

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي التخطيط الإستراتيجي متغير وسيط، دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية

إعداد الطالبة

حنان عبدالرزاق محمد صغور

إشراف

الأستاذ الدكتور خالد الزعبي

أطروحة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في
الفلسفة في الإدارة الإستراتيجية/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2020م

الملخص

أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط، دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية

حنان صغور

جامعة مؤتة، 2020

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين والبالغ عددهم (280) مديراً، في مستوى الإدارة العليا والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية والمُسجلة لدى وزارة التعليم العالي القطرية

وقامت الباحثة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، واستخدم عدداً من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها؛ باستخدام الرزمة الإحصائية (3, SMART-PLS).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. بلغ مستوى توافر التفكير الإستراتيجي، والأداء التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية، الدرجة المرتفعة على مقياس (ليكرت) الخماسي.
2. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.
3. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.
4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي، بوجود التخطيط الإستراتيجي متغيراً وسيطاً.

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني التفكير الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية، وذلك لدوره الهام في الأداء التنظيمي، وهذا يتطلب الاستمرار بتحديد الاتجاه المستقبلي، وبناء خطة متكاملة الأبعاد منسجمة مع امكانات المؤسسة ومقدرتها الداخلية، ويتم ذلك من خلال تحليل دقيق لنقاط القوة في المؤسسة والعمل على تعزيزها لاستغلال الفرص لصالح المؤسسة.

الكلمات الافتتاحية: التفكير الإستراتيجي، الأداء التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة قطر التعليمية.

Abstract

The impact of strategic thinking on organizational performance Strategic planning, variable and mediating, field study at Qatar Educational Foundation.

Hanan Sogour

Mu'ta University, 2020

The study aimed to analyze the impact of strategic thinking on organizational performance in Qatar Educational Foundation, in the presence of strategic planning as an intermediate variable, and the study relied on the descriptive and analytical approach. The study population consisted of all the (280) working directors at the senior and middle management levels in the Qatar Educational Foundation and registered with the Qatari Ministry of Higher Education.

The researcher conducted a comprehensive survey of all elements of the study community, and used a number of statistical methods to answer the study questions and test its hypotheses. Using the statistical package (SMART-PLS, 3).

The study concluded with a set of results, the most important of which are:

1. The level of availability of strategic thinking, organizational performance, and strategic planning in Qatar Educational Foundation has reached a high score on the five-Likert scale.
2. The presence of a statistically significant effect of strategic thinking on organizational performance and strategic planning.
3. The presence of a statistically significant impact of strategic planning on organizational performance.
4. The presence of a statistically significant effect of strategic thinking on strategic performance, with the presence of strategic planning as an intermediate variable.

The study recommended the necessity of continuing to maintain the level of adopting strategic thinking in the Qatar Educational Foundation, due to its important role in organizational performance, and this requires continuing to define the future direction, and building an integrated plan of dimensions consistent with the institution's potential and its internal capacity, and this is done through a careful analysis of the strengths of the institution And work to strengthen them to exploit opportunities for the benefit of the institution.

Key words: strategic thinking, organizational performance, strategic planning, Qatar Education Foundation.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
ي	المُلخص باللغة العربية
ك	المُلخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أسئلة الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أهمية الدراسة
7	6.1 أنموذج الدراسة
7	7.1 فرضيات الدراسة
9	8.1 التعريفات الإجرائية
11	9.1 حدود الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	1.2 الإطار النظري
12	1.1.2 المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي
12	1.1.1.2 مفهوم التفكير الإستراتيجي
14	2.1.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي
17	3.1.1.2 نمذجة التفكير الاستراتيجي

الصفحة	الموضوع
28	4.1.1.2 مزايا التفكير الاستراتيجي
30	2.1.2 المبحث الثاني - الأداء التنظيمي
30	1.2.1.2 مفهوم الأداء
31	2.2.1.2 مفهوم الأداء التنظيمي
32	3.2.1.2 أهمية الأداء التنظيمي
33	4.2.1.2 مستويات الأداء التنظيمي
34	5.2.1.2 أبعاد الأداء التنظيمي
43	3.1.2 المبحث الثالث - التخطيط الاستراتيجي
43	1.3.1.2 مفهوم الاستراتيجية
43	2.3.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
45	3.3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي
56	4.1.2 المبحث الرابع: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي
58	5.1.2 المبحث الخامس: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي
61	6.1.2 المبحث السادس: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي
63	7.1.2 المبحث السابع: تفسير العلاقة المقترحة التي تبين أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً
64	2.2 الدراسات السابقة
64	1.2.2 الدراسات العربية
72	2.2.2 الدراسات الأجنبية
82	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
83	4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
84	نبذة عن مؤسسة قطر

الصفحة	الموضوع
85	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
85	1.3 المقدمة
85	2.3 منهج الدراسة
85	3.3 مجتمع الدراسة
86	4.3 وحدة التحليل
87	5.3 طرق جمع البيانات
87	6.3 أداة الدراسة
88	7.3 صدق أداة الدراسة
88	8.3 ثبات أداة الدراسة
90	9.3 تقييم نموذج القياس
94	10.3 المعالجة الإحصائية
95	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
95	1.4 المقدمة
95	2.4 وصف خصائص مجتمع الدراسة
97	3.4 وصف وتحليل أسئلة الدراسة
97	1.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
104	2.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
109	3.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
110	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
123	5.4 مناقشة نتائج الدراسة
130	6.4 التوصيات
132	قائمة المراجع
132	أولاً: المراجع العربية
143	ثانياً: المراجع الأجنبية
152	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب نموذج (Leidtko, 1998)	1.2
37	خصائص الكفاءة والفاعلية	2.2
86	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة	1.3
86	الاستبانات الموزعة، والمستردة والصالحة للتحليل	2.3
89	تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة	3.3
90	مؤشرات الصدق التقاربي	4.3
92	مؤشرات الصدق التمييزي	5.3
93	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة	6.3
96	خصائص مجتمع الدراسة	1.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن التفكير الاستراتيجي بأبعاده	2.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد التركيز على القصد	3.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد التفكير في الوقت	4.4
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد التوجه بالافتراضات	5.4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الذكاء واقتناص الفرص	6.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد منظور النظم	7.4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن الأداء التنظيمي بأبعاده	8.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الفاعلية	9.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الكفاءة	10.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الارتباط	11.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الاستدامة	12.4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الاستدامة	13.4
111	نتائج اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي	14.4
112	نتائج اختبار تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي)	15.4
116	نتائج اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي	16.4
118	نتائج اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي	17.4
121	نتائج اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً	18.4
129	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	19.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	أنموذج الدراسة الفرضي	1.1
17	أبعاد التفكير الاستراتيجي من منظور (Liedtka, 1998)	2.1
35	الأنشطة المتعلقة بالكفاءة والفاعلية	2.2
91	معاملات التحميل المعيارية لنموذج الدراسة، استناداً لمستخرجات برنامج (Smart-PLS)	1.3
112	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3)	1.4
116	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3)	2.4
118	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3)	3.4
120	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3)	4.4
122	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بوجود التخطيط الاستراتيجي	5.4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
153	أداة الدراسة: الاستبانة بصورتها النهائية	(أ)
160	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	(ب)

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

في ضوء التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها عالمنا هذه الأيام، وفي كافة المجالات، برزت الحاجة إلى الاهتمام بتبني مفاهيم التخطيط والتفكير الاستراتيجي بشكل أكبر في محاولة؛ لمواكبة هذه التطورات والتغيرات، من خلال ما تقدمه هذه المفاهيم من أفكار وحلول وبناءة لكافة القضايا التي تمر بها المنظمة ويمكن البناء عليها للمستقبل، بهدف تطوير الأداء التنظيمي، وبالتالي تحقيق التميز في تقديم خدمات ذات جودة عالية لمتلقي الخدمة، معتمدة على تحقيق الميزة التنافسية، وتبني الأفكار والنظم الإدارية الأكثر حداثة، وقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

يُعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم أنشطة المنظمات المعاصرة ، ومن الصعب تصور منظمة ما في عالم اليوم تُمارس نشاطها ، وتحقق أهدافها بدون وجود هذه الوظيفية الأساسية ، وعكس ذلك تحدث العشوائية والتخبط في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الذي يجعلها عاجزة عن التصرف في مواجهة عوامل البيئة الخارجية ، وما يترتب على ذلك من تهديد لمستقبلها ووجودها في بيئة العمل أو مواجهة المنافسة الشديدة ، فالتخطيط الإستراتيجي كأحد أنواع التخطيط يستند إلى فهم واقعي ، ودقيق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم البيئة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والتهديدات التي تتطوي عليها مما يُمكنها من توقع واستشراف المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ، والتميز على المنافسين .

حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المجالات التي حصلت على الاهتمام الكبير من قبل الإدارة العليا في كافة المنظمات، وبخاصة منظمات الأعمال منها، وذلك لقدرته على التعامل مع الضغوط والمتغيرات البيئية المتعددة التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، نتيجة ظهور المنافسة الكبيرة في بيئة

الأعمال، والسعي لتحقيق التميز في الأداء، إضافة إلى وجود العناصر البيئية غير المؤكدة.

كما تبدو أهمية التخطيط الاستراتيجي في دوره في تحليل الفرص، والتهديدات في البيئة الخارجية، وتخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة؛ ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية، أو الداخلية المحتملة، وبالتالي تقديم أفضل مستويات الأداء التنظيمي.

والتخطيط الاستراتيجي السليم يجب أن يسبقه مهارات وقدرات عالية من التفكير الاستراتيجي الذي يعتمد بشكل أساسي على تقديم أفكار جديدة، ووضع تصور للاستراتيجيات والرؤية للمستقبل المحتمل، وهنا لا بد أن يتمتع كافة العاملون بمهارات وقدرات فكرية غير تقليدية، تتيح لهم إمكانية التصور والتأمل لتقريب صور المستقبل تمهيداً؛ لتحويله إلى خطط وقرارات استراتيجية، لمساعدة المنظمة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، تصب في تحسين أدائها بشكل أفضل وصولاً إلى التميز التنظيمي.

ولهذا بدأ الاهتمام واضحاً من قبل إدارات العديد من المنظمات بأتباع أساليب حديثة وإبداعية عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، تهدف إلى تحديد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة والمفاضلة بينها، وتحقيق الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء غير المترابطة، عند صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، سعياً منها إلى البقاء في السوق والاستمرار في أنشطتها وأعمالها دون توقف، واضعة نصب أعينها تحقيق أفضل مستويات الأداء في أعمالها، إلا أن هذا الأمر لا يتحقق بسهولة ويسر؛ حيث يتطلب التركيز على كيفية تحقيق عوائد للمنظمة من خلال عمليات واضحة لإدارة استراتيجياتها المبنية على وضع خطة استراتيجية سليمة، بما يجعلها في موقع أفضل بين المنافسين على المدى الطويل.

يُعد الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي للمنظمات غاية مُلحة في ظل بيئة تتسم بالتغير الشديد، وأصبح التغيير هو القاعدة، والاستثناء هو الاستقرار، حيث تتسارع التغييرات على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي بدورها تؤثر في الأداء التنظيمي الذي يُعتبر مقياس مهم لنجاح المنظمات على

اختلاف أنواعها لارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، حيث أصبح الأداء التنظيمي من الأدوات التي يتم اتخاذها بعين الاعتبار عن الحكم على نجاح المنظمات وتقدمها والذي يؤثر على موقعها التنافسي ، خاصة في ظل المنافسة والتحديات الكبيرة في عالم الأعمال .

ونظراً لأهمية التكامل بين هذه المتغيرات الثلاثة، وهي: التفكير الإستراتيجي ، والأداء التنظيمي ، والتخطيط الإستراتيجي ، وسعيًا إلى التواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء المعرفي في هذا المجال، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الموضوعات الإدارية المهمة، ومدى تطبيقها في مؤسسة قطر التعليمية .

وبشكل عام، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في ظل تواجد التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط في مؤسسة قطر التعليمية ، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وعملية، وتقديم التوصيات المناسبة ؛ للاستفادة منها في صناعة واتخاذ القرارات، وإعداد الخطط الاستراتيجية لدى المؤسسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعد الاهتمام بمستوى الأداء التنظيمي للمنظمات وخاصة في قطاع التعليم غاية مُلحة خاصة في ظل عصر العولمة الذي يتسم بمجموعة من المتغيرات أهمها: التقدم المعرفي، والتطور التكنولوجي، وتغيير بيئة سوق العمل ومتطلباته، ومثل هذه الأمور تفرض على المنظمة الاهتمام بالأداء التنظيمي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من أجل البقاء، والنمو، والتطور، والحفاظ على موقعها التنافسي ،

كما أن الظروف الطارئة التي يشهدها عالمنا اليوم، والتي جاءت بشكل مفاجئ لم يكن مخطط سابقاً لها والتعامل معها، فرضت على مثل هذه المنظمات تقديم حلولاً إبداعية من خلال أتباع أساليب التفكير الإبداعي، خاصة وأن التفكير الإبداعي يتضمن توليد وتعديل الأفكار لغرض التوصل إلى نتائج تتصف بالأصالة ، والطلاقة ، والحساسية للمشكلات ، والبحث عن طرق غير مألوفة لحل المشكلات ، وتقديم خدمات مميزة تحقق للمنظمة التميز ، والتفوق على المنافسين في قطاعها ، خاصة أن المنظمات تتجه نحو الإبداع من أجل اثبات جدارتها وبقائها في ظل بيئة متغيرة

أساسها التنافس للوصول إلى أكبر عدد من العملاء ، وزيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

علاوة على ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة ومنها مؤسسة قطر التعليمية يُمثل عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط المؤسسة بصورة مبرمجة تعتمد على استشراف المستقبل والتخطيط بصورة عقلانية بدلاً من التخبط دون أساس معرفة ، حيث يقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام المعلومات ، وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف استكشاف الفرص وتوظيف نقاط القوة لاستثمار هذه الفرص لصالح المنظمة ، وكذلك التعرف على التهديدات والوقوف على أسبابها ، للتخفيف من آثارها السلبية ، ومن هنا تظهر حاجة مؤسسة قطر التعليمية لتبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي واعتباره بمثابة خارطة الطريق الذي يُرشدها لاستشراف المستقبل ، ورصد التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

على الرغم من الدور الكبير والحيوي الذي تؤديه المؤسسات التعليمية القطرية في نشر العلم والمعرفة وتطويرها، إلا أنها تواجه بعض التحديات التي تحد من تطور أدائها وتقدمها؛ حيث أن نجاحها يعتمد بشكل رئيسي على عدة مقومات أهمها القدرة على وضع وتنفيذ استراتيجيات قادرة على النهوض بأدائها، وبالتالي أنجاحها وضمان استمراريتها، خاصة في ظل الظروف الراهنة التي يشهدها عالمنا اليوم والمتمثلة بظهور جائحة كورونا، والتي تسببت في توقف العمل في معظم المؤسسات التعليمية في دول العالم، ومن بينها بطبيعة الحال دولة قطر.

إن مؤسسة قطر تعد من المؤسسات الرائدة في الدولة في مجالات التعليم، والبحوث، وتنمية المجتمع؛ إلا أن الدراسات التي تناولت وعلى الرغم من الجهد المتميز الذي تبذله هذه المؤسسة؛ فقد وجدت الباحثة ان الدراسات التي تناولت مؤسسة قطر التعليمية تُعد نادرة .

وبالتالي؛ فإن أتباع أساليب التفكير الاستراتيجي القائم على ابتكار أفكار جديدة قابلة للتطبيق بصورة تشاركية سيعمل على تحسين كفاءة وجودة التخطيط الاستراتيجي، والذي سيحقق التميز في أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على تقديم الخدمات، وتحقيق

درجة عالية من الرضا لدى جمهور متلقي الخدمة. وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في ظل تواجد التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط في مؤسسة قطر؟

3.1 أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة أسئلة الدراسة الحالية في حسب الآتي:

1. ما مستوى توافر التفكير الاستراتيجي بأبعاده الاتية: (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) حسب تصورات المبحوثين في مؤسسة قطر التعليمية؟
2. ما مستوى توافر الأداء التنظيمي بأبعاده الاتية: (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) حسب تصورات المبحوثين في مؤسسة قطر التعليمية؟
3. ما مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب تصورات المبحوثين في مؤسسة قطر التعليمية؟

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التالي:

1. التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المنظمات في ظل وجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط لدى مؤسسة قطر التعليمية.
2. التعرف على مستوى أهمية التفكير الاستراتيجي، وفقاً لتصورات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في مؤسسة قطر التعليمية.
3. التعرف على مستوى أهمية الأداء التنظيمي، وفقاً لتصورات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في مؤسسة قطر التعليمية.
4. التعرف على مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي، وفقاً لتصورات العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في مؤسسة قطر التعليمية.
5. تقديم إطار نظري يسهم في إثراء المكتبة العربية في موضوع البحث الذي يركز على التفكير الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.

6. تقديم توصيات استناداً إلى نتائج الدراسة تفيد صانعي القرارات في مؤسسة قطر تسهم في تطوير الأداء التنظيمي.

5.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

يمكن توضيح الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال التالي: -

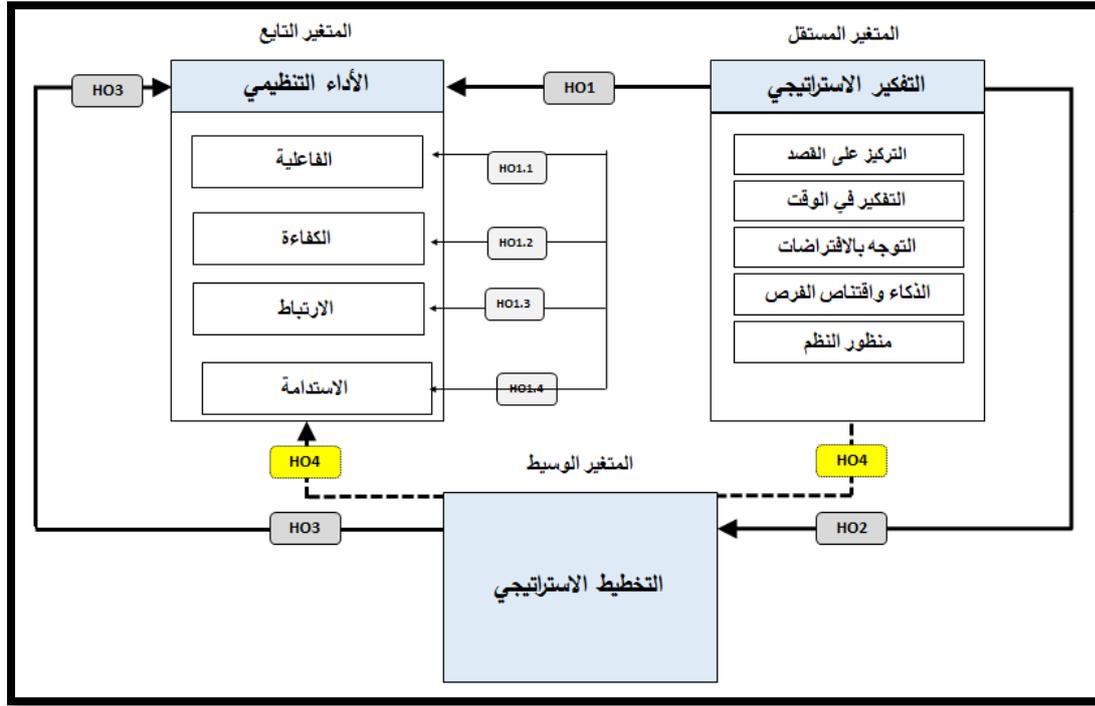
1. تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي ستتطرق له وهو أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المنظمات، التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط؛ حيث يعد هذا الموضوع من ركائز الإدارة الحديثة.
2. ستساعد هذه الدراسة على توفير إطار نظري للمكتبة العربية يسهم في تجسير الفجوة في موضوع التفكير الاستراتيجي ومفهومه، ومحدداته والفرق بينه وبين التخطيط الاستراتيجي.
3. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في مستوى التفكير الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية التفكير الاستراتيجي؛ إذ أنه يستهدف المستقبل ويحدد اتجاهات المنظمة، ويساعدها في اقتناص الفرص وتلافي التهديدات، كما تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة تبنيه إذ أنه يساعد على تحديد المسار العام لمنظمات المستقبل، ويسهم في تلافي الأزمات، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجتمع الدراسة الذي ستطبق عليه وهو مؤسسة قطر، وبما تقدمه من معارف وعلوم تسهم في تقدم وازدهار مجتمعاتها.

وتكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية التوصيات التي تتوصل إليها لأصحاب القرار الاستراتيجي الأمر الذي يسهم في تطوير وتحسين أداء تلك المؤسسة، ويرقى بها إلى مصاف الجامعات المتقدمة.

6.1 أنموذج الدراسة



الشكل (1.1)

أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

مراجع المتغير المستقل

محمد، شريف (2012)، خليف، لينا (2008)، Bani-Hani, (2020)، Dionisio(2017)،

مراجع المتغير التابع:

ديجي، وهيبة. (2013)، الفاعوري (2012)، Akram et al (2018)، Birasnav (2014)،

مراجع المتغير الوسيط:

الجابري، (2013)، (2017)، Kasera (2012)، Grace. (2012)، Owolbi&Makinde، Chandrasekar (2011).

7.1 فرضيات الدراسة

تتمحور الدراسة حول الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتفكير الاستراتيجي بأبعادها

(التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعةً، في مؤسسة قطر التعليمية.

وللتحقق من تأثير التفكير الاستراتيجي في كل بُعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى أربع فرضيات، وكانت على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): التي تنص على لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الفاعلية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الكفاءة كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الارتباط كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H01₄): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الاستدامة كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظم) مجتمعةً، في التخطيط الاستراتيجي، في مؤسسة قطر التعليمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعةً، في مؤسسة قطر التعليمية.

تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعادها (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظم) مجتمعةً، في الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعةً، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، في مؤسسة قطر التعليمية.

8.1 التعريفات الإجرائية

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

1. التفكير الاستراتيجي إجرائياً: يعرف التركيز الاستراتيجي، بأنه مدى قدرة مؤسسة قطر على تبني التفكير القائم على الأبعاد التالية (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص والتفكير القائم على منظور النظم)، وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (1-20).

2. التركيز على القصد إجرائياً: يعرف التركيز على القصد بأنه قدرة القيادة في مؤسسة قطر على توجيه تفكير العاملين نحو الاكتشاف لبلوغ الأهداف التي

تتوي المؤسسة الوصول إليها. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (4-1).

3. **التفكير في الوقت إجرائياً:** يعرف التفكير في الوقت بأنه قدرة القادة في مؤسسة قطر على توجيه العاملين للتفكير القائم على الربط بين الحاضر والمستقبل واستخلاص العبر عند حل المشكلات. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (8-5).

4. **التوجه بالافتراضات إجرائياً:** يعرف التوجه بالافتراضات بأنه قدرة القيادة في مؤسسة قطر على توجيه العاملين للتفكير القائم على وضع الفرضيات وجمع البيانات اللازمة له عند حل المشكلات. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (12-9).

5. **الذكاء واقتناص الفرص إجرائياً:** يعرف الذكاء واقتناص الفرص بأنه قدرة القادة في مؤسسة قطر على توجيه العاملين لاقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لبلوغ أهدافها الاستراتيجية. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (16-13).

6. **منظور النظم إجرائياً:** يعرف منظور النظم بأنه قدرة العاملين في مؤسسة قطر على فهم وتحليل أبعاد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ككل، ومعرفة دور كل واحد منهم وعلاقته بالآخرين داخل المؤسسة. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (20-17).

ثانياً: الأداء التنظيمي إجرائياً: يعرف الأداء التنظيمي؛ بأنه المحصلة النهائية لجهود كافة العاملين في مؤسسة قطر، وبالتالي يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أنشأت لأجلها. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (33-21).

1. **الفاعلية إجرائياً:** تعرف الفعالية بأنها مدى قدرة مؤسسة قطر على تحقيق أهدافها بالشكل الصحيح وتحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (24-21).

2. **الكفاءة إجرائياً:** تعرف الكفاءة؛ بأنها مدى قدرة مؤسسة قطر على تحقيق أهدافها باستخدام أقل الموارد المتاحة. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (25-28).

3. **الارتباط إجرائياً:** يعرف الارتباط؛ بأنه مدى قدرة مؤسسة قطر على تحقيق أهدافها بما يتوافق مع تحقيق غايات كافة أصحاب المصلحة. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (29-32).

4. **الاستدامة إجرائياً:** تعرف الاستدامة؛ بأنها مدى قدرة مؤسسة قطر على تلبية الاحتياجات الحالية بما لا يؤثر على قدرتها في تلبية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي يضمن لها الاستمرارية لفترات زمنية طويلة. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (33-36).

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي؛ بأنه جهد منظم ينتج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ماهية المنظمة، وماذا تتخذ، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل (Clay et al., 2016).

وإجرائياً: يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه قدرة القادة في مؤسسة قطر على وضع التصور الأمثل لمستقبل المؤسسة من خلال صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد عدداً من البدائل الاستراتيجية اعتماداً على نتائج التحليل البيئي للمؤسسة. وتم قياسه في الفقرات المحددة في أداة الدراسة من (37-47).

9.1 حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية للدراسة:** ستقتصر الدراسة في حدها الموضوعي على تحديد أثر التفكير الاستراتيجي على أداء المنظمات، التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط.

2. **الحدود الزمنية للدراسة:** ستطبق الدراسة المقترحة من شهر سبتمبر (2019)، ولغاية شهر سبتمبر (2020).

3. **الحدود المكانية للدراسة:** تم تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسة قطر التعليمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتكون هذا الفصل من جزئين، وهما: الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، والأداء التنظيمي)، وكذلك أبعادها الفرعية، أما الجزء الثاني؛ فيتضمن الدراسات السابقة المتعلقة بهذه المتغيرات، وعلى النحو التالي:

1.1.2 التفكير الاستراتيجي:

1.1.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

إن الأدبيات التي تناولت الأعمال الحديثة تقسم الاستراتيجية إلى فكرتين رئيسيتين: الأولى هي (التفكير الاستراتيجي)، والذي يوضح أن سبب تبادل الأفكار وتقبلها هو التفكير الإبداعي، وإيجاد الحلول المناسبة للتحديات الديناميكية وغير المتوقعة في الاقتصاد الحالي، والفكرة الثانية هي (التخطيط الاستراتيجي)، والذي يشمل وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والتنفيذ الشمولي والمنطقي لتلك الخطط، وهو بذلك يشمل منهجيات الإدارة المتضمنة التطوير والتنفيذ للخطط الاستراتيجية (Hitt and Ireland, 2005).

وللقادة الاستراتيجيين مهام أساسية؛ منها إنشاء بيئة وثقافة منظمية تدعم الأفكار الإبداعية بشكل مرن، كما تعمل على تحويل المنظمة إلى منظمة تعلمية تتبنى التفكير الاستراتيجي، وتحتوي التعلم في النسيج المنظمي، مما يجعل المنظمة أكثر استيعاباً وتقبلاً للضغوط الخارجية، وبالتالي الوصول إلى النتائج المطلوبة اعتماداً على نفس الأيدي العاملة. (Haycock, et al., 2012).

ووفق ليديتكا (Liedtka, 1998)، فإن التفكير الاستراتيجي؛ هو طريقة تفكير خلاقة وإبداعية؛ لذا فإن التفكير الاستراتيجي هو الأساس في إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهو الأداة للوصول إلى ما ترنو له الجدارات القيادية، ودفع المنظمة

نحو التقدم والازدهار، والحصول على إنتاجية مبتكرة وانسيابية، كما يستخدم هذا التفكير في اتخاذ القرارات والتنبؤ بمستقبل المنظمة.

وفي هذا السياق، يفترض راوس ودالأنباخ (Rouse and Daellenbach, 1999) أن إطلاق إبداعات جديدة وحلول للمعضلات يعدا المهمة الأصعب التي يواجهها المدراء التنفيذيين والمدراء أصحاب الخبرة، ولكن في حال تم تطبيق التفكير الاستراتيجي بشكل جيد، فإنه سيفوق الافتراضات وينشئ نماذج فكرية جديدة من الأسواق والعروض والمنظمات.

يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي على أنه الإدراك العام والتفضيل ومنطق الاستدلال في عملية صنع الاستراتيجية وتنفيذها. يختلف التفكير الاستراتيجي من دولة إلى أخرى، وينشأ من تاريخ وثقافة الدولة القومية ويظل مستقرًا ومؤثرًا على سلوكيات الناس عبر فترات زمنية مختلفة. (Pan, 2016)

كما يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي؛ بأنه عملية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال عملية اتخاذ القرار الذكي، وعادة ما يتم نقل التفكير الاستراتيجي كمفهوم إلى الأساليب المبتكرة، والتي تتطلب تفكيرًا إداريًا يتجاوز التفكير التشغيلي اليومي الذي يتماشى مع المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وعادةً ما يتكون التفكير الاستراتيجي من عدة أنشطة مثل تصحيح البيانات وتحليل وتبادل الأفكار حول قضية بطريقة منظمة تؤدي إلى الحصول على إجابات صحيحة (السهلاني ومدلول، 2018).

ويُعرّف بني هاني (Bani-Hani, 2020) التفكير الاستراتيجي بأنه عملية ذهنية أو تفكير يطبقها الفرد في سياق تحقيق هدف أو مجموعة أهداف في عملية معينة.

مما سبق؛ ترى الدراسة أن التفكير الاستراتيجي هو التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل؛ وبالتالي فهو خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي ويرتبط ارتباطًا وثيقًا كصفة لازمة للقادة والمخططين الاستراتيجيين؛ لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقليدية هي القيام بتشخيص واعٍ

للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية، ثم وضع رؤية وبدائل، وكل ذلك لا يتأتى إلا بالتفكير الاستراتيجي. وعليه؛ فإن الدراسة تعرف التفكير الاستراتيجي بأنه مسار فكري تخطيطي يستبق الأحداث وينطلق من استقراء الماضي والوقوف على الحاضر، واستشراف معالم المستقبل.

2.1.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي:

إن سبب نجاح الشركات أو فشلها ربما يكون السؤال المركزي في الاستراتيجية، وإن سبب التراجع والفشل كثيرًا ما يُصنف على أنه إما استراتيجي أو تشغيلي بطبيعته (Syeda, 216). وهنا يبرز دور التفكير الاستراتيجي من أجل وضع المنظمة في وضع تنافسي في السوق، وجعلها أكثر مرونة للتغيرات التكنولوجية التي تحكم محددات الطلب وفقدان الميزة التنافسية للمنظمة أحيانًا (Al-Qatamin and Esam, 2018).

وفقًا لنتامانوب وزملائه (Nuntamanop, et al., 2013)، فإن التفكير الاستراتيجي مهم لتطوير الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية؛ وفي الوقت نفسه، فإنه يساهم في مخرجات الشركة وربحياتها.

إن استخدام مصطلح التفكير الاستراتيجي يعني أن القائد يجمع بين عناصر مختلفه؛ مثل التحليل، والاستكشاف، والفهم، وتحديد موقف متعدد الأوجه، ثم تطوير خطط عمل من شأنها إحداث أكبر تأثير إيجابي ممكن نحو هدف محدد مسبقًا (Kazmi and Naaranoja, 2015).

تعد القدرة على التفكير الاستراتيجي مكونًا مهمًا يجب أن يمتلكه رواد الأعمال من أجل تحديد نجاح الأعمال (Hassan, et al., 2016).

كما يُنظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه:

توليد وتطبيق أفكار وفرص عمل مميزة تهدف إلى خلق ميزة تنافسية للأعمال التجارية، كما يُنظر إليه أيضًا على أنه القدرة على وضع خطة فعالة تتماشى مع الأهداف التنظيمية ضمن وضع اقتصادي معين (Olaniyi and Lucas, 2016).

تبرز إيجابيات التفكير الاستراتيجي في نواحي عدة، منها:

1- القدرة على التنبؤ بمستقبل السوق:

يضمن التفكير الاستراتيجي اتخاذ سلسلة من القرارات حول الإجراءات التي تتوي المنظمة اتخاذها؛ لتصبح أكثر نجاحًا، ولكن هنالك العديد من المنظمات التي تمر بعملية التخطيط الاستراتيجي مرة واحدة سنويًا، مما يؤدي إلى إنشاء مستند يمثل في جوهره دليلًا لفريق الإدارة لاستخدامه في العام المقبل، ومن الأفضل أن تسعى المنظمات جاهدة لجعل التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة على مدار العام، حيث أن التفكير الاستراتيجي يمكن إدارة المنظمة على توقع التحولات الرئيسية في السوق التنافسي وتحديد الفرص الناشئة (Calandro, 2015).

2- محدودية الموارد:

يمكن التفكير الاستراتيجي صاحب العمل من تحديد كيفية استخدام الموارد المحدودة من (المال والعاملين والوقت) بشكل أكثر فعالية، ودفع المنظمة نحو أهدافها (Dhir, 2016). كما يوجه التفكير الاستراتيجي فريق الإدارة نحو الأسواق التي من المرجح أن تنجح؛ حيث يساعد المنظمة على تجنب الأخطاء المكلفة، مثل فتح موقع جديد للبيع بالتجزئة قبل أن يكون عدد العملاء كبيرًا بما يكفي لدعمه (Ranjith, 2015).

3- تغيير البيئة:

من المعلوم بأنه أثناء عمل المنظمة تنشأ تهديدات تنافسية جديدة، فمثلًا يؤثر التغيير في الاقتصاد الوطني والمحلي على القدرة الشرائية لعملاء المنظمة، ومن المحتمل أن ترتفع أسعار المواد أو المخزون بشكل غير متوقع، وهنالك فرص تنشأ من حين لآخر تخلفها بيئة الأعمال مثل فتح أسواق جديدة؛ فالتفكير الاستراتيجي هو عقلية الاستعداد لهذه التغييرات ووجود خطط للتعامل معها، إذ أنه يتيح رد الفعل السريع

للمنظمة، ويمكنها من الاستفادة من الفرص وتقليل أضرار الأحداث السلبية غير المتوقعة (Shaik and Dhir, 2020).

4- مقارنة أعمال المنظمة مع المنافسين:

تقوم المنظمات التي تتقن التفكير الاستراتيجي بتقييم نقاط القوة والضعف في أعمالها بشكل مستمر مقارنةً بتلك الخاصة بالمنافسين الرئيسيين، وذلك بحثًا عن الوقت المناسب وأفضل الوسائل من أجل التغلب على المنافسين الآخرين العاملين في نفس المجال (Benito-Ostolaza and Sanchis-Llopis, 2014). وفي هذا الشأن، فإن القادة الاستراتيجيين يحاولون دائمًا البحث عن الموضوع الذي يمكنهم فيه تحسين منتجاتهم ومستويات الخدمة والرسالة التي يرسلونها إلى السوق (Dhir, 2016)

5- الحاجة للنمو:

تحاول المنظمات دائمًا الاستمرار بالنمو، وهذا يعني أن عليها أن تحقق نجاحًا أمام المنافسين. وفي هذا الإطار؛ فإن التفكير الاستراتيجي يمكن المنظمات من إدراك أهمية التغيير والتطوير، ويمكنها من تقديم أعمال مبتكرة في ظل بيئة الأعمال المضطربة للتغلب على منافسيه. (Bani-Hani, 2020).

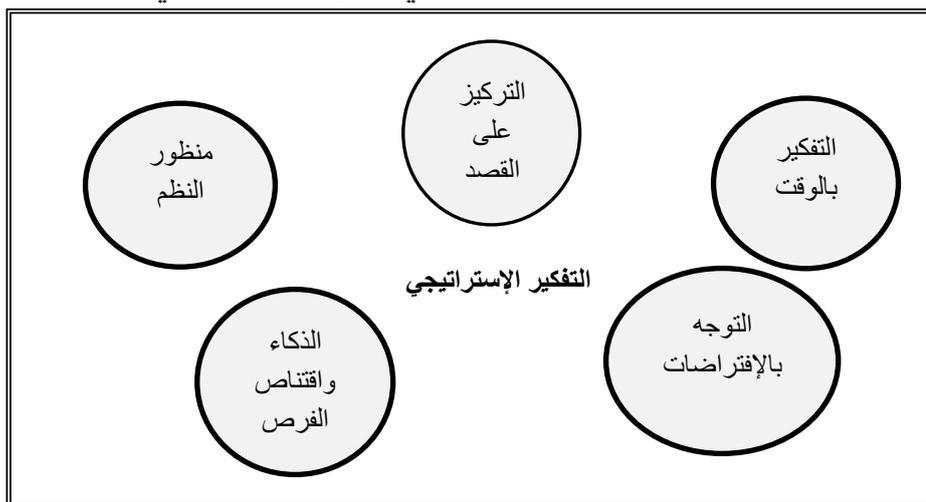
6- تحسين اتخاذ القرار:

غالبًا ما يصبح أصحاب الأعمال الذين يجعلون التفكير الاستراتيجي عنصرًا مركزيًا في فلسفتهم الإدارية مفكرين استراتيجيين أفضل مع مرور الوقت؛ حيث يمكن التفكير الاستراتيجي صاحب العمل من اتخاذ قرارات أكثر منطقية وثقة، فهم يتعلمون كيفية التعرف على التغييرات الطفيفة في بيئة الأعمال التي سيكون لها تأثير مباشر على عائداتهم، ويصبحون أكثر مهارة في التنبؤ بكيفية تفاعل المنافسين مع الاستراتيجيات التي ينفذونها، كذلك فإنهم يبدأون في رؤية الأعمال كما يراها عملاؤهم، ويعملون على صياغة استراتيجيات كفؤة حتى يقوموا بعمل أكثر قدرة على الوصول إلى عملاء محتملين جدد (Dhir, 2017).

3.1.1.2 نمذجة التفكير الاستراتيجي:

إن تحليل التفكير الاستراتيجي يشير بأن هنالك مواضيع مشتركة تتعلق بترابط الأفكار تبعًا لإمكانيات جديدة. وقد اقترحت ليدتكا (Liedtka, 1998) أنموذجًا للتفكير الاستراتيجي مكونًا من عدد من السمات المترابطة، وقد عمدت الكثير من الدراسات إلى تبني هذا الأنموذج، مثل دراسة (Alatailat and Elrehail, 2019 Olwan, et al.,)؛ وذلك لشموليته على الأبعاد الجوهرية للتفكير الاستراتيجي، فهو من أشهر نماذج التفكير الاستراتيجي (الشكل 2.1).

يعد أنموذج التفكير الاستراتيجي المقدم من قبل ليدتكا (Liedtka, 1998) التفكير الاستراتيجي على أنه طريقة مستقلة للتفكير تشتمل على عدد محدد وواضح من الخصائص، ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة كانت قد بينت تلك الأبعاد لإجماع معظم الكتاب عليها؛ ولملائمتها لبيئة الدراسة وهي على الشكل التالي:



الشكل (2.1)

أبعاد التفكير الاستراتيجي من منظور (Liedtka, 1998)

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع للدراسات السابقة.

1- التركيز على القصد - intent - focused

إن مصطلح التركيز على القصد يشير إلى وجهة نظر معينة حول السوق طويل الأجل أو الوضع التنافسي الذي تأمله المنظمة للبناء خلال العقد القادم أو نحو ذلك، وبالتالي، فإنه ينقل الإحساس بالاتجاه (Olwal et al., 2018)؛ فالتركيز على القصد تعني

وجهة نظر فريدة حول المستقبل، فهي تحمل للموظفين وعداً باستكشاف مناطق تنافسية جديدة، ومن ثم، فإنها ترسخ لديهم الشعور بالاكشاف (Ters, et al., 2013) يمكن أن ترتبط الخصائص التخيلية والعقلية والإبداعية التي يتضمنها تعريف التفكير الاستراتيجي بمفهوم النية الاستراتيجية (التركيز على القصد)، والتي تدل على أنها الطموح المستمر بالفوز، وتصور للوظيفة القيادية المطلوبة، وهو مفهوم يشمل العمليات الإدارية النشطة في المنظمة، وتحفيز العاملين وترك مجال للمساهمة الفردية والجماعية، والحفاظ على الحماس، واستخدام النية لتوجيه تخصيص الموارد باستمرار مما يسمح للمنظمات بتجاوز مواردها وقدراتها (Ranjith, 2015).

إن التركيز على القصد هو مفهوم راسخ في أفق التفكير الاستراتيجي وبالغ الأهمية، فهو يدل على وجهة النظر التي تدور حول السوق طويل الأمد أو الوضع التنافسي الذي تطمح إليه المنظمة خلال العقد القادم أو ما يقارب تلك المدة؛ لذلك فهو يشير إلى "الإحساس بالاتجاه" (Alomari, 2019). كما يتميز التركيز على القصد بشكل واضح بأنه يوحي بوجهة نظر تنافسية فريدة حول المستقبل، وبالتالي يوحي للعاملين في المنظمة بالسوق التنافسي الواعد، مما يحدد لهم الاتجاه نحو الهدف الرئيسي المطلوب تحقيقه (Alatailat and Elrehail, 2019).

يوفر التركيز على القصد التركيز السامح للأفراد داخل نطاق المنظمة؛ لحشد طاقتهم والاستفادة منها، وتركيز الانتباه، ومقاومة الإلهاء والتركيز لأطول فترة ممكنة؛ لتحقيق الأهداف، وفي ظل دوامة التغيير المستمرة والمربكة، فإن هذه الخاصية بالإضافة إلى المكون للتفكير الاستراتيجي تكون أكثر الموارد ندرة في المنظمة، ولن ينجح إلا من يستخدمها بشكل فاعل (Nurul and Sarminah, 2016).

إن الفارق بين الإمكانيات المتاحة وتحقيق المنشود يفرض على المنظمة أن تكون أكثر إبداعاً من حيث القدرة على استغلال الموارد المتاحة لديها استغلالاً أمثل، فبينما تركز النظرة التقليدية للاستراتيجية على درجة الموائمة بين الموارد الموجودة والفرص الحالية، فإن التركيز على القصد يفترض عدم تناسباً شديداً بين الموارد المتاحة والطموح الذي تحلم به المنظمة (Hamel and Prahalad, 2005).

وهذا يدل بشكل واضح على أن المنظمة التي تتبنى التركيز على القصد كعنصر أساسي للتفكير الاستراتيجي تركز بشكل كبير على الإبداع والابتكار من خلال استغلال الموارد الموجودة لديها في تحقيق الطموح المستقبلي لديها مما يجعلها سباقة لتحقيق الميزة التنافسية (Al-Qatamin and Esam, 2018).

توضح ليدتكا (Liedtka, 1998) أن التركيز على القصد يمنح للموظفين التركيز الذي يتيح للأفراد داخل المنظمة الفرصة؛ لتنظيم طاقاتهم والاستفادة منها، وتركيز الانتباه، ومقاومة التشييت، مما يدفعهم أن ينظموا ويرفعوا طاقاتهم وأن يركزوا اتجاههم واهتمامهم لأكبر قدر ممكن لإنجاز أهداف المنظمة.

إن الطاقة النفسية التي يتمتع بها العاملون في المنظمة والتي تنبثق من رضاهم والولاء لمنظمتهم قد تكون المصدر النادر الذي تمتلكه المنظمة في حال تم توجيههم من قبل قادتهم نحو الهدف الرئيسي، وأن المنظمات التي تمتلك هذا العامل هي التي تحقق النجاح خلال عجلة التغيير المضطربة؛ لذا فإنه يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي له علاقة وطيدة بالتركيز على القصد، بل أنه يُوجه بشكل أساسي من قبل تشكيل أو إعادة تشكيل التركيز على القصد (Muriith, et al., 2018).

2- التفكير بالوقت (Thinking in time):

إن التفكير الاستراتيجي يوجد الاستراتيجيات البديلة التي تلاءم الأوضاع المستقبلية التي قد تمر بها المنظمة اعتمادًا على الموارد المتاحة حاليًا مع التركيز على تدريب وتطوير العاملين، مما يؤهل المنظمة؛ لتكون قادرة على مواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية، وكذلك قادرة على استغلال الفرص وقتما تحدث، لذا فإن التفكير الاستراتيجي يمكّن القائد الاستراتيجي من الربط بين الماضي والحاضر، ثم ربط ذلك بالمستقبل؛ ليكون قادرًا على اتخاذ القرارات الحاسمة وفي وقتها المحدد، وهذا ما يجعل "التفكير في الوقت المحدد" أحد ركائز التفكير الاستراتيجي (Handy, 1999; Alatailat and Elrehail, 2019).

عندما يقوم التفكير الاستراتيجي بربط الماضي والحاضر والمستقبل يستخدم كل من ذاكرة المؤسسة وسجلها التاريخي الواسع كمدخلات حاسمة في تحديد مستقبلها، إذ

أن التذبذب بين الماضي والحاضر والمستقبل يعد ضروريًا لكل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية لدى قيادة المنظمة (Haycock et al., 2012).

وفي هذا السياق؛ يذكر علوان وزملاؤه (Olwan et al., 2019) أن قيادة المنظمة تستمد الشعور بالاستمرارية من خلال خبرتها التي تعلمتها من الماضي، وما تتعلمه في وقتها الحاضر، وشعور بالاتجاه للمستقبل، وذلك من أجل التمكن من التحكم بزمام أمور المستقبل.

ومن وجهة نظر هايكوك (Haycock et al., 2012)، فإن السؤال الضروري هنا هو كيف سيكون المستقبل الذي نحاول صنعه في الوقت الحالي؟ بعد أن حددنا المستقبل الذي نريد، ماذا استفدنا من الماضي؟ لنحتفظ به لما له من إيجابيات، وما الذي يجب علينا تفاديه من الماضي لما له من سلبيات؟، وما الذي يجب علينا إنشائه في الحاضر لوصول إلى المستقبل الذي نريد؟

3- التوجه بالافتراضات Hypothesis-driven:

إن الفرضيات الموضوعية في التفكير الاستراتيجي تقوم على وضع الفرضية التي تهدف لحل مشكلة أو تطوير فكرة محددة، وتطبيق الفرضية عمليًا، واختبار التطبيق، ثم مشاهدة النتائج لاختيار أفضل الحلول لحل المشكلة أو تطوير الفكرة (Shaik and Dhir, 2020). لذا فإن ممارسة التوجه بالافتراضات يدور حول تطوير أفكار، أو خدمات، أو منتجات جديدة، أو حتى تغيير في عمليات المنظمة باستخدام عدد من التجارب وبشكل متكرر؛ بحيث يتم الحصول على النتيجة المطلوبة أو الوصول إلى نتيجة توحى بأن الفكرة غير قابلة للتطبيق (Sloan, 2006).

إن النهج القائم على الفرضية في المنظمات يزيد كمية المعلومات المكتسبة لحل حالة عدم التأكد، وبالتالي زيادة نسبة التنبؤ في السوق بالنسبة للمنتجات الجديدة، وعند أتباع هذا النهج، يترجم المدراء في المنظمات رؤيتهم إلى فرضيات عمل قابلة للتأييد أو للدحض، ثم يتم اختبار تلك الفرضيات من خلال استخدام سلسلة من المنتجات القابلة للتطبيق (Eisenmann et al., 2013).

بناءً على ملاحظات الاختبار على مدير المنظمة أن يقرر ما إذا كان سيعتمد نموذج العمل المقترح؛ أو الاعتماد على نموذج منقح يغير بعض عناصر النموذج مع الاحتفاظ بعناصر أخرى؛ أو التخلي عن النموذج المخطط (Salavati, et, al., 2017).

تكرر هذه العملية؛ حتى يتم التحقق من صحة جميع فرضيات نموذج العمل الرئيسية من خلال اختبارات محددة في هذه المرحلة، وفي حال حققت المنظمة ملاءمة المنتج للسوق سيكون لديها منتج يلبي بشكل مريح احتياجات عملاء السوق المستهدفة، ويمكن أن تبدأ أيضاً في التوسع (Arayesh, et al., 2017)

يساعد النهج القائم على الفرضية في تقليل المخاطر التي تواجه المنظمات، ومن تلك المخاطر: تقديم منتج غير مرغوب للزبون (Benito-Ostolaza and Sanchis- Llopis, 2014).

تفشل العديد من المنظمات الناشئة لأن مؤسسيها يهدرون بناء الموارد وتسويق المنتجات قبل حل مشكلة عدم اليقين في نموذج العمل، وعلى النقيض من ذلك؛ فإن مدراء المنظمات في المراحل المبكرة الذين يتبعون نهجاً يحركه الفرضية لا يرون أن الربح المادي هو الهدف الأساس، بل هدفهم هو تعلم كيفية بناء عمل مستدام، من خلال ربط عدم اليقين بنماذج وفرضيات محددة تزيد من نسبة الدقة في التنبؤ وتقلل من نسبة المخاطر المحتملة، وبالتالي فإن النهج القائم على الفرضية يعمل على تحسين استخدام الموارد النادرة للشركة الناشئة. (Calandro, 2015).

يحتاج ممارسة التوجه بالافتراضات - كعنصر في التفكير الاستراتيجي - إلى تغيير العقلية التقليدية والاتجاه نحو تقبل الحلول المقترحة لحل مشكلة معينة كفرضية جديدة، خاصة عندما تتعلق الفرضية بتطوير الخدمات أو المنتجات؛ ما هو السوق الذي نهدف له، وكيف سيتم عمل نموذج الأعمال الجديد الناتج عن طرح الفرضية الجديدة؟ وكيف سيستخدم من قبل الزبون؟ (Heuser, 2010).

أكدت (Liedtka, 1998) بأن التوجه بالافتراضات يعتبر عاملاً جديداً لكثير من المدراء في بيئة تسودها تزايد المعلومات المستمر، ومحدودية الوقت للتفكير، وإن القدرة على تطوير الفرضيات واختبارها يعتبر أمراً بالغ الحساسية، وتضيف أن القدرة على

العمل في إطار الفرضيات يعتمد الجدارة في أفضل الشركات الاستشارية المتخصصة في وضع الاستراتيجيات.

إن عملية "التوجه بالافتراضات" تعتمد أسلوب التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي على التوالي أثناء الدورات التكرارية في إنشاء واختبار الفرضية؛ فبينما يطرح إنشاء الفرضية السؤال الإبداعي: "ماذا إذا...؟"، يطرح اختبار الفرضية السؤال التحليلي: "حينئذ...." ثم يُقِيم البيانات الناتجة عن التحليل (Muriith et al., 2018). باستخدام هذين الأسلوبين معاً وبشكل متكرر سينتج تشكيلة من الفرضيات التي ستؤول إلى طرح عدد من الحلول الإبداعية، والنتيجة هو الحصول على منظمة يمكن أن تتجاوز المفاهيم البسيطة للسبب والتأثير، ومتابعة نهج التعلم مدى الحياة (Lawrence, 1999).

4- الذكاء واقتناص الفرص (Intelligent opportunism):

يستدعي التفكير الاستراتيجي القدرة على استغلال الفرص الذكية أو الانفتاح على تجربة جديدة، مما يتيح للمنظمة أن تستفيد من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر في بيئة سريعة التغير (Goldman, et al., 2017).

إن جوهر هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرة الجديدة التي تسمح للفرد أن يأخذ بميزة الاستراتيجيات البديلة، والتي تنشأ كاستراتيجيات أكثر علاقة وارتباطاً ببيئة الأعمال سريعة التغير؛ لذلك يعتبر استغلال الفرص الذكية مفهوماً استراتيجياً يعبر عن الفارق أو الفجوة بين الاستراتيجية الناشئة والاستراتيجية المدروسة سابقاً (Mintezberg, 1999; Alomari, 2019).

في المجال العملي للاستغلال الذكي للفرص، فإنه من المهم أن تأخذ المنظمة وبصورة جدية المدخلات التي يقدمها العاملون في المستوى الأدنى، وكذلك العاملون الذين يتسمون بالإبداع أينما حلوا بالمنظمة، والذين قد يكونوا فاعلين في تحديد استراتيجية جديدة تكون مناسبة أكثر لبيئة الأعمال الجديدة (Nuntamanop, et al., 2013)، ومثال على ذلك؛ ما قامت به شركة (Intel) في الدور الريادي في صناعة المعالجات الصغيرة، والذي كان نتيجة جهد كبير من مجموعة من المبدعين، وهي مجموعة متميزة من العلماء الذين كانوا يعملون في تحد للأهداف الاستراتيجية المعلنة للإدارة العليا. بعد

هذا الإنجاز الهائل، يمكن لنا أن نتخيل مقدار الخسارة الكبيرة لو أن الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمة اتبعت الأسلوب التقليدي.

وفي هذا السياق؛ يشير هيميل (Hamel and Prahalad, 2005) بأنه إذا إرادت المنظمة أن تتشبه وجهة نظر مستقبلية وإرادت أن تتشبه استراتيجية ذات مغزى، في هذه الحالة، يجب عليها أن تمنح مشاركة مفتوحة للأفراد الذين لم يكن لهم في السابق دور بارز في وضع الاستراتيجيات. وفي ذلك؛ يؤكد هاريسون وجون (Harrison and John, 2013) أن على المنظمة أن تمنح مساهمة غير متجانسة أو غير متكافئة إلى العاملين من الشباب، وكذلك للمحيط الجغرافي للمنظمة؛ حيث أنه، غالبًا، كلما كان العاملون بعيدين عن المسؤولين، كلما كانوا أكثر إبتكارًا وإبداعًا.

وهذا يعني أن القرب أكثر من المدراء يجعل العاملين يركزون على تنفيذ التعليمات بعيدًا عن إضافة دور تشاركي في طرح الأفكار الخلاقة للمنظمة. إن نظام وضع الاستراتيجيات السليمة لأي منظمة يتضمن، حتمًا، قدر هائل من الاتصالات والتفاعلات المتقاطعة للأفكار والاحتمالات خلال المستويات الإدارية والوظائفية (Mintezberg, 1999; Nuntamanop, et al., 2013).

كما يشير مفهوم "الذكاء واقتناص الفرص" إلى فكرة أنه على الرغم من أن التفكير الاستراتيجي يهتم بطبيعته بتشكيل وإعادة تشكيل الهدف الاستراتيجي، إلا أنه يجب أن يكون هناك مجال للمرونة، مما يسمح لرجال الأعمال بالنظر في فرص جديدة (Salavati, et al., 2017, Haans, et al., 2016).

يتضمن الذكاء واقتناص الفرص انفتاح رواد الأعمال على الخبرات الجديدة التي تسمح لهم بالاستفادة من الاستراتيجيات الناشئة التي يمكن القول أنها أكثر صلة ببيئة الأعمال سريعة التغير ويمكن اعتبارها شكلاً من أشكال الاستراتيجية "الانتهازية" (Shaik and Dhir, 2020). وبالتالي؛ يعمل عامل الذكاء واقتناص الفرص على الجمع بين التعرف على الفرص المحتملة والاستراتيجيات الطارئة (Emergent Strategies) التي تساعد على اقتناص هذه الفرص، وبالتالي؛ فإن الذكاء واقتناص الفرص لا تقدم فقط الاستراتيجية المحددة، ولكن يترك أيضاً إمكانية ظهور استراتيجيات جديدة مفتوحة (Al-Qatamin and Esam, 2018; Gao, Melero, and Sese, 2019).

يتعلق الذكاء واقتناص الفرص بتبني نهج مرن للاستراتيجية من أجل الاستفادة من الاستراتيجيات الناشئة والفرص الجديدة، ومن خلال كون أن "اقتناص الفرص بذكاء"، يمكن لقادة المنظمات التأثير على اتخاذ القرار الاستراتيجي، (Hayock, 2012).

وترى الدراسة من خلاله بأن التفكير الاستراتيجي بشكل عام يعتمد بشكل أساسي على التفكير المفتوح غير المنغلق على أفكار محددة أو تقليدية، بل يعتمد على الأفكار الإبداعية والخلاقة التي تأتي بالشيء غير المألوف الذي يصعب على المنافسين تقليده، مما يجعل المنظمة تحوز على ميزات تنافسية لا تحظى بها المنظمات المنافسة. ولكي يتم تحقيق أهداف التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمة، لا بد من إشراك جميع العاملين في هذا النوع من التفكير من خلال تقديم الأفكار الإبداعية والمبتكرة التي تساعد المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال المضطربة. وهذا يعني بأن التفكير الاستراتيجي لم يعد مسؤولية قادة المنظمات فقط؛ بل عملية تشاركية يساهم فيها كافة العاملين في المنظمة.

5- منظور النظم (Systems' perspectives):

إن التفكير الاستراتيجي يعكس نظرة كاملة أو نظامية، والتي توضح كيف أن الأجزاء المختلفة للمنظمة تؤثر على بعضها بشكل متكامل ومتربط. يمتلك المفكر الاستراتيجي نموذجًا عقليًا كاملاً؛ لتوليد القيمة من البدء حتى النهاية، وهو يعي الروابط بين عناصر تلك السلسلة.

عبر سينجي (Senge, 2006) عن دور النماذج العقلية بالتأثير الكبير في سلوك الفرد؛ إن كثير من التصورات أو الرؤى الجديدة تبدو متناقضة إلى حد كبير مع الصور الداخلية العميقة داخل الفرد حول الكيفية التي يعمل بها العالم الخارجي، تلك الصور التي تقيد أفق تفكير الفرد؛ ليكون محصوراً ضمن التفكير والسلوك الاعتيادي؛ لذلك فإن عملية إدارة النماذج العقلية - من إبراز التصورات الداخلية للفرد لتطفو إلى السطح واختبار تلك التصورات وتحسينها - تعتبر من أهم الإنجازات على الإطلاق داخل المنظمات .

بالإضافة؛ إلى فهم اقتصاد الأعمال الخارجي، والذي تعمل في إطاره المنظمة، فإن المفكرين الاستراتيجيين عليهم أن يضعوا اعتباراً خاصاً للعلاقات المتداخلة بين

الأجزاء الداخلية للمنظمة، وذلك بمنظور شامل ومتكامل، انطلاقًا من أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء (التداؤب: Synergy). استخدم هايوك وزملاؤه (Haycock, 2012) مصطلح التفكير الاستراتيجي من منظوره المنظمي؛ لتفسير الظواهر والمشكلات في المنظمة، واعتبره من أهم مقومات التعلم المنظمي، فهو الذي يجعل كل أنماط التعلم تعمل بشكل متناسق ومتناسق، ويشير سينج إلى أن المشكلة الأساسية لمنظمات الأعمال هو عدم النظر للمشكلات التي تمر بها المنظمة على أنها جزءًا من فشل النظام وليس أخطاء مستقلة بحد ذاتها.

لا يجب أن يُنظر إلى المنظمة على أنها عضو واحد تتبع صناعة بعينها، ولكن كجزء من نظام بيئي للأعمال يتخطى مجموعة متنوعة من الصناعات (Moammai, et al., 2013). ففي النظام البيئي للأعمال، تعمل المنظمات على تطوير قدراتها حول ابتكار جديد؛ حيث أنها تعمل بشكل تعاوني، وتنافسي؛ لدعم المنتجات الجديدة، وتلبية احتياجات العملاء، وبالتالي فإن القدرة على الإدارة في هذه الساحات المتقاربة تتطلب أن تفكر استراتيجيًا حول التحالفات التي يمكن تكوينها داخل هذه الشبكات المتنافسة، وكيف نضع أنفسنا داخل هذا النظام البيئي؟ (Syeda, 2016; Olaniyi and Lucas, 2011).

بالإضافة؛ إلى فهم النظام البيئي للأعمال الخارجية الذي تعمل فيه المنظمة، يجب على المفكرين الاستراتيجيين أيضًا تقدير العلاقات المتداخلة بين الأجزاء الداخلية الفردية التي تشكل معًا الكل، بالإضافة إلى حقيقة أن الكل أكبر من مجموع أجزائه (synergy) (Saadati, et al., 2013).

إن المنظور المنظمي للتفكير الاستراتيجي يتعدى حدود المنظمة ككل والوحدات والأقسام؛ ليشمل الأفراد العاملين في المنظمة، إذ إنه يمكن الأفراد من توضيح أدوارهم الفردية بالنسبة للنظام الذي يعملون فيه، والأثر الذي يتركه سلوكهم في ذلك الدور على بقية أجزاء النظام، وعلى الحصيلة النهائية. وبالتالي، فإنه لا يعالج فقط الملائمة بين المستويات المؤسسية والأعمال التجارية والوظيفية، بل أيضًا وعلى نحو بالغ الأهمية على المستوى الشخصي (Nuntamanop et al., 2013).

إن منظور النظم هو ما يجعل جميع أنواع التعلم الأخرى تعمل في تناغم، ويشير إلى أن من المشكلات الأساسية لمنظمات الأعمال هي الفشل في رؤية المشكلات كعناصر؛ لفشل الأنظمة؛ لأن معظم مشكلات المنظمة ليست أخطاء فريدة؛ ولكنها مشكلات أنظمة. (Salavati et al., 2017).

يمكن منظور النظم الأفراد من توضيح دورهم داخل النظام الأكبر، وتأثير سلوكهم على أجزاء أخرى من النظام، وكذلك على النتيجة النهائية. وبالتالي، فإن هذا النهج لا يعالج فقط التوافق بين المنظمات والوحدات الوظيفية والأقسام الوظيفية في المنظمة فحسب، بل أيضاً على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة (Shaik and Dhir, 2020).

إنه من الصعب للغاية أن ترتقي المنظمة بنتائجها إلى مستوى المثالية دون إدراك شامل للمنظور المنظمي؛ لذلك فإنه في كثير من الحالات نجد أن المنظمة تمر في بعض المخاطر والمعضلات لأسباب تعود بالأصل إلى قرارات إدارية تم اتخاذها من قبل مدراء يتسمون بالأفق الضيق بعيدين عن النظرة الشمولية (Amitabh and Sahay, 2008).

رأسياً؛ على مستوى المستويات الإدارية في المنظمة وخارجها، فإن المفكرين الاستراتيجيين يدركون مدى العلاقة والروابط داخل النظام من وجهات نظر متعددة، ويتفهمون العلاقة بين مستويات كل من المنظمة نفسها وبيئة الأعمال، وأفقياً؛ فإن المفكرين الاستراتيجيين يدركون الروابط خلال الأقسام والوظائف، وبين المزودين والمستهلكين.

وبالتالي؛ من منظور رأسي، فإن المفكرين الاستراتيجيين يرون الروابط في النظام من وجهات نظر متعددة، ويفهمون العلاقة بين المنظمات، والأعمال التجارية، والمستويات الوظيفية للاستراتيجيات مع السياق الخارجي، وكذلك بالاختيارات الشخصية اليومية التي يتخذونها، ومن منظور أفقي، فإنهم قادرون على فهم الروابط عبر الإدارات والوظائف، وبين الموردين والمشتريين (Nurul and Sarminah, 2016).

يمتلك المفكر الاستراتيجي نموذجاً عقلياً للنظام الكامل لخلق القيمة من البداية إلى النهاية، ويفهم الترابطات داخل السلسلة، فالنماذج العقلية ذات أهمية بالغة في

التأثير على سلوكنا (Nurul and Sarminah, 2016). وعادةً ما تفشل الرؤى الجديدة في وضعها موضع التنفيذ؛ لأنها تتعارض مع صور داخلية عميقة لكيفية عمل العالم الخارجي، والتي تنطلق من أساليب التفكير والتصرف المألوفة، بينما تمكننا إدارة النماذج العقلية من إبراز واختبار وتحسين صور رائدة وإبداعية داخلية تبين كيفية عمل العالم بأساليب إبداعية (Al-Qatamin and Esam, 2018).

إن الرؤى الجديدة التي يتبناها أصحاب القرار في المنظمات قد تفشل في وضعها موضع التنفيذ؛ لأنها تتعارض مع التصور الاعتيادي للتفكير المعتاد والمألوف الذي لم تعتاد عليه المنظمة، وبالتالي؛ فإن التغلب على هذه الصور النمطية من التفكير واختيار صور جديدة يعتبر عمل إبداعي بالنسبة للمنظمات (Salavati, et, al., 2017).

يجب أن يتضمن النموذج العقلي للمدراء في المنظمات كيفية العمل بطريقة شمولية وأكثر فهمًا للسياق الخارجي والداخلي للمنظمة. ووفقًا لديسنسيو (Dionisio, 2017)، فإنه يجب أن تؤدي هذه النماذج العقلية إلى تصور العمل في سياق أكبر من سياق الصناعة التي تعمل في إطارها المنظمة، وذلك من أجل تسهيل الابتكار. في حال وجود هذه الأبعاد للتفكير الاستراتيجي مجتمعة وبشكل مترابط ستقود إلى نتائج إيجابية مميزة في المنظمة، إذا كان هنالك مساق تخطيط استراتيجي مدعم يشجع ويمكن المنظمة من تنفيذ ثمار هذا النوع من التفكير.

الجدول (1.2)

أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب نموذج (Leidtka, 1998)

الوصف	أبعاد التفكير الاستراتيجي
تكون المنظمة أكثر تحديداً وأقل تشتتاً من المنافسين الآخرين في سوق العمل. يمكن وصف تركيز الهدف أو الغاية الاستراتيجية على أنها التركيز الذي يسمح للأفراد بالمنظمة بأن يرفعوا طاقاتهم ويركزوا الانتباه بهدف مقاومة التشتت وأن يركزوا تركيزاً طويلاً المدى لإنجاز أهداف المنظمة (Amitibah and Scolar,2004)	تركيز النية أو التركيز على القصد (focused -intent): (1)
والمقصود في ذلك مقدرة المفكر الاستراتيجي على حفظ الماضي والحاضر والمستقبل في الذاكرة في نفس الوقت من أجل اتخاذ قرار أفضل وفي وقت أسرع. إن الاستراتيجية لا ترتبط فقط بالمستقبل، بل هي الفارق بين حقيقة اليوم والنية للمستقبل الحرج. إن سيناريو التخطيط (scenario planning) لهو تطبيق عملي لاحتواء التفكير بالوقت المحدد عند صياغة الاستراتيجية (Liedtka,1998).	التفكير بالوقت المحدد (thinking in time) (2)
وفيها يتم التأكيد على أن كل من التفكير الإبداعي والتفكير الاعتيادي مشمولين في صياغة استراتيجية المنظمة. إن هذه الجدارة للتفكير الاستراتيجي تضم بشكل واضح الطريقة العلمية بالتفكير الاستراتيجي (Amitibah and Scolar,2004).	التحرك بالفرضيات (الفرضيات كمحرك) (Hypothesis- driven) (3)
والمقصود هنا الاستعداد للاستجابة للفرص المتاحة وقتما حلت. إن المعضلة التي ينطوي عليها استخدام استراتيجية واضحة المعالم لتوجيه الجهود التنظيمية بفعالية وكفاءة يجب دائماً أن تكون متوازنة ضد مخاطر فقدان رؤيا الاستراتيجيات البديلة بشكل أفضل ومناسبة للبيئة المتغيرة. (Liedtka,1998)	استغلال الفرص الذكية (intelligent) (opportunism): (4)
قدرة المفكر الاستراتيجي على فهم آثار الأحداث الاستراتيجية بنظرة شمولية وتكاملية. فالمفكر الاستراتيجي يمتلك النموذج الفكري للنظام نهاية إلى نهاية بشكله الكامل؛ لتوليد القيمة وفهمه العميق للجدارات التي يحتويها هذا النظام. (Liedtka,1999).	المنظور المنظمي (systems' (perspective) (5)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نموذج (Leidtka, 1998).

4.1.1.2 مزايا التفكير الاستراتيجي:

إن أتباع وضع استراتيجيات المنظمة بشكل تقليدي، وعلى نفس المنوال المعروف لدى المنظمة بعيداً عن اتخاذ قرارات نافذة؛ لطرح استراتيجيات جريئة ومُبدعة يحول دون وضع المنظمة في مجال التطور والتغيير، وبالتالي يحول دون تمكينها من القوة التنافسية بين بقية المنظمات في نفس مجال الصناعة

(Heuser, 2020). ومن وجهة نظر العطيالات والرحيل (Alatailat and Elrehail, 2019)، فإن وضع الاستراتيجية يعتبر صفة أنشطة المنظمة عامة، وإن وضع استراتيجية إبداعية يعتبر أمراً معقداً، وذلك؛ لسبب رئيسي؛ وهو أنه ليس هناك ما يكفي من وجهات النظر متنفة القرار قادرة على تجاوز الحكمة التقليدية على مستوي الأقسام أو المنظمة ككل. وعموماً، فإنه في سياق التفكير الاستراتيجي، فإن كل من المهارات، الصناعة والأسواق، وجميع أصحاب المصالح (اليد العاملة الزبائن، المنافسين، والمزودين) يجب أخذهم بعين الاعتبار عند ابتكار استراتيجية جديدة للمنظمة (Olwan et al., 2019)

إن الشركات التي تنجح في ترسيخ المقدرة على التفكير الاستراتيجي حتما ستولد مصدراً جديداً للميزة التنافسية؛ حيث أن منظور النظام الكلي سيسمح لها بإعادة تصميم عملياتها بفاعلية أكبر وبكفاءة أكبر، وإن تركيزها على الهدف سيجعلها أكثر تصميمياً وأقل تشتتاً من منافسيها، وأن مقدرتهم على التفكير في الوقت المناسب سيمكنها من تحسين جودة اتخاذ القرارات وسرعة تنفيذها، وأن القابلية لإنشاء الفرضيات واختبارها سيمكنها من احتواء كل من التفكير الخلاق والتحليلي (الناقد) في عملياتها، وسيجعل استغلال الفرص الذكية أكثر استجابة لاستغلال الفرص المتاحة (Alomari, 2019).

وبناءً على هذه النتائج المجدية؛ فإن هايوك وزملاؤه (Haycock et al., 2012) يستنتجون بأن سعة التفكير الاستراتيجي تحقق هدف المنظمات المنشود والتمثل في:

1. تولد هذه العناصر مجتمعة قيمة أعلى للعملاء.
 2. من الصعوبة بمكان تقليدها من قبل المنافسين.
 3. وتجعل المنظمة التي تتبناها أكثر تكيفاً للتغيير وقتما حصل.
- وإن هذه النتائج المميزة والمترابطة الثلاث حال وجوده مجتمعة ستقود إلى نتائج إيجابية مميزة في المنظمة، إذا كان هنالك مساق تخطيط استراتيجي مدعم ومصاحب يشجع ويمكن المنظمة من تنفيذ ثمار هذا النوع من التفكير.

2.1.2 الأداء التنظيمي:

يتناول مبحث الأداء التنظيمي عاملين رئيسيين؛ وهما: الأداء بشكل عام والأداء التنظيمي، وعلى النحو التالي:

إن المنظمات في العصر الحاضر تواجه العديد من التحديات التي تحدث من خلال التغيرات في البيئتين؛ الداخلية والخارجية، مما يجعلها مطالبه أمام هذه التحديات ببذل الجهود الكبيرة من أجل تطوير منهجية واضحة ومتكاملة يقوم على عاتقها تحسين كفاءه عملياتها الداخلية من خلال الاستمرار في عملية التعلم والنمو، والذي لا يمكن حدوثه إلا من خلال رفع مستوى أداء العاملين فيها.

1.2.1.2 مفهوم الأداء:

الأداء في اللغة يعني المشي مشياً ليس بالسرير ولا البطء، وأدى فلان الشيء أي قام به، ويُقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة؛ أي قام بها بوقتها (ابن منظور، 1990). إن الأداء يدل على قيام الفرد بالواجبات والمهام المكلف بها للتأكد من قابليتهم للقيام بتلك المهام، فهو سلوك عملي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة محددة من أجل تحقيق هدف محدد (إبراهيم وخميس والبلوشية، 2017، ص36).

ويعرف عبد الله (2019، ص45) الأداء بأنه "مفهوم ذو شمولية يحتوي على معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس إمكانية المنظمة وقدرتها على تحقيق مجموعة واسعة ومتكاملة من الأهداف تجاه أطراف عدة، مثل أعضاء الإدارة والعاملين والمساهمين والمجتمع". ويذكر دافت ومارسيك (Daft & Marcic, 2015, p. 23) بأن الأداء هو "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال استخدام الموارد بطريقة فاعلة وكفؤة".

ويعرف أبو بكر (2014، ص14) الأداء على أنه " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال اعتمادها على رشدها باستخدام مواردها المتنوعة وتوظيفها توظيفاً مناسباً مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات البيئية، الداخلية والخارجية، التي قد تتعرض لها مهامها وأنشطتها".

ويشير النصري (2016، ص36) بأن الأداء هو "مجموعة من العوامل التي تحدد الأداء الفعال في المنظمة، مثل التطور المهني للعاملين، الروح المعنوية للعاملين، الإنتاجية، النتائج المالية، تخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي".

ومن خلال ما سبق من تعريفات؛ فإن الدراسة ترى بأن الأداء هو محصلة تفاعل مجموعة من العناصر التي تؤدي بنهاية المطاف إلى تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف، ويتم تقييمه بناءً على تحقيق لتلك الأهداف، وقد يكون الأداء مرتبطاً بإنتاجية الفرد، أو الإنتاجية، أو جودة العمل.

2.2.1.2 مفهوم الأداء التنظيمي:

يُعتبر الأداء التنظيمي مفهومًا هامًا بالنسبة للمنظمات، وقد يكون الموضوع الرئيس لأغلب فروع المعرفة الإدارية، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى مفهوم الأداء التنظيمي، إلا أنه لم يكن هنالك اتفاق حول مفهوم محدد للأداء التنظيمي (Al-Dhaafri and Al-Swidi, 2016). يفسر حتاملة و دراوشة (2019) سبب اختلاف مفهوم الأداء التنظيمي بين الدراسات إلى اختلاف المعايير المستخدمة في قياسه، وهناك علاقة وطيدة تربط بين الأداء التنظيمي ودرجة الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات من خلال تحقيقها لأهدافها.

يُعرف الأداء التنظيمي بأنه القيام بإنجاز الأعمال بصورة منظمة قائمة على مبادئ وأسس وقيم تنظيمية محددة، كما يمكن تعريفه بأنه النشاطات أو العمليات أو السلوكيات التي يقوم بها الفرد أو المجموعات الذين تتكون منها المنظمة على اختلاف خصائصهم ومستوياتهم الوظيفية (AL-qudah, Olwan et al., 2019 2020, p. 223). ويرى عبد الله (2019، ص134) أن الأداء التنظيمي هو انعكاس لمدى تعلق المنظمة بأهدافها وقدرتها على تحقيقها، وهو على درجة عالية من الأهمية؛ لأنه يعمل على تحويل العمل الفردي إلى جماعي، والعفوية إلى التخطيط، والغموض إلى وضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد.

ويُعد الأداء التنظيمي محصلة أداء كل من الأفراد، وفرق العمل، والأقسام الوظيفية، والوحدات التنظيمية العاملة في المنظمة، والتي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة مع وضع الاعتبار للتأثيرات البيئية على المنظمة (Zhang, et al., 2014, p. 681).

ومن وجهة نظر كين وزملاؤه (chenet al., 2020) فإن الأداء التنظيمي يشمل المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة (أو أداء الشركة) كما تم قياسه مقابل المخرجات المقصودة (أو الأهداف والغايات).

ومن وجهة نظر الدراسة؛ فإن الأداء التنظيمي يتضح دورة الهام في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة، والتقييم الاستراتيجي، ولكن يعتبر الأساس الذي يقوم عليه التقويم الاستراتيجي، وبالتالي فإنه يُعتبر مرآة الإدارة الاستراتيجية، إذ أن أي إخفاق في الأداء في أي من هذه المراحل من الإدارة الاستراتيجية سينعكس سلبًا على تحقيق أهداف المنظمة.

3.2.1.2 أهمية الأداء التنظيمي:

يذكر بيراسناف (Birasnav, 2014) بأنه في خضم المنافسة الشديدة بين المنظمات لابد للمنظمة من تحديد موقعها في السوق العالمي إن إرادت المحافظة على موقعها التنافسي وزيادة قدرتها التنافسية، وفي هذا الإطار لا بد لها من الوقوف على أدائها التنظيمي، إذ أنه العامل الأساس الذي من خلال تستطيع مقارنه واقع أدائها الفعلي بالأداء المخطط له من قبل في أهدافها الاستراتيجية.

وفي هذا السياق؛ يشير شافي (2018) بأن الأداء التنظيمي يُعتبر الحقيقة الوحيدة التي تمتلكها المنظمة، لأنه المقياس الذي يدلها على مدى جدارتها وتفوقها. ويضيف شافي بأن أهمية الأداء التنظيمي تكمن بأنه يبين قدرة المنظمة على تحقيق رغبات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة، وبالتالي فيمكن وصفه بأنه يعكس النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة الوصول إليها، وبناً عليه؛ فإن الأداء التنظيمي هو محصلة جميع العمليات التي تجري في المنظمة، وأي خلل فيها سينعكس حتمًا على الأداء التنظيمي الذي يعتبر مرآة المنظمة.

إن العمل على تقييم الأداء في المنظمة يساعد إدارة المنظمة على اكتشاف كافة الثغرات التي توجد فيها، وبالتالي تحديد كيفية علاجها، ومتابعة تنفيذ إجراءات معالجتها حتى يتم تحقيق أهدافها، وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية وضع معايير عالية لتقييم الأداء (عبد الرحمن، 2014).

وبناءً عليه ترى الدراسة بأن الأداء التنظيمي على قدر كبير من الأهمية، بل أنه السبب في استمرارية وبقاء المنظمة، والنهاية التي تبتغيها؛ فهو الذي يحدد موقعها، ويحدد نجاحها أو فشلها، وبناءً عليه تقرر المنظمة التغيير في استراتيجياتها وأهدافها؛ لأنه أداة الرقابة ومادتها، ومن خلاله يتم اختيار البدائل الملائمة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد.

4.2.1.2 مستويات الأداء التنظيمي:

يُعتبر الأداء التنظيمي مفهومٌ شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ومن منطلق هذه الشمولية فقد وضعه بعض الباحثين (عبد الله 2019؛ محمد، 2014) في ثلاثة مستويات:

1. المستوى الفردي، والذي يتم التعبير عنه بأداء العاملين، أداء الموارد البشرية، أداء رأس المال البشري، أو أداء رأس المال الفكري.
2. المستوى الوظيفي، والذي يتعلق بأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة التي تسود المنظمة.
3. المستوى الكلي، والذي يتعلق بأداء المنظمة في إطار البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية للدولة.

وبالرغم من أن الأداء التنظيمي يتضمن المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن المستويين (المستوى الفردي والمستوى الوظيفي) بصورتها المنفردة، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية؛ لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما. ومن المؤكد بأن كل مستوى من مستويات الأداء يمكن قياسه خلال مجموعة من المعايير؛ فكما أن للفرد في أي منظمة أداء يمكن قياسه عبر مجموعة من المقاييس تمكّن من تقييم أدائه وصولاً لتحديد ما أنجزه من أهدافٍ محددة، فأن للوحدات

التنظيمية المخصصة في أية منظمة أداء يمكن قياس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير سواء أكان هذا الأداء تخطيطياً، تنظيمياً، توجيهياً، أم رقابياً؟ كذلك؛ فإن للمنظمة بشكل عام أداء، وتجري المحاولات لدراسته وتقييمه وإمكانية قياسه، ولكن وفق فلسفة تركز على ما يأتي: (Muogbo, 2017, p26):

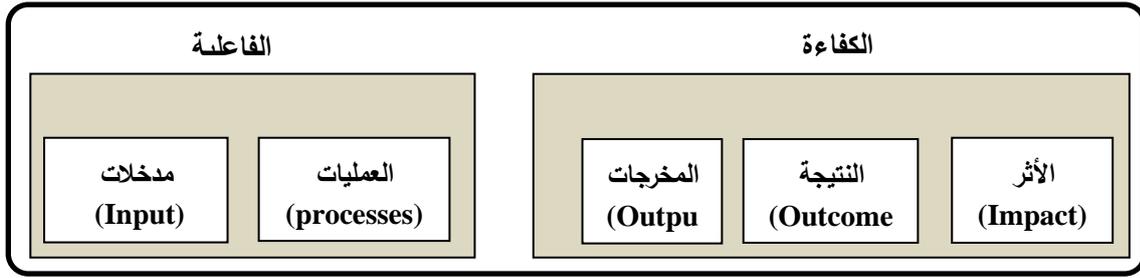
- 1- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمات العامة (فرداً، فريق عمل، أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل، والكل جزء من آخر على مستوى أعلى.
- 2- إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلى نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يؤدي إلى تشتت الجهود وتبعثرها وعدم التكامل.
- 3- ضرورة وجود إدراك ثاقب، ونظرة شمولية للإدارة في مختلف مستوياتها لأداء التنظيمي، وهذا عامل أساسي لتكامل الأفكار والسياسات والنظم داخل المنظمة. وترى الدراسة أنه من الضروري وضع معايير للأداء لكل مستوى من المستويات السابقة؛ بحيث يتم الاسترشاد بها كأساس للتقييم الذاتي، وذلك بمقارنة النتائج التي حققتها المنظمة بتلك المعايير، لذا فإن الفلسفة من طرح فكرة الأداء التنظيمي هي قياس الأداء التنظيمي؛ الذي يستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المنظمة كاملة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل؛ وذلك لكي يتم التأكد من كفاءة صياغة هذه الأهداف، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة، والوقوف على الصعوبات تفادياً لها مستقبلاً، وهذا جل ما يركز عليه التخطيط الاستراتيجي.

5.2.1.2 أبعاد الأداء التنظيمي:

يتضمن الأداء التنظيمي عددًا من الأبعاد اتفق عليها العديد من الباحثين، ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد تبنت تلك الأبعاد ومن أبرزها مايلي:

أ. الفاعلية: Effectiveness

تعتبر الكفاءة والفاعلية مؤشران هامين؛ لتقييم الأداء التنظيمي، ورغم أنهما يبدوان مصطلحان مترادفان؛ إلا أن لكل منهما معنى مختلف عن الآخر (حتامله ودرأوشه، 2019، ص528؛ Al-Dhaafri and Al-Swidi, 2016, p 51) (الشكل 2.2).



الشكل (2.2)

الأنشطة المتعلقة بالكفاءة والفاعلية

المصدر: (Ilona Bartuševičienė and Šakalytė, 2013)

إن فاعلية الأداء لدى المنظمة تعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها (Doing the right things)، ويختلف هنا مفهوم الفاعلية Effectiveness عن مفهوم الكفاءة Efficiency؛ فالفاعلية تعني إتمام الأنشطة من أجل المحافظة على الأهداف التنظيمية وتحقيقها، ويشار إليها بـ"فعل الأشياء الصحيحة" (Doing the right things)، أما الكفاءة فتعني الحصول على النتائج المطلوبة بأقل قدر من المدخلات ويشار إليها بـ"فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة" (Doing the things right) (ابن مسعود، 2016، ص 202).

وعموماً؛ فإن المنظمات التي تركز على الفاعلية تهتم بالإنتاج، والمبيعات، والجودة، وخلق القيمة المضافة، والابتكار، وخفض التكلفة، إذ أن الفاعلية تقيس الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها أو الطريقة التي تتفاعل بها المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية (رباب وتوفيق، 2019، ص 401). يمكن تحليل الفاعلية التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي الذي قد يأخذ أشكالاً مختلفة، مثل: العلاقة بين القائد والموظفين، وتحديد ولاء الموظفين للمنظمة، والمشاركة في عملية صنع القرار، والتعلق النفسي الذي يشعر به الفرد (عوض، 2015، ص 131).

إن الأداء المتميز يمكن تحقيقه من خلال تحويل مواقف الموظفين تجاه المنظمة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى من النضج، وبالتالي يجب أن ترتبط إدارة رأس المال البشري ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الفاعلية (Wilson, et al., 2018, p. 276).

تساعد الفاعلية التنظيمية في تقييم تقدم المنظمة نحو تحقيق الرسالة والأهداف، ولتحسين الفاعلية التنظيمية يجب على إدارة المنظمة أن تسعى إلى الأفضل في التواصل والتفاعل والقيادة، والتوجيه، والبيئة الإيجابية (جمعة، 2016، ص54).

ب. الكفاءة Efficiency:

تركز الكفاءة على قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أو مدى نجاح تحويل المدخلات إلى مخرجات؛ لتحقيق أقصى قدر من الناتج، وكلما قلت المدخلات المستخدمة لتوليد المخرجات زادت الفاعلية (الديراوي، 2017). ولا بد في هذه الحالة من التغلب على عدد التحديات لتحقيق الكفاءة للمنظمة، وهي: الناتج المنخفض - من البداية وحتى الإنتاج الثابت، عيوب العملية، انخفاض السرعة، التوقف عن العمل، الإعداد والتعديل، تعطل المعدات (Trujillo, 2014).

تكشف الكفاءة التنظيمية بشكل عام عن أداء نسبة المدخلات والمخرجات، ولتحقيق المخرجات المحددة بأقل نسبة من المدخلات التي تمتلكها المنظمة لا بد لها من تحسين العمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية (خميس، 2018). ويشير حتملة ودراوشة (2019) بأن الكفاءة التنظيمية الممتازة يمكن أن تحسن أداء المنظمة من حيث الإدارة، والإنتاجية، والجودة، والربحية.

أهمية الكفاءة والفاعلية للمنظمة:

إن المنظمة التي لا تتصف بالكفاءة والفاعلية تكون عرضة للفشل الذريع، وذلك؛ لأنها تفتقد السياسة المناسبة؛ لتخصيص الموارد، وغالبًا ما يكون لديها مشكلات في القيادة، وارتفاع معدل دوران الموظفين، ولا توجد رؤية واضحة للمكان الذي تسعى للوصول إليه (Wilson, et al., 2018, p 273).

إذا كانت المنظمة تركز على إدارة مواردها بفاعلية وفي الوقت نفسه لا تدرك أهدافها طويلة الأجل سيؤدي ذلك إلى إفلاسها ببطء، مثل هذه المنظمات تمتلك استراتيجية كفاءة من حيث إدارة التكاليف ولكنها غالبًا ما تفتقد إلى الابتكار والإبداع وتوليد القيمة، وفي المقابل؛ فإن المنظمة التي تركز على الكفاءة دون تركيزها على الفاعلية غالبًا لا يوجد لدى إدارتها سياسة واضحة موجهة للعملاء، ومثل هذه المنظمات تستخدم كافة جهودها؛ لتنفيذ سياسة تخصيص الموارد، والتي تترجم إلى رقابة شديدة على

تكاليف الموظفين أو تخفيض تكاليف التدريب أو حتى الإلغاء، ومثل هذه الإجراءات ستؤدي إلى انخفاض مستوى الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع معدل دورانهم، وانخفاض رضا العملاء، وبالتأكيد لا يمكن أن تكون المنظمة التي تركز على الكفاءة دون تركيزها على الفاعلية قادرة على المنافسة، وعلى الأرجح فإن ذلك سيؤدي إلى إفلاسها في نهاية المطاف (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013).

وترى الدراسة بأن مثل هذه الاستراتيجيه لا تلائم الهيئات العامة على المدى البعيد، خاصة وأن العديد من تلك الهيئات لا يعتبر هيئات ربحية؛ لأنها ستؤدي إلى انخفاض رضا العاملين وتدني مستوى الروح المعنويه لديهم، ولكن قد تضطر إليه على المدى القريب تحت ظروفٍ معينه أو وجود مخاطر من البيئة الخارجية. وهذا يدل على أن المنظمة تبقى معرضه للفشل في تحقيق أهدافها إذا تم الاعتماد على أحدهما دون الأخرى، الجدول أدناه (2-2) يبين النتائج المحتملة عند تبني أو عدم تبني المنظمة لاستراتيجيتي الكفاءة أو الفاعلية أو كليهما.

الجدول (2.2)

خصائص الكفاءة والفاعلية

الفاعلية	عدم الفاعلية
نجاح المنظمة بأقل تكلفة	التكلفة تحت السيطرة لكنها تفشل في تحقيق النجاح.
المنظمة تستمر وتزدهر	إفلاس بطيء للمنظمة
نجاح المنظمة بتكلفة عالية	فشل مكلف للمنظمة
استمرارية المنظمة	إفلاس سريع للمنظمة

المصدر: (Zokaei K. A. & Simons D. W. (2006). Value chain analysis in consumer focus improvement. A case study of the UK red meat industry. *The International Journal of Logistics Management*, 17 (2), 141-162)

وعليه؛ فإذا كانت المنظمة تمتلك الفعالية ولا تمتلك الكفاءة، فقد تبقى وتستمر، لكن تكاليف الإدارة التشغيلية، والعمليات، والمدخلات ستكون مرتفعة بشكلٍ كبير، ومثل هذه المنظمات لا تتمتع من حيث التكلفة بإدارة مناسبة، لتخصيص الموارد، ومن وجهة النظر المحاسبية، قد يكون لديها القليل من الأرباح، رغم وجود تصورات ممتازة لديها على المدى الطويل لدرجة النجاح الكلي، وحصصة السوق، والربحية، ومعدل النمو، والإبداع في المنظمة بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين (Trujillo, 2014, p218).

تتصف المنظمات عالية الفعالية والكفاءة بمستوى الأداء المرتفع؛ حيث إنها تظهر التميز في أدائها التشغيلي، التخطيط الاستراتيجي، نتائجها مثمرة، إدارة التكاليف تحت السيطرة، المهام توزع بشكل مناسب ويتم إنجازها في الوقت المحدد (الديراوي، 2017، ص 84).

إن مثل هذه المنظمات عادةً ما تتمتع بمعنويات عالية والتزام من قبل موظفيها اتجاه منظماتهم؛ حيث يدرك الموظفون جيداً المهام التي تم تفويضهم للقيام بها، كما أنهم على دراية جيدة بالموشرات التي يتم استخدامها؛ لتقييم نتائجهم، ويكمن أدائهم ومواقفهم في تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى ورؤيتها، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق أعلى جودة للنتائج (Wilson, et, al., 2018, p278).

إن الفعالية تُعتبر منظور أوسع بكثير من الكفاءة، وهو يأخذ في الاعتبار الجودة، وخلق القيمة المضافة، ورضا الموظفين، وتفاعل المخرجات مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية، بينما تقيس الكفاءة العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات بنجاح (Bowen, 2018, p 86).

يعتبر كل من الفعالية، والكفاءة مقاييس أداء حصرية؛ لكنها في الوقت نفسه يؤثر كل واحد منهما على الآخر، وقد بينت نتائج الكثير من الدراسات بأن المنظمة التي تمتلك الفاعلية ولا تمتلك الكفاءة قد تبقى وتستمر، في حين أن المنظمة التي تمتلك الكفاءة ولا تمتلك الفاعلية ستبقى عُرضةً للإفلاس ببطء، وبالتالي فمن أجل تحقيق التميز في الأداء التنافسي، ينبغي على المنظمات أن تسعى جاهدة؛ لزيادة مؤشرات الكفاءة والفاعلية على حدٍ سواء (Wilson, et, al., 2018, p 273).

ج. الارتباط

ركز الفكر الحديث في إدارة المنظمات على ترسيخ عنصر الارتباط بين مكونات وجود المنظمات من خلال التركيز على الارتباط بين المكونات النظرية للمنظمة، والتي تكمن في مكونات التخطيط الاستراتيجي كأهداف المنظمة، ورسالتها، ووضع الاستراتيجيات وسياسات المنظمة، وغيرها، والمكونات العملية للمنظمة، والتي تكمن في الموجودات والموارد البشرية والإجراءات والعمليات داخل المنظمة وخارجها، والعمل على ربط التغيرات التي تحدث بمقاييس التقييم (الكناني، 2017).

يعتبر مؤشر الملاءمة والارتباط أحد أبعاد الأداء التنظيمي الذي يمكن من خلاله قياس مستوى الأداء في المنظمة، وقد لجأت إليه العديد من المنظمات كمؤشر لمستوى أدائها؛ ومن ذلك منظمة الأمم المتحدة، وقد أوردت في ذلك تقريرها لعام 2000، والذي أوضحت فيه أن تحقيق هذا المؤشر الملاءمة والارتباط يدل على تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال وضعها للاستراتيجيات وبرامج العمل الملائمة التي تتناسب مع مصالح المستفيدين من إنشاء المنظمة (خميس، 2018).

وفي هذا السياق؛ يشير المرجوشي (2008) أن الارتباط والملاءمة يعد بالغ الأهمية؛ لتحقيق استراتيجيات المنظمة، إذ أنه يربط بين التخطيط الاستراتيجي بكل مكوناته والإجراءات العملية؛ لتنفيذ الخطط الموضوعة ضمن استغلال الموجودات والموارد المتاحة للمنظمة. وقد أضاف المرجوشي؛ بأن إنشاء هذه البرامج يعد من مسؤولية الإدارة العليا بالتعاون والتنسيق مع الأطراف الأخرى، من داخل المنظمة من خلال الموظفين والمدراء بجميع مستوياتهم الوظيفية، أو من خارج المنظمة من أصحاب المصالح.

د. الاستدامة:

الاستدامة مفهوم معقد وواسع النطاق يتضمن العديد من الأبعاد المختلفة، مما جعل من الصعب للغاية على الباحثين الاتفاق على تعريف واحد مشترك. تعتبر الاستدامة نهجًا منظمًا للمنظمات في الحصول على الميزة التنافسية. تُعرّف الاستدامة بأنها "تلك التي تلبى الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة"، فالاستدامة التنظيمية هي منظور؛ لدفع نماذج الأعمال التنظيمية نحو الأداء. (Dhir and Dhir, 2015)

ومن وجهة نظر عبد الله (2019)، فإن الاستدامة هي موضوع جديد وواسع ومنهجي للمنظمات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، فهي ليست مجرد مفهوم؛ ولكنها أيضًا أيديولوجية تعرض الاستمرارية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

يعرف دايلكو هوكرتس (Dyllick and Hockerts, 2002, p. 136) الاستدامة بأنها استراتيجية عمل فعالة تحاول تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة دون المساومة على موارد ومصالح المجتمع المحلي.

ويرى كوب وزملاؤه (Cobb, Schuster, Beloff, and Tanzil, 2007, p. 39) بأن الاستدامة تعبر عن مسار التحسين المستمر؛ حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات التي يتطلبها المجتمع مع تأثير سلبي أقل تدريجيًا على البيئة.

ومن وجهة نظر كون وديتز (Kuhn and Deetz, 2008, p. 181)؛ فإنه يمكن تعريف الاستدامة بأنها العملية التي تهدف؛ لمتابعة التطور الحالي مع الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية للنمو على المدى الطويل.

أما زونق ووايو (Zhong and Wu, 2015, p. 78) فيعرفان الاستدامة على أنها فكرة ثلاثية الأبعاد تتضمن النهج الشامل والتكاملي للعمليات الثلاث: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

وقد اتسع مفهوم الاستدامة في الأدبيات الحالية؛ حيث أصبح يشمل الآثار البيئية، والاجتماعية؛ والاقتصادية على المنظمات وعمليات إنتاجها (Mao et al., 2016).

حاليًا؛ يدرك العديد من مدراء المنظمات أنه من المهم إدخال مبادئ ومعايير الاستدامة في مكان العمل وتحديد ما يمكن أن تكون عليه هذه المعايير، إذ أن بيئة العمل التي تضع اهتمامًا كبيرًا للاستدامة بين موظفيها وفي ثقافة إدارتها ستكون حتمًا أفضل من المنظمات الأخرى التي لا تعير اهتمامًا كبيرًا للاستدامة (Akram, et al., 2018).

لقد ارتبط مفهوم الاستدامة لكثير من المنظمات بالنجاح طويل الأجل (Mao, et al., 2016). وقد ربطت الكثير من الدراسات الاستدامة بالقدرات الداخلية والخارجية للمنظمات؛ حيث تتعلق القدرات الداخلية بالبنية التحتية الداخلية أو قدرات تكنولوجيا المعلومات، في حين ترتبط القدرات الخارجية بقوة اتخاذ القرار للموظفين الإداريين في السيطرة على اضطرابات السوق، وكلاهما يساعد المنظمة على تحقيق الاستدامة (Mahdi, et al., 2018). من ناحية أخرى؛ فإن المحافظة على الاستدامة يؤدي إلى تحقيق المنظمة لمزايا تنافسية طويلة الأجل ومحتكرة بين المنافسين، وهي مؤشر على أداء تنظيمي متميز نظرًا لأن الأداء التنظيمي مستمد في الغالب من القدرات الداخلية للمنظمة، مثل تغييرات البنية التحتية أو تنفيذ العمليات القائمة على المعرفة (Buys, et al., 2014).

كما تمثل الاستدامة المنظمة إحدى الاستجابات الشائعة في تنفيذ عمليات مستدامة ذات وجهة نظر لها تأثير إيجابي على البيئة، وبالتالي إنشاء كسب مالي واجتماعي (Buys, et al., 2014)

إن جوهر الاستدامة المنظمة، هو مبدأ تعزيز النظم البيئية والمجتمعية والاقتصادية في العمليات التجارية، وهذا المبدأ ضروري؛ لأن مفهوم الاستدامة سيحافظ على استمرار العمل من خلال مساعدة الأعمال على الازدهار دون المساومة باحتياجات المستقبل (De Guimarães, et al., 2018). ووفق يوسف ونجم والنسور (Yousif et al., 2017)، فإن هنالك ثلاثة أنواع من الاحتياجات للاستدامة، والتي رأت من خلالها المنظمات بأن الاستدامة أصبحت أمرًا ملحقًا لابد من الالتزام به على المستوى المحلي والدولي، وهذه الاحتياجات هي: أولاً: الاحتياجات البشرية المتعلقة بالصحة والسلامة، وذلك من أجل الحفاظ على صحة وسلامة الإنسان.

ثانياً: احتياجات العمل، والتي هي في الأساس طبيعية النمو الاقتصادي القائم على الموارد.

ثالثاً: تنوع الاحتياجات المتعلقة بالحماية، من حيث تنوع جميع أنواع النباتات والحيوانات والتضاريس.

تتضمن الاستدامة مجموعة من الأبعاد، وعلى الرغم من وجود اختلافات كبيرة بين هذه الأبعاد، إلا أنه يمكن التفريق بين ثلاثة مناهج كانت تستخدم لتحديدها، وهي على النحو التالي؛ النهج الأول هو الأسد السفلي الثلاثي (Triple Bottom Lion) (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، وهو النهج الأكثر استخداماً (Abson, 2014; Yousif et al., 2017).

النهج الثاني، وهو المنهج البيئي (Environmental Approach)؛ الذي يركز على البيئة والتخضير والمشكلات البيئية الملحة وأهم القضايا البيئية (Abson, 2014).

والنهج الثالث، وهو المنهج الشامل المفتوح (Open Approach)؛ الذي يتضمن أبعاد الاستدامة على نطاق واسع؛ لتشمل: الأخلاق، والثقافة، والقانون، والفساد، وحقوق الإنسان، وسلامة المنتجات، وبالتالي فهو يستجيب بشكل عام للاحتياجات

الخاصة لجميع مجالات الاقتصاد الطبيعي بالإضافة إلى احتياجات البيئة الوطنية في أي بلد حول العالم (Esty and Winston, 2009).

لقد حازت الكثير من المنظمات على مردودات مالية هائلة ولكن نتيجة فقدانها لبعض معايير الاستدامة فقدت سمعتها التجارية، والبعض منها خرج من السوق (Fadiah and Abdul Wahab, 2019). ولذا، تعد الاستدامة التنظيمية مكوناً رئيسياً للأداء التنظيمي، وهي عامل يفرض على أصحاب الأعمال والإدارة اتخاذ قرارات لا تشمل الربح فقط، ولكن تشكل قيمة للبيئة والمجتمع أيضاً.

هنالك العديد من المقاييس التي بناءً عليها يتم قياس الاستدامة، مثل كمية الموارد الطبيعية المستخدمة، والمخلفات التي خلفتها عمليات المنظمة، بالإضافة إلى أي تكاليف أو أنشطة بيئية أخرى، مثل تصريف النيتروجين، وتصريف المواد الصلبة المعلقة، وإعادة استخدام مياه الصرف الصحي، والمدخرات البيئية والحوافز، وتكاليف التدريب البيئي، وتوافر المعلومات البيئية، وغيرها (Yunis, et al., 2017).

تأخذ قياسات الأداء الاقتصادي عموماً عوامل الربح والخسارة، مثل نمو الأرباح، ونمو المبيعات، والعائدات على حقوق الملكية أو الأصول، والدخل بعد الضريبة، وتكاليف النقل، وتكاليف التسويق، إلخ (Jafari, et al., 2019). بينما يشير الأداء الاجتماعي عموماً إلى التأثير الذي تحدثه المنظمة على المجتمع المحلي وعلى الموظفين، ويقاس، على سبيل المثال، بالوقت الضائع، وتكرار الإصابة، وموثوقية التوريد، ورضا العملاء بشكل عام، واستقرار القوى العاملة أو الأمن الوظيفي، وتكلفة الحماية الصحية للموظفين، ومعدلات التوظيف، وعدد الشراكات التجارية، ونسبة العمال المصابين بأمراض مرتبطة بالعمل، وغيرها، ولذا تعد الاستدامة التنظيمية مكوناً رئيسياً للأداء التنظيمي (Fadiah & Abdul Wahab, 2019).

وترى الدراسة أن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر لا بد وأن تكون على قدر كافٍ من المسؤولية المجتمعية؛ فعليها أن تضمن أن كل ما لديها من سلع، وخدمات، وميزة تنافسية تخضع لمعايير الاستدامة، وبالتالي على المديرين أن يأخذوا في الاعتبار رفع مستوى الأداء البيئي رغم ارتفاع تكلفته البيئية الكامنة الناتجة عن ممارسة أنواع مختلفة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

3.1.2 التخطيط الاستراتيجي:

1.3.1.2 مفهوم الاستراتيجية:

تعود كلمة "استراتيجية" في الأصل إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني "الفن العام"، ويرتبط تاريخ الاستراتيجية بالعلوم العسكرية؛ حيث يمكن تعريفها من خلاله بأنها "العلوم والفن العسكري؛ للتخطيط العام، والقيام بعمليات عسكرية واسعة النطاق"، وعمومًا؛ فإن علماء النظريات العسكرية يناقشون ويصفون الاستراتيجية كوسيلة تمكّن الجيش الذي يطورها من هزيمة العدو حتى وأن امتلك قوات أكبر وأقوى، وتحويل موقع الاشتباك أو المواجهة إلى منطقة أكثر فائدة لهذا الجانب (Kasera, 2017).

دخل مفهوم الاستراتيجية في مجال العلوم الإدارية في فترة الستينات، وتدرج استخدام هذا المفهوم؛ ليدخل في مجالاتٍ عدة. ورغم أن مفهوم الاستراتيجية كان أساس استخدامه في المجالات العسكرية والجهود الحربية، فقد أصبح استخدامه لاحقًا، وعلى عقود عدة، دعامةً أساسيةً في المنظمات الربحية وغير الربحية، وقد صقلت هذه المنظمات واستخدمت هذا المفهوم من أجل استخدام مواردهم المحدودة وكفاءاتهم؛ لتحسين أوضاعهم التنافسية، وفهم القضايا التي لا يمكنهم التحكم فيها، ولكن في الوقت ذاته لها تأثير كبير على بقائهم ونجاحهم، وذلك لقناعة تلك المنظمات من أن التخطيط الاستراتيجي يمكّن المنظمة من ممارسة السيطرة الإيجابية على قوى السوق، وخلق مزايا تنافسية، وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين أداء المنظمة (بني حمدان، 2019).

2.3.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه وضع التصور الأمثل لمستقبل المنظمة من خلال صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد عدد من البدائل الاستراتيجية اعتمادًا على نتائج التحليل البيئي للمنظمة؛ ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي يخدم أهداف ورسالة المنظمة، والعمل على تحويل الاستراتيجية التي تم اعتمادها إلى إجراءات عمل (الجبوري، 2014، ص 23).

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي جهد منظم ينتج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ماهية المنظمة؟ وماذا تتخذ؟ وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ مع التركيز على المستقبل (Clay, et al., 2016).

والتخطيط الاستراتيجي نوع من أنواع التخطيط الذي يعتمد على فهم واقعي ودقيق لما يحدث في بيئة المنظمة الداخلية؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على إظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها، ومن ثم تحويلها إلى نقاط قوة، والتعرف على البيئة الخارجية لتحديد الفرص، والعمل على اقتناصها وتحديد التهديدات؛ لتجنبها أو التغلب عليها (الديراوي، 2017، ص283).

وقد أشار إليه البعض بأنه أسلوب منظم تقوم به المنظمة من أجل تحديد القرارات التي تتعلق بالقضايا الجوهرية لبقائها وحمايتها على المدى البعيد، وتعد هذه القضايا الأساس لبناء الخطط الاستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المنظمة وتوجهاتها؛ لتكون الموجه الرئيسي؛ لجميع الأنشطة التشغيلية في المنظمة (إبراهيم وآخرون، 2017، 443).

كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد توجهات المنظمة طويلة الأجل من خلال أتباع التصميم السليم، والتنفيذ الملائم، والتقييم المتواصل للاستراتيجية المحددة، وتتضمن هذه العملية عدد من العناصر تتمثل في: الرؤية، الرسالة والأهداف، ووضع ومراجعة الاستراتيجيات وتقييمها (مراد، 2018).

كما التخطيط الاستراتيجي على أنه نشاط إداري مؤسسي يستخدم لتحديد الأولويات، وتركيز الطاقات والموارد، وتقوية العمليات، والتأكد من أن الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون نحو أهداف مشتركة، وإبرام اتفاق حول النتائج/ النتائج المقصودة، وتقييم وتعديل اتجاه المنظمة في استجابة لبيئة متغيرة (Hana, 2020).

3.3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجالات عدة للمنظمة، ومن أبرز تلك المجالات:

1. يحدد التخطيط الاستراتيجي الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، فالخطة الاستراتيجية تشكل الإطار الذي ترسمه المنظمة لتنفيذ التفكير الاستراتيجي والعمل الذي يؤدي إلى نتائج مخطط لها (نايل ومهدي، 2018).
2. تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية؛ وذلك للآثار المترتبة على التحسين المستمر في المنظمة، وهو يعد في الوقت الحاضر ضرورة حتمية للمنظمات التي تطمح؛ لزيادة قوتها التنافسية، بل هو السبيل الوحيد لبقائها واستمراريتها (كعيد، 2018).
3. يمد التخطيط الاستراتيجي المنظمة بنظرة موضوعية حول إمكانيات المنظمات المنافسة حتى تستطيع تحديد بشكل فاعل أي الأفعال اللازم اتخاذها للتغلب على منافسيها (مراد، 2018).
4. يعتبر التخطيط الاستراتيجي متطلب أساسي؛ لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تسعى للمحافظة على الوضع التنافسي؛ حيث أن المنظمات التي تمتلك الميزة التنافسية يكون لديها أداء أفضل من الناحية المالية مقارنةً بالمنظمات الأخرى التي لا تحقق الميزة التنافسية (الديراوي، 2017).
5. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف طويلة الأجل، والوضع الحالي للمنظمة، والخطط التنظيمية المستقبلية من خلال تحديد الأسباب الجذرية على جميع مستويات المنظمة، كما يشكل جانب مهم في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية لأنه طريقة فعالة؛ لتحسين أداء المنظمة (Efendioglu and Karabulut, 2010; Toklu, et al., 2016).
6. يشرح التخطيط الاستراتيجي عملية التخطيط وعلاقتها بالحصول على إدارة الموجودات بطرق سليمة، كما يُعتبر عالم أعمال تنافسي من خلاله يقوم صناع القرار باتخاذ إجراءات طويلة الأجل تعمل إدارة المنظمة من خلالها على إدارة الموارد لديها بالطريقة الملائمة التي تحقق مصالح المنظمة وخوض الأسواق

التنافسية بفاعلية، كما أنه يسهل على المنظمة تحديد الأولويات والمسؤوليات اللازمة لإدارة الأزمات بشكلٍ فاعل (مراد، 2018).

7. يبرز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين معدل تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة؛ وذلك من خلال التخطيط الجيد لاستخدام المواد الخام، ورأس المال، والعمالة، والتسويق، والتي تؤدي إلى ارتفاع معدل الإنتاج وسرعة الوصول إلى الأسواق، وبالتالي ارتفاع نسبة حصة السوق (Indris and Ina Primiana, 2015)

8. يمكن التخطيط الاستراتيجي المديرين التنفيذيين أو المخططين الاستراتيجيين من رؤية الصورة الكاملة للمنظمة، والبيئات المحيطة بها، وبالتالي اتخاذ القرارات التي تجلب الميزة التنافسية، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المدراء للاضطلاع على البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية بشكل أفضل وبمنظور أشمل، وبالتالي تقييم الوضع التنافسي للمنظمة بشكل سليم (كعيد، 2018).

9. وعلاوة على ذلك؛ فإن التخطيط الاستراتيجي يعزز التعاون بين أقسام المنظمة، ففي الوقت الحاضر تقوم معظم المنظمات بإشراك مديري الأقسام الوظيفية في عملية صياغة الخطة الاستراتيجية؛ فالمدراء في الإدارة الوسطى هم الذين يطبقون الاستراتيجيات المحددة في الخطة، وفي حال عدم مشاركتهم في وضع الخطة، فلن يروا أنفسهم ملتزمين بدعمها، وبالتالي؛ فإن التخطيط الاستراتيجي يتم استخدامه لدمج جميع المجالات الوظيفية للمنظمة من خلال تسهيل التواصل بين مديري جميع المستويات (إبراهيم وآخرون، 2017).

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

من الجدير بالذكر؛ بأن الدراسة الحالية ستعتمد الأبعاد التالية للتخطيط الاستراتيجي؛ لإجماع معظم الكتاب عليها ولملائمتها لبيئة الدراسة.
أولاً: الرؤية:

تعرف الرؤية على أنها تصورات، توجهات، وطموحات لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في المستقبل وفي السنوات القادمة، وإلى أين نريد الوصول بالانطلاق

من وضع المنظمة الحالي؟ (الجابري، 2013: 36). والرؤية؛ هي أيضاً عبارة عن البرنامج الذي يتم توجيهه باتجاه المستقبل، وتحدد الوضع المستقبلي الذي تطمح إليه المنظمة، والرؤية لا تتغير مع مرور الوقت، وإنما تبقى ثابتة؛ لتدعم تركيز الموظفين على الأمور الهامة، وتتيح لهم فهماً أشمل لكافة أهداف المنظمة، وتعزيز الموائمة بين مواردها المختلفة (محمد، 2019: 139-140).

فيما يرى الدوري (2005) أن رؤية المؤسسة توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المنظمة ويسعون لتحقيقه، ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحة، ومستجيبة للتغيير، كذلك يجب أن تتوافق الرؤية مع قيم المنظمة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

ثانياً: الرسالة:

تعرف الرسالة على أنها تصريح عن عمل المنظمة ووجودها، بمعنى ايضاح الغرض من وجودها، أو الإجابة على سؤال رئيسي (ما هو عمل المؤسسة؟) (الجابري، 2013: 37). فهي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد (السالم، 2014، ص 34).

ورسالة المؤسسة هي أيضاً وصف لأنشطة المنظمة، وتهدف لإيصال جوهر وماهية المنظمة للعملاء والجمهور، ويتم من خلالها التركيز على النقاط الآتية (مساعدة، 2013: 124):

- 1. الهدف:** ويعني لماذا تتواجد المنظمة؟ وما الذي تسعى لتحقيقه؟
- 2. العمل:** ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تسعى المنظمة من خلاله لتحقيق الهدف.
- 3. القيم:** وتعني المبادئ والمعتقدات التي تحدد سلوك أفراد المنظمة، أثناء سعيهم لتحقيق الهدف.

ويرى (محمد، 2019: 141) أن رسالة المنظمة توجه العمليات اليومية الخاصة بها، وتدعم عملية صنع القرار، وتساعد على التخطيط بفاعلية، وتجمع القوى العاملة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويُعتبر تحديد رسالة المنظمة الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة؛ إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها، ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي. (Kasera, 2017, p 18).

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف سواء كانت الاستراتيجية أو التنظيمية للمنظمة النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، وتحدد الأهداف من خلال الاجابة على تساؤلات: ما الذي يجب إنجازه؟ ومتى يجب أن يتم الانتهاء منه؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي ما أمكن، ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها: الربحية، الكفاءة، النمو، المساهمة في إرضاء العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا (Maleka, 2014).

والأهداف الاستراتيجية هي أهداف طويلة المدى، تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، وهي التي تحدد المسار العام لمنظمة ما خلال هذه الفترة الزمنية (الزعيبي والنصر، 2019: 145).

ويمكن تحديد جملة من السمات الأساسية للأهداف الاستراتيجية وهي (بن مويزة، 2019: 48):

1. **الملائمة:** أي تناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة وطبيعة عملها.

2. **الوضوح والفهم والمرونة:** وهي قدرة الأهداف الاستراتيجية على تحقيق التكيف مع المتغيرات ومنها وضع مستويات بديلة، وتحديد نطاق التعديل.

3. **القبول:** ويعني مشاركة كافة العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية وقبولهم لها، وقد تمتد إلى أطراف خارج المنظمة كالشركاء وأصحاب المصلحة.

4. **التحفيز:** بمعنى وضع الأهداف الاستراتيجية بشكل محفز للأفراد وليس مثبط لهم. وفي مرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية يقتضي من المنظمة أن تطور نتائج وحلول للمشكلات والمصاعب التي تعيشها والتي تتمحور حول مسائل رئيسية، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير الخطة التنفيذية للمنظمة، إذ يتم وضع الأهداف الاستراتيجية والأهداف المرحلية وتواريخ تحقيقها في جدول خاص وتشمل الآتي (المحمدي، 2019: 107-108):

أ- قيادة المنظمة نحو تحقيق متواصل للعاملين من أجل بلوغ أعلى الدرجات من مستويات العمل.

ب- بناء قدرات مؤسسية؛ لتحقيق تغييرات ناجحة في المدى الطويل لمساندة وبناء المؤهلات القيادية للمدراء.

ج- بناء علاقات مع الموظفين وتطوير مستويات التعاون فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المستفيدين من خدمات المنظمة من جهة أخرى.

رابعًا: التحليل البيئي:

يهتم التحليل البيئي بفهم طريقة بناء الأفعال الجماعية انطلاقًا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل، ويكون التحليل استراتيجيًا عندما يختبر سلوك الأفراد المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية، التي تضعها متغيرات البيئة الخارجية والموارد المتاحة لهم (خريش، 2011: 578).

كما يعني التحليل البيئي دراسة كل من البيئة الخارجية بهدف التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بهدف التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة (القحطاني، 2010: 65). ومن وجهة نظر (الدوري) فإن التحليل البيئي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية؛ لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص، والتهديدات، وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة (الدوري، 2005: 105).

ويرى (الحسيني) في التحليل البيئي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة، وتحليل العوامل، والتغيرات المؤثرة في اتجاهات، ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات، ويشمل التحليل البيئي الآتي (الحسيني، 2006: 187): -

أ. تحليل البيئة الداخلية:

وهنا تقوم المنظمة بتحليل عناصر البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمتوقعة مستقبلاً، وذلك على النحو الآتي (الدوري، 2005: 107-108):

1. **نقاط القوة:** هي تلك الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات وقدرات جيدة، وتمنحها الميزة التنافسية لتعزيز عناصر القوة، وبالتالي الإسهام في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

2. **نقاط الضعف:** وهي الحالة التي تجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

إذ يُعتبر موضوع تحليل البيئة الداخلية من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخراً في الدراسات الإدارية، ولا سيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهمة به فضلاً عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التطبيقية؛ فإنه لا يزال موضع خلاف وجدل؛ حيث لا يوجد اتفاق تام على تحديد المقصود بالبيئة الداخلية؛ فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة أو فريدة دائماً؛ فلكل منها ثقافتها، وتقاليدها، وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها (خريبيش، 2011: 521).

إن الاهتمام بتحليل بيئة العمل الداخلية يتزايد في ضوء الخطوات الواسعة التي خطاها العلم من حيث الاهتمام بعناصر الإنتاج، والتكنولوجيا المستخدمة؛ حيث كانت الفكرة السائدة هي أن العامل ما هو إلا عنصر كغيره من عناصر الإنتاج، يتأثر فقط بالظروف الحسية في بيئة العمل. وقد أدى ذلك؛ إلى حدوث نتائج سلبية تتعلق بضعف الإنتاجية، وتضاؤل الولاء والالتصاق بالمنظمة فكان لابد من التفكير الإيجابي نحو الجوانب الإنسانية المكتملة لعناصر بيئة العمل المادية لتلافي هذه السلبيات.

ويرى (Chandrasekar, 2011) أن بيئة العمل تؤثر على معنويات العاملين وبالتالي؛ تؤثر على مشاركتهم وإنتاجهم وأدائهم سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي. وإذا كانت دوافع واحتياجات الإنسان تُشبعها بيئة العمل الداخلية، فهي تُعد مدخلاً لتحسين إنتاجية العاملين، فتحسين الأداء يؤسس على ركيزتين أساسيتين، هما: الركيزة الفنية، والركيزة الإنسانية، وكلاهما يعدان من عناصر بيئة العمل الداخلية. فكلما كان العاملون يتمتعون بالروح المعنوية العالية، ويشعرون بالولاء والانتماء لمنظمتهم. يولد ذلك عندهم حب العمل والتضحية من أجله، مما ينعكس إيجاباً على الأداء، ويخلق الرغبة في العمل والولاء نحو المنظمة.

ب. تحليل البيئة الخارجية:

لقد ظل الفكر التقليدي يتعامل مع المنظمات على أنها مغلقة الحدود، ومنعزلة عن البيئة، ويقلل من تأثير البيئة الخارجية على أداء المنظمات، حتى جاءت النظريات الإنسانية المحدثّة، والفكر السلوكي الذي أعطى لمفهوم البيئة إطاراً أدق، وأوضح التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

تُعد دراسات البيئة الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة، إذ كان التركيز في الماضي على العناصر الداخلية للمنظمات كالقضايا العمالية وظروف العمل؛ لكن ظهر العديد من العوامل ما استدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية، من بينها ظهور فكرة النظم المفتوحة، وزيادة التدخل الحكومي (المغربي، 2006: 211).

ويُقصد بمفهوم البيئة الخارجية؛ المتغيرات التي توجد خارج المنشأة. وتعرف بأنها الظواهر المختلفة التي نشأ وتطور فيها النظام الإداري، وكذلك التفاعلات التي يتلاقى فيها النظام الإداري مع غيره من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع، مثل النظم الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتعليمية، وغيرها (البلوي، 2007: 112).

هذا وتساعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط

أهمها (المغربي، 2006: 221-222) -

1. الأهداف التي يجب تحقيقها: أن دراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع

الأهداف، وتعديلها هذا إلى جانب؛ دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف

الإدارات؛ فتساعد دراسة مصادر التوريد مثلا إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة.

2. الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئية في بيان الموارد المتاحة (موارد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد)، وكيفية الاستفادة منها؟ ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة؟

3. النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تُسهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع، وأساليب الدفع، وتحديد الأسعار، والقيود القانونية، والتشريعية المفروضة على المنظمة، وبيان علاقاتها بالمنظمات المختلفة.

4. أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: تساهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأنها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد.

ومن وجهة نظر أخرى؛ فإن أهمية دراسة البيئة الخارجية تتجلى بالنقاط التالية (بني حمدان، وادريس، 2007: 137):

1- المنظمة في الوقت الحالي هي عبارة عن نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم يُفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.

2- إن استمرار المنظمة ونجاحها يتوقف على مدى قدرتها في التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل بها.

3- معرفة كل من الفرص والضغوط التي تواجه وتؤثر في المنظمة.

مما سبق ترى الدراسة؛ إن الخطة الاستراتيجية لا يمكن أن تتم، أو نستطيع العمل بها، أو تنفيذها في المنظمة، ما لم يكن هناك تحليل بيئي دقيق للبيئة الداخلية،

والبيئة الخارجية، ومعرفة ماهي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية، وماهي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؟

خامساً: إعداد الخطة:

في هذه المرحلة؛ يتم توثيق أعمال عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال كتابتها في وثيقة تسمى الخطة الاستراتيجية، ويجب كتابة الخطة الاستراتيجية بطريقة منهجية وواضحة ومحددة (ذيب، 2016: ص66).

كما تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة؛ لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار؛ حيث يتم هنا استشارة الرؤساء في المستويات الإدارية العليا؛ لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية؟ والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية (عوده وحמיד، 2009: 132).

سادساً: تنفيذ الخطة:

يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية المختلفة من خلال تحويلها على شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها، والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، ويجب على فريق التخطيط قبل البدء بعملية التنفيذ أن يلم إماماً كافياً بالجوانب المختلفة للخطة الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها، كما يجب على فريق التخطيط أن يقوم بتأهيل أفراد المنظمة (حسين، 2011: 72).

ويشار إلى البرامج والموازنات والإجراءات إلى أنها الوسائل والآليات التي تصبح من خلالها الخطة الاستراتيجية قابلة للتنفيذ، وبصورة أكثر دقة، فهي أدوات التنفيذ، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي (Katsioloude, 2012: 210؛ الزنفلي، 2012: 134-135):

1. **البرامج:** وهي مجموعة الأنشطة الضرورية لإنجاز الاستراتيجية المختارة، وغالبًا ما يتطلب البرامج عددًا كبيرًا من الأنشطة.
2. **الموازنات:** هي بيان للبرامج بصورة مالية، بمعنى تحديد كلفة الأنشطة من المبالغ المالية من أجل إنجازها على الشكل المطلوب.
3. **الإجراءات:** هي الخطوات المتسلسلة التي تصف بدقة مهمات معينة، وضرورية؛ لتنفيذ البرنامج المراد إنجازه، وتشمل هذه الإجراءات تحديد نقاط البدء والمسؤوليات في المواقع وعلى المستويات المختلفة، والخطوات الإجرائية، ووسائل التنفيذ، وأساليب الإشراف والمتابعة والتقييم، وما يتعلق بتحفيز الموظفين (فريق الاستراتيجية) على إنجازها.

وترى الدراسة أن تنفيذ الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها، وإن النجاح في تخطيط أو صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فكم من استراتيجية جيدة كتب لها الفشل بسبب سوء التطبيق! فالتنفيذ قد يحول خطة جيدة إلى فاشلة، أو خطة مشكوك فيها إلى ناجحة، وغالبًا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة من التخطيط أو الصياغة؛ لأنه يحتوي على عمليًا وأنشطةً فعليةً.

سابعًا: متابعة الخطة:

يقصد بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية بأنها عملية تقييم الخطة الاستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع ما تم التخطيط له (الأداء المرغوب)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها وتحققها قد تجد نفسها مهددة في بقائها واستمراريتها (Katsioloudes, 2012: 234).

ومراجعة الاستراتيجية؛ هي عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المنظمة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة بداخلها، بغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة، وما يرتبط بها من مهام قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا. وتعمل المراجعة الاستراتيجية Strategic Review على فحص

استراتيجية المنظمة في ضوء الموارد الداخلية والخارجية لها؛ حيث تتضمن العناصر التالية (الدوري، 2005: 322):

1. **أصحاب المصلحة Stakeholders**: وهم مجموعات من الأشخاص الذين يشتركون في توقعات منظمات الأعمال والتي تشارك في تنظيم وتنفيذ خطة عمل ما.

2. **الموارد Resources**: والتي تشمل المعلومات المتاحة، المصادر المالية، الموارد البشرية، الوقت المتاح.

3. **العملاء Clients**: وهم الأشخاص المستفيدون من خدمات منظمات الأعمال. أو المشاركين في أعمال ومشاريع المنظمة، وقد يكون المساهمين من عملاء منظمة الأعمال.

4. **الأهداف والغايات Aims and objectives**: والمقصود بها مراجعة أهداف وغايات منظمات الأعمال، وعادة ما تكون هناك عددًا من الأهداف الفرعية المتعلقة بكل هدف. كما يجب تحديد الهدف من عملية المراجعة الاستراتيجية.

5. **الاستراتيجيات Strategies**: هي الخطوط العريضة الموضوعة للوصول الي تحقيق الأهداف والغايات.

وتعد مرحلة المتابعة والتقييم من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي؛ لأن كليهما يُظهران نواحي الضعف في عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبالتالي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار، ومعالجة نواحي الضعف (العارف، 2002: 362).

ومما سبق؛ ترى الدراسة بأن تقييم الخطة الاستراتيجية يتمثل بقياس النتائج المالية المتحققة أو المتوقعة للمنشأة، وفقًا لمعايير محددة مسبقًا، وذلك لتحديد مدى تحقيق الأهداف التنظيمية، ومعرفة مستوى الفعالية في هذا الأداء، إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة؛ مما يسمح بالحكم على درجة كفاءة المنشأة بشكل عام.

4.1.2 العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي:

كشفت العديد من الدراسات السابقة؛ إن المنظمات التي تبنت نهج التفكير الاستراتيجي حققت أداء تنظيمياً متميزاً وازدهاراً كبيراً في أعمالها (Ansari and Riasi, 2016)؛ لذا فإن التفكير الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي، ويشير أبو النصر (2017) إلى أن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء المنظمة قد لا تكون مباشرة، وهذا ما يشجع الباحث إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي متغيراً وبسيطاً.

يعد تصور المستقبل قبل حدوثه أحد محاور التفكير الاستراتيجي، ويُنظر إليه على أنه عملية تتضمن بناء سيناريوهات مختلفة تمثل مجموعة من الرؤى والقوى المختلفة التي تؤدي إلى مجموعة شاملة من الافتراضات والتنبؤات حول ما يخبئه المستقبل. وبالتالي؛ غالباً ما يتطلب التفكير الاستراتيجي التوفيق بين الفرضيات المختلفة حول المستقبل ودمج وجهات النظر المتباينة بوجهة نظر واحدة بشكل متكامل (Elumah, 2016).

وفقاً للمرشد (2019)، فإن التفكير الاستراتيجي يعتبر منهجاً شمولياً؛ حيث إنه يبني على الروابط بين المكونات المختلفة التي تشكل رؤية للمستقبل، ومن المرجح أن يكون تحويل هذه الرؤية إلى واقع عملية طويلة الأجل، حيث يتم تخصيص الموارد التنظيمية؛ لجعل هذا التحول ممكناً، وغالباً ما يرتبط التفكير الاستراتيجي بتحويلات جذرية وثرية في حياة الصناعات والشركات.

ويؤكد ريازي وبرموري (Riasi and Pourmiri, 2016) أن التفكير الاستراتيجي يتطلب الإبداع، وكذلك البصيرة، فالبصيرة هي القدرة على رؤية ما يحتمل حدوثه في المستقبل، والتنبؤ بشكله وصفاته قبل أن يحدث. وبالتالي؛ فهي تدور حول اكتساب فهم دقيق للأشياء، واكتشاف الطرق التي ترسم المستقبل.

وفي هذا السياق؛ فإن التفكير الاستراتيجي يغير الساحة التنافسية ويحفز ديناميات جديدة؛ لأنه يشمل الإبداع والابتكار والاستباقية، وغالباً ما يتضمن مراجعة حدود وميزات البيئة التنافسية، فضلاً عن تحدي الافتراضات التي تكمن وراء قوى

السوق ومراجعتها، كما تقوم البصيرة أيضًا بإنشاء مساحات تنافسية جديدة من خلال إعادة تكوين الروابط الموجودة في بيئة المنظمة أو تغييرها (Minja, 2016).

يتجاوز التفكير الاستراتيجي الوقت والمساحة والموارد؛ لتقديم حلول مبتكرة للقضايا المعقدة والمحيرة التي تواجهها المنظمة في ميدانها التنافسي (Riasi and Pourmiri, 2015). ووفقًا لبعض الدراسات (العلي، 2018: السهلاني ومدلول، 2018)، فإن التفكير الاستراتيجي يحوي صفات عديدة متماسكة التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، والتي تتضمن توجهًا طويل المدى، ونهجًا منهجيًا وشموليًا، وتكاملًا حول حل المشاكل، والإبداع؛ كما يركز التفكير الاستراتيجي على المستقبل من ناحية معرفة لمحله قبل حدوثه عند النهاية، وهذه عملية تستوجب بناء سيناريوهات مختلفة والنظر فيها بدقة.

عمومًا؛ يتجاوز التفكير الاستراتيجي الوقت والموارد من أجل تقديم حلول مبتكرة للقضايا المعقدة، والمحيرة التي تواجهها المنظمة في ميدانها التنافسي، والتي قد تحول دون أداء تنظيمي متميز (Yunis et al., 2017).

وفي منظمات الوقت الحاضر، لا ينبغي النظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه المسؤولية الوحيدة لكبار المديرين العاملين في المنظمة، إذ أن بعض الأفكار الأكثر إبداعًا والتي تحفز التفكير الاستراتيجي تنبثق من مديري المستويين المتوسط والدنيا، بالإضافة إلى الموظفين الذين يتفاعلون مع العملاء والموردين وغيرهم (Mahdi et al., 2018).

وفي هذا السياق؛ يؤكد العامري وقصير (2017) بأن الموظفين يتمتعون بمعرفة كبيرة حول عمليات المنظمة، حيث يمكنهم ابتكار بعض التحركات الاستراتيجية الأكثر إثارة للاهتمام والتي تعد بتحويل أعمال المنظمة وتغيير ديناميكيات المنافسة. وغالبًا؛ ما يطور الموظفون شبكات المعرفة الخاصة بهم، والتي من خلالها يشاركون الأفكار للمنتجات ويناقشونها وقيمونها مما يساهم في تطوير عمل المنظمة، كما أنهم يبقون على اتصال مع الآخرين الذين ينتمون إلى شبكات الصداقة المهنية والشخصية، وهي مصدر ثانٍ غني بالأفكار والذي بدوره يؤدي إلى رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لديهم (المرشد، 2019).

يمكن أن يؤدي تعلم تحفيز الأفكار المتنوعة واكتسابها من المديرين والموظفين العاملين في المنظمة إلى إثراء القائمة التي يستخدمها كبار المديرين التنفيذيين؛ لتسخير الأفكار من أجل التغيير الاستراتيجي، لا سيما عندما يطلقون العنان لقدرات وإمكانات المنظمة في مجال تنظيم المشاريع (Kazmi and Naaranoja, 2015).

يعتبر التفكير الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية للأداء الناجح واستمرارية المنظمة، حيث أنه يعتبر مفتاح أداء المنظمة في البيئات المضطربة التي تتصف بالمنافسة الشديدة التي تشكل تهديدات لبقاء المنظمة (Minja, 2016).

تأتي التغييرات التي تتعرض لها المنظمات نتيجة للتحويلات الأساسية في مجموعة متنوعة من الصناعات من خلال المحفزات الرئيسية؛ مثل المنافسة العالمية، والتطورات التكنولوجية المفاجئة، وتوقعات العملاء المتغيرة التي تفرض ضغوطًا جديدة على الاستراتيجيات المنظمة، ومثل هذه التغييرات تجبر المديرين (الاستراتيجيين) على تطوير نية استراتيجية بحثًا عن مناهج جديدة تقدم التوجيه السليم في بيئة مضطربة (Olwal et al., 2018).

لقد كافحت العديد من المنظمات؛ لتحقيق أداء تنظيمي متميز، وقد فشل البعض منها في تحقيق هذا الهدف، ويمكن أن يكون هذا مرتبطًا بشكل مباشر بعدم التركيز على التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر طريقة للبقاء تنافسيًا، ولحماية بقاء المنظمة (المرشد، 2019).

5.1.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي:

يشير المحاسنة (2013) بأن أداء المنظمة يعد بمثابة جوهرها الأساسي، إذ أنه يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التميز والتفوق على منافسيها، وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها التي تعكس كفاءة أفرادها، وفرقها، ووحداتها، كما أنه يعكس قدرة المنظمة على التعلم، والنمو؛ لتكون منظمة متعلمة، وهو يعبر عن قدرة المنظمة في استخدامها لمواردها البشرية والتكنولوجية والمالية استخدامًا فاعلاً يحقق أهدافها، وهذا كله لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي.

فمن خلال التخطيط الاستراتيجي تحلل المنظمة البيئتين (الداخلية والخارجية)؛ لتحديد مواطن القوة والضعف من خلال تحليلها للبيئة الداخلية، والفرص والتحديات من خلال تحليلها للبيئة الخارجية، وهذا يمكنها من تحديد موقعها التنافسي، وكيفية التفوق على المنافسين الآخرين من خلال العمل على تحسين أدائها، كما يمكنها التخطيط الاستراتيجي من مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا ما يمكنها من تحسين أدائها لمواكبة احتياجات زبائنهم بشكل مستمر (Indris and Ina Primiana, 2015). يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمات، وهذا يظهر في أوجه عدة منها:

1. يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، وذلك من خلال تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء، ومن خلال المسؤولية المجتمعية، وهذا يتطلب من المنظمة من تحسين أدائها بشكل مستمر، إذ أن احتياجات العملاء متجددة، وهذا يتطلب من المنظمة تطوير عملياتها الداخلية ورفع مستوى أداء العاملين فيها (الصاباب، 2013؛ Raza & Majid, 2016).

2. يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية، والتي لا تساهم بصورة فاعلة في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إلى عملائها، إذ أن أهداف المنظمة تعتبر إحدى مكونات التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي يحاول التخطيط الاستراتيجي إدخال العمليات التي تحقق تلك الأهداف بعيداً عن أي عمليات أخرى قد تشكل زيادة في التكاليف المحددة (زعبي، 2014).

3. يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من زيادة عائداتها، وذلك من خلال التوسع في السوق وفتح فروع جديدة للمنظمة في مناطق مختلفة. يعتبر زيادة القوة التنافسية للمنظمة أحد أهداف التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتباع إستراتيجيات عدة، أحدها هو التوسع في السوق، والذي يتطلب محافظة المنظمة على تحسين أدائها (AL-qudah, et, al., 2020).

4. يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من تحسين وتطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية. لا شك بأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر عامل

أساسي للمنظمات من أجل المحافظة على سمعتها أمام مجتمعها وعملائها، وفي هذا الإطار يضع التخطيط الاستراتيجي اعتباراً كبيراً للمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم ثقافة منظمية تتواءم مع ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، والمحافظة على البيئة التي تزاوّل فيها أعمالها (الديراوي، 2017).

5. يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من الاستمرار في عملية البحث والتطوير والتي تعود بالنفع والفائدة لربائنها؛ حيث أن المنظمة التي تحرص على رفع مستوى أدائها، لا بد لها من إجراء البحث والتطوير الذي يمكن المنظمة من متابعة ما هو جديد، وتقديم الجديد من المنتجات والخدمات (Clay et al., 2016). وفي هذا الإطار، فإن التخطيط الاستراتيجي يسعى لتعزيز الابتكار والإبداع في المنتجات والخدمات المقدمة، والتي يعتبر البحث والتطوير أحد ركائزها (Chung, Yang & Huang, 2015)

6. يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من الحصول على التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة؛ لنجاح أهداف المنظمة. إن المنظمات في العصر الحاضر تحاول باستمرار التفوق على منافسيها من خلال الميزة التنافسية في المنتجات أو الخدمات، وبالتالي لا بد لها من اقتناء الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تضمن لها أداء بمستوى رفيع يضاهي منافسيها (الديراوي، 2017).

7. يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من إعداد برامج تدريبية مختلفة بما يتناسب واحتياجاتها الوظيفية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء فيها. فمن المعلوم بأن العمليات التي تؤديها المنظمة تتطور بشكل مستمر تبعاً للتغيرات الحاصلة في متطلبات العملاء، وكذلك التغيرات في وسائل التكنولوجيا المختلفة، وهذا ينعكس حتماً على ضرورة التغيير في الاحتياجات الوظيفية المختلفة في المنظمة، مما يحتم عليها رفع مستوى أداء موظفيها من أجل إكسابهم مهارات ومعارف جديدة تواءم التغيرات الحاصلة في الاحتياجات الوظيفية (زعيبي، 2014). ويلعب التخطيط الاستراتيجي في هذا الصدد دوراً هاماً في الاختيار الاستراتيجي؛ الذي يضمن للمنظمة اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تدفع بالمنظمة نحو

التغيير في أنشطتها وعملياتها الوظيفية المختلفة لتناسب بيئة الأعمال المتجددة
(Clay, et al., 2016)

8. يمنح التخطيط الاستراتيجي فرص كبيرة للعملاء؛ لتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول منتجات المنظمة، مما يؤدي إلى المحافظة على العملاء من خلال تلبية احتياجات الزبائن بشكل مستمر. إن المنظمات الحالية تطور منتجاتها وخدماتها بناءً على رغبات واحتياجات عملائها، كما تخطط لتقديم الجديد من منتجاتها وخدماتها بناءً على توقعاتهم، وهذا ما يركز عليه التخطيط الاستراتيجي الذي يقدم الخطط الاستراتيجية التي تلبي الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وبالتالي لا بد للمنظمة من تطوير مستوى أدائها؛ ليوكب تلك الاحتياجات (الزهراني، 2020).
ومن خلال الدور الفاعل الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي يتضح أهمية المرونة الاستراتيجية؛ لتحقيق ذلك الدور؛ فالمنظمة التي تسعى لتطوير نفسها بشكل مستمر استجابةً للتغيرات المتتابة في البيئة التنافسية التي تشهدها لا بد من تكيف نفسها مع تلك التغيرات بالوقت المناسب والسرعة المناسبة (Tyulkova, 2016; Kahiya, 2019).

إن المنظمات التي تسعى لتكيف نفسها مع التغيرات الحاصلة في السوق بكل متطلباته لا بد لها من اتباع استراتيجيات تتيح لها سرعة التغيير والاستجابة المناسبة من خلال الموارد المتاحة؛ البشرية، والتكنولوجية، والمالية (Pradhan and Kumart, 2017).

6.1.2 العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

في موضع التمييز بين التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، فإن التخطيط الاستراتيجي يتطلب عمليات خطية وتحليلية؛ بينما يحتاج التفكير الاستراتيجي إلى إدراك حدس حاذق ومعرفة تتميز بالانفتاح (Silong, et al., 2008).

أكد هايوك، وشيدل، ويلوستن (Haycock et al., 2012) أن بعض الاستراتيجيين ساهموا بشكل واضح بتغيير مفهوم التفكير الاستراتيجي على أنه نشاط توليفي يمكن دعمه وتطويره لدى الأشخاص عبر جميع المستويات في المنظمة؛ لكي تصبح أفكارهم المبتكرة جزءاً مكملاً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

ويذكر سينج (Senge, 2006) دور التعلم في المنظمة في تعزيز التفكير الاستراتيجي على جميع العاملين بقوله: "إن العمل في المنظمة يجب أن يكون تعليمي". ويضيف سينج بأنه لم يعد مقتنعاً أن تعتمد المنظمة في قراراتها على تفكير شخص معين، وأن يتبع كل أفراد المنظمة أوامر قائد واحد، وأن المنظمات التي تبحث عن التميز في المستقبل؛ هي تلك المنظمات التي تهتم في الاستفادة من قدرات الناس والتزامهم في التعلم، مما يدل على أن إدارة المنظمة يجب أن تدعم التفكير الاستراتيجي لدى العاملين، وبهذا يتعزز دورهم في بناء خطط واستراتيجيات للمنظمة.

إن عمل التخطيط الاستراتيجي منوط بوضع الأنظمة، والإجراءات، والأهداف للمنظمة كأدوات هامة؛ لتحقيق الميزة التنافسية، وبذلك يحتاج لتوضيح نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT)، وهو نشاط أساسي يتم على المستويين؛ البيئي والمنظمي (Hana, 2020).

يُوصف التخطيط الاستراتيجي بأنه مسار نظامي، وخطي قد يضم عناصر إبداعية، ولكن ركيزته الأساسية هي تحليل هدف المنظمة إلى خطوات موضحاً النتائج، وكيفية تنفيذها المترتبة على كل خطوة، وبعد الاكتمال من الخطة الاستراتيجية فإنه يجب أن يحتوي رسالة المنظمة وتوضيح قيمها وأهدافها (Olwan et al., 2019).

بينما يعتبر التخطيط الاستراتيجي العمل الأساسي؛ لصنع القرار في المنظمة، فإن التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى طرق مبتكرة أكثر عند وضع رؤيا المنظمة، والتي تختلف حتماً عن الرؤيا الحالية لها، وتوصف الأنشطة التي تطلق التفكير الاستراتيجي بأنها مرنة، مع التركيز على المقترحات الجديدة، ووجهات النظر المختلفة، ونقاط الرأي المتضاربة، ووجهات النظر المختلفة (الطائي، 2011).

ومن وجهة نظر أماتبي وساهي (Amitabh and Sahay, 2008) فإن التفكير الاستراتيجي يعتبر مكملاً للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، لكنه يسمح لاستجابة سريعة ومبتكرة تجاه التغيير، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على العقلانية والتفكير الخطي والذي يستخدم؛ لتسهيل التقدم فقط ضمن وضع استراتيجي مقبول.

يتوجه التفكير الاستراتيجي نحو وضع وتنفيذ الاستراتيجية كنشاط تفاعلي وليس كمجموعة من الأنشطة النظامية كما في عملية التخطيط الاستراتيجي، فبينما يوجه التفكير الاستراتيجي نحو الرؤيا العامة التي تأخذ مجالات التغيير المحتملة بشكل كبير، فإن التخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل القابل للقياس بشكل مستقل (Hitt and Ireland, 2005; Lozano, 2014).

إن الاستراتيجيات الخلاقة نادرًا ما تنشأ من التخطيط السنوي المعتاد (Hamel and Prahalad, 2005)، وهذا يعني أن نقطة البداية لاستراتيجية السنة القادمة؛ هي بالغالب استراتيجية السنة الحالية؛ فالتحسينات تدريجية، والمنظمة مرتبطة بأقاليم أو أجزاء سوقية معينة حتى وإن كانت الفرص الحقيقية قد تكون متواجدة بمكان آخر. ومن وجهة نظر الدراسة؛ فإن التخطيط الاستراتيجي يدور في فلك استراتيجيات، وأهداف، وسياسات معينة وضعتها المنظمة من قبل بناءً على سلسلة زمنية من الأحداث والأنشطة التي مرت بها، وبالتالي فإن إدارتها الاستراتيجية تخطط للمستقبل بناءً على تلك السلسلة من الأحداث والأنشطة، وذلك أشبه ما يكون بمعادلة خطية، بينما يركز التفكير الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجيات القابلة على التفاعل مع التغيرات المتوقع حصولها في المستقبل انطلاقًا من أفكار مبتكرة، وعمليات إبداعية، تساعد المنظمة على سهولة التفاعل مع التغيرات البيئية المستقبلية، وبالتالي سهولة الاستفادة إلى حد كبير من الفرص المتاحة، والتغلب على التحديات حين حدوثها، بشكل يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية.

7.1.2 تفسير العلاقة المقترحة التي تبين أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيرًا وسيطًا:

إن عملية تصور المستقبل وتصميم السيناريوهات المتنوعة للتعامل معه تعد من أحد أهم مرتكزات التخطيط الاستراتيجي، ويساعد المنظمة على تخصيص الموارد اللازمة؛ لجعل هذا التصور المستقبلي أمرًا حتميًا وواقعيًا وهذا التخصيص والنمط لاستخدام الموارد يعد من أهم مرتكزات التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره يسهم في

تحسين أداء المنظمات عن طريق تسخير الأفكار التي تم التخطيط لها مستقبلاً من أجل زيادة كفاءة الأداء أجل التنظيمي ومن أجل دعم استمرار المنظمة. كما يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها وبلوغ مرحلة رفع مستوى أدائها بدون تحليل بيئتها الداخلية والخارجية؛ لتحديد مواطن قوتها؛ لتعزيزها، ومواطن ضعفها؛ لمعالجتها، وتحديد الفرص؛ لاغتنامها، والتهديدات لعيوبها والقفز عنها، وهذا لن يأتي إلا عن طريق التخطيط الاستراتيجي المرتكز على تفكير استراتيجي مبدع وواع. لذا فإن التفكير الاستراتيجي يعطي تصوراً واضحاً لمستقبل المنظمة في ضوء الحاضر ومن خلال صياغة أفكار إبداعية؛ مما يسهم في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالمعنى الذي يركز على تخصيص الموارد بشكل يضمن أداء المنظمة لأهدافها وبلوغها مستويات مقبولة من الأداء التنظيمي يضمن لها البقاء والاستمرار.

2.2 الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مرتبةً من الأحدث للأقدم، كذلك التعقيب على هذه الدراسات بما يلاءم الدراسة الحالية، وعلى النحو التالي:

1.2.2 الدراسات العربية:

الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي:

أجرى المرشد (2019) دراسة: "علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية"

هدفت اختبار العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية والمسجلة في سوق عمان المالي.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ (81) يمثلون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (27) شركة، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أبرزها: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التفكير الاستراتيجي بجميع أبعاده

والأداء التنظيمي بجميع أبعاده، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي يعطى لمتغيرات (العمر، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

ومما أوصت به الدراسة ضرورة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية في شركات التأمين الأردنية كونها المحرك الأساسي؛ لاستخدام مهارات التفكير الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي.

وطبق فتيحة (2019) دراسة بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات" هدفت الكشف عن أثر التفكير الاستراتيجي على استراتيجية المحيط الأزرق، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على أفراد القيادة العليا في أربعة مؤسسات عاملة في قطاع الصناعات الغذائية والبالغة (80) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يؤثر معنوياً في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، كما أن التفكير الاستراتيجي في تلك المؤسسات يوجد بمستوى مرتفع.

وبناءً على النتائج؛ أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيادة العليا في المؤسسات المبحوثة على التفكير الاستراتيجي بدلاً من اعتمادهم على التجارب الأجنبية. وقام الحمداني والخولاني (2018) بدراسة تحت عنوان: "تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية" هدفت الكشف عن أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة اليومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (329) مديراً عاملاً في شركات الاتصالات الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد بينت نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجي بأبعاده، باستثناء التصور النظمي، يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على جودة الحياة اليومية، ووجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة اليومية يعزى للعمر والخبرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المدراء حول دور التفكير الاستراتيجي في تحسين مستوى جودة الحياة اليومية؛ ليكونوا أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.

وأجرى (أخو رشيدة، 2018) دراسة بعنوان: "أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء في البنوك الإسلامية المدرجة في سوق عمان المالي"

هدفت إلى الكشف عن أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء في البنوك الإسلامية المدرجة في سوق عمان المالي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية المدرجة في سوق عمان المالي في الأردن، وتم اختيار عينة الدراسة (150) موظفًا بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والاستدلالي؛ لتحليل بياناتها. وقد بينت النتائج أن التفكير الاستراتيجي بشكل عام وأبعاده (الذكاء المنظمي، التفكير المنظمي، والتنبؤ المستقبلي) تؤثر بشكل إيجابي على أداء البنوك. ومن ضمن توصيات الدراسة: ضرورة العمل وفق أهداف ورسالة المنظمة.

وأجرى (العبيني، 2018) دراسة بعنوان: "التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المنظمي: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي".

هدفت إلى التعرف على التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير التركيبي، التفكير العملي، التفكير المثالي، التفكير الواقعي) في تحقيق التميز المنظمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة استراتيجية المسح الشامل، حيث طبقت الدراسة على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والبالغ عددهم (422) موظفًا وموظفةً، واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والاستدلالي؛ لتحليل بياناتها. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أبرزها: وجود أثر دال معنويًا للتفكير الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق التميز المنظمي.

ومن ضمن ما أوصت به الدراسة ضرورة نشر الوعي بين موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي لأهمية التفكير الاستراتيجي في تميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

هدفت دراسة (الزهراني، 2020) الموسومة بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030" إلى التعرف على نقاط الضعف والقصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، وكيفية التغلب عليها؛ لتحسين أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على الوثائق، وتمثلت أداة الدراسة بالرجوع إلى الكتب والبحوث والدراسات والأدب المتخصص في موضوع البحث. أوضحت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء موظفيها، بالإضافة إلى العديد من الفوائد التي تؤدي في نهاية المطاف إلى جودة مخرجات التعليم التي تتطلبها المرحلة الحالية (2020)؛ لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وفي ضوء نتائج الدراسة؛ قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات، منها: تفعيل منهجية التخطيط الاستراتيجي؛ لتحسين أداء الأقسام التربوية في مدارس مكة المكرمة ومناطق أخرى في جميع أنحاء المملكة.

وقام عبد الرحمن (2020) بدراسة بعنوان: " أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام"

هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستقرائي، وقد تكونت عينة الدراسة من (142) عاملاً في القيادات العليا والوسطى في المؤسسات العامة الخدمية في مدين الرياض. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية للقطاع العام في مؤسسات القطاع العام في العربية السعودية المستوى جاء بالمستوى المتوسط.

ومما أوصت به الدراسة ضرورة تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات قيد البحث.

وقام (محروس، 2018) بدراسة موسومة بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات دراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية" هدفت إلى الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة المصرية، ولأي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوره في تحقيق التميز المؤسسي للشركات السياحية قيد الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة للدراسة احتوى على تساؤلات طُبقت على (143) مديراً ومديرةً من أجل الكشف عن العلاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات موضع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي؛ لتحليل بياناتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن التميز المؤسسي موجود في المنظمات السياحية موضع الدراسة بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لعينة الدراسة في شركات السياحة المصرية ينجم عنها تميز في الأداء الكلي مما ينعكس على ربحيتها ونصيبها السوقي ومعدلات جاذبيتها للتوظيف.

ومن جملة توصيات الدراسة ضرورة تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية؛ لأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي.

وقام (الدجني، 2011) بدراسة موسومة بـ: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" هدفت إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء التنظيمي، وتطوير معايير، ومؤشرات لغاية قياس جودة الأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

وقد تم أتباع المنهج البنائي التطويري، والمنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمتها لموضوع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، والبالغ عددهم (100) عضواً. ولغاية تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة ومقابلة مقننة أدوات للدراسة، وقد استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي؛ لتحليل بياناتها، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى جودة الأداء

التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة، ولصالح الجامعة الإسلامية، وتوافر جودة الأداء التنظيمي في بعد الفلسفة، والرسالة، والأهداف، والحكم، والإدارة بدرجة عالية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء التنظيمي للجامعات الفلسطينية.

ومن ضمن توصيات الدراسة؛ ضرورة تفعيل أسس ومقومات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية؛ لتحقيق مستوى أعلى في جودة الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة (نصيرات والخطيب، 2005) الموسومة بـ: "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية" إلى تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية، وقد تم اعتماد كل من (مصادر المعلومات، درجة الممارسة، وضوح المفهوم، العوامل البيئية، الأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي) لتقييم التخطيط الاستراتيجي في تلك الشركات.

كما هدفت الدراسة تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات قيد الدراسة مقاساً بالقيمة المضافة، والعائد على الأصول، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن (52%) من مديري شركات قيد الدراسة لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن (56%) منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، كما بينت النتائج جود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة والأداء التنظيمي مقاساً بالقيمة السوقية المضافة، والعائد على الأصول.

ومما أوصت به الدراسة ضرورة إقامة دورات تدريبية متخصصة؛ لزيادة وعي العاملين في الإدارة العليا، والوسطى بأهمية تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية.

الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

طبق العمري (2020) دراسة بعنوان: "أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن"

هدفت اختبار أثر التعلم بأبعاده مجتمعة على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية.

تكون مجتمع الدراسة من الشركات المختصة في الصناعات الدوائية في الأردن والبالغة (15) شركة، وتمثلت عينة الدراسة بـ(64) مديرًا من القيادة العليا من أصل (45) مديرًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وتم إعداد استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. بينت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتعلم بأبعاده مجتمعة على الأداء التنظيمي. ومما أوصت به الدراسة ضرورة قيام شركات الصناعات الدوائية في الأردن بتعزيز أبعاد التعلم لما لها من دور بارز في رفع مستوى الأداء التنظيمي. وطبق المناصرة (2020) دراسة بعنوان: "العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن"

هدفت الكشف عن تأثير العناصر الحرجة؛ للتحسين المستمر على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في مدينة سحاب في المملكة الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة (89) مديرًا في الإدارتين العليا والوسطى في الشركات قيد الدراسة، وأظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا لعناصر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي في الشركات قيد الدراسة.

ومما أوصت به الدراسة ضرورة استمرار تبني الشركات الصناعية في الأردن العناصر الحرجة للتحسين المستمر لما لها من دور في رفع مستوى الأداء التنظيمي في تلك الشركات.

وأجرى جمعة (2019) دراسة بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان"

هدفت الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية السودانية؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي.

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين التنفيذيين في الاتحادات الرياضية في السودان، وقد بلغت عينة الدراسة (45) فردًا من مجتمع الدراسة، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: أن الممارسة التخطيطية الاستراتيجية تأثر دال إحصائيًا على فاعلية الأداء المؤسسي، كما أن التخطيط الاستراتيجي يوجد بمستوى متوسط في المؤسسات المبحوثة.

ومما أوصت به الدراسة ضرورة إعلان الاتحادات الرياضية في السودان عن رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها ووضعها في مقار الاتحادات الرياضية لسهولة الاضطلاع عليها من جميع أصحاب الشأن.

وأجرى خميس (2018) دراسة بعنوان: "التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي

دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج/ وزارة التربية والتعليم العراقية"

هدفت الدراسة الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي (الكفاءة، الاستمرارية، الفاعلية، الملائمة والارتباط) في المديرية العامة للمناهج/ وزارة التربية والتعليم في العراق. استخدمت الاستبانة أداة للدراسة؛ لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والمكونة من (33) مديرًا تربويًا يعملون في المديرية العامة للمناهج تم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي؛ لتحليل بياناتها؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الأداء المؤسسي، ووجود أثر دال إحصائيًا للتوجه الاستراتيجي على تعزيز الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الاستمرارية، الفاعلية، الملائمة، والارتباط).

ومن جملة توصيات الدراسة: ضرورة قيام المديرية العامة للمناهج تحديد أهم المجالات التي من خلالها يمكن تعزيز الأداء المؤسسي، وتوظيف هذه المجالات عند صياغة التوجه الاستراتيجي.

وقام (الديراوي، 2017) بدراسة تحت عنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء

المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية

العاملة في قطاع غزة)" هدفت إلى تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده

مجتمعة (الأهداف الاستراتيجية، صياغة الخطط الاستراتيجية، الإعداد، التنفيذ،

المراقبة والتقييم للتخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة بأبعاده مجتمعة (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة)، مع مراعاة حاجة المنظمات إلى خلق حالة ريادة الأعمال كوسيط؛ ودورها في تحقيق التميز في أداء المنظمات؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق طريقة المعاينة العشوائية للمنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة بإجمالي (250) فرداً: الرئيس، والمدير التنفيذي، ونائب المدير التنفيذي وقد استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي؛ لتحليل بياناتها. واختتمت الدراسة بعدد من النتائج؛ تمثلت بوجود علاقة إيجابية بين جميع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة وأداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مع التأكيد على دور ريادة الأعمال كوسيط وأثر معزز بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، من بينها: ضرورة توظيف خبراء ومتخصصين مؤهلين تأهيلاً عالياً في إعداد الخطة الاستراتيجية، والتأكيد على مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي:

قام بني هاني (Bani-Hani, 2020) بدراسة بعنوان:

“The moderating influence of managers' strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency”

”التأثير المعدل للتفكير الاستراتيجي للمديرين على تأثير إدارة المواهب على الكفاءة الأساسية للمؤسسة”

هدفت الكشف عن تأثير الوسيط للتفكير الاستراتيجي على العلاقة بين إدارة المواهب (متغير مستقل) على الكفاءة الأساسية (متغير تابع). تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات الأولية للدراسة من عينة مكونة من (310) مديراً من المدراء العاملين في مستشفيات سعودية خاصة تقع في المنطقة الغربية من خلال استبيان تم إعداده لهذه الغاية. بينت نتائج الدراسة أن تعزيز التفكير الاستراتيجي

للمديرين يمكن أن يؤدي إلى زيادة فرصة المستشفيات؛ لتحقيق الكفاءات الأساسية من خلال تطبيق ممارسات إدارة المواهب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور التفكير الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة لدورها الهام في زيادة الأثر الإيجابي لإدارة المواهب على لكفاءة الأساسية.

وأجرى العطيلا والرحيل (Alatailat and Elrehail, 2019) دراسة بعنوان:

“High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective”

"ممارسات العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي والتفكير الاستراتيجي: من منظور الاعتدال".

هدفت الكشف عن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده (منظور النظم، التركيز على القصد، واقتناص الفرص، والتفكير في الوقت، والتحليل القائم على الفرضية) والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى التحقق فيما إذا كان مفهوم ومحتوى ممارسات العمل عالية الأداء، كما هو محدد في البلدان المتقدمة، يمكن أن تستخدم؛ لتضخيم آثار التفكير الاستراتيجي داخل الصناعة المصرفية في البلدان النامية. وقد طبقت الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling: SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد بينت النتائج أن (التركيز على القصد، الذكاء واقتناص الفرص، والتفكير في الوقت، والتحليل القائم على الفرضيات) لها تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي، ولم يظهر تأثير معنوي لمنظور النظم على الأداء التنظيمي، كما تبين أن ممارسات العمل عالية الأداء تتوسط معنويًا العلاقة بين (النية المركزة والانتهازية الذكية والتفكير في الوقت) والأداء التنظيمي.

ومما أوصت به الدراسة؛ ضرورة تطبيق ممارسات العمل عالية الأداء من أجل زيادة مستوى التفكير الاستراتيجي في الصناعة المصرفية في البلدان النامية، وبالتالي زيادة مستوى الأداء التنظيمي فيها.

وقام العمري (Alomari, 2019) بدراسة عنوانها:

“Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?”

"هل رأس المال البشري يعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؟"

هدفت إلى البحث في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصناعة المصرفية في الأردن، كما هدفت الدراسة البحث فيما إذا كان رأس المال البشري يمكن استخدامه؛ لتعزيز العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي البنوك العاملين في عمان - الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (403) موظفًا تم اختيارهم من خلال تقنية العينة العشوائية، وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية؛ لفحص فرضيات الدراسة؛ أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي كان له تأثير إيجابي وهام على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، علاوة على ذلك، فإن رأس المال البشري له تأثير إيجابي وكبير على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

ومما أوصت به الدراسة؛ ضرورة تطوير رأس المال البشري في الصناعة المصرفية في الأردن لدوره الهام في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي.

وطبق موريث ولويو، ورادلوف (Muriith, Louw, and Radlof, 2018) دراسة

تحت عنوان:

The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks.

"العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك الكينية"

هدفت الكشف عن العلاقة بين كفاءة التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك الأصلية الكينية؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (257) موظفًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

تم إجراء التحليل باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وقد استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي؛ لتحليل البيانات، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية في كينيا، كما بينت النتائج علاقات إيجابية بين كفاءة التفكير الاستراتيجي والأبعاد الفرعية لها التفكير الاستراتيجي العام، التركيز على النوايا والفرضية، ولكن علاقة سلبية مع الانتهازية الذكية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ في الاعتبار جميع مكونات التفكير الاستراتيجي لدى في البنوك الأصلية الكينية؛ لزيادة مستوى وفعالية القيادة فيها.

وأجرى القطامين وعصام (Al-Qatamin and Esam, 2018) دراسة بعنوان:

“Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan”

“تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية: دليل تجريبي من الأردن”.

هدفت الدراسة الكشف عن أثر مهارات التفكير الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، كما تم استخدام الاستبانة؛ لجمع البيانات الأولية من جميع العاملين في 16 مصرفاً والبالغ عددهم (227) مديراً تنفيذياً، وأشارت النتائج إلى أن التفكير الاستراتيجي له تأثير كبير على جميع أبعاد الميزة التنافسية في جميع النماذج.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مهارات التفكير الاستراتيجي في القطاع المصرفي الأردني من أجل مستوى وفعالية القيادة فيها.

الدراسات المتعلقة بالتخطيط:

أجرى القداح وزملاؤه (AL-qudah et al.,2020) دراسة تحت عنوان:

“The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan”

”أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة في الأردن“

هدفت إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، التمويل، والمحاسبة).

قام الباحثون بمسح جميع الشركات المساهمة العامة المسجلة لدى هيئة الأوراق المالية الأردنية (JSC) في العام (2019)؛ حيث وجدوا أن (60) شركة فقط طبقت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. تم توزيع مائتين وعشرين استبياناً في (52) شركة شملها الاستطلاع، واعتمد (203) للتحليل الإحصائي استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي؛ لتحليل البيانات.

كشفت نتائج الدراسة أن له تأثيراً إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تكامل خطة الاستجابة الإنسانية والتخطيط الاستراتيجي، المشاركة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي، كما كشفت النتائج أن اعتماد الأبعاد الاستراتيجية لخطة الاستجابة الإنسانية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة، ورضا الموظف، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف التشغيل.

ومما أوصت به الدراسة؛ ضرورة فهم مديري الموارد البشرية لفعالية ممارسات الموارد البشرية المصممة بشكل استراتيجي عبر الوظائف.

وطبقت هناك (Hana, 2020) دراسة بعنوان:

“Impact of Strategic Planning and Innovation on Organisational Performance of the Saudi Red Crescent Authority”

“أثر التخطيط الاستراتيجي والابتكار على الأداء التنظيمي لهيئة الهلال الأحمر السعودي”

هدفت إلى إجراء اختبار تجريبي قائم على المسح حول تأثير التخطيط الاستراتيجي، والابتكار على الأداء التنظيمي لهيئة الهلال الأحمر السعودي، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغة (212) عاملاً ممن يعملون لدى هيئة الهلال الأحمر السعودي في مدينتي الرياض وجدة، وهم من ذوي الخبرة والفئة المتعلمة.

كشفت نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من (التخطيط الاستراتيجي والابتكار) والأداء التنظيمي.

ومما أوصت به الدراسة تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على الابتكار لدى صناع القرار العاملين في الهيئة.

وأجرى نيس، ووبيرا، ومكاري (Neis, Pereira, And Maccari, 2017) دراسة بعنوان:

“Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities”

“عملية التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي: التأثيرات والتلاقى وأوجه التشابه”

هدفت إلى تحليل العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي في مكتب المدعي العام في ساننا كاتارينا (MPSC)، تم إعداد الدراسة من خلال استراتيجية بحث دراسة الحالة الفردية، وتم جمع البيانات من خلال الأدوات التالية: البحث البليوغرافي، البحث الوثائقي، المقابلات شبه المنظمة والمراقبة المنهجية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر وتتأثر بعناصر الهيكل التنظيمي، كما أكدت النتائج على وأوجه التشابه بين مراحل صياغة وتنفيذ العملية الاستراتيجية مع مختلف العناصر المكونة للهيكل التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح

بممارسة كافة عناصر التخطيط الاستراتيجي لأي إدارة تنظيمية.

وأجرى الدحيات والخطاب وأنشر (Aldehayyat, Al Khattab, And Anchor, 2011) دراسة بعنوان:

“The Use of Strategic Planning Tools and Techniques by Hotels in Jordan”

”استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي من قبل الفنادق في الأردن”

هدفت إلى التعرف على درجة فهم استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي من قبل الفنادق في الأردن وطبيعة علاقتها بأراء المديرين لعملية التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (96) مديراً عاملاً في الفنادق في مدينتين، وهما: البتراء والعقبة، ومن الإدارتين: الوسطى والعليا، وتم جمع البيانات من خلال إعداد استبيان استقصائي، وقد أثبتت النتائج أن إدارة الفنادق الأردنية تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي باستخدام عدد من التقنيات، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي وحجم الفندق.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الفنادق في الأردن أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي بشكل فاعل.

وهدفت دراسة ايفيندقل، وكاريلت (Efendioglu & Karabulut, 2010) بعنوان:

“Impact of strategic planning on financial performance of companies in Turkey”

”أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للشركات في تركيا”

الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للشركات الصناعية الكبرى في تركيا، تم اختيار عينة البحث من قاعدة بيانات غرفة الصناعة التركية التي أدرجت أفضل (500) شركة تصنيع في عام 2006، تم إرسال استبيان إلى المدير التنفيذي لكل شركة؛ بينت النتائج أن هناك عدداً كبيراً من المنظمات المحلية والأجنبية في العينة (بنسبة 86.26% من المنظمات المحلية وبنسبة 100.00% من المنظمات الأجنبية) تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فهي تعتبر نشاطاً تنظيمياً مهماً للغاية، كما أثبتت النتائج التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي لشركات عينية الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين استخدام أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الكبرى في تركيا من أجل تحسين الأداء المالي لتلك الشركات.

الدراسات المتعلقة بـ(الأداء التنظيمي):

أجرى قدور ومساعدة وريوش (Khdour, Masa'deh, and Al-Raoush, 2020) دراسة بعنوان:

“The impact of organizational storytelling on organizational performance within Jordanian telecommunication sector”

"أثر رواية القصص التنظيمية على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات الأردني" هدفت إلى تقييم تأثير رواية القصص التنظيمية storytelling على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الموجودة في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لتحديد تأثير رواية القصص التنظيمية على الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (460) موظفًا على المستويات الإدارية من ثلاث شركات اتصالات (أمنية، زين، أورانج).

وقد وجدت نتائج الدراسة أثرًا إيجابيًا وهامًا للتعلم التنظيمي وإدارة التغيير وثقافة الشركة، والتدريب، والتطوير، والقيادة، وأشارت إلى أن هذه المحددات مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا وهامًا؛ لسرد القصص التنظيمية على الأداء التنظيمي بناءً على مكوناته.

ومما أوصت به الدراسة؛ تفعيل دور رواية القصص التنظيمية بشكل مستمر؛ لرفع مستوى الأداء التنظيمي.

وأجرى كين ولام وزوو (Chen, Lam, And Zhu, 2020) دراسة بعنوان:

"Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements"

"هل يجب على الشركات الاستثمار في ممارسات تنمية الموارد البشرية؟ دور رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنظيمي"

هدفت إلى الكشف عن أثر الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية، والتغيرات في الأداء التنظيمي.

تم أعداد استبيانات وزعت عشوائيًا على (1000) مدير تنفيذي للموارد البشرية في الشركات التايوانية، تم الحصول على بيانات أداء الشركة من حيث العائد على الأصول (ROA) من مجلة Taiwan Economic Journal (TEJ)؛ لاختبار النموذج، وقد استخدمت الدراسة البيانات الطولية على مدى ثلاث سنوات من (213) شركة في

تايوان؛ بينت النتائج أن رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي يتوسطان العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية، وتحسينات الأداء التنظيمي من حيث نمو العائد على الأصول.

ومما أوصت به الدراسة ضرورة تحسين وتطوير رأسل المال الفكري بشكل مستمر؛ لزيادة مستوى الأداء التنظيمي في الشركات قيد الدراسة.

وهدفت دراسة قام بها هيوتاهايان ويوراف (Hutahayan and Yufra, 2019) بعنوان: **“Innovation speed and competitiveness of food small and medium-sized enterprises (SME) in Malang, Indonesia: Creative destruction as the mediation.”**

"سرعة الابتكار، والقدرة التنافسية للمؤسسات الغذائية الصغيرة، والمتوسطة الحجم (SME) في مالانج، أندونيسيا: التدمير الإبداعي كوسيط"

التعرف على تأثير التوجه الريادي والثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) على الصناعة الإبداعية التي تدعم السياحة في أندونيسيا.

تم استخدام المنهج الكمي؛ لتوزيع الاستبيانات باستخدام تقنية أخذ العينات الهادفة إلى (183) شركة صغيرة، ومتوسطة من أصحاب الصناعات الإبداعية التي تنتج المنتجات، وتاجر بها بصورة مباشرة إلى العملاء، بينت النتائج أن كل من التوجه الريادي، والثقافة التنظيمية لهما تأثير دال إحصائياً وإيجابياً على الابتكار، والذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود ثقافة تنظيمية متميزة وتوجه ريادي فعال في المنظمات قيد الدراسة؛ لرفع مستوى الأداء التنظيمي.

وطبق نوهو وبيارد وأبوهاامي (Nuhu, Baird, and Appuhami, R., 2016) دراسة بعنوان:

“The Association between the Use of Management Accounting Practices with Organizational Change and Organizational Performance”

"العلاقة بين استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية مع التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي".

بحثت في العلاقة بين استخدام حزمة من الممارسات المحاسبية الإدارية المعاصرة مع التغيير التنظيمي، والأداء التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم

جمع البيانات بناءً على مسح بريدي إلكترونيًا من خلال استبانة وزعت على عينة من (740) مؤسسة من مؤسسات القطاع العام في لاية دلهي.

وقد بينت النتائج إلى أن أنتشار الممارسات المحاسبية التقليدية ما يزال سائدًا، وأن هذه الممارسات لم ترتبط بالتغيير التنظيمي أو الأداء، بينما شهدت تلك المنظمات التي تستخدم ممارسات المحاسبة الإدارية المعاصرة تغيرًا أكبر وأداء أقوى في الأداء التنظيمي وإلى حد كبير.

وأوصت الدراسة؛ ضرورة تبني الممارسات المحاسبية الإدارية المعاصرة في الشركات الهندية؛ لرفع مستوى الأداء التنظيمي.

وقام لايو ومايو (Liu, Ma, And Huang, 2015) بدراسة بعنوان:

“When organizational complexity helps corporation improve its performance?”

"عندما يساعد التعقيد التنظيمي الشركة على تحسين أدائها"

هدفت اختبار التأكيد على أن العلاقة بين الأداء المنظمي للشركة، والتعقيد التنظيمي تتبع منحنى شكل U مقلوب، وإن الشركة تكتسب أفضل أداء عندما يتناسب تعقيدها التنظيمي مع تعقيدها البيئي، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم اختيار مجموعة من الشركات التي تشترك في بيئة مماثلة ومن ثم حساب أداء هذه الشركات، والتعقيد التنظيمي لها، وتم اختبار الفرضيات ذات الصلة تجريبيًا.

أثبتت الورقة العلاقة المقلوبة على شكل حرف U بين التعقيد التنظيمي وأداء الشركة؛ لذا فإن العلاقة المقلوبة على شكل حرف U تعرض التسلسل الهرمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة مساواة التعقيد المنظمي مع التعقيد البيئي؛ لرفع مستوى الأداء المنظمي.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول متغيرات (التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والأداء التنظيمي)، وذلك من خلال دراسة مستوى هذه المتغيرات في البيئة المبحوثة، أو أثر كل من التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرين مستقلين بالأداء التنظيمي، أو أحد أبعاده.

وقد اتفقت الدراسات السابقة على العلاقة الإيجابية بين (التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي)، والأداء التنظيمي، أو الأثر الإيجابي لكل من التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدة تضمنت الآتي:
أولاً: بناء الإطار النظري للدراسة متمثلاً في أبعاد متغيرات الدراسة؛ فالنسبة للتفكير الاستراتيجي؛ فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التفكير الاستراتيجي، والإطار النظري المتعلق به، مثل دراسة (أخو رشيدة، 2018) التي تناولت أبعاد التفكير الاستراتيجي في كل من (الذكاء المنظمي، التفكير المنظمي، والتنبؤ المستقبلي)، ودراسة (العبيني، 2018) التي تناولت التفكير الاستراتيجي في (التفكير التركيبي، التفكير العملي، التفكير المثالي، التفكير الواقعي)، ودراسة (Alatailat and Elrehail, 2019) التي بحثت التفكير الاستراتيجي في (منظور النظم، التركيز على القصد، واقتناص الفرص، والتفكير في الوقت، والتحليل القائم على الفرضية).

وبالنسبة للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الأداء التنظيمي، والإطار النظري المتعلق به، مثل دراسة (خميس، 2018) التي بحثت الأداء التنظيمي في أبعاده (الكفاءة، الاستمرارية، الفاعلية، الملائمة، والارتباط)، ودراسة (الديراوي، 2017) التي بحثت الأداء التنظيمي في (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة).

أما بالنسبة للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي)، فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، والإطار النظري المتعلق به، مثل (دراسة الديراوي، 2017) التي بحثت أبعاد التخطيط الاستراتيجي في

(الأهداف الاستراتيجية، صياغة الخطط الاستراتيجية، الإعداد، التنفيذ، المراقبة والتقييم للتخطيط الاستراتيجي)، ودراسة (نصيرات والخطيب، 2005) التي تناولت أبعاد التخطيط الاستراتيجي في (مصادر المعلومات، درجة الممارسة، وضوح المفهوم، العوامل البيئية، الأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي) ثانيًا: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في طريقة اختيارها لعينة الدراسة، وصياغة مشكلة الدراسة، وتكوين الفرضيات، وكذلك المنهج المتبع، وطريقة تحليل البيانات وعرض النتائج.

4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:
أولاً: ربطت الدراسة الحالية بين المتغيرات الثلاث، وهي التفكير الاستراتيجي (متغير مستقل)، الأداء التنظيمي (متغير تابع)، والتخطيط الاستراتيجي (متغير وسيط)؛ والذي لم تتعرض له الدراسات السابقة.
فقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين أحد المتغيرين (التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي) والذين يعتبران متغيران مستقلان بالنسبة للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، مثل دراسة (أخو رشيدة، 2018) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، ودراسة (الديراوي، 2017) التي وجدت علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة، وأداء المنظمات، ودراسة (AL- qudah et al., 2020) التي بينت أثر إيجابي ودال معنويًا للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية.

نبذة عن مؤسسة قطر

مؤسسة قطر هي مؤسسة غير ربحية تتألف ممّا يزيد على 50 كيانًا في مجالات التعليم، والبحوث، وتنمية المجتمع تركز مؤسسة قطر على التعليم، والبحوث والعلوم، وتنمية المجتمع من خلال إنشاء قطاع للتعليم يجذب ويستقطب الجامعات العالمية إلى دولة قطر لتمكين الشباب من اكتساب المهارات والسلوكيات الضرورية "لاقتصادٍ مبنيٍّ على المعرفة" لا يعتمد على إنتاج الطاقة المستمدة من الموارد الطبيعية. وتعمل مؤسسة قطر، من خلال العلوم والبحوث، على بناء قدرات الابتكار والتقنية الحديثة في دولة قطر عن طريق تطوير الحلول والاستفادة منها تجارياً من خلال فروع العلوم الأساسية. وتسعى قطر لأن تكون مركزاً ناجحاً من الناحية التجارية في مجالي البحوث والتطوير يجذب أفضل الخبرات وألمع العقول وتهدف برامج التنمية الاجتماعية للمؤسسة إلى إنشاء مجتمع متطورّ وتعزيز الحياة الثقافية والحفاظ على التراث وتلبية الاحتياجات المباشرة للمجتمع وتلعب المؤسسة دوراً أساسياً في تحوّل قطر إلى مركز سياسي واقتصادي وثقافي في المنطقة. وتعمل مؤسسة قطر على تزويد القطريين بالمهارات والتعليم والمؤهلات التي تجعلهم قادرين على المنافسة في الاقتصاد العالمي، ليدحضوا بذلك تصوراً خاطئاً بأنهم شعب مدلل بسبب ثروات الغاز الطبيعي.

قامت مؤسسة قطر أيضاً بإنشاء العديد من المشاريع التجارية المشتركة مع نخبة من الشركاء من مختلف أرجاء العالم في مجالات التصميم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدراسات السياسية وتنظيم الفعاليات، دعمًا لدولة قطر ومسيرتها نحو تحقيق اقتصاد مستدام وقائم على المعرفة. وقد بدأت الشركات القطرية في اكتساب شهرة عالمية في مجال صناعة البرمجيات وذلك بفضل الاهتمام الذي توليه مؤسسة قطر لمجالي البحوث والتطوير.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

1.3 المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً في مؤسسة قطر التعليمية، ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومُجتمعها، ووحدة التحليل وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، وأساليب القياس والاختبار، والمعالجة الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة، وثباتها، وأخيراً اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

أما المنهج المتبع فهو الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ومن ثم فإن تصميم الدراسة يعتمد على المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية؛ وذلك بغرض وصف الخصائص، والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة. كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي بغرض قياس وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعاده المختلفة لتغطية الجانب الميداني للدراسة. وذلك بغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لموضوع الدراسة. والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد اتبعت الباحثة في إجراء الدراسة الميدانية الخطوات العلمية المتعارف عليها في هذا المجال واستخدام الأساليب الإحصائية.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين والبالغ عددهم (280) مديراً، في مستوى الإدارة العليا والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية والمُسجلة لدى وزارة التعليم العالي القطرية، وتم الحصول على هذه الأعداد حسب النشرات الصادرة عن دائرة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، واعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل لجميع المديرين العاملين في جميع الفروع والإدارات الرئيسية للمؤسسة والبالغ عددهم (280) مديراً. ويوضح الجدول (1.3) الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة.

الجدول (1.3)

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

المجموع	مدير فرع	المسمى الوظيفي				المنظمة
		مدير مركز	امين عام	نائب / مساعد مدير عام	مدير عام	
280	120	91	33	35	1	مؤسسة قطر التعليمية
280	120	91	33	35	1	المجموع

4.3 وحدة التحليل:

وشملت وحدة التحليل للدراسة المديرين العاملين في الإدارتين: العليا والوسطى، - بالمدراء العاملين، ومساعديهم، ونوابهم، والأمناء العاملين، ومدراء المراكز، ومدراء الفروع، البالغ عددهم (280) فردًا؛ لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة، وتصورًا واسعًا في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لدى المؤسسة المبحوثة. تم الوصول (210) منهم بنسبة (75%) باستخدام الاستبانة الالكترونية، وبعد تدقيق صلاحية الاستبانات للتحليل تبين أن هناك (20) استبانة غير صالحة للتحليل، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (190) استبانة؛ بنسبة بلغت (50%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة في المؤسسة المبحوثة. ويوضح الجدول (2.3) الاستبانات الموزعة، والمستردة والصالحة للتحليل.

الجدول (2.3)

الاستبانات الموزعة، والمستردة والصالحة للتحليل

المنظمة	عدد الاستبانات الموزعة	توزيع الاستبانة		
		عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
مؤسسة قطر التعليمية	280	20	210	190
المجموع	280	20	21	190

5.3 طرق جمع البيانات:

وتمثل أدوات جمع البيانات، والمعلومات الضرورية للدراسة من مصادرها المتعددة، ولتحقيق أهداف الدراسة بشقيها: النظري والعملي؛ لجأت الباحثة إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

المصادر الأولية: وتشمل البيانات التي تم استخراجها من الاستبانة الموزعة على مجتمع الدراسة. وتتضمن الاستبانة المطورة؛ بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عددًا من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها؛ للإجابة عنها من المبحوثين.

المصادر الثانوية: وفيها اتجهت الباحثة إلى معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية لمصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والإنجليزية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وكان هدف الباحثة من اللجوء إلى المصادر الثانوية؛ تغطية الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتعريف إلى آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالي، ومتغيراتها.

6.3 أداة الدراسة:

لقد طورت الاستبانة من (47) فقرة لتغطي جميع مخطط الدراسة، وتضمنت أربعة أقسام رئيسة، وكما موضح بالمقياس أدناه:

المحور الأول: يخص المعلومات التعريفية عن عينة الدراسة، وأعد في ضوء المعمول به من قبل الكتاب والباحثين السابقين وبالاستناد إلى المعرفة الإحصائية الموجودة بهذا الخصوص واشتملت على: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: يخص قياس التفكير الاستراتيجي، كمتغير مستقل، وقد تم قياس هذا المتغير خمسة أبعاد هي: (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم).

المحور الثالث: خصص لقياس المتغير التابع، الأداء التنظيمي، موزعة بأربعة فقرات على كل بُعد من الأبعاد الفرعية الخاصة بالأداء التنظيمي، وهي: (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة).

المحور الرابع: يخص قياس التخطيط الاستراتيجي كمتغير بسيط، وبإحدى عشر فقرة موزعة لتقيس هذا المتغير.

وتم استخدام التدرُّج (1-5)؛ لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، وكُلما اقتربت من (5)، دلّ ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المُعيَّنة.

7.3 صدق أداة الدراسة

ويُقصد به أن كل فقرة من فقرات الاستبانة يجب أن تكون واضحة المعاني والصياغة، والتّصميم المنطقي لها، وأفضل ما يقوم به الخبراء، أو المُحكّمون؛ أن يكون حكمهم على الصدق الظاهري للأداة ذا وزن جدير بالاعتبار، ولا سيما إذا كان هؤلاء المحكمون من ذوي الاختصاص.

وبهذا يتطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس؛ الاستعانة بنخبة مُنتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المُنتميين لعلوم الإدارة، والإدارة الاستراتيجية؛ بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي، ومنحنى الخبرة التي يمتلكونها في اختصاصاتهم؛ مما جعل المقياس أكثر دِقَّةً ومَوْضوعيَّةً. وللتحقق من ذلك قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (15) محكماً من الأكاديميين ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية والجزائرية.

ونتيجة لما ذُكر، فقد استقرّ الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل على فقراته، إضافةً وحذفًا، شرطًا وجمعًا، تثبيثًا، وإعادة صياغة، وصُحِّح المقياس قبل اجتيازه التّحكيم لغويًا وبعده، (الملحق 1).

8.3 ثبات أداة الدراسة:

يُعد ثبات أداة الدراسة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها، والتناسق بين أجزائها، ويُشير أيضًا إلى الموضوعية، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة، والإتقان، والاتساق؛ لما تمدنا به من معلومات، وقد قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن $(\text{Alpha} \geq 0.70)$ من الناحية التطبيقية يُعدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, & Bougie, 2016)، والجدول (3.3) يبيّن نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (3.3)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
4-1	التركيز على القصد	4	0.781
8-5	التفكير في الوقت	4	0.828
12-9	التوجه بالافتراضات	4	0.889
16-13	الذكاء واقتناص الفرص	4	0.785
20-17	منظور النظم	4	0.796
24-21	الفاعلية	4	0.818
28-25	الكفاءة	4	0.843
32-29	الارتباط	4	0.809
36-33	الاستدامة	4	0.771
47-37	التخطيط الاستراتيجي	13	0.892

* من اعداد الباحثة استناداً، لمستخرجات برنامج (Smart.PLS3).

وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس أبعاد التفكير الاستراتيجي، ومقياس أبعاد الأداء التنظيمي، وعلى كل بُعد من أبعاد هذه المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة.

وأظهرت نتائج التحليل؛ أنّ مُعامل (كرونباخ ألفا)، لمقياس أبعاد التفكير الاستراتيجي تراوحت بين (0.781-0.889)، ولمقياس أبعاد الأداء التنظيمي تراوحت بين (0.771-0.843)، ولمقياس التخطيط الاستراتيجي (0.892). وهو مؤشر على درجة

عالية من الاعتمادية؛ وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

9.3 تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

يتم تقييم جودة النموذج من خلال مجموعة من المؤشرات، وأهمها: الصدق التقاربي، والصدق التمييزي، وصلاحية النموذج، وجودة المطابقة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يشير Hair et al. (2019) إلى أن معايير الصدق التقاربي تتمثل في الثبات المركب (CR) (Composite Reliability)، ومعدل التباين المستخرج (AVE)، ومعامل التثبع (Factor Loading). ويبين الجدول (4.3) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التقاربي للدراسة الحالية، وسيتم اختبار البيانات باستخدام برنامج (SMART - PLS, 3).

جدول رقم (4.3)

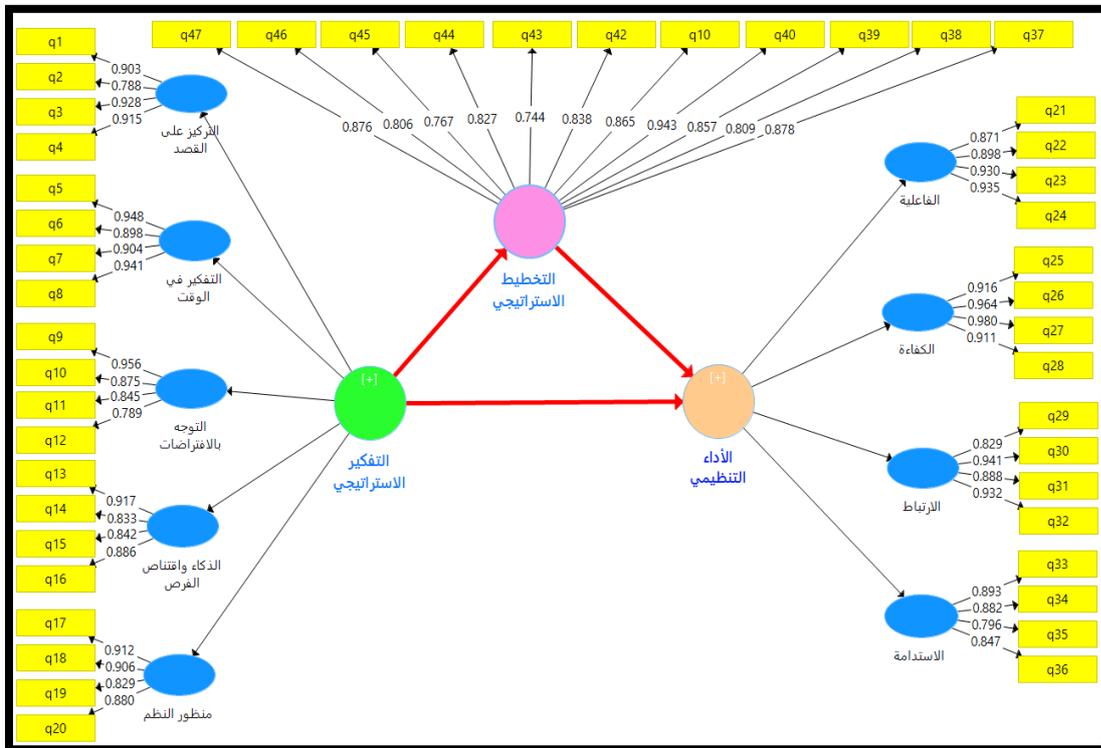
مؤشرات الصدق التقاربي

الثبات المركب Composite Reliability CR	معدل التباين المستخرج AVE	المتغيرات
0.70<	0.50<	معيار المقارنة
0.840	0.689	التركيز على القصد
0.862	0.749	التفكير في الوقت
0.831	0.663	التوجه بالافتراضات
0.833	0.666	الذكاء واقتناص الفرص
0.835	0.685	منظور النظم
0.844	0.726	الفاعلية
0.852	7820.	الكفاءة
0.873	0.710	الارتباط
0.849	0.644	الاستدامة

* الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمستخرجات برنامج (Smart-PLS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن كل معدلات التباين المستخرج (AVE) أكبر من (0.50)؛ ولذلك هي مقبولة من الناحية الإحصائية كونها أكبر من (0.50) لكافة الأبعاد المستخدمة في الدراسة (Hair et al., 2019)، كما يتضح أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من (0.70)، حيث أن قيم معاملات الثبات المركب من (0.60) إلى (0.70) تُعد مقبولة في البحوث الاجتماعية والإنسانية (Sarstedt et al., 2019)

أخيراً للتحقق من الصدق التقاربي تم استخراج معامل التحميل (Factor Loading)، لكافة فقرات الدراسة، تشير نتائج اختبار معامل التحميل (Factor Loading) لكافة فقرات الدراسة الموضحة في الشكل رقم (1.3)، إلى أن معاملات التحميل، لكافة فقرات الاستبانة أكبر من الحد الأدنى المقترح (0.70)، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية، ويدل ذلك على وجود شواهد لصدق فقرات الاستبانة؛ التي تقيس كل متغير. والشكل (1.3) يوضح ذلك.



الشكل (1.3)

معاملات التحميل المعيارية لنموذج الدراسة، استناداً لمستخرجات برنامج (Smart-PLS)

ثانياً: الصدق التمييزي Discriminant Validity:

ويُشير إلى تباعد الفقرات لمتغير ما بشكل منطقي، وعدم تكرارها، وتداخلها مع متغيرات أخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبار مصفوفة الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة، وأبعادها، ذلك الاختبار الذي يقيس أن الفقرة المُعيَّنة تقيس المتغير الذي بُنيت من أجله ولا تقيس متغيرات أخرى، ويتم قياس ذلك من خلال تداخل الأبعاد مع بعضها البعض، ويجب أن تكون العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بُعد آخر، لكي نقول أن الأبعاد مستقلة عن بعضها حسب معايير (Henseler,2015):

جدول (5.3)

مؤشرات الصدق التمييزي

	الاستدامة	الارتباط	الكفاءة	الفاعلية	منظور النظم	الذكاء واقتناص الفرص	التوجه بالافتراضات	التفكير في الوقت	التركيز على القصد
التركيز على القصد								0.685	
التفكير في الوقت							0.849	0.404	
التوجه بالافتراضات						0.781	0.436	0.569	
الذكاء واقتناص الفرص					0.817	0.749	0.396	0.467	
منظور النظم				0.822	0.373	0.702	0.228	0.339	
الفاعلية			0.816	0.467	0.546	0.584	0.408	0.550	
الكفاءة		0.889	0.318	0.094	0.276	0.210	0.180	0.113	
الارتباط		0.944	0.744	0.292	0.098	0.214	0.170	0.077	
الاستدامة	0.921	0.862	0.801	0.343	0.036	0.329	0.287	0.144	

* من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Smart PLS3).

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن جميع معاملات الصدق التمييزي (DV) معنوية، ومقبولة إحصائياً؛ عندما تكون قيمة تقاطع كل بُعد مع نفسه، أكبر من تقاطعه مع أي بُعد آخر في المصفوفة؛ مما يدل على عدم التداخل والتشابك بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

ثالثاً: معامل تقييم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به، ومعامل الالتواء. كما تمّ التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، حسب (Ringle Silva D. & Bido, 2014)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (6.3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)
التركيز على القصد	0.360	2.775
التفكير في الوقت	0.395	2.527
التوجه بالافتراضات	0.433	2.308
الذكاء واقتناص الفرص	0.473	2.114
منظور النظم	0.465	2.148

ويُظهر الجدول (4.3)، أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (2.114-2.775)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.360-0.473)؛ لذلك يُمكن القول أنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

رابعاً: جودة المطابقة (Goodness-of-fit index) GOF

وأخيراً تم استخراج معامل GOF للتحقق أيضاً من جودة أنموذج الدراسة وبلغت قيمته (0.682)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً وبما أنها تفوق (0.360) فهذا يدل على جودة النموذج المقترح ككل وفقاً لـ (Hair et al, 2019).

واستناداً إلى ما تقدّم، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل؛ فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، لتحديد لعلاقة بين متغيرات الدراسة.

10.3 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية (3 - PLS, SMART) باستخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)؛ لتحليل الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ولمعالجة البيانات؛ اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وهو نمط مُفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة متغيرات الدراسة، وبالتحديد استخدام أسلوب المسار؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب بالعديد من المزايا الإحصائية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. حساب التكرارات، والنسب المئوية؛ لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
3. معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ومقدار الاتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
4. تحليل المسار باستخدام برنامج (3 - PLS, SMART)؛ وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وتحليل العلاقات بين أبعادها.
5. تم استخدام اختبار حجم التأثير ويرمز له (F^2)، ويصنف بدرجة تأثير قوي إذا كانت قيمة (F^2) أكبر من 0.350، ومتوسط من 0.15-0.349، وضعيف عندما تكون القيمة أقل من 0.15. وذلك بحسب (Sarstedt et al, 2019).
6. استخراج معامل (GOF)؛ للتحقق أيضاً من جودة نموذج الدراسة المقترح.
7. تم استخدام اختبار (Bootstrapping)؛ للتأكد من معنوية العلاقات، وقوة التأثير في ما بينها.

الفصل الرابع عرض النتائج

1.4 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرضٍ وتحليلٍ لبيانات الدراسة، من وصف لخصائص مجتمع الدراسة، وعرض لنتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها؛ إذ تم استخدام جداول التوزيع التكراري، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية.

2.4 وصف خصائص مجتمع الدراسة:

ويتناول هذا الجزء، تحليل الخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، التي تتضمن: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؛ وذلك من خلال استخراج التكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك على النحو الآتي:

1. وُصول نسبة الذكور (58%)، أما الإناث فقد بلغت (42%).
2. ملاحظة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)؛ إذ بلغت (43%)، وهذه النتيجة منطقية؛ لأن الوظائف العليا في المؤسسة تحتاج إلى أصحاب الخبرات العالية؛ فاكتماب الخبرة يحتاج إلى وقت طويل، تلتها الفئة العمرية (40 سنة - أقل من 50 سنة)، بنسبة (33%)، ثم جاءت الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة)، بنسبة (17%)، وجاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بالمركز الأخير، بنسبة (7%).
3. ملاحظة أن المؤهلات العلمية لمجتمع الدراسة موزعة على ثلاثة مؤهلات مختلفة؛ إذ بلغت النسبة الأكبر لمؤهل البكالوريوس وبلغت (57%)، تلاها مؤهل الماجستير بنسبة (22%)، تلاها مؤهل الدكتوراه وبلغت نسبته (16%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل دبلوم وبلغت (5%)، ومن الملاحظ أن مؤهل بكالوريوس هو

أعلى نسبة، ومؤهل الدبلوم هو أقل نسبة، وهذا منطقي؛ لكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، مما يتطلب مؤهلات عالية.

4. ملاحظة أن أعلى نسبة مسمى وظيفي كانت لفئة (مدير مركز) وبلغت (34%)، تلاها مباشرة مسمى (مدير فرع) بنسبة (33%)، تلاها مسمى (امين عام) بنسبة (22%)، في حين كانت النسبة الأقل لفئة (مدير عام) وبلغت (1%) .

5. ملاحظة أن ما نسبته (40%) من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الخبرة (15 سنة فأكثر)، تلاها مباشرة فئة (10 سنوات – أقل من 15 سنوات)، بنسبة (29%)، تلاها فئة (5 سنوات – أقل من 10 سنوات)، بنسبة (18%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة (13%) .

جدول رقم (1.4)

خصائص مجتمع الدراسة

النسبة	التكرار	المقياس
58%	110	النوع الاجتماعي
42%	80	ذكر
7%	13	أنثى
17%	32	أقل من 30 سنة
33%	63	من 30 سنة – أقل من 40 سنة
43%	82	من 40 سنة – أقل من 50 سنة
5%	10	50 سنة فأكثر
57%	108	المؤهل العلمي
22%	42	دبلوم متوسط فما دون
16%	30	بكالوريوس
1%	1	ماجستير
10%	20	دكتوراه
22%	42	مدير عام
34%	65	نائب / مساعد مدير عام
33%	62	امين عام
13%	25	مدير مركز
18%	34	مدير فرع
29%	55	أقل من 5 سنوات
40%	76	5 سنوات – أقل من 10 سنوات
100%	190	عدد سنوات الخبرة
		10 سنوات – أقل من 15 سنة
		15 سنة فأكثر
		المجموع

الأهمية النسبية:

تم اعتماد المقياس التطبيقي الآتي؛ من أجل وصف قيم المتوسطات الحسابية، التي تم فيها اعتماد المقياس الخماسي، لبدائل الإجابات لكل فقرة من الفقرات، التي تقيس ثلاثة مستويات:
عدد المستويات = 3، هي: منخفض، متوسط، مرتفع، وعدد الاستجابات في الاستبانة = (5).

وعليه فقد تم تطبيق المعادلة الآتية (Sekaran&Bougie,2012):

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = (1-5) \div 3 = 1.33$$

طول الفئة + أقل وزن = (2.33=1.33+1)، مستوى منخفض.

الفئة الثانية (3.66 = 1.33+2.33)، مستوى متوسط.

الفئة الثالثة: 5 = 1.344+3.66، فيكون المستوى مرتفعاً.

لذا، فإن تطبيق المقياس سوف يكون على النحو الآتي:

1. إذا تراوح المتوسط الحسابي من 1 - أقل من 2.33؛ يكون المستوى منخفضاً.

2. إذا تراوح المتوسط الحسابي من 2.33 - أقل من 3.66؛ يكون المستوى متوسطاً.

3. إذا تراوح المتوسط الحسابي من 3.66 - 5؛ يكون المستوى مرتفعاً.

3.4 وصف وتحليل أسئلة الدراسة:

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الوصفية التي غطتها الدراسة الحالية، وهي

كما يلي:

1.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى أهمية التفكير الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) حسب تصورات الباحثين في مؤسسة قطر التعليمية؟

ليبان مستوى الأهمية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن التفكير الاستراتيجي بأبعاده

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	تسلسل الفقرة
مرتفع	3	0.698	3.94	التركيز على القصد	4 - 1
مرتفع	2	0.661	3.99	التفكير في الوقت	8 - 5
مرتفع	5	0.664	3.80	التوجه بالافتراضات	12 - 9
مرتفع	1	0.624	4.02	الذكاء واقتناص الفرص	16-13
مرتفع	4	0.696	3.87	منظور النُظْم	20-17
مرتفع		0.557	3.92	المتوسط الكلي	

يظهر من الجدول (2.4)، أن المتوسط الكلي لمتغيّر التفكير الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.92)، والانحراف المعياري (0.557)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80-4.02) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر التفكير الاستراتيجي بأبعاده؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد (الذكاء واقتناص الفرص) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري (0.624)، في حين جاء بُعد (التوجه بالافتراضات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري (0.664).

وفيما يلي توضيحٌ لمستوى أهمية أبعاد التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) في مؤسسة قطر التعليمية على النحو التالي:

البُعد الأول: مستوى أهمية فقرات بُعد التركيز على القصد:

جدول رقم (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد التركيز على القصد

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
1	تمتلك الإدارة تصوراً واضحاً لما ينبغي أن تصل إليه على المدى البعيد.	4.24	0.781	1	مرتفع
2	تمنح الإدارة المؤسسة الأولوية لإنجاز العمل وفق الخطة المحددة.	4.06	0.822	2	مرتفع
3	تحفز الإدارة الأفراد العاملين لديها على العمل الجاد لتحقيق الأداء الأمثل.	03.8	0.899	3	مرتفع
4	تقوم إدارة المؤسسة باستغلال الطاقات والقدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين لديها في تحقيق أهدافها.	3.66	0.901	4	مرتفع
المتوسط الكلي		3.94	0.698		مرتفع

يظهر من الجدول (3.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد التركيز على القصد في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعداً من أبعاد التفكير الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.698). واحتلت الفقرة (1) التي تنص على: "تمتلك الإدارة تصوراً واضحاً لما ينبغي أن تصل إليه على المدى البعيد"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وانحراف معياري (0.781)، في حين جاءت الفقرة (4) التي تنص على: "تقوم إدارة المؤسسة باستغلال الطاقات والقدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين لديها في تحقيق أهدافها"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.901).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد التركيز على القصد؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثاني: مستوى أهمية فقرات بُعد التفكير في الوقت:

جدول رقم (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد التفكير في الوقت

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
5	تخصص إدارة المؤسسة الوقت الكافي واللازم لعملية التفكير الاستراتيجي.	4.04	0.846	3	مرتفع
6	تحدد إدارة المؤسسة في خطط العمل لديها فترات زمنية محددة لإنجاز العمل.	4.18	0.755	1	مرتفع
7	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تعديل خطط العمل في الوقت المناسب.	3.58	0.914	4	متوسط
8	تتمتع إدارة المؤسسة بالكفاءة في استثمار وقت التفكير عند الضرورة.	4.14	0.766	2	مرتفع
المتوسط الكلي		3.99	0.661		مرتفع

يظهر من الجدول (4.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد التفكير في الوقت في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعدًا من أبعاد التفكير الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.661). واحتلت الفقرة (6) التي تنص على: "تحدد إدارة المؤسسة في خطط العمل لديها فترات زمنية محددة لإنجاز العمل"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.755)، في حين جاءت الفقرة (7) التي تنص على: "تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تعديل خطط العمل في الوقت المناسب"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.914).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد التفكير في الوقت؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: مستوى أهمية فقرات بُعد التوجه بالافتراضات:

جدول رقم (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد التوجه بالافتراضات

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
9	تضع إدارة المؤسسة توقعات محتملة لنتائج الخطط التي تضعها.	3.85	0.865	2	مرتفع
10	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب وضع الافتراضات عند أداء عملية التخطيط.	3.97	0.811	1	مرتفع
11	تجري إدارة المؤسسة اختبارات للافتراضات التي تضعها من خلال التجربة والتطبيق.	3.60	0.989	4	متوسط
12	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على اقتراح افتراضات حول بيئة العمل واختبارها بفعالية.	3.76	0.887	3	مرتفع
		3.80	0.664		
		المتوسط الكلي			

يظهر من الجدول (5.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد التوجه بالافتراضات في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعدًا من أبعاد التفكير الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.80)، وانحراف معياري (0.664). واحتلت الفقرة (10) التي تنص على: "تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب وضع الافتراضات عند أداء عملية التخطيط"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.811)، في حين جاءت الفقرة (11) التي تنص على: "تجري إدارة المؤسسة اختبارات للافتراضات التي تضعها من خلال التجربة والتطبيق"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.989).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد التوجه بالافتراضات؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الرابع: مستوى أهمية فقرات بُعد الذكاء واقتناص الفرص:

جدول رقم (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الذكاء واقتناص الفرص			
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	ترتيب الأهمية الأهمية
	تتمتع إدارة المؤسسة بالكفاءة في إعداد خطط قابلة للتطبيق		
13	على أرض الواقع وبما يتوافق مع الموارد والإمكانات المتاحة لديها.	4.28	1 مرتفع
	تضع إدارة المؤسسة خططاً بديلة تتناسب مع التغيرات المحيطة ببيئتها.	3.48	4 متوسط
15	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على اقتناص الفرص واستغلالها نظرياً وعملياً.	4.15	3 مرتفع
16	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة للاستفادة منها.	4.18	2 مرتفع
	المتوسط الكلي	4.02	0.624

يظهر من الجدول (6.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد الذكاء واقتناص الفرص في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعداً من أبعاد التفكير الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.02)، وانحراف معياري (0.624). واحتلت الفقرة (13) التي تنص على: "تتمتع إدارة المؤسسة بالكفاءة في إعداد خطط قابلة للتطبيق على أرض الواقع وبما يتوافق مع الموارد والإمكانات المتاحة لديها"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.774)، في حين جاءت الفقرة (14) التي تنص على: "تضع إدارة المؤسسة خططاً بديلة تتناسب مع التغيرات المحيطة ببيئتها.."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.899).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد الذكاء واقتناص الفرص؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الخامس: مستوى أهمية فقرات بُعد منظور النُظْم:

جدول رقم (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد منظور النُظْم

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
17	تركز إدارة المؤسسة على الخطوط العامة عند إعداد الخطط بشكل يفوق اهتمامها بالتفاصيل.	4.10	0.784	1	مرتفع
18	تهتم إدارة المؤسسة بالتعرف على العلاقة بين إداراتها المختلفة وكيفية التعامل فيما بينها.	3.97	0.814	2	مرتفع
19	تمتلك إدارة المؤسسة معرفة كافية بأدوارهم المحددة لهم ضمن الخطط العامة للعمل.	3.55	0.991	4	متوسط
20	تقوم إدارة المؤسسة بدراسة جميع الأفكار لتحديد تأثيرها على الأقسام الأخرى.	3.85	0.893	3	مرتفع
المتوسط الكلي		3.87	0.696		

يظهر من الجدول (7.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد الذكاء منظور النُظْم في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعدًا من أبعاد التفكير الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.696). واحتلت الفقرة (17) التي تنص على: "تركز إدارة المؤسسة على الخطوط العامة عند إعداد الخطط بشكل يفوق اهتمامها بالتفاصيل"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف معياري (0.784)، في حين جاءت الفقرة (19) التي تنص على: "تمتلك إدارة المؤسسة معرفة كافية بأدوارهم المحددة لهم ضمن الخطط العامة للعمل"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.991).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد منظور النُظْم؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

2.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى أهمية الأداء التنظيمي بأبعاده الآتية: (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) حسب تصورات المبحوثين في مؤسسة قطر التعليمية؟

لبيان مستوى الأهمية تمَّ استخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، والجدول رقم (8.4) يوضّح ذلك.

جدول رقم (8.4)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن الأداء التنظيمي بأبعاده

تسلسل الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
24 - 21	الفاعلية	4	0.610	2	مرتفع
28 - 25	الكفاءة	4.18	0.549	1	مرتفع
32 - 29	الارتباط	4.03	0.556	3	مرتفع
36-33	الاستدامة	3.81	0.646	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.05	0.472		مرتفع

يظهر من الجدول (8.4)، أن المتوسط الكلي لمتغيّر الأداء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.05)، والانحراف المعياري (0.472)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81-4.18) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر الأداء التنظيمي بأبعاده؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة، واحتلُّ بُعد (الكفاءة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.549)، في حين جاء بُعد (الاستدامة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.646).

وفيما يلي توضيحٌ لمستوى أهمية الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) في مؤسسة قطر التعليمية على النحو التالي:

البُعد الأول: مستوى أهمية فقرات بُعد الفاعلية:

جدول رقم (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الفاعلية

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
21	يتناسب حجم العمل المنجز في المؤسسة مع قدرات وإمكانات إدارتها.	4.28	0.616	1	مرتفع
22	توفر إدارة المؤسسة المتطلبات اللازمة لتحقيق جودة خدماتها.	4.21	0.695	2	مرتفع
23	تجري إدارة المؤسسة عملية رقابة ومتابعة دورية ومستمرة في العمل.	3.92	0.723	3	مرتفع
24	تقوم إدارة المؤسسة بتحديث وتطوير أدائها بشكل مستمر وبما يتوافق مع بيئة المؤسسة.	3.59	1.029	4	متوسط
	المتوسط الكلي	4	0.610		مرتفع

يظهر من الجدول (9.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد الفاعلية في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4)، وانحراف معياري (0.610). واحتلت الفقرة (21) التي تنص على: "يتناسب حجم العمل المنجز في المؤسسة مع قدرات وإمكانات إدارتها"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.616)، في حين جاءت الفقرة (24) التي تنص على: "تقوم إدارة المؤسسة بتحديث وتطوير أدائها بشكل مستمر وبما يتوافق مع بيئة المؤسسة"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (1.029).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد الفاعلية؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثاني: مستوى أهمية فقرات بُعد الكفاءة:

جدول رقم (10.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الكفاءة

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
25	تمتلك إدارة المؤسسة المعرفة الكافية بطريقة أداء الأعمال الموكلة إليهم دون أخطاء.	04.3	0.675	2	مرتفع
26	تتبنى إدارة المؤسسة الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق الدقة في إنجاز المهام.	4.02	0.721	4	مرتفع
27	تعتمد إدارة المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في أداء أنشطتها وأعمالها.	4.36	0.641	1	مرتفع
28	تستثمر إدارة المؤسسة الموارد والإمكانات المتاحة في أداء الأنشطة والأعمال بأقل تكلفة.	4.04	0.709	3	مرتفع
المتوسط الكلي		4.18	0.549		مرتفع

يظهر من الجدول (10.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد الكفاءة في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.549). واحتلت الفقرة (27) التي تنص على: "تعتمد إدارة المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في أداء أنشطتها وأعمالها"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.641)، في حين جاءت الفقرة (26) التي تنص على: "تتبنى إدارة المؤسسة الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق الدقة في إنجاز المهام."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري (0.721).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد الكفاءة؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: مستوى أهمية فقرات بُعد الارتباط:

جدول رقم (11.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الارتباط

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
29	تحصل إدارة المؤسسة على التغذية الراجعة من عملائها.	4.29	0.592	1	مرتفع
30	ترتبط المؤسسة مع المجتمع بعلاقة إيجابية وبناءة يسودها جو من الثقة.	4.15	0.687	3	مرتفع
31	يتوافر لدى المؤسسة نظام اتصال فعال لخدمة العملاء والتواصل معهم.	4.19	0.679	2	مرتفع
32	تراعي إدارة المؤسسة مصلحة الأفراد العاملين لديها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي.	3.49	0.826	4	متوسط
	المتوسط الكلي	4.03	0.556		مرتفع

يظهر من الجدول (11.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد الارتباط في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.556). واحتلت الفقرة (29) التي تنص على: "تحصل إدارة المؤسسة على التغذية الراجعة من عملائها"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري (0.592)، في حين جاءت الفقرة (32) التي تنص على: "تراعي إدارة المؤسسة مصلحة الأفراد العاملين لديها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري (0.826).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد الارتباط؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الرابع: مستوى أهمية فقرات بُعد الاستدامة:

جدول رقم (12.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الاستدامة

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
33	تعتمد إدارة المؤسسة على قنوات فعالة لتبادل المعلومات بين كافة الأقسام بهدف تنمية المعارف لديها.	3.60	0.878	3	متوسط
34	تهتم إدارة المؤسسة باستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات للعمل لدى المؤسسة والمحافظة عليهم.	4.33	0.589	1	مرتفع
35	تعقد إدارة المؤسسة البرامج والورش التدريبية الهادفة لتطوير قدرات ومهارات الأفراد العاملين لديها بما يتناسب مع استمرارية العمل.	3.44	0.939	4	متوسط
36	يتوافر لدى المؤسسة احتياطي كافٍ من الموارد المالية لمواجهة التغيرات المفاجئة.	3.88	0.825	2	مرتفع
المتوسط الكلي		3.81	0.646		مرتفع

يظهر من الجدول (12.4)، أن المتوسط الكلي لبُعد الاستدامة في مؤسسة قطر التعليمية، بوصفه بُعدًا من أبعاد الأداء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.646). واحتلت الفقرة (34) التي تنص على: "تهتم إدارة المؤسسة باستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات للعمل لدى المؤسسة والمحافظة عليهم"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري (0.589)، في حين جاءت الفقرة (35) التي تنص على: "تعقد إدارة المؤسسة البرامج والورش التدريبية الهادفة لتطوير قدرات ومهارات الأفراد العاملين لديها بما يتناسب مع استمرارية العمل"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (0.939).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر بُعد الاستدامة؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

3.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب تصورات المبحوثين في مؤسسة قطر التعليمية؟

لبيان مستوى الأهمية تمَّ استخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، والجدول رقم (13.4) يوضّح ذلك.

جدول رقم (13.4)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الاستدامة

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
37	تمتلك إدارة المؤسسة رؤية واضحة ومكتوبة.	4.11	0.695	3	مرتفع
38	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في صياغة رؤيتها.	3.57	1.02	11	متوسط
39	تحرص إدارة المؤسسة على أن تكون رسالتها مفهومه لدى جميع العاملين لديها.	3.85	0.886	7	مرتفع
40	تمتاز سياسات المؤسسة بالوضوح مما يساعد على اتخاذ القرارات.	4.14	0.579	2	مرتفع
41	تجري إدارة المؤسسة عملية تطوير مستمرة لأهدافها.	3.88	0.792	6	مرتفع
42	تحرص إدارة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن إطار زمني محدد.	3.92	0.786	5	مرتفع
43	تحرص إدارة المؤسسة على اختيار البديل الاستراتيجي الملائم.	3.77	00.89	9	مرتفع
44	تخصص إدارة المؤسسة الموازنات التقديرية لتنفيذ أنشطتها.	3.81	0.798	8	مرتفع
45	تحدد إدارة المؤسسة الإجراءات اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.	4.32	0.562	1	مرتفع
46	تعتمد إدارة المؤسسة على معايير رقابية لمقارنة الإنجاز الفعلي بما هو مخطط له.	3.99	0.777	4	مرتفع
47	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد انحرافات الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.	3.64	0.901	10	متوسط
	المتوسط الكلي	3.91	0.881		مرتفع

يظهر من الجدول (13.4)، أن المتوسط الكلي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية، جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي كلي لهذا البعد بلغ (3.91)، وانحراف معياري (0.881). واحتلت الفقرة (45) التي تنص على: " تحدد إدارة المؤسسة الإجراءات اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية. "، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (0.562)، في حين جاءت الفقرة (47) التي تنص على: " تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في صياغة رؤيتها "، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (1.02).

وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في مؤسسة قطر التعليمية، حول مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، (Partial Least Square) باستخدام أسلوب نموذج المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM)، أو ما يسمى تحليل المسار (path analysis)، واعتماداً على برنامج (3, SMART-PLS). وذلك لتحديد التفاعلات بين متغيرات الدراسة. نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى (H01): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعادها (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) مجتمعةً، في الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعةً، في مؤسسة قطر التعليمية.

جدول رقم (14.4)

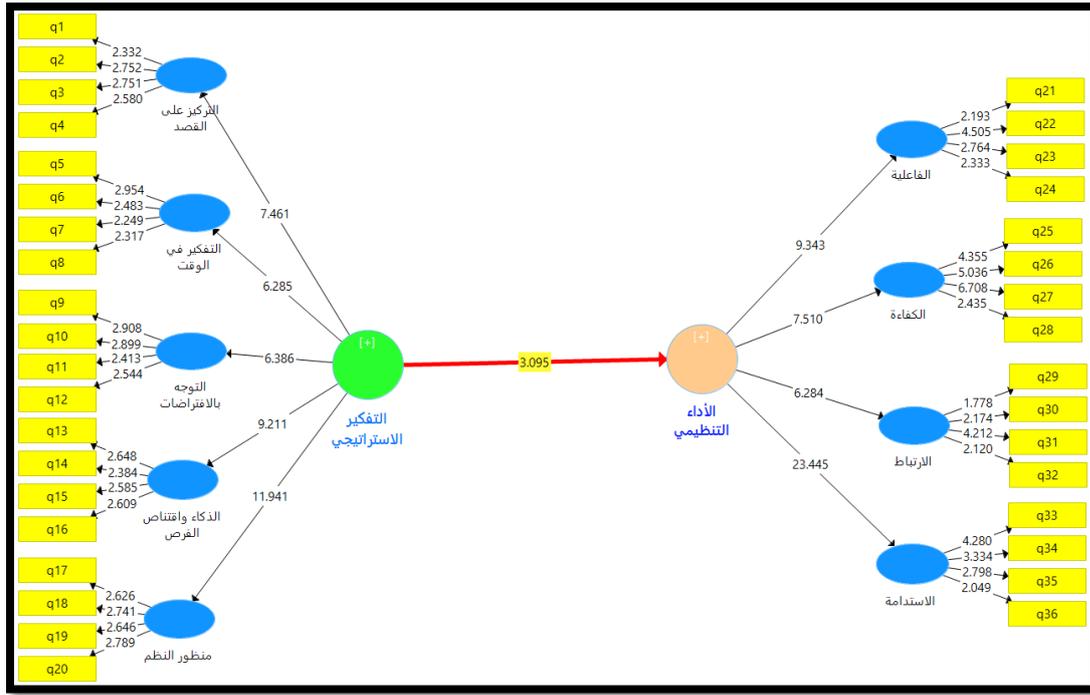
نتائج اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.002	3.095	0.275	0.851	التفكير الاستراتيجي -> الأداء التنظيمي.
$R^2 = 0.724$		$F^2 = 0.589$	$q^2 = 0.325$	

$P < 0.001$, based on two-tailed test; * $t (p < 0.001) = 3.29$; ** $t (p < 0.01) = 2.58$; *** $t (p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

وقد أظهرت نتائج الجدول (14.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي؛ إذ بلغ معامل المسار (0.851)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (3.095)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التفكير الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (72.4%) من التباين في الأداء التنظيمي، حسب معامل التحديد ($R^2 = 0.724$).

ولتحديد حجم تأثير التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.589) حسب معامل (F^2) ويصنف بدرجة (تأثير كبير). كما يُلاحظ من الجدول (14.4)، بأن قيمة (q^2) كانت (0.325)؛ وهذه النتيجة تدل على أن للتفكير الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع - الأداء التنظيمي - في مؤسسة قطر التعليمية؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H_0) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تُنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعادها (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) مجتمعة، في الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعة، في مؤسسة قطر التعليمية. ويوضح الشكل (1.4)؛ نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.



الشكل رقم (1.4)

الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3)

وللتحقق من تأثير التفكير الاستراتيجي في كل بُعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات، وكانت نتائج اختبارها، حسب الجدول (15.4)، على النحو الآتي:

جدول رقم (15.4)

نتائج اختبار تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي

R ²	P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.533	0.000	4.262	0.171	0.729	التفكير الاستراتيجي -> الفاعلية.
0.767	0.000	6.300	0.139	0.876	التفكير الاستراتيجي -> الكفاءة.
0.710	0.000	5.004	0.168	0.840	التفكير الاستراتيجي -> الارتباط.
0.549	0.000	4.779	0.155	0.741	التفكير الاستراتيجي -> الاستدامة.

$P < 0.001$, based on two-tailed test; * $t (p < 0.001) = 3.29$; ** $t (p < 0.01) = 2.58$; *** $t (p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى ($H01_1$): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) مجتمعةً، في الفاعلية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

وقد أظهرت نتائج الجدول (15.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الاستراتيجي في الفاعلية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي؛ إذ بلغ معامل المسار (0.729)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (4.262)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التفكير الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (53.3%) من التباين في الفاعلية، حسب معامل التحديد ($R^2=0.533$).

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم ($H01_1$) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تُنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) مجتمعةً، في الفاعلية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية ($H01_2$): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) مجتمعةً، في الكفاءة كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

وقد أظهرت نتائج الجدول (15.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الاستراتيجي في الكفاءة كأحد أبعاد الأداء التنظيمي؛ إذ بلغ معامل المسار (0.876)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت

(6.300)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التفكير الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (76.7%) من التباين في الكفاءة، حسب معامل التحديد ($R^2=0.767$).

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم ($H01_2$) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تُنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الكفاءة كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية. نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة ($H01_3$): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الارتباط كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

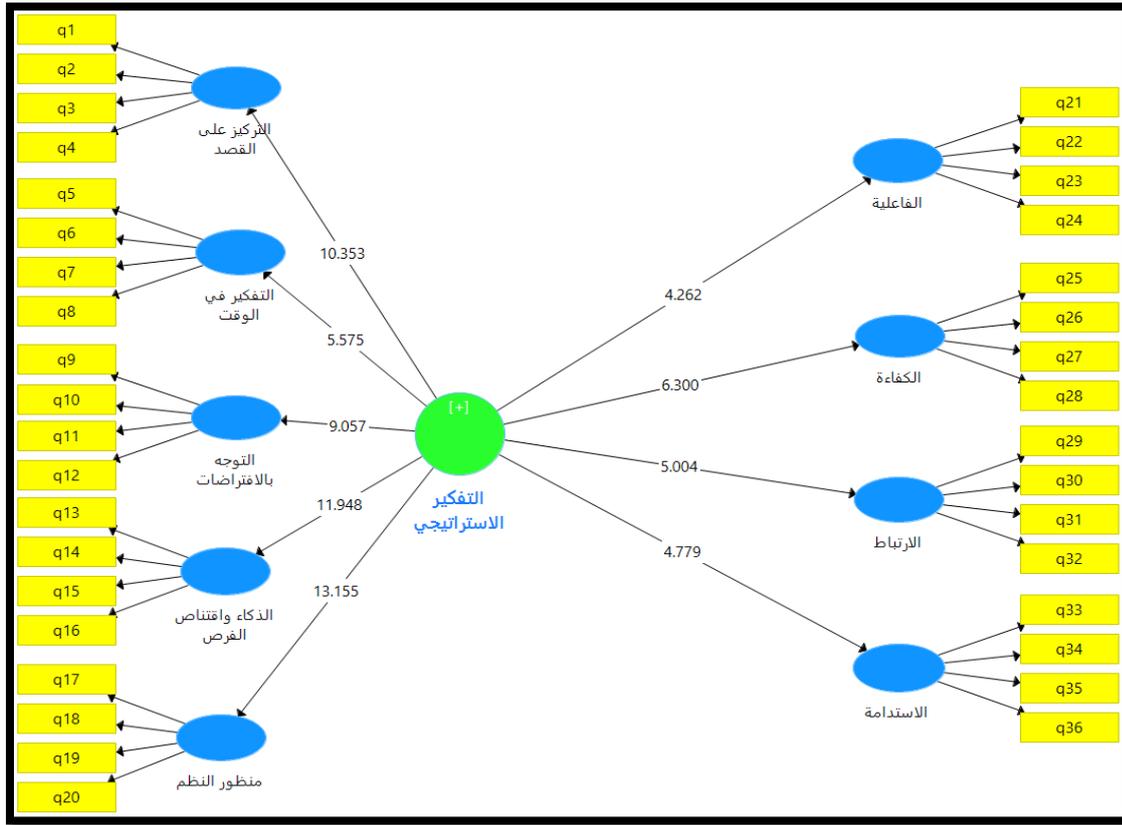
وقد أظهرت نتائج الجدول (15.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الاستراتيجي في الارتباط كأحد أبعاد الأداء التنظيمي؛ إذ بلغ معامل المسار (0.840)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (5.004)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التفكير الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (71%) من التباين في الارتباط، حسب معامل التحديد ($R^2=0.710$).

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم ($H01_3$) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تُنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الارتباط كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (H014): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الاستدامة كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية.

وقد أظهرت نتائج الجدول (15.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الاستراتيجي في الاستدامة كأحد أبعاد الأداء التنظيمي؛ إذ بلغ معامل المسار (0.741)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (4.779)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التفكير الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (54.9%) من التباين في بُعد الاستدامة، حسب معامل التحديد ($R^2=0.549$).

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H014) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تُنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في الاستدامة كأحد أبعاد الأداء التنظيمي، في مؤسسة قطر التعليمية. ويوضح الشكل (2.4) الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.



الشكل رقم (2.4)

الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3)

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية (H02): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) مجتمعاً، في التخطيط الاستراتيجي، في مؤسسة قطر التعليمية.

جدول رقم (16.4)

نتائج اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي

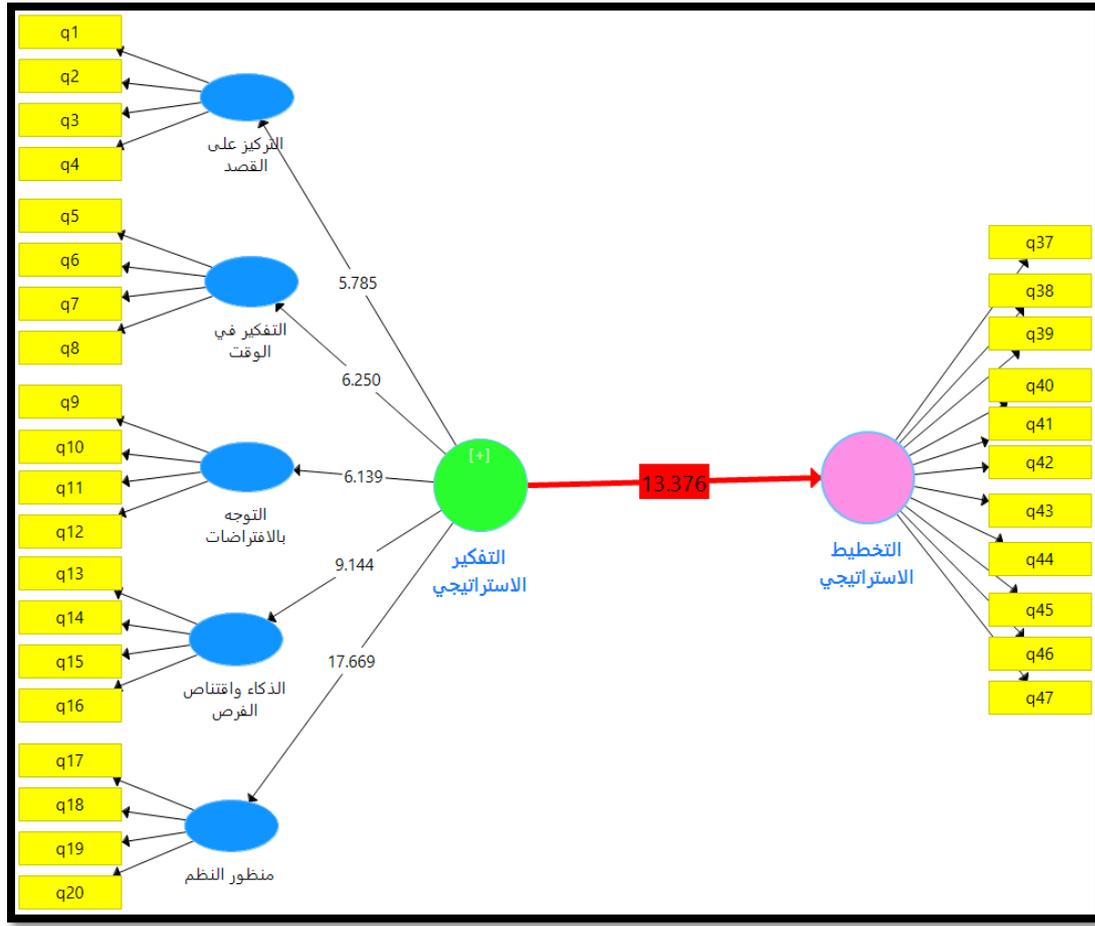
P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	13.376	0.067	0.896	التفكير الاستراتيجي -> التخطيط الاستراتيجي.
	$R^2=0.802$	$F^2=0.609$	$q^2=0.341$	

$P < 0.001$, based on two-tailed test; * $t (p < 0.001) = 3.29$; ** $t (p < 0.01) = 2.58$; *** $t (p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

وقد أظهرت نتائج الجدول (16.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي؛ إذ بلغ معامل المسار (0.896)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (13.376)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التفكير الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (80.2%) من التباين في التخطيط الاستراتيجي، حسب معامل التحديد ($R^2=0.802$).

ولتحديد حجم تأثير التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.609) حسب معامل (F^2) ويصنف بدرجة (تأثير كبير). كما يُلاحظ من الجدول (16.4)، بأن قيمة (q^2) كانت (0.341)؛ وهذه النتيجة تدل على أن للتفكير الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع - التخطيط الاستراتيجي - في مؤسسة قطر التعليمية؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H_0) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مجتمعةً، في التخطيط الاستراتيجي، في مؤسسة قطر التعليمية.

ويوضح الشكل (3.4) الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي.



الشكل رقم (3.4)

الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3)

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعةً، في مؤسسة قطر التعليمية.

جدول رقم (17.4)

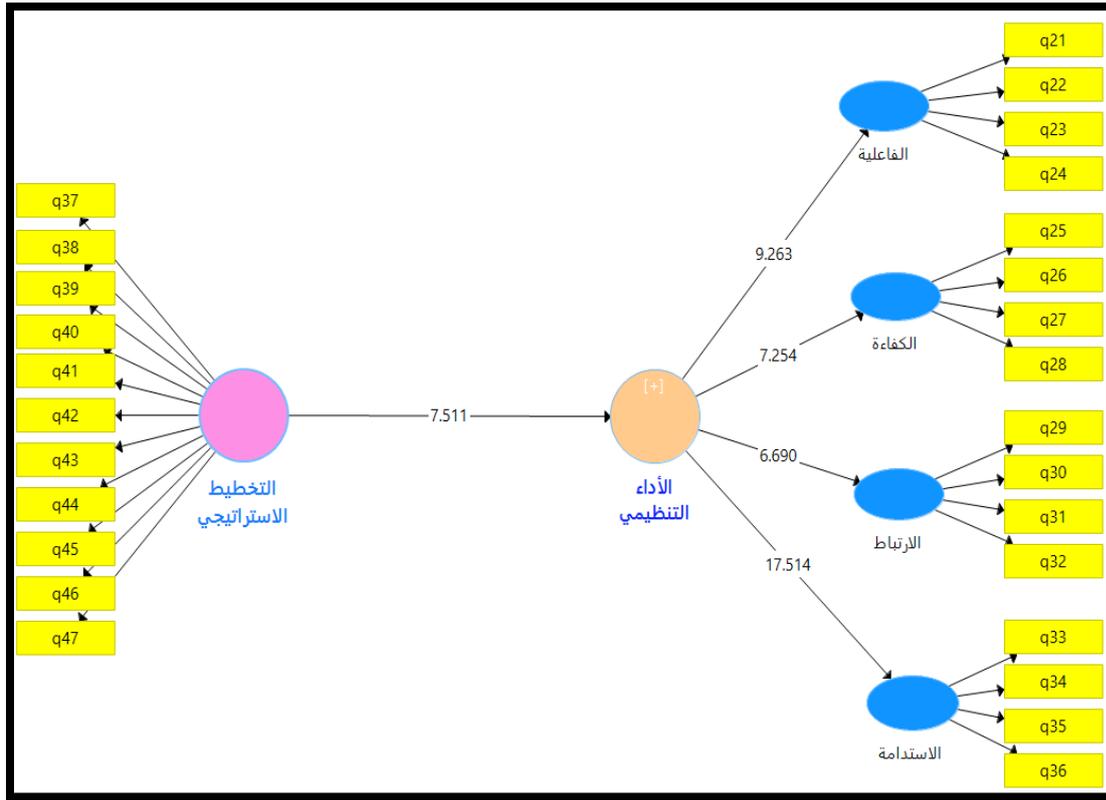
نتائج اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	P
التخطيط الاستراتيجي -> الأداء التنظيمي.	0.819	0.109	7.511	0.000
	$q^2=0.321$	$F^2=0.589$		$R^2=0.671$

$P < 0.001$, based on two-tailed test; * $t (p < 0.001) = 3.29$; ** $t (p < 0.01) = 2.58$; *** $t (p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

وقد أظهرت نتائج الجدول (17.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي؛ إذ بلغ معامل المسار (0.819)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (7.511)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (67.1%) من التباين في الأداء التنظيمي، حسب معامل التحديد ($R^2=0.671$).

ولتحديد حجم تأثير التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.589) حسب معامل (F^2) ويصنف بدرجة (تأثير كبير). كما يُلاحظ من الجدول (17.4)، بأن قيمة (q^2) كانت (0.321)؛ وهذه النتيجة تدل على أن للتخطيط الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع - الأداء التنظيمي - في مؤسسة قطر التعليمية؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم ($H03$) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعةً، في مؤسسة قطر التعليمية. ويوضح الشكل (4.4) الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.



الشكل رقم (4.4)

الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3)

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعادها (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) مجتمعةً، في الأداء التنظيمي بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعةً، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، في مؤسسة قطر التعليمية.

جدول رقم (18.4)

نتائج اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	P
التفكير الاستراتيجي -> التخطيط الاستراتيجي	0.740	0.079	9.367	0.000
التفكير الاستراتيجي -> الأداء التنظيمي				
	$q^2=0.301$	$F^2=0.529$		$R^2=0.547$

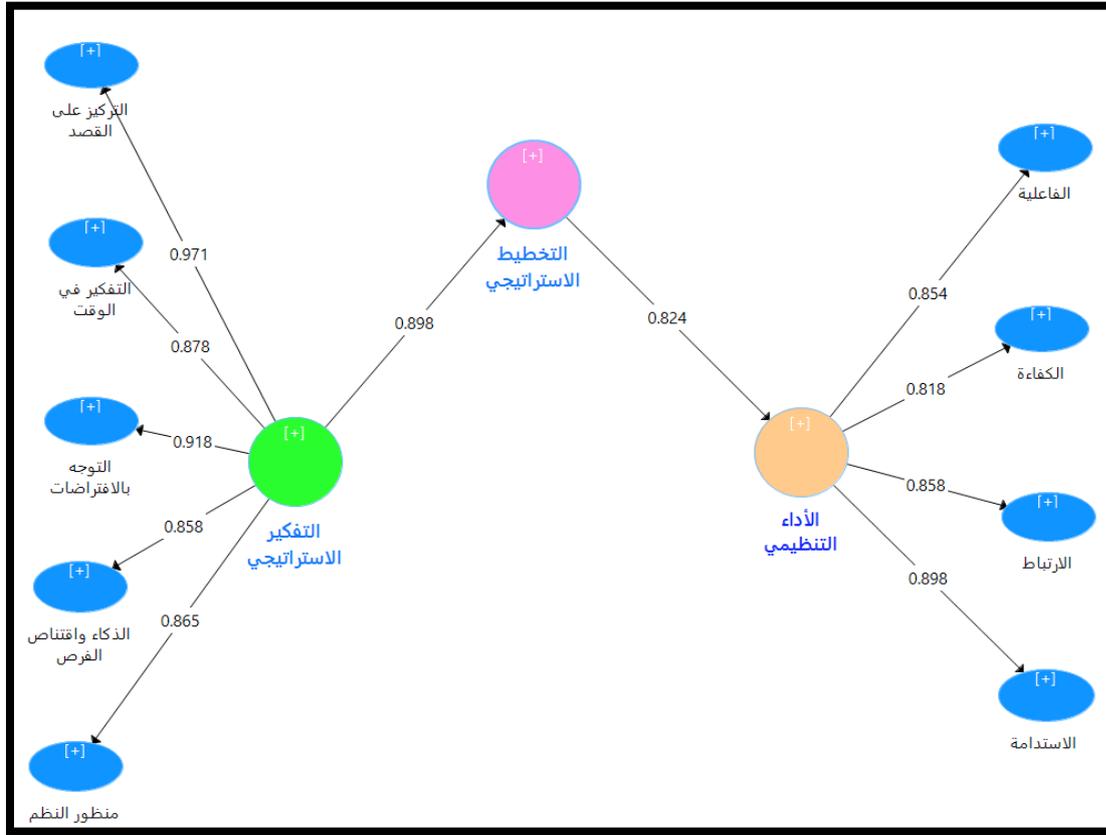
$P < 0.001$, based on two-tailed test; * $t (p < 0.001) = 3.29$; ** $t (p < 0.01) = 2.58$; *** $t (p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

وقد أظهرت نتائج الجدول (18.4)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، للتفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً؛ إذ بلغ معامل المسار (0.740)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (9.367)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التفكير الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (54.7%) من التباين في الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، حسب معامل التحديد ($R^2=0.547$).

ولتحديد حجم تأثير التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.529) حسب معامل (F^2) ويصنف بدرجة (تأثير كبير).

كما يُلاحظ من الجدول (18.4)، بأن قيمة (q^2) كانت (0.301)؛ وهذه النتيجة تدل على أن للتفكير الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع - الأداء التنظيمي - ، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H_0) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النظم) مجتمعةً، في الأداء التنظيمي

بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) مجتمعةً، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، في مؤسسة قطر التعليمية.



الشكل رقم (5.4)

النموذج الهيكلي لتحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بوجود التخطيط الاستراتيجي

5.4 مناقشة نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بمستوى التفكير الاستراتيجي:

لقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسط الكليّ لمتغير التفكير الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، واحتلَّ بُعد (الذكاء واقتناص الفرص) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (التفكير في الوقت) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، وتدل هذه النتيجة على أن مؤسسة قطر التعليمية تطبق العديد من الاجراءات التي تُثمي التفكير الاستراتيجي، حيث دلت نتائج الدراسة على إدراك المديرين العاملين في مؤسسة قطر التعليمية لأهمية تبني التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة من حيث امتلاك تصوراً واضحاً لاتجاه المؤسسة المستقبلي وفق الخطة المحددة لذلك.

كما أن هذه النتيجة تُشير إلى وجود اعتقاد عام بين أفراد الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة قطر التعليمية، لأهمية تخصيص الوقت الكافي لعملية وضع خطط المؤسسة التي تُمكنها من استغلال الفرص بذكاء، وتجنب التهديدات، وتحليل مواطن القوة لديها، ومعالجة مواطن الضعف لتلافيها.

كما دلت النتائج على أن مستوى بعض الفقرات التي تم استخدامها لقياس التفكير الاستراتيجي في مؤسسة قطر، جاءت بمستوى متوسط، وهي كما يلي:

1. تقوم إدارة المؤسسة باستغلال الطاقات، والقدرات الإبداعية لدى العاملين فيها لتحقيق اهدافها.
2. تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تعديل خطط العمل في الوقت المناسب.
3. تجري إدارة المؤسسة اختبارات للافتراضات التي تضعها خلال التجربة والتطبيق.
4. تضع إدارة المؤسسة خطاً بديلاً تتناسب مع التغيرات المحيطة ببيئتها.
5. تمتلك إدارة المؤسسة معرفة بأدوار العاملين المحددة ضمن خطة العمل العامة.

النتائج المتعلقة بمستوى الأداء التنظيمي:

لقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسط الكليّ لمتغيّر الأداء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، واحتلَّ بُعد (الكفاءة) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (الاستدامة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، وتدل هذه النتيجة على أنّ مؤسسة قطر التعليمية تطبق العديد من الاجراءات التي تؤدي إلى تطوير وتحسين أدائها التنظيمي، حيث دلت نتائج الدراسة على إدراك المديرين العاملين في مؤسسة قطر التعليمية لأهمية الموازنة بين حجم العمل المُنجز وقدرات وامكانيات المؤسسة الداخلية بالشكل الذي يُمكنها من تقديم خدماتها بجودة عالية لتحقيق رضا زبائنها، وتحقيق التفوق على المنافسين.

كما تدل هذه النتيجة على امتلاك المديرين العاملين في مؤسسة قطر التعليمية بطريقة أداء الأعمال الموكلة اليهم بدقة ودون اخطاء، وذلك من خلال تبني الاساليب، والاستراتيجيات، والتكنولوجيا الحديثة بأنواعها المختلفة التي تُسهم في تطوير الأداء التنظيمي، وانجاز الاعمال بدقة باستمرار. كما تدل هذه النتيجة على ادراك اهمية توفير نظام اتصال فعال لخدمة الزبائن والتواصل معهم وتلبية متطلباتهم، أيضاً تُدرك الإدارة أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث المحافظة على علاقات ايجابية، وبناءة مع المجتمع المحلي يسودها الثقة المتبادلة.

كما دلت النتائج على أن هناك بعض الفقرات التي تم استخدامها لقياس مُتغيّر الأداء الوظيفي في مؤسسة قطر التعليمية، جاءت بمستوى متوسط، وهذه الفقرات هي:

1. تقدم إدارة المؤسسة بتحديث وتطوير أدائها بشكل مستمر، بما يتناسب مع بيئتها الخارجية.

2. تراعي إدارة المؤسسة مصلحة الأفراد العاملين فيها عند اتخاذ قرارات متعلقة بمستقبلهم الوظيفي.

3. تعتمد إدارة المؤسسة على قنوات فعالة لتبادل المعلومات بين كافة الأقسام، بهدف تنمية المعارف لديها.

4. تعتمد إدارة المؤسسة البرامج، وورشات العمل التدريبية الهادفة لتطوير قدرات، ومهارات العاملين لديها.

النتائج المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي:

دلت النتائج الدراسة على أن مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي، حسب تصورات المبحوثين في مؤسسة قطر التعليمية، جاء بدرجة مرتفعة، وعلى مستوى الفقرات التي تم استخدامها لقياس مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة دلت النتائج على أن الفقرة التي تنص على: تحدد المؤسسة الاجراءات اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية، جاءت في المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة التي تنص على: تقوم إدارة المؤسسة بتحديد انحرافات الأداء لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة، في المرتبة الأخيرة.

وهذه النتيجة تدل على ادراك المديرين العاملين في مؤسسة قطر التعليمية لأهمية امتلاك رؤية واضحة المعالم تُحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وكذلك وجود رسالة تُحدد غاياتها، وأهدافها المستقبلية، وسبب وجودها، وطبيعة انشطتها الحالية والمستقبلية. أيضاً تدل هذه النتيجة على ادراك أهمية التطوير المستمرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما دلت النتائج على أن هناك بعض الفقرات التي تم استخدامها لقياس مُتغير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية، جاءت بمستوى متوسط، وهذه الفقرات هي:

1. تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في صياغة رؤيتها.
2. تقوم إدارة المؤسسة بتحديد انحرافات الأداء التنظيمي، لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات ضمن خطة العمل.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

تمثل أنموذج الدراسة الحالي بتحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي، متغيراً وسيطاً، في مؤسسة قطر التعليمية، وتحليل هذا النموذج، ولمعرفة أثر المتغيرات على بعضها، تم اختبار فرضيات الدراسة التي انبثقت من مشكلتها، وأهدافها، وكانت نتائج تحليل الفرضيات كما يلي:

1- دلت نتائج الدراسة، على وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظم) مُجمعةً، في الأداء التنظيمي بأبعاد (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) في مؤسسة قطر التعليمية، وأظهرت الدراسة وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في الفاعلية، والكفاءة، والارتباط، والاستدامة، بوصفها أبعاد للأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية.

ويُستنتج من ذلك، أنه كلما كان هناك اهتمام بالتفكير الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية ساهم ذلك في تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة، ولغرض محاكاة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ فقد ارتأت الدراسة الحالية إجراء مقارنات مع دراسات سابقة طبقت في بيئات عمل عربية وأجنبية، حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من تلك الدراسات التي أكدت وجود أثر إيجابي مهم ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، مثل دراسة المرشد (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي، ودراسة اخو رشيد (2018)، التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي في البنوك الاسلامية الأردنية.

2- دلت نتائج الدراسة، على وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظم) مُجمعةً، في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية.

ويُستنتج من ذلك، أنه كلما كان هناك اهتمام بالتفكير الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية ساهم ذلك في تعزيز وتطوير التخطيط الاستراتيجي.

ونظراً لوجود عدد قليل من الدراسات السابقة، التي تناولت الأثر المباشر للتفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي، أو ربطت بين هذين المتغيرين، على حد علم الباحثة في البيئة العربية وغيرها، ولغرض محاكاة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ فقد ارتأت الدراسة الحالية إجراء مقارنات مع دراسات سابقة يأتي في صلب موضوعها تحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ المتمثلة بتناول التفكير الاستراتيجي كمتغير مُستقل وعلاقته مع المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من تلك الدراسات التي أكدت وجود أثر إيجابي مهم ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تلك المتغيرات والمفاهيم، مثل دراسة AL-Qatamin&Essam(2018) التي دلّت نتائج الدراسة، على وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ للتفكير الإستراتيجي في أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني، وبنفس السياق توصلت دراسة Muriith&Radlof(2018)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في فعالية القيادة في البنوك الكينية.

3- دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية، ويُستنتج من ذلك، أنه كلما كان هناك اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية ساهم ذلك في تعزيز وتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة، نظراً لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي،

ولغرض محاكاة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ فقد ارتأت الدراسة الحالية إجراء مقارنات مع دراسات سابقة يأتي في صلب موضوعها تحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ المتمثلة بتناول التخطيط الاستراتيجي كمتغير مُستقل والأداء التنظيمي متغير تابع، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من تلك الدراسات التي أكدت وجود أثر إيجابي مهم ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، مثل دراسة الزهراني (2020)، التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في إدارات التعليم في منطقة مكة

المكرمة، ودراسة محروس (2018)، التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتميز الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الفلسطينية.

4- دلت نتائج الدراسة، على وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (التركيز على القصد، التفكير في الوقت، التوجه بالافتراضات، الذكاء واقتناص الفرص، منظور النُظْم) مُجتمعاً، في الأداء التنظيمي بأبعاد (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) في مؤسسة قطر التعليمية، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً.

ويُستنتج من ذلك، أنه كلما كان هناك اهتمام بالتفكير الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية ساهم ذلك في تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، كما تدل هذه النتيجة على أهمية الدور الوسيط الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت الأثر المباشر للتفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي، متغيراً وسيطاً، أو ربطت بين هذه المتغيرات مجتمعاً على حد علم الباحثة في البيئة العربية وغيرها، ولغرض محاكاة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ فقد ارتأت الدراسة الحالية إجراء مقارنات مع دراسات سابقة يأتي في صلب موضوعها تحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ المتمثلة بتناول التخطيط الاستراتيجي كمتغير مُستقل وعلاقته مع المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من تلك الدراسات، الديراوي (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات بوجود قيادة الأعمال متغيراً وسيطاً، وكذلك دراسة (Alomari, 2019)، التي توصلت إلى أن رأس المال البشري يؤدي دور الوسيط في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

ويُمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدّراسة، ضمن الجدول رقم (19.4).

جدول رقم (19.4)

نتائج اختبار فرضيات الدّراسة

الرقم	الفرضية	النتيجة
:H01	التي تُعنى بأثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية.	تم قُبول الفرضية البديلة، وثبت وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.
Ho1.1	التي تُعنى بأثر التفكير الاستراتيجي في الفاعلية في مؤسسة قطر التعليمية.	تم قُبول الفرضية البديلة، وثبت وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في الفاعلية.
Ho1.2	التي تُعنى بأثر التفكير الاستراتيجي في الكفاءة في مؤسسة قطر التعليمية.	تم قُبول الفرضية البديلة، وثبت وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في الكفاءة.
Ho1.3	التي تُعنى بأثر التفكير الاستراتيجي في الارتباط في مؤسسة قطر التعليمية.	تم قُبول الفرضية البديلة، وثبت وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في الارتباط.
Ho1.4	التي تُعنى بأثر التفكير الاستراتيجي في الاستدامة في مؤسسة قطر التعليمية.	تم قُبول الفرضية البديلة، وثبت وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في الاستدامة.
:H02	التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قطر التعليمية.	تم قُبول الفرضية البديلة، وثبت وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي.
:H03	التي تُعنى بأثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية.	تم قُبول الفرضية البديلة، وثبت وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.
:H04	التي تُعنى بأثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بوجود التخطيط الاستراتيجي، متغيراً وسيطاً.	تم قُبول الفرضية البديلة، وثبت وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي. بوجود الأداء.

* الجدول من اعداد الباحثة، استناداً لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

6.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية التي هدفت إلى تحليل أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، بوجود التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تطوير وتعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية من خلال زيادة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وهذه التوصيات هي:

1. ضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني التفكير الاستراتيجي في

مؤسسة قطر التعليمية، وذلك لدوره الهام في الأداء التنظيمي، وهذا يتطلب الاستمرار بتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبناء خطة متكاملة الأبعاد منسجمة مع امكانات المؤسسة ومقدرتها الداخلية، ويتم ذلك من خلال تحليل دقيق لنقاط القوة في المؤسسة والعمل على تعزيزها لاستغلال الفرص لصالح المؤسسة، والوعي الكامل بنقاط الضعف لدى المؤسسة والعمل على معالجتها بشكل مستمر.

2. دلت نتائج الدراسة على أن مستوى الاهتمام باستغلال الطاقات الإبداعية لدى العاملين، جاء بدرجة متوسطة، وهذا يتطلب من المديرين العاملين في مؤسسة قطر التعليمية بذل المزيد من الجهود اللازمة لإيجاد بيئة عمل تُشجع الإبداع لدى العاملين، وتبني افكارهم باستمرار.

3. كما دلت نتائج الدراسة على أن مستوى الاهتمام بتعديل الخطط الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، لذا توصي الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود لتعديل الخطط الاستراتيجية حسب متغيرات عوامل البيئة الخارجية، وأن يكون لدى المؤسسة خطط بديلة لمواجهة حالات عدم التأكد في البيئة الخارجية، كذلك ضرورة التركيز على تحليل وتحديد ادوار العاملين في المؤسسة ضمن الخطة العامة للعمل.

4. ضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى الاهتمام بالأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية، من حيث التركيز على الكفاءة والفعالية لتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة، مع التركيز على تبني الاستراتيجيات، واساليب

التكنولوجيا الحديثة التي تؤدي إلى تطوير إجراءات العمل، والتميز في تقديم الخدمات للزبائن، بما يحقق للمؤسسة التميز عن المنافسين. كما دلت نتائج الدراسة على أن بعض الفقرات التي تم استخدامها لقياس الأداء التنظيمي في مؤسسة قطر التعليمية جاءت بمستوى متوسط، وهذا يتطلب زيادة اهتمام المؤسسة بتطوير أدائها باستمرار، بما يتناسب مع بيئتها الخارجية، وأن تبذل المؤسسة المزيد من الجهود لمراعات مصالح العاملين لديها خاصة عندما تتعلق القرارات بمستقبلهم الوظيفي، أيضاً ضرورة إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين كافة أقسام المؤسسة بهدف تنمية معارف، ومهارات العاملين، وتبادل الخبرات بين مختلف المستويات الإدارية.

5. ضرورة قيام مؤسسة قطر التعليمية بتحديد انحرافات الأداء، واتخاذ الإجراءات المناسبة التصحيحية لمنع تكرار الانحراف مستقبلاً، واتباع سياسة تقفي الأثر لمعرفة مواقع الخلل ومعالجة الانحرافات.

6. زيادة مستوى مشاركة العاملين في مؤسسة قطر التعليمية بصياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وعقد المزيد من اللقاءات، وفتح باب النقاش بين الإدارة والعاملين، وصولاً إلى رؤية تمثل أهداف المؤسسة، وتوجهاتها المستقبلية.

7. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقى المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (التوجه الاستراتيجي، التوجه الإبداعي، التوجه السوقي، التفكير الإبداعي)، وغيرها من المواضيع الإدارية الحديثة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

إبراهيم، حسام الدين والبوسعيدي، خميس بن عبدالله والبلوشية، بدرية بنت درويش، (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب عمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 2(3)، 460-439.

أخو ارشيدة، محمد، (2018). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء في البنوك الإسلامية المدرجة في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء، الأردن.

الأشقر، إبراهيم ووادي، رشيد، (2006). "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو بكر، مصطفى محمود، (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

البلوي، موسى سعد علي، (2007). الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض السعودية.

بومدين، يوسف، (2006). "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية.

الجابري، نايف، (2013). الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية: التخطيط، التنفيذ، التقييم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجبوري، حسين محمد جواد، (2014). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.

جمعة، علي أسحاق،(2016). أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية (2010-2015). رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

جمعه، محمود علي الحاج إبراهيم،(2019). التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان..

حتاملة، حابس و دراوشة، نجوى،(2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات، العلوم التربوية، 46(2)، 523-538.

الحراشنة، محمد،(2003). "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حسين، محمد عوده، حميد، أحمد مجيد،(2009). "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (74)، العراق.

حسين، ندى،(2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر.

الحسيني، فلاح حسن،(2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان.

بني حمدان، خالد محمد،(2019). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. <https://books.google.jo/books?id=ig9hDwAAQBAJ&pg=PA3&lpg=PA3&dq>

بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل،(2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر، عمان.

الحمداني، صبا نوري والخولاني، محمد عبد الله، (2018). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(2)، 256-267.

خريش، عبد القادر، (2011). التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزبي. *مجلة جامعة دمشق*، 27 (1-2).

الخفاجي، نعمة، (2008). "الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة"، الطبعة الأولى، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

خليف، لينا، (2008). "أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.

خميس، لمى هادي، (2018). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية والتعليم العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(108)، 254-282.

الدجني، إياد، (2006). "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدجني، أياد علي، (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق. كلية التربية.

دواي، علي، (2005). "دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية، دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص في العراق، العراق.

الدوري، زكريا مطلق، (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

الدوري، زكريا وصالح، أحمد، (2009). "الفكر الاستراتيجي وأنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ديجي، وهيبه، (2013). "دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل كابل بسكرة"، رسالة

ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

الديراوي، أحمد حسن، (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). *مجلة الإقتصاد والأعمال*، 26(3)، 76-98.

الديراوي، أيمن حسن، (2019). أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(2)، 89-116.

ذيب، هيثم عبدالله، (2016). *أصول التخطيط الاستراتيجي*، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.

رباب، زراع وتوفيق، أحمد، (2019). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة الآراء عينة منالقيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 5(2)، 381-406.

الرييق، محمد بن إبراهيم، (2004). "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الزعبي، علي فلاح والنصر، أحمد صالح، (2019). *التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين*، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.

زعيبي، رحمة، (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الزنفلي، أحمد محمود، (2012). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة*، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

الزهراني، عبد العزيز صالح، (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(1).

السالم، مؤيد، (2014). *مبادئ الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال، (2010). "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.

سلطان، جاسم، (2011). "التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن"، مؤسسة أمالقرى للترجمة والتوزيع.

السهلاني، عباس مزعل و مدلول، سلوى عقيل، (2018). تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الانتماء المنظمي - دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(4).

شافي، عايض، (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية على بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. *مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية*، 19(1)، 213-256.

شراب، سائد حسن، الأغا، مروان سليم، التلباني، نهاية عبد الهادي، (2012). "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، *مجلة جامعة الأزهر*، سلسلة العلوم الإنسانية مجلد (14)، عدد (2).

شرف الدين، مومن، (2012). "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، رسالة ماجستير في علو التسيير، قسم الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، (2007). "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شيخة، نادر أحمد ومساعدة، ماجد عبد المهدي،(2018). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية/ دراسة حالة جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 2، 288-304.

صالح، أحمد علي،(2010). "أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.

الصاب، أحمد عبد الله،(2013). أساسيات الإدارة الحديثة. ط4، المملكة العربية السعودية، الرياض: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

صيام. أمال نمر حسين،(2010). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الطائي، علي حسون،(2011). دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة " دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 71(61).

الظاهر، نعيم إبراهيم،(2009). "الإدارة الاستراتيجية المفهوم-الأهمية- التحديات"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

العارف، نادية،(2002). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.

العامري، عبده أحمد علي وقصير، حنان عيسى،(2017). علاقة التفكير الاستراتيجي ب الأداء الوظيفي لمدرء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، 23(3)، 53-74.

ابن عباس، حليلة،(2017). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بسكرة.

عبد الرحمن، عادل محمد،(2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، 6(15).

عبد الرحمن، عبد العزيز، (2020). أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 23(1433).

عبد العال، رائد فؤاد محمد، (2009). "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

عبد الله، مجدي عبد الرحمن، (2019). استراتيجية مقترحة لتطور الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخل التعلم والإدارة بالنتائج. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، 124-224.

عبيدات، ذوقان، (2005). "البحث العلمي (مفهومه - أدواته - أساليبه)"، الرياض، دار أسامه للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان؛ عبدالحق، كايد؛ عدس، عبدالرحمن، (2010). "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، عمان، دار الفكر.

العبيني، طارق أحمد، (2018). التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المنظمي: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

العتيبي، عامر زايب، (2012)، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

العلي، عبد الستار، (2015). "الريادة-المقدمة والمدخل"، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الريادة في الأردن، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا.

علي، مروان خلف، (2018). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادة التعليمية في جامعة تكريت دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4).

العمرى، غسان عيسى، (2020). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، 28(1)، 1-19.

عوذه، حسين محمد وعوذه، أحمد مجيد حميد، (2009). أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف. منشورة مجلة الإدارة والاقتصاد. العراق. عدد 74.

عوض، عاطف محمود، (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة القلمون / سوريا. مجلة الدراسات الإنسانية، كلية الآداب والدراسات الإنسانية، جامعة دنقلا، السودان، 13، 127-160.

الغالبى، طاهر؛ وادريس، وائل، (2007). "الإدارة الاستراتيجية- منظور منهج متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الفاعوري، أسماء مروان، (2012). "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

فتيحة، صدوق، (2019). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

الفر، ماجد، (2009). "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل، العدد (95) مجلد (31).

الفر، ماجد، عاشور، يوسف، أبو معمر، فارس، (2008). "الإدارة المفاهيم والممارسة" الجامعة الإسلامية، غزة.

القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري، (2010). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة

- الجودة الشاملة.** رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الدولية البريطانية. عمان-الأردن.
- القرني، عبد الخالق محمد مأنع،(2012). "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين.
- كعيد، عباس،(2018). التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد. مجلة الاستاذ، 23، 133-151.
- الكناني، كامل كاظم،(2017). التخطيط الاستراتيجي. ط1، بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية.
- محاد، عريوة،(2011). "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقاسم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسييلة وملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف.
- المحاسنة، إبراهيم،(2013). إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين الإدارة والتطبيق. ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- محروس، أحمد،(2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات دراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، 2(3).
- محمد، سيد عبد النبي،(2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية للنشر، الجيزة، مصر.
- محمد، طارق شريف،(2012). "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، دار المنتبي للنشر والتوزيع، إربد.
- محمد، عايدة،(2014). درجة فاعلية مشروع التطوير التربوي في تطوير الأداء المؤسسي نحو الاقتصاد المعرفي في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المديرين. مجلة جرش للبحوث والدراسات - الأردن، 15(2)، 439-460.

المحمدي، سعد علي ربحان، (2019). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المدهون، منى البراهيم خليل، (2013). "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات"، الجامعة الإسلامية، غزة.

مراد، شريف، (2018). أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء قنوات التوزيع لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية لولايي المسيلة وبرجب وعريريج. مجلة الباحث، 18، 395-383.

المرجوشي، أيتن محمود، (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات.

المرشد، محمد نصار، (2019). علاقة التفكير الاستراتيجي ب الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(4).

مزهودة، عبد المليك، (2010). " الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، ع(1)

مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013). الإدارة الاستراتيجية حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

ابن مسعود، محمد بن علي، (2016). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية، 38(1)، 228-197.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، القاهرة.

مفلح، عبد الله، (2009). "التخطيط الاستراتيجي: برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي والتدريب على تطوير مهاراته وتوظيف أدواته بشكل فعال"، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.

المناصرة، إكسمري عامر، (2020). العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن. *مجلة العلوم الإسلامية للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 28(2)، 78-89.

بن مويزة، أحمد، (2019). *اعداد استراتيجية التسويق وعملياتها*، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.

نافع، بشرى، (2006). "العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

نايل، طه ومهدي، رونق، (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في أبعاد جودة الخدمة الهادفة للربح. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 57، 104-132.

أبو النصر، مدحت محمد، (2017). *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*، القاهرة: المجموعة العربية.

النصري، مها عبد الله، (2016). أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على بنك فيصل الاسلامي 2009-2014. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

نصيرات، فريد والخطيب، صالح، (2005). *التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية. دراسات، العلوم التربوية*، 32(2)، 415-434.

نور الدين، مازن سليم محمود، (2008). "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas Monnavarian, Gita Farmani, Hajar Yajam, (2011). "Strategic thinking in Benetton", **Business Strategy Series**, Vol. (12), Iss. (2).
- Abson, D. J, (2014). Ecosystem services as a boundary object for sustainability, *Ecological Economics*. **Ecological Economics**, 103, 103, 29–37.
- Akram, M., Goraya, M., Malik, A., Aljarallah, (2018). Organizational Performance and Sustainability: Exploring the Roles of IT Capabilities and Knowledge Management Capabilities. **Sustainability**, 10, 1-20.
- Alatailat, M. and Elrehail, H, (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking a moderation perspective. **International Journal of Organizational Analysis**, 27(3), 370-395.
- Aldehayyat, J., Al Khattab, A., and Anchor, J, (2011). The Use of Strategic Planning Tools and Techniques by Hotels in Jordan. **Management Research Review**, 34(4):477-490.
- Al-Dhaafri, H. S., and Al-Swidi, A. K, (2016). Organizational excellence as the Driver for organizational performance: A study on Dubai police. **International Journal of Business and Management** 11 (2), 47-52.
- Alomari, Z. S, (2019). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management? **Management Science Letters**, 10, 565–574.
- Al-Qatamin, A. and M. Esam, A, (2018). **Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan**. Multidisciplinary Academic Conference.
- AL-qudah, S., Obeidat, A., Shrouf, H., & Abusweiliem, M, (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. **Problems and Perspectives in Management**, 18(1), 219-230.
- Amitabh, M., & Sahay, A, (2008). **Strategic thinking: Is Leadership the missing link: An Exploratory Study**. Annual Conversation of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.
- Ansari, A., & Riasi, A, (2016). An Investigation of Factors Affecting Brand Advertising Success and Effectiveness. **International Business Research**, 9(4), 20-30.
- Arasa, R., & K'Obonyo, P, (2012). "The relationship between strategic planning and firm performance", **International Journal of Humanities and Social leadership**, Vol. (14), No. (3)
- Arayesh, M.B., Golmohammadi, E., Nekooezadeh, M. and Mansouri, A, (2017). The effects of organizational culture on the development of

- strategic thinking at the organizational level. **International Journal of Organizational Leadership**, 6(2), 261-275.
- Bani-Hani, J.S.(2020). The moderating influence of managers' strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. **Journal of Talent Development and Excellence**, 12 (3s), 2235-2252.
- Bartuševičienė, I. & Šakalytė, E, (2013). Organizational assessment: Effectiveness vs. efficiency. **Social Transformations in Contemporary Society**, 7(3), 85-102.
- Benito-Ostolaza, J. M., and Sanchis-Llopis, J. A, (2014). Training strategic thinking: experimental evidence. **Journal of Business Research**, 67(5), pp. 785-789.
- Birasnav, M,(2014). Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership. **Journal of Business Research**, 67, 1622-1629.
- Bonn I, (2014). "Improving strategic thinking: a multilevel approach" **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. (26), No. (5).
- Bowen, S, (2018). **Mission and Vision**. JohnWiley & Sons, Inc. Inc.
- Buyts, L., Mengersen, K., Johnson, S., van Buuren, N. (2014). Chauvin, A. Creating a Sustainability Scorecard as a predictive tool for measuring the complex social, economic and environmental impacts of industries, a case study: Assessing the viability and sustainability of the dairy industry. **J. Environ. Manag.** 133, 184–192.
- Calandro, J, (2015). A leader's guide to strategic risk management. **Strategy & Leadership**, 43(1), 26-35.
- Carrión, G. C., Henseler, J., Ringle, C. M., & Roldán, J. L, (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. **Journal of business research**, 69 (10), 4545 - 4551.
- Chandrasekar,K, (2011). Workplace Environment and its impact on Organizational performance in Public sector Organizations. **International Journal of Enterprise Computing and Business Systems**, 1(1), p p12-13.
- Chen, M.Y.-C., Lam, L.W. and Zhu, J.N.Y, (2020). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. **Personnel Review**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P. H, (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of Guanxi networking. **Journal of Business Research**, 68(6), 1216-1224.

- Clay, D., Justin, C., & Neubaum, D, (2016). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance. **Journal of Business research**, 67(5), 114-127.
- Cobb, C., Schuster, D., Beloff, B., and Tanzil, D, (2007). Benchmarking sustainability. **Journal of Chemical Engineering Progress**, 103, 38-42.
- Daft, R. L., & Marcic, D, (2015). **Understanding management**. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- De Guimarães, J.C.F., Severo, E.A., de Vasconcelos, C.R.M, (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. **J. Clean. Prod.**, 174, 1653–1663.
- Dhir, S, (2016). Global competitiveness of informal economy organizations. *Flexible Work Organizations*, Springer, New Delhi, 209-224.
- Dhir, S, (2017). Flexibility in modification and termination of cross-border joint ventures. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 18(2), 139-151.
- Dhir, S. and Dhir, S, (2015). Diversification: literature review and issues. **Strategic Change**, 24(6), 569-588.
- Dionisio, M. A, (2017). Strategic Thinking: The Role in Successful Management. **Journal of Management Research**, 9(4), 4460.
- Dyllick, T., and Hockerts, K, (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, 11(2), 130-141.
- Efendioglu, A. & Karabulut, T, (2010). Impact of strategic planning on financial performance of companies in Turkey. **International Journal of Business and Management**, 5(4), 3-11.
- Elumah, L, (2016). Strategic Thinking and Organization Performance: Study of Nigeria Firms. **Journal of Business Administration Research**, 15(1), 23-30.
- Esty, D. C., and Winston, A.S, (2009). **The Green to Gold**. New Jersey: John Wiley & sons.
- Fadiah, N., & Abdul Wahab, S, (2019). Organizational sustainability: a redefinition?. **Journal of Strategy and Management**, 12(3), 397-408.
- GAO, L., Melero, I. and Sese, F.J, (2019). Multichannel integration along the customer journey: a systematic review and research agenda. **The Service Industries Journal**, pp. 1-32, doi: 10.1080/02642069.2019.1652600.
- Goldman, E. F., Schlumpf, K. S., & Scott, A. R, (2017). Combining practice and theory to assess strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, 10(4), 488-504.

- Gujarati D, Porter, D, and Sangeetha, G, (2012). **Basic Econometrics. (5th) edition**, USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
- Haans, R.F., Pieters, C. and He, Z.L, (2016). Thinking about U: theorizing and testing U-and inverted Ushaped relationships in strategy research. **Strategic Management Journal**, 37(7), pp. 1177-1195.
- Haines S, (2014). "Becoming a Strategic thinking on a daily basis", Centre for Strategic Management.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M, (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, 1 (2), 107 - 123.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C, (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. **Business Research**, 12 (1), 115 - 142.
- Hamel, G., & Prahalad, (2005).**Strategic intent, the high performance organization-** the best of HBR, Harvard Business Review.
- Hana, A, (2020). Impact of Strategic Planning and Innovation on Organisational Performance of the Saudi Red Crescent Authority.**International Journal of Management Excellence**, 14(3), 2095-2108.
- Handy, C, (1999).**Understanding organizations**. London: Penguin Books.
- Harrison, J.S., St John, C.H, (2013). **Foundations in Strategic Management**, Cengage Learning, Boston, MA.
- Hassan, R. A., Wafa, S. A., & Noor, S. H. M, (2016).A comparative study on the level of strategic thinking among ethnic entrepreneurs in Sabah.**Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, 6(2), 1-7.
- Haycock, K., Cheadle, A. and Bluestone, K. S, (2012). Strategic thinking.**Library Leadership & Management**, 26(93/4), 1-23.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M, (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**, 43(1), 115-135.
- Heuser, B, (2020). **The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D, (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century. **The role of Strategic leadership Management**, 19(4), 63–77.
- Hutahayan,B.and Yufra, S, (2019). Innovation speed and competitiveness of food small and medium-sized enterprises (SME) in Malang,

- Indonesia: Creative destruction as the mediation. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 10(5), 1152-1173.
- Indris, S. & Ina Primiana, I, (2015). Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (SMES) In Indonesia. **International Journal of Scientific & Technology Research**, 4(4), 188-198.
- Jafari, H., Jonidi Jafari, A., Nekoei-Moghadam, M. and Goharinezhad, S, (2019). The use of uncertain scenarios in disaster risk reduction: a systematic review. **Foresight**, 21(3), 409-418.
- Kahiya, E.T, (2019). Context in international business: entrepreneurial internationalization from a distant small open economy. **International Business Review**, 10, pp. 16-21.
- Kasera, G., K, (2017). **Strategic Management and Organizational Performance: Findings from Health Institutions in Nairobi County**. Published Thesis, United States International University, Africa.
- Katsioloudes, Marios, I, (2012). **Global Strategic Planning: Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organization**. (United Kingdom: But-terworth-Heinemann Publishing.
- Kazmi, S. A. & Naaranoja, M, (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 181, 43-52.
- Khdour, N., Masa'deh, R. and Al-Raoush, A, (2020). The impact of organizational storytelling on organizational performance within Jordanian telecommunication sector. *Journal of Workplace Learning*, 32(5), 335-361.
- Kim, M., & Tagkopoulos, I, (2018). Data integration and predictive modeling methods for multi-omics datasets. **Molecular omics**, 14 (1), 8 -25.
- Kuhn, T., and Deetz, S, (2008). **Critical theory and corporate social responsibility: can/should we get beyond cynical reasoning?** The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford, pp 173-196.
- Lawerence , (1999).**Strategic thinking**. A discussion paper, personnel development and resourcing group research directorate, policy, research and communications branch. Public service commission of Canada.
- Liedtka, J, (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. **Strategy and Leadership**, 1, 120-129.
- Linn, Robert, L, & Gronlund, Norman, E, (2012). **Measurement and Assessment in Teaching, (11th) Edition**, Prentice Hall, USA.

- Liu, H., Ma, L. and Huang, P, (2015). When organizational complexity helps corporation improve its performance. **Journal of Management Development**, 34(3), 340-351.
- Lozano, R, (2014). Creativity and organizational learning as means to foster sustainability. **Journal of Sustainable Development**, 22(3), 205 – 216.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., Almsafir, M. K, (2018). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business and Research**, 5(3).
- Maleka, S, (2014). **Strategic management and strategic planning process**. <https://www.researchgate.net/publication/273757341>.
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J. Deng, Z, (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *Int. J. Inf. Manag.* 36, 1062–1074.
- Minja, D, (2016). The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance: A Case Study of Uchumi Supermarket Limited. **International Journal of Supply Chain Management**, 1(1), 75-94.
- Mintezberg, H, (1999). Leader to leader. **Managing quietly**, 12, 24-30.
- Moammai, H., Amini, M., Dargahi, H., Mashayekh, M. and Janbozorgi, M, (2013). Strategic thinking measurement among staff managers of Tehran University of Medical Science. **Journal of Health Administration**, 16(53), 73-84.
- Muogbo, U,(2017). The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State). **Journal of Business and Management**, 7(1), 24-32.
- Muriith, S. M., Louw, L., Radlof, S. E, (2018). The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, 21(1), 1-11.
- Neis, D. F., Pereira, M. F., And Maccari, E. A, (2017). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. **Brazilian Business Review**, 14(5).
- Nuhu, N.A., Baird, K. and Appuhami, R, (2016). The Association between the Use of Management Accounting Practices with Organizational Change and Organizational Performance. **Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting**, 26, Emerald Group Publishing Limited, 67-98.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Barbara, I, (2013). A new model of strategic thinking Competency. **Journal of Strategy and Management**, 6(3), 242-264.

- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B, (2013). A new model of strategic thinking competency. **Journal of Strategy and Management**, 6(3), 242-246.
- Nurul, N. A. A., & Sarminah, S, (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. **Procedia Economics and Finance**, 35, 256-266.
- Olaniyi, I. M., and Lucas, E, (2016). Strategic thinking and organization performance: study of Nigeria firms. **Journal of Business Administration Research**, 5(1), 23-28.
- Olwal, M. A., Benjamin, M., and Ndiabo, O, (2018). Strategic Thinking and Organisational Performance of State Corporations in Kenya: The Case of National Social Security Fund (NSSF). **Journal of African Interdisciplinary Studies**, 2(5), 29-38.
- Olwan, A. A., Irtaimah, H., & Al-Louzi, M, (2019). Strategic Leadership Competencies and its Impact on Achieving Organizational Excellence via the Mediating Role of Organizational Commitment: A Case Study in National Center for Security and Crisis Management. **Journal of Social Sciences**, 8(1), 106-138.
- Owolbi, Ajao and Makinde, Grace, (2012). "The effects of strategic planning on corporate performance in university Education, A study of Babcock university", Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and management Review, Vol. (2), No. (4).
- Pan, Z, (2016). Guanxi, Weiqi and Chinese Strategic Thinking. **Chinese Political Science Review**, 1(2), 303-321.
- Paul, A. Philips Luiw Moutinho, (2010). "Measuring strategic planning effectiveness in hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11, (7).
- Pradhan, R. K. & Kumart, I. G , (2017). Human resource flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior. **International Journal of Human Resources Development and Management**, 17(3), 282- 302.
- Ranjith, R. J, (2015). Business Models and Competitive Advantage. **Procedia Economics and Finance**, 37, 203-207. F
- Raza, J., & Majid, A, (2016). Perceptions and practices of corporate social responsibility among SMEs in Pakistan. **Quality & Quantity**, 50(60), 2625-2650.
- Riasi, A., & Pourmiri, S, (2015). Effects of online marketing on Iranian ecotourism industry: Economic, sociological, and cultural aspects. **Management Science Letters**, 5(10), 915-926.
- Riasi, A., & Pourmiri, S, (2016). Examples of Unsustainable Tourism in Middle East. **Environmental Management and Sustainable Development**, 5(1), 69-85.

- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain More Insight from Your PLS-SEM Results: The Importance-Performance Map Analysis. **Industrial Management & Data Systems**, 116 (9), 1865 - 1886.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, 13 (2), 56 - 73.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 20, 487–494.
- Saadati, O., Sayadi, S. and Ahangari, S. (2013). Study on relation between types of leadership styles with strategic thinking level in managers of public organizations in Kerman. **Journal of Productivity Management**, 7(26), 69-91.
- Salavati, S., Amerzadeh, M., Bolbanabad, A., Piroozi, B. and Amirhoseini, S. (2017). Evaluation of strategic thinking and its affecting factors among managers and personnel in a medical sciences university in Iran. **International Journal of Human Rights in Healthcare**, 10(4), 248-255.
- Salavati, S., Jahanbani Veshareh, E., Safari, H., Veysian, A. and Amirneghad, G.H. (2017). Strategic thinking and its related factors in a medical science university in Iran. **Electronic Physician**, 9(5), 4332-40
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, 27 (3), 197 - 211.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.
- Senge, P. (2006). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**, 2nd edition. New York: Doubleday.
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. **Foresight**, 22(2), 144-177.
- Silong, A., Mohamad., M., Hassan., Z., & IsmiAriff, (2008). **Jurnal Pengurusan Awam**, 7 (1), 27-46.
- Sloan, J. (2006). **Learning to think strategically**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Syeda, A. Z. (2016). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. **Connecting strategic thinking with product innovativeness to reinforce NPD support process**. 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey.
- Ters, H. M., Grome, A. P., & Hinds, R. M. (Eds.) , (2013). **Exploring strategic thinking: Insights to assess, develop, and retain Army strategic thinkers (Research Product 20131)**. Fort Belvoir, VA:

- U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. ADA57729.
- Toklu, M. C., Erdem, M. B, & Taskin, H. A, (2016).fuzzy sequential model for realization of strategic planning in manufacturing firms. **Computers & Industrial Engineering**, 102, 512-519.
- Trujillo, T, (2014). The Modern Cult of Efficiency: Intermediary Organizations and the New Scientific. **Management.Educational Policy**, 28(2), 207-232.
- Tyulkova, N, (2016). **A Flexible organizational structure as a way of knowledge management in SME**. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, 549-558.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J.D, (2009). "**Strategic Management & Business Policy**", New York
- Wiener, E., & Brown, A, (2010) "Future Think: How to think clearly in a time of change", prentice Hall, New York.
- Wilson, M., Wnuk, K, Silvander, J, & Gorschek, T, (2018). A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling. **E-Informatica Software Engineering Journal**, 12 (1), 265–302.
- Youisif, A., Najim, N., & Al Nasour, J, (2017). Sustainability and its role in organizational performance in the Jordanian pharmaceutical industry. **International Journal of Economics and Research**, 5, 41-56.
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A, (2017). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. **Journal of Business Research**, 88, 344–356.
- Zhang, Y., Lepine, J., Buckman, B., & Wei, F, (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. **Academy of Management Journal**, 57(3), 675–697.
- Zhong, Y., and Wu, P, (2015).Economic Sustainability, Environmental Sustainability, and Constructability Indicators Related to Concrete and steel project.**Journal of Cleaner Production**, 108, 748-756.
- Zokaei K. A. & Simons D. W, (2006). Value chain analysis in consumer focus improvement.A case study of the UK red meat industry.**The International Journal of Logistics Management**, 17(2), 141-162

الملاحق

الملحق (أ)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية



الأخ المشارك / الأخت المشاركة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه كجزء من متطلبات الحصول على دكتوراه الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية من جامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية، ويتطلب تحقيق أهداف الدراسة جمع بيانات أولية عن التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي واللازمة لإعداد أطروحة بعنوان:

أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط في مؤسسة قطر التعليمية.

وتشتمل هذه الإستبانة على مجموعة من العبارات تمثل النقاط الرئيسة لها، والمطلوب وضع علامة (✓) أمام كل عبارة التي تتفق مع رأيك، علماً بأن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي وبسرية تامة. راجياً أن تحظى هذه الدراسة من جانبكم بالتعاون.
مع خالص الشكر والتقدير والاحترام

الباحثة

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

1- النوع الاجتماعي

() ذكر () أنثى

2- الفئة العمرية

() أقل من 30 سنة () من 30 سنة - أقل من 40 سنة

() من 40 سنة - أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر

3 - المؤهل العلمي

() دبلوم متوسط فما دون () بكالوريوس () دبلوم عالي

() ماجستير () دكتوراة () دكتوراة

4- سنوات الخبرة العملية

() أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

() من 10 سنوات - أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

5- المسمى الوظيفي

() مدير عام () مساعد/نائب مدير عام () أمين عام

() مدير مركز () مدير فرع

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أرجو التكرم بإدلاء آرائكم بموضوعية عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) مقابل الفقرة التي ترونها مناسبة بحسب وجهة نظركم.

الرقم	العبرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق الاطلاق
أولاً: المتغير المستقل، التفكير الاستراتيجي						
1- التركيز على القصد						
1	تمتلك الإدارة تصوراً واضحاً لما ينبغي أن تصل إليه على المدى البعيد.					
2	تمنح الإدارة المؤسسة الأولوية لإنجاز العمل وفق الخطة المحددة.					
3	تحفز الإدارة الأفراد العاملين لديها على العمل الجاد لتحقيق الأداء الأمثل.					
4	تقوم إدارة المؤسسة باستغلال الطاقات والقدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين لديها في تحقيق أهدافها.					
2- التفكير في الوقت						
5	تخصص إدارة المؤسسة الوقت الكافي واللازم لعملية التفكير الاستراتيجي.					
6	تحدد إدارة المؤسسة في خطط العمل لديها فترات زمنية محددة لإنجاز العمل.					
7	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تعديل خطط العمل في الوقت المناسب.					
8	تتمتع إدارة المؤسسة بالكفاءة في استثمار وقت التفكير عند الضرورة.					
3- التوجه بالافتراضات						
9	تضع إدارة المؤسسة توقعات محتملة لنتائج الخطط التي تضعها.					
10	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب وضع الافتراضات عند أداء عملية التخطيط.					
11	تجري إدارة المؤسسة اختبارات للافتراضات التي تضعها من خلال التجربة والتطبيق.					
12	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على اقتراح افتراضات حول بيئة العمل واختبارها بفعالية.					

4- الذكاء واقتناص الفرص					
				تتمتع إدارة المؤسسة بالكفاءة في إعداد خطط قابلة للتطبيق على أرض الواقع وبما يتوافق مع الموارد والإمكانات المتاحة لديها.	13
				تضع إدارة المؤسسة خطاً بديلة تتناسب مع التغيرات المحيطة ببيئتها.	14
				تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على اقتناص الفرص واستغلالها نظرياً وعملياً.	15
				تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة للاستفادة منها.	16
5- منظور النظم					
				تركز إدارة المؤسسة على الخطوط العامة عند إعداد الخطط بشكل يفوق اهتمامها بالتفاصيل.	17
				تهتم إدارة المؤسسة بالتعرف على العلاقة بين إداراتها المختلفة وكيفية التعامل فيما بينها.	18
				تمتلك إدارة المؤسسة معرفة كافية بأدوارهم المحددة لهم ضمن الخطط العامة للعمل.	19
				تقوم إدارة المؤسسة بدراسة جميع الأفكار لتحديد تأثيرها على الأقسام الأخرى.	20
ثانياً: المتغير التابع: الأداء التنظيمي					
1- الفاعلية					
				يتناسب حجم العمل المنجز في المؤسسة مع قدرات وإمكانات إدارتها.	21
				توفر إدارة المؤسسة المتطلبات اللازمة لتحقيق جودة خدماتها.	22
				تجري إدارة المؤسسة عملية رقابة ومتابعة دورية ومستمرة في العمل.	23
				تقوم إدارة المؤسسة بتحديث وتطوير أدائها بشكل مستمر وبما يتوافق مع بيئة المؤسسة.	24
2- الكفاءة					
				تمتلك إدارة المؤسسة المعرفة الكافية بطريقة أداء الأعمال الموكلة إليهم دون أخطاء.	25
				تتبنى إدارة المؤسسة الأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق الدقة في إنجاز المهام.	26

					تعتمد إدارة المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في أداء أنشطتها وأعمالها.	27
					تستثمر إدارة المؤسسة الموارد والإمكانات المتاحة في أداء الأنشطة والأعمال بأقل تكلفة.	28
3- الارتباط						
					تحصل إدارة المؤسسة على التغذية الراجعة من عملائها.	29
					ترتبط المؤسسة مع المجتمع بعلاقة إيجابية وبنّاءة يسودها جو من الثقة.	30
					يتوافر لدى المؤسسة نظام اتصال فعال لخدمة العملاء والتواصل معهم.	31
					تراعي إدارة المؤسسة مصلحة الأفراد العاملين لديها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي.	32
4- الاستدامة						
					تعتمد إدارة المؤسسة على قنوات فعالة لتبادل المعلومات بين كافة الأقسام بهدف تنمية المعارف لديها.	33
					تهتم إدارة المؤسسة باستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات للعمل لدى المؤسسة والمحافظة عليهم.	34
					تعقد إدارة المؤسسة البرامج والورش التدريبية الهادفة لتطوير قدرات ومهارات الأفراد العاملين لديها بما يتناسب مع استمرارية العمل.	35
					يتوافر لدى المؤسسة احتياطي كافٍ من الموارد المالية لمواجهة التغيرات المفاجئة.	36
ثالثاً: المتغير الوسيط، التخطيط الاستراتيجي						
					تمتلك إدارة المؤسسة رؤية واضحة ومكتوبة.	37
					تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في صياغة رؤيتها.	38
					تحرص إدارة المؤسسة على أن تكون رسالتها مفهومه لدى جميع العاملين لديها.	39
					تمتاز سياسات المؤسسة بالوضوح مما يساعد على اتخاذ القرارات.	40
					تجري إدارة المؤسسة عملية تطوير مستمرة لأهدافها.	41
					تحرص إدارة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن إطار	42

					زمني محدد.
					43 تحرص إدارة المؤسسة على اختيار البديل الاستراتيجي الملائم.
					44 تخصص إدارة المؤسسة الموازنات التقديرية لتنفيذ أنشطتها.
					45 تحدد إدارة المؤسسة الإجراءات اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.
					46 تعتمد إدارة المؤسسة على معايير رقابية لمقارنة الإنجاز الفعلي بما هو مخطط له.
					47 تقوم إدارة المؤسسة بتحديد انحرافات الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

الملحق (ب)
قائمة أسماء محكمي الاستبانة

قائمة أسماء محكمي الاستبانة

جامعة مؤتة متفرغ في جامعة عمان الأهلية	الاستاذ الدكتور علي العضايلة
جامعة مؤتة	الاستاذ الدكتور نضال الحوامده
جامعة مؤتة	الاستاذ الدكتور محمد المحاسنة
جامعة مؤتة	الاستاذ الدكتور فايز الزعبي
جامعة مؤتة	الدكتور احمد ابو زيد
الجامعة الاردنية	الاستاذ الدكتور هاني الضمور
الجامعة العلوم التطبيقية	الاستاذ الدكتور محفوظ جوده
جامعة الجزائر 3	الاستاذ الدكتور عبد المجيد قدي
جامعة الجزائر 3	الاستاذ الدكتور عامر مصباح
جامعة الجزائر 3	الدكتور حياني عبد الحميد
جامعة الجزائر 3	الدكتور قطافي السعيد
جامعة الجزائر 3	الدكتور بناي مصطفى
جامعة الجزائر 3	الدكتور ريا ض عبد القادر
جامعة الجزائر 3	الدكتور بلقاسم بوعلام