبلي للباحثين يعد من أهم أسباب اختيار القيادات الأكاديمية للجامعات الأسترالية، وأن توظيف الجامعات للقادة الأكاديميين ذوي الكفاءات العالية ومن يمتلكون القدرة على استشراف المستقبل له أهمية كبيرة في تطوير التعليم العالي والارتقاء بدور الجامعات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود ضعف في إنتاج البحوث المستقبلية في المنطقة المملكة العربية السعودية وهو ما ينعكس على مستوى كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وجامعة الملك عبد العزيز على وجه الخصوص، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الذبياني (2017) والتي أشارت إلى وجود ضعف إنتاج دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية بشكل عام.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العامري (2020) التي أشارت إلى أن در درجة توفر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعلهم

للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، بينما يتوافق مع نتائج دراسة (Panfilov & Panfilova, 2019) التي أشارت إلى أن امتلاك التربويين لمهارات استشراف المستقبل من شأنه أن ينمي قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل والذي يؤثر على أنشطتهم المهنية ويساعد في التغلب على التحديات المتوقعة وتنمية بصيرة التربويين بصورة عامة. مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل تختلف وجهات نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بخصوص مدى توفر أنماط كفاءة الاستشراف لديهم باختلاف متغيري (الجنس وسنوات الخبرة)؟ أشارت نتائج الاختبارات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز حول تقديرهم أنماط كفاءة الاستشراف تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى التشابه الكبير في كل من بيئة وظروف العمل التي يعمل فيها كلا الجنسين من القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى أن مستوى المهارات والدرجات العلمية المتقاربة التي يمتلكونها يذيب الفوارق التي تنتج عن اختلاف الجنس والتي من الممكن أن يكون لها تأثير في دراسات مختلفة وبظروف مختلفة، كما أن التوجهات الحديثة للمملكة العربية السعودية والجامعات وفي مقدمتها جامعة الملك عبد العزيز نحو تعزيز مكانة المرأة أسهمت في تغير مستويات التفكير وإذابة الفروق بين الجنسين في العديد من التوجهات في الحياة العملية والمهنية، بالإضافة إلى الدور الكبير للتمائل في أنماط كفاءة الاستشراف بين الذكور والإناث، وربما يعود ذلك أيضاً إلى أن جميع القادة والقائدات يشعرون بالولاء لمهنتهم ويشعرون بالانتماء لجامعتهم فأصبحت لديهم ممارسات متماثلة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة إلى أن تلك الأنماط ترتبط وبصورة كبيرة بالمهارات الشخصية التي قد لا تتأثر بصورة كبيرة بسنوات الخبرة، حيث تعد هذه الأنماط ردود فعل تعكس قدرات القيادات المختلفة لاستشراف المستقبل، ومدى استعدادهم لاكتساب مهارات الاستشراف المتنوعة التي تجعل منهم قادة مستقبليين بارعين، ولكون جميع أفراد العينة قد حصلوا على درجات علمية متكافئة تقريباً ومن أعرق الجامعات العربية فإن ادراكهم لهذه الكفايات المهمة جاء بدرجة متساوية إلى حد ما، وهذا ما يعكس اهتمام جامعة الملك عبد العزيز باستقطاب قيادات أكاديمية على درجة عالية من التناغم مع التوجهات العالمية التي تسعى إلى الارتقاء بدور التعليم العالي ومؤسساته في المجتمع وتعزيز مشاركتها في التنمية الشاملة والمستدامة التي يطمح المجتمع للوصول إليها.

### التوصيات والمقترحات.

- 1- إجراء ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات اندماج القيادات الأكاديمية مع المستجدات المعرفية وتدريبهم على اكتساب المرونة في التعامل مع الخطط الاستراتيجية المختلفة والتغيرات المستمرة فيها، وذلك بما يسهم في سد النقص في نمط التريث في كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية.
- 2- السعي المستمر نحو تعزيز مهارات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية الحالية والعمل على استقطاب قيادات أكاديمية جديدة تمتلك مستوى عالٍ من كفايات استشراف المستقبل.
- 3- التعامل مع كفايات استشراف المستقبل كأحد الكفايات الأساسية التي يتم على أساسها اختيار القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز والجامعات السعودية بعامه.
- 4- زيادة اهتمام وزارة التعليم باستشراف المستقبل ومهاراته وكفاياته وذلك من خلال تبني برامج تربوية وبحثية تهتم بهذه المهارات وكفايات والعمل على نشر التوعية حولها والترغيب بامتلاكها ونشرها بين العاملين في المجال التربوي بمختلف مستوياته.



- 5- العمل على إنشاء مركز بجامعة الملك عبد العزيز يهتم بالدراسات الاستشرافية؛ وذلك لإمداد القيادات بأسس ومهارات وأدوات الاستشراف العلمية، بحيث يكون مهمته تنمية قدرات القادة الاستشرافية، والقيام بدراسات استشرافية في جميع المجالات.
- 6- إنشاء موقع إلكتروني لاستشراف المستقبل، من شأنه إشراك ذوي العلاقة في استشراف المستقبل للمجالات المختلفة ويكون متاح لجميع أفراد المجتمع، بطرق منهجية وعلى غرار عمل الدول المتقدمة في ذلك.
- 7- عقد شراكات مع خبراء الاستشراف الدوليين والمنظمات الدولية المهمة بالاستشراف، للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال.
- 8- فتح دبلومات أو تخصصات دقيقة للدراسات المستقبلية والاستشراف أو على الأقل إضافة مواد اختيارية في التخصصات الإدارية والقيادية.
- 9- تبني ملتقى علمي سنوي لاستشراف المستقبل يتم فيه عرض ومناقشة الأبحاث والأوراق العلمية المتعلقة باستشراف المستقبل والتقاء الخبراء الضالعين في هذا المجال والاستفادة منهم.
- 10- المقترحات:
  - إجراء دراسة ارتباطية بين كفاءة الاستشراف والتغيير التنظيمي.
  - إجراء دراسة ارتباطية بين كفاءة الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي.
  - إجراء دراسة ارتباطية بين كفاءة الاستشراف وأساليب اتخاذ القرارات.

## قائمة المراجع.

### أولاً: المراجع بالعربية:

- أحمد، ياسر. (2016). واقع التعلم والتدريب الإلكتروني في المملكة العربية السعودية: خيار استراتيجي لتحقيق التطلعات الوطنية واستشراف المستقبل. المجلة العلمية لجامعة 6 أكتوبر، 3(1)، 134-153.
- إسماعيل، وائل. (2011). التخطيط العلمي لصنع المستقبل: رؤى نظرية. مجلة دراسات دولية. 1(47)، 75-102.
- حافظ، عماد. (2015). التفكير المستقبلي. (ط1). دار العلوم.
- الحمادي، فايزة، وسالم، سماح. (2017). تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م، 1025-1072.
- الذبياني، محمد. (2017). دراسات المستقبل: أسسها الفلسفية واستخداماتها في البحوث التربوية في البلدان العربية. مجلة دراسات-العلوم التربوية، 4(44)، 165-184.
- رضوان، محمود. (2012). مهارات استشراف المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الزهراني، سعدية، وأحمد، إيمان. (2020). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 1(61)، 157-183.
- عامر، قاسم. (2014). دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي. (ط1). شرطة الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
- العامري، عبد الله. (2020). كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للتربية، 39(1)، 9-48.
- قدوري، فائق، والألوسي، وفاء. (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 8(1)، 113-140.

- القرني، سعد. (2020). اتجاهات طلاب وطالبات السنة التحضيرية في جامعة الملك عبد العزيز نحو مادة مهارات الاتصال. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 8(3)، 48-77.
- الكعبي، سليمان. (2018). موسوعة استشراف المستقبل ط2. قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- المبعوث، محمد. (2013). التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمود، سماح، وحري، انسام. (2019). تأثير الوضع الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي - دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط. مجلة الإدارة والاقتصاد، 1(118)، 69-75.
- محمود، عواطف. (2010). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(19)، 64-80.
- المصري، إيهاب، وعامر، عبد الرؤوف. (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. (ط1). القاهرة: دار العلوم.
- منصور، محمد. (2013). الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهميتها وتوطينها عربيًا. مجلة المستقبل العربي، 36(416)، 34-53.
- نافع، سعيد. (2017). الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، 1(11)، 5-28.
- النجار، زينب، شحاته، حسن وعمار، حامد. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. (ط1). الدار المصرية اللبنانية.
- نصار، نور الدين. (2021). سيناريوهات استشراف مستقبل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(6)، 534-564.

#### ثانيًا: المراجع الانجليزية:

- Dian, N. (2009). 'Foresight Styles Assessment: A Theory Based Study in Competency and Change', Journal of Futures Studies, 13(3), 59-7.
- Gary, J. E. (2009). Foresight styles assessment: testing a new tool for consulting futurists. Journal of Futures Studies, 14(1), 1-26.
- Keenan, M. (2008). Overview of foresight methods. Manchester: PREST, University of Manchester.
- Kriechel, B., Wilson, R., Beaven, R., & Alexandri, E. (2016). Overview of 2015/16 Projections.
- Loomes, S., Owens, A., & McCarthy, G. (2019). Patterns of recruitment of academic leaders to Australian universities and implications for the future of higher education. Journal of Higher Education Policy and Management, 41(2), 137-152.
- Monda, E. (2018). Social futuring—In the context of futures studies. Society and Economy, 40(s1), 77-109.
- Panfilov, A., & Panfilova, V. (2019). The Formation of Foresight Competence as a Factor in Improving the Quality of Teacher Training. ARPHA Proceedings. 1(1), 503-5013.
- Perrotta, C. (2014). Innovation in technology-enhanced assessment in the UK and the USA: Future scenarios and critical considerations. Technology, Pedagogy and Education, 23(1), 103-119.
- Taylor, C. M. (2003). Visionary leadership in nonprofit organizations [PhD theses]. University of Florida.