

**دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي
دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد**

**الدكتورة نسرین جاسم محمد
المدرس علياء جاسم الجبوري
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد**

المستخلص :

يسعى هذا البحث الى توضيح ابعاد التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المنظمي في محاولة لمعرفة مدى التصور الواضح لدى القيادات الجامعية عن التفكير الاستراتيجي والذي ينعكس ايجابيا على تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والنمو وتحسين الخدمة الجامعية المقدمة ، اذ تم جمع المعلومات من خلال استبانته وزعت على عينة من العمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام بلغ مجموعها (٢٨) استبانته ، وقد اعتمد البحث على مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية ، اذ أكدت النتائج على معنوية العلاقة بين ابعاد التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي

Abstract :

Aims of this research to clarifying the dimensions of strategic thinking and its impact on performance Organisational trying to figure out how a clear vision of university leadership for strategic thinking, which reflected positively on strengthening the Organization's ability to survive, grow and improve the service provided by university, as information was collected through a questionnaire distributed to a sample of associate deans and heads of departments and a total of (28) questionnaire, which was adopted Find a set of indicators and statistical tests, as the results confirmed the significant relationship between the dimensions of strategic thinking and Organisational Performance

المقدمة :

يتسم البحث التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية بالحدائثة النسبية وربطه بالأداء المنظمي للكليات ، اذ ينصب البحث على توضيح مفهوم التفكير الاستراتيجي وهل هو البديل عن التخطيط الاستراتيجي ، ام إنها وجهان لعملة واحدة ؟ فالفكر الاستراتيجي هو منهج للتفكير يضمن حسن استخدام ادوات التخطيط فهو اداة غير ملموسة قائمة على الحدس والإبداع وبالتالي انعكاسه المباشر على الأداء لتلك المنظمات اذ ان كفاءة وفاعلية الاداء للإدارات والأقسام والافراد هو ترجمة لفاعلية الاتجاه والرؤى الإستراتيجية . وانطلاقا من هذه الفكرة تم تقسيم البحث الى اربعة محاور تناول الاول منهجية البحث وخصص المحور الثاني للجانب النظري والثالث لتحليل الجانب العملي ،وأخيرا ختم البحث بمحصلة لاهم الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة بالموضوع .

المحور الاول: الاطار العام للبحث**أولاً : منهجية البحث :****أ- مشكلة البحث :**

من الاساليب المعاصرة و الحديثة في ادارة المنظمات هو اسلوب التفكير الاستراتيجي و الذي يركز بصورة مباشرة على الفعل البشري و امكانياته و قابلياته، فهو يبرر دور الافراد في توجيه مستقبل المنظمة نحو الرقي و النجاح. و دلت التجارب و الدراسات على اهمية التفكير الاستراتيجي في زيادة مستوى فاعلية و كفاءة المنظمات ومن ثم رفع مستوى ادائها بين المنظمات المنافسة لها.

ونظرا لحدائثة موضوع التفكير الاستراتيجي و قلة الدراسات التي تدور حول علاقته و اثره في الاداء المنظمي، يبرز الجانب العلمي لمشكلة البحث و التي تتمثل بضعف ابراز دور التفكير الاستراتيجي في أنجاح المنظمات في ظل البيئة غير مستقرة و حالة اللا تأكيد التي تمر بها المنظمات. اما الجانب التطبيقي لمشكلة البحث يتمثل باهمية اتجاه المنظمات بصورة عامة و المنظمة المبحوثة نحو التفكير الاستراتيجي لصياغة و رسم مستقبل المنظمات بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات المنافسة لها لاسيما لمنظمات التعليم و البحث العلمي و ذلك لدورها و تأثيرها الكبير في مستقبل الجهاز الإداري و المجتمعات.

ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- ١- ما هو مستوى وجود ابعاد التفكير الاستراتيجي و الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة .
- ٢- ما هي صيغة العلاقة بين ابعاد التفكير الاستراتيجي و ابعاد الاداء المنظمي بصورة منفردة او مجتمعة.
- ٣- ما هي صيغة تأثير التفكير الاستراتيجي بابعاده في ابعاد الاداء المنظمي بصورة منفردة او مجتمعة.

ب- أهمية البحث و أهدافه :

تتمثل أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة و دورها الكبير في تحديد مستقبل المنظمة و نجاحها في ظل البيئة التنافسية التي تعيشها منظمات اليوم و التطور التكنولوجي و العلمي الذي اجتاحت المنظمات و الذي يتطلب استخدام اساليب معاصرة و حديثة لتحقيق النجاح و رفع مستوى الاداء المنظمي.

اما اهداف البحث فتتمثل بالآتي :

- تحقيق فهم واعي و فلسفي لكل من التفكير الاستراتيجي و الاداء المنظمي على صعيد الأهداف العلمية.
- تحديد دور التفكير الاستراتيجي بابعاده على مستوى الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة على صعيد الأهداف التطبيقية ،.

ج- فرضيات البحث :

تم صياغة فرضيات البحث كما يأتي :

- ١- فرضية الارتباط: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التفكير الاستراتيجي و ابعاد الاداء المنظمي بصورة منفردة و مجتمعة.
- ٢- فرضية التأثير: يؤثر التفكير الاستراتيجي ومن خلال ابعاده في الاداء المنظمي بصورة منفردة او مجتمعة.

د- أسلوب جمع العينات :

- ١- المصادر العلمية المختلفة (الكتب العربية و الاجنبية ، البحوث ، الدراسات) .
- ٢- الاستبانة .

وقد تم إتباع الخطوات الآتية في إعداد الاستبانة و تحكيمها و إعدادها بشكل نهائي و توزيعها ومن ثم جمعها .
 أ-تصميم الاستبانة : تكونت الاستبانة من مقدمه و ثلاث محاور ، اما المحور الاول فقد تضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة ، وتناول المحور الثاني فقرات التفكير الاستراتيجي ، وخصص المحور الثالث للمتغير المعتمد وهو الاداء المنظمي و ابعاده.

الجدول (١) يبين مصادر الاستبانة اي المقاييس المعتمدة في تصميم الاستبانة.

متغيرات الدراسة	ارقام الفقرات	المصدر المعتمد في القياس
اولا: التفكير الاستراتيجي	(١٦ - ١)	نموذج Liedtka,1998
١- القصد الاستراتيجي	(٤ - ١)	وتعليقات Oshannassy 1999
٢- التفكير الفرصي	(٨ - ٥)	
٣- التفكير في الوقت	(١٢ - ٩)	
٤- التفكير الابداعي	(١٦ - ١٣)	
ثانيا: الاداء المنظمي	(٣٢ - ١٧)	
١- الفاعلية	(٢٠ - ١٧)	مقياس جاهز ومحكم
٢- الكفاءة	(٢٤ - ٢١)	الزبيدي ٢٠١٠
٣- الزبائن	(٢٨ - ٢٥)	
٤- التعلم والنمو	(٣٢ - ٢٩)	

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (*د.غسان اللامي *د.علي حسون الطائي *د. غانم رزوقي *د.غني دحام *د. ناظم جواد) من ذوي الخبرة و الاختصاصات المختلفة لمعرفة ارائهم لمدى وضوح الفقرات و ترابطها و مقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة .

ب- صدق الاستبانة : و للتحقق من صدق الاستبانة جرى ترتيب درجات الاجابة على عبارات المقياس تصاعديا ، ثم تقسيمها على مجموعتين بالتساوي و اخذ (٢٧%) من اعلى الدرجات و (٢٧%) من ادناها ثم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختيار (Mann – Whitney) لحساب الفروق المعنوية، و ظهرت النتائج ان هناك فروق معنوية بين المجموعتين و بمستوى معنوية (٠،٠٠١) مما يشير الى صدق المقياس بجميع فقراته.

ج- ثبات الاستبانة : تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) في مقياس الثبات و التي تتلخص بايجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية و درجات الاسئلة الزوجية في الاستبانة و ثم تصحيح معامل

الارتباط بمعادلة سبيرمان، وقد وجد ان معامل الارتباط للاستبانة بلغ ٩٣% مما يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال و يمكن اعتمادها باوقات مختلفة و لافراد انفسهم و تعطي نفس النتائج.

د- باستخدام معامل (Alpha Gornbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر ، بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية ٨٩% مما يشير الى درجة عالية من ثبات الاستبانة

هـ- مجتمع البحث وعينته : تمثل مجتمع البحث القيادات الجامعية في جامعة بغداد اما عينة البحث فكانت قصدية تمثلت بعمداء ومعاونيهم ورؤساء اقسام منها (كلية الادارة والاقتصاد ،كلية القانون ،كلية الاعلام ، كلية طب الاسنان ، كلية تربية ابن الهيثم)

و- خصائص العينة : لكون البحث يسعى الى تحديد اثر التفكير الاستراتيجي في الاداء المنظمي تكونت خصائص عينة البحث كما موضحة في الجدول الاتي :

جدول (٢) يبين خصائص العينة المبحوثة

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٠	٧١%
	أنثى	٨	٢٩%
	المجموع	٢٨	١٠٠%
العمر	٣٠-٢٠	-	-
	٤٠-٣١	٢	٨%
	٥٠-٤١	١٣	٤٦%
	٥٠ فأكثر	١٣	٤٦%
	المجموع	٢٨	١٠٠%
المؤهل الدراسي	ماجستير	٣	١١%
	دكتوراه	٢٥	٨٩%
	المجموع	٢٨	١٠٠%
المنصب الوظيفي	عميد	٢	٨%
	معاون عميد	٨	٢٩%
	ر. قسم	١٨	٦٣%
	المجموع	٢٨	١٠٠%
سنوات الخدمة	٥-١	-	-
	١٠-٦	٤	١٤%
	١٥-١١	١	٤%
	١٦ فأكثر	٢٣	٨٢%
	المجموع	٢٨	١٠٠%

يتبين من الجدول (٢) ان غالبية القيادات هي ذكورية واغلب المجيبين انحصرت اعمارهم بين (٤١-٥٠) ، (٥١) فاكثراً ممن يتمتعون بالخبرة والنضج الفكري والحاصلين اغلبهم على شهادة الدكتوراه وامتدت سنوات خدمتهم ١٦ فاكثراً .

ز- الاساليب الحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية وكما يأتي :-

- ١- النسب المئوية
- ٢- الوسط الحسابي
- ٣- الانحراف المعياري
- ٤- شدة الاجابة على مساحة المقياس
- ٥- معامل الارتباط سبيرمان
- ٦- معامل الانحدار البسيط

ثانياً : الدراسات السابقة :

١-دراسة (Mintzberg,1994) :هدفت دراسة منتزيرغ على فكرة التمييز ما بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ،بعد موجة الدراسات والابحاث التي كتبت حول التخطيط الاستراتيجي وعدم إمكانيته من تحقيق غايات وأهداف الادارة الإستراتيجية وضرورة البحث عن بديل ، وقدم منتزيرغ البديل في هذه الدراسة وهو التفكير الاستراتيجي وكانت الأساليب المستخدمة هي المراجعة النظرية واساليب التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي من خلال بيان غايات وابعاد واستخدامات كل منها .

٢- دراسة (الزبيدي ٢٠٠٠) :وهي دراسة تطبيقية طبقت على المدراء العاميين في الوزارات العراقية وهدفت الى تشخيص واقع التفكير الاستراتيجي لدى هؤلاء المدراء ،وكان حجم العينة (١٠٦) مدير عام توزعت في (١٥) وزارة و اهم ماتوصلت اليه الدراسة هو امتياز اراء العينة بنمط التفكير الاستراتيجي المتحسس- المنطقي ، مع امتيازها بالمركزية الشديدة والناجمة عن المبادرات الفردية

٣- دراسة (العبيدي، ٢٠١٠) :هدفت هذه الدراسة الوقوف على واقع عمل كليات الجامعة المستنصرية وأقسامها في مجال النقانه والتفكير الاستراتيجي ودورها في إستراتيجية الإبداع التنظيمي واثارة اهتمام القاده الاستراتيجيين لاهمية هذه المتغيرات وهي دراسة طبقت على عينه مؤلفه من (١١٦) وهي تمثل عمداء كليات الجامعة المستنصرية ومعاونيهم ورؤوساء الأقسام واهم ماتوصلت اليه الدراسة وجود ترابط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والثانوية

المحور الثاني: التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي / تاثير نظري

أولاً:- التفكير الاستراتيجي / مفاهيم أساسية .

أ - مفهوم التفكير الاستراتيجي :

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي و منطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأبحاث حول استخدامات الإدارة الإستراتيجية لاسلوب التخطيط الاستراتيجي ، حيث خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى الاختبارات المكثفة في فترة الستينيات من القرن الماضي من قبل الباحثين و الكتاب الذين لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على ارض الواقع و بدأ البحث عن اسلوب جديد ، وجاء البديل في مقالة Mintzberg الشهيرة لدخول و بزوغ التخطيط الاستراتيجي عام 1994 وهو التفكير الاستراتيجي . (الدوري ، صالح ، ٢٠٠٩ : ٢٩) .

وقد قدم الباحثين و الكتاب مجموعة من المفاهيم المعاصرة للتفكير الاستراتيجي Strategic thinking منها يرى (Lawrence , 1999 : 4) ان التفكير الاستراتيجي يتضمن التفكير و العمل ضمن مجموعة من الافتراضات و البدائل المحتملة و كذلك تحدي الافتراضات و البدائل القائمة مما يؤدي الى الوصول الى افتراضات و بدائل اكثر مناسبة .

في حين عرف Nadler التفكير الاستراتيجي بانه العملية الابداعية للتفكير لصياغة وممارسة والتعلم حول الاستراتيجية (Esteban , 2002 : 7) .

وهناك مفهوم مميز للتفكير الاستراتيجي فيعده بمثابة الغراء الذي يعمل على تماسك المنظمة معا و بدون تواجد مفكرين ستراتيجيين داخل المنظمة فسوف تتبعثر مكوناتها و اجزائها . (Gisle , 2004 : 105)

و يرى (السالم ، ٢٠٠٥ : ٥٨) بان التفكير الاستراتيجي يشير الى توافر القدرات و المهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية و ممارسة مهام الادارة الاستراتيجية و يضيف بان التفكير الاستراتيجي يعتمد على الابتكار و تقديم الافكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها الا بتكلفة عالية او بعد وقت طويل ، إما (Maxwell , 2009 : 9) يؤكد على اهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير المنظمات فقد عد المفكرون الاستراتيجيون بانهم مستكشفي الاحجار الكريمة التي لا يراها الاخرون لامتلاكهم قدرات عقلية متميزة .

فيعد التفكير الاستراتيجي (Armstrong , 2010 : 6) بانه "عملية تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتخطيط المسبق ، و يستخدم فيها الفعل كأداة قوية مع بقية القدرات لتطوير الافكار و تصور كيف يمكن تنفيذها".

وهذا ما اشار اليه (Morrish Hed Echraeder , 2010 : 1) حيث اكد على ان التطوير الجيد للتخطيط الاستراتيجي يقود الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و يحسن مستوى الاداء المالي للمنظمة.

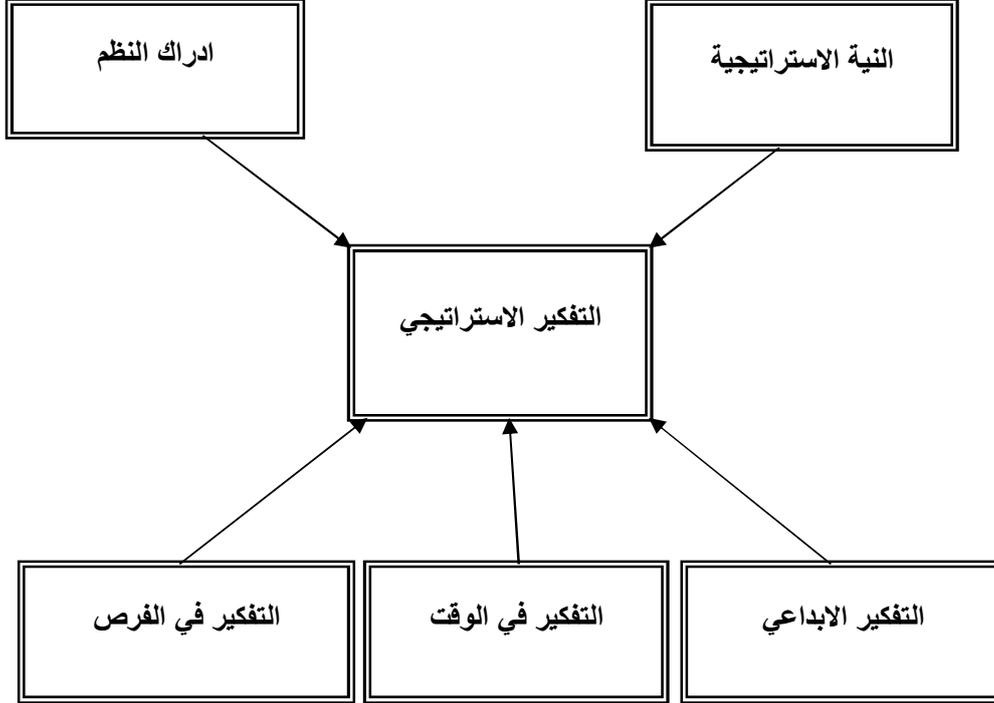
ب - ابعاد التفكير الاستراتيجي :-

قدم الباحثون الكتاب تصنيفات متعددة لابعاد التفكير الاستراتيجي تعددت باختلاف وجهات نظرهم الفكرية والفلسفية، فقد صنف (Oshannassy , 1999 : 8) ابعاد التفكير الاستراتيجي الى اربعة ابعاد هي حل المشاكل، التفكير بالوقت ، القصد الاستراتيجي ، المشاركة لاصحاب الاسهم الداخليين و الخارجييين .

اما (Grundyd & Wensley) فقد قدم نموذجا لابعاد التفكير الاستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والادراكية التي بسبب اهمالها غالبا ما تفشل الخطة الاستراتيجية ، و يشمل النموذج على خمسة ابعاد هي (السلوك الاستراتيجي ، الرؤيا ، الخيار الاستراتيجي ، تحليل العلاقات السببية ، التحليل الاستراتيجي) . (العبيدي ، ٢٠١٠ : ٧٥) .

اما (Liedtka) فقد قدمت نموذجا اخر للتفكير الاستراتيجي مكون من خمسة ابعاد وهي النية الاستراتيجية ، ادراك النظم ، التفكير الابداعي ، التفكير في الفرص ، التفكير في الوقت ، وكما في الشكل (1) . (Lawrence ، 1999 : 4)

شكل (1) نموذج Liedtka



Source . Lawrence ، E ، 1999 . Strategic thinking A discussion Paper.
www.psc.cfp.ca : 4

و يقصد بالنية الاستراتيجية او المقاصد الاستراتيجية هو ان تكون لدى المنظمة فهم مباشر عن الاتجاه المستقبلي للمنظمة يتدفق من اعلى الى اسفل الشركة وهذا يتطلب التركيز على موظفي الشركة جميعا و توجيه جهودهم نحو السعي لتحقيق اهداف المنظمة . (Oshannassy ، 1999 : 8) .

اما ادراك النظم فتعني تشخيص تأثير أنواع البيانات على عمل المنظمة اذ لابد من الاحاطة بمجمل المتغيرات والنظم التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا (الدوري ، صالح ، ٢٠٠٩ : ٣٠)

كما اكد هذا الأنموذج على اهمية اغتنام الفرص التي من شأنها تحسين و تطوير الأداء في المنظمة و بشكل يحقق لها التميز عن باقي المنظمات . كما يجب و بنفس الوقت العمل على تصعيد التفكير الابداعي داخل المنظمة من خلال استثمار القابليات و القدرات الابداعية لدى العاملين فيها و التشجيع على الابداع و الابتكار .

و اخيرا يؤكد هذا الأنموذج رالى ضرورة النظر في الماضي و الحاضر و المستقبل لتحديد الاستراتيجية المناسبة.

مفهوم الاداء المنظمي :

يعد الاداء المنظمي هو ركن اساسي ومهم في بحوث الادارة وبلا شك هو مقياس خاص لنجاح المشاريع التجارية والخدمية (Devinney, etal, 2005:1) فالاداء المنظمي يرى من وجهات نظر متعددة لمختلف اصحاب المصالح فضلا عن ارتباطه الوثيق بالبيئة التي تعمل في محيطها المنظمات الربحية و غير الربحية. فالاختلاف ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد على دراسة الاداء و قياسه و تنوع اهدافه. فالاداء المنظمي عند (Jones & George) هو " مقياس لكيفية استخدام المدير الموارد بكفاءة و فعالية لارضاء الزبون و انجاز الاهداف المنظمة " (Jones & George , 2006, P:5). كما اشار كل من (Zamil & Shamnot, 2011, P.36-37) ان الاداء المنظمي هو "تراكم للنتائج النهائي لجميع العمليات و النشاطات و الحاجة الى فهم العوامل المؤدية الى اداء تنظيمي مرتفع" وعليه فقد وضعا مجموعة من الخطوات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تطوير مقاييس للاداء المنظمي لاسيما في المنظمات غير الربحية وهي.

- ١- تشكيل فريق : وتكون مسؤولية تقديم المعلومات و الخدمات للزبون الداخلي و الخارجي (المواطنين و العاملين و العمال).
- ٢- وصف المنظمة من خلال تطوير نموذج عمل يشمل العمليات الجوهرية للإعمال و كيفية تحول المدخلات لمخرجات .
- ٣- تحديد المقاييس المطلوبة : قياس الاداء غالبا ما يتم استخدامه في التخطيط الاستراتيجي وبما ان المنظمات لديها العديد من المشاكل والتي تعود الى تنوع العملاء وعليه فان دور الفريق بتلك المرحلة هو استيعاب الخطة الإستراتيجية فضلا عن غيرها من المتطلبات الخارجية لقياس الاداء.
- ٤- جمع البيانات و تحليلها : فالاداء يتضمن تقييم التقدم في انجاز الاهداف وعليه يعد الزبون مصدر مهم لتلك البيانات والتي يتم جمعها باكثر من طريقة كنظم المعلومات ومراجعة الوثائق و المقابلات و ورش العمل والمسوحات و عند تحليل تلك البيانات تقييم المنظمة و اداءها .

ثانيا : طرائق قياس الاداء المنظمي :-

تعد عملية تقييم الأداء قديمة و قائمة على اساس معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية و بالذات الربح المنحقق (العبادي ، الاسدي ، ٢٠١٠ ، ص٢٣) وعليه تصنف مقاييس الاداء المنظمي وفقا لهدف معين فبطاقة الدرجات المتوازنة (Balanced Scorcard) والتي طورت من قبل (Kaplan & Norton , 1992:72) الهدف منها الاتصال و تنفيذ استراتيجية المنظمة فان نظام الدرجات المتوازنة يحدد اربع مقاييس وهي (المالية ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو) وقد ربطا (Kaplan & Norton) بين بطاقة الدرجات و الادارة الاستراتيجية اذ شمل إطار العمل أربع عمليات (Hoehn, 2004:4):

- ١- توضيح و تفسير الرؤية و اللاستراتيجية .
- ٢- ربط الاهداف اللاستراتيجية و المقاييس.
- ٣- خطة وضع الاهداف.
- ٤- دعم استراتيجية التغذية العكسية .

اما (Sink & Tuttle, 1990:4) فكان قياسهم للاداء المنظمي باستخدام سبع متغيرات تلك المتغيرات صاغت نظرة (Sink & Tuttle) للمنظمة كنظام يستلم المدخلات و يضيف لها و نتيجتها المخرجات وتل المتغيرات تمثلت بـ (الفاعلية ، الكفاءة ، الجودة ، الربحية ، نوعية حياة العمل ، الابداع ، الانتاجية) و عليه فان ادارة الاداء لديهم تتضمن ابعاد (Hoehn, 2004 :6):

- ١- خلق رؤية مستقبلية .
- ٢- التخطيط - تحديد الواقع التنظيمي الحالي و تطوير استراتيجية للتحسين.
- ٣- تصميم و تطوير و تنفيذ التحسينات المتداخلة.
- ٤- تصميم و اعادة تصميم و تنفيذ المقاييس و تقييم النظام.
- ٥- وضع نظم دعم لمكافأة و تعزيز التقدم.

ومن خلال استعراض مقاييس الاداء لدى (Kaplan & Norton) و (Sink & Tuttle) نجد ان تقييم الجامعات توصف مؤسسات حكومية بعد النشاط العلمي هو اساس رسالتها و ترسيخ لسمعتها فهي مؤسسات تعنى بابعاد مختلفة (التدريب ، الابحاث ، الخدمة).

لذا تم التركيز و الاستفاضة بابعاد معينة هي (الفاعلية ، الكفاءة ، رضا الزبون ، النمو و التعلم)

أ الفاعلية **Effectiveness**: فالفاعلية عند (Daft, 2001 : 64) مفهوم واسع ياخذ بالاعتبار عدد من المتغيرات على المستوى التنظيمي وعلى مستوى الوحدات (الاقسام) فهو يميز بين نوعين من الأهداف المراد تحقيقها الرسمية (المقررة) و التشغيلية .

ويرى (Lusthaus;etal, 2002 : 6) إن نقطة البدء لتقييم أداء المنظمة هو فاعليتها وهو المدى الذي يجعل المنظمة قادرة على انجاز اهدافها على اكمل وجه

ولعل احد الصعوبات التي تواجه المنظمة عند تقييم فاعليتها عندما لا يكون لديها مؤشرات خاصة بها لذلك وضع (Eimick) (Lusthaus;etal, 2002 : 9) (مجموعات من المؤشرات تمثلت بـ :

- ١- انجاز الاهداف .
- ٢- عدد العملاء تم خدمتهم.
- ٣- جودة المنتج او الخدمة .
- ٤- الحصول على الخدمة و استخدامها.
- ٥- توليد المعرفة و استخدامها .
- ٦- الطلب على الخدمات او المنتج.
- ٧- مقاييس النمو لتغطية البرامج و الخدمات و العملاء و التمويل.

فالفاعلية عند (الشماح ،حمود ، ٢٠٠٩ : ٣٢٨) تتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق:

- ١- اهدافها
- ٢- التكيف مع البيئة و الاستمرار في البقاء
- ٣- النمو و التطور باستمرار

ب- الكفاءة Efficiency :- وهو مفهوم يتعلق بكمية الموارد المستخدمة لانتاج وحدة من المخرجات اذ يمكن للمنظمة ان تحقق مستويات من الانتاج او الخدمة بموارد محدودة اكثر من غيرها من المنظمات التي توصف بانها اكثر كفاءة (Daft, 2001: 64) و قياس الكفاءة يتم من خلال مجموعة مؤشرات وضعها (Lusthaus; etal, 2002:11):-

- ١- الكلفة لكل خدمة او برنامج مقدم.
- ٢- الكلف الكلية للخدمات و البرامج.
- ٣- نسبة غياب و دوران العمل.
- ٤- تكرر و تعطل النظام.
- ٥- الوقت المستخدم لوصول الخدمات.
- ٦- المخرجات قياسا بكل عامل.

اما (الشماع ،حمود ، ٢٠٠٩ : ٣٣٢) فقد اعتبرا ان قياس الكفاءة يتم بمقارنة المدخلات بالمخرجات خلال مدة زمنية معينة و تشمل :-

- ١- مقاييس كلية للكفاءة (الربح الصافي بمجموع الموجودات او حق الملكية)
- ٢- مقاييس جزئية للكفاءة (المبيعات المتحققة قياسا بعدد العاملين)
- ٣- المقاييس النوعية للكفاءة (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)

ج- رضا الزبون Customers Satisfaction :- يعد رضا الزبون من اهم المؤشرات لقياس اداء المنظمات فان إشباع حاجات الزبائن بشكل تنافسي من خلال تقديم خدمات تعليمية مميزة و جديدة قياسا بالمنافسين أفضل الطرق لتعزيز تنافسية المنظمة (محمد و سالم ، ٢٠١٠ : ١٥٠).

فالكثير من المنظمات الخدمية و غير الهادفة للربح اعادة ترتيب جغرافية بطاقة الدرجات المتوازنة ليحل المنظور الزبائني في القمة فمن خلال هذا المنظور يتم قياس الاداء مع الزبون المستهدف باستخدام مقاييس المخرجات كالحصة السوقية ، و المحافظة على الزبون ، اكتساب زبائن جدد بما يؤدي الى خلق القيمة للزبون المستهدف (Kaplan , 2001 : 357) و لعل (Parasuraman) طور منظور عام للمنظمات الخدمية يسعى من خلاله الى رضا الزبون (wiele; etal : 2002 : 185)

- الملموسية Tangibles :- المتضمنة التسهيلات المادية
- الموثوقية Reliability :- الإيفاء بتحقيق الخدمات
- الاستجابة Responsiveness :- وهي الاستجابة الفورية لتقديم الخدمات للزبائن و مساعدتهم.
- الضمان Assurance :- ان ما يتمتع به العاملين من معرفة (Knowledge) و كياسة و قدرتهم على تعزيز ثقة الزبون.
- التعاطف Empathy :- الرعاية و الاهتمام الذي يقدمه العاملين للزبائن .

ان تطوير قاعدة بيانات حول رضا الزبون من شأنه ان يؤدي الى التحسين المستمر في الخدمة المقدمة له فضلا عن تحقق تلك الامور من شأنه ان يحسن الاداء المنظمي عموما .

د- **التعلم والنمو (Learning & Growth)** :- إن منظور التعلم والنمو في بطاقة الدرجات المتوازنة يسهم مساهمة كبيرة في إطار إستراتيجية التعلم فضلا عن الجانب الإبداعي المهم في بطاقة الدرجات المتوازنة كونه يوفر القدرة على التعلم والنمو (Bueno de mesquite,2006:14) وعليه فان قياس منظور التعلم والنمو يتضمن : (Kaplan,2001:357)

- تحفيز العاملين وتمكينهم
- مقدرة نظم المعلومات
- قابليات العاملين

فالتحول في دور العاملين من النظرة الضيقة الى دور قائم على التفكير واقتراح الأفكار لتحسين العمليات والأداء لإرضاء الزبون مما تطلب إعادة تأهيل مهارات العاملين وقدراتهم العقلية والإبداعية (Bueno de mesquite,2006:14) وعليه تدعو المنظمات إلى قياس تأثير الموارد البشرية في أداء المنظمة فهي تميل للتركيز على الفرد وتؤمن إن التحسين في أداء العاملين سوف ينعكس على الأداء المنظمي بما فيها (التعويضات الممنوحة،الأداء،الالتزام) (Joseph,2010:732)

فمنظور التعلم والنمو ليس فقط أداة لقياس الأداء المنظمي وإنما وسيلة لتوليد الأفكار ومشاركة المعلومة

المحور الثالث: الجانب المبدائي

اولا: وصف مستوى الاجابات وتقييمها عن متغير التفكير الاستراتيجي:

للتعرف على واقع أبعاد التفكير الإستراتيجي في عينه من كليات جامعة بغداد (الإدارة والاقتصاد،طب الانسان،القانون،الاعلام،التربية ابن الهيثم) في ضوء استجابة العينة سيتم مقارنة الاوساط الحسابية لاجابات العينه المبحوثة على الفقرات بالاستناد الى قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)درجات لمقياس ليكرت المؤلف من(5) درجات وكما موضح في الجدول (3)

جدول (٣) مستوى إجابات عينة الدراسة عن التفكير الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	البعد
٠,٤٨٨	٤,٦٤	تسعى إدارة الكلية(القسم) في السنوات القادمة إلى زيادة عدد الطلبة المتفوقين .	١	القصد الاستراتيجي
٠,٨٩	٤,١٤	إن من أهداف إدارة الكلية(القسم) المستقبلية استحداث تخصصات علمية جديدة .	٢	
٠,٨٤	٤,١٤	تعمل إدارة الكلية(القسم) على تعشيق البحث العلمي مع الوزارات والدوائر ذات العلاقة .	٣	
٠,٩٣	٤,٢٨	تهدف إدارة الكلية(القسم) إلى التفوق على الكليات والأقسام المناظرة .	٤	
٠,٨٧	٤,٣	الاجمالي		
٠,٦٢	٤,٠٧	تعمل إدارة الكلية (القسم)دائما على استقطاب الكفاءات المميزة من الأساتذة الشباب .	٥	التفكير الفرصي
٠,٦١	٤,٣٢	تسعى إدارة الكلية(القسم) إلى إقامة العلاقات والتعاون مع الكليات والجامعات العالمية .	٦	
٠,٧٥	٤,٢٥	تحاول إدارة الكلية(القسم) التكيف والاستجابة السريعة للتطورات البيئية المختلفة .	٧	
٠,٧١	٤,٠٧	تسعى إدارة الكلية(القسم) إلى استكشاف التطورات العلمية .	٨	
٠,٦٧	٤,١٧	الاجمالي		
٠,٦١	٤,٣٢	تفكر إدارة الكلية (القسم) الاستفادة من التجارب السابقة لرسم المستقبل .	٩	التفكير في الوقت
٠,٧٦	٤,٠٧	تعمل إدارة الكلية(القسم) على إجراء المقارنات ما بين النتائج الحالية والسنوات السابقة والمتوقعة في المستقبل .	١٠	
٠,٧٣	٤,١٠	تسعى إدارة الكلية(القسم) لربط حاضرها بمستقبلها .	١١	
٠,٦٦	٤,٣٢	تحاول إدارة الكلية(القسم) الاستفادة من ذوي الخبرة واستشارتهم في صياغة الخطة المستقبلية .	١٢	
٠,٦٩	٤,٢٠	الاجمالي		
٠,٦٣	٤,٤٦	تفكر إدارة الكلية (القسم) في تغيير المناهج في السنوات القادمة بما يتلاءم والتطورات البيئية .	١٣	التفكير الابداعي
٠,٦٣	٤,٥٣	تعمل إدارة الكلية (القسم) على توجيه طلبة الدراسات العليا نحو اختيار مجالات بحثية مبتكرة .	١٤	
٠,٧٣	٤,١٠	تعتمد إدارة الكلية (القسم) آليات حديثة في العمل الإداري	١٥	
٠,٦٤	٤,٢٥	تحت إدارة الكلية (القسم) التدريسيين على استخدام الأساليب الحديثة في التدريس .	١٦	
٠,٦٥	٤,٣٣	الاجمالي		

- ١- **القصد الإستراتيجي** : تناول هذا البعد (٤) فقرات تمثلت بالأسئلة (١-٤) وكما موضح في الجدول (٣) اذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (٤,٣) وانحراف معياري (٠,٧٨) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (٣) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى التنوع في اهداف القصد الإستراتيجي ، وكانت الفقرة (١) والمتعلقة ب(تسعى ادارة الكلية (القسم) في السنوات القادمة الى زيادة عدد الطلبة المتفوقين) قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٦٤) واما اقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرتين (٣,٢) اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,١٤) وهي المتعلقة بسعي الكلية الى استحداث تخصصات علمية جديدة وتعشيق البحث العلمي مع الوزارات والدوائر ذات العلاقة ، وكان اقل تشنت في الإجابات للفقرة نفسها التي حققت أعلى وسط حسابي وهي الفقرة (٤) اذ بلغ (٠,٩٣) والمتعلقة بهدف ادارة الكلية والتفوق على الكليات والأقسام المناظرة .
- ٢- **التفكير الفرصي** : تناول هذا البعد (٤) فقرات تمثلت بالأسئلة (٥-٨) فقد اظهر هذا البعد مستوى لابأس به من إجابات المبحوثين اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,١٧) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (٣) وانحراف معياري (٠,٦٧) وهذا يشير سعي الكليات الى تطوير وتحسين وتجديد الطاقات الإبداعية اذ حصلت الفقرة (٦) على أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٣٢) وبأقل تشنت بلغ (٠,٦١) في حين حصلت الفقرتين (٥,٨) على ادنى وسط حسابي بلغ (٤,٠٧) وهي أعلى من الوسط الفرضي (٣) والمتعلقة باستقطاب الكفاءات المميزة من الأساتذة واستكشاف التطورات العلمية . في حين حصلت الفقرة (٦) على اقل تشنت بلغ (٠,٦١) إما الفقرة (٧) قد حصلت على أعلى تشنت بلغ (٠,٧٥) .
- ٣- **التفكير في الوقت** : تمثلت بالفقرات (٩-١٢) فقد اظهر هذا البعد مستوى جيد من الإجابات ، اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٢٠) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (٣) وانحراف معياري (٠,٦٩) اذ حصلت كل من الفقرتين (٩,١٢) على أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٣٢) والمتعلقة باستفادة الكلية من التجارب السابقة لرسم المستقبل واستشارة ذوي الخبرة في صياغة الخطة المستقبلية . في حين حصلت الفقرة (١٠) على اقل وسط حسابي بلغ (٤,١٠) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣) وقد حصلت الفقرة (٩) على أدنى تشنت بلغ (٠,٦١) إما الفقرة (١٠) التي جاءت بأقل وسط حسابي حصلت على انحراف معياري بلغ (٠,٧٦)
- ٤- **التفكير الإبداعي** : تناول هذا البعد (٤) فقرات تمثلت بالأسئلة (١٣-١٦) فقد اظهر هذا البعد مستوى جيد في إجابات المبحوثين إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٥) وهذا يشير الى سعي الكلية الى تطوير الأساليب المستخدمة في التدريب ولتخريج طلبة متفوقين ، فقد حصلت الفقرة (١٤) على أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٥٣) والتي تتعلق بتوجيه طلبة الدراسات العليا نحو اختيار مجالات بحثية مبتكرة ، في حين جاءت الفقرة (١٥) بأقل وسط حسابي بلغ (٤,١٠) وقد جاءت كل من الفقرتين (١٣-١٤) بأقل تشنت بلغ (٠,٦٣) في حين جاءت الفقرة (١٥) بأعلى تشنت .

ثانياً:- وصف مستوى الاجابات عن متغير الاداء المنظمي

ولمعرفة مستوى إجابات العينة حول أبعاد الأداء المنظمي ومناقشتها وذلك باستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكما يتضح في الجدول (٤)

جدول (٤) مستوى إجابات عينة الدراسة عن الاداء المنظمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	البعد
٠,٦٩	٣,٩٦	أسلوب أداء الأعمال في الكلية (القسم) يتوافق مع ماتصبو إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات .	١٧	الفاعلية
١,١٧	٣,١٤	لا توضع إدارة الكلية (القسم) في الاعتبار استيعاب جميع العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية) التي ستؤثر في إمكانية تنفيذ الأهداف .	١٨	
٠,٦٠	٤,٠٧	اشعر ان العلاقة بين الكلية (القسم) والمجتمع المستفيد ايجابية وبناءه وتسودها حالات الثقة والتعاون .	١٩	
٠,٨٣	٤,٠٣	تتكيف إدارة الكلية (القسم) مع الظروف المحيطة ويضمنها تغييرات البيئة وطلبات مجتمع الخدمة وتقديم أفضل خدمة تعليمية	٢٠	
٠,٨٢	٣,٨	الاجمالي		
٠,٥٣	٤,٧١	تهمني سمعة الكلية(القسم) ومستقبلها ودورها المميز في المجتمع العلمي .	٢١	الكفاءة
٠,٨٨	٤,٢٥	الرضا عن العمل في الكلية (القسم) قياسا بالكليات المناظرة يصل إلى مستوى عال جدا .	٢٢	
٠,٨٠	٣,٨٥	يتوفر وقت كافي للجميع للسعي وراء تقديم الأفكار المبدعة من قبل الأساتذة .	٢٣	
٠,٦٢	٤,١٠	تنظر إدارة الكلية (القسم) باستمرار للمنافسين في قطاع التعليم وما يطرأ عليهما من تغييرات في تشجيع الإبداعات .	٢٤	
٠,٧٠	٤,٢٢	الاجمالي		
٠,٦٦	٤,١٧	يقترن التركيز على الخدمة المقدمة لطلبة كزبون بالخطوة الاستراتيجية للكلية (القسم) .	٢٥	الزيائن
٠,٦٣	٤,٠٣	تضع إدارة الكلية توقعات عاملها ومعايير سلوكهم القياسية بالاتجاه الذي يمكن من التعريف بالخدمة المميزة للطلاب .	٢٦	
٠,٦٧	٤,٣٥	تهتم إدارة الكلية (القسم) كثيرا بأخلاقيات العمل وتجاوز كل أسباب الصراع والتفرقة .	٢٧	
٠,٦٥	٣,٨٥	تعد إدارة الكلية المعلومات الراجعة من الطالب (الزبون) الطريقة الأفضل لتحسين أداء الخدمة .	٢٨	
٠,٦٥	٤,١	الاجمالي		
٠,٩٨	٣,٨٢	تستثمر إدارة الكلية أموالا في تأهيل وتطوير كوادرها علميا وعمليا .	٢٩	التعلم والنمو
٠,٨٨	٣,٩٦	تحتفظ إدارة الكلية (القسم) بالطاقات المعرفية التي تساهم في تنمية المعرفة واستمرارية بقائها .	٣٠	
٠,٨٤	٤,١٤	توفر إدارة الكلية(القسم) التسهيلات التقنية الممكنة لإنتاج المعرفة وتحسين عمليتي النمو والتعلم .	٣١	
١,٠٤	٤,١٤	يتصرف الأساتذة في الكلية(القسم) بصفته مالكين حقيقيين للخبرات والقدرات المميزة عند التعامل مع الطلبة (الزبون) .	٣٢	
٠,٩٣	٤,٠١	الاجمالي		

- ١- الفاعلية: تضمن هذا البعد اربع فقرات تمثلت من (١٧-٢٠) وكما موضح ضمن الجدول (٤) اذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (٣,٨) وانحراف معياري (٠,٨٢) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (٣) فهذا يشير الى مستوى الفاعليه جيد نوعا ما واذ تتكيف الكليات الى التغييرات البيئية والظروف المحيطة اذ حققت الفقرة (١٩) أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٠٧) وبأقل تشتت بلغ (٠,٦٠) والمتعلقة بسعي الكلية لبناء علاقات ثقة وتعاون مع المجتمع المستفيد في حين جاءت الفقرة (١٨) بأقل وسط حسابي بلغ (٣,١٤) والمتعلقة كون الكلية لاتضع في اعتبارها استيعاب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وقد جاءت نفس الفقرة بأعلى انحراف معياري بلغ (١,١٧).
- ٢- الكفاءة:- تمثلت بالفقرات (٢١-٢٤) اذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (٤,٢٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٠) اذ يتبين ان القيادات في القطاع التعليم يحرصون على تشجيع الافكار المبدعة والحفاظ على المستوى العلمي الرصين اذ يظهر من الجدول ان الفقرة (٢١) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٧١) وبأقل تشتت بلغ (٠,٥٣) في حين جاءت الفقرة (٢٣) بأقل وسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وفق مقياس ليكرت اما الفقرة (٢٢) والمتعلقة بتوفر الوقت الكافي للجميع للسعي وراء تقديم الأفكار المبدعة من قبل الأساتذة بأعلى تشتت بلغ (٠,٨٨) .
- ٣- الزبائن :- تمثل هذا البعد بالفقرات (٢٥-٢٨) كما موضح في الجدول (٤) اذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (٤,١) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥) وهذا يشير على ان الكليات تحرص على بناء علاقات جيدة مع الزبون (الطالب) وتسعى الى تقديم الأفضل من خلال المعلومات الراجعة لتحسين وتطوير اداء الخدمة المقدمة ، وكانت الفقرة (٢٧) والمتعلقة باهتمام ادارة الكلية باخلاقيات العمل وتجاوز اسباب الصراع والتفرقة ، قد سجلت اعلى وسط حسابي بلغ (٤,٣٥) وبتشتت بلغ (٠,٦٧) في حين سجلت الفقرة (٢٨) ادنى وسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وقد جاءت الفقرة (٢٦) بادننى تشتت بلغ (٠,٦٣) .
- ٤- التعلم والنمو :- وتمثلت بالفقرات (٢٩-٣٢) اظهر هذا البعد مستوى جيد من الاجابات اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠١) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٣) مما يعني ان الكليات تسعى لتطوير كوادرها من اجل النهوض بالمستوى العلمي اذ تهتم بتوليد المعرفة والاحتفاظ بالطاقات المعرفية بصفتهم مالكين حقيقيين و وكانت الفقرتين (٣١,٣٢) قد حققتا اعلى وسط حسابي بلغ (٤,١٤) وقد جاءت الفقرة (٢٩) بأقل وسط حسابي بلغ (٣,٨٢) والمتعلقة باستثمار ادارة الكلية لاموالها لتطوير الكوادر العلمية و وهي اعلى من الوسط الفرضي (٣) في حين جاءت الفقرة (٣١) بأقل تشتت بلغ (٠,٨٤) اما اعلى تشتت سجلته الفقرة (٣٢) بلغ (١,٠٤) .

ثالثاً :- تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي

يتضح من الجدول (٥) نتائج قيم معامل الارتباط (سبيرمان) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير الابداعي) وبين أبعاد الاداء المنظمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن، التعلم والنمو) وجاءت نتائج التحليل في علاقات الارتباط كما يأتي :-

جدول (٥) قيم معاملات الارتباط (Sperman) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي و أبعاد الأداء المنظمي

العلاقات المعنوية		التعلم والنمو	الزبائن	الكفاءة	الفاعلية	الاداء المنظمي	المتغيرات
النسبة المئوية	العدد						
٨٠%	٤	**٠,٧٧٠	**٠,٧٠٣	٠,٣٦٤	**٠,٨٨٤	**٠,٨٧٧	التفكير الإستراتيجي
٨٠%	٤	**٠,٥٨٢	**٠,٦٢٨	٠,٢٧٤	**٠,٥١٤	**٠,٦٦٩	القصد الإستراتيجي
٨٠%	٤	**٠,٥٩١	**٠,٥٠٦	٠,٣٠٠	**٠,٦٢٨	**٠,٦٥٩	التفكير الفرصي
٨٠%	٤	**٠,٧٣٧	**٠,٨٠٤	٠,٠٨٢	**٠,٦٢٣	**٠,٦٥٢	التفكير في الوقت
١٠٠%	٥	**٠,٧٦٧	**٠,٦٢٣	*٠,٣٨٧	**١,٠٠٠	**٠,٩٢٢	التفكير الإبداعي
حجم العينة ٢٨		٥	٥	١	٥	٥	العلاقات المعنوية
		١٠٠%	١٠٠%	٢٠%	١٠٠%	١٠٠%	

١- تحليل العلاقة بين إجمالي التفكير الإستراتيجي بالأداء المنظمي

حقق التفكير الإستراتيجي على المستوى الإجمالي خمس علاقات معنوية اربع منها معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وكانت أقوى علاقات ارتباط بين إجمالي التفكير الإستراتيجي وبعد الفاعلية، اذ بلغت (٠,٨٨٤) وأدنى قيمة لمعامل الارتباط تحققت بين إجمالي التفكير الإستراتيجي وبعد الكفاءة اذ بلغت (٠,٣٦٤) .

٢- تحليل العلاقة بين بعد القصد الإستراتيجي وإبعاد الأداء المنظمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن، التعلم والنمو)

تدل نتائج الارتباط بين القصد الإستراتيجي وإبعاد الأداء المنظمي كإجمالي وبصورة منفردة على ان علاقات الارتباط بينهما موجبة اذ حققت اربع علاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهي تمثل ٨٠% من مجموع العلاقات وكان أقوى معامل ارتباط مع بعد الزبائن اذ بلغت قيمته (٠,٦٢٨) واقل قيمة لمعامل الارتباط بلغت (٠,٢٧٤) مع بعد الكفاءة .

٣- تحليل العلاقة بين بعد التفكير الفرصي وابعاد الأداء المنظمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن ، التعلم والنمو) توضح النتائج بان العلاقة بينهما وبشكل اجمالي او منفرد وكانت جميعها موجبة اربع منها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبلغ أقوى معامل ارتباط مع بعد الفاعلية اذ بلغت قيمته (٠,٦٢) واقل قيمة ارتباط بلغت (٠,٣٠) مع بعد الكفاءة .

٤- تحليل العلاقة بين بعد التفكير في الوقت وابعاد الأداء المنظمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن ، التعلم والنمو) حقق بعد التفكير في الوقت وابعاد الأداء المنظمي كإجمالي وبصورة منفردة خمس علاقات ارتباط موجبة اربع منها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهي تمثل ٨٠% من مجموع العلاقات وكان أقوى معامل ارتباط مع بعد (الزبائن) اذ بلغت قيمته (٠,٨٠) وادني معامل ارتباط مع بعد الكفاءة اذ بلغت قيمته (٠,٠٨٢)

٥- تحليل العلاقة بين التفكير الإبداعي وابعاد الأداء المنظمي (الفاعلية، الكفاءة ، الزبائن، التعلم والنمو) حقق بعد التفكير الإبداعي خمس علاقات موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥) وهي تمثل ١٠٠% من مجموع العلاقات و وكان اقوى معامل ارتباط مع بعد (الفاعلية) اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢) وادنى علاقة ارتباط مع بعد (الكفاءة) اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٨) .

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط الاتي :

- اظهر متغير التفكير الإستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي اقوى علاقات ارتباط مع اجمالي الاداء المنظمي.
- حقق متغير التفكير الإستراتيجي على مستوى الابعاد الفرعية للأداء المنظمي اقوى علاقة ارتباط مع بعد الفاعلية
- حقق بعد التفكير الإبداعي للتفكير الإستراتيجي اقوى علاقات ارتباط فرعية مع أبعاد الأداء المنظمي .
- لم يحقق التفكير الإستراتيجي وابعاده الفرعية علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد الكفاءة للاداء المنظمي .
- بما ان هناك علاقات ارتباط ذات دلالات معنوية اذن يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين أبعاد التفكير الإستراتيجي وبين أبعاد الأداء المنظمي) ومنها تتبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين القصد الإستراتيجي وبين أبعاد الاداء المنظمي / قبلت
- هناك علاقه ذات دلالة معنويه ايجابية بين التفكير الفرصي وبين أبعاد الاداء المنظمي / قبلت
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير في الوقت وبين أبعاد الاداء المنظمي / قبلت
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين التفكير الابداعي وبين أبعاد الاداء المنظمي /قبلت

ثالثا:اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

فيما يخص فرضية التأثير التي جاء فيها " يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لابعاد التفكير الاستراتيجي في ابعاد الاداء المنظمي منفردة او مجتمعة " فان الجدول (٦) يبين التحليلات الاحصائية لقياس التأثير وكما يأتي :

جدول (٦) قيم (R^2 F) لنماذج الانحدار لتأثير ابعاد التفكير الاستراتيجي في الاداء المنظمي

المتغيرات	القصدي الاستراتيجي			التفكير الفرصي			التفكير في الوقت			التفكير الإبداعي			إجمالي الأبعاد			تمذج المعنوية	
	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F		
الفعالية	٨٧,٣١***	٣٤,٠	٧٥,٠	١٢,٠	٦٤,٠	١٦,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥	١٠٠%
الكفاءة	٤٣,٨	٧٠,٠	٧٨,٠	١٣,٠	٦٠,٠	١٧,٠	٨١,٠	٤٠,٠	١٧,٠	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٠,٠	٢	٤٠%
الزيائن	٤٤,٣٨***	٤٣,٠	٦٤,٠	٧٣,٠	٦٤,٠	١١,٠	١٧,٠	٥٦,٠	١٧,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥	١٠٠%
التطور والنمو	٤٤,٣٨***	٤٣,٠	٦٤,٠	٧٣,٠	٦٤,٠	١١,٠	١٧,٠	٥٦,٠	١٧,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥	١٠٠%
الإجمالي	٤٣,٨٨***	٤٣,٠	٦٤,٠	٧٣,٠	٦٤,٠	١١,٠	١٧,٠	٥٦,٠	١٧,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥٦,٠	٤٣,٠	٧٥,٠	٥	١٠٠%
النماذج المعنوية																٤	
العدد																٥	
الأهمية																	١٠٠%

** F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ٧,٥٦

* F الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ٤,١٧

ويتضح من الجدول ان اعلى مستوى تأثير لبعد القصد الاستراتيجي كان في بعد الزيائن إذ بلغت قيمة f المحسوبة (٢٣,٦٦) وهي اعلى من قيمة f الجدولية والتي بلغت (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١) اي بدرجة ثقة ٩٩% ، اما قيمة معامل التحديد R² فقد بلغت (٠,٤٧) اي ان بعد القصد الاستراتيجي يفسر ما نسبته ٤٧% من التغيرات التي تطرأ على بعد الزيائن .

بلغت قيمة معامل الميل الحدي B (٠,٦٩) اي ان الزيادة ببعد القصد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة في بعد الزيائن ٦٩% .

كما تبين من الجدول ان اعلى مستوى تأثير لبعد التفكير الفرصي كان في بعد الفعالية اذ بلغت f الجدولية (١٥,١٢) وهي اعلى من قيمة f المحسوبة والتي تبلغ (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١) و بلغت قيمة معامل

التحديد R^2 (0,36) ويعني ان البعد التفكير الفرصي يفسر ما نسبته 36% من التغيرات التي تطرأ على بعد الفعالية ، اما قيمة معامل الميل الحدي B فبلغت (0,60) اي ان الزيادة في بعد التفكير الفرصي بمقدار وحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة في بعد الفعالية بمقدار 60% و يلاحظ كذلك من الجدول ان اعلى تأثير كان بعد التفكير في الوقت في بعد الزبائن حيث بلغت قيمة f المحسوبة (50,12) وهي اعلى من قيمة f الجدولية والتي تبلغ (7,56) عند مستوى معنوية (0,01) وكانت قيمة معامل التحدي R^2 قد بلغت (0,65) اي ان بعد التفكير في الوقت يفسر ما نسبته 65% من نسبة التغيرات التي تطرأ على بعد الزبائن.

في حين بلغ معامل الميل الحدي (0,81) اي ان الزيادة ببعد التفكير بالوقت بمقدار وحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة ببعد الزبائن بنسبة 81%.

اما فيما يتعلق ببعد التفكير الابداعي من خلال التحليلات الاحصائية وكما مبين في الجدول فان اعلى قيمة لتاثير هذا البعد كان في بعد الفاعلية حيث بلغت قيمة f المحسوبة (90,65) وهي اعلى من قيمة f الجدولية و التي تبلغ (7,56) عند مستوى معنوية (0,01) اما قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (1,0) اي ان بعد التفكير الابداعي يفسر ما نسبته 100% من نسبة التغيرات التي تطرأ على بعد الفاعلية ، اما قيمة معامل الميل الحدي فبلغت (0,80) اي الزيادة في بعد التفكير الابداعي بمقدار وحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة في بعد الفاعلية بنسبة 80%.

اما بخصوص تاثير اجمالي ابعاد التفكير الاستراتيجي باجمالي ابعاد الاداء المنظمي فيثبت الجدول ان قيمة f المحسوبة (89,47) وهي اعلى بكثير من قيمة f الجدولية و التي بلغت (7,56) عند مستوى معنوية (0,01) اما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0,77) اي ان التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته 77% من نسبة التغيرات التي تطرأ على الابداع المنظمي ، اما قيمة معامل الميل الحدي فقد بلغت (0,88) اي ان الزيادة في التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة الى زيادة في الاداء المنظمي بنسبة 88% وكان اعلى مستوى لتاثير التفكير الاستراتيجي بشكل اجمالي على بعد الفاعلية حيث بلغت نسبة f المحسوبة (79,41) وهي اعلى من مستوى f الجدولية (7,56) ، اما اقل مستوى للتاثير فكان على بعد الكفاءة حيث بلغ (4,19) وهو اعلى بقليل جدا من مستوى f الجدولية و التي تبلغ (4,17) عند مستوى معنوية (0,05) .

مما سبق من تفسيرات للجدول (6) يتضح لنا ان فرضية التاثير قد تم اثباتها وبذلك تكون قد قبلت وفقا للنتائج .

المحور الرابع: الاستنتاجات و التوصيات**أولاً:- الاستنتاجات :-**

- ١- أهمية الدراسة المخبرة تشكل خطوة في مجال ربط التفكير الاستراتيجي باتجاه تحقيق متطلبات الأداء المنظمي المرغوب في الكليات .
- ٢-وجد ان هناك تفكير استراتيجي للقيادات تمثل في بعد القصد الاستراتيجي لتطوير الكليات مما ينصب في رضا الزبون المستهدف وبالتالي رفع الأداء المنظمي .
- ٣- أهمية التفكير الفرصي لدى قيادات الكليات لاحتواء والتكيف مع البيئة وتطوراتها مما انعكس ايجابيا على فاعلية الأداء المنظمي والذي اظهرته علاقات الارتباط الايجابية .
- ٤- ان اقوى علاقات الارتباط مابين التفكير الإبداعي وإبعاد الأداء المنظمي من خلال اتصاف القيادات بروى إستراتيجية تعمل على الخلق والإبداع في المجالات البحثية وتقديم الخدمة التعليمية .
- ٥- ان مستوى الكفاءة في الكليات شهد ضعفا مما انعكس في تدني تحقيق الأهداف وعلى مستوى اختبار العلاقة مابين ابعاد التفكير الاستراتيجي وبعد الكفاءة للأداء المنظمي .
- ٦- حقق متغير التفكير الاستراتيجي على مستوى إبعاده الفرعية أقوى علاقات الارتباط مع بعد الفاعلية مما يعني ان الكليات تمتلك الفاعلية في تحقيق الأهداف المرسومة .

ثانياً: التوصيات :-

- ١- ضرورة ان تعي الكليات المبحوثة حقيقة ان التفكير الاستراتيجي هو احد العناصر الضرورية في رفع الاداء المنظمي .
- ٢- الاهتمام بتهيئة الظروف المشجعة للتفكير الاستراتيجي داخل المنظمة للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة في الكليات لتحقيق رضا الزبون .
- ٣- ضرورة حث القيادات الجامعية على استثمار أموالها في مجال تأهيل وتطوير كوادرها العلمية مما يسهم في تحقيق اهداف الكليات المبحوثة في تحسين عمليتي النمو والتعلم .
- ٤- ضرورة ان تعي قيادات الكليات المبحوثة ان تحقيق الاهداف بفاعلية لا يعني ان تكون كفوؤه مالم ترتبط بتخفيض الكلف واستثمار الموارد بالشكل الصحيح .
- ٥- إشراك رؤساء الأقسام في برامج متقدمة ومكثفة تعمل على تشجيع التفكير الاستراتيجي مما ينعكس ايجابيا على تحسين الأداء على مستوى الاقسام .
- ٦- تركيز وتفهم الإدارات العليا في مجال تشخيص القدرات التي يجب ان يمتلكها الأشخاص المؤهلين لمناصب قيادية ذات علاقة بتوجهات الكليات المبحوثة واستراتيجياتها .

مصادر البحث

اولاً: المصادر العربية :

- ١- الدوري ،صالح ،٢٠٠٩ (الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال) اليازوردي للنشر ، عمان
- ٢- الزبيدي،بلال كامل،٢٠١٠ (تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي)رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال /كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد .
- ٣- الشماع خليل، حمود خضير،٢٠٠٩ (نظرية المنظمة) دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٤- السالم مؤيد ،٢٠٠٥ (أساسيات الإدارة الإستراتيجية) دار وائل للنشر ، ط١ ، عمان .
- ٥- العبادي ،هاشم،افنان الاسدي،٢٠١٠ (تحديد اثر ادارة الجودة الشاملة في الاداء الاستراتيجي) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/جامعة بغداد ،مج.١٦ ، ع.٥٩
- ٦- العبيدي ،اردان، ٢٠١٠(تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرها في إستراتيجية الإبداع التنظيمي) أطروحة دكتوراه غير منشوره ،الجامعة المستنصرية.
- ٧- محمد صالح،فيصل، عبد الرحمن محمد سالم ،٢٠١٠(الاداء التنظيمي وابعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجات المتوازنة للاداء) ملتقى موازنة البرامج والاداء ، دمشق.

ثانياً:المصادر الاجنبية:

- 1-Armstrong,Janice,(2010)" Strategic thinking" Welead on line Magazine, welead corporate
- 2-Bueno de mesquita .Monique,(2006)"Assuria N.V.becoming a learning organization" Masters of Business Administration at Maastricht school of management, Netherland.
- 3-Daft,Richard(2001)"Organization Theory &Design" south-western ,Thomson learning.
- 4-Devinney.Timothy,Pierre.J,Richard, George s.Yip, Gerry Jonson,(2005"Measuring organizational performance in management research: Asynthesis of measurement challenges and Approaches.
- 5- Gisle,Henden , (2004) Intuition and its role in strategic thinking " series of dissertation, Norwegian school of management
- 6 Hoehn,Willim,(2004) "Managing organization performance" ,linking the Balanced scorecard to process improved technique , Raytheon system co,Arizona.
- 7--Jones,Gareth and George Jennifer,(2006) " Essential of contemporary management " Mc Graw-Hill, Irwin.
- 8- Joseph,Jelsy,(2010) "Measuring organizational performance through learning & growth Initiatives" International conference on value- based management ,August .
- 9- Kaplan,Robert,(2001) "Strategic performance measurement & management in nonprofit organization" (Nonprofit management and leadership) John wiley &sons .Inc

- 10- Kaplan,Robert&David Norton,(1992)" The balanced scorecard measures that arrive performance" ,Harvard Business Review ,vol. 70.
- 11- Lawrence,Ston (1999) "strategic thinking " ,Discussion paper, Canada.
- 12- Lusthaus,Charles, Marie .A& Gary Andron,(2002)" organizational Assessment :Aframe work for improving performance" published jointly by International development researgh center & Inter –American development Bank , Ottawa,Canada.
- 13-Maifern,Esteban & Vila,Joaquin.(2002) "strategic thinking: strategy as shared framework in the mind of managers " Research division ,LESE,Spain .
- 14-Maxwell,Jacquelin,(2009) " Recognizing and Releasing your power of strategic "Welead on line Magazine, Welead corporate .
- 15-Mintzberg,Henry,1994 "The Fall and Rise of strategic planning" Harvard Business Review ,Jan-Feb
- 16-Morrise Hed Echraeder ,(2010) Integrating Analysis and narratives" ,Journal of organization leadership and business .
- 17-Oshannassy,Tim,(1999) "Strategic thinking :Aconitum of views and conceptualization" working paper
- 18-Sink, Scott and Thomas.C,Tuttle,(1990)" The performance management Question in the organization future " Industrial management journal , Vol.32 .
- 19-Wiele, Ton van der, Paul Boselie and Martijn Hesselink.(2002) "Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance" Journal of emeraldin sight ,vol.12, No.3 .
- 20-Zamil,Ahmad ,Marwan.M,shammot(2010) "Role of measuring customer satisfaction in improving the performance of public sector organization" ,Journal of business studies Quarterly ,vol.2, No.3