



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



أثر انماط التفكير الاستراتيجي للقيادات الادارية في الاداء المؤسسي:

المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً

(دراسة في الجامعات الاردنية الخاصة)

**The Impact of Strategic Thinking Patterns of
Administrative Leaders on Organizational Performance:
Strategic Flexibility As Mediator Variable
(A Study on Jordanian private universities)**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال

أعداد الدارس

علي عبدالقادر محمود الدوري

إشراف البروفسور

علي عبدالله الحاكم

1442هـ/2020م



وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا
تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ
وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

سورة النحل / ﴿٧٨﴾

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

الإهداء

الى وطني العزيز العراق الآبي

وفاءً

الى من أمضى عمره لينير دربي الى صاحب القلب الحنون والحلم الجميل الى من أسعى لأكون بخلقه
وطيبة قلبه والدي الحبيب

أطال الله في عمره

الى من تنير لي درب الحياة وتبدد لي ظلمة اليأس الى التي لايزال ربي يكرمني من آجلها

والدي الحبيبة

براً وأحساناً

الى التي كانت وما زالت عضداً ونبراساً يضيء لي الحياة زوجتي العزيزة

حباً واعتزازاً

الى أحبتي ونور عيني أولادي (الحسن ، سيدة ، عبدالقادر ، أسلم)

تفوقاً وسعادةً

الى من غمروني بحنانهم وعطفهم أخواتي

وفاءً وأخلاصاً

الى من صاغوا لنا علمهم حروفاً وفكرهم منارة اساتذتنا الكرام وفقهم الله تعالى

(أهدي هذا الجهد المتواضع)

شكر وتقدير

الحمد لله تعظيماً لشأنه ، والشكر له على فضلة وإحسانه، رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "النمل آية(19)،
والصلاة والسلام على حبيبنا وقودتنا محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه وسلم وبعد

فبعد أن تم هذا البحث بحمد الله وتوفيقه ، لايسعني إلا أن اتقدم بأسمى معاني الشكر وأرقى معاني التقدير والعرفان الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي احتضنتني للدراسة فيها وخاصة كلية الدراسات التجارية وكل من يعمل فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الكرام الذين قدموا لنا جميع مستلزمات الدراسة والتوجيهات القيمة التي كان لها الاثر البالغ في إتمام فترة دراستي فلهم مني كل الامتنان والتقدير .

كما أخص بالشكر والتقدير الى الاستاذ الفاضل البروف "علي عبد الله الحاكم" المشرف على اطروحتي الذي غمرني بأهتمامه وتوجيهاته السديدة والقيمة وسعة صدره في متابعتي المستمرة حتى تم انجاز دراستي فله مني كل الحب والشكر والتقدير

والشكر والتقدير الى الدكتور محمد المختار المحلل الاحصائي لاطروحتي والدكتور أمنه والشكر موصول لأخوتي الذين تعرفت عليهم خلال فترة دراستي وبالأخص (عبد العزيز محمد علوان) و(برهان حمد ادهام) وكل من أثرى علي جوانب هذا البحث بنصيحة أو توجيه لهم مني كل الحب والتقدير .

المستخلص

تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي تمكنها من أن تكون في مكانة تنافسية قوية كي تحقق بذلك الأهداف الإستراتيجية كالديمومة والبقاء، لذلك يتوجب أن تتعامل الإدارة مع كل معطيات الفكر الإداري الحديث القائم على التغيير والتجديد كي تكون أكثر ابتكاراً، من هذا المبدأ كانت نقطة البداية التي تأسست بموجبها فكرة هذا البحث والتي يركز على تقديم الدراسة المناسبة لإشكالية ومسببات إخفاق المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها وعدم قدرة القادة على وضع رؤية واضحة للأنظمة بشكل شامل وعليه تهدف هذه الدراسة الى توضيح مدى تأثير انماط التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في ظل وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التعرف على مدى توافر التفكير الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة موضع البحث، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين انماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي، إضافة إلى تحديد ما إذا كان للمرونة الاستراتيجية دور وسيط في العلاقة بين انماط التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي، بناءً على ما سبق واستناداً الى الدراسات السابقة ونظرية الموارد تم تطوير الفرضيات وأستخدم المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان وعددها (9) جامعات، وتم اختيار اسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة البالغ عددها (241) فرد، وتم استرجاع (216) استبانة صالحة للتوزيع بنسبة (89%) استبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS-Amos23) لاختبار الفرضيات، إضافة لما سبق تم التأكد من الاعتمادية عن طريق استخدام العديد من الاساليب الإحصائية، والتي أظهرت نتائجها أن هناك تأثير جزئي بين انماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة، وان المرونة الاستراتيجية تتوسط كلياً العلاقة بين انماط التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي، وقد خرجت الدارسة بعدد من الاستنتاجات والتوصيات والخروج بمقترحات بصدد الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الاداء المؤسسي، المرونة الاستراتيجية.

Abstract

Educational institutions seek the highest levels of institutional performance that enables them to be in a strong competitive position in order to achieve strategic goals such as permanence and survival, therefore management must deal with all the data of modern management thinking based on change and renewal in order to be more innovative, from this principle it was the starting point under which the idea of this research was established, which is based on providing an appropriate study of the problem and causes of failure of educational institutions. Failure to achieve their goals and the inability of leaders to develop a clear vision for systems in a comprehensive manner. Therefore.

This study aims to clarify the extent of the impact of strategic thinking patterns on institutional performance in light of the presence of strategic flexibility as a mediating variable, and this can be achieved by identifying the availability of strategic thinking in the private Jordanian universities in question, and disclosure of the nature and direction of the relationship between strategic thinking patterns and institutional performance, in addition to determining whether strategic flexibility has a mediating role in the relationship between strategic thinking patterns and performance. Institutional, based on the above and based on previous studies and resource theory.

The hypotheses were developed. The descriptive and analytical approach was used in the study, where the study community consisted of a group of private Jordanian universities in the capital, Amman, numbering (9) universities, and the method was chosen for the study sample of (241) individuals, and (216) questionnaires valid for distribution were retrieved at a rate of (89%) a sound questionnaire that was subjected to analysis using the statistical analysis program (SPSS-Amos23) to test the hypotheses, in addition to determining whether strategic flexibility has a mediating role in the relationship between strategic thinking and institutional performance.

The study came out with a number of conclusions and recommendations and came up with proposals regarding future studies.

Key words: strategic thinking, institutional performance, strategic flexibility.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	اسم الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص باللغة العربية
د	المستخلص باللغة الإنكليزية
هـ	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	المبحث الأول
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
11	متغيرات الدراسة
11	منهجية الدراسة
12	مجتمع الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
	المبحث الثاني
15	الدراسات العربية السابقة
25	الدراسات الاجنبية السابقة
31	التعليق على الدراسات السابقة

الصفحة	اسم الموضوع
34	الفجوة البحثية والجوانب الاضافية
	الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة
	المبحث الاول : الادارة الاستراتيجية
42	مفهوم الادارة الاستراتيجية
44	اهمية الادارة الاستراتيجية
45	اهداف الادارة الاستراتيجية
47	مكونات الادارة الاستراتيجية
50	مراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية
	المبحث الثاني : القيادة الادارية
56	مفهوم القيادة
61	اهمية القيادة
58	الفرق بين القيادة والادارة
60	الصفات القيادية
62	انماط القيادة
	المبحث الثالث : التفكير الاستراتيجي
63	مفهوم التفكير الاستراتيجي
66	مراحل تطور التفكير الاستراتيجي
68	اهمية التفكير الاستراتيجي
69	خصائص وسمات التفكير الاستراتيجي
71	انماط التفكير الاستراتيجي

الصفحة	اسم الموضوع
77	نماذج التفكير الاستراتيجي
80	عناصر التفكير الاستراتيجي
85	التحديات التي تواجه التفكير الاستراتيجي
87	الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي
	الفصل الثالث:
	المبحث الاول: الاداء المؤسسي
93	مفهوم الاداء المؤسسي
96	اهمية الاداء المؤسسي
97	خصائص الاداء المؤسسي
99	ابعاد الاداء المؤسسي
103	العوامل المؤثرة في الاداء المؤسسي
106	معايير وانواع الاداء المؤسسي
	المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية
112	مفهوم المرونة الاستراتيجية
113	اهمية المرونة الاستراتيجية
115	ابعاد المرونة الاستراتيجية
117	العوامل المؤثرة في حاجة المؤسسات للمرونة الاستراتيجية
	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
119	العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي

الصفحة	اسم الموضوع
120	العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية
121	العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
	المبحث الاول: نظرية الدراسة وتطوير الفرضيات
124	النظرية التي استندت اليها الدراسة
126	كيفية الاستفادة من نظرية الدراسة
128	انموذج الدراسة
129	تطوير فرضيات الدراسة
	المبحث الثاني : منهجية وعينة الدراسة
136	تصميم البحث
137	نوع ومدخل البحث
138	منهجية الدراسة
138	مجتمع الدراسة
140	عينة الدراسة
140	مصادر جمع البيانات
141	مقياس الدراسة
142	ثبات الاداة
154	الاساليب الاحصائية المستخدمة
	الفصل الخامس: تحليل البيانات
	المبحث الاول: تحليل بيانات الدراسة

الصفحة	اسم الموضوع
159	تنظيف بيانات الدراسة
160	معدل استجابة العينة
161	تحليل البيانات الديمغرافية
163	التحليل العاملي الاستكشافي
164	التحليل العاملي التوكيدي
183	الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة
184	انموذج الدراسة المعدل
188	المتوسطات والانحرافات المعيارية
189	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة
	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
194	اختبار العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي
199	اختبار العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية
201	اختبار العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي
204	اختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي
210	ملخص نتائج الدراسة
	الفصل السادس : مناقشة النتائج والتوصيات
215	مناقشة النتائج
222	مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية

الصفحة	اسم الموضوع
225	محددات الدراسة
227	التوصيات
229	المراجع
249	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول	ت
101	مؤشرات الاداء المالي	(1-3)	1.
102	مؤشرات الاداء التشغيلي	(2-3)	2.
139	مجتمع الدراسة	(1-4)	3.
141	درجات مقياس لكيرت الخماسي	(2-4)	4.
141	الوزن النسبي ودرجة الموافقة	(3-4)	5.
143	البيانات الشخصية	(4-4)	6.
144	متغيرات الدراسة وصادر عبارات الاستبانة	(5-4)	7.
145	قياس النمط الشامل	(6-4)	8.
146	قياس النمط التجريدي	(7-4)	9.
147	قياس النمط التشخيصي	(8-4)	10.
148	قياس النمط التخطيطي	(9-4)	11.
149	قياس الاداء الاستراتيجي	(10-4)	12.
149	قياس الاداء المالي	(11-4)	13.
150	قياس الاداء التشغيلي	(12-4)	14.
151	قياس عبارات مرونة الموارد	(13-4)	15.
151	قياس عبارات مرونة القدرات	(14-4)	16.
152	متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة	(15-4)	17.
153	معامل كرونباخ الفا لعينة الدراسة	(16-4)	18.
161	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1-5)	19.
161	تحليل البيانات الشخصية	(2-5)	20.
165	التحليل العاملي لانماط التفكير الاستراتيجي	(3-5)	21.
166	العبارات التي حذفت بعد اجراء التحليل العاملي للتفكير الاستراتيجي	(4-5)	22.
168	التحليل العاملي للاداء المؤسسي	(5-5)	23.

169	العبارات التي حذفت بعد اجراء التحليل العملي التوكيدي لاداء المؤسسي	(6-5)	24.
170	التحليل العملي للمرونة الاستراتيجية	(7-5)	25.
171	العبارات التي حذفت بعد اجراء التحليل العملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية	(8-5)	26.
176	مؤشرات جودة المطابقة لانماط التفكير الاستراتيجي	(9-5)	27.
179	مؤشرات جودة المطابقة للاداء المؤسسي	(10-5)	28.
182	مؤشرات جودة المطابقة للمرونة الاستراتيجية	(11-5)	29.
183	معامل الاعتمادية الفاكرونباخ لعبارات الاستبانة	(12-5)	30.
186	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل	(13-5)	31.
187	فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج	(14-5)	32.
189	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(15-5)	33.
191	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(16-5)	34.
196	المسار من انماط التفكير الاستراتيجي الى الاداء الاستراتيجي	(17-5)	35.
198	المسار من انماط التفكير الاستراتيجي الى الاداء المالي	(18-5)	36.
200	المسار من انماط التفكير الاستراتيجي الى مرونة القدرات	(19-5)	37.
203	المسار من مرونة القدرات الى الاداء المؤسسي	(20-5)	38.
205	تحليل المسار الاثر المباشر	(21-5)	39.
205	تحليل المسار الاثر الغير مباشر	(22-5)	40.
208	تحليل المسار الاثر المباشر	(23-5)	41.
209	تحليل المسار الاثر الغير مباشر	(24-5)	42.
210	نتائج اختبار الفرضيات	(25-5)	43.

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل	ت
33	المحاور والعلاقات التي تناولتها الدراسات السابقة حول موضوع دراسته	(1-1)	1.
37	الفجوه البحثية في ضوء تحليل الدراسات السابقة	(2-1)	2.
38	أبعاد الاداء المؤسسي	(3-1)	3.
39	ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي	(4-1)	4.
40	أبعاد المرونة الاستراتيجية	(5-1)	5.
48	مكونات الادارة الاستراتيجية	(1-2)	6.
59	الفرق بين القيادة والاداره	(2-2)	7.
70	خصائص وسمات التفكير الاستراتيجي	(3-2)	8.
75	مداخل التفكير الاستراتيجي	(4-2)	9.
78	نموذج Lidtka للتفكير الاستراتيجي	(5-2)	10.
79	نموذج Wensley Grundy	(6-2)	11.
83	عناصر التفكير الاستراتيجي	(7-2)	12.
85	عوامل التفكير الاستراتيجي	(8-2)	13.
88	التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي	(9-2)	14.
89	المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي	(10-2)	15.
96	الاداء من منظور الكفاءة والفاعلية	(1-3)	16.
104	العوامل المثرة في الاداء	(2-3)	17.
117	مفاهيم المرونة الاستراتيجية	(3-3)	18.
129	مخطط الدراسة الفرضي	(1-4)	19.
175	التحليل العاملي التوكيدي لانماط التفكير الاستراتيجي	(1-5)	20.
178	التحليل العاملي التوكيدي للاداء المؤسسي	(2-5)	21.
181	التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية	(3-5)	22.
185	نموذج الدراسة المعدل	(4-5)	23.

190	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(5-5)	24.
195	العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء الاستراتيجي	(6-5)	25.
197	العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المالي	(7-5)	26.
199	العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي ومرونة القدرات	(8-5)	27.
202	العلاقة بين مرونة القدرات والاداء المؤسسي	(9-5)	28.
204	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين انماط التفكير والاداء الاستراتيجي	(10-5)	29.
207	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين انماط التفكير والاداء المالي	(11-5)	30.

الفصل الاول

المبحث الاول: الاطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الاول

الاطار العام للدراسة

1-1-1 المقدمة

أصبحت اغلب المنظمات تسعى الى كسب ميزة تنافسية من خلال التركيز على الاداء المؤسسي عن طريق الإبداع والابتكار، ويعتبر من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا في دراسات الموارد البشرية بشكل عام والدراسات الادارية بشكل خاص، ويعود ذلك لاهمية هذا المفهوم على مستوى المؤسسة والفرد اضافة الى وجود عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الاداء المؤسسي داخل الجامعات.

فقد اصبح موضوع الاداء المؤسسي من المواضيع المهمة التي باتت تشغل بال اغلب الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية، وتسعى المنظمة باختلاف اشكالها الى تحسينه وتطويره بهدف الارتقاء بمستويات ادائها وتكون قادرة على تحقيق اهدافها ورؤيتها ورسالتها، باعتبار ان مفهوم الاداء احد التطورات الهامة والايجابية في السنوات الاخيرة(المطيري،2016: 37)، ويسهم الاداء في اعطاء نتائج تقييم اكثر دقة وواقعية مقارنة في بعض الاعمال التي من الصعب استخدام معدلات لقياسها نظرا لكون انتاجيتها غير ملموسة بينما يوجد بعض الاعمال انتاجها ملموس وبالتالي فإن عملية استخدامه تحكمة نوع وطبيعة العمل(العوادة،2011: 75).

حيث اصبح العالم اليوم مضطرب بالعديد من المتغيرات السريعة التي انتجت أثارا بعيدة المدى في كل المجالات، كما أن السمة الاساسية للمجتمع المعاصر هي شدة وسرعة التحول من أوضاع مستقرة متعارف عليها الى أوضاع مستجدة، حيث اصبحت الفكرة الجوهرية لجميع المؤسسات أن ماكان يصلح لعالم الامس لا يصلح للواقع الذي نعيشه اليوم وبالتالي لا يصلح للغد وعالم المستقبل

مما يستوجب استدامة التفكير الاستراتيجي الذي يبني رؤية لمستقبل المؤسسة قبل عملية وضع الخطة الاستراتيجية، ويركز على عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (نيوف، 2011: 32)، وعلى مسعى أكثر شمولية داخل المنظمة في مواجهة المنافسة والتغيير المستمر في سوق اليوم، كما يمكن للمؤسسات وقيادتها الاستفادة من التفكير الاستراتيجي من أجل نقل المؤسسه إلى الأمام نحو مستقبل جديد وأكثر نجاحاً (Ken et..al,2012: p17)، ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة لاستمرار عمل المؤسسات التعليمية والوصول الى الاهداف المرسومة ، يجب على هذه المؤسسات العمل على اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي، وتسهيل الضوء على الاسباب والظروف الى ادت الى تعثر بعض هذه المؤسسات، لكون الادارة الاستراتيجية تركز على دراسة وتحليل مستقبل المؤسسات المتنوعة ورسم الطرق المختلفة للوصول الى الاهداف (سعاده، 2006: 13)

أن الاعتماد على المداخل التقليدية للادارة يعد امرا بالغ الخطورة في الوقت الحالي، مما كان دافعا الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل اسهل واسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل عاده في البيئة التنافسية، لذا تحتل المرونة أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة في ظل العولمة والانفتاح، فعن طريق المرونة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة تكيف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة (الياسري واخرون، 2014: 11)، مما يعني ان المرونة الاستراتيجية اصبحت احدى المفاهيم التي حظيت باهتمام اغلب الباحثين في مجال الادارة ومساعدة المؤسسة لتحقيق الاهداف المرجوة عن طريق رسم السياسات وصياغة الاستراتيجيات الملائمة للحد من التحديات والتغيرات البيئية المتسارعة وبالتالي الوصول الى الاهداف المرسومة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكن الجامعات من الاستمرار (قدوري والالوسي، 2018: 114).

انطلاقاً مما سبق فقد لمس الباحث الحاجة لضرورة الاخذ بانماط التفكير الاستراتيجي السليم حيث بعد ان اصبح ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات، وذلك اذا ارادت تلك المؤسسات تحقيق زيادة في تطوير اداءها، اصبح هذا الاتجاه هو السبيل الوحيد لبقاء واستمرارية تلك المؤسسات، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير ادائها للوصول الى الاداء المتميز الذي تسعى للوصول اليه اغلب المؤسسات لتحقيق الاهداف المرجوة منها والارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية من خلال الاستجابة السريعة للفرص والتحديات والتغيرات البيئية السريعة .

1-1-2 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية مرحلة تحول جذري يعود الى التغييرات المستمرة الحاصلة في بيئة اعمالها حيث اخذت الجامعات العالمية تنتشر في دول العالم العربي لذا ينبغي مواكبة واستخدام افضل الطرق والاساليب الممكنة لمواكبة التطورات الحديثة واصبحت المسؤولية اكبر على عاتق ادارت تلك المؤسسات لاستمراريتها ومراعاة متطلباتها التي تعكس مدى كفاءة وفاعلية أنظمتها وسياستها التعليمية، حيث أكدت اغلب الدراسات على أهمية الاداء المؤسسي وضرورة تطبيقه في جميع مؤسسات الدولة وخاصة في المؤسسات التعليمية والجامعات الاردنية بشكل خاص.

فقد خلصت دراسة (نجيب،2008) الى أن المؤسسات التربوية تحتاج الى عقد دورات تخصصية في مواضيع التفكير الاستراتيجي للمشرفين التربويين ، والتعاون مع ذوي الخبرة والمرتبة العلمية من تدريسيين في كليات الجامعات وضرورة قيام الجامعات بتزويد المديرين بالكتب والتقارير والبحوث التي تتناول مواضيع التفكير الاستراتيجي، وأوصت دراسة (الشديفات والحراشة :2005) الى أن تعمل وزارة التربية والتعليم على رفع مستويات جميع أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات

الادارية بكافة مستوياتها بأقامة دورات تدريبية متخصصة لاىصال اهمية التفكير بالنسبة للقيادات الادارية .

كما أكدت دراسة (السعاده، 2006) على ضرورة استخدام مقاييس مستوى التفكير الاستراتيجي وأنماط اتخاذ القرارات على مستويات القيادات الادارية العليا وضرورة أشراك القيادات المتوسطة والعاملين في عمليات التخطيط والتنظيم للعمل بصورة جماعية على رفع مستوى الاداء والتنظيم في المؤسسات المختلفة، ونشر مفهوم التفكير الاستراتيجي بين القيادات والعمل على التطوير الدائم في كل المجالات.

ويمكن القول ان اغلب الدراسات السابقة اخذت انماط التفكير الاستراتيجي وقتصرت على نمط واحد او اثنين الامر الذي تجاوزه الباحث في هذه الدراسة باعتباره متغير مستقل، وكذلك تم تناول الاداء المؤسسي بأبعاد جزئية دون الخوض بتفاصيل اكثر واقعية، وقام الباحث ايضا لاثراء هذه الرسالة في استخدام متغير وسيط المتمثل بالمرونة الاستراتيجية التي على حد علم الباحث لم تتطرق الدراسات السابقه له ويعني قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة السريعه للفرص والتغيرات البيئية .

ويجب ان نوضح ان الاداء المؤسسي للجامعات المبحوثة هل هو جيد ام سئ حيث هناك نوع من التعقيد في تحديد المؤشرات الواضحة لقياس الاداء والى اي حد تسهم تلك المؤسسات في تحقيق الاداء وهل ان انماط التفكير الاستراتيجي تفضي الى اداء جيد ام لا مما دفع الباحث الى اضافة متغير وسيط وهو المرونة الاستراتيجية فأبداع المؤسسات واتخاذها قرارات ومواقف صعبة لها دور اكبر من دور التفكير الاستراتيجي.

يرى الباحث من خلال مشكلة الدراسة ان نتائج الدراسة الميدانية يمكن التعبير عنها كميًا هي ماتؤكد صحة فروض الدراسة من عدمها وقد قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما اثر انماط التفكير الاستراتيجي على الاداء المؤسسي باعتبار المرونة الاستراتيجية متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة ؟

1-1-3 تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى الاجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل تؤثر ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي على المرونة والاداء المؤسسي ؟
- 2- هل يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي؟
- 3- مامدى ادراك القيادات الادارية في الجامعات الاردنية الخاصة موضوع الدراسة لابعاد انماط التفكير الاستراتيجي ؟
- 4- مامستوى توافر متطلبات انماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة ؟
- 5- مامستوى الاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة ؟
- 6- مامستوى تبني مفاهيم المرونة الاستراتيجية في الجامعات الاردنية الخاصة ؟
- 7 - هل تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة ؟
- 8- ما الدور الذي تلعبه المتغيرات الديمغرافية في الاثر الذي قد تحدثه في انماط التفكير الاستراتيجي و الاداء المؤسسي المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

1-1-4 أهداف الدراسة :

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مايلي :

1- التعرف على مدى توافر ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي المتمثلة بـ (التفكير الشامل ،

التفكير التجريدي ، التفكير التشخيصي ، التفكير التخطيطي) في الجامعات الاردنية الخاصة.

2- التعرف على الاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة.

3- اختبار الاثر بين ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي المتمثلة بـ (التفكير الشامل ، التفكير

التجريدي ، التفكير التشخيصي ، التفكير التخطيطي) والاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية

الخاصة.

4- بيان أثر ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي المتمثلة بـ (التفكير الشامل ، التفكير

التجريدي، التفكير التخطيطي، التفكير التشخيصي) على الاداء المؤسسي بوجود المرونة الاستراتيجية

كمتغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة.

5- التعرف على تأثير كل بعد من ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية.

6- التعرف على اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة.

7- معرفة مدى تبني الادارة العليا بأهمية انماط التفكير الاستراتيجي في تحقيق الاهداف المرجوه

منها.

8- اضافة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد الادارات في تبني مفهوم التفكير

الاستراتيجي للوصول الى تحسين الاداء المؤسسي في الجامعات المبحوثة.

9- التعرف على مدى تأثير انماط التفكير الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في اتباع الجامعات لمفاهيم المرونة الاستراتيجية.

10- اتت هذه الدراسة استجابةً لدراسة (الشديفات والحراشة، 2005) الذي اوصت بضرورة قيام الباحثين باجراء دراسات مماثلة لتبين اهمية انماط التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بالمملكة الاردنية الهاشمية.

1-1-5 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تركيزها على الدور الذي يقوم به التفكير الاستراتيجي للقيادات الادارية في أداء المؤسسي للجامعات الاردنية الخاصة وفق منظور المرونة الاستراتيجية، خاصة في ضوء الثورة العلمية التي تطرأ في عالمنا اليوم والتوجه من قبل العديد من الطلاب الوافدين الى هذه الجامعات، حيث تعد هذه العملية النواة الاساسية لبقاء الجامعات وأستقرارها وخططها المستقبلية وتمكين موقعها التنافسي في ضوء المنافسة من قبل الجامعات على الحصول على تصنيف ومكانه علمية عالمية، ويعد قطاع التعليم من القطاعات الواسعة التي تشهد تحولات سريعة تتطلب بحكم خضوعها لمتغيرات عديدة قد تؤثر في مسيرتها عن تحقيق اهدافها الى استخدام التفكير الاستراتيجي ، وتوفير معلومات موضوعية ودقيقة عن مستوى انماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في الجامعات الاردنية الخاصة، ومما سبق يتضح ان الاهمية النظرية (العلمية) كالاتي:

1- تعد الدراسة الحالية على حد علم الباحث الاولى التي تطرقت وتناولت اثر انماط التفكير الاستراتيجي على الاداء المؤسسي متخذة المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط وتطبيقها في الجامعات الاردنية الخاصة.

2- اثراء الجانب العلمي والبحثي في الجامعات الاردنية الخاصة، وذلك لدور تلك الجامعات في تطور

وازدهار القطاع التعليمي الذي يعد من اهم القطاعات في بلد الدراسة.

3- يمكن ان تلتفت هذه الدراسة الباحثين في تقديم العديد من الدراسات في مجال تطوير الاداء

المؤسسي في الجامعات من خلال انماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة.

4- من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية حيث لاحظ

الباحث عدم وجود اهتمام كافي في انماط التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالاداء المؤسسي في

الجامعات الاردنية الخاصة.

5- تساهم هذه الدراسة في اثراء مكتبات الجامعات الاردنية في مجال تطوير الاداء المؤسسي بأستخدام

انماط التفكير الاستراتيجي مع وجود المرونة الاستراتيجية كمتغيير وسيط للعلاقة بين متغيرات

الدراسة.

الاهمية العملية

1- مساعدة الادارة العليا في الجامعات المبحوثة على وضع رؤية استيراطية وخطة وامكانية تنفيذها

في ظل التغييرات البيئية المتسارعة، واستعمال الاساليب الحديثة في قياس الاداء المؤسسي

والابتعاد عن الاساليب التقليدية.

2- محاولة تقديم اساليب جديدة ترشد العاملين في الجامعات الاردنية الخاصة على اهمية العلاقة بين

انماط التفكير الاستيراطي والمرونة الاستيراطية والاداء المؤسسي، ودورها في التطوير

والابداع والابتكار المستمر.

3- تلبية حاجة الجامعات لتطوير الخبرات والمهارات في مجال انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي، و تزويد ادارة الجامعات بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لممارسة جوانبها الادارية من خلال التعرف على جوانب الهدر والوقت والموارد والطاقات ومن ثم التخلص منهما.

4- سيقوم الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية في التعرف على مدى امتلاك الجامعات لانماط التفكير الاستراتيجي والمرونة والاداء المؤسسي وتوضيح جوانب القصور لديها.

5- محاولة تقديم المشورة لادارة الجامعات لتجديد والابتكار وتبني الاساليب الجديدة في المرونة الاستراتيجية.

6- حاجة الجامعات الخاصة الى تحسين ادائها المؤسسي والاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتقديم خدمات مميزة في ظل شحة الموارد والامكانيات المحدودة.

1-1-6 متغيرات الدراسة

يرى الباحث ان من الضروري الاشارة الى متغيرات الدراسة التي تم اختيارها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تم تحديدها في ضوء فرضيات الدراسة والتي افضت الى تحديد نموذج الدراسة على النحو التالي :

1- المتغيرات المستقلة : وتتمثل ابعاد التفكير الاستراتيجي وتشمل التالي :

- التفكير الشامل
- التفكير التجريدي

• التفكير التشخيصي

• التفكير التخطيطي

2- المتغيرات الوسيطة: وتتمثل بالمرونة الاستراتيجية

3- المتغير التابع: ويمثله الآتي:

الاداء المؤسسي ممثلا ب (الاداء الاستراتيجي، الاداء المالي، الاداء التشغيلي).

1-1-7 منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الاسلوب الاكثر تلائما مع موضوع ومجتمع الدراسة الحالية والذي يهدف الى استخدام الاسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها لاختبار صحة فروض الدراسة حيث ان المنهج الوصفي يصف الظاهرة كما هي موجودة وذلك لتحديد سمات وخصائص ظاهرة معينة تحديدا كميًا، ويتميز المنهج الوصفي بتوفير بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة كما انه يقدم تفسيرًا واقعيًا للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة والتي تساعد الباحث في التصور المستقبلي في موضوع الدراسة الحالية (الدوري، 2015: 9).

1-1-8 مصادر جمع البيانات

اولا: المصادر الثانوية: أتجه الباحث الى معالجة الاطار النظري للبحث في مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في المواقع الالكترونية.

ثانياً: المصادر الاولية: تتمثل من الاشخاص الذين يتوفر لديهم المعلومات من خلال خبراتهم وتجاربهم وممارساتهم السابقة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيقوم الباحث باستخدام جمع البيانات الاولية وسيقوم الباحث بالاعتماد على الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة.

9-1-1 مجتمع الدراسة:

قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل في مجتمع الدراسة بحيث يقوم بدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، والذي تكون من جميع القادة الاكاديميين والاداريين في الجامعات المبحوثة.

10-1-1 حدود الدراسة

1-الحدود المكانية: ستتحصر هذه الدراسة على الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة الاردنية

عمان و البالغ عددها (9) جامعة حسب موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالاردن.

2-الحدود الزمانية: تمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة بصورة تقريبيه من الفترة التي اجريت فيها

الدراسة الميدانية بين عامي(2018-2020).

3-الحدود البشرية: سوف تتحصر عينة هذه الدراسة على عمداء الكليات ونائب العميد ورؤساء

الاقسام الاداريين في الجامعات المبحوثة.

4- الحدود الموضوعية: يتمثل موضوع الدراسة الحالية بـ أثر أنماط التفكير الاستراتيجي

للقادات الادارية في الاداء المؤسسي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في الجامعات الاردنيه

الخاصة.

1-1-1 مصطلحات الدراسة:

أولا: التفكير الاستراتيجي:

هو تحديد وتصور وفهم الاوضاع المستقبلية للمؤسسة، واستخدام المعرفة المكتسبة لتعزيز القرارات المتخذة حول الاوضاع المحتملة في البيئة الخارجية واتخاذ قرارات أكثر قوة وواقعية للوصول الى الاهداف المرسومة (3: 2017، canway).

أ- **التفكير الشامل:** يقصد بالتفكير الشامل هو التفكير الذي يقوم على اساس التراكم المعرفي المكتسب من قبل صاحب القرار وتحديد وتحليل المشاكل التي تقع في المؤسسة ضمن اطار حدسي الذي يعتبر المصدر الرئيسي للبيانات والمعلومات المعتمدة في ترتيب الافكار والمفاهيم (سعاده، 2006: 19).

ب- **التفكير التجريدي:** هو التفكير الذي يقوم على اساس ان جميع المسببات تكون واضحة بشكل جيد اي لا يوجد قرار صائب او خطأ في نفس الوقت بل ان كل اقتراح يكون صحيح او خطأ للوصول الى عملية اتخاذ قرار سليمة (السعيد و الجابري ،: 2582016).

ت- **التفكير التشخيصي:** هو التفكير الذي يقوم من خلال التحليل الدقيق للموقف المراد اتخاذ قرار بصدده ومن ثم تحديد اهم العوامل والمبررات لاتخاذ القرار وماهي البدائل المناسبة بين البدائل المتاحة التي تصل المؤسسة الى حلول قيمة (سعادة، 2006: 19).

ث- **التفكير التخطيطي:** هو التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة اولا من خلال تهيئة الموارد اللازمة للوصول الى نتائج مرجوة وهو يتصف بالمرونة في تحديد المعلومات ومصادرها للوصول الى المسببات والحلول والهدف المراد علاجة لاتخاذ قرار بصدده (سعادة، 2006: 19).

ثانيا: الاداء المؤسسي:

هو النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة (ROBBIN&COLTER.2007:534)

أ- الاداء الاستراتيجي: ويعرف بأنه يرسم اداء المؤسسة سواء كان على الامد البعيد او القصير وفي حالة الاستقرار وعدم الاستقرار وتوفير البدائل لاتخاذ قرار سليم(ابراهيم،:112017).

ب- الاداء التشغيلي: هو قدرة المؤسسة على تحديد اهدافها وصولا الى النتائج المرغوبه التي تسعى الى تحقيقها مثل الجودة والسرعة في التسليم والمرونة(ابراهيم وعبد الله،:222015).

ت-الاداء المالي: وهو مدى قدرة المؤسسة على استخدام الاصول المختلفة بفاعلية كمعدل دوران الموجودات الثابتة وتكلفة المبيعات من خلال المؤشرات والنسب التي تقيم ادائها(طيفور،2011: 7)

ثالثا: المرونة الاستراتيجية: هي القابلية للتغير الى الاحسن والافضل من خلال تقبل الاخرين وافكارهم (حسين،:742016)

أ- مرونة الموارد: هي قدرة المؤسسة على التعامل مع جميع ماتملك من موجودات وموارد مالية وبشرية ومعرفية بشكل يعطيها القدرة على تفعيل الخيارات الاستراتيجية من خلال الانظمة الادارية (Li et....al,2008: 8).

ب- مرونة القدرات: هي قدرو المؤسسة على تقديم خدمات للزبائن بشكل افضل من المنافسين الاخرين ولمدة طويلة من الزمن(Li et....al,2008: 8).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1-2-1 الدراسات العربية:

1-دراسة خميس، لى هادي (2018)

هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة التوجه الاستراتيجي واثرة في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي، تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العمدية والمكونة من (33) فردا من القيادات الادارية في المديرية ، واعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات وقد اسفرت الادوات الاحصائية عن عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي ،واوصت الدراسة على ضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي وتوظيف ذلك عند صياغة التوجه الاستراتيجي¹.

2-دراسة البوعيين، محمد عيسى عبدالله (2018)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر تمكين العاملين كمتغير معدل بالتطبيق على الشركات العائلية البحرينية ، تم استخدام نظرية الموارد (RBV) والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة الشركات العائلية البحرينية واخذت اسلوب الحصر الشامل بلغ عددها (120) شركة ولتحليل واختبار فرضيات الدراسة

¹ دراسة خميس، لى هادي (2018) بعنوان التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج، وزارة التربية العراقية، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 108، مجلد 24، ص 254-282.

تم استخدام برنامج (AMOS25) ونموذجة المعادلة البنائية (SEM) ووضحت الدراسة ان التوجهات الاستراتيجية تؤثر على الاداء المؤسسي خوصا التوجه نحو السوق والاداء التشغيلي وبينت النتائج ايضا ان تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي¹.

3-دراسة ياسين ودانوك (2018)

هدفت هذه الدراسةعلى التعرف على دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية ،اعتمدت الدراسة على الوصف الكمي والتحليل في استكمال متطلبات فلسفتها وتوصلت الى ان مستوى توافر متغير صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية ومتغير مؤشرات النجاح الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة هو جيد وبحاجة الى زياده اكثر مما هو عليه بسبب المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المنظمة ووجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية واقتрحت ادراسة على المنظمة هيكله مهامها التشغيلية والاستراتيجية في ضوء العلاقات الترابطية والتأثيرية بين صناع المعرفة والمرونة الاستراتيجية².

¹ البوعيين، محمد عيسى عبدالله (2018) الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي: الاثر المعدل للمرونة الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

² ياسين، منى سعد و دانوك، احمد عبد الله (2018) دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة اسيا سل للاتصالات في كركوك، بحث منشور في مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، ص من 210-241.

4-دراسة الحمداني، صبا نوري(2018)

هدفت الدراسة الى توضيح مدى تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في ظل وجود القدرات الإبداعية كمتغير وسيط، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التعرف على مدى توافر مهارات التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية العراقية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين مهارات التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي، إضافة إلى تحديد ما إذا كان للقدرات الإبداعية دور وسيط في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الحكومية في محافظة بغداد ما يقارب (309) فرد من مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة غير احتمالية ميسرة (179) مؤسسة عن طريق برنامج احتساب حجم العينة، وتشكل بنسبة (57%) من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (168) بنسبة (93%) استبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS-Amos23) لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير جزئي بين مهارات التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية العراقية، وان القدرات الإبداعية تتوسط جزئياً العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي¹.

5-دراسة مجذاب، علي كزار (2018)

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية ودراسة التحديات البيئية كمتغير معدل، طبقت الدراسة على ثلاث من الشركات المبحوثة وعدد من الشركات الساندة وهم شركة نفط الجنوب ونفط ميسان وشركة اكسون موبيل الامريكية، تم اعتماد منهج الوصفي

¹ لحمداني، صبا نوري عطا الله(2018) الدور الوسيط للقدرات الابداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في بعض المؤسسات الحكومية العراقية، اطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم

للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا للشركات اعلاه وكانت عيننة الدراسة (250) فرد، اعتمد الباحث على ال SPSS و AMOS في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت اهمها، ان التفكير الاستراتيجي له اثر في الميزة التنافسية وان المتغير المعدل التحديات البيئية تؤثر في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، واوصت الدراسة الى اعتماد مفهوم التفكير الاستراتيجي كونه من المهارات الحديثة، وان تعمل الشركات على تبني رؤيه واقعية تخاطب جميع العاملين فيها¹.

6-دراسة الياسري، مها طالب (2017)

هدفت الدراسة الى بيان دور تطبيق الحكومة الالكترونية في تعزيز الاداء المؤسسي، واستخدم الباحث الاستبانة الالكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، عينة الدراسة كانت من جميع العاملين في مشروع الحكومة الالكترونية في دائرة التنسيق الحكومي وشؤون المواطنين في الامانة العامة لمجلس الوزراء ،وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها انعكاس فائدة الحكومة الالكترونية على كفاءة العمل واجراءاته ومن ثم على جودة الخدمة المقدمة للمواطن من خلال توفير الجهد والوقت والكلفة واوصت الدراسة على ضرورة استعمال تقنية الحكومة الالكترونية في جميع مفاصل العمل المؤسسي لكون له تأثير كبير في تحسين اداء المؤسسات وصولا الى الاداء المتميز².

¹ مجذاب،علي كزار(2018) التفكير الاستراتيجي واثره على الميزة التنافسية ي ظل التحديات البيئية في العراق، دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركات النفط العراقي، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،الخرطوم

² دراسة الياسري،مها طالب نوح (2017) بعنوان دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الاداء المؤسسي، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 109،مجلد24، ص69-91

6-دراسة فوزي وسعيد (2016)

هدفت الدراسة الى توجيه الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي لاسيما عند الادارات الوسطى في المنظمات بشكل يسهم في مساهمتهم الفاعلة في تحقيق اهداف المنظمة تم استخدام استبانة موزعة على (16) من رؤساء الاقسام العلمية في عدد من كليات جامعة بغداد واطهرت النتائج ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين جانبي التفكير الاستراتيجي عند رؤساء الاقسام الذين يركز اهتمامهم على ملائمة القرارات التي يتخذونها لامكانات اقسامهم على حساب ملائمتها وتوازنها مع القرارات المعتمدة¹.

7-دراسة زعيبي، رحمة (2014)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من العاملين في الجامعة، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 103 استبانة، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين التحليل الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة².

¹ دراسة فوزي، علي فاضل وسعيد، احمد محمد فهمي(2016) بعنوان العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي (دراسة استطلاعية علي عينة من رؤساء الاقسام العلمية/جامعة بغداد

² زعيبي ، رحمة (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن) دراسة حالة جامعة بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر

8-دراسة الطائي، هبة محمد (2014)

هدفت الدراسة الى معرفة أهمية تقييم الاداء الجامعي الذي يسهم في تحقيق جودة الخدمات التعليمية ، تكونت عينة الدراسة من (46) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية (الهندسية والادارية والزراعية في الموصل) وبينت نتائج البحث أن عملية تقييم الأداء الجامعي ضرورة ملحة تؤديها الجامعات بهدف الوقوف على نقاط قوتها وتميزها وضعفها بهدف تحقيق جودة الخدمات الجامعية فضلاً عن تقديم بعض المقترحات التي تؤكد على ضرورة إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء الجامعي بما يحقق متطلبات جودة الخدمات التعليمية¹.

9- دراسة الشويخ، عاطف (2013):

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية في محافظات غزة ولتحقيق اهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة مكونة من (24) فقرة توزعت على مجتمع الدراسة (الحصر الشامل) بكلية فلسطين التقنية - والمتمثلة بإدارة الكلية العمداء ورؤساء الأقسام والإداريين والأكاديميين الذين لهم علاقة بموضوع البحث .

وخلصت الدراسة إلى نتائج لعل من أهمها : أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية من خلال التزام إدارة الكلية فيه وبينت أثر إيجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية من خلال نشر ثقافة و بما

¹ الطائي ، هبة محمد حسين (2014) دور تقييم الاداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء العيئة التدريسية في الكليات التقنية ، بحث منشور ،مجلة التقني مجلد 27 العدد 5 ص 44- 63

يخدم عملية التخطيط وتطوير الكليات .ويوجد أثر ايجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع عملية التخطيط الإستراتيجي¹.

10- دراسة صيام، امال (2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة أي ما نسبة % 97 وكذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع مدراء المؤسسات النسوية و أعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت نتائج البحث ما يلي: وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسات، كما كشفت النتائج أن إدارة المؤسسات الاهلية النسوية لديها تصور واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين والعاملات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي².

12-دراسة نجيب، نغم (2008)

هدف البحث إلى التعرف على درجة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في المدارس الابتدائية والثانوية في مديرية تربية نينوى فضلا عن التعرف على الفروق المعنوية في أنماط التفكير الاستراتيجي بين مشرفي التربية الرياضية في المدارس الابتدائية والثانوية في مديرية تربية نينوى ، وللتحقق من ذلك افترضت الباحثة فرضتين الأولى : هناك انماط ايجابية للتفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في المدارس الابتدائية والثانوية في مديرية تربية نينوى والثانية : وجود فروق معنوية في أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في

¹ الشويخ، عاطف (2013) أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية في محافظة غزة ، دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الاول المنعقد في جامعة فلسطين² صيام ، أمال (2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر ، غزة .

المدارس الابتدائية والثانوية في مديرية تربية نينوى، تكونت عينة البحث من (٢٠) مشرف ،واستتجت الباحثة الى أن هناك انخفاض درجة استخدام أنماط التفكير التخطيطي والشمولي والتشخيصي وجود درجة استخدام متوسطة في التفكير التجريدي وجود فرق معنوي في التفكير التشخيصي بين مشرفي التربية الرياضية في المدارس الابتدائية والثانوية ولصالح مشرفي المدارس الابتدائية¹.

11- دراسة العواودة، وليد مجلي (2007)

هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء الكلي في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره. وتناولت ثلاثة أبعاد للمرونة الإستراتيجية، هي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية، وأربعة أبعاد للأداء الكلي، هي: الأداء المالي، والتصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والإبداع، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان، وعددها (47) شركة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات الرئيسية، وتوصلت الدراسة بأن ابعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثل بالمرونة التنافسية كان الاكثر تأثير على مؤشرات الاداء الكلي تلاه متغير مرونة الانتاج واخيرا متغير مرونة السوق².

¹ نجيب ،نعم خالد (2008) أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية تربية نينوى ، بحث منشور في مجلة الرافدين للعلوم الرياضة ، المجلد 14 العدد 48 ص 1-19

² العواودة، وليد مجلي(2011) اثر استخدام استراتيجيات التدريب على اداء العاملين لدى الدوائر الادارية في جامعة ال البيت: دراسة ميدانية ،مجلة المنارة، جامعة ال البيت، الاردن،العدد 17،مجلد 5 ص75-108.

12- دراسة السعادة، نايف عبدالرحمن (2006)

هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقياس لمستوى التفكير الاستراتيجي وآخر لأنماط اتخاذ القرار والتعرف على العلاقة بينهما لدى القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية، واشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من القيادات في الاتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية. إذ بلغ حجم العينة (182) عضواً وعدد الاتحادات عشرون اتحاداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة توصلت الدراسة الى وجود ضعف في مستويات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية الأردنية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادات الرياضية تستخدم أنماط متعددة في اتخاذ القرار ان أهمها النمط التشاركي، ويظهر أيضاً من نتائج هذه الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الاستراتيجي أو اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة الوعي حول مفهوم التفكير الاستراتيجي وأجراء دراسات في المستقبل تتضمن التفكير الاستراتيجي والإنجاز في المؤسسات الرياضية الأردن¹.

13- دراسة الشديفات والحراشة (2005)

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الاردن ، كما هدفت الى معرفة أثر كل من المركز الوظيفي ، والخبرة ، والمؤهل العلمي في درجة ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي ، تكونت عينة الدراسة من (265) فرداً من القادة التربويين في الوزارة تم اختيارهم بصوره عشوائية ، واطهرت النتائج أن درجة ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي جاءت بمستوى منخفض بجميع انماطه ، وأوصت الدراسة الى زيادة الاهتمام بتأهيل القادة التربويين والاستمرار في برامج تطويرهم ، واجراء دراسات مماثلة لقياس درجة

¹ سعادة، نايف عبدالرحمن (2006) التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الاتحادات الاردنية وعلاقتة باتخاذ القرار ، الجامعة الاردنية ، أطروحة دكتوراه منشورة .

ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى قيادات التعليم العالي في الجامعات الاردنية العامة والخاصة على مستوى عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الاكاديمية¹.

14- دراسة فائق، تلا عاصم (2004):

هدفت الدراسة الى بيان أهمية العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمعلومات وقد توصلت الى أن هناك علاقة بين التفكير والمعلومات والتفكير يعد تقييم للحقائق حسب خبرة الفرد والتفكير له طبيعته الخاصة وأنماطه وأدواته وطرفه وكذلك المعلومات لها طبيعتها وتعريفاتها ولها انواعها ووظائفها الخاصة بها، وللمعلومات علاقة مع مفهوم التنمية والثقافة والمعرفة وتعد المعرفة العلمية والتراكم المعلوماتي أساس، المعلومات اضافة الى أهمية تكنولوجيا المعلومات في ظل التطورات العلمية الحديثة وكذلك أهمية نظم المعلومات وأمن المعلومات في ظل ثورة المعلومات والاتصالات وعليه يمكن القول أن هناك حاجة ثنائية لمفهوم التفكير ولمفهوم المعلومات وأن وجود المعلومات لا يغني عن التفكير وكذلك وجود التفكير لا يغني عن المعلومات وعليه ضمان وجود المعلومات الصحيحة والصائبة تساعد على أن يكون التفكير سليماً وصائباً على الرغم من قلة المعلومات في بعض الأحيان إلا أن وجودها يعد شرطاً ضرورياً للتفكير السليم².

¹ سعادة، نايف عبدالرحمن (2006) التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الاتحادات الاردنية وعلاقتها باتخاذ القرار ، الجامعة الاردنية ، أطروحة دكتوراه منشورة .

² فائق ، تلا عاصم (2004) علاقة المعلومات بالتفكير الاستراتيجي السليم ، بحث منشور في مجلة الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء ، المجلد 2 العدد 3 ص 12

1-2-2: الدراسات الاجنبية:

1-دراسة weyhrauch (2016)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عقلية التفكير الإستراتيجي من خلال تطوير مفاهيمه وقياساته ، واستناداً لذلك تم تركيز على ثلاثة أهداف رئيسية: 1- ترسيخ الدعم النظري عبر تخصصات متعددة لمفهوم عقلية التفكير الإستراتيجي، 2- تطوير اختبار عقلية التفكير الإستراتيجي باستخدام منهجية اختبار الحكم الموقفي (الظرفي) للجيش الامريكي، 3- تقييم نتائج اختبار عقلية التفكير الإستراتيجي، وتم التركيز على ثلاث خصائص لعقلية التفكير الإستراتيجي: المرونة، التواضع، والشمولية، واجريت هذه الدراسة على ضباط الجيش الامريكي حيث تم جمع عينة مشاركة من (125) مشارك وبلغت العينة الثانية المشاركة من (75) مشارك وبلغت العينة الثالثة المشاركة من (224) مشارك، وبلغت العينة المشاركة من الطيارين الإداريين على (229) مشارك وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها ان هناك بعض الادلة المؤيدة لبناء صحة عقلية التفكير الإستراتيجي الذي تم قياسها من خلال ثلاث محاور (المرونة، التواضع، الشمولية) غير واضحة، عملية التفكير وتحدده خاصية التقويم في ضوء الضرورة المنطقية، وضوء الخبرة والمحاكات الخارجية.

2-دراسة Constantin BRĂȚIANU (2015)

هدفت الدراسة الى معرفة محتوى التفكير الاستراتيجي والتحقق في كيفية تطويره في تعليم إدارة الاعمال والاخذ بعين الاعتبار عدة نماذج من التفكير الاستراتيجي ، تكون مجتمع الدراسة من أكثر من (5000) طالب مسجلين في برامج البكلوريوس والدراسات العليا في إدارة الاعمال والاقتصاد في رومانيا ، وقام لباحث بتطويره استبانة الدراسة مكونة من (47) قادرة على الكشف عن اهمية ابعاد التفكير الاستراتيجي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ، ان الجامعات بحاجة الى

تحسين مستوى المناهج المتبعة في تعليم إدارة الاعمال ، والاعتماد على تدريسيين ذو كفاءة وخبرة علمية عالية¹ .

3- دراسة AHMAD ALI SALIH (2014)

هدفت الدراسة الى بيان أثر التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي لشركات التأمين الاردنية وماهو الشكل الذي يأخذه هذا التأثير، تكونت عينة البحث من (182) شخص يعمل في (25) شركة تأمين (15) منها يقدمون نفس الخدمات ،أعتمد الباحث على أسلوب المسح العشوائي ، وتوصلت الدراسة الى أن الرشاقة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي يؤثران على الاداء الاستراتيجي ، وان الشركات تستفيد من قوة المنافسة فيما بينهم وفهم الادوار أدوار الموظفين وتطوير الخطوات الاجرائية التي يمكن تطبيقها في المؤسسات للحصول على أداء استراتيجي مميز ، وأوصت الدراسة بتطوير ممارسات التفكير الاستراتيجي ، وتعزيز الاداء الاستراتيجي في شركات التأمين على المدى البعيد².

4- دراسة (Goldan,2014)

هدفت هذه الدراسة الى الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ماهي الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي كما وقام في تطوير استبانة خاصة بالدراسة شملت عينة الدراسة (36) استبانة تم توزيعها على المدراء والمسؤولين في قطاع الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الامريكية وكندا، كما تم استخدام اسلوب المقابلات الشخصية لتحديد خبرات المشاركين ومدى مساهمتها في تطوير تفكيرهم الاستراتيجي.

¹ Constantin BRĂȚIANU(2015) Developing Strategic Thinking in Business Education,

Management Dynamics in the Knowledge Economy ISSN 2392-8042, Vol.3 (2015) no.3, pp.409-429

² AHMAD ALI SALIH(2014) Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies, International Review of Management and Business Research, Vol. 3 Issue.4 ,1871-1882

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها، هنالك ثلاث نماذج يتم من خلالها وصف الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي وهي(ممارسة التخطيط الاستراتيجي و مواجهة التحديات والعقبات).

5- دراسة Ali Mirkhori (2013)

هدفت الدراسة الى معرفة الوضع الراهن للتفكير الاستراتيجي في المنظمات الايرانية، حيث ركز الباحث بعد مراجعة الادبيات السابقة أن يختار بعد واحد من انماط التفكير الاستراتيجي وهو (التفكير الشامل) لكونه يغطي أغلب ما تم طرحه من قلب الباحثين الاخرون و طور استبانة مكونه من (52) فقرة وتم توزيعه على عينة من الموظفين ، واوصت الدراسة الى أن من المستحسن قياس انماط التفكير الاستراتيجي من خلال التفكير الشامل وأضافه عدة فقرات قياس جديدة له يتم القياس من خلالها ومن ضمن هذه الفقرات التي من الممكن اضافتها هي (الرؤية المستقبلية ، نظام التفكير ، التحليل البيئي ، المعرفة في الوقت المناسب والتعليم المستمر)

6- دراسة Salkic , 2013 :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الشركات الحكومية في البوسنة والهرسك . قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها 200 شركة حكومية في البوسنة والهرسك. اشارت نتائج الدراسة أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية تجعل من الإدارة اكثر عقلانية وكفاءة وفاعلية في الموارد التنظيمية. كما كشفت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي يحدد المظاهر الاساسية لقياس الاداء، والذي يقلل بالتالي احتمالية توزيع المدراء للموارد على اسس التفضيلات الذاتية أو المشاعر أو الطموحات أو بعض الاستجابات الأخرى لضغوط سياسية محددة وهذا يسهم بالتالي في الشفافية والعقلانية وكفاءة أكبر وإدارة فعالة للمؤسسة في تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية¹.

¹ Salkic, I. (2013). Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 12(1): 61-77

7- دراسة (2013, Karel, Adam and Radomir) :

هدفت الدراسة الى التعرف على التخطيط الاستراتيجي واثره الفعال على أداء الأعمال. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي للشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في تشيكوسلوفاكيا في فترة الأعوام بين 2007-2012. ولجمع بيانات الدراسة قام الباحث باستخدام أداء الاستبانة ووزعها على 677 مؤسسة عاملة في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في جمهورية تشيكوسلوفاكيا. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الكبيرة تهتم بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وبشكل تفصيلي أكبر من مشاريع الشركات الصغيرة. كما كشفت نتائج الدراسة أن الشركات التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي يكون أداؤها أكثر فاعلية وكفاءة وشفافية.

7- دراسة (2012) Sharifi, Ehsan :

هدفت الدراسة إلى توضيح بعض المسائل البارزة المحيطة بمفهوم التفكير الإستراتيجي، بعد استعراض لمحة تاريخية عن تطور التفكير الإستراتيجي ومناقشة أنواعه وبعض التعاريف المختلفة، استعراض البحوث عبر مجال الإدارة الإستراتيجية لمعرفة خصائص وعناصر ونماذج التفكير الإستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى تطوير رؤيا عملية للتفكير الإستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في بيئة تنافسية معقدة.

9-دراسة (2012) Lan.Combe

هدفت الدراسة الى معرفة الاشكال المختلفة في المرونة الاستيرتيجية والية التكيف بشكل تفاعلي مع المتغيرات البيئة الاخرى ،وافترض الباحث أن العلاقة بين صناع القرار في التفكير الاستيرتيجي وقدرتهم على المرونة محدودة ، وأعتبر الباحث أن تمسك اصحاب القرار في مستوى واحد مرن من اساليب المرونة وهو لمجال المعرفي وتطويره بصورة مستمرة من خلال الثقافة والخبرة المتراكمة والتعلم يضيف الى المنظمة ميزة تنافسيه صعب الحصول عليها من قبل المنافسين ، واوصت الدراسة انه لكن من الضروري الاعتماد على أشكال جديدة ومختلفة من المرونة الاستيرتيجية للحفاظ على استقرار المنظمة في ضوء المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المعقدة¹ .

¹ .Combe , Lan .A & Greeniey , Gordon .E (2012) Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework , i.combe@londonmet.ac.uk

10 – دراسة Ajao and Grace (2012)

هدفت الدراسة إلى فحص آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسساتي في نيجيريا . قام باعتماد باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع بيانات الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 200 عامل في جامعة بابكوك في ماليزيا. كشفت نتائج الدراسة أن هنالك رابطة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسساتي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي مفيد للمؤسسات من أجل تحقيق مجموعة الأهداف والتوصيات التي تسعى إليها الجامعات كما تسعى إليها المؤسسات الأخرى على حد سواء، كما كان من المهم للمؤسسات أن تعتمد على التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين أداء المؤسسة¹.

11-دراسة Bonn (2012)

هدفت هذه الدراسة الى تطوير اطار عملي للتفكير الاستراتيجي للمنظمات في استراليا يتكامل فيه التركيز على الافراد والجماعات والمنظمات، واستخدم لهذا الغرض مراجعة الادبيات المتعلقة لموضوع الدراسة على مستوى الفرد والجماعات والمنظمات وتحليل هذا الادب وصولاً الى الاطار النظري للتفكير الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها، تطوير استراتيجيات على المستويات الثلاثة التي تساعد في تطوير التفكير الاستراتيجي للمنظمات وتمثل هذه الدراسة خطوه مهمة للقرار الاستراتيجي وفهم افضل للتغير في المنظمات وعلى مختلف المستويات.

12-دراسة (Pisapin,et al.....2011) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التفكير المنظمي وانعكاسه على القيادة الناجحة في الولايات المتحدة الامريكية ، واستخدم الباحثين مقياساً لتحقيق هذا الهدف مكون من (38) بند سمي بمقياس (PSLQ) وتعني اختصار استبانة للقيادات الاستراتيجية تم توزيعها على (113) قائد بعد عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، توصلت الدراسة الى وجود ثلاث عمليات ادراكية متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كاملة تبين القائد الناجح وهذه العمليات (التأمل والتفكير واعادة صياغة الانظمة).

¹ Ajao, O., and Grace, M. (2012). The Effect of Strategic Planning on Corporate Performance in University Education: A Study of Babcock University. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review 2(4):27-18

13- دراسة (Flashaw, Glaister and Tatoglu, 2006) :

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي في السياق غير الأمريكي مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية المتغيرات الإستراتيجية المحدد من قبل الباحثين السابقين للحجم المؤسسي والصناعة. قام الباحثون بتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها 113 شركة في المملكة المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين عملية التخطيط الرسمي وأداء الشركات الذي تم استقصاؤه. وأكدت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية أيضا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0,05$ بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي من جهة وبين أداء الشركات العاملة في قطاعات التجارية والاقتصادية المختلفة في المملكة المتحدة¹.

¹ Flashaw, Glaister and Tatoglu ,2006, Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance

1-2-3: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت اسهامات علمية في مجال التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي، توصل الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتحليلها الى عدد من النتائج :

1-أهتم الباحثون بموضوع التفكير الاستراتيجي وانماطه واليات تطبيقه اهتماماً ملحوظاً على مستوى الدراسات الميدانية في المملكة الاردنية الهاشمية والبلدان العربية الاخرى وكذلك الدراسات الاجنبية كون تلك الدراسات اغلبها اثبتت اهمية انماط التفكير الاستراتيجي ودوره في الاداء المؤسسي، ويعمل على تحسين اداء المؤسسات التعليمية ونقلها من العمل التقليدي الى مستويات اكثر ابداعاً وكفاءة في ظل التغييرات البيئية السريعة.

2-التأكيد على وصول المؤسسات الى التميز في الاداء المؤسسي كون اهتمام الباحثين به يؤكد ان الاداء المؤسسي المتميز يضيف ميزة تنافسية لهذه المؤسسات في ضوء المنافسة الشديدة بين المؤسسات ورغبة جميع المؤسسات لرفع مستوى ادائها ووصولها الى الاهداف المرجوه.

3-بعض الدراسات تناولت العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي ودراسات اخرى تناولت التفكير الاستراتيجي ومتغيرات اخرى ودراسات اخرى تناولت علاقة الاداء المؤسسي بمتغيرات اخرى كما موضح في الشكل رقم (1).

4- الدراسات التي تناولت انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي التي ركز اغلبها على الجانب الميداني مثل دراسة (الحراحشه وشديفات،2005) التي اوصت بضرورة اجراء دراسات مماثلة لقياس درجة انماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الجامعات، ودراسة (نغم نجيب،2008) التي هدفت

الى التعرف على درجة انماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي وزارة التربية في العراق. ودراسة(سعادة،2006) التي أوصت بضرورة الاهتمام بزيادة الوعي حول مفهوم التفكير الاستراتيجي واجراء دراسات مستقبلية حول اهميته، ودراسة (BRĂTIANU:2015) التي هدفت الدراسة الى معرفة الوضع الراهن للتفكير الاستراتيجي في المنظمات الايرانية.

5-تتاولت الدراسات السابقة ابعاد عدة لانماط التفكير الاستراتيجي وابعاد متعددة للاداء المؤسسي مثل دراسة (البو عينين:2018) ودراسة (السعيدى والجابري :2006) ودراسة (مها طالب:2017) ودراسة (Ajaó and Grace :2012) ودراسة (الحمداني :2018).

6-اختلاف القطاعات التي اجريت بها الدراسات السابقة، التي تم الاشارة اليها في البند (4) فقد تبانت الاختلاف بين القطاعات التي اجريت بها الدراسات السابقة، فبعضها تتاولت القطاع الخدمي ومنه التعليمي والصحي وقطاع المصارف والاتصالات، والبعض الاخر ن الدراسات السابقة اخذت القطاع الصناعي منه قطاع الشركات الصناعية مثل دراسة (العواده،2007) ودراسة (ابو عينين،2018) و(2013, Salkic).

7-استخدمت معظم الدراسات السابقة التي تتاولها الباحث، المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجانب الميداني والمسحي منها الاستبانة والمقابلات كأداة رئيسية في جمع البيانات لتحقيق هدف الدراسة، والتنوع في عينة الدراسة حسب اختلاف مجتمعاتها.

8-تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بمحمور او أكثر مع الدراسات السابقة التي عرضها الباحث واختلفت مع تلك الدراسات بأدخال متعير وسيط وهو المرونة الاستراتيجية، حيث ربطت تلك الدراسات المرونة الاستراتيجية بمتغيرات اخرى.

شكل (1-1) كافة المحاور والعلاقات التي تناولتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

<p>اولا: الدراسات التي تناولت العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي.</p>	
<p>تناولت هذه الدراسات انماط التفكير الاستراتيجي للقيادات الادارية واثرها على الاداء المؤسسي، مع تعامل بعض الدراسات ابعاده مختلفة عن بعضها، في المؤسسات التعليمية والتربوية في بلدان مختلفة.</p>	<p>دراسة (زعبي،2014) ودراسة (ajao,2012) ودراسة (الشويخ،2013) ودراسة (صيام،2010) ودراسة (flashow&other,2006).</p>
<p>اقتصرت هذه الدراسات على دور انماط التفكير الاستراتيجي للقيادات الادارية في المجتمعات التعليمية سواء كانت مؤسسات حكومية او خاصة، وتم استخدام التفكير الاستراتيجي بعدة ابعاد مختلفة.</p>	<p>دراسة (فوزي وسعيد،2016) دراسة (تلا عاصم 2004) دراسة (الشديفات والحراشة،2005) دراسة (Bratian,2015) دراسة (نغم نجيب،2008) دراسة (سعادة،2006).</p>
<p>تناولت هذه الدراسات متغيرات مستقلة مختلفة واثرها على الاداء المؤسسي، تم الاعتماد على ابعاد مختلفة للاداء المؤسسي.</p>	<p>دراسة (هبة الطائي،2014) دراسة (البوعينين،2018) دراسة (لمى هادي خميس،2018) دراسة (الياسري،2017).</p>
<p>تناولت هذه الدراسات مفهوم انماط التفكير الاستراتيجي بأبعاد مختلفة، كما تم تطبيق اثر هذا المفهوم على مجتمعات مختلفة غير مجتمع الدراسة الحالي</p>	<p>دراسة (mirkhoui,2013) دراسة (Ahmad,2014) دراسة (Solkić,2013) دراسة (karel&other,2013) دراسة (Sharifi,) (2012, Ehsan</p>

ثانياً : الدراسات التي تناولت العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجي	
تناوت هذه الدراسات العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، مع استخدام المرونة الاستراتيجية بعدة ابعاد مختلفة	دراسة (ياسين ودانوك،2018) دراسة (Lon combe,2012) دراسة (حسين،2016)
ثالثاً : الدراسات التي تناولت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي	
تناولت هذه الدراسات المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط،ايضا اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل على اداء الشركات	دراسة (العواودة،2007) دراسة (روان الشريف، 2015)دراسة (Fernando,2002) دراسة (الياسري واخرون، 2006) دراسة (قدوري والالوسي، 2018)

• الشكل من إعداد الباحث.

1-2-4 الفجوة البحثية والجوانب الاضافية للدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والاجنبية من حيث مجال التطبيق الذي تناولته الدراسة الحالية والمدة الزمنية وطبيعة عينة الدراسة التي اخذتها الدراسة الحالية، اضافة الى اختلاف بيئة عمل وطبيعة العينة التي تناولتها واختلاف القطاعات التي اختلفت بها هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى سواءاً القطاعات الخدمية او الصناعية في بيئات الدراسات السابقة المحلية او الاجنبية.

ومن خلال الاطلاع والتحليل للدراسات السابقة مع محاولة مقارنتها باهداف الدراسة، نستنتج من ذلك أن الدراسة الحالية تعد محاولة لسد الفجوات البحثية في الدراسات السابقة، وان الفجوة الرئيسية التي تم استنتاجها من الدراسات السابقة ان اغلب الدراسات لم تتناول انماط التفكير

الاستراتيجي بجميع متغيراته في الدراسة الحالية وعلاقته في الاداء المؤسسي حيث تميزت الدراسة حسب معرفة الباحث بانها اضافة المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة، ويمكن للباحث عرض نتائج مجموعة من الاعتبارات التي تعزز من الفجوة البحثية وتوضيح الجوانب الاضافية للدراسة الحالية وهذه الاعتبارات هي كالتالي:

1-اغلب الدراسات السابقة ركزت على نمط واحد او أكثر من انماط التفكير الاستراتيجي مع التذكير بان الدراسة الحالية تناولت اربع انماط للتفكير الاستراتيجي بشكل شمولي وواضح.

2-تطرقت الدراسة الحالية الى انماط التفكير الاستراتيجي المتمثلة بـ (التفكير الشامل، التفكير التجريدي، التفكير التحليلي، التفكير التخطيطي، التفكير التشخيصي).

3-عملت هذه الدراسة على تطبيقها في الجامعات الاردنية الخاصة، هذا المجتمع لم ينل حظه في البحث العلمي من جانب الباحثين في دراساتهم السابقة.

4-استخدم الباحث انماط التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل في حين ان بعض الدراسات السابقة تعاملت مع التفكير الاستراتيجي كمتغير تابع.

5-قام الباحث في استخدام المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في حين ان اغلب الدراسات السابقة تناولته كمتغير مستقل أو تابع او متغير معدل.

6-قام الباحث باستخدام الاداء المؤسسي كمتغير تابع في حين ان بعض الدراسات السابقة تناولته كمتغير مستقل.

7-تتاول الباحث في الدراسة الحالية ابعاد الاداء المؤسسي بصورة شمولية متمثلة بـ(الاداء المالي، الاداء التشغيلي، الاداء الاستراتيجي) حيث ان اغلب الدراسات السابقة لم تتطرق لهذه الابعاد بصورة شاملة.

8-تتاولت الدراسة الحالية ابعاد المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعادها المتمثلة بـ(مرونة الموارد، مرونة القدرات).

9-تتاولت الدراسة الحالية القطاع التعليمي الخاص حيث ان معظم الدراسات السابقة اخذته على القطاع العام او القطاع الصناعي.

10-حسب معرفة الباحث لا توجد اي من الدراسات السابقة جمعت كافة ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي بصورة متكاملة واثرها بأبعاد الاداء المؤسسي بصورة شمولية والمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة.

شكل (1-2) تحديد الفجوة البحثية في ضوء تحليل الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحث
تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<p>1-اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبرنامج(AMOS).</p> <p>2-شملت الدراسة الحالية كافة انماط التفكير الاستراتيجي.</p> <p>3-استخدم الباحث ابعاد مختلفة للاداء المؤسسي لم يتم التطرق اليها بصورة مجتمعة في الدراسات السابقة.</p> <p>4-تحديد الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مجال ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي مع وجود المرونة كمتغير وسيط.</p> <p>5-اهتمت الدراسة بمجتمع مهم جدا وهو الجامعات الخاصة التي لم تنال الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين</p>	<p>1- عدم وجود دراسة جمعت كافة انماط التفكير الاستراتيجي كمنظومة واحدة وتأثيرها على الاداء المؤسسي على حد علم الباحث.</p> <p>2-اختلاف مجال التطبيق، حيث طبقت هذه الدراسة في مجتمع لم يتم التركيز عليه سابقاً</p> <p>3-عدم وجود اي من الدراسات السابقة حاولت الربط بين التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي باستخدام المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.</p>	<p>1- توجد علاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء.</p> <p>2- ادراك المؤسسات اهمية التفكير الاستراتيجي.</p> <p>3- ادراك المؤسسات بأهمية الاداء المؤسسي وخلق جو من التمييز في الاداء</p> <p>4- مجال التطبيق. البنوك، المؤسسات التعليمية، المؤسسات الاهلية، المصانع، شركات التأمين.</p>

• الشكل من إعداد الباحث.

شكل (1-3) ابعاد الاداء المؤسسي التي حظيت بأهتمام الباحثين

الانتاجية	الجودة	سرعة الاستجابة	الاداء الاستراتيجي	الاداء التشغيلي	الاداء المالي	الكفاءة والفاعلية	الابداع والابتكار	تحسين الخدمة	الباحث
						*	*	*	(الياسري، 2017)
					*				(موصي، 2003)
				*					(طيفور، 2012)
			*					*	(ابراهيم، 2017)
*			*			*			(هاشم و العابدي، 2014)
			*						(ابراهيم، 2009)
				*	*				(حمدان واخرون، 2013)
				*					(التجاني، 2012)
					*				(عادل، 2002)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات اعلاه.

شكل (1-4) ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي التي حظيت بأهتمام اغلب الباحثين

الباحث	شامل	رؤية	ابداع	تركيبى	تحليلي	تجريدي	يقظة	تخطيطي	تشخيصي
(العزاوي، 2013)			*						
(السعيدى والجابري، 2006)				*	*	*			
دراسة (احسن، 2018)		*	*				*		
الشديقات والحراشنة، 2005)	*					*		*	*
(Ali, 2014)	*				*	*		*	
دراسة (كاظم واخرون، 2015)					*				
دراسة (سعادة 2006)	*					*		*	*
دراسة (flashow&other, 2006).	*				*			*	
دراسة (نجيب، 2008)	*					*		*	*

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات اعلاه

شكل (5-1) ابعاد المرونة الاستراتيجية التي حظيت بأهتمام اغلب الباحثين

المرونة المصرفية	مرونة رأس المال	المرونة الاستثمارية	المرونة البشرية	المرونة التنافسية	مرونة القدرات	المرونة الانتاجية	المرونة السوقية	مرونة الموارد	الباحث
					*			*	(الشريف،2015)
	*					*	*		(العطوي،2016)
		*			*			*	(Danoh,2018)
					*			*	(Li,et al.2008)
*						*	*		(الجبوري والبغدادى،2015)
			*	*					(الياسري،2016)
							*	*	(Alshamari,2017)
					*			*	(حسين،2016)
*					*			*	(الدوري،2016)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات اعلاه

الفصل الثاني

المبحث الاول :الادارة الاستراتيجية

المبحث الثاني : القيادة الادارية

المبحث الثالث: التفكير الاستراتيجي

المبحث الاول

الادارة الاستراتيجية

2-1-1 تمهيد:

لم يعد بإمكان إعطاء ما يعرف بالأستراتيجية مفهوماً واحداً يغطي المعنى الشمولي والعميق لها وخاصة في عصر العولمة، الذي جاءت بمجال الادارة الاستراتيجية بمنظارها الجديد وبمفاهيمها المتعددة حيث أن الاستراتيجية هي اولاً خطة (plan) وثانياً مناورة (ploy) أو تكتيك أستراتيجي وثالثاً تعد الأستراتيجية نموذجاً لأنشطة المنظمة (pattern)، ورابعاً تعتبر الأستراتيجية نموذجاً و تحديداً لموقف المنظمة من البيئة وخامساً تعتبر الإستراتيجية تصوراً أو وجهة نظر مستقبلية (prospective) (الركابي، 2004: 15).

وينظر الى الادارة الاستراتيجية انها احدى الادوات المهمة لاي مؤسسة كونها تمثل اداة في يد الادارة العليا تمكنها من مواجهة التغييرات والمستجدات التي تحدث في بيئتها، كما انها تمثل المسار الرئيسي الذي تختاره الادارة في تعاملها بالتوجهات المستقبلية، كما وترتكز على العلاقة طويلة الامد بين المؤسسة والبيئة العاملة فيها عن طريق تحديد المهام والاهداف المرسومة (الديرأوي، 2018: 52).

2-1-2: مفاهيم الادارة الاستراتيجية:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل للادارة الاستراتيجية فقد عرفها (الحاكم، 2015: 32) بانها الاداره بالمعلومات والتنبؤات والتوقعات، انها الادارة بالمواقف، وتعد لكل موقف وما يتطلبه من

اجراءات وتتحرك سلباً ويجاباً تحركاً استراتيجياً حسب طبيعة الحاجة وينظر اليها (ايوب وعلوان،2007: 4) انها طريقة من التفكير في الادارة ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها لتحقيق ميزة استراتيجية للمؤسسة.

اشار (السكرانة،2010: 91) الى الادارة الاستراتيجية " بانها عملية التخطيط طويل الاجل مع الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة واسلوب المنافسة، وينظر الى الادارة الاستراتيجية بانها العملية التي تمتلك رؤية مستقبلية للمؤسسة من خلال تركيزها على العاملين بتنفيذ هذه الرؤية للوصول الى الاداء المناسب (Mpovu,2010: 105)، وهناك من عرفها على انها التوقعات والتصورات المستقبلية وتمكين العاملين بالمؤسسة لاحداث تغيير استراتيجي ضروري(5: 2007:Mongonge)، وينظر اليها بأنها الطريقة الملائمة لتحقيق الاهداف طويلة الاجل، والتوجه الفعلي للمؤسسة في تحقيق الاهداف المطلوبة(1: 2003:Policastro).

من ناحيه اخرى تعتبر الادارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الاداء طويل الاجل للمؤسسات، كما وانها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز اهداف المؤسسة (مرسي وسليم،2007: 11)، كما وعرفها (تبيدي،2010: 19) بأنها العملية التي تقوم الادارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويله الامد، وكذلك الاداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعه، وينظر الى الادارة الاستراتيجية الى انها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وادارة موارد المؤسسة من خلال تحديد العوامل البيئية مما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول الى

الغايات والاهداف المنشودة(حمزة،2013: 23)، وينظر الى الادارة الاستراتيجية كذلك بأنها تلك العمليات المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالاضافة الى

صياغة الاستراتيجيات الملائمة وتطبيقها وتقييمها داخل المؤسسات(الجنابي،2016: 11)

مما سبق يمكن القول ان الادارة الاستراتيجية طريقة واسلوب معين تمكن المؤسسة من الوصول الى موقعها التنافسي الذي تسمو اليه من خلال صياغة الاستراتيجيات وتصميمها ووضع رسالة ورؤية المؤسسة ورسم الخطط المستقبلية وتحديد الاهداف ووضع القرارات الاستراتيجية وتنفيذها للوصول الى الاهداف المرجوه .

2-1-3 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال سواء كانت منظمات عامة او خاصة من الدور الذي تلعبه في الوقت الحاضر الذي يتميز بالتغير المستمر والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة خصوصاً انها تمكن المؤسسات من التكيف مع الظروف الغير مستقرة و توفر العديد من المميزات للمنظمة، حيث اشار(الحاكم،2015: 42) للادارة الاستراتيجية اهمية بالغة كونها تعد احدى المرتكزات الاساسية في نجاح اي مؤسسة حيث تعمل على توجيه ادارت المؤسسات بشكل استراتيجي وكذلك على المقدرات التنظيمية للمدراء، فالمؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية لخدماتها او منتجاتها قد تحقق النجاح في مدة قصيرة لكن المؤسسات التي تدار بطريقة استراتيجية تحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة، وتتجلى اهمية الادارة الاستراتيجية في التكيف مع التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسات وقدرتها على الاستجابة لهذه التحديات عن طريق احداث بعض التغيرات على خططها الاستراتيجية والبحث عن استراتيجيات اكثر موائمة وواقعية وتعبر عن حاجة المؤسسة وتساهم في امكانية اختيار البديل الاستراتيجي الملائم من بين الخيارات المطروحة بحيث تعمل على

تشجيع العاملين واشعارهم بالولاء من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة العليا بالمؤسسة (ايوب وعلوان، 2007: 5)، وتساعد الادارة الاستراتيجية المؤسسات على تحديد التوجهات المستقبلية و الى اين تذهب المؤسسة مستقبلاً وتجعل المدراء اكثر استجابة ووعي وتصور لما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية بالاضافة الى توحيد الجهود وحشد الموارد نحو تحقيق الاهداف وغاياتها وتحسين الاداء الكلي على الامد الطويل (السالم، 2005: 32)، كما أشار (kovitz et al., 2003: 42) أن أهمية الادارة الاستراتيجية التي تتحقق بالمنظمة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط والتفكير الاستراتيجي وعملياتها التشغيلية ما هي الا بمثابة خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والأتجاه الشمولي للمنظمة، وتبنى فرق عمل متكاملة، وتوجيه العمليات وتوزيع المسؤوليات وتفويض القرارات الادارية، وهكذا تسعى الادارة الاستراتيجية الى تحديد الاتجاه المستقبلي من خلال تحليل البيئة المحيطة والعمل على تحقيق الاهداف المنشودة ولذلك تعدّ مكون مهم في منظور الفكر الاداري الاستراتيجي الحديث فعن طريقها تتم عملية صياغة القرارات الاستراتيجية للمؤسسة مما يؤدي الى زيادة حصتها من خلال فاعلية انشطتها وكفاءة ادائها(حمزة، 2013: 23).

2-1-4 اهداف الادارة الاستراتيجية:

تحقق الادارة الاستراتيجية بصورة شاملة الريادة والتفوق على المنافسين الاخرين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة وتعزيز قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمجتمع بصورة عامة فهي تساهم في تحقيق مجموعة من الاهداف التي تطرق لها عدة باحثين منهم (حمزة، 2013) (وموسى الكاظم) و(تركي) (تبيدي) وهي كالاتي:

- 1- تعزيز الحصة السوقية واتخاذ قرارات استراتيجية هامة، ووضع الاهداف طويلة الامد والسياسات والبرامج حسب الاولويات وتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسات.
- 2- التركيز على حشد البيانات وتحليلها لمحاولة كشف نقاط القوى والضعف والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة المحيطة مع ايجاد المعيار المناسب للوصول الى ادارة كفاءة ومعرفة مدى نجاحها في تطبيق سياساتها وبرامجها.
- 3- تساهم الادارة الاستراتيجية على حل المشكلات عن طريق ايجاد نظام يعتمد على الاساليب الحديثة في حلها دون شعور العاملين بأهمية هذا المنهج العلمي.
- 4- تستخدم الادارة الاستراتيجية معايير مناسبة للفصل بين وجهات النظر المختلفة وتسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المؤسسة للحيلولة من الاحتكاك والتعارض بين المستويات التنظيمية.
- 5- تعمل الادارة الاستراتيجية لبناء هياكل تنظيمية مرنة يمكن اجراء تعديلات عليها حسب الحاجة بالصورة التي تعزز من قدرتها على التعامل بفاعلية وكفاءة اكثر مع البيئة الخارجية.
- 6- تمكن الادارة الاستراتيجية في تحقيق الموازنة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وفهم ثقافة وقيم الادارة العليا ومعرفة التأثير والتأثر بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2-1-5 خصائص الادارة الاستراتيجية:

خصائص الادارة الاستراتيجية تتميز بها القرارات الناتجة عنها وهي كالآتي:

- 1- تتخذ قرارات استراتيجية تخص عمل المؤسسة وماتسعى اليه من مجالات وهل ستعمل المؤسسة بمجالات عدة ام ستقتصر على مجال واحد.
- 2- ان تكون هذه القرارات متوافقة مع أنشطة المؤسسة ومايدور في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) وبما ان بيئة الاعمال اصبحت متغيرة بشكل مستمر فلا بد ان تكون القرارات الاستراتيجية متلائمة مع الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة.

- 3- الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة تتأثر ليس بالبيئة الخارجية فقط وماتملكه من موارد بل تتأثر أيضاً بقيم وأهداف متخذو القرار الاستراتيجي المسؤولين عن اعداد وتنفيذ الاستراتيجية.
- 4- تترتب على القرارات الاستراتيجية العديد من التغيرات حسب وضع المؤسسة لكونها تتميز بالتعقيد وقيامها في العديد من الاعتبارات من داخل وخارج المؤسسة.
- 5- تمتلك الادارة الاستراتيجية خاصية مهمة وهي ملائمتها لانشطة المؤسسة وما تمتلك من قدرات وموارد وذلك لان الاستراتيجية ليس عملية استغلال الفرص في البيئة الخارجية فقط وتجنب التهديدات التي تحصل في البيئة الخارجية بل تهتم بملائمة هذه الموارد مع الفرص المتاحة.
- 6- القرارات الاستراتيجية غالباً ماتكون على المدى البعيد وما ستقطف ثمارة المؤسسة وان هذا المدى الزمني البعيد يختلف عن القرارات التشغيلية التي دائماً تكون بشكل يومي (السيد، 2017: 25).

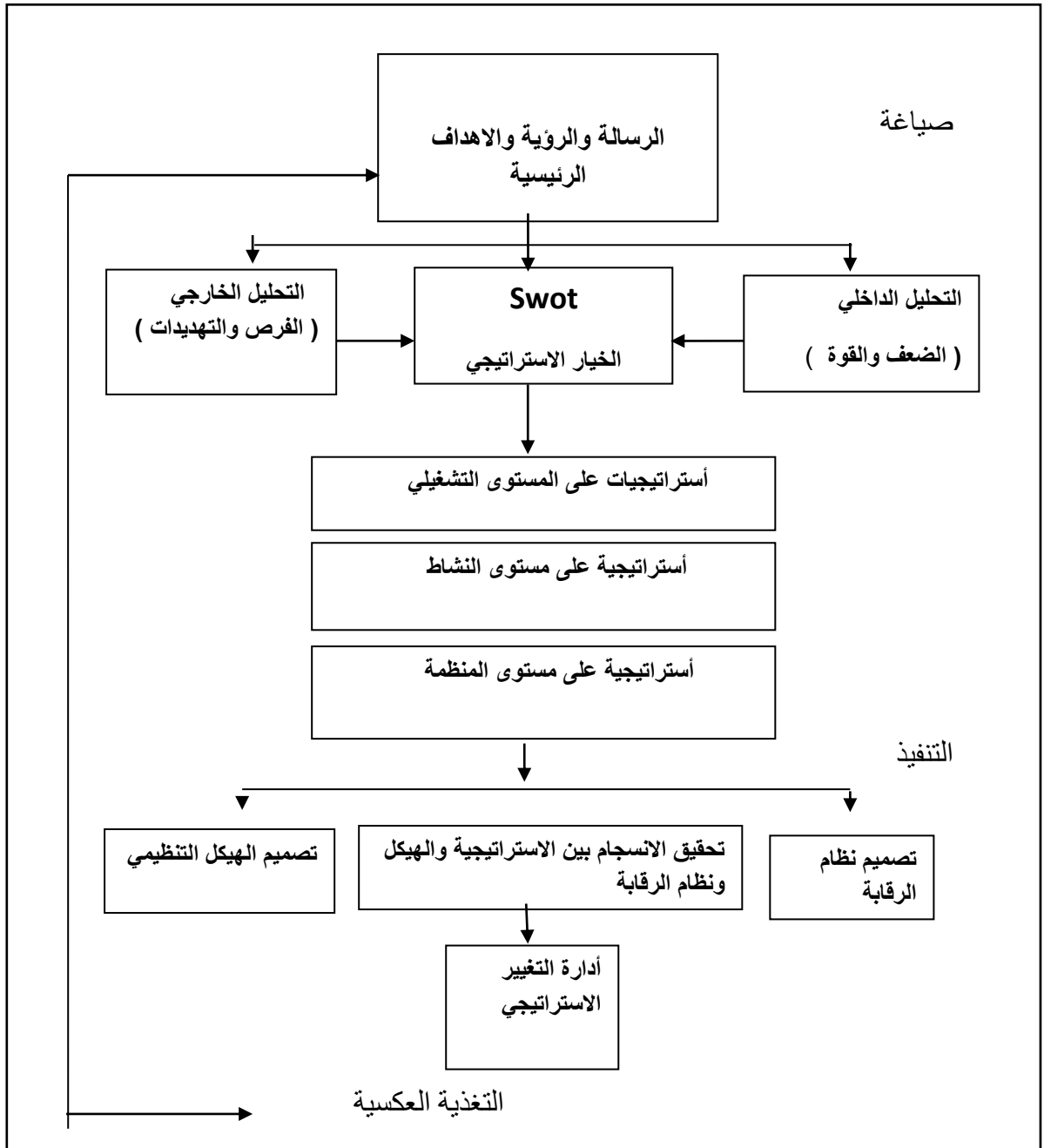
2-1-6 مكونات الادارة الاستراتيجية:

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول مكونات الادارة الاستراتيجية حسب خلفياتهم النظرية وأرائهم فقد ركز عدد من هؤلاء على عدد من المكونات بينما أضاف عدد آخر منهم على هذه المكونات.

حيث بين (Hill & Jones, 2008: 12) أن مكونات الادارة الاستراتيجية هي (الرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الاستراتيجيات ، تنفيذ و متابعة) بينما أشار (Robbins, 1997: 17) الى مكونات الادارة الاستراتيجية ب(الرسالة ، الاهداف ، الاستراتيجيات ، السياسات والتنفيذ) .

كما ذكر (Evans, 1997: 99) أن مكونات الادارة هي (الرسالة ، الاهداف ، الاستراتيجيات ، التحليل والتوسع) في حين توافق طرح (الصيرفي، 2008 : 8) مع طرح (Hill & Jones, 2008) ب (الرسالة، الاهداف، التحليل، الاستراتيجيات، تنفيذ ومتابعة) مع إضافة إدارة التغيير الاستراتيجي ، وذكر (Kotler, 1997 : 80) أن مكونات عملية الادارة الاستراتيجية هي (الرسالة، الاهداف، الاستراتيجيات، التحليل، التوسع) وأضاف لها التنفيذ والرقابة ، ومما سبق يتضح أن أغلب الكتاب والباحثين توافقت رؤيتهم حول مكونات أساسية لمكونات العملية الاستراتيجية وهي (الرسالة ، الاهداف ، التحليل والاستراتيجيات) . كما هو موضح بالشكل رقم (1)

الشكل (1-2) : مكونات الاداره الاستراتيجيه .



المصدر: أعداد الباحث بلاعتماد على دراسة (Hill & Jonson , 2008 p12).

وبعد التطرق الى مكونات العملية الاستراتيجية لابد من التطرق الى مستويات الادارة الاستراتيجية

التي تقسم الى ثلاث مسويات وهي:

1-على مستوى المنظمة:

يختص هذا المستوى على تحديد مجالات العمل او الانشطة التي يجب ان يتم التطرق اليها والدخول فيها من اجل تحقيق الربحية التي تسعى اليها المنظمات على المدى البعيد، وتعمل على الية الزيادة من التواجد في هذه الاعمال والانشطة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل (Swot) الذي يساعد المدراء على رسم وتكوين النماذج والاستراتيجيات التي تتيح للمنظمة اكتساب ميزة تنافسية في صناعته التي تؤدي الى ربحية متزايدة وتعطي فرص اكبر للمنظمة للبقاء في بيئة تنافسية عالمية سريعة التغير (الدوري،2012: 33).

2-على مستوى وحدات الاعمال:

يطلق على هذا المستوى أحياناً بالإستراتيجية التنافسية، وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية(SBU) ، وهى تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو تستهدف سوق معين(عبد القادر،2014: 18).

3-على المستوى الوظيفي:

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة الإنتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية، ونعمل على وضع الخطط وتنفيذها حتى تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تشمل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمؤسسة، وتلك الانشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات وتوفيرها، و تحتوي على المجال الحيوي لعمل المنشأة والمجال المنافس لها، كما وان إستراتيجية من المستويات العليا من مستويات الادارة ويعبر عنها من خلال الادارة العليا للمؤسسة، ويعبر عنها بالإطار العام الموحد الذي يتم وفقه

اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة مع جميع مستويات الهرم الاداري في المؤسسة، وتحدد كيفية الاستجابة للفرص المتاحة والمستجدة والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق تفوق على المنظمة المنافسة (أمين، 2012: 14).

2-1-7 مراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية:

تسعى المؤسسات في الوقت الحاضر الى تبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة الاعمال والتحديات التي تواجهها بشتى المجالات مما اصبح لزاماً عليها ان تتبنى هذا المفهوم لمواجهة المنافسة الشديدة وهذا المفهوم يساعد المؤسسات على الحصول على مركز مرموق في السوق والتفوق ويأتي ذلك من خلال ثلاث مراحل مهمة وهي كالآتي:

1- **مرحلة صياغة الاستراتيجية** : تعد هذه المرحلة هي الاولى في صياغة العملية الاستراتيجية حيث تعمل على صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وتحليل البيئة المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية وكيفية تحقيق الاهداف التي ترسم في هذه المرحلة ومما سبق يتم توضيح كل مرحلة من هذه المراحل كالآتي:

أ - **مرحلة رؤية المؤسسة**: هي الطريق المستقبلي الذي يحدد وجهة المؤسسة وما ترغب في الوصول اليه والمركز التنافسي الذي تعمل من اجله في ظل الامكانيات والقدرات التي تتوفر لديها، ويرتبط هذا المفهوم بالتطلعات والطموحات التي يصعب تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية، ومن الممكن الوصول اليه في الامد الطويل، وتعد بمثابة الحجر الاساس الذي يحدد مسار المؤسسة المستقبلي وما تطمح بالوصول اليه في بناء وتحقيق استراتيجية فعالة تساعد على تحقيق مركز تنافسي مرموق يلبي طموحاتها وتطلعاتها المستقبلية (السالم، 2005: 83).

ب- مرحلة رسالة المؤسسة: رسالة المؤسسة هي السبب او المبرر من وجودها وتتضمن الاعلان عن اهدافها، وتحديد المجال الذي سوف تعمل فيه المؤسسة وما يميزها عن غيرها سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها أو علاقتها مع الزبائن الذين تعمل على تلبية رغباتهم، وهي توصيف أكثر شمولية لانشطة المؤسسة وتنسم بالوضوح والعمومية وكلمات واضحة المعاني (حسين وحافظ،2018: 647).

ومن هذا المنطلق اشارت العديد من الدراسات لتوضيح مفهوم رسالة المؤسسة بأنها الخصائص الجوهرية التي تميز المؤسسة عن غيرها في نفس المجال ويمكن تعريفها ايضاً بانها دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها وتحدد الاطار الاخلاقي والقيم والثقافات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة بنفس المجال وهناك بعض الاسئلة التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المؤسسة (عباس،2014: 85):

- من نحن
- ماذا نريد
- خدماتنا موجه لمن
- ماالهدف من تلك الجهود

ج- مرحلة التحليل البيئي للمؤسسة: تتضمن هذه المرحلة عملية تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة ويطلق عليه التحليل الاستراتيجي ويمكن من خلاله الوصول الى ابرز التأثيرات التي تفرضها المتغيرات البيئية على المؤسسة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية ، حيث يستهدف عدة فئات من المستهلكين وتحديد طبيعة المنتجات او الخدمات المراد الحصول عليها ومن خلاله يتم

اتخاذ مجموعة من القرارات ومنها (تقديم خدمات جديدة أو عدم انتاج سلع معينة او تغيير الاسلوب المتبع في تقديم الخدمة) (الشمري وعبد الودود،2019: 83).

وتنقسم عملية التحليل البيئي الى قسمين :

الاول : التحليل البيئي الداخلي : ويعني محاولة الكشف عن نقاط الضعف الحاصلة في المؤسسة والعمل على تحقيق التلائم بين نقاط القوة والضعف، ويعمل على تحديد نقاط الضعف وتدعيمها والبحث عن اساليب جديدة تؤدي الى تعزيز نقاط القوة(لشمري وعبد الودود،2019: 84) .

الثاني: التحليل البيئي الخارجي: هي عملية اكتشاف العوامل والمتغيرات المؤثرة بصورة مباشرة او غير مباشرة على المؤسسة سواء كانت هذه العوامل التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتي تتطلب من الادارة القيام برصدها وتجميع البيانات عنها وتحليلها للوصول الى التهديدات والفرص المستقبلية التي يمكن ان تنشأ عنها(البرزنجي وحسين،2017: 41).

د- مرحلة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة : تعد الاهداف الاستراتيجية بمثابة الامال التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في الامد الطويل، وبمعنى اخر ماتريد المؤسسة تحقيقه مستقبلاً وهذه الاهداف يجب ان تكون قابلة للقياس والبساطة والتحديد والوضوح عند صياغتها ويتم من خلالها اشتقاق الاهداف للمراحل الاخرى على الامد القصير(هبة،2014: 22).

2-مرحلة تنفيذ الاستراتيجية للمؤسسة: وتعني اختيار مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية واداء متميز للمؤسسة وعلى المدراء وضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ وبمجرد تنفيذ الاستراتيجية المختارة يجب على المدراء مراقبة العمليات المرتبطة بتنفيذها، للوصول الى اي مدى تم انجاز الاهداف والغايات الاستراتيجية بصورة فعلية والى اي مدى تم استحداث الميزة

التنافسية المستدامة والحفاظ عليها وترتد هذه المعلومات والمعرفة من المستويات الدنيا الى المستويات العليا للمؤسسة من خلال دورة التغذية العكسية ويمكن للادارة العليا ان تقرر ما اذا كانت ستعيد تأكيد هذه الاستراتيجيات والاهداف الحالية او اقتراح تغييرات عليها في المستقبل(هيل و جونس: 2010: 56).

3-مرحلة الرقابة والتقييم: المرحلة الثالثة من الادارة الاستراتيجية هي الرقابة والتقييم وتعني بأنها مجموعة من عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المؤسسة بشكل صحيح مما يضمن تحقيق رسالتها واهدافها الموضوعية مع الاخذ بعين الاعتبار الاستثمار الامثل للموارد والقدرات المتاحة وبدون هدر، تتبنى المؤسسات هذه العملية لأهميتها في تسليط الضوء على تنفيذ أنشطة المؤسسة واعضائها لمحاولة تقييم مدى فاعلية الاداء والاجراءات التي تضمن تحسينه بشكل فعال وكفوء يضمن للمؤسسة تحقيق اهدافها، وبشكل عام يمكن وصف الرقابة على انها تسير المؤسسة في المسار الصحيح ومعالجة الانحرافات التي قد تحصل ما بين ماتم تحديده كأهداف وماتم الوصول الية من نتائج على أن تكون عملية الرقابة مستمرة وفعالة بشكل صحيح، وتتضمن عملية الرقابة عدة مراحل وهي كالآتي:

أ - تحديد مستويات الاداء المستهدفة: وتعني عملية تحديد المستويات هي المؤشرات التي يتم من خلالها تقييم اداء المؤسسة في ضوء الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة ففي حالة اتباع المؤسسة استراتيجية التكلفة الأقل يجب وضع مؤشرات تعكس مستوى الاداء في الواقع.

ب- اعداد نظام القياس والضبط: وهي مجموعة من الاجراءات الخاصة لتقييم اداء المؤسسة وتقييم الاهداف في كل مستوى من مستويات المؤسسة وتعد هذه المرحلة من المراحل الاكثر صعوبة في حالات معينة لقيام مؤسسات كبيرة الحجم بالعديد من الانشطة المتداخلة والمعقدة التي يصعب قياسها.

ج- مقارنة الاداء الفعلي بمستويات الاداء المستهدفة: هذه المرحلة يتم تقييم الاداء الفعلي ومدى انحرافه عن مستوى الاداء المستهدف في الخطوة الاولى واذا كان مستوى الاداء مرتفعاً فيعني النجاح في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية أما اذا كان الاداء منخفضاً تلجأ المؤسسة الى اتخاذ اجراءات عقابية مناسبة على المقصرين با والعمل على التخطيط المستقبلي في حالة نجاح او الفشل في تنفيذ الخطة.

د- تقييم النتائج واتخاذ التصرف المناسب لتصحيح الاخطاء: لتحديد هذا التصرف الملائم هناك اختبارين الاول تغيير نظام الرقابة المستخدم لقياس اداء القطاعات والنشاطات الادارية أو ربما تغيير الموازنات واحلال اجراءات الرقابة الحالية باجراءات جديدة والثاني هو التركيز على العنصر محل الرقابة وليكن مستوى المبيعات واتخاذ الاجراءات المناسبة (العزاوي، 2013: 66).

2-1-8 التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي و العشرين و هي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في

أولاً- زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان ، وقضايا الاستساخ ، والانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

ثانياً- شدة المنافسة : يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى

يمكنهم النجاح في التعامل معها، و الحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات و التسويق و غيرها .

ثالثا- التغيرات التكنولوجية : تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ، و لكن هذا لا يستمر طويلا فسرع ان ما يحدث التغيير، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية ،تكنولوجية جديدة و هكذا .

رابعا- عجز الموارد المتاحة و ندرتها : أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، و يتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية و الطاقة ، و عجز بعض المواد الغذائية ، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول الى القرن القادم (كيلاني،2007: 23).

المبحث الثاني

القيادة الادارية

2-2-1 مفهوم القيادة:

لقد ادت التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال الى حاجتها وبصورة متزايدة الى قيادة ديناميكية تستطيع ان تواجه هذه التحديات والى افراد لديهم الكفاءة والقدرة على قيادة المؤسسة بصورة جيدة نحو تحقيق اهدافها، وبين (رحمن، 2009: 6) ان القيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها اذا لم يتم تحديد الابعاد التي يجب ان يمثلها هذا المفهوم، فالقيادة قبل كل شئ هي مسؤولية نابعة من حديث الرسول (ص) (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)، واستخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وهذه العلاقة يترتب عليها اداء دورين متباينين يمثل الدور الاول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته اصدار الاوامر، ويمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل وهم الاتباع او الافراد ووظيفتهم تنفيذاً للاوامر وهذا واجب عليهم(شهاب، 2010: 111)، والقيادة هي المهارات الفنية والقدرات الابداعية لتوجيه أنشطة التنفيذ نحو تحقيق أهداف المؤسسة(محمد، 2003: 321)، أي ان القائد يجمع بين مهام التنفيذ ومهام التخطيط والتوجيه والقيادة الإدارية بهذا تصبح عقل الإدارة وعينها، عقل يرسم تفاصيل الحركة والأداء مخططاً وموجهاً ومشاركاً في التنفيذ ومسؤولاً عنه أولاً وأخيراً وعين تراقب إيقاعات أجزاء التربية فعلها وانفعالها في إطار التربية ككل بما يفضي إلى تلافى أي عيوب وتصحيح أي انحراف أو تصويب المسار نحو ناتج التربية وغايتها النهائية في بناء اجيال علمية واعية تستطيع احداث التغيير الايجابي في المجتمع مستقبلاً، والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلاً هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه

والقائد الإداري في عمله وان نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته.(شهاب،2010: 112)، وأشارت دراسة (صالح، 2011: 4) ان القيادة تبدأ من المعتقدات والقيم وأخلاقيات القائد هي الأساس لكفاءة القائد وهناك قيم تتكون منها أخلاقيات الفرد مثل الولاء والالتزام والمعتقدات والقيم والأخلاق مهمة وتؤثر فيما يجب أن نفكر به وما يجب علينا أن نتعلمه والكيفية التي نخطط ونطبق وتعاملنا مع الناس.

2-2-2: أهمية القيادة:

ان أهمية القيادة الادارية لا تأتي من فراغ، بل من خلال حاجة المؤسسات الى شخصيات قيادية تستطيع على العمل والتقدم بالمؤسسة ونقلها من وضع الى اخر، ووضع الاهداف والخطط والاستراتيجيات ومتابعة اليات التنفيذ، وهذا لا يأتي الا من خلال وجود قيادة فاعلة ومؤثرة لها القدرة على استيعاب كافة المواقف التي تمر بها المؤسسة، في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجيا التي تشهدها المؤسسات حالياً وتوسع انشطتها وكبر حجمها وكثرة الاعمال التي تقوم بها، وهذه المهمة لا تقوم الا بوجود قيادة واعية تجيد التعامل مع التحديات التي تمر بها، واوضح (حسين و جاسم،2017: 134) الى أهمية القيادة الادارية وضرورة وجود القائد الفعال عبر عدة جوانب اهمها:

- حلقة الوصل المتمثلة بالقوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن سير الافراد بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- الاداة المصممة للسيطرة على مشكلات العمل ومعالجتها، وحسم الخلافات والصراعات داخل المؤسسة.
- الوسيلة المربحة في تطوير وتدريب الافراد بوصفهم اهم مورد معرفي موجود داخل المؤسسة.

- القوة الايجابية في المؤسسة التي تواجه السلبيات والازمات بشجاعة وجرأة والقادة هم الذين سيكونون في المقدمة.

2-2-3 الفرق بين القيادة والادارة:

بين العديد من الباحثين ان هنالك فرق بين مفهوم القيادة والادارة وان كانت جزءاً منها حيث تحتل القيادة دوراً محورياً في الادارة، وقد اوضح العالم "ماكينزي" الفرق بين القيادة والادارة للتفكير في الاشياء، وبين ان التفكير في المفاهيم للافكار والتنفيذ الاداري لمهام الاشياء، وخصص تهيئة الاجواء للموظفين والاشراف عليهم ومراقبة ادائهم للقيادة بينما جعل صناعة القرارات عامة، وبصورة عامة وضح العالم (كوتلر) الفرق بين القيادة والادارة كما موضحة بالشكل التالي:

شكل (2-2) الفرق بين القيادة والادارة.

ت	وجه الاهتمام	القيادة	الادارة
1	نقاط الاهتمام	تحديد الاتجاهات/ وضع رؤية مستقبلية ووضع الاستراتيجية المطلوبة لانجاز تلك الرؤية.	التخطيط والموازنات/ وضع الخطوط التنفيذية والبرامج الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ.
2	التنمية البشرية	توجيه البشر / من خلال الاتصال والتواصل وتعاونهم للعمل بروح الفريق بين الافراد لفهم رؤية المؤسسة واستراتيجياتها وقبول اهميتها.	تنظيم وتهيئة القوى البشرية/ من خلال وضع الهيكل التنظيمي ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد المسؤوليات وبناء نظام المراقبة والتنفيذ.
3	التنفيذ	التحفيز والالهام/ من خلال بعث الثقة والقوه بين الافراد للتغلب على المعوقات واشباع حاجاتهم الانسانية.	الرقابة وحل المشكلات/ متابعة تنفيذ النتائج وبصورة مفصلة وماهي الانحرافات التي حدثت لتصحيحها.
4	المخرجات	يحقق تغييرات احياناً تكون جوهرية مثل سلع او خدمات وانشاء علاقات طيبة مع المرؤوسين.	تحقيق قدر من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها اصحاب الاموال.

الشكل: اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (ابومعمر، 2009: 60)

2-2-4: الصفات القيادية:

القيادة الإدارية هي سلوك اجتماعي يمارس، وتظهر هذه القيادة حين تمارس في المواقف الحقيقية في الحياة اليومية، ومن أهم خصائص السلوك القيادي بالطبع: المبادرة بالعمل، والإبداع، والمثابرة والطموح المناسب للقدرات، ومحاولة تحقيقه والتفاعل الاجتماعي النشط الواعي الايجابي بذكاء اجتماعي وإيثار، وهذه المصطلحات يجب أن يتدرب عليها أي قائد إداري، حتى أعلى المناصب الإدارية في المجالات المختلفة (مطاوع، 2003: 78).

لذا فإننا نرى أن شخصية القائد الإداري لها تأثير عميق على قيام الجهاز الإداري بواجباته ولذا ويجب أن يتحلى القائد الإداري ببعض الصفات الشخصية والعقلية إلى جانب إعداده ومؤهلاته العلمية، وبقدر ما تتجمع هذه الصفات في القائد الواحد يكون هذا القائد أقرب إلى الكمال وإلى نجاح المنصب الإداري الذي يشغله. فيوجد اتفاق عام بين علماء النفس على أن القادة يتميزون عن غيرهم بمستوى ذكاء أعلى من مستوى ذكاء التابعين لهم، كذلك يتميز القادة عن التابعين بسعة الأفق وامتداد دائرة تفكيرهم إلى مسافات أبعد من الأشخاص العاديين وذلك بحكم مسؤوليات المركز القيادي الذي يحتلونه، كما يتميز القادة بطلاقة اللسان وسهولة التعبير والبلاغة، وهذا أمر طبيعي حيث أن طبيعة القيادة تتطلب الاتصال بالمرؤوسين والتأثير عليهم وهذا لا يتأتى إلا بالتعبير (ابو معمر، 2009: 52)، والقيادة الإدارية الناجحة تحتم على القائد ان يجعل من نفسه قدوة صالحة في جميع اعماله ويجب ان تتوفر عدة عناصر مهمة منها:

- الانابة او التفويض: وهي تحويل المدير لغيره للقيام ببعض الاعمال او المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.
- الادارة الاستشارية: ويقصد بها أن تستشير الإدارة موظفيها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل.
- الدوافع الايجابية : أن تبصير الأشخاص بالأغراض التي من أجلها يؤدون أعمالهم يساعد كثيراً على رضائهم الشخصي عن هذا العمل .
- تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات: ومختلف المستويات الإدارية بالمنظمة أو الوزارة يساعد ذلك على تآلف الجهود ووحدة المنظمة.
- القدوة الحسنة : القيادة الماهرة التي تجيد فن التوجيه والتنسيق لابد أن ترتقي إلى مستوى المركز الذي تشغله بحيث تعتبر قدوة للعاملين في كل ما تقوله أو تفعله .
- القدرة على التعبير الكلامي : إن القدرة على الاتصال الشفهي تؤخذ في الاعتبار كصفة من الصفات القيادية، كما أن القدرة على التحدث خاصة عندما تتطلب المواقف ذلك، تعبر عن أحد المتغيرات الهامة للقيادة.

وبعد ان تم توضيح بعض العناصر التي يجب توافرها في صفات القائد يحاول الباحث بهذا الصدد توضيح بعض الصفات التي يجب ان يتمتع بها القائد الاداري في الجامعات دور حيث وضح (كشكول،2009: 14) ان نجاح اي عمل يتوقف على نجاح القيادات الجامعية وفعاليتها في ادارة الجامعة، وهذا يعتمد على ما يتمتع به القائد الاداري من صفات شخصية وقدرات ومهارات، فقد اتجهت كل الجهود في التفكير الاداري لتحديد خصائص القيادة الادارية الناجحة في الجامعة، ووضع معايير ثابتة يمكن على اساسها اختبار القادة الاداريين القادرين على اداء دورهم بكفاءة وفعالية، ومن هنا اصبحت مشكلة اختبار القادة الاداريين واعدادهم وتطويرهم من اهم ماتعني به المؤسسات والدول الحديثة على اختلاف انظمتها ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا ، نظرا لصعوبة

تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الادارية الناجحة من ناحية ، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة الى اخرى.

2-2-5 انماط القيادة:

بما اننا ننظر الى الى القيادة على انها نتاج تفاعل بين شخصية القائد، فلا بد ان نتعرف على انماط القيادة، ومعرفة خصائص الاتباع في موقف معين وبناءً على ذلك يمكن تقسيم مسؤولية القائد الى ثلاث اقسام الاول من خلال محافظته على عضوية الافراد وعدم التفرقة فيما بينهم والثاني تسهيل التفاعل الجماعي بين الافراد، والثالث تأكيده على الانتاج، وبين (صالح واخرون، 2009: 119) ان الانماط الاساسية للقيادة هي:

- 1- **القائد المعتمد:** وتعني اعتماد القائد على توجيه الادارة العليا وان يكون مستيقظ دائماً للقواعد والتعليمات والتمسك بالاجراءات واعتبار نفسه المنفذ لقرارات الرؤساء.
- 2- **القائد التكاملي:** هو القائد الذي يعمل على استخدام الاسلوب الديمقراطي في حل المشكلات، والاتصال الحر الغير رسمي والاتفاق بدل القواعد المعروفة او السلطة، فهو يرى ان من اهم واجباته هي التنسيق بين الادارات وحل المشكلات والتفاهم.
- 3- **القائد المكثفي ذاتياً:** وهو الذي يعتمد على خبرته الشخصية والسلطة التي يتمتع بها، وهو مستعد لعدم العمل في توجيه السلطة العليا والقواعد الموضوعة التي يرى انها لا تصلح لمعالجة الموقف المباشر.
- 4- **القائد اللبق:** هو الذي يعتمد على اتصالاته الشخصية لانجاز المهام وعلى المرونة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات بصورة جماعية، والاشراف على العاملين بالشكل الذي يفضله، من خلال الاقناع والتأثير.

المبحث الثالث

التفكير الاستراتيجي

2-3-1 المقدمة:

يمر العالم اليوم في حالة من الانفتاح والعولمة والتطور التكنولوجي في جميع المجالات حيث وضع هذا الانفتاح المؤسسات امام تحدي جديد ومعقد كون اغلب المؤسسات اصبحت تواجه العديد التغييرات البيئية وما يرتبط بها من تبعات تولد عنها العديد من المفاهيم الادارية ابرزها التفكير الاستراتيجي وما يتضمنه من افكاراً جديدة لمجارات التغييرات استراتيجيه الهادفه لكسب المؤسسات ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الاخرى، والاعتماد على انماط التفكير الاستراتيجي تدعم العملية الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية المضطربة (2: Millan&Carlisle,2014).

لقد بات اتباع المناهج التقليدية في الاستراتيجية من المواضيع القديمة، وأصبح التخطيط الاستراتيجي بوضعه الحالي من الجوانب التخطيطية القديمة، وان العالم اليوم يعمل على حل الازواج الحالية بالاعتماد على الابداع والاختراع، الامر الذي أبرز مفهوم التفكير الاستراتيجي واصبح احد متطلبات التخطيط الاستراتيجي كونه يعمل على رسم مسار المؤسسة وخطتها المستقبلية من خلال الاجابة على الاسئلة (اين نحن اليوم، من اين سنبدأ ، ماذا نريد، اين سوف نكون، وكيف نصل؟) وان عناصر هذا المفهوم اذ ما اصبحت مترابطة ومتجمعة فهي قادرة على انتاج نتائج ايجابية كبيرة للمؤسسة (120: Liedtka,1998).

يعتمد نجاح المؤسسات على مهاراتها وقدرتها في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها، وهذا الامر يتطلب تحقيق التوازن بينها وبين بيئتها، وأشارت العديد من الدراسات الى ان نمو وتطور المؤسسات وبقائها كان بفضل تبنيها استراتيجيات معينة كمنهاج للتفكير والقرار حتى

اصبحت معظم الاعمال تقاد بصورة ناجحة وتحقق اهداف وغايات تلك المؤسسات(فوزي وسعيد،2016: 3)، اصحبت المؤسسات اليوم تتبنى التفكير الاستراتيجي، كونه يساعدها في فهم التوجهات والتطلعات المستقبلية، واهميتها بتطوير استراتيجية المؤسسة وامكانية فهم ما يحدث في البيئة التنظيمية المحيطة بالمؤسسة، وكيفية التعامل معها، وليس اعتباره مجرد خطة لتحقيق اهدافها التي بالواقع سوف تحقق من خلال التفكير الاستراتيجي، الذي يجسد واقع المؤسسة بعمق وواقعية اكثر (7: Nickols,2016).

2-3-2 مفاهيم التفكير الاستراتيجي:

يتناول هذا الجزء مفهوم التفكير الاستراتيجي من مختلف وجهات النظر، بأعتبره احد المداخل الادارية الهادفة لتحقيق قيمة استراتيجية تضمن التوجهات المستقبلية للمؤسسات، وهناك العديد من الدراسات التي تناولته الا ان اغلب الباحثين لم يتفقوا على تحديد تعريف موحد للتفكير الاستراتيجي، لذا سوف يتم هنا استعراض اهم مفاهيم من قبل الباحثين الذين تناوله في دراساتهم السابقة ويلاحظ ان الباحثين قدموا مفاهيم متنوعة للتفكير الاستراتيجي.

"ينظر للتفكير الاستراتيجي انه تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها الافراد لحظة النظر الى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يواجهها الفرد بدقة متناهية"(نجيب،2008: 4).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بانه المصمم الاستراتيجي الذي يبين اتجاه المؤسسة ازاء بيئتها والذي ينعكس بطريقة تضمن حسن استخدام الموارد ضمن توقيت معطى، وقبل ان الحديث عن التفكير والعقل الاستراتيجيين مترابط كونهما يستخدمان لاستكشاف المؤسسات وبيئتها وتحليلها(قبضون،2014: 46)، وأشار اليه(محمود ونعمة،2018: 159) "ان التفكير الاستراتيجي عبارته عن طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة وينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة من خلال

عملية تركيبية ناجمه عن حسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة"، وذكر (الطعان و ابراهيم،2017: 456) "ان التفكير الاستراتيجي يحمل في طياته معنيين عام ومحدد حيث يوضح المعنى العام على كل نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الاحساس والادراك الحسي او يتجاوز الاثنين الى افكار مجردة بينما المفهوم المحدد يوضح كل سبيل او مجرى من الافكار تثيره مشكلة قيد الحل، وينظر للتفكير الاستراتيجي انه عملية استمرار التطوير في التخطيط الاستراتيجي واحداث تغييرات عميقة في طبيعته وتوجهاته المستقبلية" (Sharif,2011: 77) وذكر (المربع،2016:58) ان التفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود ذو غاية وهدف حيث يستهدف بناء تصور طويل الاجل عن وضع المؤسسة وموقفها التنافسي في فترة زمنية ممتدة الى حيث ماستكون عليه مستقبلاً.

وأشار اليه (8: Collins,et al,2010) أن عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين الفاعلية التشغيلية والاستراتيجية يعود سببها لغياب التفكير الاستراتيجي ونتيجة الى ذلك يؤدي للفشل التنظيمي، ويرى (النعيمة،2003: 13) ان التفكير الاستراتيجي يشمل (التركيب Syntheti، التباين/الاختلاف Divergent، الابتكار/ الخلق Creativity) وتأسياً على ذلك يعد التفكير الاستراتيجي من اهم عناصر التخطيط الاستراتيجي ويعتمد على نظرية التعلم بالاستناد الى المعلومات المستوحاة من مصادر البيئة المختلفة، وقدم (العزاوي،2013: 22) مفهوم اعرق للتفكير الاستراتيجي حيث وضح انه عبارة عن البنى الادراكية في المؤسسة لخدمة الاساس المعرفي والفكري لتحديد الخيارات المهمة للتأثير في مجالات عدة.

مما سبق يمكن القول ان التفكير الاستراتيجي عبارة عن تصور ذهني يمتلكه القادة الاستراتيجيين يعمل على وضع حجر الاساس للتصورات المستقبلية والاهداف المراد تحقيقها على

الامد البعيد للمؤسسة ككل، في ضوء البيئة المتغيرة التي تحيط بالمؤسسات وظهور العولمة والانفتاح التكنولوجي والتجارة الالكترونية لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

2-3-3 مراحل تطوير التفكير الاستراتيجي:

بعد التطور الحاصل في المؤسسات وحرصها على مواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات السريعة طرأت على عملية التفكير الاستراتيجي عدة متغيرات فبدء يتطور من مرحلة الى اخرى حيث مرة عملية التفكير الاستراتيجي بأربع مراحل وهي كالاتي:

1- **مرحلة الفهم الاولى:** تعود هذه المرحلة إلى محاولات بورتر (porter) في نهاية الثمانينات من القرن العشرين الذي عمل على فصل مفهوم الإستراتيجية عن الإدارة الإستراتيجية بشكل عقلي وعلمي وعملية الربط بينهما لتكوين صياغة الاستراتيجية، فقدم فهماً متوازناً للتفكير الاستراتيجي بأنه عملية تحليل الموقع التنافسي الذي يهدف الى مكانة تنافسية جيدة للمؤسسة بين المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال او المؤسسات ذات الانشطة المختلفة. أن تلك المحاولة الأولية لبداية فهم التفكير الاستراتيجي وأن لم تكن محاولة ناضجة بما يكفي لتتطابق مع الإدراك الحالي للتفكير الاستراتيجي إلا إنها قدمت أثراء مهما في المعرفة العلمية التي بدأت تأخذ منحى اكثر جدية من قبل المهتمين بحقل الاستراتيجية الذي ساهم لاحقاً في تطور فهم وإدراك التفكير الاستراتيجي (العزاوي، 2013: 31).

2- **مرحلة التطور المنطقي:** في هذه المرحلة بدء مفهوم التفكير الاستراتيجي بالتطور بشكل ملموس ومنطقي قياساً باهتمام الباحثين بمفهوم الاستراتيجية وما عملت من تحسين في أنشطة المؤسسات فتوسع الى صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبتها واصبح يعمل على التحليل

الاستراتيجي والتنظيم والتخطيط وقيادة المؤسسة استراتيجياً لذلك اصبح يغطي بشكل عام جميع ارجاء المؤسسة وانشطتها(يمينه،2018: 10).

3-مرحلة التمييز البسيط: في هذه المرحلة بدأ التفكير الاستراتيجي بالظهور بشكل واضح وفرض نفسه في المؤسسات بصورة مستقلة بعد ان حاول الكثير من المفكرين تمييزه عن التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية بشكل دقيق ومميز حيث ميز (Mintzberg) بين التخطيط الاستراتيجي الذي اعتبره عباره عن عملية تحليل تهدف الى برمجة الاستراتيجيات المحددة سابقاً حيث يصبح المخرج النهائي للعمليات هو الخطة، وبين التفكير الاستراتيجي الذي اعتبره تركيب يعتمد على الحدس والابداع وان المخرج النهائي له هو تصور استراتيجي متكامل، واكد ان كلتا العمليتين هما شكلين مختلفين لصياغة الاستراتيجية، وعمل (Heracleous) بشكل ابعد من ذلك في عملية تحليل العلاقة المتبادلة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي حيث وصف الاول بالتعلم ثنائي العقدة والثاني بالتعلم ذو العقدة الواحدة، الا ان هذه المحاولات للتمييز بينهما كانت بسيطة كون جزء اعتبر التخطيط الاستراتيجي جزء من التفكير والبعض الاخر اعدهما سوياً في فلك الادارة الاستراتيجية تكمل احدهما الثاني (يمينه،2018: 10).

4-مرحلة الفعل المؤسسي: في هذه المرحلة تطور التفكير الاستراتيجي بشكل كبير باتجاه استقلالة وتمييزة كفعل استراتيجي له انشطته واستقلاليته في المؤسسات بفعل زيادة الحدة في التنافس بين المؤسسات والتغييرات المتعددة في البيئة الخارجية وزيادة الحاجة الى النشاطات المرتبطة بالقدرات العقلية والابداع والحدس والتنبؤ، حيث اصبحت اغلب المؤسسات بحاجة ماسة الى التفكير الاستراتيجي وان يعمل قادتها على زيادة الاهتمام به من خلال التدريب وماهية المهارات المطلوبة للتفكير استراتيجياً كالذكاء وخلق البدائل والتفكير الزمني والتنبؤ والرؤيا البعيدة (العزاوي،2013: 32).

2-3-4 أهمية التفكير الاستراتيجي:

يعد القطاع التعليمي من أهم القطاعات التي تشهد تغيرات سريعة تتطلب بحكم خضوعها لتلك التغيرات التي قد تؤثر في مسيرتها عن تحقيق اهدافها، الى استخدام التفكير الاستراتيجي لاتخاذ قرارات استراتيجية موائمة للتغيرات التي تحيط بها وتكمن أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال نظره الشاملة الواسعة للتوجهات المستقبلية بمختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق انسجام التفكير مع تلك التوجهات وهذا الامر يدفع جميع الاطراف الى قبول الالتزامات المترتبة للتفكير اتجاه اتخاذ القرارات وتنفيذها ويجنب المؤسسات من الوقوع في الالتزامات الخاطئة،(الشديفات والحراشة،2005: 138).

الفائدة المتواخاه من اهمية التفكير الاستراتيجي، انه يمكن المؤسسات من تحديد الاستراتيجية الملائمة لسد الفجوة بين معطيات الحاضر والماضي وتحديد الملامح المستقبلية، ويمكن المؤسسة من اقتناص الفرص الذكية من خلال تشييد الاستراتيجية العرضية التي تعد احد المحاور الرئيسية للتفكير الاستراتيجي(قبضون،2014: 47)، ويساهم ايضاً في تحسين توظيف الموارد بشرية واستغلال طاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الابتكار والابداع والنمو والتفاعل مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساعدة والداعمة للمؤسسة والاستعداد للالزامات والتخطيط للاحداث قبل وقوعها، كما ويساهم في طرح الرؤية ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المؤسسات والمجتمع المدني لتحقيق الاهداف المشتركة، وتعزيز الولاء والرضا الوظيفي بين العاملين وتحفيزهم لتحقيق الاهداف والغايات الاستراتيجية المرسومة من قبل القائمين على وضع الخطة الاستراتيجية(العشي،2013: 26).

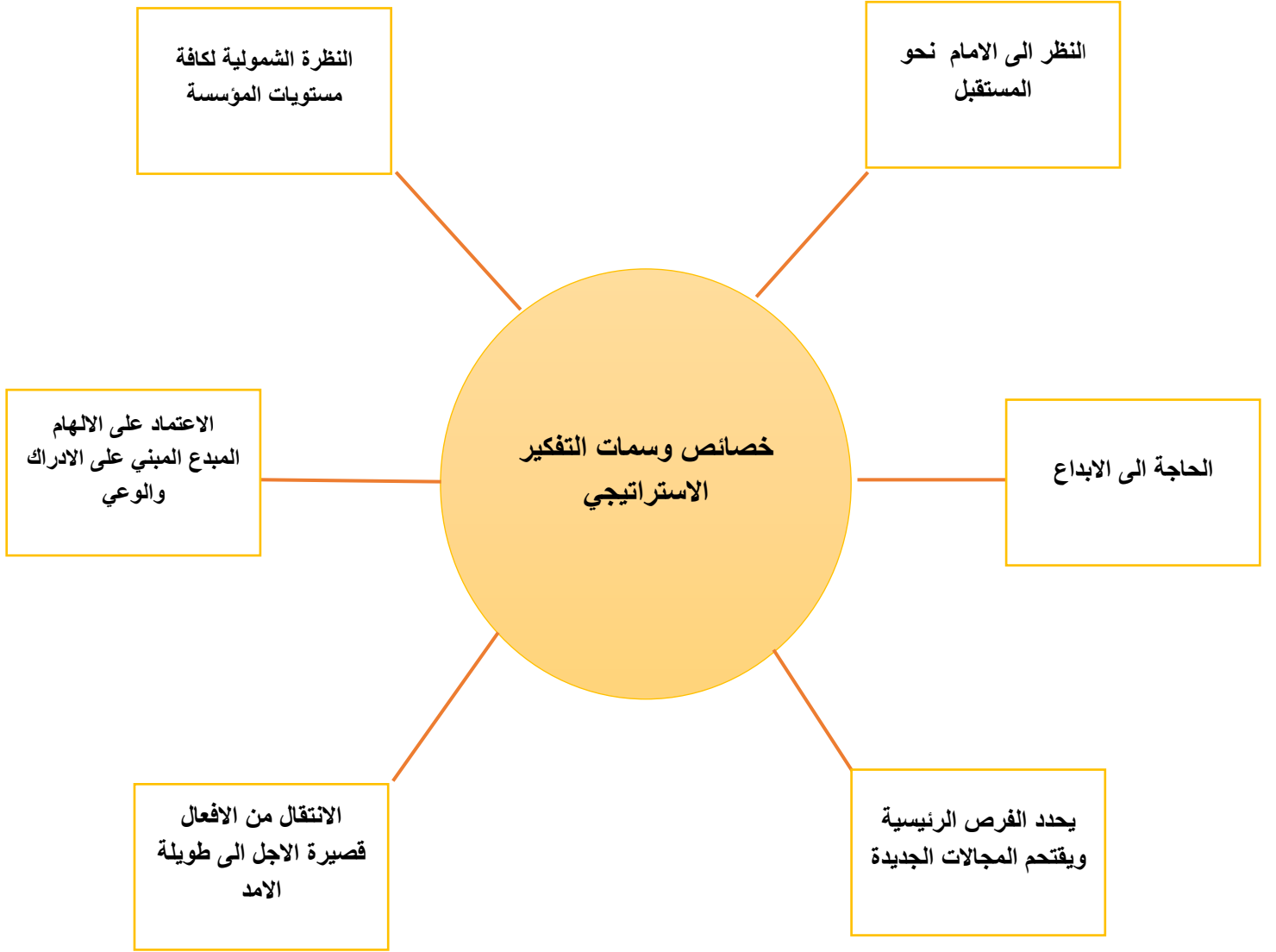
تأتي أهمية التفكير الاستراتيجي عن طريق ترتيب الاولويات وتحديدتها وتوضيحها للعاملين لتطوير قدراتهم الذهنية والمساهمة في تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ قرارات

استراتيجية وتطويرها بشكل مستمر، ليساعد في تحسين الاداء والتعامل مع الاحداث والوقائع من خلال الاستثمار الامثل لعنصر الوقت، وتطوير الامكانيات الفكرية والبشرية والمادية والاستعداد للتحديات المستقبلية واختيار انماط تمكن المؤسسة من حل المشكلات التي قد تعيق تطبيق الخطط الموضوعة (التميمي، 2018: 272).

2-3-5 خصائص وسمات التفكير الاستراتيجي:

يتميز التفكير الاستراتيجي عن غيره من المفاهيم الادارية بعدة خصائص وسمات تجعله من المفاهيم المهمة في علم الادارة كونه يرسم المسار المستقبلي للمؤسسة ويحدد توجهاتها وانشطتها، حيث يتبنى التفكير الاستراتيجي مبدأ المشاركة في رسم التوجه الديمقراطي والعمل على الاهتمام بالتطوير المستمر لاداء المؤسسة ونتاجيتها والتخطيط بصورة مستقبلية، ويستجيب للمشكلات التي يتم التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية بطريقة علمية ومنهجية متقدمة مع امكانية ربط الفكر الاداري بالعمل لاحداث التغيير والتحول من مجرد كلام عن التغيير الى تحقيقه وتطبيقه في المؤسسة (الشهري، 2010: 48)، و اشار (ياسين، 2010: 32) الى عدة خصائص للتفكير الاستراتيجي تم توضيحها بالشكل رقم (3) التالي:

شكل (2-3) خصائص وسمات التفكير الاستراتيجي.



*المصدر من أعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (ياسين، 2010: 32).

كما اشار (الدوري، 2016: 16) أن هنالك خصائص وسمات لذوي التفكير الاستراتيجي حيث يتمتع

القادة ذو التفكير الاستراتيجي بعدة خصائص وسمات تميزهم عن غيرهم من القادة الاخرين منها.

- القابلية على تكوين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وصياغة اهدافها.
- إمكانية التلائم مع المتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة مع المستجدات الطارئة.

- القدرة على البحث عن المعلومات وتحليلها وتفسيرها بشكل صحيح.
- المهارة في تحديد الفرص المستقبلية وتجنب المعوقات في البيئة الخارجية.
- إمكانية اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وملائمة للظروف المحيطة.
- القدرة على التمييز بين البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب منها.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإمكانات المتوفرة.
- مواكبة عصر الفكر الإداري وما يحصل عليه من مستندات.
- تحديد التوجهات المستقبلية بدقة وبصيرة نافذة.

2-3-6 أنماط التفكير الاستراتيجي:

1- نمط التفكير الشامل:

يعد هذا النمط من أهم أنماط التفكير الاستراتيجي، كونه يحدد الإطار العام للمشكلات ويعتمد على المهارات والخبرات المتراكمة لدى المدراء في تحديد العوامل المؤثرة بظهور المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول بالاعتماد على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار لمعالجة المواقف (التميمي، 2018: 277)، وينظر للتفكير الشامل من ناحية أخرى على أنه يقع ضمن إطار التفكير التركيبي وما يمتلكه المدير الاستراتيجي من خبرات فكرية ومهارات فنية ومعرفة كاملة تتعلق برؤية شاملة لجميع التعقيدات السلوكية والهيكلية للمؤسسة، لأخذ قرارات استراتيجية ملائمة لظروف المؤسسة ومحددة لأولويات ظهور المشكلة (الفواز، 2008: 60)، ويتعامل هذا النمط مع الخيارات الاستراتيجية لمحاولة تقديم نماذج حلول معتمداً بذلك على المهارات العقلية للمدير الاستراتيجي في فهم واستيعاب معاني الرموز مما يولد سرعة الاستجابة بوضع الحلول واستيعاب الموقف وما ينتج عنه من علاقات احتمالية، ويقارن هذا النمط القائد الاستراتيجي في نجاح قراراته معتمداً على الإبداع والخيال والابتكار التي تنعكس بشكل واضح على الممارسات المنهجية وتصميم الأنشطة (الشهري، 2010: 40).

مما سبق يمكن توضيح نمط التفكير الشمولي على انه المحدد العام لاطار المشكلة التي تواجهها المؤسسة بالاعتماد على المعرفة الضمنية والصريحة والخبرات الشخصية التي يحملها صاحب القرار من خلال الحنكة والرؤيا الشاملة والحدس الذي يتمتع به المدير الاستراتيجي.

2- نمط التفكير التجريدي:

يهتم هذا النمط برصد العوامل المحيطة بالمسكلة في أطار انتقائي ويقوم على اساس فلسفة متخذ القرار وتوجهاته المستقبلية وميولة التي تحدد وفق ضوء حدسة أو خياله ويعتمد هذا النمط على التراكم المعرفي للقائد الاستراتيجي بفهم المشكلات وتحليلها ضمن اطار الحدس حيث يعد الاحساس مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات في تركيب الافكار والمفاهيم حيث يتطلب في هذا الوقت تفكير مجرداً(الحراشة وشديفات،2005: 19)، ويكون القرار الاستراتيجي المتخذ في هذا النمط معتمداً على حصر الجوانب المحيطة للمشكلة وهو بمثابة استجابة للوضع الانتقائي الصادر من الهيئة الفكرية للقاده الاستراتيجين(سعادة،2006: 29)ومن وجهة اخرى ينظر الى التفكير التجريدي على انه عملية تقريب جميع الابعاد في هذه الحالة فأن كل مصطلح منفصل يحدد ويعرف من خلال الابعاد الاخرى المختارة اي ان فكرته الرئيسية هي ان كل شئ مترابط وبستطيع تغيير الاطار العام للمؤسسة وكل جزء يؤثر على الاجزاء الاخرى داخل المؤسسة(Crumpler,et al,2014: 17).

ومما سبق يمكن القول ان هذا النمط يقوم على اساس جمع المعلومات والبيانات المحيطة بالمسكلة وتحليلها والتدقيق فيها من قبل صاحب القرار بصورة مجردة عن اي تأثير من خلال خبرته وحدسة والرؤيا الشاملة التي يمتلكها في حصر المشكلات وعدم التشابك بين الانشطة لكون التأثير الذي قد يقع سوف يؤثر على جميع الانشطة التي تعمل بها المؤسسة.

3- نمط التفكير التخطيطي:

نمط التفكير التخطيطي يعمل على تحديد النتائج المزمع تحقيقها في البداية، ثم الاتجاه نحو توفير الموارد والمستلزمات الضرورية لتلك النتائج اذ ان المفكر الاستراتيجي يركز على هذا النوع من التفكير بشكل أقل من الانماط الاخرى نظراً لان استخدامه يعتمد على توفير جميع المستلزمات ذات الصلة بالمشكلة، ويجب العمل على وضع مرونة في تحديد الاسباب والمعلومات ومصادر أو الاهداف المراد تحقيقها لأغراض تحقيق اهداف المؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية بصدد (نجيب، 2008: 7)، أشار (كرخي، 2015: 58) "أن هذا النوع من الانماط يعمل على إعطاء مرونة كافية للمفكر الاستراتيجي بتحديد مصادر المعلومات وماهي اسباب المشكلة وتفسير جميع المعلومات بصورة تسهل على المفكر الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات المناسبة من خلال تهيئة المستلزمات المطلوبة للوصول الى الهدف المنشود"، ويرى (الشيخ، 2014: 83) ان هذا النوع من التفكير يدور حول فلسفة ومثالية حيث ان النتائج لا تأتي نتيجة التطابق بين الحكم والواقع دانما يتم الوصول الى النتائج من خلال العلاقات القائمة بين شتى الاحكام التي نطقها على الشئ لمعرفة حقيقته.

ويرى الباحث ان مفهوم النمط التخطيطي للتفكير الاستراتيجي هو النمط الذي يعمل بصورة واقعية من خلال توفير جميع المعلومات والمستلزمات وماهية الاسباب ومصادر ووضع خطة موضوعية وفق المعطيات المتوفرة للوصول الى النتائج المطلوبة واتخاذ قرار استراتيجي سليم.

4- نمط التفكير التشخيصي:

يعمل هذا النمط من التفكير التشخيصي للتفكير الاستراتيجي على تحليل تفاصيل المشكلة بصورة دقيقة، وتجزئتها اجزاء صغيرة يسهل تحليلها ومعرفة اسبابها بصورة دقيقة تضع المفكر الاستراتيجي في موقف يمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية تعالج المشكلة (Tar man,2005: 20).

ومن وجهة نظر اخرى يعرف مفهوم النمط التشخيصي للتفكير الاستراتيجي على انه المهارة الفكرية لصاحب القرار في تفسير المواقف بصورة دقيقة وتجزئتها لمعرفة العناصر التي ادت الى وقوعها، وايجاد فرضيات وفروق بين الحقائق واستكشاف علاقات سببية ، هذه المهارة في ايضاح المعلومات المتوفرة واختبار الاجزاء والعلاقات تعطي فرصة كبيرة لمعالجة الحلول والتفريق بين المكونات من خلال النظر بالداخل والتعمق بالافكار(المهداوي وكاظم:2015: 6)، ويوضح مفهوم النمط التشخيصي على انه التفكير الذي يعمل على تحليل الموقف الاداري بصورة دقيقة للوصول الى بديل استراتيجي غير مرن(الشهري،2010: 40).

ويرى الباحث ان هذا النوع من الانماط يمكن القول عنه بأنه النمط الذي يعمل على تجزئة المشاكل وتقسيمها الى اجزاء صغيرة بمشاركة جميع المستويات الادارية وتحليلها الى ادق التفاصيل وعمل قناة اتصال لتزويد المفكر الاستراتيجي بالمعلومات وتفاصيلها للوصول الى الاهداف المرجوة.

2-3-7 مداخل التفكير الاستراتيجي:

تعددت آراء الباحثين حول مداخل التفكير الاستراتيجي كون هذا المفهوم يعد من الانشطة الاستراتيجية المرتبطة بقدرات فكرية عالية المستوى ويحتاج تطبيقه الى تحديد ومعرفة خصائصه وابعاده فقد طرق عدد من هؤلاء عدد من المداخل تقارب بعضها وتباعد بعضها، فقد اورد(Oshannassy,2000: 6) ان مداخل التفكير الاستراتيجي هي (النظرة الشاملة، النية الاستراتيجية،

التفكير في الوقت المناسب والمشاركة) وذكر (Liedtka,1998: 7) ان مداخل التفكير الاستراتيجي هي (التفكير الابداعي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت المناسب، النية الاستراتيجية وادراك النظم)، وحدد (Oshannassym1990: 10) خمس مداخل للتفكير الاستراتيجي هي (الحدس، الابداع، التحليل، الخيال، الفعاليات الكمية) وبما أن التفكير الاستراتيجي ينطلق من استراتيجية واضحة مرسومة وعمليات لتحقيق الاهداف المطلوبة فقد ذكر (Soren,2009: 10) ان مداخل التفكير الاستراتيجي هي (تنسيق استراتيجي، التبصر بالقطاع، الاستعداد التنظيمي، التنفيذ المنضبط، كفاءة جوهرية وتكنولوجية) وعبر (Stpr,2002: 1) عن اربع مداخل تخص التفكير الاستراتيجي وهي (التركيز، التفكير بعيد المدى، انتقاء الهدف المهم، الفعل التطبيقي) وحدد (wiliam,1995: 15) ثلاث مداخل للتفكير الاستراتيجي هي (الرؤية الاستراتيجية، المهمة الاستراتيجية، والخطة الاستراتيجية). لتوضيح هذه المداخل قام الباحث بأعداد شكل رقم (4) لتوضيح اهم المداخل التي حظيت بأهتمام الباحثين وهو كالآتي:

شكل (2-4) مداخل التفكير الاستراتيجي التي حظيت بأهتمام الباحثين:

ت	الباحث والسنة	اهم المداخل
1	GRUNDY&WENSLEY 1999	تحليل استراتيجي/علاقة سببية/خيار استراتيجي/ رؤية /سلوك عملي.
2	TAN2000	تشخيص/تحليل بيئي/ وضع الرؤية/ تطوير الاستراتيجية/تطوير المحتوى الشامل/قيادة التغيير.
3	DSO2002	التركيب / التحليل / الابداع.

النظرة الشاملة/ التغيير المؤسسي/ التأثيرات الصغيرة/ التفكير التصوري/ البحث البيئي/ التفكير الاخطي.	SANDERE1998	4
التخطيط/ تركيز القيادة/ التركيز على الهدف/ التخطيط المناسب	BAGG2001	5
التنظيم/ الرؤية الشاملة/ التفكير	WBC2003	6
الابداع/ الرؤية / التخطيط	MASIFERN2002	7
التفكير بعيد المدى/ التركيز/ الفعل التطبيقي/الهدف	STPR2002	8

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات اعلاه.

واشارت دراسة (الحمداني،2018: 45) الى ابعاد مهارات التفكير الاستراتيجي التي يسعى اليها القائد

الاستراتيجي لاكتسابها ويعمل على تطويرها من خلال العمل في منظمات العصر الحديث وهي:

1- **التفكير المستقبلي:** وهي التنبؤ الذي يعتبر من السمات المهمة التي يمتلكها القائد الاستراتيجي

ومساعدته في السيطرة على الاشياء والمخاطر المحيطة بالبيئة الخارجية، والقدرة على امتلاك

حلم ورؤية كانت ابرز علامة للقادة منذ قرون عديدة.

2- **التفكير الاخلاقي:** وهو بعد القائد الاستراتيجي عن مصالحه الشخصية وتقديم عملية التفكير

الاستراتيجي والعمل على التدريب على المنطق الاخلاقي والالتزام تجاه الاخرين ودعمهم لتقديم

المفيد والجيد للمؤسسة، وعدم اختراق القانون لمصالحه الشخصية ووضع الاشخاص الذين

لايتملكون من الكفاءة والمهاره الكافية في مناصب حساسة.

3- **التفكير الحاسم:** وهو استخدام المنطق الاستنتاجي والاستقرائي لتقييم شرعية المعلومات ومتوافق الآراء وتنفيذ الأنشطة، والعمل على التحسين المستمر للأفراد وسماتهم مثل الشجاعة واستقلالية الفكر ومهارات التفكير الحاسم يمكن ان تعطي صورة واضحة للقائد الاستراتيجي حول الافراد الذين يعملون معه.

4- **التفكير الخلاق:** وهو ان يكون القائد الاستراتيجي على قدرة من انتاج افكار جديدة ذات فائدة للمؤسسة واعتمادة على الابداع واستنتاجة للظروف المحيطة وتطبيقها في النشاطات الواقعية والميدان الحقيقي، ويتطلب التفكير الخلاق الحصول على المعلومات والخبرات ومن ثم تطويرها.

5- **التفكير النظامي:** وهو قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية الأنشطة بشكل واسع وفهم الخصائص والقوى والعلاقات المتبادلة وماهي النماذج التي تشكل سلوكيات الانظمة التي تزود بخيارات للافعال، ويعد التفكير النظامي مفيداً للمؤسسات العضوية وخصائصها الداخلية التي تميل الى انتاج التغيير في الأنشطة والتكيف المستمر .

6- **التفكير الاسقاطي:** هو مهارة ادراكية تتضمن الاخذ بنظر الاعتبار اي معتقد او ممارسة تساعد وتروج لفهم الحالات ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة من جديد على هذه الحالات، وان الانعكاس يشير الى قدرة القائد الاستراتيجي على التفكير المنطقي والعقلاني باستخدام تصورات وخبرات ومعلومات لتكوين احكام على ماحدث ومبادئ حدسية تقود افعال المستقبل.

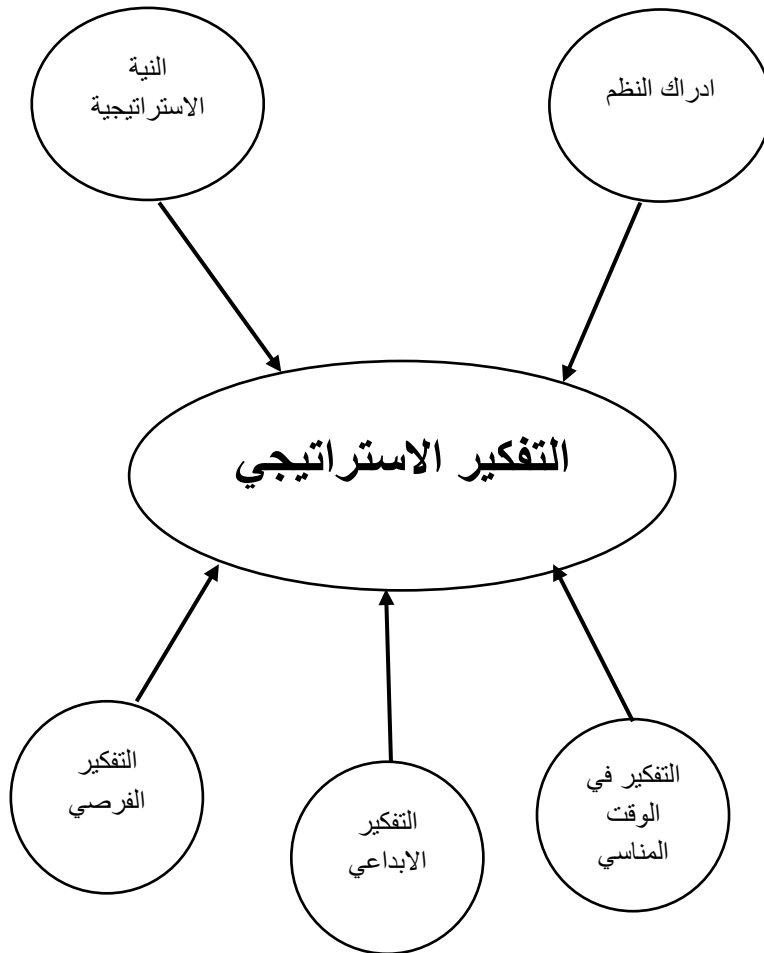
2-3-8 نماذج التفكير الاستراتيجي:

يرى الباحثون ان التفكير الاستراتيجي من الممتغيرات المهمة في عالم الادارة لما يقوم به هذا المفهوم من تأثيرات على المؤسسة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية بأتباع نموذج من نماذجه بعد ان اتفق اغلب الباحثين على سرعة التغييرات البيئية وما افرزته من عدم جدوى تطبيق المتغيرات الاستراتيجية

الاسبق ظهوراً بمعزل عن التفكير الاستراتيجي ، ويتم هنا عرض ابرز خمس نماذج للتفكير الاستراتيجي وهي:

1- نموذج Liedtka1998: تم تطوير هذا النموذج من قبل الباحثة بالاعتماد على اراء Mintzberg1994 معتبر التفكير الاستراتيجي مسار خاص في التفكير ذو خصائص محددة ويتضمن هذا النموذج عدد من الابعاد وهي (ادراك النظم، النية الاستراتيجية، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت المناسب، التفكير الابداعي) وتم توجيه العديد من الدعوات للمفكرين لاختبار هذا النموذج (مجذاب،2018: 46). الشكل رقم (5) يوضح هذا النموذج وابعاده.

شكل (2-5) نموذج Liedtka للتفكير الاستراتيجي

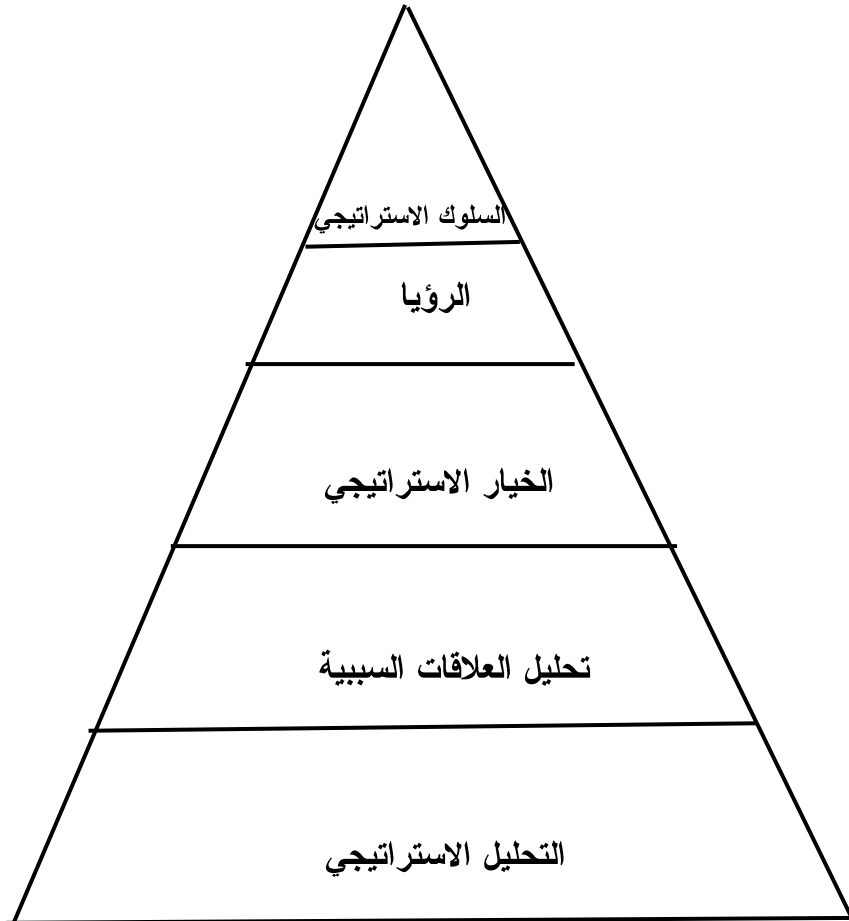


المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (مجذاب،2018: 46)

2- نموذج wensley Grundy1999: طرح الباحث هذا النموذج بالاعتماد على القدرات

الذهنية والادراكية التي يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار وعدم اهمالها تلافياً لتعرض خطة المؤسسة الى الفشل، يتكون هذا النموذج من خمس ابعاد يمثل كل بعد مستوى محدد من مراحل تحقيق التفكير الاستراتيجي وعلى شكل هرمي من القاعدة الى القمة وهي (التحليل الاستراتيجي، تحليل العلاقات السببية، الخيار الاستراتيجي، الرؤيا، السلوك الاستراتيجي) ، وتم توجيه العديد من الدعوات لاختبار هذا النموذج(العزاوي،2013: 53)، شكل رقم(6) يوضح هذا النمو

شكل (2-6) نموذج wensley Grundy1999 :



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (العزاوي،2013: 53)

3- نموذج (Mason&Mitroff,1973):وضع الباحثان هذا النموذج استناداً الى كتابات واطروحات

الكاتب(Jung:1923) الذي حدد الانماط النفسية والى مقياس(Mayers&Bribbs,1957) والذي حدد من خلاله ميل كل فرد الى العمل الذي يحبه ويفضله ، ويصنف هذا النموذج انماط التفكير الاستراتيجي الى اربعة اثنان منهما يتعلقان بكيفية الحصول على المعلومات (حسي وحديسي) واثنان يهتمان بكيفية معالجة وتقييم هذه المعلومات التي تم الحصول عليها وهي(شعوري ومفكر)(Jacoby,2006:7).

4-نموذج (Stamp,1986): عملت الباحثة على تطوير هذا النموذج الخاص بانماط التفكير

الاستراتيجي وعملت على ايضاح صيغة معينة اظهرت مميزات المديرين الاستراتيجيين وفقاً الى امكانياتهم وقدراتهم ومدى اختيارهم للبدائل الاستراتيجية ، وبينت الباحثة ان هناك خمس انماط للتفكير الاستراتيجي وهي (التركيبي الملموس، التحليلي الملموس، التركيبي، التحليلي التجريدي، التركيبي التجريدي) (Stamp,1986: 13).

5-نموذج Porter1987 : هذا النموذج يدور رأيه حول القيام بالتحليل التركيبي ثم ذهب لطرح

خيارات استراتيجية هي الاختلاف التركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة الاقل، نتاجاً لعملية التفكير متأثرة بدرجة اسهامها بتحقيق الميزة التنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها ، ودعا الادارة الى التفكير بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجدد والموردين وماهي التهديدات والفرص التي يترتب من المؤسسة من مواجهتها او استغلالها،(العشي،2013: 29).

2-3-9 عناصر التفكير الاستراتيجي:

يملك التفكير الاستراتيجي العديد من العناصر على المستوى الفردي وقد برهن (Bonn 2005) ان

هنالك ثلاث عناصر مهمة للتفكير الاستراتيجي وهي كالآتي:

1- **التفكير المنظم system Thinking**: يمثل هذا النوع من التفكير على قدرة تركيب

وتكامل العناصر المختلفة في المؤسسة ووضع الية لفهم تفاعلها مع بعضها البعض من اجل

الوصول الى الاهداف المرسومة من قبل المؤسسة من خلال دراسة وتحليل العلاقة بين هذه

العناصر وتقييمها (3: Maccoby,2004).

2- **الابداع Creativity**: يعني به خلق شئ جديد لم يتم التطرق اليه من قبل او اضافة على

هيكلية منتج جديد ويمكن تعريف الابداع على انه مزيج من القدرات والمميزات والاستعدادات

التي اذا ما توفرت لها بيئة مناسبة يمكن ان تدعم وتدفع العملية الفكرية لتؤدي الى نتائج تصب

في مصلحة المؤسسة سواء على مستوى الافراد او المجتمع او العالم (مجناب،2018: 68).

3- **الرؤية المستقبلية Vision** :

تعني الرؤية المستقبلية ماهي تطلعات المؤسسة المستقبلية وما تسعى الذهاب اليه على المدى البعيد

ورسم المسار الاستراتيجي للمؤسسة وتطبيقه للوصول الى الاهداف الموضوعية، وهي تحدي تواجه

المؤسسة لتوضيح معالم العمل وما توضيح البيئة الخارجية للمدراء ومركزها التنافسي (

351: Lynch,2000).

كما وضح (يونس والهيبي،2011: 63) عناصر اخرى لمفهوم التفكير تتمثل بالاتي

1- **بالاهتمام بالمقاصد**: يعتبر التفكير الاستراتيجي من المفاهيم المهمة لكونه مقصود فهو يهدف الى

وضع تصور طويل الاجل لوضع المؤسسة ككل وماهي المجالات التي ستعمل بها أو السوق وما هو

الموقف التنافسي الذي ترغب به المؤسسة، ويكون هذا الاهتمام المقصود هو حدود العوالم الاجتماعية

والسايكولوجية لتبين كيفية التعامل النفسي والاجتماعي مع المستخدمين لغرض توجيه طاقاتهم

وامكانياتهم باتجاه تحقيق الاهداف واستثمار هذه الكفاءات وتوجيهها بشكل صحيح.

2- **التفكير بالوقت المناسب:** يقصد بالتفكير في الوقت المناسب هو عدم الاعتماد فقط على القصد

المستقبلي كون التفكير الاستراتيجي والقصد الاستراتيجي لا تصنع خطته على المستوى الحالي للمؤسسة ووملائمة ما تنوي اليه المؤسسة مع الفرص الممكن استغلالها بل تفترض ان موارد المؤسسة هي غير كافية ومع ذلك يمكن ان تتوسع وتزيد من انشطتها من خلال الابتكار وزيادة الموارد واقتناص الفرص، وتطرق ايضاً الى ان التفكير بالوقت المناسب له ثلاث مكونات الاول: ان المستقبل مرتبط بالماضي وقيمه والثاني: ان ماسيحدث في المستقبل مستمد من الحاضر ومختلف بنظرته عن الماضي والثالث: هو استمرار المقارنة والتقييم بين مايجري في الحاضر والماضي وما سيحصل بالمستقبل.

3- **أستثمار الفرص الذكية:** هي قدرة المؤسسة من خلال استثمار الفرص الذكية على تطوير

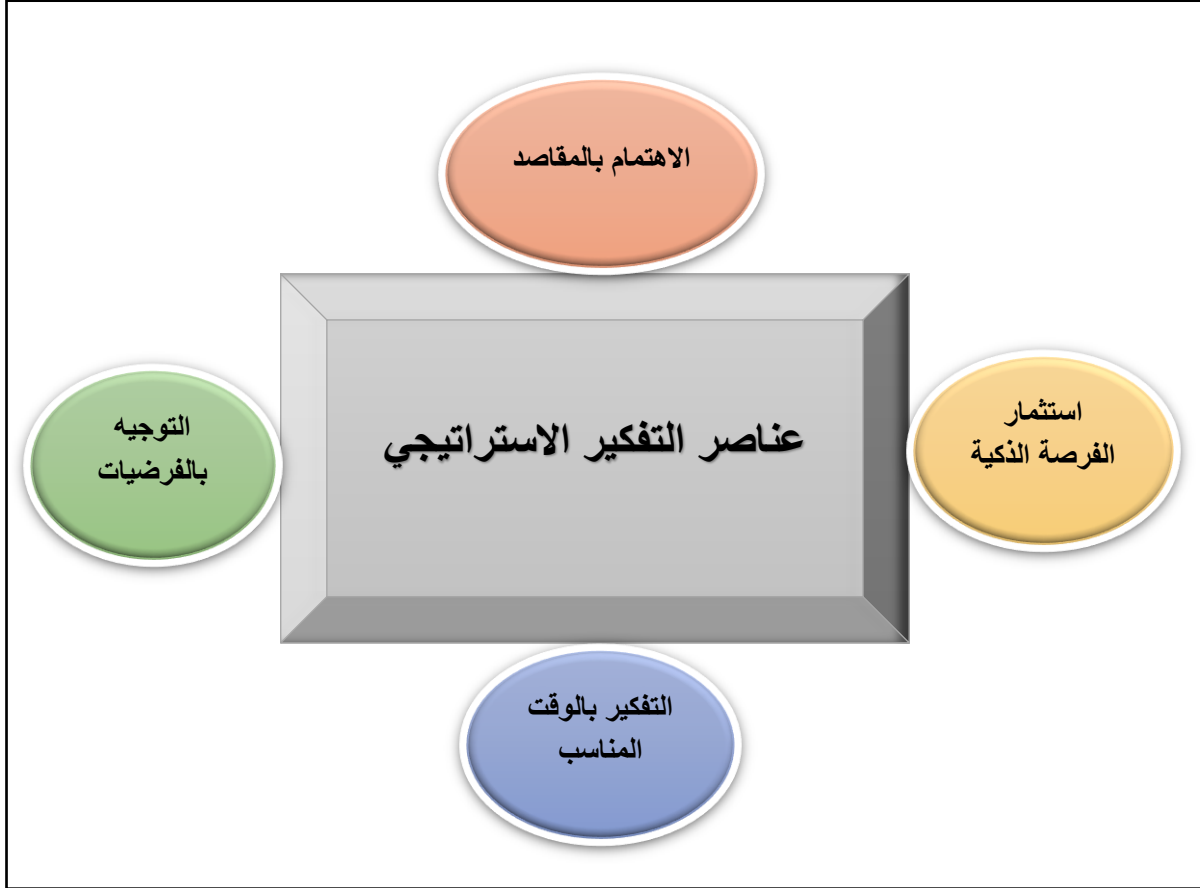
استراتيجيات جديدة وتجنب التهديدات التي قد تلحق بخسارة احد الخيارات الاستراتيجية الملائمة للبيئة، وجعل هذا المفهوم أكثر شمولية ومرونة حيث ان الاهتمام بالفرص يجب ان يوجه لاكتشاف ماذا ولماذا وكيف ننجز الاعمال، وهذا القصد يبرر من خلال خبرة وتجربة المدراء وفهمهم للحدوث وزيادة الابتكار وخلق الافكار ودعم الطموحات التي يمتلكها الافراد داخل المؤسسة.

4- **التوجيه بالفرضيات:** اعتبر الكاتب التوجيه بالفرضيات العنصر الاخير من عناصر التفكير

الاستراتيجي، واعتبره كذلك صورة للطريق الذي تم رسمه من قبل القادة الاستراتيجيين حيث ان التفكير الاستراتيجي يعمل على افتراض الفرضيات ومن ثم اختبارها ويؤكد صحتها او عدمها وفق ما متاح من موارد وقدرات تمتلكها المؤسسة، وان هذا العنصر هو الاكثر غرابة بالنسبة لمدراء الاعمال مقارنة ببقية العناصر الاربعة لكون البيئة الحالية بيئة سريعة التغيير واستمرار

تدفق المعلومات بعد الانفتاح والعولمة التي نعيشها اليوم لذلك يعمل التفكير الاستراتيجي على تقليص مدة الوقت والتطوير المستمر والعمل بأفضل مايمكن مع الفرضيات بأعتبره جوهر عمل المنظمة ويزيد من كفاءتها، كما موضح بالشكل رقم (7).

شكل (2-7) عناصر التفكير الاستراتيجي.



الشكل: اعداد الباحث بلاعتماد على دراسة(يونس والهيبي،2011: 65)

2-3-10 عوامل التفكير الاستراتيجي:

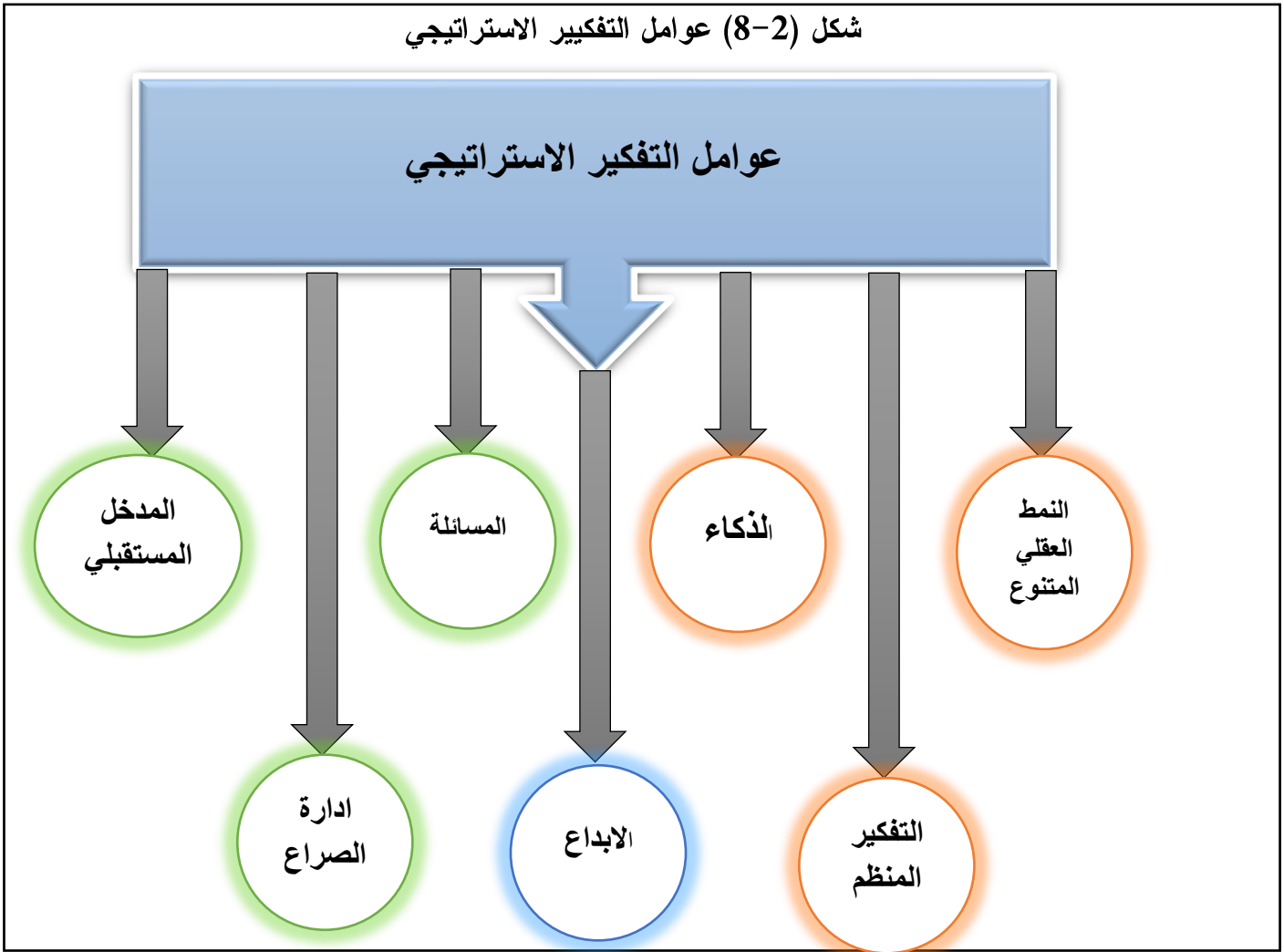
ساهم العديد من الباحثين في تناول وتحديد عوامل التفكير الاستراتيجي. فقد أشار (نايبر والبرت، 1990) الى أن عوامل التفكير الاستراتيجي تتمثل في (الأنماط المتكررة للأحداث واختيار شخص مسئول عن التفكير الاستراتيجي والاستفادة من الأحداث الماضية للتنبؤ بالمستقبل واستخدام المعرفة السابقة لإعداد نموذج مناسب لاتخاذ القرار. في حين أشار بون 2005 إلى أن المزايا تتمثل

في (القدرة في إيجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية وفهم موقف المؤسسة داخل الأنظمة وتحديد الأهداف المستقبلية والمستقبل الأكثر فائدة ومعرفة مناطق التنافس الجديدة والقدرة على دمج الأفكار .

أما من وجهة نظر جريتر (2002) يشير ببعض المزايا مثل إيجاد حلول مختلفة للمشكلات ودراسة الفرص الخارجية بينما كولنز وآخرون (2000) يشيرون إلى اعتبار قضايا واستراتيجيات مهمة لتصميم البنيان المؤسسي الأنسب. فيما أشار كل من اكر وانجلست (2006) يفترضان المزايا الرئيسية التالية للتفكير الاستراتيجي: الوعي بالصناعة والمنافس، فهم نقاط القوة والفرص، الوعي بالمشكلات الاستراتيجية للمؤسسة، دراسة الأولويات الاستراتيجية للمدراء صناعة القرار بالاستفادة من العمليات الفعالة والمرنة .

وقد حدد (Monnavarian et al,2001: 65) سبعة عوامل رئيسية للتفكير الاستراتيجي كما موضحة بالشكل رقم (8) الآتي:

شكل (2-8) عوامل التفكير الاستراتيجي



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (Monnavarian et al,2001: 65)

2-3-11 التحديات التي تواجه التفكير الاستراتيجي:

اصبحت اغلب المفاهيم الادارية التي تعمل على صياغة وابتكار استراتيجية تحقق اهداف المؤسسات وتكسبها ميزة تنافسية تواجه معوقات كثيرة قد لاتسمح لها بالعمل والاستمرار وبما اننا بصدد مفهوم التفكير الاستراتيجي فقد يتعرض هذا المفهوم الى العديد من المعوقات منها الخوف من انقذ والفسل، وعدم الثقة بالنفس أو التفكير بان القائم على هذا الفكر لايستطيع مقاومة التغيرات والتحديات التي قد تواجهه في البيئة الخارجية، والرغبة في التقليد للنماذج التي تعيق هذا المفهوم (Nuntamanop,et

245: 2013, al)، كما ان التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة وهذا الانفتاح يعتبر من العوامل المؤثرة على ممارسة التفكير الاستراتيجي فقد اصبح للتفكير الاستراتيجي بواجه ثلاث معوقات رئيسية يمكن التعبير عنها كالآتي:

أ : تحديات تنظيمية: بعد ان اصبحت اغلب المؤسسات تنظر للتفكير الاستراتيجي على انه ضرورة ملحة، ويجب ان يكون هنالك ادارة استراتيجية حكيمة تعمل على تشخيص المشاكل وتقديم افضل الحلول وعدم وضوح اهم مميزات هذا المفهوم مثل تهديد النقل والاحالة على التقاعد وعدم توفر هيكل تنظيمي مرن يعمل مع المتغيرات البيئية، والبيروقراطية وترك الجوانب الفنية ومشاركة المستويات الدنيا في صنع القرار، وعدم وضع خطط طويلة الامد واهداف لا تحدد بصورة واضحة والاهتمام بالخطط قصيرة الاجل بالاضافة الى عدم توفير موارد كافية او ضعف هذه الموارد لاستحداث تقنيات فنية جديدة تجعل جميع هذه الامور تحدي للتفكير الاستراتيجي(الفواز، 2008: 74).

ب: تحديات شخصية: في هذا الجانب يكون التحدي عائد الى شخصية صاحب القرار او المفكر الاستراتيجي نفسة حيث ان العادات السيئة التي قد يتصرفها المدير الاستراتيجي ويعمل على تطبيقه بصورة او اخرى ويفرض اسلوب معين او فكرة معينة على جميع العاملين ومن ثم يحاول تغيير هذا الاسلوب، ايضاً التسرع فقد يعمل المدراء على اتخاذ خطوات سريعة للوصول الى نتائج سريعة في حين يجب ان تأخذ هذه الخطوات وقت كافي لتطبيقه بصورة جيدة فقد يكون هذا التسرع يعكس نتائج سلبية غير متوقعة، تجاهل اهمية التفكير الاستراتيجية واعتبارة مفهوم رمزي وليس ركيزة اساسية للمؤسسة يعمل على رسم خطط المؤسسة والاهداف المتوقع الوصول اليها(البلعاوي واخرون، 2013: 20).

ج: تحديات البيئة الخارجية: تعزى تحديات البيئة الخارجية لشدة المنافسة بين المؤسسات واحتكار الموردين ونفوذ اصحاب المصالح الذي يجعل اغلب لمؤسسات غير مهتمه بأخذ مفهوم التفكير بصورة جدية او مدركه بوجوده سوف يشكل ضرر على مراكزهم وحصة السوقية ، وعدم وجود الثقافة المسانده واسلوب التعليم المتقدم و العادات الاجتماعية التي تعيق من تطور المجتمعات وينعكس ذلك بدوره على استخدام هذا المفهوم بصورة سليمة هذا المعوقات تجعل التفكير الاستراتيجي لا يأخذ مكانه الذي يسعى اليه لتحقيق اهدافه(السعيدى والجابري،2016: 7).

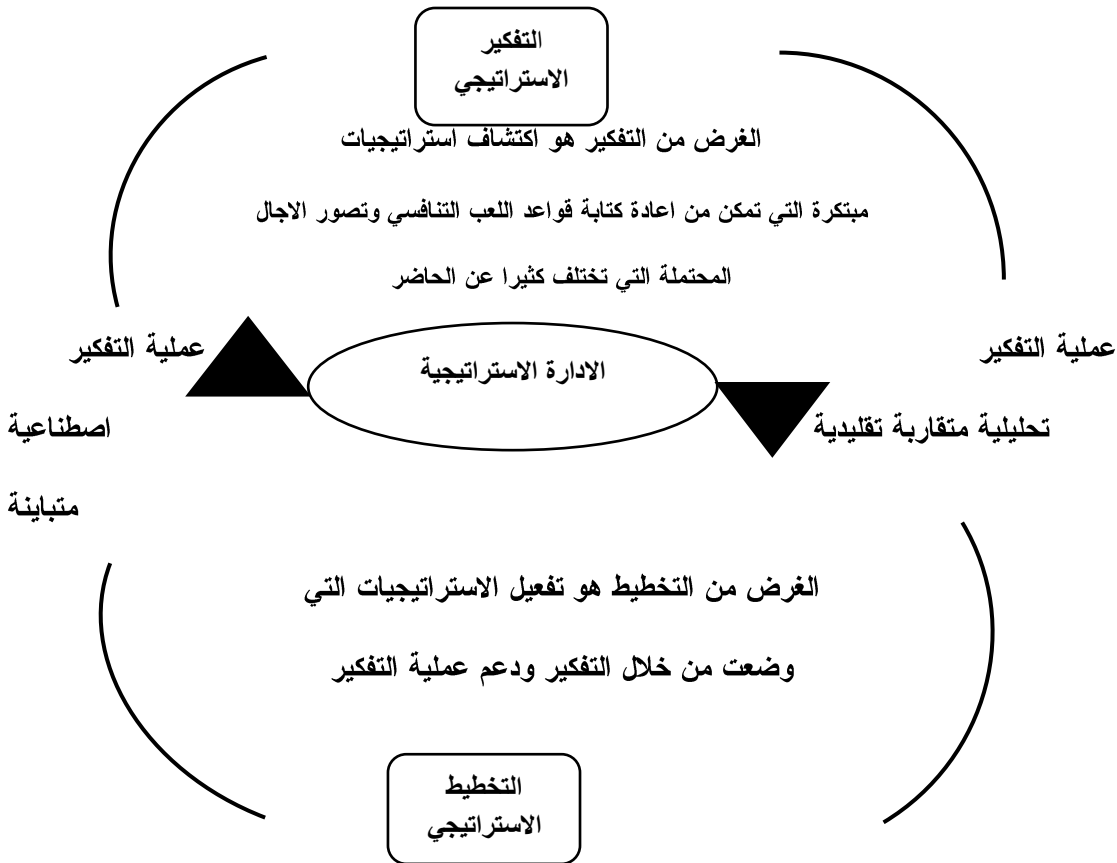
2-3-12: التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي طريقان للتفكير والاداء المتميز:

أقرن هذا الرأي بما ذكره (Henry) اذ يفترض على ان الادارة يجب ان تدرك الاختلاف بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لكي تتمكن من فهم معنى الاستراتيجية (Goldman 120, et,al:2010)، فالتخطيط لايعطي استراتيجيات لأنه عملية تحليلية رسمية مبرمجة والتخطيط الاستراتيجي يحدث بعد ان تقرر الاستراتيجيات(47: Henden,2004)، كما وضح (Mintzberg) ماهي الحدود والمساحات النظرية التي يحتلها مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأفتراح يستند الى ثلاثة من المغالطات الرئيسية(39: Heracleous,2003)

- مغالطة التنبؤ والاعتقاد بان المخططين في الواقع يمكن ان يتنبؤوا بما يحدث في البيئة.
- فرضية ان الاستراتيجيات الفعالة يمكن ان تنتج من قبل المخططين الذين هم منفصلين عن عمليات المنظمة على مستوى القاعدة.
- مغالطة اضعاف الطابع الرسمي فكرة ان اجراءات رسمية قادرة في الواقع على انتاج استراتيجيات بينما وظيفتها الصحيحة وفقاً لرأي(Mintzberg) هي تفعيل الاستراتيجيات القائمة بالفعل، والتخطيط الاستراتيجي يسهم في تنفيذ الافكار التي تم انتاجها من عملية التفكير

الاستراتيجي (William,2012: 40)، سعى العديد من الباحثين والباحثين الى توجيه الانتقادات بشكل واسع للتخطيط الاستراتيجي وقبل الاخرون هذه الانتقادات التقليدية للتخطيط الاستراتيجي وذهبوا الى ابعد من ذلك من بمطالبتهم بأن لا مجال للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ليحل محلة التفكير الاستراتيجي (Heracleous,2003: 40)، وجهة النظر هذه تؤكد على ان التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي يتضمنان عمليات فكرية متميزة حيث التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية مقارنة في حين ان التفكير الاستراتيجي هو عملية توليفية متباينة فهو يسعى لجعل التخطيط اداة لتفعيل الاستراتيجيات القائمة بدلا من رؤيته بوصفه مقدرة لتوليد استراتيجيات جديدة ومبتكرة بشكل جذري (Farholm,2009: 6).

الشكل (2-9) يوضح التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي



الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (Lawrene,1999:10)

كما يرى باحثون ان عملية التخطيط الاستراتيجي تعمل على تحسين التفكير الاستراتيجي حيث ذكر(3: Henkel,2011) ان الغرض الحقيقي من التخطيط الاستراتيجي هو لتسهيل التفكير الاستراتيجي، ويستعمل ادوات التخطيط التنظيمي لمساعدة التفكير الخلاق، اما التخطيط فهو عبارة عن سلسلة من الاجراءات والمفاهيم والادوات التي يتم تصميمها لمساعدة القادة والمفكرين على التفكير والعمل (570: Larigani et...al,2011)، وبين (764: Zondi,2011) ان التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي يتفاعلان في عملية جدلية وكلاهما ضروري وليس بديلا للآخر.

بعد أن تم التطرق بشكل عام حول كلا من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي بين (92: Robinson,2010) انه بلامكان المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل وماهي اوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما ، وسوف يوضح الباحث هذا الفرق بالشكل رقم (10).

شكل (2-10) المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.

ت	مجال المقارنة	التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
1-	الرؤية المستقبلية	أمكانية التنبؤ بشكل وصورة المؤسسة المستقبلية.	يعمل على رسم الصورة المستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بشكل مفصل.
2-	تنفيذ وصياغة الاستراتيجية	تنفيذ وصياغة استراتيجيات متفاعلة مكان الاستراتيجيات المنفصلة والمتابعة.	يمكن تجزئة ادوار تنفيذ وصياغة الاستراتيجية بعمق.
3-	الدور الاداري في صنع الاستراتيجية	مشاركة المدراء في المستويات الدنيا بعملية وضع الاستراتيجية وزيادة نطاق الحركة والاستجابة للتطورات والظروف البيئية المتغيرة.	يمكن المدراء التنفيذيين من الحصول على المعلومات اللازمة من المستويات الدنيا لأتشاء خطط مستقبلية وتوزيعها على المدراء

<p>قياس انظمة الرقابة من خلال افتراض ان المؤسسات يمكن ان ترصد و تقيس المتغيرات الهامة بسرعة وبعمق أكثر.</p>	<p>تعتمد على المراجع الذاتية بمعنى الشعور بالهدف الاستراتيجي الذي يعبر عن جزء لايتجزء من الغرض الذي يدور في فكر المدراء في جميع انحاء المؤسسة التي توجه خياراتهم على اساس يومي في عملية ما يكون من الصعب قياسها.</p>	<p>الرقابة</p>	<p>-4</p>
<p>يحتاج المدراء في المستويات الدنيا في المؤسسة لمعرفة دوره بشكل جيد وتوقع الدفاع عن انشطته المستقبلية.</p>	<p>مشاركة جميع المدراء على فهم النظام والعلاقة بين مهامهم ووظائف هذا النظام فضلاً عن التنسيق بين الادوار المختلفة التي من خلالها يتم تشكيل النظام في المؤسسة.</p>	<p>الدور الاداري في التنفيذ</p>	<p>-5</p>
<p>تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يعد التحدي المتمثل في الجانب التحليلي بالمرتبة الاولى.</p>	<p>ايجاد خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح يعد أكثر صعوبة واهمية من تقييمها في تغيير الاستراتيجية.</p>	<p>صياغة الاستراتيجية</p>	<p>-6</p>
<p>يتم التركيز على وضع هدف وخطة نهائية.</p>	<p>عملية التخطيط الاستراتيجي تعد من العناصر الحاسمة في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.</p>	<p>النتيجة والعملية</p>	<p>-7</p>

المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثالث

المبحث الاول :الاداء المؤسسي

المبحث الثاني : المرونة الاستراتيجية

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات

المبحث الاول

الاداء المؤسسي

3-1-1 تمهيد:

أختلف مفهوم الاداء بأختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من مراحل تطور الفكر التنظيمي، ويخضع هذا المفهوم لمجموعة من العوامل يصعب تحديدها وضبطها بدقة بما يسمح بضبط مفهومه وهذا يتطلب ضرورة في التكيف معها بشكل يؤدي الى تحسين الاداء وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة (طوفا،2018: 79)، كما أكدت الادبيات والدراسات السابقة ان الاداء المؤسسي يعتبر من المواضيع المهمة التي تسعى اليه اغلب المؤسسات للوصول الى الاداء المتميز، حيث اصبح هذا المفهوم من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الاعمال وهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين لكونه يشكل الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتعود جذور هذا المفهوم الى بداية الثورة الصناعية عندما تحولت المؤسسات من المنظور الحرفي التقليدي الى منظور المصانع والالتزام بثقافة اداء جديدة تركز على الدقة والالتزام بالمعايير والجهد المنظمي وتطوير قدرات الافراد للوصول الى اعلى درجات التميز في الاداء (Denison,2007: 4). ان الوصول الى التميز في الاداء على جميع مستويات المؤسسة يتطلب جهد ووقت كبيرين وانتهاج المؤسسات مبدأ الاداء المتميز المستدام يحتاج ان تكون المؤسسة في حالة مثالية والنجاح والربحية لفترة طويلة وان يركز الافراد على اداء مهامهم الموكلة بأفضل مايمكن والتركيز على النتائج مع امكانية التكيف مع المتغيرات البيئية (المدو،2016: 369).

3-1-2 مفهوم الاداء المؤسسي:

هناك العديد من المفاهيم التي تخص الاداء المؤسسي فقد تطرق لهذا الامر العديد من الباحثين كلا وحسب نظرتة وخلفيته العلمية حيث تناولت دراسة (الحمداني،2018، 76) بدايات مفهوم الاداء فقد وضحت مفهومه ابتداءً من (معجم اللغة العربية المعاصر) بأنه هو تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق واستند الى ذلك من الحديث الشريف (دين الله احق بالاداء من دين العبد)، ومثل الباحث ذلك من خلال تلاوة القرآن الكريم كما يتلوه القراء من اعطاء الاصوات حقها من الوضوح والضغط والنبر فلا بد للقارئ ان يكون حسن الاداء، والاداء في معجم (مصطلحات فقهية) هو مقابل القضاء يعني اتيان العمل المكلف به في الوقت لا في خارجه، والاداء في معجم (المالية) هو نتائج انشطة المؤسسة واستثمارتها خلال مدة زمنية معينة ومتابعة اداء المؤسسة من فحص وتحليل وتقييم الاداء الكلي لهذه الادارة، وعرف الاداء المؤسسي على انه مجموعة من العمليات الانتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الادارات لتسهيل ادارتها وتطويرها واي خلل في العملية أو في تفاعلها يؤدي الى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة ككل (عبد الرحمن،2018: 84)، و اشار(الصديق،2018: 43) الى الاداء المؤسسي بأنه الدرجة التي يصل اليها النشاط الانمائي أو الشريك الانمائي في العمل وفقا للمعايير والشروط ومبادئ توجيهه معينة أو في تحقيق النتائج المراد الوصول لها والمسار المعلن من قبل المؤسسة، ومن وجهة نظر اخرى عرف الاداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها المالية بالاعتماد على مؤشرات الحصة السوقية ونمو المبيعات وهامش الربح(Li et al.2006: 107)، ويعرف الاداء المؤسسي بأنه النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة من خلال تحقيقها الاهداف الموضوعية(Wheelen&Hunger,2010:243)، وعرف (Robbin&coulter,2007: 534) الاداء المؤسسي بأنه النتائج النهائية المترجمة لجميع الاعمال والانشطة التي تقوم بها المؤسسة،

ومن وجهة نظر اخرى عرف الاداء المؤسسي على انه مجموعة من الممارسات الادارية التي تعمل على ايجاد عمل بيئة داخلية وتكوين الافراد وتأهيلهم وتدريبهم بصورة تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية ومشاركة أكبر في رسم توجهات المؤسسة (3: Brown,2006)، ويرى (الحسيني، 2017: 286) ان الاداء المؤسسي هو مايقوم به الافراد من مخرجات عمل ونوعية علاقاتهم بالآخرين ومدى انضباطهم والتزامهم بالوائح والقوانين والتعليمات.

3-1-3 الاداء:

تعرض مفهوم الاداء للدراسة والبحث في وقت مبكر وذلك لاهميتها التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح مفاهيم بديلة له ومحاولة الباحثين تحديده بدقة ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحدده له وقياسه ومن هنا برزت تعاريف عدة لمفهوم الاداء وربطة هذا المفهوم بمستوى تحقيق الاعمال المكونة لوظيفة العمل وماهي الطرق التي من خلالها يحقق الافراد متطلبات الوظيفة ولعل من اهم هذه التعاريف هي مايشير الى السلوك الذي يتخذه الفرد في ادائه بوظائفهم مثل التضحية والامانة والثقة(مهاوش، 2016: 116) وذكر(Chen&Hung,2009: 14) ان الاداء هو السلوك المطلوب من قبل العديد من الافراد الذي يتأثر بدرجة كبيرة بالتعليمات والحوافز التي تقوم بتقديمها المنظمة الى الافراد العاملين بها، وبين (Sanchez,2001: 19) ان الاداء وبشكل مختصر هو عبارة عن (السلوك + الانجاز)، بينما عرف (مصلح ومعيوف، 2017: 227) الاداء على انه العلاقة بين الجهد والامكانيات وادراك الادوار الواجب القيام بها من قبل الافراد، وان اعطاء الاداء المنجز قيماً تعبر عن مستوى هذا الاداء وبالتالي يمكن ان ستخدم للتعرف على مستوى تحقيق المؤسسة لاهدافها الموضوعية (المحسن وآخرون، 2010: 545)

على الرغم من اختلاف الباحثين في تفسير مفهوم الاداء الا انهم اجمعوا على عدد من العوامل المشتركة الا وهي:

1-الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقيم وقدرات ومهارات ودوافع.

2-الوظيفة : وما تتصف به من واجبات ومسؤوليات وتحديات وماتقدمة من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

3-الموقف: وهو ما يخص البيئة التنظيمية من مناخ العمل، الاشراف، الانظمة الادارية والهيكل التنظيمي(علي وموسى،2015: 144).

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الاداء هو النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وصولاً للاهداف المرسومة من خلال الاعتماد على مواردها وقدراتها التي تتميز بها ومستوى كفاءة وفاعلية الافراد التي يمتلكهم هذه المؤسسة ومايمتلكون من قدرات ابداعية تضيف ميزة تنافسية لها لأنجاز المهام، و اشار العديد من الباحثين الى ان الاداء غالباً ما يرتبط مفهومه بالكفاءة والفاعلية ومن هذا المنطلق سيتم توضيح هاذين المفهومين بالشكل الاتي:

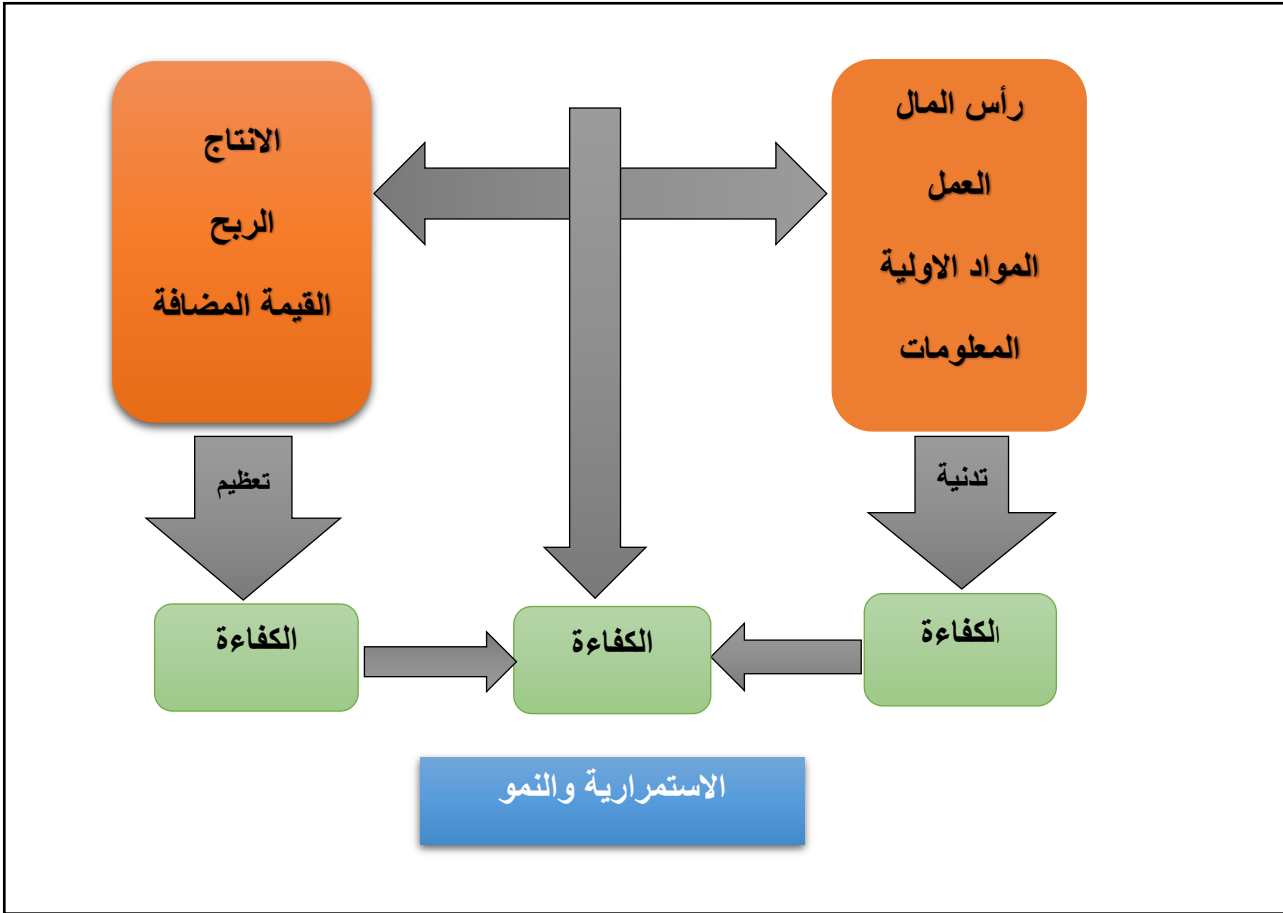
الكفاءة: هي قدرة المؤسسة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المخطط انجازها، أو استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة حيث كلما اصبحت المخرجات اكبر من المدخلات يتم الحكم هنا ان المؤسسة ذات كفاءة وتحسب العلاقة بالاتي

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات(الطو وجربوع،2005: 118).

الفاعلية: هي قدرة المؤسسة على انجاز خططها المرسومة ، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره فكلما اصبحت مساهمة المخرجات بصورة كبيرة في تحقيق اهداف المؤسسة كانت المؤسسة اكثر فاعلية وتحسب العلاقة كالاتي

الفاعلية: الانجاز المحقق/ الانجاز المحدد. (الزبيدي، 2016: 59).

شكل (3-1) الاداء من منظور الكفاءة والفاعلية.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على دراسة (الحمداي، 2018: 79)

3-1-3 أهمية الاداء المؤسسي:

تعمل اغلب المؤسسات على الاهتمام بالعنصر البشري لكونه العامل الاساس في بقائها وازدهارها، حيث اصبحت المؤسسات بحاجة الى مداخل فاعلة في ادارتها والموارد البشري يعتبر من اهم هذه الادوات التي تجعل المؤسسة قريبة من تحقيق اهدافها بأقل تكلفة ومشاكل ممكنة، واصبح الاداء المؤسسي يحظى بأهمية بالغة من قبل المؤسسات وذلك من منطلق ان اداء الفرد يؤثر على

الاداء الكلي للمؤسسة التي ينتمي اليها وهذا ماينعكس على كفاءة وفاعلية المؤسسة ككل، فضلا على ان ادارة الموارد البشرية تجهز الادارة العليا بأسلوب علمي من شأنه ان يجعل الخدمات المقدمة أكثر جاذبية(66: 2014،Yilmaz)،كما تطرق (المطيري،2016: 54) ان أهمية الاداء المؤسسي جاءت من خلال التغييرات المستمرة في بيئة الاعمال والتنافسية العالية من قبل المؤسسات في سعيها الى تحسين مستويات ادائها والاهتمام به يأتي من قبل جميع المستويات ابتداءً من الافراد العاملين كلا حسب موقعة داخل المؤسسة وبشكل تدريجي وصولا الى المستوى القومي، ان معرفة مستوى الاداء مهم جدا بالنسبة للمؤسسات وتكمن أهميته من خلال كشفة عن عدة جوانب وهي كالآتي:

- 1- مدى توافق الاجراءات الاستراتيجية للاهداف الموضوعه من قبل المؤسسة ومواردها وقدراتها.
- 2- التأكد من ان المشرفين على تنفيذ الخطة الموضوعه هم على اطلاع جيد بها.
- 3- مدى ملائمة الخطة مع المتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة.
- 4- معرفة اوضاع المشتركين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراقبة الدوافع والاتجاهات لديهم.
- 5- التأكد من مستوى التنسيق بين اقسام الاعمال والسياسات في المؤسسة(الملا والياسري،2018:

(76)

3-1-4 خصائص الاداء المؤسسي:

أن أهم خصائص الاداء المؤسسي كما اشار اليها (اللامي وكاظم،2016: 62) هي العمل على ديمومة الاعمال وثباتها من خلال الخبرات والتجارب السابقة التي اكتسبتها المؤسسة وتوارثها للاجيال القادمة مما يجعل المؤسسة لا تتأثر بغياب او تغيير قياداتها، اتباع افضل الاساليب والنظريات المتطورة التي تجعل المؤسسة متفوقة في تأدية خدماتها، مبدا المشاركة من الخصائص المهمة في الاداء المؤسسي الذي يحقق اهداف المؤسسة واستثمار الافراد ذو القدرات الابداعية بمشاركتهم في

صنع القرار وتطوير وضع المؤسسة ووضع أطار واضح للواجبات والمسؤوليات واتباع مبدأ العمل الجماعي حيث ان العمل الفردي يظهر بصمات وشخصية صاحب العمل أما العمل الجماعي فهو يسعى الى تقويم الاداء بصورة مستمر، كما يسعى الاداء الجماعي الى خلق قيادات بديلة ويفسح المجال اما المبدعين للممارسة تقدمهم بالوظائف الادارية العليا، كما خلص (الدجني، 2011: 149) عدة خصائص حول الاداء المؤسسي منها:

1- عدم التفرد بأخذ القرار من قبل القادة الاداريين واصحاب الخبرات والاعتماد على مبدأ المشاركة والجماعية في الاداء.

2- اعتبار المؤسسة للجميع لتعزيز الولاء وانتماء الافراد العاملين وحثهم على العمل الدؤوب والمحافظة عليها وتقديمها بصورة مستمرة نحو الافضل.

3- استثمار جهود الافراد في المؤسسة وتطويرها ضمن خطط مدروسة واطار واضح من المسؤوليات والواجبات لتحقيق الاهداف.

4- اختيار افضل الاساليب والنظريات الادارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها،

5- استقطاب افضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف للتركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيلة باستمرار.

اشار (الكردي، 2010: 72) ان هناك مجموعة من العناصر التي يتصف بها الاداء المؤسسي منها:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل بالمهارات الفنية والمعارف والخلفية العامة عن طبيعة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب-نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم وتنفيذ متطلبات العمل والابتكار والالتقان والتمكن الفني والتحرر من الأخطاء.

ت-كمية العمل : وتتمثل بحجم العمل الذي تم انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز .

ث-المثابرة والمسؤولية: ويتصف هذا العنصر بالجدية والتفاني في العمل وقدرة الافراد على انجاز الاعمال بمواعيدها ومدى حاجاتهم الى الاشراف والتوجيه.

3-1-5 أبعاد الاداء المؤسسي:

وضح الباحث في الفصل الاول عدد من اهم الابعاد التي حظيت بأهتمام الباحثين حسب الشكل رقم (2) وفيما يخص الدراسة الحالية حيث اعتمد الباحث ثلاث ابعاد مهمة للاداء المؤسسي في محاولته للتركيز على ابعاد لم يتم التركيز عليها بصورة كبيرة قد تحظى بأهتمام الباحثين في المستقبل سيتم تناولها كالاتي:

1-الاداء الاستراتيجي:

يعني الاداء الاستراتيجي هو الموازنة بين المدى القصير والطويل وبين الاستقرار والتغيير وبين الاستكشاف والاستغلال وبين تلك البدائل المتضاربة لاتخاذ القرار السليم وهذا يتطلب اعتماد المؤسسة على مبدء الادارة الاستراتيجية من خلال دمج كل من نظام الادارة بالمؤسسة مع التخطيط الاستراتيجي، وتحديد وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التنظيمية واكتساب العاملين في المؤسسات الى رؤى استراتيجية تسمح لهم بمواجهة الافتراضات الاستراتيجية وصقل الافكار والمشاركة في صناعة القرار (ابراهيم،2017: 11)،ويتكون الاداء الاستراتيجي من اربع محاور تعمل على اعطاء المؤسسة توازن في اداء مهامها ومراقبة اداءها بصورة استراتيجية وتقييم الاداء من خلال تحقيقه للاهداف

المرسومة وهذه العناصر هي (المنظور المالي ،منظور الزبون، منظور الاعمال الداخلية، منظور التعلم والنمو(عبيد،2009: 29)، واطاف (هاشم والعايدي،2010: 48) ان هنالك طرق يمكن منخلالها قياس اداء المؤسسة استراتيجياً وهي:

أ- **مقياس الانتاجية:** وتشمل التكامل بين الانتاجية الجزئية والانتاجية متعددة العوامل والانتاجية الكلية.

ب- **مقياس اصحاب المصالح :** وتشمل جهات اصحاب المصالح عن الاهداف الاستراتيجية المتوقع تحقيقها.

ت- **مقاييس القيمة المضافة :** وتركز على قياس النمو والكفاءة واستغلال الاصول.

2-الاداء المالي:

يعد الاداء المالي من المفاهيم الجوهرية في مؤسسات الاعمال بصورة عامة التي من خلاله يمكن اعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير انشطة المؤسسة واعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، ويعني الاداء المالي المخرجات أو الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أو انعكاس قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق الاهداف(حسين،2014: 83)، ويعتبر الاداء المالي من اهم مرتكزات الاداء الداخلي للمؤسسة ووتكمن اهميته من خلال تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة لدى المؤسسة التي تسعى الى التوازن المالي الذي يعتبر هدفاً لاستقرار المؤسسة ويمثل هذا التوازن بين رأس المال الثابت والاموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ وعبر الفترة المالية(عشي،2002: 37)، وتكمن اهمية الاداء المالي بالنسبة للمؤسسات ايضاً من خلال توفيرة قياساً لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها فالنجاح يتمثل بنجاح المؤسسة بصورة مالية وتحقيق الارباح التي تهدف الية لمواصلة

البقاء والنمو والاستمرار (الجبوري، 2017: 3)، كما اشار (Gibson, 2004: 15) الى مؤشرات الاداء المالي من خلال الجدول الاتي.

جدول (3-1) مؤشرات الاداء المالي

المعادلة	النسبة
ربح التشغيل ÷ جملة الموجودات طويلة الاجل	العائد على الموجودات طويلة الاجل
صافي الربح بعد الضريبة ÷ جملة حقوق الملكية	العائد على حقوق الملكية
صافي الربح بعد الضريبة ÷ جملة الموجودات	العائد على الاستثمار
صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الاسهم الممتازة ÷ عدد الاسهم العادية	عائد السهم العادي
العائد على حقوق الملكية * نسبة حجز الارباح	معدل النمو المتاح

المصدر: من اعداد الباحث

3- الاداء التشغيلي:

يعرف الاداء التشغيلي على انه مجموعة من الاولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المخفضة التي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس ادائها التشغيلي، ويشير الاداء التشغيلي الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحديد اهدافها (عبدالله و ابراهيم، 2015: 22)، ويعبر الاداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للاداء من خلال

اهتمامه باداء العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت عمليات تشغيلية او تمويلية (الطويل واخرون،2010: 83)،بينما ذكر(العنزي وهاتف،2019: 48) ان الاداء التشغيلي هو النتائج المرجوة التي تسعى المؤسسة الى تحديد اهدافها من خلال الاستخدام الكفوء والفعال لمواردها المتاحة حيث يعتبر التنافسية من الاولويات التي تمكن المؤسسة من قياس ادائها التشغيلي على اساسه وهي الجودة والتكلفة المنخفضة والسرعة في التسليم والمرونة)، كما اشار الباحثان الى ان هنالك عوامل تحسن من الاداء التشغيلي الا وهي(الافراد، العاملون، الموظفون) الذي من خلالهم بالامكان الحكم على نجاح المؤسسات بمدى اهتمامهم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن ادائهم، وبين (لازم واللامي،2007: 13) ان هنالك مؤشرين للاداء التشغيلي يتم على اساسهم قياس الاداء التشغيلي وهما (الانتاجية ودوران العمل الطوعي) على اساس ان تطبيقات ادارة الموارد البشرية لها تأثير على خلق قوة عمل ماهرة، محفزة، ومتمكنة بما يؤثر في الاداء التشغيلي، ومن وجهة نظر اخرى بين(Gibson,2004: 15) الى مؤشرات الاداء التشغيلي من خلال الجدول الاتي.

جدول (2-3) مؤشرات الاداء التشغيلي.

المعادلة	النسبة
صافي المبيعات ÷ جملة الموجودات	معدل دوران الموجودات
صافي المبيعات ÷ جملة الموجودات طويلة الاجل	معدل دوران الموجودات طويلة الاجل
اجمالي الربح من العمليات ÷ المبيعات	هامش ربح المبيعات
التدفق النقدي التشغيلي ÷ عدد الاسهم	حصة السهم من التدفق النقدي التشغيلي

المصدر : من اعداد الباحث

3-1-6 العوامل المؤثرة في الاداء المؤسسي:

تسهم معرفة ودراسة العوامل التي تؤثر على الاداء المؤسسي في فهم طبيعة الاداء بشكل دقيق وبالتالي يتم توجيه هذا الاداء بما يحقق النتائج والاهداف المخطط لها وتطرق اغلب الباحثين لاهم العوامل المؤثرة في الاداء المؤسسيه وهي كالتالي(خضير،2005: 336):

1-**الدافعية**: تعبر دافعية اداء العاملين في المؤسسة حيث يتألف هذا العامل من عدة اتجاهات وحاجات الافراد العاملين التي تسعى المؤسسة الى اشباعها والموقف التي يتم التعامل معها في بيئة العمل والتأكد من كونها ملائمة او غير ملائمة لتوجهاتها.

2-**القدرة على العمل**: تعبر عن القدرة الفنية لدى الافراد العاملين لتحقيق الاداء حيث يتألف هذا العامل من محصلة المعرفة الفنية اللازمة للعمل والمهارة في ترجمة المعارف الضمنية والصريحة في اداء عمل اي مهارة مطلوبة.

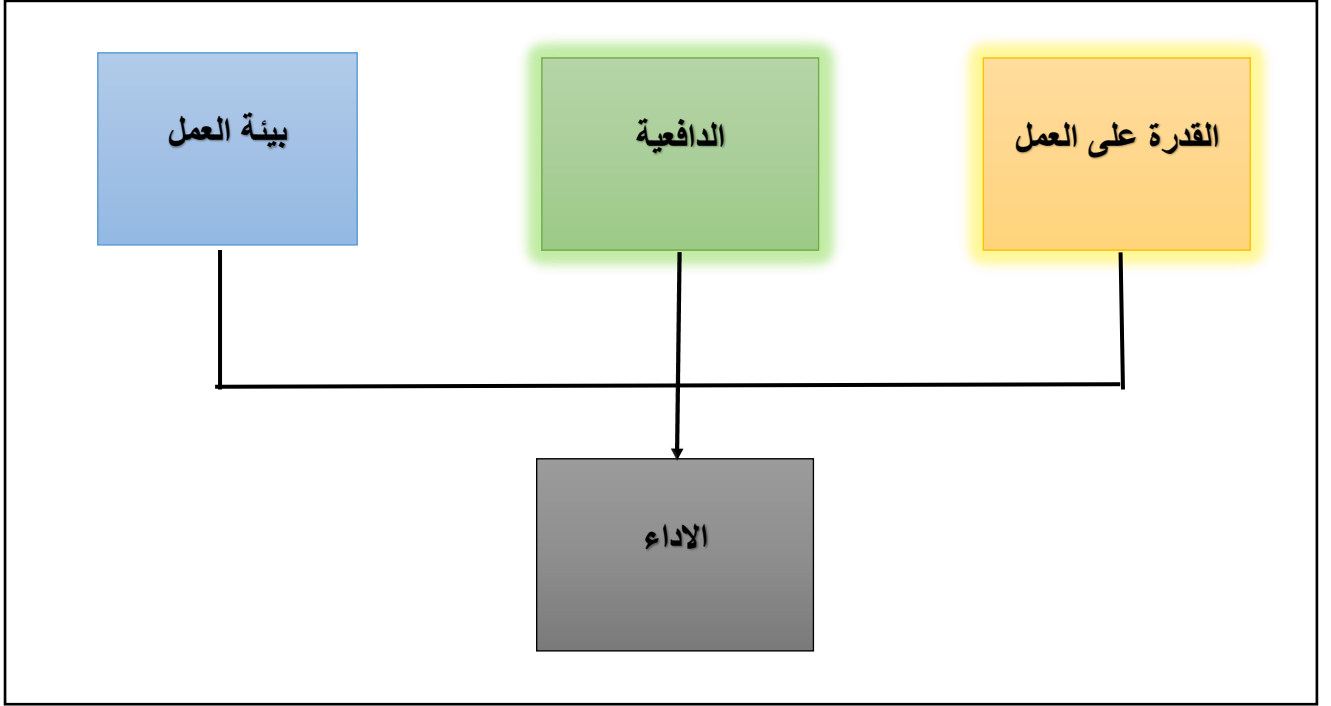
3-**بيئة العمل**: تتمثل في بيئة العمل التي يتم انجاز العمل بها ويتألف هذا العامل من الملامح المادية مثل الاضاءة والتهوية وساعات العمل والمعدات المستخدمة ويمكن التعبير عنها بالمعادلات التالية:

الدافعية = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة * مواقف بيئة العمل

القدرة على العمل = المعرفة * المهارة * مدى وضوح الدور

الاداء = الدافعية * القدرة على العمل * بيئة العمل

شكل (3-2) العوامل المؤثرة في الاداء



الشكل: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (الجيرواني،2012: 159)

وبما ان الاداء يعتمد على اداء الافراد الذين يقومون بالاعمال فأن هنالك العديد من العوامل

التي تؤثر في اداء العاملين فقد تطرق (الحمامي ، 2006 ، 63) الى مجموعة منها وهي :

1- الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل حيث يتأثر سلوك الفرد العامل بالعوامل الخارجية والداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها .

2- ضعف الرغبة في العمل وهي التي تنتج من خلال عدم استقرار وقناعة الفرد بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في أشباع حاجاته ورغباته .

3- ضعف التدريب أي قصور المنظمة في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية .

4- ضعف الأنضباط وهو عدم التطبيق الجيد للإجراءات الأنضباطية بحق المقصرين من العاملين بدفعهم الى التكاثر والتباطؤ في إنجاز المهام المكلفين بها .

5 - ضعف الأدارة اذا كانت أدارة المؤسسة ضعيفة وبصورة غير علمية فأن ذلك سيجعل عملية مراقبة الأداء عملية صعبة حتى وأن أدى العاملون اعمالهم فأنهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين .

من ناحية أخرى حددت دراسة (سعاد،2007: 82) عوامل اخرى من الممكن أن تؤثر على اداء العاملين وهي

1- الجهد : وهو الناتج من حصول الفرد على الحافز الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في اداء وظيفته .

2- القدرات : وهي السمات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة أي الخصائص الشخصية التي يحملها .

3- أدراك الدور أو المهمة : أي اتجاه الفرد الى ترسيخ القناعة بضرورة توحيد جهودة في العمل الذي يقوم به، وتقويم الانشطة والسلوك الذي يتقده الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أدراك الدور.

كما ذكرت دراسة (عبدالرحمن وآخرون ، 2012) أن أحد العوامل التي تؤثر على الأداء هو عامل **الدعم المنظمي (Organizational support)** الذي يعطي ثقة للافراد العاملين من حيث شعورهم بصوره أو بأخرى بأهتمام المنظمة بهم وبالعمل الذي يؤديه .

ومن خلال ما تم طرقة يمكن القول أن هنالك عوامل اخرى قد تؤثر على الأداء وهي عوامل متعلقة بلحوافز التي تقدم الى العاملين فهي تؤثر بشكل على أداء العاملين وايضاً شعوره بالعدل والمساواة بين جميع العاملين في المنظمة و أن الادارة غير مهتمه بلمحسوبية ودرجة القرابة .

3-1-7 معايير وانواع الاداء المؤسسي:

أن عملية تصنيف الأداء وتحديد أنواعه وأختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الأعتقاد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء وقد أشار (ماضي، 2014: 32) الى هذه الانواع :

1- **معيار الشمولية** : حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف الى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء الى

أ- **الأداء الكلي** : وهو الذي يتجسد من خلال الأنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ولايمكن نسبة انجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

ب- **الأداء الجزئي** : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف الى أداء وظيفي وأداء مالي و افراد وأداء وظيفية التسويق

2- **معيار الأجل** : وينقسم الأداء حسب هذا المعيار الى طويل ومتوسط وقصير الأجل ، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولايمكن الأعتداد عليه بصفة دقيقة ، وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً الأ بصفة تقريبية .

3- **معيار الطبيعة** : يتم تصنيف الأداء وفق معيار الطبيعة الى أقتصادي، أتماعي، سياسي، وتقني، إذا لايمكن للمنظمة تحقيق الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي (عبدالصمد، 2008: 28).

أيضاً ذكر (Schmitt & Ingerick, 2001, P.8) نوع آخر من انواع الاداء هو

أداء المهام : أداء المهام يقصد به انه السلوكيات والتصرفات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة ، الانتاج والخدمات والبيع وجرد المخزون ، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة .

أما (Gibbs,2004,P.123) قد ذكر نوع آخر من أنواع الاداء وهو **الأداء الظرفي** الذي يقصد به السلوكيات التي تسهم بشكل أو بآخر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، وهذه السلوكيات قد تسهم في تشكيل كل من الثقافة ، المناخ التنظيمي ، ان هذا النوع من انواع الاداء هو ليس دوراً اضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية ويعتم على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، كما ذكرت دراسة (عيناء،2014: 165) ان الاداء العام للمؤسسات هو المحصلة المتكاملة انتاج نشاط المنظمة وهو بهذا المفهوم يغطي ثلاث جوانب مهمة وهي:

1- **الاداء الفردي:** يعمل الافراد مجموعة من الاعمال كلا حسب اختصاصه مسؤولياته في الوحدة التنظيمية وصولاً للاهداف المرسومة التي وضعتها المؤسسة، والتي تساهم ايضاً في تحقيق اهداف الوحدة التنظيمية، ومن ابرز المقاييس مقارنة أداء الفرد بالاهداف المتوقع تحقيقها ومعرفة ماذا كان سلوك الافراد يتطابق مع الهدف ومن ثم الانتقال الى ماتم انجازة من هذا الهدف وتبين اهمية سرهة معرفة الفرد على نتائج يادائه من خلال استطاعته من تحاشي الاخطاء التي قد يقع بها ذلك من بعد ان يقوم باعادة العمل مرة اخرى.

2- **اداء الوحدات التنظيمية:** تمارس هذه الوحدات العديد من الانشطة في المؤسسة وصولاً الى الاهداف وتحقيقها على ضوء الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وتقوم الادارة العليا بمتابعة ومراقبة هذه الوحدات والقيام بشكل مستمر بتقييم ادائها ويتم قياس الفعالية الاقتصادية ولادارية الخاصة بالمؤسسة.

3- أداء المنظمة: تقوم المؤسسات بقياس ادائها من خلال العوامل الخارجية التي تخرج عن نطاق ادارتها وتنعكس بصورة سلبية على الاداء، ويتم قياس اداء المنظمة بلاعتماد على قياس الفرد والوحدات التنظيمية، واداء المنظمة هو منظومة متكاملة لنتاج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

3-1-8 تقييم وقياس الاداء المؤسسي:

يعد تقييم الاداء المؤسسي من العوامل الاساسية المهمة التي تعمل بها المؤسسات لنجاح تنظيم انشطتها للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في اي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي ينبغي أن ينبغي أن يقوم به مدراء الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الادارات الاخرى بالمؤسسة التي تؤدي الى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وتقتهم الكاملة بالادارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق اهدافها، أن التقييم السليم للاداء المؤسسي يجب ان يستند على بيانات ومعلومات دقيقة تستمد من الوظائف والعمليات في المؤسسة وذلك للوصول الى التقييم الصحيح للأفراد اولاً ومن ثم الى المؤسسة ككل(عسكر و رجب،2016: 12)، وفي هذه المرحلة فان عملية تقييم الاداء يكون من مسؤولية المدير والافراد وبيان اي مدى تم تحقيق النتائج المطلوبة او لم يتم تحقيقها، وفي معظم الحالات يوفر المشرف المباشر المعلومات اللازمة لتقييم اداء الانشطة (القيسي،2016: 228)، وتساهم عملية تقييم الاداء في تحقيق مجموعة من الفوائد للمؤسسات، واهم فائدة تنتج من عملية تقييم الاداء هي ابراز دوره في توضيح سير أنشطة المؤسسة وماهي الانحرافات التي قد تحدث وبالتالي ساعد في تحقيق اهداف المؤسسة، وتكمن اهمية تقييم الاداء من خلال عدة نقاط ابرزها:

1- تساعد في معرفة أهم المعايير والمقاييس التي تبني عليها عملية الضبط والرقابة.

2- تسهم عملية تقييم الاداء في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الاداء.

3- تساعد في تحديد المشاكل ومعرفة نقاط القوة والضعف والمحاولة في حلها(علوان،2009: 7).

أن استخدام الادارة العليا تقييم الاداء لمراقبة اعمالها يهدف الى تقديم مؤشرات عن مستويات الاداء الفعلي ومقارنته بالاهداف وماهي المترحات والاجراءات التصحيحية اللازمة لو لم يكن الاداء بالمستوى المطلوب لذلك يجب على المؤسسة اختيار معايير اداء مناسبة لطبيعة العمل تساعد على تكثيف جهود الاداء وتطويره على تحقيق اهداف المؤسسة، اختيار قائد يدعم ويساند تنفيذ لائحة القياس، وتتم عملية اختيار اوحة القياس بطريقة تتسم بالبساطة في التنفيذ وتوفير المعلومات التي تتعلق بجوانب الاداء المختلفة مثل الجوانب المالية والعمليات(محمد،2017: 76)، تعتمد عملية قياس الاداء بصورة كبيرة على بطاقة الاداء المتوازن التي تحتوي على معايير مالية وغير مالية حيث يشتمل القياس على عدد محدود من معايير الاداء، وتحتوي بطاقة الاداء المتوازن على اربع معايير وهي (مالية، العملاء، العمليات، التعلم والابتكار) ويرى (Kablan&Norton) انه بالامكان استخدام قياس الاداء المتوازن كأحد نظم الادارة الاستراتيجية وذلك من خلال الربط بين الاهداف الاستراتيجية وخطط العمل قصيرة الاجل ويتم ذلك من خلال عدة عمليات تشتمل على (صالح،2011: 24).

1- ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة الى اهداف ومعايير اداء محددة يتم الاتفاق عليها من قبل كافة

اعضاء مجلس الادارة.

2- مراجعة الاستراتيجيات من خلال علاقة السبب والاثر بين مؤشرات الاداء والاهداف.

3- توضيح الاستراتيجية لكافة المستويات مما يساعد على خلق نوع من الالتزام والمسئولية نحو

تحقيقها.

4- التخطيط للاعمال وذلك عن طريق الربط بين الخطط المالية وخطط الاعمال حيث يتم تخصيص الموارد ووضع الاولويات وفقاً للاهداف التي تم تحديدها.

5- تحقيق التعلم الاستراتيجي من خلال ربط جهود الافراد بأهداف الادارات واعطاء تغذية عكسية عن الاداء.

فقد اشار (العواودة، 2001: 75) ان استخدام مقاييس ومعدلات لتقييم الاداء تساهم في اعطاء نتائج تقييم اكثر دقة وواقعية حيث يوجد بعض الاعمال من الصعب استخدام المعدلات الكمية في قياسها نظراً انتاجيتها غير ملموسة بينما يوجد اعمال انتاجها ملموس وبالتالي فأن عملية استخدام اكثر من نوع يحكمها نوع وطبيعة العمل.

المبحث الثاني

المرونة الاستراتيجية

3-2-1 تمهيد:

في ظل ما تشهده بيئة الاعمال المعاصرة من تغيرات سريعة اصبحت بعض الاساليب التقليدية غير قادرة على تحقيق اهداف المنظمة الانية والمستقبلية الامر الذي ادى الى البحث عن اساليب جديدة تتسجم مع معطيات بيئة الاعمال المعاصرة وتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها، وان من بين اهم ما تستخدمه المؤسسات في مواكبة اضطرابات البيئة وتغيراتها هو مدخل المرونة الاستراتيجية الذي يحقق التكيف المستمر وتحويل التغيرات الى فرص (ياسن ودانوك، 2018: 213).

المرونة الاستراتيجية تعزز من قدرة المؤسسة لانتهاجها استراتيجيات قادرة على ان تعزز ادائها من حيث التنبؤات بالتغيرات المستقبلية والنهوض بالتكنولوجيا والاتجاهات الاقتصادية للمنافسين، كما ان المنظمات تحاول الحصول على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر ادراكها لاهمية المرونة الاستراتيجية عبر مواجهة التغيرات الهامة والسريعة في البيئة بكفاءة وفاعلية، للسنايروهات الاستراتيجية دور في تفعيل المرونة الاستراتيجية والتكيف وسرعة الاستجابة فقد انفقت الادبيات بانها اداة قوية لدعم قدرة المؤسسة على المنافسة بنجاح في عالم متغير ومضطرب وغالباً ما ينظر اليها بانها عامل حاسم في بيئة متغيرة وسريعة (حمادي ومحمد علي، 2014: 455)

3-2-2 مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تباين آراء المباحثين والمفكرين حول مفهوم المرونة الاستراتيجية واختلفت الاتجاهات والمداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريفها، حيث ينظر إليها البعض من خلال الوسط العلمي ويعتبرها التوسط، ومن وجهة نظر أخرى هي الحل الأيسر، شكل رقم (3-3) يوضح أبرز مفاهيم المرونة الاستراتيجية.

المفهوم	الباحث والسنة
قدرة المؤسسة على الاستجابة لكافة المستجدات ذات العلاقة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاهاً كافة الأطراف ذات العلاقة بنشطتها	Combe&Greeniney,2003: 1
قابلية المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية	De toni& Tonchia,2011:9
قدرة المؤسسة على ادراك التغييرات البيئية وتوجيه الموارد لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والرعة المطلوبة	Kazozcu , 2011: 450
القدرة على اعادة صياغة الاستراتيجيات بشكل ديناميكي يؤدي الى الاستجابة مع المتغيرات والتكيف معها	Fan et al. , 2013 : 187
قدرة المؤسسة على اعادة توجيه وتنظيم مواردها.	Yang et al. , 2015 : 3
قدرة المؤسسة على تحديد التغييرات الرئيسية في البيئة وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد رداً على التغييرات والتصرفات في الوقت المناسب	Bao et al,2008:14 1
القدرة على التحول من عملية الى اخرى وتغيير وجهات النظر باتجاهات مختلفة	Flanders,2014: 4

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات اعلاه.

ومما سبق يرى الباحث ان اغلب الكتاب والباحثين اتفقوا على ان المرونة الاستراتيجية هي اداة تمكن المؤسسة بالعمل في الظروف البيئية المتغيرة وهذا مايطرأ في عالمنا العربي اليوم الذي يعيش حالة من عدم الاستقرار فأستخدام مصطلح المرونة الاستراتيجية قد يساعد الكثير من المؤسسات سواء كانت حكومية او خاصة في ديمومتها وتحقيق ميزة تنافسية.

3-3-3 اهمية المرونة الاستراتيجية:

يرى كل من (Yonggui&Hing,2004: 14) ان المؤسسات ادركت اهمية المرونة الاستراتيجية، فقد اصبحت ضرورة لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، لعدة اسباب منها:

- أن المرونة الاستراتيجية تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث سريعاً بكفاءة وفاعلية، وتمكنها من ادارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وانه من الضروري اعتمادها لادارة حالة التغيير المستمر في البيئة الخارجية.
- تعزيز قابلية المؤسسة وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، والكشف عن اية تفضيلات للزبائن، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- مساهمتها في زيادة قدرة الشركات على عرض منتجاتها في اسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للزبائن، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لاي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة، وهي مهمة لنمو المؤسسة وبقائها، وتهتم بخلق فرص للمؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هنالك ثلاث بدائل اساسية : المناطق الجغرافية، المنتج/ الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

- أما (Harrigan,1985: 19) فيؤكد على دور المرونة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمة والانفتاح، كما انها تمكن المؤسسة من تغير استراتيجياتها عندما يتحول عملاؤها الى مؤسسات اخرى(العواووده،:1442007).
- لقد أشار (Hatch&Zweig,2001: 48) الى ان المرونة الاستراتيجية تحقق للمؤسسة مكانة مميزة وقدرة على الدفاع عن نفسها وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول ان تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات جميع القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها واذواقها فلذلك تحديد الاهداف والتركيز على قطاع معين يساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم واذواقهم بشكل افضل، وتناولت دراسة (الياسري واخرون، 2014: 5) اهمية المرونة الاستراتيجية على النحو الاتي:
- المساهمة في زيادة امكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- توليد الامكانات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الازمات.
- تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي الى خلق قيمة والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.
- خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها ، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
- تساعد المؤسسة على التحول من استراتيجية الى اخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة او الاداء، والالتزام بعيد الامد بالموارد وخطة العمل.

3-3-4 ابعاد المرونة الاستراتيجية:

وفقاً لدراسة (Gerwin,1987: 19) انه يمكن قياس المرونة الاستراتيجية من خلال مستوى الالة، ومستوى وظيفة الانتاج ومستوى المنتج او (خط المنتج) والمستوى الاجمالي للمؤسسة (توسيع مفهوم الوظائف الاخرى كالتوزيع ، والشراء ، والتخطيط ، والصيانة) واثرها في الاداء.

وذكر (Mill&Schumman,1985: 82) ان يمكن قياس المرونة الاستراتيجية ميدانياً من خلال مؤشر حجم المبيعات المتغيرة، او من عملية التوظيف المتغيرة واثرها في الاداء، اما (Abbott& Banerji,2003: 92) فقد اقترح ان المرونة الاستراتيجية يمكن قياسها من خلال قياس مرونة السوق ومرونة الانتاج والتلمرونة التنافسية واثرها في الاداء المالي ، وعبر الباحثين على ان هذه الابعاد تعتبر اكثر شمولية، وقد اختص الباحث في هذه الاطروحة على بعدين من ابعاد المرونة الاستراتيجية بعد اعتبارها كمتغير وسيط وسيتم توضيحها:

البعد الاول: مرونة الموارد:

تشير مرونة الموارد الى قدرة المؤسسة في التعامل مع مجمل ماتمثلة من موجودات وامكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال انظمة ادارية مختلفة (Li, et.al,2011: 19)، ويقصد بمرونة الموارد قدرة المؤسسة في التعامل على ماتمثلة من امكانيات سواء كانت مالية او مادية، ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات عن طريق نظم المعلومات الادارية، ومرونة المؤسسة تتحقق من خلا مواردها الداخلية والخارجية للمرونة تشمل تصميم المنتجات ومرونة العاملين والثقافة التنظيمية (Yu,2012: 83)، وتساعد المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة في الاستجابة للزيادات بالطلب على المنتجات اما المصادر الخارجية

للمرونة يمكن تحقيقها من خلال الموردين وسلاسل التوريد المجهزة للمؤسسة (ناجي وآخرون، 2011: 25) كما ان مرونة الموارد تهتم بعملية حشد الموارد المرنة ذات الاستخدامات المتنوعة والقدرة على انشاء عدة مجاميع من خلال التنسيق الداخلي للمؤسسة (21: Kamasak,et,al.2016)، وتشير مرونة الموارد الى قدرة المؤسسة على تجميع الموارد المرنة ذات الاستخدامات المتعددة وانشاء مورد جديد من خلال عملية تنسيق داخلية (Wei, Yi and Guo,2014: 835)

البعد الثاني مرونة القدرات :

تعد مرونة القدرات من الابعاد المهمة للمرونة الاستراتيجية كونها تشير الى امتلاك الافراد العاملين في المؤسسة القدرات والمهارات التي تمكنهم من الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء، والممارسات والمتطلبات المستقبلية للمؤسسة التي تحتاجها لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب (ياسين ودانوك، 2018: 222)، ويقصد بمرونة القدرات ايضاً قدرة المؤسسة من الاستفادة الكاملة من قدراتها المتاحة والاكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها (89: Yu,2012)، ومرونة القدرات هي اصول غير ملموسة تتكون من مكونات مثل ، المهارات والتعلم والمعرفة في نشر هذه القدرات الى قدرات المؤسسة ويمكن توصيفها بقدرات ديناميكية كونها مرتبطة بتكوينات جديدة مطلوبة للتعامل والتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بمؤسسات الاعمال (72: Lana,2013).

3-3-5:العوامل المؤثرة في حاجة المؤسسات للمرونة الاستراتيجية:

تحتم العالمية وما رافقها من ثورة في الاتصالات والمعلومات على مؤسسات الاعمال ان تستجيب لهذا المطلب الحيوي لتوفير ما يحتاجونه وبأقصى سرعة ممكنه على يكون ذلك على حساب همال عنصر الجودة فهناك مجموعة من العوامل تؤثر في الحاجة الى المرونة الاستراتيجية مثل:

1- الاستقرار والاضطراب الديناميكي:

وتشير الى ان المرونة الاستراتيجية ضرورية في البيئات الديناميكية فقط، فتأثير المرونة في البيئات الثابتة يمكن ان يكون سلبياً لأنها تؤدي الى تكاليف تزيد عن العوامل المتوقعة اذا استمرت في الحفاظ على المرونة الاستراتيجية (Yonggui & Hing, 2004: 144)، كما تطرقت دراسة (Power & Reid, 2001: 64) ان الاثر الاكبر على اداء المؤسسات هو الاضطراب البيئي، اذا يرتبط مفهوم المرونة الاستراتيجية بشكل مباشر بمفهوم عدم التأكد البيئي فعندما تكون البيئة الخارجية أكثر تقلباً، تصبح المؤسسات بحاجة الى تطوير استراتيجية اكثر مرونة.

2- خصائص الزبون:

أن ثورة الاسواق وسرعة تغير اذواق الزبون وحاجاته ورغباته أسهم بشكل كبير في سهولة دخول منافسين جدد، لذلك تكون المرونة الاستراتيجية أكثر ضرورة لأعمال تتعامل مع زبائن ذوي اذواق وحاجات متغيرة.

3- التغيير التكنولوجي:

وهو احدى العوامل القديمة للاضطراب البيئي حيث يرى (Evans,1991: 22) ان اسواق المنتج العالي التقنية في حالة تغيير وان المرونة الاستراتيجية يمكن الافادة منها لادارة حالة التغيير المستمر في مثل هذه الاسواق، حيث تحتاج المؤسسات التي تمارس أنشطة تستخدم تكنولوجيا تخضه للتطور السريع .

4- حجم المؤسسة وانشطتها الاساسية:

حيث يرى (Aggarwal,1997: 48) ان حجم المؤسسة ونشاطاتها التصنيعية والتسويقية والخدمية هي عامل مؤثر في مرونتها الاستراتيجية، وهذا يتطلب تحقيق مختلف انواع المرونة الداخلية، كما ان التغيير في سلوك العاملين والعمل في الاطار التنظيمي وانظمة المعلومات يمكن ان يساعد في دعم المرونة.

5- دور المديرين وخصائصهم:

يركز كل من (Katsuhiko&Hitt,2004:161) في دراستهم على دور المديرين وخصائصهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية، حيث اعتبروا دور المديرين عاملاً مهماً في تحقيق المرونة الاستراتيجية، بسبب القرار الاستراتيجي في ظروف عدم التأكد العالي، وعدم كفاية المعلومات، وان التحيزات التنظيمية والنفسية لصانعي هذه القرارات، المتمثلة في التقييم والتخمين والتفسير الشخصي للمديرين، وعدم ادراكهم لمشاكل العمل وتحدياته في الوقت المناسب تمثل ايضاً املاً مهماً في اتخاذ القرارات السليمة.

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

3-3-1 العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي:

بين العديد من الباحثين العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي وتوصلوا الى عدة من النتائج مفاده ان المؤسسات التي تلجأ الى التفكير الاستراتيجي يجب ان توفر قيادة استراتيجية لتحقيق رؤية استراتيجية واضحة والتوصل الى حالة من الانسجام في بيئتها التنظيمية والوصول الى ميزة تنافسية مستدامة، حيث ذكر (Hamedani&Zare,2014) ان اهمية تأثير مهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي لأن مهارة التفكير يتطلب توافر قيادة إستراتيجية لتحقيق النجاح في تنفيذ رؤيته الإستراتيجية، التي تشكل بناء على إدراكه لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية وما يحمله من خبرة وخصائص شخصية تضمن نجاح عملية التفكير الإستراتيجي، فيما بين (الشديفات والحراشنة،2005) الى زيادة الاهتمام بتأهيل القاده التربويين والاستمرار في برامج تطويرهم، واجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى قيادات التعليم العالي في الجامعات الاردنية العامة والخاصة على مستوى عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الاكاديمية، وفي السياق ذاته اتفق هؤلاء (Gong,et. al، 2016) على العلاقات المتبادلة بين مقاييس الأداء المستدام وأثرها على صنع القرار في مجال الاعمال وتوصلوا إلى نتائج مفاده ان المنظمات التي تلجأ إلى استخدام (Triple bottom line) وهو النموذج الثلاثي للأبعاد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي تمكن المؤسسة من التطور وتحقيق مستويات أداء افضل ممثلاً أساساً بالقدرات والمهارات وانشاء المناخ المناسب للتفوق والتميز في الأداء تحقق لها قيمة مضافة، وتطوير الابتكارات مما يؤدي إلى زيادة العوائد والتميز عن المنافسين من منظور اوسع، وبين (Pisapin,et al.....2011) ان المؤسسات

التي تعمل على استخدام التفكير الاستراتيجي وتبنيها قيادة استراتيجية مميزة يجب ان تسلك ثلاث عمليات ادراكية متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كاملة تبين القائد الناجح وهذه العمليات (التأمل والتفكير واعادة صياغة الانظمة)، كما على ان المنظمات ان تعتمد على ثلاث مجموعات رئيسة هي: الزمن بإبعاده الثلاث الماضي والحاضر والمستقبل، تحليل المعطيات المتوافرة إلى عناصرها الأولية واكتشاف العلاقات التي تحكم تفاعلها بهدف تكوين صورة شمولية عن نظام الاعمال، واخيراً اعادة ترتيب الاحداث بشكل يخدم توجهات المؤسسة المستقبلية وادائها المستقبلي، والشكل التالي يوضح أثر مهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المؤسسي، واطاف (Bonn:2012) ان تطوير اطار عملي للتفكير الاستراتيجي للمنظمات في استراليا يتكامل فيه التركيز على الافراد والجماعات للوصول الى الاداء المميز واطاف ايضاً، ان تطوير استراتيجيات على المستويات الثلاثة التي تساعد في تطوير التفكير الاستراتيجي للمؤسسة وتمثل هذه الدراسة خطوه مهمة للقرار الاستراتيجي وفهم افضل للتغير في المؤسسة وعلى مختلف المستويات، ومن هذا المنطلق يوضح الباحث اهمية العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي كون اغلب الباحثين ومن خلال دراستهم افصوا الى اهمية التوجه من قبل المؤسسات الى اعتماد هذا الفكر الاداري لتطوير انشطتها والنجاح في تحقيق اهدافها بصورة علمية.

3-3-2 العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية:

وضحت العديد من الدراسات السابقة اهمية التفكير الاستراتيجي وبينت كيف يدعم التفكير الاستراتيجي عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع رؤية ورسالة المؤسسة واهدافها، وبالتالي فالمفكر الاستراتيجي يجب أن يكون مبتكر وله قدرة على التخيل، ويبرز الدور الاساسي للمفكر الاستراتيجي في تقصي وابتكار تلك الفرص او التهديدات غير الظاهرة للعيان، او تلك الظاهرة التي لم ينتبه لها احد والعمل على تشكيل او اعادة تشكيل مستقبل المنظمة طبقاً لذلك (Low & Ang,2012)، وعلى

الرغم من أهمية التنبؤ بالمستقبل، وانشغال العديد من الباحثين في محاولة وضع تقنيات معينة تساهم في التنبؤ به والحد من مخاطرة والاستفادة من فرصه، وكان من مثل هذه التقنيات تحليل المحفظة، منحى الخبرة، تحليل SWOT، وتحليل موضع المؤسسة سوقياً وغيرها، الا أن جميع هذه التقنيات كانت تعاني من ضعف، كان يسير عندما كانت البيئة مستقرة نوعاً ما، ولكن عندما ازداد الاضطراب البيئي بدئت المنظمات تواجه تغييرات كبيرة وشديدة التعقيد والسرعة سواء عن طريق المنظمة او الابتكارات التكنولوجية او ازدياد مطالب المواطنين او التغيير البيئي، هذا مادفع الباحثين الى توجيه مؤسسات الاعمال بضرورة ان تغادر الوسائل التقليدية في ادارة المؤسسة والاعتماد على الوسائل الحديثة ومن بين هذه الوسائل ظهر مفهوم المرونة الاستراتيجية، يحاول هذا المفهوم بدعم استراتيجيات المؤسسة في الاوضاع الغير مستقرة، كما اشارت اليه نتائج الدراسات السابقة كدراسة (Bakhsh & Kanani, 2018) الى وجود علاقة ايجابية من المعارف الجماعية والمرونة الاستراتيجية، واطهرت دراسة (الفوزان، 2018) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التفكير الابداعي والمرونة الاستراتيجية، واطهر (حسين، 2016) ان معظم الابعاد التي تم القياس عليها تؤكد على وجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق يمكن القول ان هنالك علاقة ارتباطية بين انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية و يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة لها اضافة بتوضيح العلاقة بشكل اكبر بين انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.

3-3-3 العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي:

وضحت العديد من الدراسات السابقة الى اهمية المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الاداء المؤسسي ، خاصة في ظل الثورة التكنولوجية التي تشهدها تلك المؤسسات وانفتاح الاسواق

والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال ، فقد وضحت دراسة (العواودة،2007) الى ان المرونة الاستراتيجية لها تأثير على مؤشرات الاداء الكلي في الشركات الصناعي في الاردن، كما ووضح (Lan combe,2012) الى ان من الضروري الاعتماد على أشكال جديدة ومختلفة من المرونة الاستراتيجية للحفاظ على استقرار المنظمة في ضوء المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المعقدة، وبين (حمادي ومحمد علي،2014) ان توظيف متغير المرونة الاستراتيجية سيسهم بمزيد من التغيرات الايجابية في صحة المنظمة باستبعاد المتغير الوسيط اللاتأكد البيئي في الشركات قيد البحث ومن اهم التوصيات: توسيع الاهتمام بالمجالات التي تعزز من صحة المنظمات و الوقوف على اسباب الاعتلال التنظيمي، مع مقترحات أخرى تعد مشاريع لبحوث ودراسات المستقبل، كما ان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية يمكن العلاقة بينها وبين الاداء المؤسسي حيث بينت دراسة (الشريف،2015) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية. كما أثبتت الدراسة وجود تأثير وسيط هام للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، ووضحت دراسة (قدوري والالوسي،2018) اهمية هذا الدور من خلال توصلها الى ان الاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية، فضلا عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، ومن خلال هذه الاستعراض يوضح الباحث ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي .

الفصل الرابع

المبحث الاول: نظرية الدراسة وتطوير

الفرضيات

المبحث الثاني: منهجية وعينة الدراسة

المبحث الاول

نظرية الدراسة وتطوير الفرضيات

4-1-1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الطريقة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها ويتعلق بشكل عام بتصميم البحث وفلسفة ونوع ومدخل البحث وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف للدراسة، ووصف عينة الدراسة، اجراءات اخذ العينات، اداة البحث، صلاحيتها موثوقيتها، وصف اجراءات جمع البيانات ووصف تحليل البيانات، وتعتبر منهجية البحث محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وبالتالي تحقق الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها.

4-1-2 : النظرية التي استندت اليها الدراسة:

بعد أن سيطر الفكر الإستراتيجي لفترة طويلة من الزمن على عملية التكامل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية والذي يقضي بتحكم العوامل الخارجية بالدرجة الأولى بعملية صياغة استراتيجية المنظمة سواء أكانت تلك العوامل تتمثل في شركاء المصلحة والعوامل التنافسية الخمسة التي اثرها Porter (نظرية الوكالة في صياغة الإستراتيجية) او التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتعاملات المنظمة (نظرية تكاليف المعاملة) جاءت نظرية الموارد على خلاف كل النظريات السابقة حيث تقوم هذه النظرية بالتركيز على خصوصيات وميزات المؤسسة من الداخل اكثر من التركيز على خصوصيات محيطها الخارجي، وتركز غالبية البحوث في مجال الادارة الاستراتيجية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الاداء فيما بين منظمات الاعمال، الامر الذي يشير الى تباين واختلاف في اداء المنظمات، وان هذا التباين يرتكز في الكثير من جوانبه على الميزة التي

تحققها مؤسسات الاعمال وتتفوق فيها على منافسيها، والتي يصعب على المؤسسات الاخرى تقليدها في معظم الاحيان، وتحديدًا اذا بنيت استناداً على موارد او قدرتها الاستراتيجية او محاولات التجديد المستمر بما يهيئ الفرصة امام المؤسسات للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات الاداء المتميز المستمر.

ومن هذا المنطلق ظهرت مجموعة من النظريات التي تدعم دور التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي، واهمها نظرية الموارد والكفاءات (RBV).

*نظرية الموارد (RBV)

لقد ظهرت نظرية الموارد في الثمانينات من القرن العشرين من خلال اعمال ويرنير فيلب الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة عن نموذج بورتر الذي كان ينظر الى منظمات على انها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، حيث اعتبرت نظرية الموارد والمهارات المؤسسات على انها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل اساسي في اتمام المنتجات وتمييزها، فإنه يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكمل للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الاداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل افضل مما يحقق التحسين في الاداء.

وضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على اهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الاداء الامثل، فالموارد المادية نادراً ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني انها لا يمكن ان تكون عامل نمو للميزة التنافسية والاداء (الديراوي، 2018: 14).

وبهذا يرتكز تطبيق هذه النظرية في الفكر الإستراتيجي أساساً على:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (البشرية- المالية- التقنية).
- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند الكيفية التي يتم بموجبها اقتحام السوق بل يتعدى إلى الأثر الذي يحصل عليه من نوعية وكمية الموارد.
- الاستغلال الكفء للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال المردودية أكثر من جانب الاستثمارات (رجب، 2014: 37)
- ان فلسفة نظرية الموارد تكمن في ان المرونة الاستراتيجية واستمرائتها يرتكز على مزج موارد المؤسسة (التنظيمية، التقنية، البشرية) والاستغلال الامثل والذكي لتلك الموارد بحيث تميزها عن المؤسسات الأخرى في حال وقوع اي طارئ كون المرونة الاستراتيجية تعمل في ظروف غير طبيعية ومعتاده، هذا ماسوف يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى في الخدمات المقدمة، وان الاعتماد على الموارد الغير ملموسة يخلق مرونة استراتيجية يصعب تقليدها من قبل الآخرين.
- انطلاقاً من هذه المرتكزات اهتم الكثير من رواد الفكر الإستراتيجي بكيفية انشاء الأفضلية التنافسية الدائمة انطلاقاً من التمييز في الموارد عملاً بمبدأ تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بألية مختلفة أفضل من محاولة اللعب احسن من الآخرين، فأُنصب الفكر الإستراتيجي على آليات هي:
- تحديد الموارد المتميزة والنادرة للمؤسسة.
- حماية الموارد المميزة وتطويرها وتنميتها.
- أنشاء الموارد المتميزة، (الحمداني، 2018: 149).

4-1-3: كيفية الاستفادة من نظرية الدراسة لتفسير نموذج الدراسة:

لغرض توفير اطار نظري قوي والمساهمة في اثراء البحث، تم استخدام نظرية الموارد والكفاءات كدليل اساسي لنموذج البحث وهي نظرية تعمل على تصور المؤسسة على انها مجموعة

من الموارد بعضها متاح والآخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الافضلية التنافسية والتميز على المؤسسات الاخرى، كما ان الفكرة الاساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات تكون بمثابة عوائق امام المنافسين حيث يصعب عليهم تقليدها (Prahala&Hamel,1990).

ان وجود الموارد هذه (الاستراتيجية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المؤسسات، يجعل من المؤسسة قريبة من تحقيق اهدافها، وان التفكير الاستراتيجي الذي يفسر ويبين خطة عمل المؤسسة وادائها على المدى البعيد وماهية الاختلاف بينها وبين المؤسسات العاملة سواء كانت بنفس القطاع او بقطاعات مختلفة ومدى مساهمة العاملين في تحقيق تلك الاهداف، ويمكن قياس قدرة موارد المؤسسة في تحسين ادائها من خلال الاعتماد على تلك الموارد والكفاءات في خلق قيمة ليس بمقدور احد من المنافسين الحاليين او المحتملين من تقليدها، وتفعيل هذه الموارد والكفاءات في صياغة وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات الموضوعية، كما ان مدخل الموارد لايهتم بتمتية الموارد الحالية فقط بل يعمل على تنمية قاعدة الموارد للمؤسسة في المستقبل من خلال تحديد وتجديد الاستثمارات للمحافظة على تلك الموارد والكفاءات وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وبالتالي فإن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بشأن هذه الموارد والتي تتمثل بالحفاظ على القادة ذو التفكير الاستراتيجي قد يشكل بالاساس قاعدة للوصول الى اداء مؤسسي كفوء على جميع المستويات في الحاضر والمستقبل (وسيلة،2012).

توصلت العديد من الدراسات الى ان تبني مفهوم التفكير الاستراتيجي يساهم في تحسين الاداء المؤسسي كما في دراسة (الحمداني،2018) ودراسة (مجذاب،2018) ودراسة (سعاده،2008) ودراسة (الشديفات والحراشة،2005) ودراسة (Ajao,2012) ودراسة (Ali,2013).

ويعتبر القادة ذو التفكير الاستراتيجي مورد اساسي وهام للمؤسسة وان التفكير الاستراتيجي المرسوم من قبلهم في وضع الخطط والاستراتيجيات احد الادوات التي تعتمد عليها المؤسسة لكسب

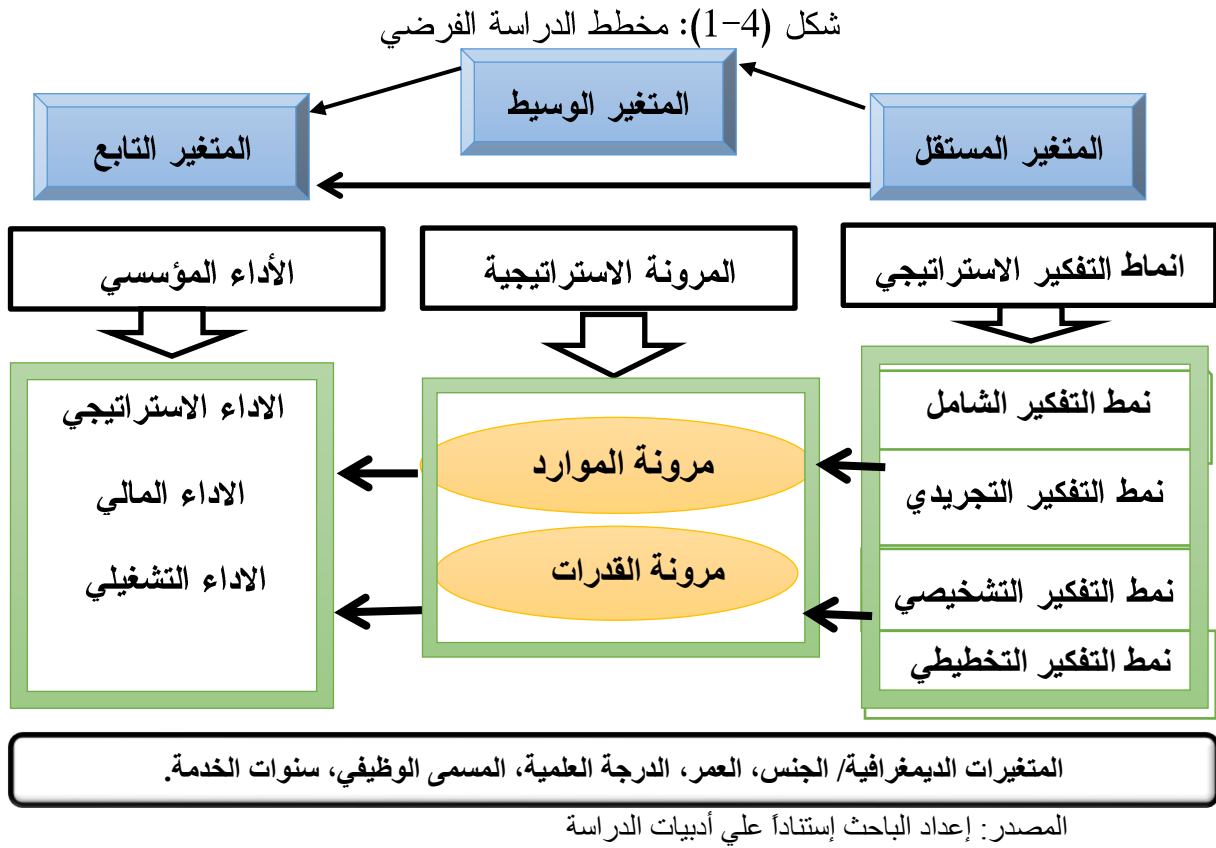
ميزة تنافسية وبالتالي ممارسة تعني المزيد من الاداء المؤسسي المتميز سواء كان على المستوى الاداء الاستراتيجي او المالي او التشغيلي وهذا ما سوف ينعكس على الابداع والتميز من قبل المؤسسة.

حاولت نظرية الموارد توضيح اهمية الموارد وبالاخص الغير ملموسة او الغير منظورة ودورها الاستراتيجي في تحسين الاداء، كما تعتبر جميع موارد المؤسسة تؤثر على قدراتها وخطتها الموضوعية، كما تركز النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية، وتعزى التباين في مستويات الاداء الاداري للاختلافات الموجودة بينها حيث الموارد والكفاءات المتوفرة (Hunt&Morgan,1996).

ويعتبر الاداء المؤسسي قيمة ترتبط بالموارد كما اشارت اليه نظرية الموارد التي تعتمد بشكل كبير عليه، كما اشارت النظرية الى الاستخدام الامثل للموارد وبأقل تكلفة وسرعة أكبر من المنافسين يمكن تقليده وهو مرتبط بمدى امتلاك الفرد للمهارات والخبرات المتراكمة ومدى توفير الموارد والامكانيات لاتخاذ قرارا مناسبة في الوقت والمكان المناسب وذلك سوف ينعكس بصورة ايجابية على المؤسسة .

4-1-4 أنموذج الدراسة

نموذج الدراسة عبارة عن تخيل للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة وتتمثل بالمتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط، ومن خلال الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية وانسجاماً مع اهداف الدراسة وتساؤلاتها تمت صياغة نموذج الدراسة بالشكل التالي :



4-1-5 تطوير الفرضيات

فروض البحث هي علاقة بين متغيرين أو أكثر يعبر عنها في شكل عبارات قابلة للاختبار وتؤسس هذه العلاقة على شبكة من التوقعات التي وضعتها الدراسة من الدراسات السابقة، وهي متغيرات قابلة للاختبار والتأكد من العلاقات، وبعدها تكون قد حصلت على الحلول الصحيحة للمشاكل، ويمكن تنمية هذه الفروض من خلال الدراسات السابقة ومن خلال فروض قابلة للبحث، ويتم ذلك عن طريق الاستنتاج والمسح والتتبع (Sekran, 2005).

وفي إطار السعي الحثيث لتحقيق أهداف الدراسة، اطلعت الدراسة على العديد من الدراسات السابقة والتي تمد بصلة بموضوع البحث ومتغيراته من اجل القدرة على تطوير نموذج يبين العلاقة من خلال ما يلي:

4-1-5-1 العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي:

هدفت دراسة (Jelenc&Pisapia, 2015) إلى التعرف على السلوك الريادية الفردية في شركات تكنولوجيا المعلومات الكرواتية واسهام مهارات التفكير الإستراتيجي واثبت هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية فيها بينما اشار (Hamedani and Zare, 2014) إلى اهمية تأثير مهارات التفكير الإستراتيجي على فعالية فريق الأداء الإستراتيجي للمنظمات ، كما اثبتت دراسة (Salkic,2013) أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية تجعل من الإدارة أكثر عقلانية وكفاءة وفاعلية في الموارد التنظيمية. كما كشفت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي يحدد المظاهر الاساسية لقياس الاداء، والذي يقلل بالتالي احتمالية توزيع المدراء للموارد على اسس التفضيلات الذاتية أو المشاعر أو الطموحات، وبينت دراسة (الحمداني،2018) ان مهارات التفكير الاستراتيجي تؤثر بشكل جزئي في الاداء المؤسسي وان القدرات الابداعية تتوسط جزئياً العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي وتوصلت دراسة (العزاوي،2013) الى ان التفكير الاستراتيجي يؤثر على الاداء بصورة فعالة وهناك علاقة ايجابية وخاصة عند توفر المقومات وانه يساهم في تحقيق تنمية مميزة للمؤسسات، وبينت (الشهري،2010) أن درجة امتلاك مديري المدارس لنمط التفكير الشمولي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة. أما نمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي كان بدرجة قليلة وهناك اثر ذو دلالة احصائية لانماط التفكير الاستراتيجي على اداء المدارس كما اظهرت دراسة (سعاده،2008) الى أن هناك انخفاض درجة استخدام أنماط التفكير التخطيطي والشمولي والتشخيصي وجود درجة استخدام متوسطة في التفكير التجريدي وجود فرق معنوي في التفكير التشخيصي بين مشرفي التربية الرياضية في المدارس الابتدائية والثانوية ولصالح مشرفي المدارس الابتدائية. وتوصلت دراسة (فوزي وسعيد،2016) ان التوجيه بالاهتمام بالتفكير الاستراتيجي لاسيما عند الادارات الوسطى في المنظمات بشكل يساهم في مساهمتهم الفاعلة في تحقيق اهداف المنظمة .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استنتاج النظرية الرئيسية الاولى:

H1	يوجد أثر لأنماط التفكير الاستراتيجي بدلالة ابعاد المتتمثلة ب) التفكير الشامل، لتفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) في الاداء المؤسسي بدلالة ابعاد الاداء الاستراتيجي، الاداء المالي، الاداء التشغيلي) في الجامعات الاردنية الخاصة. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية
1	يوجد اثر بين التفكير الشامل والاداء الاستراتيجي.
2	يوجد اثر بين التفكير الشامل والاداء المالي.
3	يوجد اثر بين التفكير الشامل والاداء التشغيلي.
4	يوجد اثر بين التفكير التجريدي والاداء الاستراتيجي.
5	يوجد اثر بين التفكير التجريدي والاداء المالي.
6	يوجد اثر بين التفكير التجريدي والاداء التشغيلي.
7	يوجد اثر بين التفكير التشخيصي والاداء الاستراتيجي.
8	يوجد اثر بين التفكير التشخيصي والاداء المالي.
9	يوجد اثر بين التفكير التشخيصي والاداء التشغيلي.
10	يوجد اثر بين التفكير التخطيطي والاداء الاستراتيجي.
11	يوجد اثر بين التفكير التخطيطي والاداء المالي.
12	يوجد اثر بين التفكير التخطيطي والاداء التشغيلي.

الشكل: من اعداد الباحث

4-1-5-2 العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية:

انماط التفكير الاستراتيجي بابعادها المتمثلة ب(التفكير الشامل، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) قد تؤثر على المرونة الاستراتيجية في المؤسسة، حيث توصلت عدد من الدراسات مثل دراسة (الشريف،2015) الذي تناول العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وتوصل الى وجود تأثير في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بابعادها (مرونة الموارد والقدرات) وتناولت دراسة (الهدله،2013) اثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية وتوصلت الى ان التعلم التنظيمي يؤثر بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية وتناولت دراسة (Maria,2011) الى كيف يؤثر الالتزام التنظيمي على المرونة الاستراتيجية التنافسية للشركة والاداء ومن خلال النتائج والعلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة الت ياتعتبرت المرونة الاستراتيجية كمتغير تابع يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية بالشكل التالي:

H2	يوجد أثر لأنماط التفكير الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية في الجامعات الاردنية الخاصة.
1	يوجد اثر للتفكر الشامل في مرونة الموارد.
2	يوجد اثر للتفكر التجريدي في مرونة الموارد.
3	يوجد اثر للتفكر التشخيصي في مرونة الموارد.
4	يوجد اثر للتفكر التخطيطي في مرونة الموارد.
5	يوجد اثر للتفكر الشامل في مرونة القدرات.
6	يوجد اثر للتفكر التجريدي في مرونة القدرات.
7	يوجد اثر للتفكر التشخيصي في مرونة القدرات.
8	يوجد اثر للتفكر التخطيطي في مرونة القدرات.

الشكل : من اعداد الباحث

4-1-5-3 العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي:

اشارة دراسة (العواوده،2007) الى ان بأن ابعاد المرونة الاستيراتيجية والمتمثل بالمرونة التنافسية كان الاكثر تأثير على مؤشرات الاداء الكلي تلاه متغير مرونة الانتاج واخيرا متغير مرونة السوق، وتوصلت دراسة (Lan combe,2012) والذي أعتبر أن تمسك اصحاب القرار في مستوى واحد مرن من اساليب المرونه وهو لمجال المعرفي وتطويره بصورة مستمرة من خلال الثقافة والخبرة المتراكمة والتعلم يضيف الى المنظمة ميزة تنافسيه صعب الحصول عليها من قبل المنافسين وتوصلت دراسة (حمادي ومحمد لي،2014) الى ان متغير المرونة ألستراتيجية عزز المتغير المستجيب صحة المنظمة ، و لم يعزز اللاتأكد البيئي وبين كل من المتغيرات الفرعية لصحة المنظمة المتمثلة بـ(العقلي ، الاجتماعي) وان توظيف متغير المرونة ألستراتيجية سيسهم بمزيد من التغييرات الايجابية في صحة المنظمة وبينت دراسة (حسين،2016) التي اسفرت الادوات الإحصائية عن عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية ومن خلال ماتم التطرق اليه من قبل الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة بالشكل التالي:

H3	يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية.
1	يوجد اثر لمرونة الموارد في الاداء الاستراتيجي.
2	يوجد اثر لمرونة الموارد في الاداء المالي.
3	يوجد اثر لمرونة الموارد في الاداء التشغيلي.
4	يوجد اثر لمرونة القدرات في الاداء الاستراتيجي.
5	يوجد اثر لمرونة القدرات في الاداء المالي.
6	يوجد اثر لمرونة القدرات في الاداء التشغيلي.

الشكل: من اعداد الباحث

4-5-1-4 المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء

المؤسسي:

وضحت دراسة (Schoch,2016) الى وجود تأثير هام للمتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم في تحقيق الميزة التنافسية، وظهرت نتائج دراسة (ادريس والغالبي،2013) الى وجود اثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير الوسيط، وبينت دراسة (ياسين ودانوك،2018) ان لصناع المعرفة دوراً مهماً واساسيا في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية، وظهرت نتائج دراسة (الغزالي واخرون،2017) ان الدور الذي يمارسه الترشيح الاستراتيجي في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وظهرت دراسة (قدوري والالوسي،2018) ان الاستشراف الاستراتيجي له علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي والمرونة الاستراتيجية فضلاً عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي واكدت دراسة (Li et al,2010) ان المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية واداء الشركة واوضح ان المرونة الاستراتيجية والبيئة الديناميكية يؤثران على القيادة واداء الشركة، ومما سبق يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الرابعة بالتالي.

H4	المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة ويتفرع منها الفرضيات التالية.
1	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير الشامل والاداء الاستراتيجي.
2	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير الشامل والاداء المالي.
3	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير الشامل والاداء التشغيلي.
4	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التجريدي والاداء الاستراتيجي.
5	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التجريدي والاداء المالي.
6	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التجريدي والاداء التشغيلي.
7	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التشخيصي والاداء الاستراتيجي.
8	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التشخيصي والاداء المالي.
9	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التشخيصي والاداء التشغيلي.
10	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التخطيطي والاداء الاستراتيجي.
11	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التخطيطي والاداء المالي.
12	مرونة الموارد تتوسط العلاقة بين التفكير التخطيطي والاداء التشغيلي.
13	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير الشامل والاداء الاستراتيجي.
14	مرونة القدرات د تتوسط العلاقة بين التفكير الشامل والاداء المالي.
15	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير الشامل والاداء التشغيلي.
16	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التجريدي والاداء الاستراتيجي.
17	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التجريدي والاداء المالي.
18	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التجريدي والاداء التشغيلي.
19	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التشخيصي والاداء الاستراتيجي.
20	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التشخيصي والاداء المالي.
21	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التشخيصي والاداء التشغيلي.
22	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التخطيطي والاداء الاستراتيجي.
23	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التخطيطي والاداء المالي.
24	مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التفكير التخطيطي والاداء التشغيلي.

الشكل: من اعداد الباحث

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

4-2-1 تصميم البحث:

هو إطار او خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه اراء البحث العلمي، لاختيار الاختبار المناسب من اجل اكتشاف وازالة او تقليل اهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة البحث واقامة ارتباط بالشرح النظري، وتناقش هنا ايضا أنشطة التصميم التي وصفة بأنها تقديم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته (Saunders et al, 2009)

4-2-2 التأسيس الفلسفي للبحث:

بدأت عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من البحث يسمى الفلسفة ، تهتم الفلسفة بالمقام الاول بتأسيس وتنظيم وخلق اساليب المعرفة في جميع مجالات المساعي الفكرية بشكل صادق، في البحث الفلسفي، يتم جمع الحقائق والنظرية والبدائل والمثل العليا معاً وموازنة بعضها ضد البعض في خلق المعرفة واطعاء الشرعية على المعرفة.

من خلال التفكير يتم انشاء المعرفة عن طريق (القص، التصنيف، التميز، التسمية، التوسيم) رسم وبناء الواقع الاجتماعي من تدفق غير مميز في البداية من تفاعلات والانطباعات الحسية.

وفلسفة البحث توجه يقود البحث وفلسفة العلم تبحث في الحقيقة، ماهية حقيقة العلم ؟ وما هو الذي يعتمد عليه كعلم؟ على ذلك فتوجد عدد من الفلسفات في البحوث الى ان الدراسة الحالية سوف تستند على الفلسفة الايجابية وهي ما لوحظ أو اثبتت من دراسات سابقة يبني عليه من خلال تطوير واختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية (Partington,2002)، ومن خلال ذلك تم بناء مشكلة الدراسة

على فجوات من الدراسات السابقة وتم تطوير نموذج الدراسة وفقاً لنظرية الموارد (RBV) وطورت الفرضيات استناداً على فرضيات الدراسة، لأن حسب هذا المنهج لا يظن ان ننظر نظرة ايجابية لما كتب ويبنى عليه بناءً على ذلك.

4-2-3 نوع ومدخل البحث:

هنالك العديد من الطرق لتصنيف البحث ولكن الطريقة الاكثر شيوعاً لتصنيف البحث الى بحث كمي ونوعي حسب ما اذا كان المدخل استقرائية او استنتاجية (استنباطي).

المدخل الاستقرائي يقوم الباحث من خلاله بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على انماط من هذه الملاحظات، ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات، ثم يتم انشاء الاستنتاجات والاطار النظري وبما ان النهج الاستقرائي يسعى الى الوصول الى استنتاج اوسع يستند الى جزء من المباني فقط، فأن قوة التعميم من الاستدلال الارشادي ستعتمد على مدى تغطية الملاحظات وعددها، تزداد قوة المنطق الاستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها.

عكس المنهج الاستقرائي (الاستنتاجي) النهج الاستنتاجي مدفوع نظرياً وهذا يعني ان الباحث يقوم اولا بوضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات، ثم يتم تضيق هذا الامر الى فرضيات اكثر تحديداً، هذه النظريات يتم اختبارها باستخدام البيانات وسيحدد الاختبار ما اذا كانت الفرضيات مدعومة ام لا، وسيتم استنتاج الاستنتاجات والاثار من هذه النتائج ، عليه فأن الدراسة تقوم على البحث الكمي والمدخل الاستنباطي هو منهج لاختبار او تطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al, 2009).

4-2-4 منهجية الدراسة:

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة، ويعرف ايضاً على انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الافكار العديدة، اما من اجل الكشف عن الحقيقة او البرهنة عليها وكون كل ظاهرة او مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها ويجب ان تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها. فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء كانت استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران، 2006).

ووفقاً لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب إذ يهدف الى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، كما أنه يشتمل على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة.

4-2-5 مجتمع وعينة الدراسة:

4-2-5-1 مجتمع الدراسة:

يعني المجتمع مجموعة من الناس، او الاحداث، او الاشياء التي يهتم بها الباحث بدراستها(او ما سيكاران، 2010)، يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الجامعات الاردنية الخاصة والبالغ عددها (18) جامعة موزعة في جميع انحاء المملكة الاردنية الهاشمية، ويلعب قطاع التعليم في الاردن دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اذ تعددت الاستثمارات في هذه القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصر من عناصر النشاط الاقتصادي وتساهم بشكل فاعل في

حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، كما تمتاز هذه الجامعات بتعدد الجنسيات للطلبة الوافدين فيها، وتمتلك كفاءات تدريسية عالية وتجمع مختلف الجنسيات سواء كانت عربية او اجنبية، واختار الباحث (9) جامعات خاصة في العاصمة عمان لاجراء الدراسة وذلك لتسهيل مهمة الباحث بجمع وحصر الاعداد وتحقيق اهداف الدراسة، وكون الجامعات الاخرى تمتد الى مسافات بعيدة موزعة خارج العاصمة، الجامعات التي تم اجراء الدراسة الحالية موضحة بالجدول التالي:

الجدول (1-4) مجتمع الدراسة

ت	اسم الجامعة	عدد العمداء والنواب	عدد رؤساء الاقسام
1	عمان الاهلية	11	24
2	الاسراء	12	19
3	فيلادلفيا	9	21
4	البتراء	9	18
5	عمان العربية	12	23
6	الشرق الاوسط	10	13
7	الاميرة سمية	5	11
8	العلوم التطبيقية	6	10
9	الزيتونة	10	18
	المجموع	84	157
	المجموع الكلي	241	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على موقع وزارة التعليم العالي الاردنية. حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة لانه ليس بالإمكان دراسة المجتمع ككل حتى وان امكن فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك (سيكاران، 2006).

4-2-5-2 عينة الدراسة:

عينة الدراسة تتمثل في جزء او مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على اسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة لانها تتيح للباحث جمع البيانات من اعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (Saunders et al, 2009)، وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه الفردة او تلك تمثل المجتمع، وفقا ل(اوماسيكاران، 2006)، حيث تكونت عينة الدراسة من (241) فرد (عميد/ نائب عميد/ رئيس قسم) في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان.

4-2-6 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين اساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق اهداف الدراسة.

4-2-6-1 المصادر الثانوية:

بشكل اساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع الالكترونية والمقالات والكتب وأدبيات الدراسات السابقة.

4-2-6-2 المصادر الاولية:

تم الاعتماد على المصادر الاولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مره عن المتغيرات المراد دراستها، حيث احتوى القسم الاول على مقياس "ليكرت الخماسي" في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الاستبانة حيث ان هذه المقياس صمم للتعرف على قوة الموافقة او عدم موافقة المستقصي منه على جمل العينة، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول (2-4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

7-2-4 مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابة المحتملة على الفقرات الى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart, Scale)، في توزيع اوزان اجابات افراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (اوافق بشدة) الى ادنى وزن له الذي اعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لا اوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال امام العينة لاختيار الاجابة الدقيقة حسب تقدير افراد العينة كما في الجدول التالي.

جدول (3-4) الوزن النسبي ودرجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
اوافق بشدة	5	من 80% فاكثر	درجة موافق مرتفع جدا
اوافق	4	من 70 الى اقل من 80%	درجة موافق مرتفعة
محايد	3	من 50 الى اقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لا اوافق	2	من 20 الى اقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لا اوافق بشدة	1	اقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

من الجدول (3-4) واستنادا لمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $5/(1+2+3+4+5)$

$= (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه اذا زادت متوسط العبارات عن الوسط

الفرضي (3) دلل ذلك على موافقة افراد العينة على العبارة.

4-2-8 وصف اداة الدراسة:

تم تقسيم الاستبانة الى خمسة اقسام على النحو الاتي:

1. **القسم الاول:** يتكون من ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي المتمثلة ب) النمط الشامل، النمط التجريدي، النمط التشخيصي، التخطيطي).

2. **القسم الثاني:** يتكون من ابعاد الاداء المؤسسي المتمثلة ب) الاداء الاستراتيجي، الاداء المالي، الاداء التشغيلي).

3. **القسم الثالث:** يتكون من ابعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات).

4. **القسم الرابع:** يتكون من البيانات الشخصية والمهنية(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

4-2-9 مصادر فقرات الاستبانة:

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في اعداد الاسئلة على النحو التالي:

تم اعداد اسئلة البيانات الشخصية والوظيفية من اجل تحديد(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). كما موضحه بالجدول التالي:

جدول (4-4) البيانات الشخصية

المصدر	العبرة	ت
اعداد الباحث	الجنس	1
	العمر	2
	الدرجة العلمية	3
	المسمى الوظيفي	4
	عدد سنوات الخدمة	5

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

4- 2-10 متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة بعنوان الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة والوسيلة وابعاد كل واحد منهم والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة الحالية وعدد فقرات الاستبانة. كما موضحه بالجدول التالي:

جدول (4-5) متغيرات الدراسة ومصادر عبارات متغيراتها

ت	اسم المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
1	انماط التفكير الاستراتيجي	النمط الشامل	6	(سعاده، 2006)
		النمط التجريدي	6	(سعيد والجابري، 2016)
		النمط التشخيصي	6	(سعاده، 2006)
		النمط التخطيطي	6	(سعاده، 2006)
2	الاداء المؤسسي	الاداء الاستراتيجي	5	(ابراهيم، 2017)
		الاداء المالي	5	(طيفور، 2011)
		الاداء التشغيلي	5	(ابراهيم وعبد الله، 2015)
3	المرونة الاستراتيجية	مرونة الموارد	5	(الشمري، 2017)
		مرونة القدرات	5	(chan, 2016)
		المجموع	49	

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

4-2-11 مفاهيم متغيرات الدراسة:

4-2-11-1 التفكير الاستراتيجي: هو تحديد وتصور وفهم الاوضاع المستقبلية للمؤسسة

واستخدام المعرفة المكتسبة لتعزيز القرارات المتخذة حول الاوضاع المحتملة في البيئة الخارجية

واتخاذ قرارات اكثر قوة وواقعية للوصول الى الاهداف المرسومة (3: canway,2017)، و قياس

التفكير الاستراتيجي من خلال الابعاد التالية:

نمط التفكير الشامل:

يقوم هذا النمط على اساس التراكم المعرفي المكتسب من قبل صاحب القرار وتحديد وتحليل المشاكل

التي تقع في المؤسسة ضمن اطار حدسي ويعد المصدر الرئيسي في ترتيب الافكار والمفاهيم

(سعادة،2006: 26). تم قياسها ب (6)عبارات كما هو مبين في الجدول

جدول (4-6) قياس النمط الشامل

ت	العبارات	المصدر
1	العمل على اتاحة فرص تعليمية متجددة.	(سعادة،2006)
2	استثمار الفرص التعليمية التي تحقق الاهداف.	
3	يتم الاستناد على رؤية استراتيجية للمؤسسة لرصد متغيرات البيئة التعليمية.	
4	يتم طرح معالجات شمولية للمشاكل التي تواجه الجامعة.	
5	اجراء تغييرات شمولية في العمليات التعليمية للوصول الى جودة العالية.	
6	المرونة في التعامل مع العاملين في النظام التعليمي من منطلق شمولي.	

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

النمط التجريدي: يقوم على اساس ان جميع المسببات تكون واضحة بشكل جيد أي لا يوجد قرار

صائب او خاطئ في نفس الوقت بل ان كل اقتراح يكون صحيح او خطأ للوصول الى عملية اتخاذ

قرار سليم (السعيد والجابري، 2016: 258) وتم قياسه بـ(6) عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-7) قياس النمط التجريدي

المصدر	العبارات	ت
(سعيد والجابري، 2016)	التفكير في البديل الذي يعبر عن الطموحات الشخصية.	1
	السعي لفهم المشكلة في إطار مجرد.	2
	يتم التعامل مع موضوعات جديدة غير مألوقة.	3
	استثمار الوقت لجمع البيانات عن المشكلات.	4
	الاعتماد على مداخل جديدة في حل المشكلات.	5
	التعامل بحذر مع المواقف التي تتسم بالغموض.	6

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

النمط التشخيصي: يقوم هذا النمط من خلال التحليل الدقيق للموقف المراد اتخاذ القرار بصدد ومن ثم تحديد اهم العوامل والمبررات لاتخاذ القرار وماهيه البدائل المناسبة بين البدائل المتاحة التي توصل المؤسسة الى حلول قيمة (سعادة، 2006: 26) وتم قياسه بـ(6) عبارات كما هو موضح بالجدول ادناه.

جدول (4-8) قياس النمط التشخيصي

المصدر	العبارات	ت
(سعادته، 2006)	أستثمار الفرص المتاحة لبناء مجتمع يتسم بثقافة التعلم.	1
	أظهار ممارسات جديدة للتعامل مع الفرص التعليمية.	2
	الاستناد على الحقائق برصد محتويات البيئة المحيطة.	3
	اجراء تغييرات تدريجية في العمليات التي تمارس لتحقيق الاهداف.	4
	يتم التعامل مع المواقف بطريقة علمية وواضحة.	5
	بناء رؤية مستقبلية بالاعتماد على الخبرات الشخصية المتراكمة.	6

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

النمط التخطيطي: يتجه هذا النمط نحو تحديد النتائج الممكنة اولا من خلال تهيئة الموارد اللازمة

للوصول لنتائج مرجوة ويتصف بالمرونة في تحديد المعلومات ومصادرهما للوصول الى المسببات

والحلول والهدف المراد علاجه لاتخاذ قرار بصدهه (سعادته، 2006: 26) تم قياسها بـ (6) عبارات

كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول (4-9) قياس عبارات النمط التخطيطي

المصدر	العبارات	ت
(سعاده،2006)	الاهتمام بالبدائل التي تساهم في تحقيق اهداف النظام المتبع.	1
	السعي لبناء تصورات مفصلة لفهم المشكلات.	2
	التعامل مع موضوعات قائمة ومعتادة.	3
	تفهم المشكلة من خلال محددات الواقع.	4
	اتباع القوانين في التعامل مع المواقف التعليمية.	5
	الاعتماد على الوصف الدقيق لبناء المواقف التعليمية.	6

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

4-2-11-2 القسم الثاني:

الاداء المؤسسي: هو النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة (Robbin&colter,2007: 534) والتي تم

قياسه عن طريق الابعاد التالية:

الاداء الاستراتيجي: يرسم اداء المؤسسة سواء كان على الامد البعيد او القصير وفي حالة

الاستقرار او عدم الاستقرار ويوفر البدائل لاتخاذ قرار سليم (ابراهيم،2017: 11) وتم قياسه بـ (5)

عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-10) يقيس عبارات الاداء الاستراتيجي

المصدر	العبارة	ت
ابراهيم، 2017)	علاقة الجامعة بطلابها تساعد على تطوير منتجاتها.	1
	تساعد مدخلات الجامعة على فتح عدة فروع لها.	2
	تبذل الجامعة جهد عال لتحقيق خدمات تعليمية بجودة عالية.	3
	تساعد الجامعة على معرفة عملائها بشكل افضل.	4
	تطوير تكنولوجيا حديثة نتيجة للعلاقة المتميزة مع عملائها.	5

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

الاداء المالي: يعبر عن مدى قدرة المؤسسة عن استخدام الاصول المختلفة بفاعلية (طيفور، 2011:

7) وتم قياسه بـ(5) عبارات كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول (4-11) قياس عبارات الاداء المالي

المصدر	العبارات	ت
(طيفور، 2011)	تمتلك ادارة الجامعة انظمة تساعد على قياس ايراداتها .	1
	تتمتع ادارة الجامعة بسمعة جيدة من خلال الارباح المتحققة.	2
	تحتفظ ادارة الجامعة بقدر من السيولة لمواجهة الحالات الطارئة.	3
	تستطيع ادارة الجامعة الوفاء بالالتزامات المالية بوقت محدد.	4
	تمتلك ادارة الجامعة استراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بطلابها باعتبارهم المورد الرئيسي لها.	5

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

الاداء التشغيلي: يعبر عن مدى قدرة المؤسسة لتحديد اهدافها وصولا الى النتائج المرغوبة التي

تسعى الى تحقيقها (ابراهيم وعبد الله، 2015: 25) تم قياسه بـ (5) عبارات كما هو موضح في

في الجدول أدناه:

جدول (4-12) قياس عبارات الاداء التشغيلي

ت	العبارات	المصدر
1	توفر الجامعة نسبة مناسبة لمتطلبات الاداء التشغيلي.	(ابراهيم وعبد الله 2015،
2	مخرجات الجامعة مطابقة للمواصفات المحددة.	
3	تلتزم الجامعة الوفاء بالتزاماتها بمدة اقصر من المنافسين.	
4	تكاليف تسجيل الطالب الواحد مقبولة مقارنة مع الجامعات الاخرى.	
5	تلتزم الجامعة بتوفير الكوادر التدريسية الجيدة لتقديم الخدمة التعليمية.	

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

4-2-11-3 القسم الثالث: المرونة الاستراتيجية:

تعني قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وقدراتها بشكل فعال للاستجابة او التكيف في

الوقت المناسب للتغيرات البيئية من خلال التعلم المستمر(الشمري، 2017). ويمكن قياسه من خلال

الابعاد التالية:

1. مرونة الموارد: مرونة الموارد تعني القدرة على حشد جميع موارد المؤسسة لمواكبة التغيرات

البيئية(ناجي واخرون، 2011). وتم قياسها ب(5) عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-13) قياس عبارات مرونة الموارد

المصدر	العبارات	ت
(الشمري، 2017)	لدى جامعتنا موارد تساعدنا على تطوير خدماتها.	1
	تعمل الجامعة على تطوير انظمتها لمواكبة بيئة الاعمال .	2
	تستطيع الجامعة الحصول على الموارد مع مصادر مختلفة.	3
	موارد الجامعة تساهم بتحقيق اهدافها.	4
	تساهم موارد الجامعة على تحقيق الاهداف الموسوعة	5

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

2- مرونة القدرات: تعني قدرة المؤسسة من الاستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والاكثر فعالية لتلبية والاستجابة للمستجدات المستقبلية (Passim & Asharief, 2015). وتم قياسها بـ (5) عبارات كما هو موضح في الجدول التالي ادناه:

جدول (4-14) قياس عبارات مرونة القدرات

المصدر	العبارات	ت
(Chan,2016)	لدى الجامعة موارد تساهم بتقديم خدمات متميزة.	1
	الجامعة تستثمر قدراتها بصورة متعددة .	2
	يتطلب العمل بالجامعة قدرات ومهارات عالية لنقل المعارف.	3
	لدى جامعتنا قدرات تمكنها من الاستجابة للمتغيرات.	4
	تعمل الجامعة على استقطاب التدريسين ذوي القدرات الابداعية بجميع المستويات.	5

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

4-2-12 فقرات متغيرات الدراسة:

جدول (4-15) المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

عدد العبارات	المتغير
5	البيانات الشخصية
24	انماط التفكير الاستراتيجي
15	الاداء المؤسسي
10	المرونة الاستراتيجية
54	العدد الكلي لفقرات

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

4-2-13 اختبار صدق وثبات ادارة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان ان تقيس اسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني صلاحيته التامة خلو الاداة من اخطاء القياس سواء كانت عشوائية او منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق اداة الدراسة على كل من:

4-2-13-1 اختبار صدق محتوى القياس:

بعد ان تم الانتهاء من إعداد الصيغة الاولى لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة ولتحقيق هذه الهدف تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفة من (9) متخصص في الادارة والاقتصاد والاحصاء واسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وذلك للاسترشاد بآرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها،

وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية بالملحق رقم(1).

4-2-14 ثبات الاداة:

يقصد بثبات اداة الدراسة(الاستبانة) ان تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، او بعبارة ان ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الافراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لتحديد حد اعلى من الحد المقبول وهو(60%)، تم توزيع (30) استبانة، وكانت نتيجة ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة كما في الجدول رقم(4-16):

جدول (4-16) معامل كرونباخ الفا لعينة لفقرات الاستبانة المبدئية (حجم العينة،30).

ت	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
1	النمط الشامل	6	.843
2	النمط التجريدي	6	.774
3	النمط التشخيصي	6	.817
4	النمط التخطيطي	6	.749
	محور انماط التفكير الاستراتيجي	24	

.876	5	الاداء الاستراتيجي	1
.757	5	الاداء المالي	2
.791	5	الاداء التشغيلي	3
	15	محور الاداء المؤسسي	
.714	5	مرونة الموارد	1
.728	5	مرونة القدرات	2
	10	محور المرونة الاستراتيجية	
	49	الاستجابة ككل	

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

4-2-15 الاساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الدراس في عملية التحليل الاحصائي على برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) و (AMOSv23) لتحليل البيانات، واختبار فروض الدراسة، ثم استخدام الادوات الاحصائية التالية:

4-2-15-1. إجراءات اختبار الصدق والثبات وذلك باستخدام:

أ. **اختبارات الصدق:** تعني مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الاستبانة لقياسها ولأجل ذلك عرضت على (9) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها وبعد ان تم استرجاعها من جميع الخبرات تم تحليل استجاباتهم والاخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظاتهم واجراء التعديلات التي اقترحت عليه بالتنسيق مع المشرف كما هو موضح بالملحق رقم (2).

ب. **اختبارات الثبات:** ويشير الى قدرة الاستبانة في الحصول على النتائج لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاداة(الاستبانة)، او على نفس العينة(اي عد تناقضها)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الى خلوه من الاخطاء وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به(سيكاران،2006)، ولأجل ذلك تم استخدام طريقة الفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لتحديد حد اعلى من الحد المقبول وهو(60%)، تم توزيع عينة استطلاعية مكونه من(36) استبانة للتأكد من صدق وسلامة الاستبانة وتم الحصول على(30)، استبانة وكانت قيما الفا كرونباخ(Cornbach's Alpha) لفقرات الاستبانة للدراسة كما موضح في الملحق رقم(1).

4-2-15-2. اساليب الاحصاء الوصفي:

كذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ. حيث تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة لمعرفة التجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة(3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي(3) وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين افراد العينة.

ب. **الانحراف المعياري:** وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية من المتوسط الحسابي وكل ما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

3.تحليل المسار: لتحقيق اهداف البحث واختبار فروض الدراسة تم تحليل مسار الارتباط(البسيط،

المتعدد) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات

الكامنة والمشاهدة لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط(R): وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات

وكل ما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكل ما اقتربت قيمته من الصفر

دل ذلك على ضعف العلاقة بين التغيرات، كما ان اشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فاذا

كانت الاشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي والاشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب. معامل التحديد(R²): للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات وكل ما

اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع والمتغير الوسيط والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو

الصحيح فكل ما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط والمتغير المعدل.

ج. اختبار(t): لقياس اثر العلاقة بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة

الاحتمالية(Prob) لمعولة المقدره مع مستوى معنوية(5%)، فاذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر

من(0.05) يتم قبول فرضية العدم وبالتالي تكون المعولة غير معنوية احصائيا ويدل ذلك على(عدم

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بي المتغيرات)، اما اذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من (0.05) يتم

رفض العدم وقبول فرضية البديل ويدل ذلك على(وجود علاقة ذات دلالة احصائية بي المتغيرات

موضع الدراسة).

د- يتم الاعتماد على قيمة (P) معامل الانحدار لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل لذلك تم تحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وتم اختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على اسلوب المسار ونموذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقة المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة وبمعنى اوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسة من علاقات السبب والنتيجة مفترضه بين مجموعة من المتغيرات وبالتحديد استخدام اسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة.

الفصل الخامس

المبحث الاول : تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الأول

تحليل البيانات

5-1-1 تمهيد:

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات، تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونموذجة المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة.

5-1-1 تنظيف البيانات Cleaning data:

1 البيانات المفقودة Missing data:

أن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات، حيث أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ألا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. (إبراهيم، 2013).

2. الإجابات المتماثلة Unengaged responses:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفيس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي ألا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحرافاً معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف المعياري عن 0.5 يتم حذفها. (أماسيكاران، 2006)

3. معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه للجامعات الأردنية الخاصة، حيث تم توزيع عدد (237) استبانة من مجموع المجتمع الكلي البالغ عدده 241 بنسبة استرداد بلغت (98.34%)، وتم الحصول على (231) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (95.85%)، والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (6) استبانة بنسبة استرداد (2.48%)، أما الاستبانات الغير صالحة نسبة لإجاباتها المتشابه بلغ عددها (15) بنسبة استرداد بلغت (6.22%) أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (216) حيث بلغت نسبة (89.62%) وتم عمل تنظيف للبيانات وأعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما هو في الجدول التالي:

جدول (5-1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيانات	العدد	النسبة
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	237	%98.34
مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها	231	%95.85
الاستبانات التي لم تسترد	6	%2.48
الاستبانات الغير صالحة نسبة لإجاباتها المتشابه	15	%6.22
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	216	%89.62

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-2 تحليل البيانات الديمغرافية:

يوضح الجدول الآتي تحليل البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة وقد تمثلت في خمسة عناصر وهي الجنس، العمر ، الدرجة العلمية ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة .

جدول (5-2) تحليل بيانات الديمغرافية

العامل الديمغرافي	البيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	164	75.8%
	أنثى	52	24.2%
العمر	أقل من 30 سنة	11	5.1%
	من - 30 أقل من 40	79	36.6%
	من - 40 أقل من 50 سنة	76	35.2%
	50 فأكثر	50	23.1%
الدرجة العلمية	مدرس	59	27.3%
	استاذ مساعد	89	41.2%
	أستاذ	68	31.5%
المسمى الوظيفي	عميد	41	18.9%

17.6%	38	نائب عميد	عدد سنوات الخدمة
63.5%	137	رئيس قسم	
5.2%	11	أقل من 5 سنوات	
40.7%	88	5-10 سنوات	
14.8%	32	10-15 سنة	
39.3%	85	15 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

ومن خلال توزيع مفردات العينة حسب المعلومات الشخصية والمهنية حيث بلغت نسبة الذكور (75.8%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (24.2%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة من - 30 أقل من 40 شكلت نسبة (36.6%) وهي أكبر نسبة، بينما شكلت الفئة أقل من 30 سنة نسبة بلغت (5.1%)، و شكلت الفئة 50 فأكثر نسبة (23.1%) وشكلت الفئة من -40 أقل من 50 سنة نسبة بلغت (35.2%). أما توزيع مفردات العينة حسب الدرجة العلمية فيوضح أن فئة مدرس يشكلون حيث بلغت (27.3%)، بينما الفئة أستاذ مشارك/مساعد يشكلون نسبة (41.2%) من العينة، وهي النسبة الأكبر، أما الفئة استاذ بلغت نسبة (31.5%). أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي نجد الفئة رئيس قسم أكبر نسبة حيث بلغت (63.5%)، والفئة نائب/مساعد عميد حيث بلغت نسبتهم (17.6%)، والفئة عميد حيث بلغت نسبتهم (18.9%)، أما توزيع حسب عدد سنوات الخدمة فيوضح أن فئة 5-10 سنوات يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (40.7%)، بينما الفئة أقل من 5 سنوات يشكلون نسبة (5.2%) من العينة، أما الفئة 15 سنة فأكثر بلغت نسبة (39.3%). أما الفئة 10-15 سنة نسبة حيث بلغت (14.8%).

3-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

للتحليل العاملي الاستكشافي أهمية في قياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية.

وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و(Hair et al,1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته أو متغير 0.60 أو أكثر.
3. أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.40.
4. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.40 أو أكثر.
5. ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.

6. ألا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.40، تناسب العينة، وألا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للنبود أكثر من 0.40%، وألا يقل تشبع العامل عن 0.40% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 40% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

5-1-3-1 التحليل العاملي الاستكشافي لأنماط التفكير الاستراتيجي:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور لأنماط التفكير الاستراتيجي وعدد عباراتها (24) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.40) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.40) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.40) والتشبعات لا تقل عن (0.40) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح ، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل محور " النمط التخطيطي"، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-4)، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس أنماط التفكير الاستراتيجي وبلغ المكون الأول النمط التشخيصي نسبة (27.913%) من التباين ، والمكون الثاني النمط الشامل نسبة (25.372%) من التباين ، والمكون الثالث النمط التخطيطي نسبة (24.399%) من التباين ، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (77.685%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير

المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (3-5) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (3).

جدول (3-5) التحليل العاملي لأنماط التفكير الاستراتيجي (حجم العينة: 216)

العوامل			العبارات	المتغيرات
3	2	1		
		.854	أجراء تغييرات تدريجية في العمليات التي تمارس لتحقيق الأهداف.	النمط التشخيصي
		.780	استثمار الفرص المتاحة لبناء مجتمع يتسم بثقافة التعلم.	
		.557	استثمار الوقت لجمع البيانات عن المشكلات.	
	.936		يتم الاستناد على رؤية استراتيجية للمؤسسة لرصد متغيرات البيئة التعليمية.	النمط الشامل
	.837		العمل على إتاحة فرص تعليمية متجددة.	
.894			الاستناد على الحقائق برصد محتويات البيئة المحيطة.	النمط التخطيطي
.736			التعامل مع موضوعات قائمة ومعتادة.	
24.399	25.372	27.913	Variance Explained	
.681			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
532.918			Bartlett's Test of Sphericity	
77.685			Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-4) العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي أنماط التفكير الاستراتيجي

المحور	العبارات في الاستبيان	الحالة
النمط الشامل	يتم طرح معالجات شمولية للمشاكل التي تواجه الجامعة.	حذفت
	أجراء تغييرات شمولية في العمليات التعليمية للوصول إلى جودة العالية.	حذفت
	المرونة في التعامل مع العاملين في النظام التعليمي من منطلق شمولي.	حذفت
النمط التجريدي	التفكير في البديل الذي يعبر عن الطموحات الشخصية.	حذفت
	السعي لفهم المشكلة في إطار مجرد.	حذفت
	يتم التعامل مع موضوعات جديدة غير مألوفة.	حذفت
	الاعتماد على مداخل جديدة في حل المشكلات.	حذفت
	التعامل بحذر مع المواقف التي تتسم بالغموض.	حذفت
	الاهتمام بالبدايل التي تساهم في تحقيق أهداف النظام المتبع.	حذفت
	السعي لبناء تصورات مفصلة لفهم المشكلات.	حذفت
النمط التخطيطي	الاهتمام بالبدايل التي تساهم في تحقيق أهداف النظام المتبع.	حذفت
	تفهم المشكلة من خلال محددات الواقع.	حذفت
	اتباع القوانين في التعامل مع المواقف التعليمية.	حذفت
	يتم التعامل مع المواقف بطريقة علمية وواضحة.	حذفت
	بناء رؤية مستقبلية بالاعتماد على الخبرات الشخصية المتراكمة.	حذفت
النمط التشخيصي	أظهار ممارسات جديدة للتعامل مع الفرص التعليمية.	حذفت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-3-2 التحليل العاملي الاستكشافي للأداء المؤسسي:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور للأداء المؤسسي وعدد عباراتها (15) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.40) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.40) وحيث أن قيم

الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.40) والتشبعات لا تقل عن (0.40) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل ثلاثة محاور ، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-6)، حيث تم التوصل إلى مكون أساسي (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الأداء المؤسسي وبلغ المكون الأول الأداء المالي نسبة (26.826%) من التباين ، المكون الثاني الأداء الاستراتيجي نسبة (25.794%) من التباين، المكون الثالث الأداء التشغيلي نسبة (17.980%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (70.601%) من التباين لكل للعبارات ، وهى نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر مقبولة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهى varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (5-5) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (3).

جدول (5-5) التحليل العاملي الأداء المؤسسي (حجم العينة: 216)

العوامل			العبارات	المتغيرات
3	2	1		
		.914	تستطيع إدارة الجامعة الوفاء بالالتزامات المالية بوقت محدد.	الأداء المالي
		.791	تمتلك إدارة الجامعة استراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بطلابها باعتبارهم المورد الرئيسي لها.	
		.540	مخرجات الجامعة مطابقة للمواصفات المحددة.	
	.902		تساعد مدخلات الجامعة على فتح عدة فروع لها.	الأداء الاستراتيجي
	.787		تبذل الجامعة جهد عال لتحقيق خدمات تعليمية بجودة عالية.	
.812			تكاليف تسجيل الطالب الواحد مقبولة مقارنة مع الجامعات الأخرى.	الأداء التشغيلي
.747			تلتزم الجامعة بتوفير الكوادر التدريسية الجيدة لتقديم الخدمة التعليمية.	
17.980	25.794	26.826	Variance Explained	
256.			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
373.116			Bartlett's Test of Sphericity	
70.601			Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-6) العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي الأداء المؤسسي

المحور	العبارات في الاستبيان	الحالة
الأداء المالي	تمتلك إدارة الجامعة أنظمة تساعد على قياس إيراداتها.	حذفت
	تتمتع إدارة الجامعة بسمعة جيدة من خلال الأرباح المتحققة.	حذفت
	تحتفظ إدارة الجامعة بقدر من السيولة لمواجهة الحالات الطارئة.	حذفت
الأداء الاستراتيجي	تساعد الجامعة على معرفة عملائها بشكل أفضل.	حذفت
	تطوير تكنولوجيا حديثة نتيجة للعلاقة المتميزة مع عملائها.	حذفت
	علاقة الجامعة بطلابها تساعد على تطوير منتجاتها.	حذفت
الأداء التشغيلي	توفر الجامعة نسبة مناسبة لمتطلبات الأداء التشغيلي.	حذفت
	تلتزم الجامعة الوفاء بالتزاماتها بمدة أقصر من المنافسين.	حذفت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-3-3 التحليل العاملي الاستكشافي للمرونة الاستراتيجية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من محورين للمرونة الاستراتيجية وعدد عباراتها (10) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.40) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.40) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.40) والتشبعات لا تقل عن (0.40) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل محورين، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (4-8)، حيث تم التوصل إلى مكونين أساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس المرونة الاستراتيجية وبلغ المكون الأول مرونة الموارد نسبة (32.462%) من التباين، المكون الثاني مرونة القدرات نسبة (27.253%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (59.715%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تقل عن (0.60%) و التي تعتبر مقبولة في البحوث الاجتماعية وفقا

(Hair, J.F., et al., 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (5-7) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (3).

جدول (5-7) التحليل العاملي للمرونة الاستراتيجية (حجم العينة: 216)

العوامل		العبارات	المتغيرات
2	1		
	.731	تستطيع الجامعة الحصول على الموارد مع مصادر مختلفة.	مرونة الموارد
	.644	موارد الجامعة تساهم بتحقيق أهدافها.	
.715		يتطلب العمل بالجامعة قدرات ومهارات عالية لنقل المعارف.	مرونة القدرات
.825		الجامعة تستثمر قدراتها بصورة متعددة.	
.713		تعمل الجامعة على استقطاب التدريسين ذوي القدرات الإبداعية بجميع المستويات.	
27.253	32.462	Variance Explained	
486.		Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy	
93.087		Bartlett's Test of Sphericity	
59.715		Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-8) العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي المرنة الاستراتيجية

المحور	العبارات في الاستبيان	الحالة
مرونة الموارد	لدى جامعتنا موارد تساعدنا على تطوير خدماتها.	حذفت
	تعمل الجامعة على تطوير أنظمتها لمواكبة بيئة الأعمال.	حذفت
	تساهم موارد الجامعة على تحقيق الأهداف الموضوعة	حذفت
مرونة القدرات	لدى الجامعة موارد تساهم بتقديم خدمات متميزة.	حذفت
	لدى جامعتنا قدرات تمكنها من الاستجابة للمتغيرات.	حذفت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-4 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد وأختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها علي ضوء أسس نظرية سابقة، وأعتد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الارحجية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS V23 وفي ضوء أفترض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج و نذكرها :

1. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df: The relative chi-square: df

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة .

2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد R^2 وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

فاقل دل ذلك على أن 0.05 وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته (دل ذلك على أن 0.05، 0.08)النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين فيتم رفض النموذج. 0.08النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن (James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and Irimi Moustaki.)

4. مؤشر المطابقة المعياري، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل

للمنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

5. مؤشر المطابقة المقارن،(Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للمنموذج

مع بيانات العينة،(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للمنموذج

مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل

للمنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995).

عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب

ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع الدراسة هو

النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم

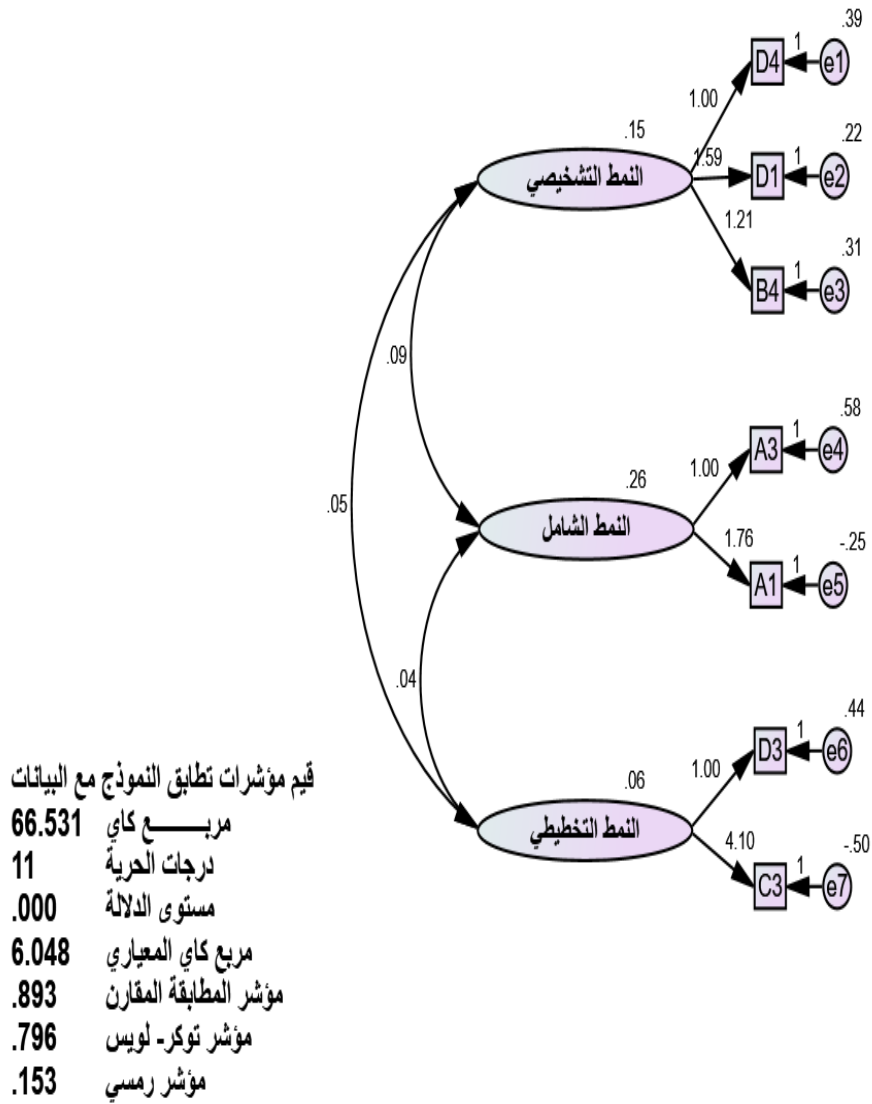
الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض

للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

5-1-4-1 التحليل العاملي التوكيدي لأنماط التفكير الاستراتيجي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة محاور للمتغير المستقل أنماط التفكير الاستراتيجي والذي تقيسه (24) عبارة و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير المستقل أنماط التفكير الاستراتيجي يتكون من ثلاثة محاور تقيسه 7 عبارات كما في الشكل رقم (5-1) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (5-9) والشكل رقم (5-1) التاليين. الذي أوضح أن مكونات المتغير المستقل أنماط التفكير الاستراتيجي هي: النمط التشخيصي ويتكون من (3) عبارات ، النمط الشامل ويتكون من (2) عبارة، النمط التخطيطي ويتكون من (2)عباره.

شكل (1-5) التحليل العاملي التوكيدي لأنماط التفكير الاستراتيجي:



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-9) مؤشرات جودة المطابقة لأنماط التفكير الاستراتيجي

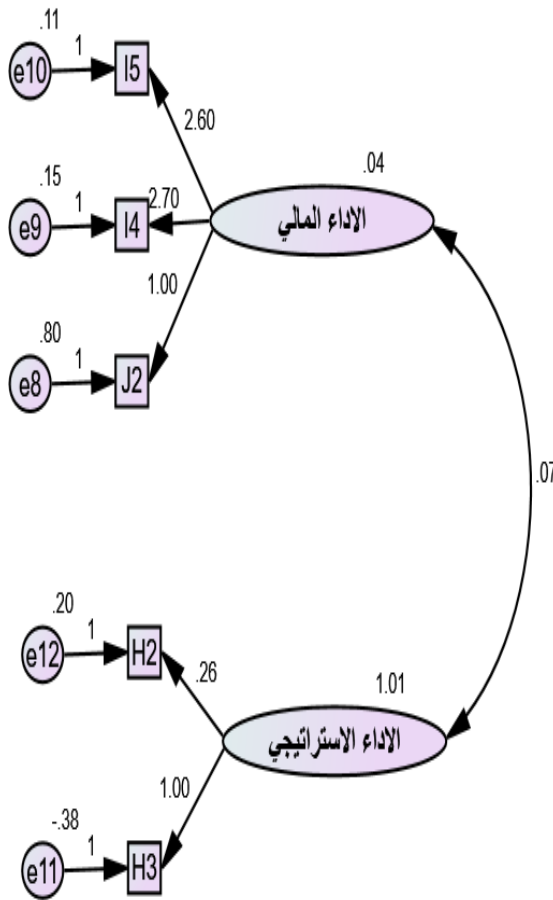
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
66.531	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
11		df = degree of freedom
0.000	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
.923	≥ 90 أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.153	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.877	≥ 90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.893	≥ 90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.805	≥ 90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
0.796	≥ 90 أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.000	> 0.05 أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-4-2 التحليل العاملي التوكيدي للأداء المؤسسي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة محاور للمتغير التابع الأداء المؤسسي والذي تقيسه (15) عبارته و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير التابع الأداء المؤسسي يتكون من محورين وتقيسه 5 عبارات كما في الشكل رقم (5-2) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (5-10) والشكل رقم (5-2) التاليين. الذي أوضح أن مكون المتغير التابع الأداء المؤسسي هي: الأداء المالي وتقيسه (3) عبارات ، الأداء الاستراتيجي وتقيسه (2) عبارته.

شكل (5-2) التحليل العائلي التوكيدي للأداء المؤسسي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 64.273
 درجات الحرية 4
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 16.068
 مؤشر المطابقة المقارن .826
 مؤشر نوكز- لويس .564
 مؤشر رسمي .265

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-10) مؤشرات جودة المطابقة الأداء المؤسسي

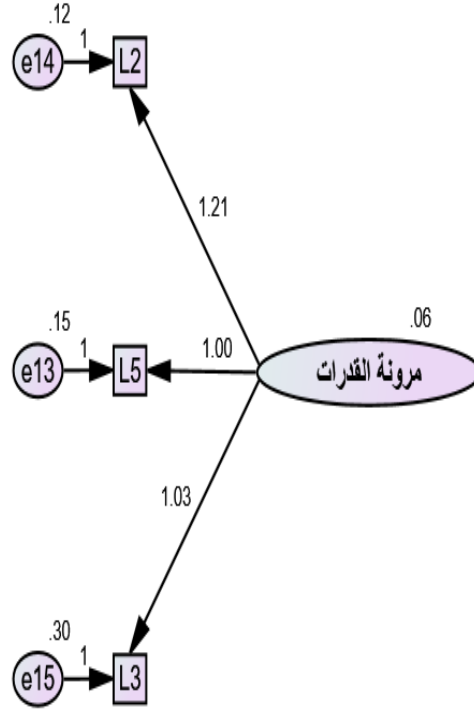
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
64.273	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
4		df = degree of freedom
0.000	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
.891	≥ 90 أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.256	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.819	≥ 90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.826	≥ 90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.590	≥ 90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.564	≥ 90 أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.000	> 0.05 أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-4-3 التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من محورين للمتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية والذي تقيسه 10 عبارات و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير للمتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية يتكون من محور احادي تقيسه 3 عبارات كما في الشكل رقم (5-3) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح محور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (5-11) والشكل رقم (5-3) التاليين. الذي أوضح أن المتغير للمتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية يتكون من محور احادي وهو مرونة القدرات وتقيسه (3) عبارات.

شكل (3-5) التحليل العائلي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي .000
 درجات الحرية 0
 مستوى الدلالة |p
 \cmindf مربع كاي المعياري
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000
 \tli مؤشر توكر- لويس
 \rmsea مؤشر رمسي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-11) مؤشرات جودة المطابقة للمرونة الاستراتيجية

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
.000	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
0		df = degree of freedom
0.000	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.255	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.000	≥ 90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.000	≥ 90 أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.000	> 0.05 أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-5 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلي 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أفتوح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 الجدول (5-12) يوضح معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة .

جدول (5-12) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 216)

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	النمط التشخيصي	3	.697
	النمط الشامل	2	.791
	النمط التجريدي	3	.429
تابع	النمط التخطيطي	2	.654
	الأداء المالي	3	.736
	الأداء الاستراتيجي	2	.734
الوسيط	الأداء التشغيلي	2	.299
	مرونة القدرات	2	.661
	مرونة الموارد	2	.457

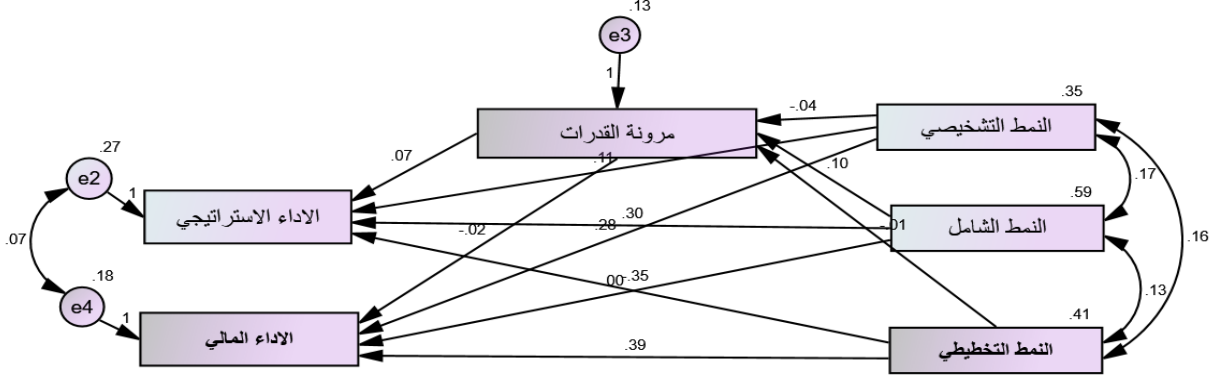
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يلاحظ من الجدول رقم (5-12) أعلاه أن المتغير الأداء التشغيلي لم يبلغ نسبة الحد الأدنى من الاعتمادية (0.50)، كما أن المتغير مرونة الموارد لم يبلغ نسبة الحد الأدنى من الاعتمادية (0.50).

5-1-6 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل أنماط التفكير الاستراتيجي يتكون من ثلاثة أبعاد هي النمط التشخيصي، النمط الشامل، النمط التخطيطي، أما المتغير التابع الأداء المؤسسي يتكون من بعدين هما الأداء المالي، الأداء الاستراتيجي وتم استبعاد بعد الأداء التشغيلي لان اتساق البيانات الداخلية كان أقل من القيمة المعتمدة، أما المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية يتكون من بعد واحد هو مرونة القدرات وتم استبعاد بعد مرونة الموارد لان اتساق البيانات الداخلية كان أقل من القيمة المعتمدة. فإن استناد النموذج على نظرية يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة، يتم استبعاد البعد تماماً والشكل (5-4) يوضح نموذج الدراسة المعدل، الجدول (5-13) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة.

شكل (4-5) نموذج الدراسة المعدل



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 .000 مربع كاي
 0 درجات الحرية
 \p مستوى الدلالة
 \cmindf مربع كاي المعياري
 1.000 مؤشر المطابقة المقارن
 \tli مؤشر توكير- لويس
 \rmsea مؤشر رمسي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-13) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
.000	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-squire}$ كأي تربيع
.00		df = degree of freedom
.00	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.288	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-squire error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	≥ 90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.000	≥ 90 أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.000	> 0.05 أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-7 فرضيات الدراسة:

جدول (5-14) فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعد (الأداء الاستراتيجي)
الفرضية الفرعية:
1-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التشخيصي و الأداء الاستراتيجي
2-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط الشامل و الأداء الاستراتيجي
3-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التخطيطي و الأداء الاستراتيجي
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعد (الأداء المالي)
الفرضية الفرعية:
1-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التشخيصي و الأداء المالي
2-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط الشامل و الأداء المالي
3-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التخطيطي و الأداء المالي
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات)
الفرضية الفرعية:
2-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التشخيصي ومرونة القدرات
2-2 هناك علاقة إيجابية بين النمط الشامل ومرونة القدرات
2-3 هناك علاقة إيجابية بين النمط التخطيطي ومرونة القدرات
الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات) والأداء المؤسسي
الفرضية الفرعية:
3-1 هناك علاقة إيجابية بين مرونة القدرات والأداء الاستراتيجي
3-2 هناك علاقة إيجابية بين مرونة القدرات والأداء المالي
الفرضية الرئيسية الرابعة: المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات) تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي
4-1 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط التشخيصي والأداء الاستراتيجي

2-4 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط الشامل والأداء الاستراتيجي

3-4 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي

الفرضية الرئيسية الرابعة: المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات) تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المالي

1-4 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط التشخيصي والأداء المالي

2-4 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط الشامل والأداء المالي

3-4 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط التخطيطي والأداء المالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

8-1-5 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

يلاحظ في الجدول (5-15) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة الدنى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالاتي المتغير المستقل أنماط التفكير الاستراتيجي: النمط التخطيطي، النمط الشامل، النمط التشخيصي. أما المتغير التابع الأداء المؤسسي: الأداء الاستراتيجي، الأداء المالي. أما المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية: مرونة القدرات.

جدول (5-15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

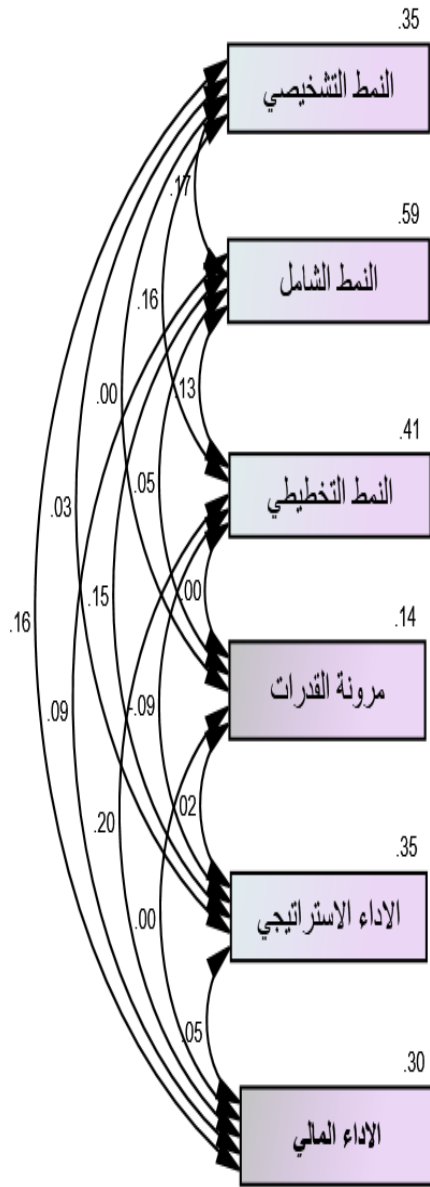
نوع المتغير	الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
مستقل	النمط التشخيصي	0.595	2.110	0.423=%
	النمط الشامل	0.770	2.225	0.442=%
	النمط التخطيطي	0.639	2.456	0.491=%
التابع	الأداء المالي	0.548	1.847	0.372=%
	الأداء الاستراتيجي	0.596	2.352	0.471=%
الوسيط	مرونة القدرات	0.374	4.704	0.941=%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

5-1-9 تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) الشكل (5-5) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة.

شكل (5-5) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-16) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		Estimate	
النمط التشخيصي	<-->	النمط التخطيطي	.161
النمط التشخيصي	<-->	الأداء الاستراتيجي	.032
النمط التشخيصي	<-->	مرونة القدرات	.000
النمط التشخيصي	<-->	الأداء المالي	.159
النمط التخطيطي	<-->	النمط الشامل	.127
الأداء الاستراتيجي	<-->	النمط الشامل	.155
مرونة القدرات	<-->	النمط الشامل	.051
الأداء المالي	<-->	النمط الشامل	.092
النمط التخطيطي	<-->	الأداء الاستراتيجي	-.088
النمط التخطيطي	<-->	مرونة القدرات	.002

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يلاحظ من الجدول (5-16) أعلاه أن جميع العلاقات بين متغيرات الدراسة ذات علاقة ارتباط ضعيفة، كما توجد علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين الأداء الاستراتيجي والنمط التخطيطي.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

تتناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (4) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، لقد تم استخدام اختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling وأستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis هو تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار اكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واطفاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann, Spring 2002)، وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الاخرى وكان أول من وضعه (Sewall Wright) في عام 1930م واستخدم في دراسات النشوء والتطور واعتمد برنامج تحليل المسار علي برنامج العلوم الاجتماعية SPSS ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات. والهدف الاساسي من استخدام نموذج المسار أو غيره من نماذج المعادلة المهيكله هو العثور علي النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات ، وقد ذكر (Joseph F. Hair, JR. and Others، 1995) ان اسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

- انه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات .
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
- ان المتغير التابع يمكن ان يتحول الي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع اخر .
- يمكن ان يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالاضافة الي المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .
- بالاضافة لما سبق فانه توجد عدة اشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها Neil H. (Harald Martfens and Magni Martens, 2001& 2002،Timm)
- نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي اسهم (مسارات) تتجه من المتغيرات المستقلة الي المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات علي المتغير التابع .
- نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة علي المتغيرات التابعة

▪ نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة الي اخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج علي مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التغير بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الاسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل علي جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة .

. James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and IriniMoustaki (2002).

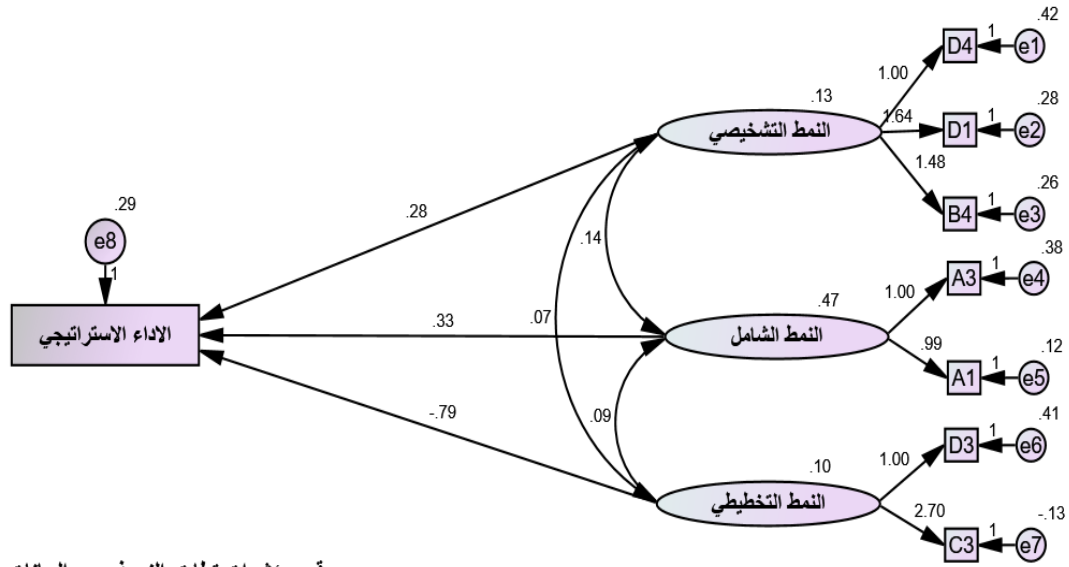
5-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي

والأداء المؤسسي بعد (الأداء الاستراتيجي): تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد

علاقة إيجابية معنوي بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي ، ولاختبار هذه الفرضية تم

استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (5-6).

شكل (5-6) العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 158.297
 درجات الحرية 15
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 10.553
 مؤشر المطابقة المقارن .772
 مؤشر توكر- لويس .575
 مؤشر رمسي .211

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-17)

المسار من أنماط التفكير الاستراتيجي إلى الأداء الاستراتيجي (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات	الخطأ	القيمة	الدلالة	النتيجة		
		Estimat	المعيار	الدرجة	P			
		es	S.E	CR				
1	النمط التشخيصي	--<	الأداء الاستراتيجي	.278	.236	1.177	.239	لم تدعم
2	النمط الشامل	--<	الأداء الاستراتيجي	-.789	.199	-3.968	***	دعمت
3	النمط التخطيطي	--<	الأداء الاستراتيجي	.326	.081	4.029	***	دعمت

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، * $p < 0.05$ ، *** $p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

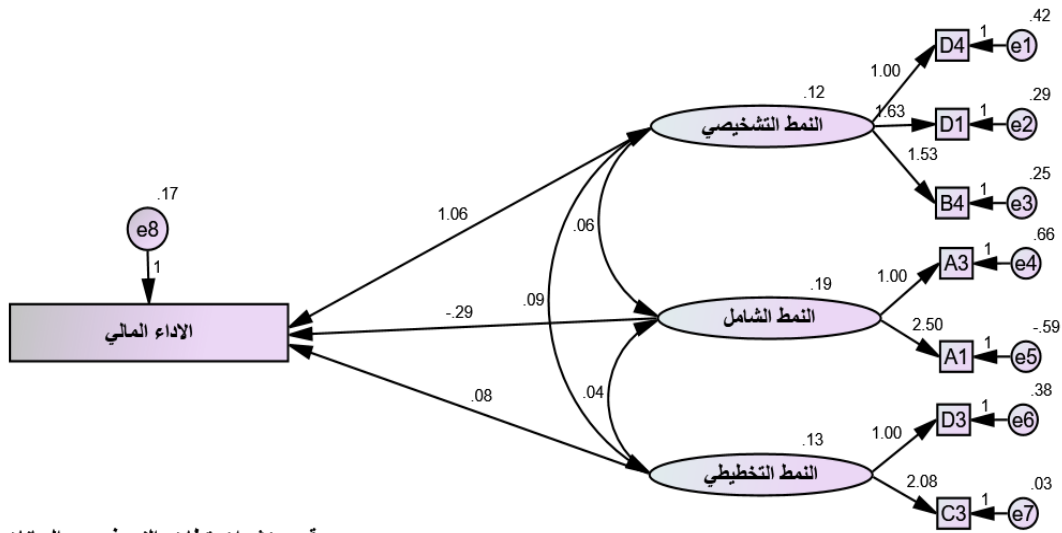
وفقاً للشكل رقم (5-6) والجدول رقم (5-17) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل أنماط التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء المؤسسي من خلال بعد (الأداء الاستراتيجي) إلى انخفاض تأثير بعد النمط التشخيصي على الأداء الاستراتيجي حيث بلغ معامل الانحدار (0.13) ويفسر 0.28 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.239). وكذلك ارتفاع تأثير بعد النمط الشامل على الأداء الاستراتيجي حيث بلغ معامل الانحدار (0.47) ويفسر 0.33 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). يلاحظ انخفاض تأثير بعد النمط التخطيطي على الأداء الاستراتيجي حيث بلغ معامل الانحدار (0.10) ويفسر 0.79 من

التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000). ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

5-2-2 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي

والأداء المؤسسي بعد (الأداء المالي): تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المالي، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (5-7).

شكل (5-7) العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المالي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 141.762
 درجات الحرية 15
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 9.451
 مؤشر المطابقة المقارن .813
 مؤشر توكر- لويس .651
 مؤشر رمسي .198

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-18)

المسار من أنماط التفكير الاستراتيجي إلى الأداء المالي (Estimate)

العلاقات	التقديرات	الخطأ	القيمة	الدلالة	النتيجة		
	Estimat	المعيار	الدرجة	P			
	es	S.E	CR				
النمط التشخيصي	<--	الأداء المالي	1.063	.256	4.155	***	دعمت
النمط الشامل	<--	الأداء المالي	.079	.174	.454	.650	لم تدعم
النمط التخطيطي	<--	الأداء المالي	-.286	.062	-4.619	***	دعمت

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، * $p < 0.05$ ، ** $p < 0.01$ ، *** $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

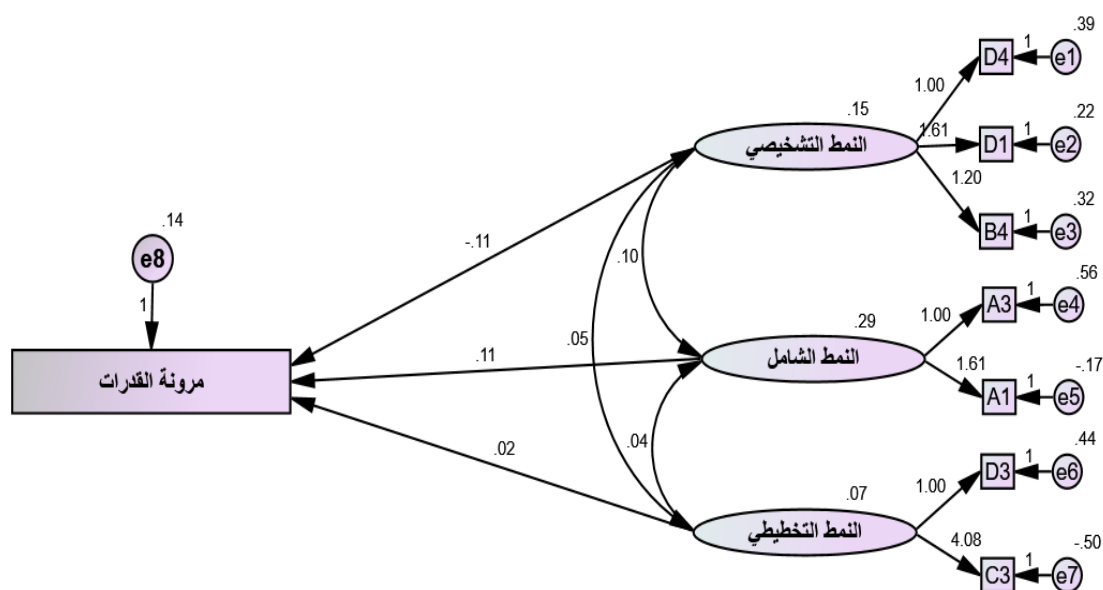
وفقاً للشكل رقم (5-7) و الجدول رقم (5-18) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل أنماط التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء المؤسسي من خلال بعد (الأداء المالي) إلى انخفاض تأثير بعد النمط التشخيصي على الأداء المالي حيث بلغ معامل الانحدار (0.12) ويفسر 1.06 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). وكذلك انخفاض تأثير بعد النمط الشامل على الأداء المالي حيث بلغ معامل الانحدار (0.19) ويفسر 2.9- من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.650). يلاحظ انخفاض تأثير بعد النمط التخطيطي على الأداء المالي حيث بلغ معامل الانحدار (0.13) ويفسر

0.08 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المالي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

3-2-5 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي

المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات): تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين أنماط التفكير الاستراتيجي ومرونة القدرات، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (8-5).

شكل (8-5) العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي ومرونة القدرات



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات	
74.921	مربع كاي
15	درجات الحرية
.000	مستوى الدلالة
4.995	مربع كاي المعياري
.886	مؤشر المطابقة المقارن
.787	مؤشر توكر- لويس
.136	مؤشر رمسي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-19)

المسار من أنماط التفكير الاستراتيجي إلى مرونة القدرات (Estimate)

العلاقات	التقدير	الخطأ	القيمة	الدلالة	النتيجة		
	ت	المعيار	الدرجة	ة			
	Estimates	S.E	CR	P			
					ates		
النمط التشخيصي	<--	مرونة القدرات	-0.111	0.097	-1.138	0.255	لم تدعم
النمط الشامل	<--	مرونة القدرات	0.017	0.075	0.221	0.825	لم تدعم
النمط التخطيطي	<--	مرونة القدرات	0.106	0.048	2.206	0.027	لم تدعم

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

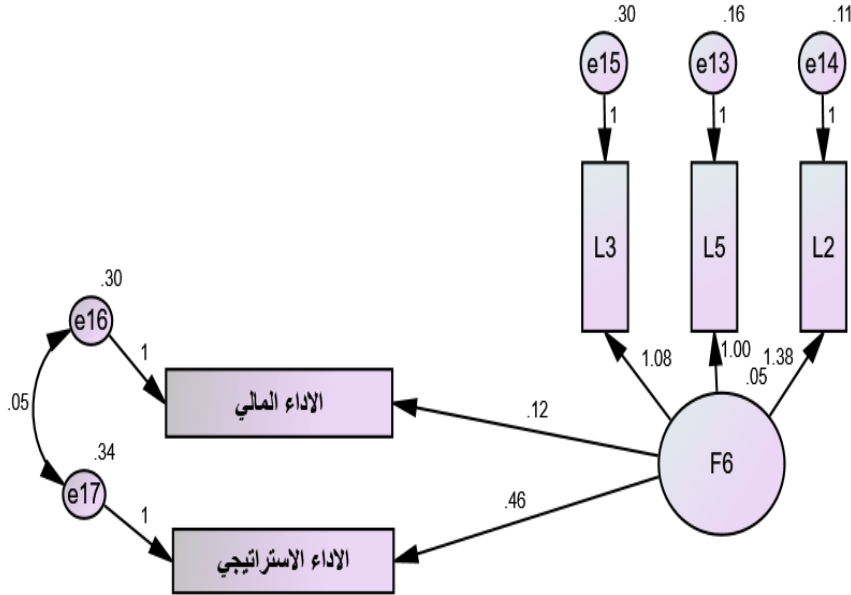
وفقاً للشكل رقم (5-8) و الجدول رقم (5-19) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل أنماط التفكير الاستراتيجي والمتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية من خلال بعد (مرونة القدرات) إلى انخفاض تأثير بعد النمط التشخيصي على مرونة القدرات حيث بلغ معامل الانحدار (0.15) ويفسر 0.11- من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.255). وكذلك انخفاض تأثير بعد النمط الشامل على مرونة القدرات حيث بلغ معامل الانحدار (0.29) ويفسر 0.11- من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.825).

يلاحظ انخفاض تأثير بعد النمط التخطيطي على مرونة القدرات حيث بلغ معامل الانحدار (0.07) ويفسر 0.02 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.027). ومن التحليل نجد أنه لا توجد علاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي ومرونة القدرات، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

5-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بعد

(مرونة القدرات) والأداء المؤسسي: تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه توجد علاقة إيجابية معنوي بين مرونة القدرات والأداء المؤسسي ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (5-9).

شكل (5-9) العلاقة بين مرونة القدرات والأداء المؤسسي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 8.778
 درجات الحرية 4
 مستوى الدلالة .067
 مربع كاي المعياري 2.195
 مؤشر المطابقة المقارن .909
 مؤشر توكر- لويس .772
 مؤشر رمسي .075

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-20)

المسار من مرونة القدرات إلى الأداء المؤسسي (Estimate)

م	العلاقات	التقدير	الخطأ	القيمة	الدلالة	النتيجة
		ت	المعيار	الدرجة	P	
		Estimates	S.E	CR		
		ates				
مرونة القدرات	<--	الأداء المالي	.121	.220	.551	.582
مرونة القدرات	<--	الأداء الاستراتيجي	.456	.250	1.821	.069

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.001$

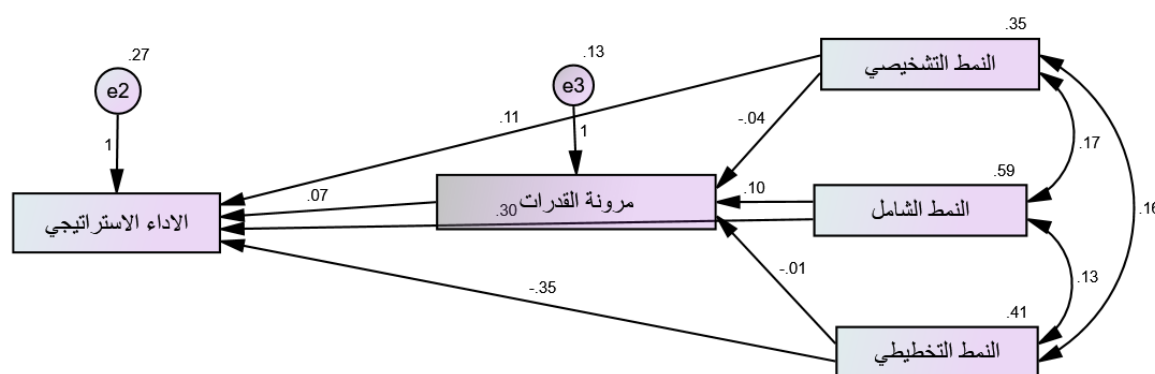
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

وفقاً للشكل رقم (5-9) و الجدول رقم (5-20) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوي الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير الوسيط مرونة القدرات والمتغير التابع الأداء المؤسسي ومن خلال الجول اعلاه يلاحظ انخفاض تأثير بعد مرونة القدرات على الأداء المالي حيث بلغ معامل الانحدار (0.05) ويفسر 0.12 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.582). وكذلك انخفاض تأثير بعد مرونة القدرات على الأداء الاستراتيجي حيث بلغ معامل الانحدار (0.05) ويفسر 0.46 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.069). ومن التحليل نجد أنه لا توجد علاقة بين مرونة القدرات والأداء المؤسسي، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

5-2-5 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات) في العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعد (الأداء الاستراتيجي): تنص الفرضية على أن مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (10-5).

شكل (10-5)

مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي .000
 درجات الحرية 0
 مستوى الدلالة p
 مربع كاي المعياري χ^2
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000
 مؤشر توكير- لويس TLI
 مؤشر رمسي RMSEA

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الشكل (10-5) يوضح تحليل المسار بين أنماط التفكير الاستراتيجي ومرونة القدرات، والمسار بين مرونة القدرات والأداء الاستراتيجي. والجدول (5-21) يوضح قيم تحليل المسار الأثر

المباشر، أما الجدول (5-6) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي.

جدول (5-21) تحليل المسار الأثر المباشر

Label	الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	العلاقات
A1	.363	-.910	.049	-.044	النمط التشخيصي مرونة القدرات <--
A2	.832	-.213	.044	-.009	النمط الشامل مرونة القدرات <--
A3	.004	2.894	.035	.102	النمط التخطيطي مرونة القدرات <--
B	.476	.712	.097	.069	ومرونة القدرات الأداء الاستراتيجي <--

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-22) الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A1*B	0.172	-.125	.038	.368
A2*B	0.396	-.081	.062	.812
A3*B	0.001	.046	.159	.007

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (5-21) الأثر المباشر، أن المسار من النمط التشخيصي إلى مرونة القدرات يساوي (-0.044) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.363) والمسار من مرونة القدرات إلى الأداء الاستراتيجي يساوي (0.069) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.476). ويلاحظ من خلال الجدول (5-22) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.172) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.368)، ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسط لمرونة القدرات في العلاقة بين النمط التشخيصي والأداء الاستراتيجي.

ويلاحظ من الجدول أعلاه رقم (5-21) الأثر المباشر، أن المسار من النمط الشامل إلى مرونة القدرات يساوي (-0.009) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.832) والمسار من مرونة القدرات إلى الأداء الاستراتيجي يساوي (0.069) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.476). ويلاحظ من خلال الجدول (5-22) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.396) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.812)، ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسط لمرونة القدرات في العلاقة بين النمط الشامل والأداء الاستراتيجي.

ويلاحظ من الجدول أعلاه رقم (5-21) الأثر المباشر، أن المسار من النمط التخطيطي إلى مرونة القدرات يساوي (0.102) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.004) والمسار من مرونة القدرات إلى الأداء الاستراتيجي يساوي (0.069) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.476). ويلاحظ من خلال الجدول (5-22) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.001) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.007)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي لمرونة القدرات في العلاقة بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي.

5-2-6 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة

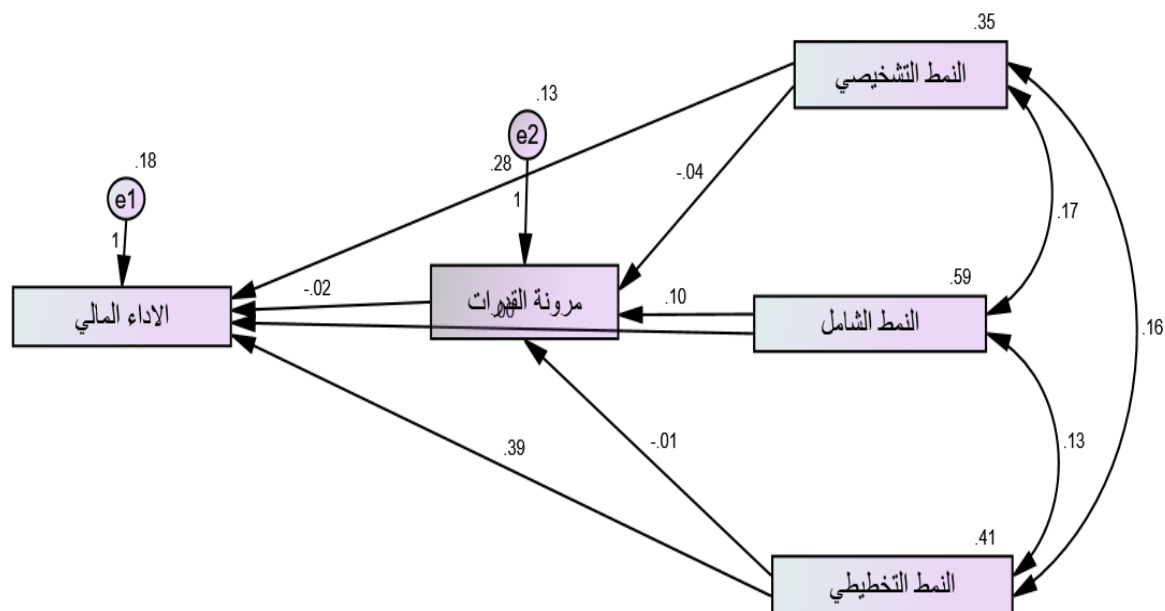
القدرات) في العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعد (الأداء المالي): تنص

الفرضية على أن مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المالي، واختبار هذه الفرضية

تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (5-11)

شكل (5-11)

مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المالي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
مربع كاي .000
0 درجات الحرية
p مستوى الدلالة
\cmindf مربع كاي المعياري
1.000 مؤشر المطابقة المقارن
tli مؤشر توكر- لويس
\rmsea مؤشر رمسي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الشكل (5-11) يوضح تحليل المسار بين أنماط التفكير الاستراتيجي ومرونة القدرات، والمسار بين مرونة القدرات والأداء المالي. والجدول (5-23) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، أما الجدول (5-24) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المالي.

جدول (5-23) تحليل المسار الأثر المباشر

Label	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
A1	.832	-.213	.044	-.009	مرونة القدرات	<-- النمط التشخيصي
A2	.004	2.894	.035	.102	مرونة القدرات	<-- النمط الشامل
A3	.363	-.910	.049	-.044	مرونة القدرات	<-- النمط التخطيطي
B	.752	-.315	.079	-.025	الأداء المالي	<-- ومرونة القدرات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول (5-24) الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A1*B	0.625	.199	.354	.001
A2*B	0.003	-.083	.081	.951
A3*B	0.272	.314	.466	.001

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (5-23) الأثر المباشر، أن المسار من النمط التشخيصي إلى مرونة القدرات يساوي (-0.009) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.832) والمسار من مرونة القدرات إلى الأداء المالي يساوي (-0.025) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.752). ويلاحظ من خلال الجدول (5-24) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.625) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.001)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي لمرونة القدرات في العلاقة بين النمط التشخيصي والأداء المالي.

ويلاحظ من الجدول أعلاه رقم (5-23) الأثر المباشر، أن المسار من النمط الشامل إلى مرونة القدرات يساوي (0.102) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.004) والمسار من مرونة القدرات إلى الأداء المالي يساوي (-0.025) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.752). ويلاحظ من خلال الجدول (5-24) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.003) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.951)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي لمرونة القدرات في العلاقة بين النمط الشامل والأداء المالي.

ويلاحظ من الجدول أعلاه رقم (5-23) الأثر المباشر، أن المسار من النمط التخطيطي إلى مرونة القدرات يساوي (-0.044) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.363) والمسار من مرونة القدرات إلى الأداء المالي يساوي (-0.025) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.752). ويلاحظ من خلال الجدول (5-24) أن الأثر غير المباشر يساوي (-0.272) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي لمرونة القدرات في العلاقة بين النمط التخطيطي والأداء المالي.

5-2-7 ملخص نتائج الدراسة

جدول (5-25) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	فرضيات الدراسة
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعد (الأداء الاستراتيجي)
لم تدعم	1-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التشخيصي و الأداء الاستراتيجي
دعمت	2-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط الشامل و الأداء الاستراتيجي
دعمت	3-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التخطيطي و الأداء الاستراتيجي
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعد (الأداء المالي)
دعمت	1-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التشخيصي و الأداء المالي
لم تدعم	2-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط الشامل و الأداء المالي
دعمت	3-1 هناك علاقة إيجابية بين النمط التخطيطي و الأداء المالي
لم تدعم	الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات)
لم تدعم	1-2 هناك علاقة إيجابية بين النمط التشخيصي ومرونة القدرات
لم تدعم	2-2 هناك علاقة إيجابية بين النمط الشامل ومرونة القدرات

لم تدعم	2-3 هناك علاقة إيجابية بين النمط التخطيطي ومرونة القدرات
لم تدعم	الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات) والأداء المؤسسي
لم تدعم	3-1 هناك علاقة إيجابية بين مرونة القدرات والأداء الاستراتيجي
لم تدعم	3-2 هناك علاقة إيجابية بين مرونة القدرات والأداء المالي
توسط كلي	الفرضية الرئيسية الرابعة: المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات) تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي
لا يوجد توسط	4-1 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط التشخيصي والأداء الاستراتيجي
لا يوجد توسط	4-2 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط الشامل والأداء الاستراتيجي
توسط كلي	4-3 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي
توسط كلي	الفرضية الرئيسية الرابعة: المرونة الاستراتيجية بعد (مرونة القدرات) تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المالي
توسط كلي	4-1 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط الشخصي والأداء المالي
توسط كلي	4-2 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط الشامل والأداء المالي
توسط كلي	4-3 مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين النمط التخطيطي والأداء المالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الفصل السادس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-6 تمهيد

تناول الباحث في هذا الفصل من خلال المنهجية والخطوات التي اتبعت لبلوغ اهداف هذه الدراسة ، وما اشتملت عليه الدراسة من ادبيات الدراسات السابقة حولة الاثر بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي وعلاقة المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات، ففي هذا الفصل سوف تتم مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة من واقع تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الاداة الرئيسية التي اعتمدت عليها في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثلة في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، ومن واقع النتائج التي توصلت اليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في تبني استراتيجيات تمكن الادارات العليا في اتخاذ القرارات، كما سيتم عرض اوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة، ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد القصور في هذه الدراسة .

تم اختيار بيانات الدراسة من واقع الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (216) استبانة بنسبة استجابة بلغت (89.62%) من جملة الاستبانات الموزعة والبالغ عددها (237) استبانة موجه الى الجامعات الخاصة في العاصمة عمان، تم استخدام البرنامج الاحصائي (Amos v23) من اجل الحصول على الاعتمادية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ولارتباط وتحليل المسار وغيرها من اساليب الاحصاء الوصفي الاستدلالي للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث الرئيس على النحو التالي:

الى اي مدى تؤثر انماط التفكير الاستراتيجي بابعاده(التفكير الشامل، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) على الاداء المؤسسي (الاداء الاستراتيجي، الاداء المالي،

الاداء التشغيلي) في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. ومن اجل تحقيق هذا السؤال كانت هناك اسئلة فرعية وتشمل التالي:

1. ما مستوى ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة.
2. ما مستوى تطبيق الاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة..
3. ما مستوى وجود المرونة الاستراتيجية في الجامعات الاردنية الخاصة.
4. ما أثر انماط التفكير الاستراتيجي في الاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة.
5. ما أثر انماط التفكير الاستراتيجي بالمرونة الاستراتيجية في الجامعات الاردنية الخاصة..
6. ما مستوى علاقة الاداء المؤسسي بالمرونة الاستراتيجية في الجامعات الاردنية الخاصة..
7. هل تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة.

2-6 خلاصة النتائج

اشارت نتائج الدراسة المتعلقة بانماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة من خلال الابعاد(النمط التشخيصي، النمط الشامل، النمط التخطيطي) الى وجود أثر بين انماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الاردنية الخاصة و الاداء المؤسسي من خلال الابعاد(الاداء الاستراتيجي، الاداء المالي) في الجامعات الخاصة، وان المرونة الاستراتيجية(مرونة القدرات) تتوسط العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.

3-6 مناقشة النتائج

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف استكشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزيع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Amos v23) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم تحليل كل متغير على حده. كما أعتمد الباحث في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى اوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفروضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام اسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الاسلوب متعدد المزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفي ما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة.

1-3-6 مستوى ابعاد انماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الخاصة:

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي لانماط التفكير الاستراتيجي ان بعد التفكير الشامل تم حذف ثلاثة عبارات مما يتضح ان الجامعات الخاصة لا تهتم بطرح معالجات شمولية للمشاكل التي تواجهها ولا تقوم باجراء تغيرات شمولية في عملياتها ولا يتم تطبيق المرونة في التعامل مع العاملين من منطلق شمولي.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي لانماط التفكير الاستراتيجي ان بعد التفكير التجريدي قد تم حذفه تماماً وهذا يدل على ان الجامعات الاردنية الخاصة لا تسعى من فهم المشكلة بأطار مجرد ولا

يتم التعامل مع موضوعات جديدة وعدم اعطاء الاهمية الكافية لجمع البيانات وعدم الاعتماد على مداخل جديدة لحل المشكلات وان تعاملها مع المواقف يتسم بالغموض.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي لانماط التفكير الاستراتيجي ان بعد التفكير التشخيصي تم حذف ثلاث عبارات منه مما يدل على ان الجامعات لا تعمل على اظهار ممارسات جديدة لاغتنام الفرص التعليمية ولا تتعامل مع المواقف بطرق علمية واضحة ولا تعتمد في تشخيصها على الخبرات الشخصية لديها.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي لانماط التفكير الاستراتيجي ان بعد التفكير التخطيطي قد تم حذف عبارته واحده فقط مما يدل على عدم اهتمام الجامعه باستخدام البدائل التي تساهم في تحقيق الاهداف.

6-3-2 مستوى ابعاد الاداء المؤسسي في الجامعات الخاصة:

اظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الاداء المؤسسي الذي يقاس ببعدين (الاداء الاستراتيجي، الاداء المالي) ، عند اجراء التحليل اتضح ان بعد الاداء الاستراتيجي حذفت منه عبارة واحده مما يدل على ان الجامعات الخاصة لاتسعى الى معرفة عملائها بشكل جيد.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي ان بعد الاداء المالي قد حذفت منه ثلاث عبارات وهذا ما يدل على ان الجامعات الخاصة لاتمتلك انظمة تساعد على قياس ايراداتها ولا تتمتع بهامش ربح عالي متوقع ولا تحتفظ الجامعه بمبالغ مالية لمواجهة الاحداث الطارئة.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي ان بعد الاداء التشغيلي قد حذفت منه عبارتين مما يدل على ان الجامعات الخاصة لا تهتم بتوفير متطلبات الاداء التشغيلي ولا تلتزم بسداد التزاماتها بالوقت المحدد.

6-3-3 مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة:

اظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط(المرونة الاستراتيجية) انه يقاس ببعده (مرونة القدرات)، وبعد اجراء التحليلي العاملي الاستكشافي لبعده مرونة الموارد اتضح ان تم حذف ثلاث عبارات مما يدل على ان الجامعات الخاصة لا تمتلك موارد تساعد على تطوير خدماتها ولا تعمل على تحديث انظمتها لمواكبة التطورات وليس لها موارد تعمل اضافة واسهامات في تحقيق اهدافها.

اتضح من التحليل العاملي الاستكشافي ان بعده مرونة القدرات تم حذف عبارتين مما يدل على ان الجامعات الخاصة لا تمتلك موارد كافية لتقديم خدمات اضافة و عدم امتلاكها قدرات تمكنها من الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية.

6-3-4 العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في الجامعات الخاصة:

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات ان هنالك علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين انماط التفكير الاستراتيجي(التفكير الشامل، التفكير التشخيصي، التخطيطي) و الاداء المؤسسي(الاداء الاستراتيجي والاداء المالي) وهذا ما يتفق مع دراسة (الحمداي،2018) والتي اظهرت نتائجها أن هناك تأثير جزئي بين مهارات التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية العراقية، وان القدرات الإبداعية تتوسط جزئياً العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والاداء المؤسسي، ودراسة (الشهرى، 2010) التي توصلت الى ان المدراء لديهم درجة امتلاك لنمط الشمولي اكبر من الانماط الاخرى حيث بينت الدراسة ان النمط التشخيصي والتجريدي والتخطيطي لم يكن بالمستوى المطلوب واوصت بزيادة الاهتمام بالمفاهيم الحديثة لانماط التفكير الاستراتيجي، ودراسة (مجداب،2018) ان التفكير الاستراتيجي يعتبر من المهارات الحديثة التي تعتمد على التفاعل

المباشر بين الزبون والعملاء وهذا ما يحتم على المؤسسة بتبني استراتيجية واضحة تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل اجزاء المؤسسة وان كل مدير يدعي امتلاكه كفاءة في الادارة عليا ان يكون قادراً على ذكر رؤيته بوضوح.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سعاده، 2006) التي توصلت الى وجود ضعف في مستويات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية الاردنية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى التفكير الاستراتيجي أو اتخاذ القرار وكل من متغيرات الخبرة والمؤهل والمنصب، ودراسة (الشديفات والحراشة، 2005) التي جاءت نتائجها ان درجة ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي جاءت بمستوى منخفض تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ودراسة (العزاوي، 2013) التي بينت ان التفكير الاستراتيجي وبالرغم من وجود مقومات تساعده على انجاح العمل الا ان هذه المقومات لم تستغل او تستثمر بشكل علمي سليم ولم يخطط لها بالشكل الذي يجعل ارائها الوظيفي والتنظيمي في تحقيق التنمية السياحية بالشكل المطلوب.

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات عدم وجود علاقة ايجابية بين انماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) والاداء المؤسسي (الاداء التشغيلي) في الجامعات الخاصة.

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ايجابية بين انماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) والاداء المؤسسي (الاداء الاستراتيجي) في الجامعات الخاصة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابراهيم، 2017) التي توصلت من الممكن تقديم نموذج جديد لتطوير ادارة الاداء الاستراتيجي الجامعي بشكل يباعد حد ما عن التعقيد الموجود في الادارة الاستراتيجية او التخطيط الاستراتيجي، ويتناول بعمق جميع ابعاد الاداء المؤسسي

من خلال نموذج منشور الاداء، واتفقت هذه النتيجة ايضا مع دراسة (عبيد،2019) التي قدمت نتائج البحث دعماً قوياً لصالح الافتراضات الاساسية ذات الصلة بالاداء الاستراتيجي وتكامل الاهداف الاستراتيجية ومقاييس الاداء المستهدف واثره في تدعيم التنافسية والاداء الاستراتيجي، وظهرت نتائج دراسة (هاشم والعابدي،2010) اتفاقاً مع الدراسة الحالية حيث بينت دراستهم بأن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المؤسسة وتساعد على تحسين فعالية ادارة المؤسسة وبالتالي ينعكس على تحقيق الاداء الاستراتيجي.

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ايجابية بين انماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) والاداء المؤسسي (الاداء المالي) في الجامعات الخاصة حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عشي، 2002) التي اوضحت ان المؤسسات التي تقدم منتجات سواء كانت خدمية او منتجات تطور اصول المؤسسة عام الى اخر وان المؤسسة التي تتوصل الى هامش ربح مقنع تستطيع على تنمية ذمتها المالية، واوضح ايضا ان عدم توزيع الارباح التي تحققها المؤسسة يساعدها على التنميته الدخول في مشاريع اكبر، واتفقت الدراسة بنتائجها ايضاً مع دراسة (الجبوري، 2014) التي بينت نتائجها ان تحديد الموقف الاستراتيجي يدعم مجموعة من المؤشرات المهمة والمعتمدة على الاهداف العامة للمؤسسة التي تسعى اليها والمتمثلة بالربحية والسيولة وعدم المخاطرة .

6-3-5 العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) والمرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات) ليس لها علاقة ايجابية ذات تأثيرات معنوية في الجامعات الخاصة حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Baksh &

Kanani, 2018) التي توصلت الى عدم وجود علاقة ايجابية بين المعارف الجماعية والمرونة الاستراتيجية.

ومن واقع تحليل البيانات عدم وجود علاقة ايجابية بين انماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل ، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) والمرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات) في الجامعات الخاصة وهذه النتيجة لم تتفق مع دراسة(الشريف، 2015) الذي درس العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وتوصل الى وجود تأثيره معنوي ذو علاقة ايجابية للتعلم الاستراتيجي مع القدرات في شركات التأمين الاردنية، وتوصلت دراسة(سلطاني،2013) الى وجود علاقة ايجابية من المعارف الجماعية والمرونة الاستراتيجية.

6-3-6 العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي في الجامعات الخاصة:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان العلاقة بين المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات) والاداء المؤسسي (الاداء الاستراتيجي والاداء المالي) عدم وجود علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي في الجامعات الخاصة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة حيث أشارت دراسة (Eryesil et al, 2015) بعدم وجود علاقة ذات تأثير المرونة الاستراتيجية مع القرارات الاستراتيجية، وبينت دراسة(Srouer et al, 2016) ان لا توجد علاقة ايجابية للمرونة الاستراتيجية مع القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المبحوثة واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (العواوده، 2007) التي بينت ان ابعاد المرونة الاستراتيجية تؤثر في مؤشرات الأداء الكلي فقد أظهرت النتائج بأن متغير المرونة التنافسية كان الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء الكلي تلاه، متغير مرونة الإنتاج وأخيراً متغير مرونة السوق. وهذا يدل على ان الجامعات الخاصة يجب ان تعمل على استثمار قدراتها بصورة متعددة وافضل، وان العمل في هذه الجامعات يتطلب مهارات وقدرات عالية، كما يجب على

الجامعات ان تقوم بأستقطاب اعضاء الهيئة التدريسية ذو الاختصاصات المتميزة والفريدة بالشكل الذي يظهر هذه القدرات بصورة افضل.

6-3-7 الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في الجامعات الخاصة:

للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير او اكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة او متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر المباشر عن طريق A و B ولمعرفة الاثر الغير المباشر قام (Gaskin,2016) بتطوير (Parameter A*B)، والذي يهدف الى استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.1) فاذا كانت قيمة الدالة المحسوبة اقل من مستوى المعنوية المعتمد فان يتم قبول الفرضية البديلة، وبعد اجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بينت النتائج، ان مرونة القدرات تتوسط العلاقة كلياً بين انماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل ، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) و (لاداء المالي) بينما اظهرت نتائج هذه الدراسة ان (مرونة القدرات) لا تتوسط العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل ، التفكير التشخيصي) و(الاداء الاستراتيجي) بينما اظهرت الدراسة ان (مرونة القدرات) تتوسط العلاقة بصورة كلياً بين نمط التفكير التخطيطي والاداء الاستراتيجي.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الغالبى،2013) التي اشارت الى وجود اثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط، كما توصلت دراسة (الشريف، 2015) الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية

بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية، كما اثبتت دراسة (Schoch,2016) الى وجود تأثير هام للمتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك اثبتت دراسة (Srour et al, 2016) ان المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين نظم الرقابة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، وأكدت دراسة (Li et al,2016) ان المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية واداء الشركة، وخلصت دراسة (دانوك وياسين، 2018) ان لصناع المعرفة دورا مهما اساسيا في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية في شركة اسيا، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (البوعينين، 2018) التي اثبتت ان المرونة الاستراتيجية لا تتوسط العلاقة بين تمكين العاملين والاداء الاستراتيجي.

من خلال عرض هذه النتائج اتضح ان الجامعات الخاصة تهتم بالمرونة الاستراتيجية لمساعدتها في فهم التغيير الحاصل في البيئة سريعة التغيير والتكيف معها وان موارد الجامعة تساهم في تحقيق الاهداف المرجوه منها و تستقطب الجامعة هيئات تدريسية ذات قدرات ابداعية في جميع التخصصات، وان المتغير الوسيط قد قام بمهمته بمساعدة المتغيل المستقل المتمثل ب(انماط التفكير الاستراتيجي) من خلال زيادة التأثير في المتغير التابع المتمثل ب(الاداء المؤسسي) وهذا ما تسعى اليه الدراسة الحالية بمعرفته من خلال اضافتها لمتغير وسيط.

4-6 مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية:

بعد دراسة مدى تأثير انماط التفكير الاستراتيجي في الاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة ومعرفة المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط، وبناء على نتائج البحث فان الدراسة توصلت لهذه التأثيرات المبنية على نتائجها.

اولا: المضامين النظرية

هذه الدراسة قامت باختبار أثر انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال التعرف على دور انماط التفكير الاستراتيجي من منظور ثقافي وسلوكي كتوجه استراتيجي على الممارسات الادارية بالجامعات الخاصة وتأثيرها على المرونة الاستراتيجية وانعكاسه على الاداء الاستراتيجي والاداء المالي في تقديم الخدمات ومساعدة متخذي القرار على الاهتمام بقراراتهم الاستراتيجية ومشاركة جميع العاملين بالجامعات الخاصة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق التفكير الاستراتيجي التي تتفرد وتتميز به هذه الجامعات عن غيرها من الجامعات التي تعمل في نفس المجال والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها. واطهرت النتائج انه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين انماط التفكير الاستراتيجي من خلال بعد (التفكير التجريدي) وهذا مؤشر على ان التفكير التجريدي لا يعبر عن الطموحات الشخصية لفهم المشكلة باطار مجرد ولا يمكنهم التعامل مع موضوعات جديدة ولا يتاح لهم الوقت لجمع البيانات عن المشكلات وعدم الاعتماد على بيانات جديدة في حل المشكلات ولا يتم التعامل بحذر لحل المسائل الغامضة، وهو ما اشارت اليه نظرية الموارد، وهذه النقطة تمثل منطقة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية، كما اظهرت نتائج الدراسة بانه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين انماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) والاداء المؤسسي من خلال (الاداء الاستراتيجي والاداء المالي) وهذا يدل على ان الجامعات الخاصة تعمل على اتاحة فرص تعليمية جديدة التي تحقق الاهداف والتي تكون مستنده على رؤية استراتيجية مبنية على متغيرات البيئة، واختبرت الدراسة المرونة الاستراتيجية بأبعاد مرونة الموارد ومرونة القدرات كمتغير وسيط مخاطرة العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي في الاداء المؤسسي حيث اظهرت النتائج بعد تحمل

المخاطرة بأن المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات) تدعم العلاقة بشكل كلي بين انماط التفكير الاستراتيجي في الاداء المؤسسي .

ثانيا: المضامين التطبيقية

سعيًا وراء توفير تفكير استراتيجي داعم للاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة يمكننا تقديم التوصيات التالية:

1. يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة في الجامعات الخاصة بحيث يتم استخدامه في المستويات الادارية الوسطى او الدنيا باعتباره قضية استراتيجية للمؤسسات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الادارية قصيرة ومتوسطة المدى، كما يمكن استخدام هذا النموذج في المستويات الادارية لتفعيل العمل بالتنسيق والتبادل والابتكار.

2. هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى اهمية تبني توجهات وسياسات ونشر ثقافة التعلم من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يتسم بالموضوعية والدقة التي تساعد المؤسسة على تحسين الاداء الكلي مما يكسبها صفة الاستمرارية في الاداء.

3. أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المؤسسات في دعم وتأييد الاداء المؤسسي، اذ ينصب دورها في الحفاظ على وضع المؤسسات مستقبلا من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة.

4. على المؤسسات التعليمية الاهتمام في نمط التفكير التجريدي الذي يهتم بتحديد الاطر العامة بصورة مجردة وبعيدة عن الضغوط او الولاءات المناطقية او العشائرية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وحل المشاكل بدون اي تدخل او ضغوطات .

5. ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور التفكير الاستراتيجي في المؤسسات، وكيف يسهم في تحسين وتطوير الاداء العام وتوضيح الاهداف العامة للمؤسسة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أداءهم، بما ينعكس على امتلاك المؤسسات لرأس مال بشري متميز يسهم بشكل كبير في تحقيق فاعلية في الاداء الاستراتيجي.

6. نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للدارسين بالمؤسسات التعليمية خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة اكثر العوامل المكونة للتفكير الاستراتيجي من واقع التطبيق بهذه المؤسسات المؤثرة على الاداء المؤسسي في الجامعات الاردنية الخاصة وبالتالي شكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات التعليمية التي تعد محل الدراسة.

7. تساهم المرونة الاستراتيجية للمؤسسات على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة سريعة التغير فتمكن المؤسسات من التكيف مع هذه الظروف الغير مستقرة وامكانية بذل جهود كبيرة لتكيف معها.

6- 5 محددات الدراسة:

تمثلت محددات الدراسة في اتجاهين الاول بجمع الاستبيان والثاني متعلق بالدراسة وكانت كالتالي:

1. حجم العينة حيث ركزت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع التعليمي في العاصمة عمان فقط مما يحد من امكانية تعميم هذه النتائج على باقي الجامعات.

2. شملت هذه الدراسة الجامعات الاردنية الخاصة فقط.

3. تناولت هذه الدراسة اربع متغيرات لانماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشامل، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) والاداء المؤسسي، المرونة الاستراتيجية، وهذه المتغيرات قد لا تجتمع كلها في كثير من الاحيان من الدراسات السابقة.

4. تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الاسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الاجابة على اسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الاجابات المحددة مسبقا.

الدراسات المستقبلية

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في الدراسات السابقة كما ان الهدف من هذا الفصل هو اختبار العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي من خلال نموذج تم بناءه وفقا لحدود البحث المذكورة سابقا فيمكن اقتراح البحث مستقبلا فيما يلي:

1-الدراسات المستقبلية يجب ان تطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية اخرى لان هذه الدراسة أجريت في مؤسسات القطاع التعليمي فقد تكون وجهة نظرهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الاخرى.

2- دراسة ابعاد التفكير الاستراتيجي بأبعاد اخرى وتأثيرها على الاداء المؤسسي لقطاعات صناعية او قطاعات اخرى لم يتسنى للباحث دراستها.

3- اجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الاردنية الخاصة والحكومية.

4- الاداء المؤسسي اصبح مهماً كونه يحدد مستقبل المؤسسة وما تود الحصول عليه مستقبلا، فتغيرت وجهة النظر السابقة انه كان حكرا على الادارة العليا فقط فأصبحت تتم فيه مشاركة جميع العاملين ليكون اكثر ملائمة او استخدام ابعاد مختلفة من خلال مراحل اتخاذه او مداخله وتأثير هذه مع عوامل اخرى تأخذ احيانا دور وسيط او معدل لتقوية العلاقة بين المتغيرات.

5- اختبار المرونة الاستراتيجية مع متغيرات مستقلة وتابعة كنظم المعلومات الاستراتيجية او القيادة الاستراتيجية او الميزة التنافسية لدراسة مدى تأثيرها على هذه المتغيرات.

6- تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ومتغيرات وسيطة ومعدلة مثلا التوجه الاستراتيجي او اداء العاملين او استراتيجيات التعلم والنمو لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.

الخلاصة:

بين الباحث في هذه الأطروحة في الفصل الأول الإطار العام للدراسة حيث تم في المبحث الأول توضيح مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وماهية أهمية الدراسة وأهدافها ومصطلحات الدراسة وفي المبحث الثاني وضح الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة والتعقيب عليها وتوضيح الفجوات البحثية وتبيان أهم الأبعاد التي حظيت بإهتمام الباحث .

أما في الفصل الثاني فقد وضح الباحث الإطار النظري للدراسة من مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وا لقيادات الإدارية ووضح جميع مفاصل ومفاهيم أنماط التفكير الإستراتيجي . أما في الفصل الثالث فقد تطرق الباحث إلى مفاهيم الأداء المؤسسي والمرونة الإستراتيجية ووضح العلاقة بين متغيرات الدراسة . تناول الفصل الرابع المبحث الأول النظرية التي إستندت عليها الدراسة وكيفية الإستفادة منها وتم إعداد نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات لإختبارها وعرض في المبحث الثاني منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته وعرض فقرات الإستبانة والأساليب الإحصائية التي سيتم إجراء التحليل للوصول إلي النتائج. أما في الفصل الخامس تم توضيح تحليل بيانات الدراسة والإشارة إلي الأساليب التحليلية التي إعتمدت وماهية العلاقة التي إنتجتها الدراسة بعد إختبار الفاكرونباخ وتم تعديل إنموذج الدراسة وتطوير الفرضيات وبيّن الباحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة . وأخيراً الفصل السادس إشتمل على ملخص عام لعرض النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الإختلاف والإتفاق ثم إتبع بالتأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة بالإضافة عرض جملة من التوصيات العامة ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية.

1- قائمة المراجع :

المراجع العربية:

القرآن الكريم :

*الكتب

1- الدوري، زكريا مطلق (2015) الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان ، الاردن.

2- الدوري، زكريا مطلق (2012) الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن.

3- الصيرفي ،محمد (2008) الادارة الاستراتيجية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر

4- الركابي ،كاظم نزار (2004) الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن،

5- السكارنه، بلال خلف (2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

6- الحاكم، علي عبدالله(2015) الادارة الاستراتيجية للاعمال الانتاجية والخدميه، الطبعة الثالثه، دار السودان للعمله المحدوده، الخرطوم، السودان.

7- عباس، حسين وليد حسين(2014) استراتيجيه ادارة الموارد البشرية ، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية ، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.

8- لاج نيوف (2011) مدخل الى التفكير الاستراتيجي ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ،

كلية العلوم السياسية

9- هيل، شارلز و جونز، جارديث(2010) الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر

والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

10- السالم، مؤيد سعيد ،2005 اساسيات الادارة الاستراتيجية، عمان دار وائل للنشر

الاردن، عمان.

11- ياسين ،سعد غالب (2010) الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والطباعة ، عمان ،

الاردن.

12- المرسي،جمال الدين، وجبة،طارق، وابو بكر،مصطفى،2007، التفكير الاستراتيجي والادارة

الاستراتيجية منهج تطبيقي، الاسكندرية ،الدار الجامعية.

13- يونس، طارق شريف و الهيتي،خالد عبد الرحيم (2011) الادارة الاستراتيجية، مدخل بناء

وادامة الميزة التنافسية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

14- إبراهيم ، أحمد عبد الله. (2013). منهجية البحث العلمي، فهرسة المكتبة الوطنية، السودان -

الخرطوم.

15- أوماسيكاران. (2006). طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ

للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية.

*الدوريات

1- الشديفات ،يحيى محمد والحراحشه ،محمد عبود (2005) درجة ممارسة أنماط التفكير

الاستراتيجي لدى القياده التربويين في وزارة التربية والتعليم في الاردن ، بحث منشور في مجلة أم

القرى الاجتماعية والانسانية ، المجلد 17 العدد 2 .

- 2- نجيب ،نغم خالد (2008) أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية تربية نينوى ، بحث منشور في مجلة الرافدين للعلوم الرياضة ، المجلد 14 العدد 48 .
- 3- الطائي ، هبة محمد حسين (2014) دور تقييم الاداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء العينة التدريسية في الكليات التقنية ، بحث منشور ،مجلة التقني مجلد 27 العدد 5.
- 4- فائق ، تلا عاصم (2004) علاقة المعلومات بالتفكير الاستراتيجي السليم ، بحث منشور في مجلة الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء ، المجلد 2 العدد 3 .
- 5- الياسري اكرم ، عواد الخالدي ،بشار الحميري (2014) اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، بحث منشور في مجلة العلوم الادارية ،بغداد ، المجلد 4 العدد 3 .
- 6- دراسة يعرب عدنان السعيد ورائد غانم الجابري (2016) تطور في نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للداراتفي القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية ،بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،العدد 91،مجلد 22 .
- 7- دراسة خميس،لمى هادي (2018) بعنوان التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج، وزارة التربية العراقية، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 108،مجلد 24.
- 8- دراسة الياسري،مها طالب نوح (2017) بعنوان دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الاداء المؤسسي، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 109،مجلد 24.
- 9- دراسة عبد الله، بهجة عثمان فضلو ابراهيم، صديق بلل(2015) بعنوان الدور الوسيط لنظم ادارة الجوده الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية،بحث منشور في مجلة ادارة الجودة الشاملة،مجلد 16،عدد 1.

- 10-دراسة حسين،سعد مهدي (2016)بعنوان القيادة والتفكير الاستراتيجي -العلاقة والاثـر- بحث منشور في مجلة كلية التراث الجامعة ،العدد 7،ص63-86
- 11- دراسة قدوري، فائق مشعل والالوسي،وفاء محمد فخري (2018) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجي ،بحث منشور في مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية ،المجلد8،العدد1.
- 12- دراسة السعيد،يعرب عدنان والجابري،رائد غانم رحيم (2016) بعنوان تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للادارات في القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية،بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،العدد 91،مجلد22.
- 13- دراسة ياسين،مثنى سعد ودانوك،احمد عبد الله (2018) بعنوان دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية / دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة اسيا سل للاتصالات في محافظة كركوك، المجلد1، العدد 41،ج2.
- 14-ايوب، تغريد جليل و علوان، أمل حسن(2007) دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال ، بحث منشور في مجله العلوم الادارية، العدد 14، مجلد 8.
- 15- التميمي،اسماء فوزي حسن(2018) فاعلية برنامج تدريبي وفقاً لنموذج برجز لمدرسي ومدرسات الرياضيات في التفكير الاستراتيجي، بحث منشور في مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 24،العدد101.
- 16- المهداوي، عدنان محمود و كاظم، سعد صالح(2015) التفكير التحليلي لدى طلبة الجامعة ، بحث مشور في مجلة ديالى، العدد 68.
- 16- النعيمي، صلاح عبد القادر(2003) مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة،بحث منشور في المجلة العربية للادارة ،مجلد23، العدد1.

17- المربع، صالح بن سعد(2016) التفكير الاستراتيجي العناصر والانماط، بحث منشور في مجلة الامن والحياة، العدد391.

18- حمزة، عبدالعال عبد الودود محمد(2013) اثر الاستراتيجية على كفاءة الاداء في الجامعات السودانية، بحث منشور في مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد7.

19- حسين، حسين ولي وحافظ، عبد الناصر علك(2018) دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية، بحث منشور في مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد50، الجزء1.

20- الشمرتي،سرمد وعبد الودود،عادل (2018) العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطورية، بحث منشور في مجلة العلوم الادارية، العدد 25، مجلد110.

21- البرزنجي، احمد محمد فهمي وحسين، وفاء جثير مزعل(2017) البيئة الخارجية الخاصة واثر تحليلها في منح الائتمان المصرفي، بحث منشور في مجلة جامعة ذي قار، العدد3، مجلد12.

22- محمود، احمد عبد ونعمة، رسل سليمان(2018) انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية، بحث منشور في مجلة جامعة بابل، العدد 6، مجلد26.

23- الطعان، حاتم فارس وابراهيم، ابتساما رعد(2017) انماط التفكير وفقا لمنظور هيرمان واثرها في خفة حركة القيادة ، بحث منشور في مجلة الدنانير، العدد 10.

24- العواودة، وليد مجلي(2011) اثر استخدام استراتيجية التدريب على اداء العاملين لدى الدوائر الادارية في جامعة ال البيت: دراسة ميدانية ،مجلة المنارة، جامعة ال البيت ،الاردن،العدد 17،مجلد 5.

25- عبدالرحمن وفؤاد ويوسف ومجيد وسمية (2012) بيئة العمل المادية واثرها في تحسين أداء العاملين ، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد 33 عدد 91 .

- 26- المدو، الاء عبد الكريم غالب (2016) اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي،دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية، بحث منشور في مجلة الدنانير ، المجلد 8، العدد 9.
- 27- الحسيني،سوسن جواد (2017) دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد(50) .
- 28- مصلح، محمد فاضل ومعيوف، هند محمود(2017) الاداء الوظيفي وعلاقته بجودة التدريس لمدراء المدارس ومدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى، بحث منشور في مجلة الفتح، المجلد(4) العدد(72). 240.
- 29- المحسن،محمد عبدالزهرة وعمران،ساجد مهدي وعلي، رائد سليم عبد (2010) ايجاد معادلة لتقييم الاداء في شركات وزارة الاسكان والتعمير، بحث منشور في مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 28، العدد 11.
- 30- علي، شفاء محمد و موسى، وسام ابراهيم (2015) اثر ضغوط العمل في اداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد81.
- 31- جربوع، يوسف محمود و الحلو ، اعتدال محمد سعيد (2005) دور المراجع الداخلية والخارجية في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الاداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 10.
- 32- الزيدي، ناظم جواد و الخزرجي، قصي اسماعيل (2016) دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي في قطاع البلديات، بحث منشور في ملة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلدى22، العدد 94.

- 33- اللامي، غسان قاسم وكاظم، باسم حاكم (2016) تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في الاداء المؤسسي بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي العراقية، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 91، المجلد 22.
- 34- الجبوري، مهدي عطية (2017) مؤشرات الاداء المالي الاستراتيجي دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50.
- 35- العنزي، قاسم محمد وهاتف، حسنين حسين (2019) الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين، بحث منشور في مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1.
- 36- حمزة، علي نجيب (2018) دور الاداء الجامعي في تحسين كفاءة التدريسيين، بحث منشور في مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، العدد 1، المجلد 9.
- 37- الطويل، اكرم احمد والصفو، رياض ضياء و السقا، زياد هاشم (2010) علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر استراتيجية العمليات والاداء التشغيلي دراسة تحليلية لاراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية في نينوى، بحث منشور في مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 6، العدد 18.
- 38- لازم، يسرا ياسين و اللامي، غسان قاسم دادود (2007) تأثير مخرجات العمل في الاداء التشغيلي دراسة استطلاعية للمشروعات الصناعية الصغيرة، بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 24.
- 39- عبيد، عبد السلام ابراهيم (2009) تقييم الاداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 11، العدد 1.

- 40- هاشم، صبيحة قاسم والعايدي، علي رزاق (2010) اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة دراسة في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1.
- 41- القيسي، فاضل حمد سلمان و ابراهيم، صفا محمد (2016) دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد92، مجلد22.
- 42- عسكر، سامي شاهرو رجب، سوسن ابراهيم (2016) دور مهارات الاداء الابداعي في تقييم الاداء الوظيفي دراسة استطلاعية لاراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى ازادي في كركوك، بحث منشور في مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد6 ، العدد2.
- 43- حماد، انتصار عباس و محمدعلي، لبنى قحطان (2014) تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، بحث منشور في مجلة دنانير، العدد 8.
- 44- ياسين، مثنى سعد و دانوك، احمد عبد الله (2018) دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة اسيا سل للاتصالات في كركوك، بحث منشور في مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41.
- 45- صالح، خضير مهدي و رضا، عصام محمد وعلي، شافي حسين(2009) سمات القيادة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، بحث منشور في مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد(7) عدد(3).
- 46- سلمان، معن لطيف كشكول(2009) السلوك الاداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي من وجهة نر رؤساء الاقسام والوحدات الادارية، بحث منشور في مجلة الفتح، العدد(39).

47- شهاب، شهرزاد محمد(2010) القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، بحث منشور في مجلة الدراسات التربوية، العدد(11) .

48- صالح، رشا مهدي (2011) تأثير انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، بحث منشور في مجلة الاقتصاد الخليجي ، العدد (19).

49- رحمن، عدي كريم (2009) تقويم الاداء الاداري والقيادي لاتحاد كرة القدم في محافظة ديالى، بحث منشور في مجلة الفتح، العدد(43).

50- حسين، فرح ضياء و جاسم، همام فلاح(2017) فاعلية القيادات الادارية في تنفيذ السياسات العامة بحث تحليلي في مجلس محافظة بغداد، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، العدد(98) المجلد(23).

*رسائل جامعية

1- سعادة، نايف عبدالرحمن (2006) التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الاتحادات الاردنية وعلاقتة بأخذ القرار ، الجامعة الاردنية ، أطروحة دكتوراه منشورة .

2- روان باسم عيد الشريفات (2015) اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.

3- عبدالكريم ياسين العزاوي (2013) أثر التفكير الاستراتيجي والابداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، اطروحة دكتوراه منشورة ،مقدمة الى مجلس جامعة سانت كليمنتس.

4- دراسة طيفور،محمد سميح محمد (2011) بعنوان العلاقة بين الانفاق الرأسمالي والاداء المالي والتشغيلي في شركات صناعة الادوية الاردنية،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط ،الاردن

5- دراسة فوزي، علي فاضل وسعيد، احمد محمد فهمي(2016) بعنوان العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي (دراسة استطلاعية علي عينة من رؤساء الاقسام العلمية/جامعة بغداد).

6- دراسة العواودة،وليد مجلي(2007) بعنوان أثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي،اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الاردن.

7- زعيبي ، رحمة (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن) دراسة حالة جامعة بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر

8- الشويخ ،عاطف (2013) أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية في محافظة غزة ، دراسة حالة كلية فلسطين التقنية ،بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الاول المنعقد في جامعة فلسطين

9-صيام ، أمال (2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر ، غزة .

10- الفواز، نجوى بنت مفوز (2008) التفكير الاستراتيجي (الانماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رساله ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى ، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط.

- 11- العشي، نهال شفيق(2013) أثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية في غزة، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال.
- 12- كيلاني، صونية(2007) مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة(2000-2005)، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في الجزائر.
- 13- عبد القادر، وفاء عبد القادر(2014) الادارة الاستراتيجية ودورها في ترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم في السودان من الفترة 1992-2011، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، السودان ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- 14- الشهري، محمد بن علي فائز(2010) واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والاهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط.
- 15- يمينة، احسن(2018) التفكير الاستراتيجي الحديث كمدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية بولاية غليزان، رساله ماجستير منشورة ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم علوم التسيير.
- 16- رجب، حيدرة غسان (2014)، دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع الخدمي في سورية (دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق واللاذقية)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

- 17- الشيخ، سامي الشيخ سعيد(2014) الدور الاستراتيجي للقيادة الادارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الادارة العليا، اطروحة دكتوراه غير منشورة، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- 18- الدوري، علي عبد القادر(2015) اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن.
- 19- الديراوي، ايمن حسن(2018) اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المنظمات ريادة المنظمات كمتغير وسيط، اطروحة دكتوراه غير منشورة، السودان ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- 20- موسى الكاظم، محمد احمد (2017) الادارة الاستراتيجية واثرها في فاعلية الاداء ، رسالة ماجستير غير منشورة، السودان ، جامعة افريقيا العالمية، كلية العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال.
- 21- تبيدي، محمد حنفي محمد نور(2010) اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الاداء، اطروحة دكتوراه غير منشورة، السودان ، جامعة النيلين، مدرسة العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال.
- 22- الجنابي، عكاب محمد عبد الفتاح(2016) اثر تنفيذ الاستراتيجية في الاداء المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط ، قسم ادارة الاعمال، الاردن،
- 23- السيد، الرشيدة فضل الله، 2017 اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- 24- المطيري، محمد اعجمي(2016) اثر الاستثمار في رأس المال البشري على اداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، كلية الادارة والاقتصاد، الاردن.

- 25- البوعينين، محمد عيسى عبدالله (2018) الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي: الاثر المعدل للمرونة الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- 26- مجذاب، علي كزار (2018) التفكير الاستراتيجي واثره على الميزة التنافسية ي ظل التحديات البيئية في العراق، دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركات النفط العراقي، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- 27- الحمداني، صبا نوري عطا الله (2018) الدور الوسيط للقدرات الابداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي في بعض المؤسسات الحكومية العراقية، اطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- 28- سعاد، بعجي (2007) تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- 29- الحمامي ، سناء (2006) أساليب إدارة الصراع واثرها في أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق
- 30- عبدالصمد ، سميرة (2008) أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة على شركة الكهرباء الريفية والحضرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج الخضر ، الجزائر
- 31- الدجني ، اياد علي (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي ، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ،بحث مقدم لنيل الدكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، الجمهورية العربية السورية.

32- حسين، وهيبة رمضان محمد (2014) اثر استراتيجية التميز في الاداء المالي للمصارف التجارية جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم.

33- عيناء، عبدالسلام محمد مهدي (2014) دور الموازنات في قياس وزيادة كفاءة الاداء المالي في المنظمات الخيرية -اليمن ، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

34- عبدالرحمن، معالي عباس الشريف (2018) ادارة الجودة الشاملة المواجهة واثرها على الاداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

35- طوفا، النور قذف نوجي (2018) الدور المعدل في العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية واداء المؤسسات العامة، اطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

36- الصديق، احمد محمد علي (2018) الدور التفسيري لسلوك القيادة الادارية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية واداء المؤسسات العامة السودانية، اطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

37- مهاوش، محمود شكر محمد (2016) دور القيادة في تطوير اداء العاملين في قطاع الاجهزة الكهربائية في العراق، اطروحة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة النيلين، الخرطوم.

38- عشي، عادل (2002) الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

39- محمد مختار إبراهيم. (2017). أثر نظم المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه منشورة.

40- ابو معمر، وصفية سليمان محسن(2009) درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير منشورة في الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية، غزة، فلسطين.

*مواقع الانترنت

1- الدوري، حسين(2016) الادارة الاستراتيجية والتميز الاداري، مستشار المنظمة العربية للتنمية الادارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بور بوينت منشور على النت.

2- أمين، شاكر تركي(2012) الادارة الاستراتيجية ، ورقة علمية منشورة على النت.

المراجع الاجنبية :

- 1- Mohammad Reza Daraei, Yashar Salam zadeh, Ali Reza Mirakhori , Morteza Morad (2013) Measurement Pattern for the Current Status of Strategic Thinking at the Organizations' Staff, Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, 2013-3-20/2578-2582
- 2- IAN A. COMBE (2012) CAPABILITIES FOR STRATEGI FLEXIBILITY: A COGNITIVE CONTENT FRAMEWORK, London metropolitan university , Stapleton House ,277-281 Hollway ROAD
- 3- AHMAD ALI SALIH(2014) Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies, International Review of Management and Business Research, Vol. 3 Issue.4 ,1871-1882
- 4- Ken Haycock k, Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone (2012) Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature, Volume 26, number 3/4 P 1-23
- 5- Constantin BRĂTIANU(2015) Developing Strategic Thinking in Business Education, Management Dynamics in the Knowledge Economy ISSN 2392-8042, Vol.3 (2015) no.3, pp.409-429
- 6- Hamedani, Farzad Rajabian and Zare, Hamid (2014), The Effect of Strategic Thinking Skills in Leadership on the Effectiveness of Strategic Team Performance in Organizations (selected Branches of Keshavarzi Bank –Qom

Province), International Journal of Basic Sciences & Applied Research . 3(SP) , 303 -309, Available online at [http .\| www. Isicenter .org](http://www.Isicenter.org)

7- Gong,Mengfeng,Simpson,A,Koh,LennyandTan,Kim Hua,(2016)Inside Interrelationships of Sustainable Performance Metrics and Its effect on Business Decision Making: Theory and Practice,Resource,Conservation and Recycling.

8- Jaques , E. , Stamp , g. , (1995) , Level and Type of Capability in Relation to Executive Organization, ARI Research Note 95-13.

9- Evans, R. James,(1997) Production Operation Management Quality: Performance And Value, (5th .ed) west Publishing Co

10- Kotler, Philip (1997) Marketing Management (9th ed) by Prentice –Hall Inc, in USA

11- Maree Conway(2017) Strategic Thinking: what it is and how to do it., Vol. 3 Issue.4 ,1-18.

12- Whelen ,T. L. ; Hunger , J .D. ; Whelen , K. E. & Hoffman , A. N. " Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability " , 13th edition, Pearson Prentice Hall ,2012.

13- Li, Yuan, Liu, Yi; Duan, Yi & Li, Mingfang, (2008), “Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China”, International Journal of Technology Management, Vol.41, N.1/2

14- [Fiona Graetz](#), (2002) "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", Management Decision, Vol. 40 Issue: 5, pp.456-462

15- Robbins,Stephen p.,Coulter,Mary(2007)Management,9th Edition,New Jersey, Pearson Prentice Hall.

16- STPR (cience and technology policey research) Foresight Future ,2001: revised and user Guidance,[www.foresight. gov.uk](http://www.foresight.gov.uk),2001.

17- Salkic, I. (2013). Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 12(1): 61-77.

18- Karel, S., Adam, P., and Radomir, P. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness* 5(4):57-72.

19- Ajao, O., and Grace, M. (2012). The Effect of Strategic Planning on Corporate Performance in University Education: A Study of Babcock University. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* 2(4):27-18.

- 20- Hill & Joes (2008) "Strategic Management " by Houghton Mifflin company
 'All rights reserved .printed in The USA
- 21- Kovitz, Alan; Kovitz, Adam; & Rintzler, Arnold, (2003), "Why Strategic Planning", *Mid-Atlantic development*: 1-4
- 22- Pisapia J, Robinson D-J, Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?, 4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010.
- 23- Robbins, S.P., (1997) Organization Behavior, Concepts, Controversies, Applications, New Jersey, Prentice-Hall.
- 24- Denison Consulting. (2007) "Latest study from Denison Consulting determines that companies with the High performance cultures deliver better business results" press release. Int. www.denisonculture.com.pdf
- 25- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary (2007) Management, 9th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- 26- Weelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2010) Strategic management and business policy achieving sustainability, 12th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall
- 27- Oshannassy, T., Strategic thinking : A continuum of views and conceptualisation www.rmit.edu.au, 1999.
- 28- Brown, Eric D (2006) Implementing a High Performance Work System, Aligning Technology, Strategy, People & Projects.
- 29- Combe, Lan A & Greeniey, Gordon E (2012) Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework, i.combe@londonmet.ac.uk, 2006, **Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance.**
- 30- De Toni, A. D. and Tonchia, S. (2011). Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities. *Omega*. 33 i6, 7 -28.**
- 31- Lynch, Richard, 2000, Corporate strategic, 2/ Ed, Process-Hill, Inc, USA.**
- 32- Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No.(1356)
- 33- Chen, Chung-Jen & Huang, Jing-Wen (2009) *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity*, Journal of Business Research
- 34- Sanchez, Carol M. (2001) (performance improvement in International Environments : Designing Individual performance Interventions to fit national

cultures). Department of management Grand Vollej state University as seen in performance improvement quartedy published by the learning systems institute , Florida

35- Combe , Lan .A & Greeniey , Gordon .E (2003) Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework , i.combe@londonmet.ac.uk.

36- - KazozcuS. , (2011) , "Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach" , 7th International Strategic Management Conference,Procedia Social and Behavioral Sciences 24, pp.444–459 .

37- FanZ. , WuD.& WuX. , (2013) , "Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation" Asian Journal of Technology Innovation, 21:2, pp.187-201 .

38- - YangJ. ,ZhangF. ,JiangX. &SunW. , (2015) , "Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy" , Technological Forecasting & Social Change xxx, PP.1-10 .

39- -Bao , Yj& Olson, Bradley &Yuan, Wenlong , 2008 , Defensive And Expansion Responses To Environmental Shocks In China , University Of Lethbridge.

40- Flanders, Steven Todd, 2014, Investigating Flexibility Reversibility, and Multiple Representations in Calculus Environment , University of Pittsburgh.

41- Yonggui, W. and Hing-po, Lo. (2004). Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework. Customer Relationship. 14, 34-59

42- Hatch, J. and Zweig, J. (2001). Strategic Flexibility: The key to Growth. Ivey Business Journal, March. 65 i4, (44).

43- Gerwin, D. (1987). An Agenda for Research on the Flexibility of Manufacturing Processes. International Journal of Operations and Production Management. 7, 38-49.

44- Mills D. E. and Schumannn L. (1985). Industry Structure with Fluctuating Demand. American Economic Review.75, 758-767.

45- [Abbott, A.](#) and Banerji, K. (2003). Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations. [Global Journal of Flexible Systems Management. 9, 42-66.](#)

- 46- Power, B. and Reid, G. C. (2001), Turbulence, Flexibility and Performance of the Long-Lived Small Firm. Available <http://www.st-and.ac.uk/www.crief/CRIEFF.html>. And <http://www.ucc.ie/ucc/depts/economics/staff/Power.html>.
- 47- Evans, J.S. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: a Conceptual Framework. **Journal of Management Studies**. **18**, 69-89.
- 48- Aggarwal, S.(1997). Flexibility Management. **Industrial management**. **39**, 20-26.
- 49- (Low,Patrick,K and Ang,S,L(2012) The Clarity of one"s mind- creating the foundation for Strategic thinking , Educational Research(ISSN:2141-5161)Vol,3,No6
- 50- Yu, Feifei, (2012), “Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China”, African Journal of Business Management, Vol. 6, No.4: 1711-1720.
- 51- KamasakR. , YavuzM. ,KaragulleA. &AgcadT. , (2016) , "Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study" , 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management,Procedia - Social and Behavioral Sciences 229,pp.126–132.
- 52- Collins , L. , O’Regan , N. , Hughes, T. ,Tucker , J. , (2010) , Strategic thinking in family businesses. Strategic Change , 19 (1-2).
- 53- William R . Lasher : Strategic thinking for smaller Business and for smaller Business and division1995 , college Nichols 14-16 P ,
- 54- Goldman, E., Casey, A. ,(2010), Building a Culture That Encourages Strategic Thinking , Journal of Leadership & Organizational Studies , 17(2) , 119-128.
- 55- Heracleous , L. , (2003) , Strategic Thinking or Strategic Planning? , Long Range Planning , Vol. 31, No. 3 , pp. 481 – 487.
- 56- Sanders J'.L (1998) Strategic thinking and the new science. Emergence. Vol : 1 . N:2
- 57- Bagg, A. (2001) Strategic Thinking must precede strategic planning.www.corporaite-imgs.com ..
- 58- WBC (Women's Business Center), (2003) Forecasting the future: Strategic management thinking .www.onlinew bc.gov\ -20K .

- 59- Masifern , E. (2002) Strategic thinking: Strategy as a 25. Mill, Robertc. Tourism prentice. Hill International Inc. NJ, 1990.
- 60- O,shannassy ,2000, tim ,models, and methodology to study strategic thinking in Australian public companies , rimt businesss,p: 2-5.
- 61- William, m ld,2012, introducing strategic thinking into NON –profit organization to develop alternative income streams “Journal practical consulting vol4,Iss .Ifall/winter 2012.p,32-42.
- 62- Raheleh Ghorban-Bakhsh & Yousef Gholipour-Kanani (2018) **Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation**, International Review of Management and Marketing, 2018, 8(3), 1-5 .
- 63- Fairholm ,malthew r.2009, “leadership and organizational strategy “ the Innovation Journal , the public Innovation Journal , vol, 141 (4)1, article3 .
- 64- Henkel,h,2011, “can strategic thinking be taught” Journal of strategic leadership, vol,3 Issu ,1 p.1-6.
- 65- Lawrence e ,1999, strategic thinking public service commission of Canada,([http// www. Hrbartender.com/images/ thinking.pdf](http://www.Hrbartender.com/images/ thinking.pdf)).
- 66- Larigani ,Mahmood s & taleghani, m& sharifi,a,s,2011, :Industrial strategic planning and its effects in performance Improvement of Industrial enterprises and Economical development ,Journal of basic and applied scientific research,1(7) p 259-578.
- 67- Zondi,GZ ,2012, community participation in community correction operation and offender re- Integration ,international Journal for cross-disciplinary subjects in education (IJDSE),vol,3 ISSUE3,.
- 68- Jelenc, Lara and Pisapia, John (2015), Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills, JIOS, 39(2), pp: 163–182.
- 69- Joseph F. Hair, JR. and Others , Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA, (1995)
- 70- Hair, J. f, Anderson, R.E, Tat ham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc., p 10
- 71- Churchill, G.A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal (1979).
- 72- Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, (1996)
- 73- James Latin and Others, Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc., Canada,(2003).
- 74- Liedtka ,J. M.(1998), strategic thinking: can it be taught" Long range Planning, Vol.31,No 1, Ppm120 to 129,.,Published by Elsevier Science Ltd,.

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:
ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 - أقل من 40

من 40- أقل من 50 سنة 50 فأكثر

3-الدرجة العلمية :

مدرس

استاذ مشارك/مساعد استاذ دكتور

4-المسمى الوظيفي :

عميد كلية رئيس قسم
نائب/مساعد عميد

5- عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات

15-10 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة :

1- انماط التفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل): إلى أي مدى تتفق مع محتوى فقرات نمط التفكير

الشامل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	ت	
أولاً : التفكير الشامل							
					العمل على إتاحة فرص تعليمية متجددة.	1	-1
					استثمار الفرص التعليمية التي تحقق الاهداف.	2	-2
					يتم الاستناد على رؤية استراتيجية للمؤسسة لرصد متغيرات البيئة التعليمية.	3	-3
					يتم طرح معالجات شمولية للمشاكل التي تواجه الجامعة.	4	-4
					اجراء تغيرات شمولية في العمليات التعليمية للوصول الى جودة عالية.	5	-5
					المرونة في التعامل مع العاملين في النظام التعليمي من منطلق شمولي.	6	-6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نمط التفكير التجريدي	ثانياً	
					التفكير في البديل الذي يعبر عن الطموحات الشخصية.	1	-7
					السعي لفهم المشكلة في إطار مجرد.	2	-8

					يتم التعامل مع موضوعات جديدة غير مألوفة.	3	-9
					استثمار الوقت لجمع البيانات عن المشكلات.	4	-10
					الاعتماد على مداخل جديدة في حل المشكلات.	5	-11
					التعامل بحذر مع المواقف التي تتسم بالغموض.	6	-12
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نمط التفكير التشخيصي	ثالثاً	
					أستثمار الفرص المتاحة لبناء مجتمع يتسم بثقافة التعلم.	1	-13
					أظهر ممارسات جديدة للتعامل مع الفرص التعليمية.	2	-14
					الاستناد على الحقائق برصد محتويات البيئة المحيطة.	3	-15
					اجراء تغيرات تدريجية في العمليات التي تمارس لتحقيق الاهداف.	4	-16
					يتم التعامل مع المواقف بطريقة علمية وواضحة.	5	-17
					بناء رؤية مستقبلية بالاعتماد على الخبرات الشخصية المتراكمة.	6	-18
غير موافق	غير	محايد	موافق	موافق	نمط التفكير التخطيطي	رابعاً	

بشدة	موافق			بشدة		
					1	-19
					2	-20
					3	-21
					4	-22
					5	-23
					4	24

2- المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط): هذا جزء متخصص لمعرفة مدى اتفاق المؤسسة في مجال مرونة الموارد ومرونة القدرات.

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: مرونة الموارد						
-25	لدى جامعتنا موارد تساعدنا على تطوير خدماتها.					
-26	تعمل الجامعة على تطوير انظمتها لمواكبة بيئة الاعمال .					
-27	تستطيع الجامعة الحصول على الموارد مع					

					مصادر مختلفة.	
					موارد الجامعة تساهم بتحقيق اهدافها.	-28
					تساهم موارد الجامعة على تحقيق الاهداف الموضوعة	-29
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مرونة القدرات	ثانياً
					لدى الجامعة موارد تساهم بتقديم خدمات متميزة.	-30
					الجامعة تستثمر قدراتها بصورة متعددة .	-31
					يتطلب العمل بالجامعة قدرات ومهارات عالية لنقل المعارف.	-32
					لدى جامعتنا قدرات تمكنها من الاستجابة للمتغيرات.	-33
					تعمل الجامعة على استقطاب التدريسين ذوي القدرات الابداعية بجميع المستويات.	-34
					الاداء المؤسسي	ثالثا
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	1-الاداء الاستراتيجي	اولا
					علاقة الجامعة بطلابها تساعد على تطوير منتجاتها.	-35
					تساعد مدخلات الجامعة على فتح عدة فروع	-36

					لها.	
					تبذل الجامعة جهد عال لتحقيق خدمات تعليمية بجودة عالية.	37-
					تساعد الجامعة على معرفة عملائها بشكل افضل.	38-
					تطوير تكنولوجيا حديثة نتيجة للعلاقة المتميزة مع عملائها.	39-
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاداء المالي	ثانيا
					تمتلك ادارة الجامعة انظمة تساعد على قياس ايراداتها .	40-
					تتمتع ادارة الجامعة بسمعة جيدة من خلال الارباح المتحققة.	41-
					تحتفظ ادارة الجامعة بقدر من السيولة لمواجهة الحالات الطارئة.	42-
					تستطيع ادارة الجامعة الوفاء بالالتزامات المالية بوقت محدد.	43-
					تمتلك ادارة الجامعة استراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بطلابها باعتبارهم المورد الرئيسي لها.	44-
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاداء التشغيلي	ثانيا

					توفر الجامعة نسبة مناسبة لمتطلبات الاداء التشغيلي.	45
					مخرجات الجامعة مطابقة للمواصفات المحددة.	46
					تلتزم الجامعة الوفاء بالتزاماتها بمدة اقصر من المنافسين.	47
					تكاليف تسجيل الطالب الواحد مقبولة مقارنة مع الجامعات الاخرى.	48
					تلتزم الجامعة بتوفير الكوادر التدريسية الجيدة لتقديم الخدمة التعليمية.	49

ملحق رقم (2)

قائمة ياسماء محكمين الاستنبانة

الجامعة	الاسم	ت
جامعة علوم القرآن	أ.د خالد سر الختم	1
جامعة السودان	أ.د احمد ابراهيم ابو سن	2
جامعة النيلين	د. محمد عبد العاطي عمر	3
جامعة عمان الاهلية الاردن	أ.د. جمال احمد الدوري	4
جامعة عمان الاهلية الاردن	أ.د. احمد الكميت	5
جامعة عمان الاهلية الاردن	د.أسعد حميد عبد العلي	6
جامعة تكريت	أ. د ناجي الدوري	7
جامعة تكريت	أ.د فائق مشعل قدوري	8
جامعة تكريت	د. جمال الجبوري	9

ملحق رقم (3)
(كتاب تسهيل المهمة)