



واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين دراسة تطبيقية
على القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي
بجامعة الملك عبد العزيز

إعداد

أ/ زكية بنت حمد بن حمادي الجدعاني
جامعة الملك عبد العزيز

د/ منى بنت عبد المحسن الفضل
جامعة جدة

المجلد (٧٠) العدد (الثاني) الجزء (الأول) أبريل/ ٢٠١٨م

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على وجود معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لديهم، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق دالة في ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيري الخبرة الإدارية والدورات التدريبية لدى القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز. لذلك صاغت الباحثة سؤالاً رئيساً كالتالي: س. ما واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم؟ ومن هذا السؤال تم صياغة عدة أسئلة فرعية، وتشكل في مجملها إجابة عن السؤال الرئيس. ونظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، والتي طبقت على القيادات الإدارية المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية بقسم الطلاب وشطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز، وبلغ حجم عينة الدراسة ٢٢٠ فرداً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز كانت بدرجة كبيرة، وأن المعوقات التنظيمية من معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، والمعوقات الشخصية كانت بدرجة متوسطة، ولا يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز يعزى لمتغيري الخبرة الإدارية والدورات التدريبية، وخلصت إلى عدة توصيات أهمها نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي عن طريق تقديم الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات المتخصصة بين جميع منسوبي الجامعة، ودراسة آلية الحوافز التشجيعية للقيادات المتميزة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التخفيف من العبء الإداري والتدريسي لهيئة المناخ المناسب لهم لتقديم المزيد من الإبداع الفكري، وإيجاد بيئة تنظيمية تساعد على الحد من معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية.

Abstract:

The aim of this study is to try to identify the reality of practicing strategic thinking among administrative leaders when developing their strategic plan at King Abdul-Aziz University. It also aims at detecting any obstacles or the presence of any significant differences that may occur during the practice of strategic thinking due to the variables of management experience and training courses among administrative leaders involved in strategic planning at King Abdul-Aziz University. Therefore, the researcher has formulated a question: What is the reality of the practice of strategic thinking with administrative leaders who are participating in the strategic planning at King Abdul-Aziz University from their point of view? This question has led to formulate several sub-questions, form which together constitute an answer to the main question.

Due to the nature of the study and its objectives the researcher seeks to achieve, she used the descriptive survey. The study instrument has been on a questionnaire and applied on the administrative leadership participating in the development of the Strategic Plan in the male and female sections at King Abdul-Aziz University, and the sample size of the study has reached 220 singles. The most important results that the study has found is that the practice of strategic thinking among administrative leaders when developing the strategic plan at King Abdul-Aziz University is significant, and that the organizational obstacles to practice strategic thinking among administrative leaders were highly noticeable and personal constraints were moderately, and there is no difference in the practice of strategic thinking among the leaders administrators involved in the strategic planning due to the variables of management experience and training courses.

The study concluded several recommendations, most importantly, to propagate the ethnicity of strategic thinking by providing training courses, lectures, and specialized seminars amid all employees of the university. And to study the mechanism of motivations for the leaders with an outstanding participation in strategic planning, taking into account the mitigation of the burden of administrative and teaching in order to create the right climate for them to provide more intellectual creativities. Also design a suitable coherent environment to help to reduce obstacles during practicing strategic thinking among the administrative leadership.

إن من أهم ما يميز العصر الحديث هو التغيير السريع والمستمر حتى أصبح التغيير أمراً ضرورياً، فالمنظمات لا تكفي فقط بالتكيف وفق التغييرات ولكن تطمح لأن تصبح قائدة ومبدعة ورائدة في جميع المجالات.

وقد أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنها من خطط استراتيجية في المنظمات من الضرورات حتى تستطيع فهم بيئتها الداخلية والخارجية، واقتناص الفرص الممكنة ومواجهة التهديدات المحتملة، وحتى يمكن تطبيق عملية التخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الناجمة عنه بنجاح فإنه على الإدارة العليا العمل على مساعدة المنظمة لمسايرة هذه التحديات فتدعم التخطيط الاستراتيجي وتشرك كل من له دور في تنفيذ ونجاح الخطط الاستراتيجية.

إن المخطط الاستراتيجي تتوقف فاعلية أدائه على مدى قدرته على الإبداع والحدس والتخيل وتمتعه بصفات الشخصية الابتكارية وبالتالي لديه رؤية استراتيجية وتصور للمستقبل وما تطمح أن تكون عليه المنظمة. وأصبح مطلوباً الآن من القادة أن يجيدوا التفكير الاستراتيجي أكثر من ما مضى، والتفكير الاستراتيجي يقوم على استشراق المستقبل ويتسم بالخيال، وبالتالي يجب على القائد أو المدير أن لا تقتصر رؤيته على ما هو حوله فقط بل يرى ويستشرف ويفكر فيما يحدث وسيحدث مستقبلاً مع استعراض الماضي وتحليل الحاضر في ظل ظروف البيئة المحيطة، حتى يتمكن من التنبؤ وتوقع الأحداث ومن ثم التفكير واختيار أنسب أساليب التعامل مع هذه الظروف (مصطفى، ٢٠٠٨، ٥٥).

وحتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة والإدارة العليا فإن ذلك يتطلب مستويات عالية من الوعي بالتغييرات في البيئة الخارجية ومعرفة مواطن القوة وتحويلها إلى ميزة تنافسية، من خلال الوصول إلى تحديد الفجوة القائمة بين التفاعلات التي تتم بين الاتجاهات المتناقضة التي تحدث في الواقع، والمقدرة على إحداث التوازن بين العوامل الداخلية أو الخارجية داخل المنظمة، وهذه الخطوات تتطلب وقتاً كافياً للتفكير وتعرف هذه العملية بالتفكير الاستراتيجي (خبراء بميك، ٢٠٠٧، ٣٣).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية".

(محمد، ٢٠٠٢، ٥٢)

ويؤكد الدوري وصالح (٢٠٠٩، ٢٧) على أهمية التفكير الاستراتيجي بأنه أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، وذلك لأنه يمثل أداة لصناعة المستقبل صناعة بشرية لازمة وحتمية.

وقد انتهجت جامعة الملك عبد العزيز التخطيط الاستراتيجي كخطوة عملية للوصول بالجامعة إلى مصاف الجامعات العالمية، واهتمت القيادة العليا في إدارة الجامعة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، فبدأت بإعداد الخطة الاستراتيجية الأولى من عام ١٤٢٥هـ - ١٤٣٠هـ ثم الخطة الاستراتيجية الثانية في عام ١٤٣١هـ - ١٤٣٥هـ مما يدعو إلى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي ومدى ممارسته في المنظمات باعتباره أحد الوسائل المُعِينة على التصورات الممكنة والتي تساعد على التغيير بناءً على تلك التصورات.

وتقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم مما يدعم عملية التخطيط ويساعد القادة الإداريين على تحقيق أفضل ممارسات التفكير الاستراتيجي.

وقبل عرض مشكلة الدراسة نستعرض عدد من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع التفكير الاستراتيجي والقيادة:

- دراسة (محمد ومطهر، ٢٠١٢) وأظهرت النتائج أن هناك ضعف في مستويات التفكير التخطيطي والتجريدي، ولم يكن للخبرة والمؤهل العلمي تأثير على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية اليمنية، كما أظهرت النتائج تفوق في مستوى التفكير التشخيصي لصالح ذوي المؤهلات العلمية العليا.

- دراسة (الشهري، ٢٠١٠) ومن أهم النتائج : أن درجة امتلاك مديري المدارس لنمط التفكير الشمولي لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، أما أنماط التفكير التجريدي والتفكير التشخيصي والتفكير التخطيطي فكانت قليلة، وأن تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى العينة كانت بدرجة متوسطة، أما صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ومراجعتها وتقويمها من ممارسات التفكير كانت بدرجة قليلة. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير نوع الدراسة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية، ولا توجد فروق ذات دلالة حول ممارسات التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير نوع الدراسة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والدورات التدريبية.
- دراسة (ديب، ٢٠٠٩) ومن أهم النتائج: توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة الأمن الفلسطيني بدرجة متوسطة، والقادة ذوي الموقع الإداري (مدير دائرة فأعلى) والذين يشكلون ما نسبته (١٤.٨) من مجتمع الدراسة تتوافر لديهم مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة عالية، كما يمارس قادة الأمن الفلسطيني التفكير الاستراتيجي في مجال العمل بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية والموقع الإداري والعمر والمؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة عند ممارسة التفكير الاستراتيجي.
- دراسة (الفواز، ٢٠٠٩) وكانت أهم النتائج أنه يمتلك مجتمع الدراسة نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة، كما تمارس مراحل التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً، وأتفق على وجود معوقات البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، والمعوقات الشخصية بدرجة ضعيفة، هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كل من نمط التفكير التشخيصي لمن يعملن في مبنى حكومي

مستقل أو حكومي مشترك، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر، وفي نمط التفكير الشمولي لمن لهن خبرة من (١٠) سنوات فأكثر، أيضاً في نمط التفكير التجريدي لمن يعملن في مرحلة دراسية ثانوية أو متوسطة، ومن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه، وفي نمط التفكير التخطيطي لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه، وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي لمن يعملن في المرحلة الدراسية الثانوية أو المتوسطة، ولمن لهن خبرة (١٠) سنوات فأكثر، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاثة دورات تدريبية فأكثر.

- دراسة (الشديفات والحراشنة، ٢٠٠٥م) وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في عينة الدراسة جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه، وأظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.
- دراسة (صالح ومحمد، ٢٠٠١م) وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك غياب في التناسب النظري عن واقع التفكير الاستراتيجي سواء على مستوى الإدارة العليا، أو على مستوى الإدارة الوظيفية.
- دراسة (جولدمان، ٢٠١٢م) ومن أهم نتائج الدراسة أن أكثر ممارستين استخدمتا كان لهما علاقة بردة الفعل للأزمات، وقد قام التنفيذيون الذين طبقوا هاتين الممارستين باستخدام الآفاق الزمنية ذات المدى البعيد واستثمروا في تطوير الموارد البشرية وتدريب منسوبي المؤسسة لذلك فإن موفري الخدمات والمسؤولين عن قطاعات مؤسسية أكثر مقدرة على تطوير قدرات مرؤوسيهم على التفكير الاستراتيجي.
- دراسة (جولدمان، ٢٠٠٧) ومن أهم نتائج الدراسة أن خوض أي مجال جديد يعتبر تهديداً لبقاء المنظمة، وأن المديرين التنفيذيين يكتسبون خبراتهم في التفكير الاستراتيجي من خلال نمط واحد من ثلاثة أنماط تنموية، وقد ساعدت هذه النتائج

على توضيح عملية التفكير الاستراتيجي وذلك بتقديم آثار هامة للتطوير الإداري وممارسة الاستراتيجية.

- دراسة (بون، ٢٠٠٥) وكانت أهم النتائج التي أن التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد فيما يتعلق بتشعب الأنظمة، وعلى مستوى الجماعات الصغيرة يتميز بتنوعه وتضاده. أما في سياق العمل المؤسسي فإن التفكير الاستراتيجي يرتبط بدور الإدارة الوسطى وهيكل المؤسسة وأخيراً بأنظمة الحوافز والتعويضات.

- دراسة (لديتكا، ١٩٩٨) وكانت أهم نتائج الدراسة نموذجاً فلسفياً تضمن عناصر التفكير الاستراتيجي في إطار نظمي وهي: (عنصر القصد الاستراتيجي، عنصر شمولية التفكير، عنصر التفكير الموجه نحو الغايات، عنصر توقيت التفكير، عنصر التوجه نحو الفرضيات).

التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

يتضح من الدراسات السابقة أن هناك قلة واضحة في الدراسات التي تناولت عملية التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين ولعل هذا يضيف على الدراسة الحالية نوعاً من الحداثة والحيوية وطابع المبادرة رغم الصعوبات التي واجهت الباحثة.

تنفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الدراسة، كمتغير الدورات التدريبية في دراسة الفواز (٢٠٠٩)، ودراسة الشهري (٢٠١٠). ومتغير عدد سنوات الخبرة الذي بحثته دراسة كل من الحراشنة (٢٠٠٣)، ودراسة الشديفات والحراشنة (٢٠٠٥)، ودراسة الفواز (٢٠٠٩)، ودراسة الشهري (٢٠١٠)، ودراسة محمد ومطهر (٢٠١٢)، ودراسة جولدمان Goldman (٢٠٠٧).

▪ تنفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية.

- كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية المستخدمة وهي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق بين المتوسطات، ومعاملات الارتباط سبيرمان.
- تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات بحسب مهارات التفكير الاستراتيجي وأهم صفات المفكر الاستراتيجي.
- تميزت الدراسة الحالية بأن عينة الدراسة فيها هم القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز وبلغت عينة الدراسة (٢٢٠) قائداً إدارياً، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، وفي زمن التطبيق، فعينات الدراسات السابقة اختلفت من دراسة لأخرى حيث كانت في دراسة الشديفات والحراشة (٢٠٠٥) القادة التربويين، أما دراسة الفواز (٢٠٠٩) فكانت العينة من المديرات، ودراسة الشهري (٢٠١٠) من المديرين، ودراسة محمد ومطهر (٢٠١٢) تناولت القيادات الرياضية في اليمن، ودراسة ديب (٢٠٠٩) تناولت قيادات الأمن الفلسطيني.

إن لتنوع الدراسات السابقة قد أكسب الباحثة سعة في الاطلاع بكل جوانب التفكير الاستراتيجي وتطبيقه وخاصة في الجانب النظري وتحديد مجال الدراسة ومتغيراتها وبناء أداة الدراسة وتفسير النتائج، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو مجتمع وعينة الدراسة.

مشكلة الدراسة:

إن التفكير الاستراتيجي يوفر تحليلاً يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر حكمة مما يتطلب من مسؤولي التوجيه والإدارة العليا خلق وتطوير هذا الاتجاه والحفاظ عليه، وبذل الجهود الصعبة التي لا بد منها في البداية وحتى الوصول إلى تحقيق التفكير الاستراتيجي منهجاً وممارسة (خبراء بمبك، ٢٠٠٧، ٣٣).

ولعل التخطيط الاستراتيجي الذي انتهجته جامعة الملك عبد العزيز خير دليل على ذلك، خاصة أن الجامعة تعيش ثورة استراتيجية وتوسع لتحديد الوضع الراهن

وتحديد الفجوة للوصول إلى المستقبل المنشود، ولما كان التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الأمور المستقبلية ويحتاج إلى القدرة على التنبؤ والتصور فهو بحاجة إلى التفكير الاستراتيجي.

وجاءت هذه الدراسة استجابة لبعض التوصيات في الدراسات السابقة بتقديم المزيد من الدراسات في موضوع التفكير الاستراتيجي كدراسة الشهري (٢٠١٠) ودراسة الفواز (٢٠٠٩).

لذلك نتلخص مشكلة الدراسة في معرفة واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز من خلال الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز؟
وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم؟
٢. ما معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم؟
٣. هل يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية؟
٤. هل يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير الدورات التدريبية؟

فروض الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\geq 0,05$ *) بين استجابات القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز في ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\geq 0,05$ *) بين استجابات القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز في ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

أهداف الدراسة:

تدفنت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز.
 ٢. التعرف على معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز.
- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إنها:

١. تعد بمثابة استجابة لتوجه جامعة الملك عبد العزيز نحو التخطيط الاستراتيجي.
٢. تساعد على تحديد واختيار المشاركين في وضع التخطيط الاستراتيجي مستقبلاً في ضوء متطلبات التفكير الاستراتيجي.
٣. تسهم في تطوير البيئة التنظيمية الداعمة لمتطلبات ممارسة التفكير الاستراتيجي من خلال التعرف على المعوقات.
٤. تدعم وتنتشر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة الإدارية.
٥. تحديد أولويات التدريب للمشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
٦. الاسترشاد بنتائج هذه الدراسة في إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة للارتقاء بجامعة الملك عبد العزيز.

٧. إثراء الدراسات المحلية التي تناولت موضوع واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، المقارن في دراسة المشكلة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز (المرحلة الثانية) من القادة الإداريين بمدينة جدة.

عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة واقتصر على منصب (عمداء - وكلاء ووكيلات - مدراء ومشرفات الوحدات - رؤساء ومشرفات الأقسام) بقسم الطلاب وشطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز.

حدود الدراسة:

أ- الحد الموضوعي:

اقتصر موضوع الدراسة على معرفة واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز عند وضع الخطة الاستراتيجية الثانية، ومعوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لديهم.

ج. الحد الزمني:

تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٤هـ/١٤٣٥هـ، وخلال فترة تطبيق الخطة الاستراتيجية (المرحلة الثانية).

مصطلحات الدراسة:

أ. التفكير الاستراتيجي:

"هو الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة، والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة". (هلال، ٢٠٠٧، ٣١)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: العمليات العقلية والمعرفية التي يوظفها القائد الإداري من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية في معالجة الواقع الحالي بالاستفادة من الخبرات الماضية مع استشراف المستقبل في سبيل تحقيق التوجهات الاستراتيجية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

ب. ممارسة التفكير الاستراتيجي:

تُعرّف ممارسة التفكير الإستراتيجي بأنها "المهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من خلال فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة." (المغربي، ١٩٩٩، ٤٥) وسوف تتبنى الباحثة هذا التعريف إجرائياً في هذه الدراسة.

ج. القيادة الإدارية:

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية: العملية التي يمارسها القائد الإداري في جامعة الملك عبد العزيز ومن خلال التأثير على سلوك العاملين أفراداً وجماعات من أجل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

د. التخطيط الاستراتيجي:

"هو ذلك التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات)، ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة وضعف). (ماهر ٢٠٠٧م، ٢٣) وسوف تتبنى الباحثة هذا التعريف إجرائياً في هذه الدراسة.

الإطار النظري

١. التفكير الاستراتيجي:

معنى التفكير:

خلق الله عز وجل الإنسان وأبدع تصويده وميزه عن غيره من المخلوقات بالعقل البشري، الذي يجعله يدرك ما ينفعه ويبتعد عن ما يسبب له الضرر، ويختار ويقرر في كل أموره، وهذه العملية هي ما تسمى بـ (التفكير).

يعرف التفكير بأنه "سلسلة من الأنشطة العقلية التي يقوم بها المخ البشري عند تعرضه لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس" (محمود، ٢٠٠٦، ٧٠).

كما يعرف التفكير بأنه: "عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ولا يتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والسياسي الثقافي الذي تتم فيه. ويبحث لأغراض منها الفهم والاستيعاب، اتخاذ القرار، التخطيط أو حل المشكلات، الحكم على الأشياء، الإحساس بالبهجة والمتعة والتخيل، والانغماس في أحلام اليقظة" (دعمس ٢٠٠٨، ١١).

هناك اتفاق عام بين معظم الكتاب على أن التفكير هو: "تدفق نشاط ذهني ينساب من جزء إلى آخر على سطح ذاكرة الفرد. وهذا التدقيق بطبيعته تلقائي وفق مسارات سطح الذاكرة وفقاً للمؤثرات الخارجية التي تتحكم في توجيه المسار وفي ضوء مناطق الاهتمام النشطة التي توجه فكر الفرد". (لطي وآخرون، ٢٠١٠، ٥٩) ونستخلص أن عملية التفكير تتضمن عملية ذهنية تلقائية تتأثر بالبيئة الخارجية وتستقبل الحواس مثيرات التفكير، ومن ثم يقوم المخ البشري بالأنشطة العقلية التي ينتج عنها فكرة معينة لغرض معين أو هدف محدد. وسوف تستعرض الباحثة فيما يلي خصائص التفكير.

خصائص التفكير:

يتميز التفكير بأنه سلوك هادف - على وجه العموم - لا يحدث في فراغ أو بلا هدف، وهو سلوك تطويري يزداد تعقيداً مع نمو الفرد وتراكم خبراته، ويتشكل من تداخل عناصر المحيط التي تضم الزمان "فترة التفكير" والموقف أو المناسبة، والموضوع الذي يدور حوله التفكير. كما أنه يحدث بأنماط مختلفة (لفظية، رمزية، كمية، مكانية، شكلية) لكل منها خصوصية. والتفكير الفعال هو الذي يستند إلى أفضل المعلومات الممكن توافرها، ويسترشد بالأساليب والاستراتيجيات الصحيحة، ولعل الكمال في التفكير أمر غير ممكن في الواقع، ولكن بالتدريب والمران يمكن الوصول إلى التفكير الفعال. (قانع، ١٤٣٠هـ، ٧٢-٧٣)

كما أورد ماير Mayer سمات مميزة لمفهوم التفكير وهي (محمود، ٢٠٠٦، ٧١):

- أن التفكير عملية معرفية، تحدث داخل عقل الإنسان ومع ذلك يستدل عليه من السلوك الحادث من الإنسان، فتفكير الطالب عند حل المسألة يبدو في صورة الخطوات التي يقوم بها من أجل حل المسألة.

- التفكير عملية داخلية يتم من خلالها معالجة مجموعة من المعلومات داخل نسق معرفي، ففي حالة تفكير الطالب في حل المسألة أو المشكلة فإنه يربط بين الخبرات السابقة لديه والمعلومات المتاحة أمامه وينشأ عن ذلك تغيير في المعلومات يقود إلى حل المسألة أو المشكلة.

- التفكير عملية موجهة تقود لسلوك ينتج عنه حل المسألة أو المشكلة ويتجه نحو الحل، ويبدو هذا في تتابع ونظام الخطوات المؤدية للحل.

فالتفكير عملية عقلية هادفة ونسبية، تتم بصورة داخلية وتترجم إلى أقوال وأفعال، كما أن الظروف المحيطة بالمفكر تؤثر على هذه العملية، وسوف يتم استعراض مستويات التفكير فيما يلي:

طبيعة التفكير ومستوياته:

يختلف التفكير عن التذكر في أن الأخير هو العملية التي يتم عن طريقها استرجاع الخبرات الماضية، أما التفكير فإنه يذهب إلى أبعد من مجرد استرجاع هذه

الخبرات، إذ أنه يعيد تنظيم هذه الخبرات في كل جديد يناسب الموقف الذي يواجهه الإنسان.

ويصنف التفكير إلى التفكير الحر غير الموجه نسبياً وهو عبارة عن نشاط عقلي ومجرد تعبير عن رغبات أو حاجات، ولا يعتمد إلا على علاقات بسيطة قد تكون غير حقيقية، لذا فإنه أقرب إلى التخيل منه إلى التفكير، وهناك التفكير الموجه الذي يهدف إلى حل مشكلة أو ابتكار شيء نافع كالتفكير الناقد والتفكير الإبداعي (أبو جادو ونوفل، ٢٠٠٧، ٣٠).

مفهوم الاستراتيجية:

يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في المجال العسكري وتعني حرفياً (الفن العسكري) أو (أسلوب القائد العسكري) وهي كلمة مأخوذة من اللغة اليونانية في الأصل، وليس لها كلمة مرادفة في اللغة العربية، وقد يطلق البعض كلمة الاستراتيجية ويعني بها التخطيط بينما يعتبر التخطيط عنصراً رئيسياً مشتقاً من الاستراتيجية، في حين أن البعض يعني بها السياسات واللوائح و الإجراءات (المنيف، ٢٠٠٠، ٤٩٣).

ويعرف كل من رشيد وجلاب (٢٠٠٨، ٢٤) "إن الاستراتيجية بمعناها العام هي بمثابة خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة الأفكار والمفاهيم والطرائق المتناغمة ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاستناد إلى الموارد Resources والقابليات Capabilities والمقدرات الجوهرية Corecompetencies التي تمتلكها، وفي ضوء الفرص Opportunities والتهديدات Threats التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها".

وتعرف الباحثة كلمة الاستراتيجية بأنها: طريقة محددة وآلية معينة يمكن بواسطتها إنجاز عمل ما هو مطلوب.

١. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه : "هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل والاستمرارية في البقاء ومعرفة كيفية التعامل معها بشكل دائم ومستمر" (غريبة، ٢٠١٢، ١٣٦).

كما يعرف التفكير الاستراتيجي أنه: "القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة لتفادي المخاطر واغتنام الفرص والبحث عن طرق بديلة باستخدام عدد من المناهج، مثل منهج "ارسم، انظر، فكر". (البيشي، ١٤٣١هـ، ٣٣)

ويعرف بأنه "منهج أو مدخل معاصر يستلزم توافر مجموعة من الخصائص والقدرات التي تمكن قيادي المنظمة على حسن توظيف عملية التفكير في تحليل ومواجهة الظروف والمتغيرات البيئية والقدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لكسب المواقف التنافسية لتجديد قضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم وضمان استمرارية بقاء المنظمات وتطورها" (ألبياتي وحمد، ٢٠٠٩، ٢٧).

ويؤكد كل من ادريس والمرسي (٢٠١٢، ١٠٤) أن تبني الفكر الاستراتيجي يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية وزيادة معدلات التغير البيئي وارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة في زيادة القيود والأعباء الاقتصادية، وأن زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع أدى إلى زيادة معدلات تبني التفكير الاستراتيجي من الأفراد لىتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل ظروف بيئة متغيرة.

كان للأوساط البحثية التي بحثت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته أثر في ظهور مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية، فمنذ عام ١٩٦٥م خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من قبل الباحثين الذين شاع لديهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي ولكنهم لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع ومن ثم بدأ البحث

على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام في تطبيقاتها ويخدم توجّهات المنظمة الاستراتيجية (محمد، ٢٠٠٢، ٤٥-٤٦).

وفي عام ١٩٩٤م، نُشرت مقالة (Henry Mintzberg) التي جاء فيها أن التفكير الاستراتيجي ظهر كأسلوب بديل مؤطر بإطار أكاديمي واضح ومحدد الغايات والأبعاد ليتجاوز الأخطاء في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الواقع (الدوري، صالح، ٢٠٠٩، ٢٩). تستعرض الباحثة فيما يلي خصائص التفكير الاستراتيجي.

خصائص التفكير الاستراتيجي:

تنوعت الروافد الفكرية التي أسهمت في تكوين الفكر الاستراتيجي مما أكسبه أصالة وعمقاً وثراءً وقدرة على التجدد والتحديث حاضراً ومستقبلاً، نظرياً وتطبيقياً، كما عززت من توجهه الاستراتيجي، وتصوراته وآفاقه المستقبلية، ونضوجه في مجال المعرفة الاستراتيجية وبالتالي هياً ويسر على العقل الاستراتيجي الاستفادة من قدرات الإبداع والحدس والتمثيل والتأمل لإحداث استراتيجيات حرجة في حياة المنظمات مما يساعدها على التطور والبقاء، ونتج عنه نظريات ونماذج تعنى باستخدام المنهج العلمي في تشخيص معضلات استراتيجياتها وتفسيرها والتنبؤ بتوجهاتها مع التفكير استراتيجياً بأسلوب السيطرة عليها أو التحكم بها أو التكيف معها (الخفاجي، ٢٠٠٨، ١٢٤-١٢٥).

كما ذكر الكبيسي (٢٠٠٦، ٧) أن من خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي أنه

تفكير:

- افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- تركيبية وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

- تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات قد تقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- يتميز التفكير الاستراتيجي بوضوح المقصد أي يركز على الموقع التنافسي الذي تؤمل المؤسسة التي يقوم المفكر الاستراتيجي بالتفكير لصالحها في أن تحتله في المستقبل.

ويرى حبيب (٢٠١٣، ٢٢) أن ارتباط التفكير الاستراتيجي بالزمن اشمل وأوسع فهو تفكير متسلسل يربط الماضي بالحاضر وصولاً إلى مستقبل يريد المفكر الاستراتيجي صنعه عن طريق إصلاح الفجوة بين الواقع القائم والمقصد المستقبلي لذلك فهو تفكير متجاوز للزمن.

تقنيات التفكير الاستراتيجي:

تعدد التقنيات المستخدمة لتطبيق التفكير الاستراتيجي، ومن أكثر التقنيات ملائمة في مجال التخطيط الاستراتيجي هي تحليل SWOT والذي استخدمته جامعة الملك عبد العزيز في عملية التخطيط الاستراتيجي عند تحليل ظروف البيئة الخارجية والداخلية.

تحليل SWOT:

قدم Philip Sielznick في عام ١٩٥٧م أطروحته فيما يتعلق بالموائمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية، ومن ثم طور فيما بعد أساندة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفرد للأعمال كي تصبح أداة يستند إليها في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة وتحديد الفرص عندما لا تمتلك المنظمة الموارد المناسبة للاستفادة من هذه الفرص (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨، ٢٦٤-٢٦٥).

ويرى (بني حمدان، ٢٠٠٧، ١١٠) أن تحليل (SWOT) "يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات".

وذكر رشيد وجلاب (٢٠٠٨، ٢٦٥) أن تحليل (SWOT) يقوم على ثلاث خطوات هي:

- تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية
- الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي
- انتقاء البديل الاستراتيجي المناسب استناداً إلى المعادلة الآتية حيث أن: $SA = O$ / $(S-W)$ البديل الاستراتيجي و (O) الفرص الخارجية المتاحة و (S) نقاط القوة الداخلية و (W) نقاط الضعف الداخلية.

والحديث عن مفهوم تحليل SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل والتعريف بها كالتالي:
القوة والضعف الداخلية:

تمثل القوة والضعف الداخلية نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ.

(غربية، ٢٠١٢، ١٧١)

أما بالنسبة للقوة والضعف فيعرفها (الظاهر، ٢٠٠٩، ٨٩-٩٠) بأن القوة: "هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تسهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية".

ويعرف الضعف بأنه: "هو بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها".

الفرص والتهديدات الخارجية:

"تمثل الفرص والتهديدات الخارجية نتائج تحليل الاتجاهات في القوى والمتغيرات السائدة في بيئة المنظمة الخارجية سواء السياسية أو الاقتصادية أو

التكنولوجية أو الثقافية والاجتماعية أو التنافسية، والتي تؤثر بشكل واضح في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها". (ادريس والمرسي، ٢٠٠٦، ٥٨)

وتعرف الفرصة بأنها "تجمع لعدد من الظروف المواتية لأحداث تحسن في الأحوال القائمة. وينبثق تحديد الفرصة من تحديد ثلاث عناصر رئيسية وهي إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم، هذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم، وتستطيع الإدارة الاستفادة من هذه الفرصة بإمكاناتها باحتمال نجاح معقول وبتكلفة تحتفظ بجاذبية هذه الحالة البديلة بالمقارنة بالوضع القائم" (صقر، ٢٠١٣، ٦٦).

وبذلك يتضح أن التفكير الاستراتيجي نوعٌ من أنواع التفكير المنظم الذي يعتمد على الإبداع والابتكار والمنهج العلمي والتحليل الكمي، ويقوم على دقة التنبؤات ووضع السيناريوهات، مع استحضار الماضي والاستفادة من الحاضر واستشراف المستقبل.

٢. القيادة:

في كل منظمة لابد من وجود قيادة تمسك بزمام الأمور تحت مظلة واحدة لها هدف محدد تسعى لتحقيقه، ورؤية واضحة، ورسالة محددة، يؤمن بها جميع أعضاء المنظمة لضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

ويتعدى التزام القيادة بمجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إلى وجود الدعم بشكل مستمر وملمس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الاستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. (الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ١٤٣٠هـ، ٣).

وما ورد في تعريف القيادة بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المنفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (العجمي، ٢٠٠٨، ٥٨).

كما يعرف البعض القيادة بأنها: "قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمروسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة".

(الصباب وآخرون، ٢٠٠٢، ١١٩)

فالقيادة هي: التأثير الذي يمارسه الرؤساء في المناصب الإدارية العليا لتوجيه سلوك الأفراد في سبيل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية في جامعة الملك عبد العزيز.

فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين أن موضوع القيادة يشتمل على العناصر التالية:

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على العاملين التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر على التابعين أو المرؤوسين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

الفرق بين القيادة والإدارة:

تتعدد وتتوع المفاهيم التي وردت في مفهوم الإدارة منها ما ذكره الصباب وآخرون (٢٠٠٢، ١٤) بأنها: "ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف".

كما تعرف الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة" (الجبلي، ٢٠٠٦، ١٨).

هناك من يعتقد أن القيادة والإدارة مصطلحين لهما نفس المعنى، والحقيقة أن هناك فرق بينهما، وسوف تستعرض الباحثة أهم الفروقات بينهما. ذكر (العجمي، ٢٠٠٨، ٦٤) أن هناك الكثير ممن حاولوا أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة.

ويمكن إيجاز ذلك أهم الفروق بين القيادة والإدارة فيما يلي:

(العلاق، ٢٠١٠، ٥٤)

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن العشرين ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحن الهمم.
 - القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
 - تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
 - يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.
- ومما سبق تستنتج أن القيادة فرع من الإدارة كما أنها تنشأ من القدرة على التأثير في التابعين وإقناعهم، بينما الإدارة تعتمد على الإجراءات الرسمية واللوائح والقوانين الصارمة.
- القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها: "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة". (علاقي، ١٩٩٢، ٢٩٠).

إن من خصائص القيادة الإدارية الفعالة المبادرة ويقصد بها أن تكون القيادة مصدراً غنياً لطرح الأفكار السديدة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل، بالإضافة إلى المبادرة في الأداء ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف. (البديري، ٢٠٠١) وهذه الخاصية تشجع المرؤوسين أيضاً في المبادرة وطرح الأفكار الجديدة والمبدعة حيث أن القائد هو القدوة دائماً. (الحريري، ٢٠٠٧، ١١٦)

وتختلف القيادة الإدارية Management leadership عن القيادة بشكل عام، فالقيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية فهي تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، كما نجد أنها تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، بالإضافة إلى أنها تتطلب إماماً بتخصيص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤسيه (القحطاني، ٢٠٠٨، ٨-٩).

أساليب القيادة الإدارية:

تختلف أساليب القيادة الإدارية بحسب اختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يختارها المدير ويمارسها، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة أنماط مترابطة وهي: (الويشي، ٢٠١٣، ١١٣).

١. طريقة تحفيز الأفراد:

تختلف الإدارات فيما بينها من حيث أسلوب التحفيز، فهناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة وتنمية مشاعر الولاء والتقدير المعنوي والعدالة في المكافأة المادية، وهناك بعض الإدارات تستند إلى أسلوب التحفيز السلبي مثل التهديد وفرض العقوبات الإدارية الصارمة وتطبيق الرقابة المباشرة.

٢. القرار الإداري:

إن درجة تفويض الصلاحية في اتخاذ القرار ومشاركة العاملين يعتبر مؤثراً في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد، أو من صنع الإدارة العليا، أو عن طريق المشاركة.

٣. مجالات التركيز في بيئة العمل:

وهذا الأسلوب يتعلق بالمنظور الذي يراه المدير أنه مناسباً لجعل الأفراد ينجزون العمل بطريقة أفضل وبصورة مرضية.

يُستنتج مما سبق أن أساليب القيادة الإدارية مكملة لبعضها، والتنوع بينها أفضل من ممارسة القائد الإداري لأسلوب معين باستمرار؛ وذلك حتى لا يتسرب الملل إلى أفراد المنظمة، وفي الوقت ذاته يكون هناك إجراءات صارمة للحد من التجاوزات.

القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية تحقق ضمان بلوغ نجاح استراتيجي، وقد وضح هيوز وبيتي (٢٠٠٦، ٣٣) مفهوم القيادة الاستراتيجية بأنه "يُطبَّق الأفراد والفرق القيادة الاستراتيجية حين يفكرون، ويفعلون، ويؤثرون، في (الآخرين) بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة".

تتميز المنظمات الناجحة بميزة رئيسية تنفرد بها عن المنظمات غير الناجحة وهي وجود القيادة الإدارية الكفوة والديناميكية، وتتمثل القيادة الإدارية والإستراتيجية للمنظمة بالإدارة العليا المكونة من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان تشمل الإدارة المساندة Support Staff والمحليين Analysts المختصين بمعالجة المشاكل الفنية والتقنية للتنظيم. (ياسين، ٢٠٠٢، ٩٤-٩٥)

نستنتج مما سبق الدور المميز الذي يمارسه القادة الاستراتيجيون في المنظمة بحكم موقعهم في المناصب القيادية العليا، فمن خلالهم يمكن ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى صياغة خطط استراتيجية تسهم في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها على المدى البعيد. وسوف تستعرض الباحثة فيما يلي أهم خصائص القائد الاستراتيجي.

خصائص القائد الاستراتيجي:

يتميز القائد الاستراتيجي بصفات تميزه عن غيره كقائد.. ومن أهم الخصائص الرئيسية للقائد الاستراتيجي الفعال ما يلي: (صقر، ٢٠١٣، ٢٢٣-٢٢٥)

الرؤية، الفصاحة، التناغم، الالتزام والعلم بما يحدث في المنظمة والتفويض والتمكين: فيفوض سلطاته للآخرين حتى لا تتزايد الأعباء على عاتقه، كما يمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات كوسيلة أو أداة جيدة للدافعية، والدهاء والذكاء في استخدام القوة: ويقصد بذلك ثلاثة أمور:

١. بناء الوعي بأفكاره وليس بفرضها بالقوة.
٢. ضرورة التزام التنظيم برؤية معينة دونما تحديد مسبق لكيفية وتوقيت حدوث ذلك.
٣. القدرة على دفع البرامج بصورة تدريجية واتخاذ القبول العام لها للتوجيه نحو الهدف المخطط من قبل القائد.

بالإضافة إلى ما سبق من خصائص القائد الاستراتيجي ما ذكره المربع (٢٠٠٨، ٢٦) نقلاً عن (بوزمان وستراسمان، ١٩٩٠).

- التفكير المنطقي.
- القدرة على التحليل وفك الكلمات.

- التحليل النقدي.

- القدرة على الربط بين القيم والتفكير التحليلي في إطار الخبرات الذاتية.
 - القدرة على التفكير الاستراتيجي من خلال ما يمتلكه من مؤهلات وصفات مؤثرة.
 - الكفاءة والفاعلية، والثقة، والقدرة على تبسيط الأمور والقيام بوظائف مستعصية.
- وفيما يلي تنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة.

تنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة:

إن أكثر الخطط الاستراتيجية تطبيقاً هي تلك التي يشارك في صنعها جميع المدراء والموظفين ولذلك لا بد من نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات خاصة المؤسسات التي تعتمد إدارتها على توسيع المشاركة والاتفاق على القرارات. ويتطلب نشر هذه الثقافة برنامجاً شاملاً يخرط فيه أغلب ذوي العلاقة في المؤسسة من خلال حلقات النقاش وورش العمل ومشاركة الجميع في وضع الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة واستنباط الاستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية، والتزام الإدارة العليا بذلك، ويصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي (الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي الفاعل، ١٤٣٠هـ، ٣).

وهناك مشاكل جوهرية تواجه المنظمات عند تدريب القيادات على التفكير الاستراتيجي وهي (سلطان، ٢٠١٠، ١٧٦-١٥٧):

١. أن كثيراً من المنظمات تقوم بتعطيل ملكة التفكير الاستراتيجي عندما تطبق آلية الدوران في العمل التشغيلي لسنوات طويلة دون تمييز، فيصبح نموذجاً يصعب التخلص منه وتغييره مع مرور الوقت.

٢. عملية استقرار المنظمات تتم من خلال تبني نمط تفكير معين وبالتالي يصعب الشذوذ عن هذه الأفكار مما يترتب عليه تحويل الأفكار والممارسات عن الذات وعن الآخر إلى مسلمات، عبر آليات فكرية ونفسية ومادية. ففكرياً مثل دعم الممارسات

بالقصص والشواهد، ونفسياً يتم خلق جو من التوحد حول الفكرة، ومادياً بالثواب والعقاب.

٣. أن معايير التصعيد للأدوار الاستراتيجية تتم بمعايير الكفاءة التشغيلية، فانقزال الأشخاص عبر المواقع المختلفة لا يتم بشكل تلقائي، بل يتم عبر مناسبه لشغل الوظيفة، وبطبيعة الوظائف التشغيلية فإنه يناسبها من كانت ملكته الرئيسية التشغيل لا من كانت ملكته الأساسية الفكر والنظر والتأمل والعكس صحيح، وغالبية الناس يستطيعون ممارسة كلا الدورين (التشغيلي والقيادي) بنسبة من النسب، ولكن الأدوار المختلفة، تقتضي ملكات مختلفة وخاصة في حالة التصعيد القيادي بحسب نسب وأهمية أي من الجانبين النظري أو العملي من معادلة المهمة.

إن من أهم الوسائل المساعدة على تشجيع وتنمية الفكر الاستراتيجي لدى القادة ما يلي:

- إشاعة المناخ التنظيمي المشجع للمبادرة وطرح الأفكار الجديدة دون خشية المساءلة أو العقاب والنقد.
- ايمان الإدارة بأهمية الإدارة الاستراتيجية في مجال العمل اليومي.
- تبني ثقافة المنظمات القائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور المنظمة.
- مكافأة المديرين المتميزين بالحدس والإبداع وتعميم ذلك على بقية العاملين. (السالم، ٢٠٠٥م، ٦٦-٦٧)
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة (البيشي، ١٤٣١هـ، ٣٤).
- الإنصات إلى ما قد يكون لدى المرؤوسين وخصوصاً المبدعين منهم من طروحات إبداعية وأفكار ابتكارية قد تفضي إلى التعرف على بدائل استراتيجية جديدة، وتبنى قدراً من التواصل و التفاعل حول الأفكار والاحتمالات التجديدية بين القمة والوسط والقاعدة في التسلسل الهرمي للمؤسسة.

▪ تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة

▪ تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.
 ▪ توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق، خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٢).

ويمكن القول أنه الاستفادة من الوسائل السابقة في تنمية الفكر الاستراتيجي لدى القادة من خلال محاولة القائد ممارسة التفكير بتركيز وهدوء مع الابتعاد عن القلق والتوتر والغضب في بيئة عمل مريحة وملائمة.

٣- التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية اختيار أهداف المنظمة، وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك تحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، وهو يمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة. فالتخطيط الاستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المستجدة داخلياً وخارجياً، أو هو "العملية التي يتم بواسطتها تصوّر مستقبل المنظمة".

(الفوزان، ٢٠١١)

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يوفر إطاراً لترشيد الإدارة في اتخاذ قراراتها من خلال تقليل ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة والخاصة والتي يتم تشخيص آثارها على حركة الإدارة ومن ثم استنباط أساليب التعامل معها مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة، مع زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة واستثمارها الاستثمار الأمثل في حدود القيود المفروضة عليها، كما أنه يفيد في تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والسوق والجانب التكنولوجي فلا تكون قراراتها بالنسبة لهذه الجوانب مجرد رد فعل واستجابة لها. (صقر، ٢٠١٣، ٢٢)

ومن خلال ما سبق يتضح مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات وإداراتها وأيضاً العاملين في تلك المنظمات مما يساعد على تحقيق أهداف جميع الأطراف.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل، والتي يمكن صياغتها في الإطار التالي:

(غربية ٢٠١٢، ٣١٢)

- تحديد رسالة ورؤية وأهداف المنشأة.
- تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة.
- تحديد البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.
- القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية.
- تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
- تقييم واختيار الاستراتيجيات.
- اختبار مدى الاتساق.
- إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.

نموذج جامعة الملك عبد العزيز للتخطيط الاستراتيجي:

بدأت مسيرة التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز في العام الجامعي ١٤٢٣/١٤٢٤هـ بإعداد الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي، وتلتها الخطة الاستراتيجية للجامعة ككل في مرحلتها الأولى في عام ١٤٢٥هـ، وحققت الجامعة في نهاية تلك الفترة انجازات كبيرة كانت الأساس لانطلاق الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة (١٤٣١/١٤٣٥هـ).

(http://strategic-planning.kau.edu.sa/Pages دمنهوري، ٢٠٠٩)

ويقسم النموذج التي اعتمدهت جامعة الملك عبد العزيز للتخطيط الاستراتيجي

عامة، إلى ثلاث مراحل هي: (البيشي، ١٤٣٠هـ، ٤٠)

المرحلة الأولى: مرحلة المستقبل المنشود، وتشمل تحديد كل من: المعنيين من القضايا الاستراتيجية، علاقات الشراكة، الهدف العام، المؤشرات الحرجة للنجاح، وضع الأهداف، الوحدات الاستراتيجية، مجالات العمل، والمنظور الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: مرحلة الفجوة، وتشمل تحليل البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، واختيار الاستراتيجيات.

المرحلة الثالثة: مرحلة الوضع الراهن، وتشمل تحليل الإنجازات التي تحققت وأثرها على المؤشرات الحرجة للنجاح، تحليل المعوقات، الوقوف على الوضع الراهن وتحديد أي الأطراف التي ساهمت في رسم الوضع الراهن، المنحنى العام، ونمط التغيير المرغوب.

وقد أتاحت الجامعة على موقعها الإلكتروني خطتها الاستراتيجية مما يسهل للجميع الاطلاع عليها في أي وقت، وهذا له الأثر الكبير في تنمية الشعور لدى منسوبي الجامعة سواء كانوا أكاديميين أو إداريين أو طلاب بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي.

وقد نظمت الجامعة عقد عدد من اللقاءات وورش العمل ومجموعات التركيز الفكري لإنجاز عملية إعداد الخطة، وذلك وفقاً لما يلي:

- لقاء القيادات الجامعية - تحت رعاية معالي مدير الجامعة.
- مجموعة التركيز الفكري - الرؤية المستقبلية للجامعة.
- ورشة العمل الأولى - المستقبل المنشود.
- ورشة العمل الثانية - تحليل الفجوة والتحليل الرباعي وتحديد الاستراتيجيات.
- ورشة العمل الثالثة - تحديد البرامج والمشاريع.
- مجموعة التركيز الفكري - إعداد الخطة التنفيذية.

وفي إطار ذلك تم عقد لقاءات خاصة بشطر الطالبات؛ وذلك تأكيداً على مشاركة القيادات الجامعية وعضوات هيئة التدريس في كافة مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية، وقد ارتبطت بكافة الفعاليات واللقاءات الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية لجان صياغة تتركز مهمتها في صياغة ما تم التوصل إليه في تلك الفعاليات

والمشاركة في إعداد التقارير اللازمة. كما تقوم لجنة الإشراف على الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة بتنظيم عملية متابعة تنفيذ الخطة مع مختلف الجهات بالجامعة، وذلك باستخدام النماذج الخاصة بالمتابعة، التي قام بإعدادها فريق إعداد الخطة، حيث سيتم إعداد تقرير نصف سنوي عن سير عملية التنفيذ والتعديلات المختلفة المطلوب إجراؤها، ويتم رفع تقرير دوري سنوي شامل عن متابعة الخطة من كافة جوانبها لمدير الجامعة.

(<http://strategic-planning.kau.edu.sa/Pages> دمنهوري، ٢٠١٢م)

منهج الدراسة وإجراءات التطبيق الميدانية

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ المقارن، حيث ذكر (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٧، ١٨٦) أنه عبارة عن: "أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حادثة ما، أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف إلى الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه".

وتم بناء الاستبانة وجمع المعلومات عن التفكير والقيادة بقصد التعرف على ظاهرة (التفكير الاستراتيجي) وواقع ممارستها بجامعة الملك عبد العزيز والمعوقات التي قد تعيق هذه الممارسة، ومدى الحاجة لإحداث تغييرات على هذا الواقع. ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة:

١. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين المشاركين في الخطة الاستراتيجية الثانية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في منصب (عميد-وكيل- مدير- نائبة- رئيس- مشرفة قسم) والبالغ عددهم ٥١٠ قائداً، وذلك وفق الإحصاءات الرسمية لعمادة التقنية بجامعة الملك عبد العزيز.

٢. عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد العينة عن طريق المسح الشامل تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وتم حسابها عن طريق Sample Size Calculator فكانت ٢٢٠ فرداً وهي تشكل ٤٣% من مجتمع الدراسة، من العمداء والوكلاء والمدراء والنواب والرؤساء ومشرفي الأقسام من العمادات والكليات والمعاهد بجامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

١- بناء أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث والكتب ذات العلاقة بمجال الدراسة.

وقد تضمنت أداة الدراسة جزئيين الجزء الأول اشتمل على البيانات الأولية المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالمبحوثين، والجزء الثاني ويشمل (٣٣) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين:

١. محور واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي: تكون من (١٦) فقرة.

٢. محور معوقات التفكير الاستراتيجي: تكون من (١٧) فقرة موزعة على بعدين. واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن أسئلة الاستبانة (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) كما هو موضح في الجدول رقم (٣-١).

جدول (١): حدود درجة الممارسة

حدود المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
١.٨٠ - ١.٠٠	ضعيفة جداً
٢.٦٠ - ١.٨١	ضعيفة
٣.٤٠ - ٢.٦١	متوسطة
٤.٢٠ - ٣.٤١	كبيرة
٥.٠٠ - ٤.٢١	كبيرة جداً

وتم طباعة أداة الدراسة، وصممت إلكترونياً وتم إخراجها بصورة ملثمة.

٢. تقنين أداة الدراسة:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتعرف على صدق أداة الدراسة تم عرضها على ١٤ محكماً، مع الحرص على تحكيمها من قبل ذوي الكفاءة بحسب التخصص العلمي وحسب العمل الإداري من ذوي الخبرة والممارسين للتخطيط الاستراتيجي، وذلك للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح العبارات ومواءمتها للمحور الذي وردت فيه وأهميتها للتأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لأجله، وبناءً على تلك الملاحظات تم تعديل بعض العبارات إما بالحذف أو الإضافة.

ب. الاتساق الداخلي وصدق أداة القياس:

١. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددها (٣٠) مفردة، حيث تم احتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور التابعة له وكان من نتائج ذلك:

علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات محور ممارسة التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات محور معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات محور معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي الشخصية والدرجة الكلية للمحور، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

وتم ذلك خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين معدل كل محور من محاور الدراسة وبين المعدل الكلي لفقرات الاستبانة. وكان من نتائج ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

٣- ثبات أداة الدراسة:

تم عمل اختبار ثبات الدراسة على العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وعلى محاور الدراسة مجتمعة. وكانت قيمة المحور الأول ٠.٩٥٦٣، والمحور الثاني (البعد الأول) ٠.٨٨١٦، والمحور الثاني (البعد الثاني) ٠.٨٧٥٠، ومعامل الثبات للدراسة ككل ٠.٨٩٦٥، وبالنظر إلى نتائج الاختبار نجد أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور كبيرة جداً وقريبة من الواحد الصحيح، وللدراسة ككل كبيرة جداً وقريبة من الواحد الصحيح. وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات ومصداقية عالية جداً يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. وبهذا تكون الاستبانة في صورتها النهائية ويمكن تطبيقها.

رابعاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات أفراد عينة الدراسة:

١- سنوات الخبرة: للتعرف على سنوات الخبرة استخدمت الباحثة التكرارات والنسبة المئوية.

جدول (٢): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من ٥ سنة	٣٢	١٩.٤
من ٥ إلى اقل من ١٠ سنة	٥٤	٣٢.٧
من ١٠ إلى اقل من ٢٠ سنة	٤٣	٢٦.١
من ٢٠ إلى اقل من ٣٠ سنة	٢١	١٢.٧
من ٣٠ سنة فأكثر	١٥	٩.١
المجموع	١٦٥	١٠٠.٠

٢- عدد الدورات التدريبية: للتعرف على عدد الدورات التدريبية استخدمت الباحثة التكرارات والنسبة المئوية.

جدول (٣): توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية %
لم التحق	٢٤	١٤.٥
دورة واحدة	٢٨	١٧.٠
دورتان	٣٣	٢٠.٠
ثلاث دورات	٢٣	١٣.٩
أكثر من ثلاث دورات	٥٧	٣٤.٦
المجموع	١٦٥	١٠٠.٠

عرض النتائج ومناقشتها

١. السؤال الأول:

ما واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطأ الاستراتيجية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي واختبار (ت) One-Sample T Test عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤): نتائج اختبار (ت)

المحور	المتوسط	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (sig) P.value
واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي	٣.٧٦	١٦٤	١٢.٦٩٩	٠.٠٠٠

ومن النتائج يتضح :

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أن القيادات الإدارية بالفعل تمارس التفكير الاستراتيجي عند وضع الخطأ الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية %	الترتيب حسب الممارسة
١	تحديد الهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.	٤.٠٧	٧٦.٧٥	١
٢	تصور الرؤية المستقبلية للجامعة في ظل الخبرات الماضية ودراسة الواقع الحالي واستشراف المستقبل.	٤.٠٢	٧٥.٥٠	٢
٣	تحليل وتصنيف البيانات والمعلومات عن الجامعة ومنسوبيها لتمييز أهميتها من بين كم المعلومات المتدفقة.	٣.٦٤	٦٦.٠٠	١٣
٤	التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية اللازمة للحصول على ميزة تنافسية.	٣.٨١	٧٠.٢٥	٥
٥	الحرص على الإبداع في طرح البدائل والخيارات الاستراتيجية المختلفة.	٣.٧٤	٦٨.٥٠	٨
٦	تحري الدقة في المفاضلة والاختيار بين البدائل الاستراتيجية.	٣.٦٥	٦٦.٢٥	١٢
٧	توظيف الظروف الحالية والاستفادة من الماضي عند اتخاذ القرارات المستقبلية.	٣.٨٢	٧٠.٥٠	٤
٨	مسح البيئة الداخلية للجامعة لتعزيز نقاط القوة فيها والتعامل مع نقاط الضعف.	٣.٦٠	٦٥.٠٠	١٤
٩	مسح البيئة المحيطة بالجامعة لاستثمار الفرص والحد من التهديدات المحتملة.	٣.٣٥	٥٨.٧٥	١٦
١٠	تحديد الأدوار والمهام بين المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي.	٣.٧٠	٦٧.٥٠	١١
١١	تبني مبدأ المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق عند صناعة القرار.	٣.٧٢	٦٨.٠٠	٩
١٢	تهيئة بيئة محفزة لفسح المجال للمفكرين المبدعين في المشاركة في الخطة الاستراتيجية.	٣.٥٩	٦٤.٧٥	١٥

٧	٦٨.٧٥	٣.٧٥	تقدير الأفكار التطويرية والإبداعية	١٣
٦	٦٩.٥٠	٣.٧٨	الاهتمام بمهارات الاتصال والإصصات للتعرف على أفكار الآخرين وتبادل المعلومات ووجهات النظر.	١٤
١٠	٦٧.٥٠	٣.٧٠	تشخيص ومراجعة أداء الجامعة من خلال المقارنة المرجعية بأداء جامعات رائدة وقائدة.	١٥
٣	٧١.٢٥	٣.٨٥	تحديد سقف زمني لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى واقع ملموس.	١٦
درجة كبيرة	٦٩.٠٠	٣.٧٦	المتوسط العام	

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) والتي بينت أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام يساوي (٣.٧٦) وهذا يعني أن القيادات الإدارية تمارس التفكير الاستراتيجي بنسبة ٦٩.٠٠٪ عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، وبالنظر للعبارات في الجدول بشكل عام نجد أنها تتراوح بين (٣.٣٥-٤.٠٧) أي بين درجة "متوسطة" و "كبيرة" من الممارسة، وأن أعلى درجة ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة هو تحديد الهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، حيث يمارس بدرجة كبيرة فبلغ متوسطه (٤.٠٧)، أي أن القيادات الإدارية تمارس ذلك بنسبة ٧٦.٧٥٪.

وربما يعود السبب في ذلك إلى الجهود المبذولة من قبل الجامعة للارتقاء بها على المستوى المحلي والعالمي، والدافع الشخصي والشعور بالمسؤولية من قبل القادة نحو مهاراتهم والإطلاع على الخبرات العالمية واقتباس الممارسات العالمية الجيدة وكانت أقل درجة ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة هي مسح البيئة المحيطة بالجامعة لاستثمار الفرص والحد من التهديدات المحتملة، حيث جاءت بدرجة متوسطة فبلغ المتوسط (٣.٣٥)، أي أن القيادات الإدارية تمارس ذلك بنسبة ٥٨.٧٥٪.

إن ممارسة مسح البيئة المحيطة بالجامعة لاستثمار الفرص والحد من التهديدات المحتملة فهي مهارة مهمة في التفكير الاستراتيجي وقصور ممارستها قد يرجع إلى

الحاجة إلى تنمية هذه المهارة لدى القادة الإداريين، والتأكيد على أن مقومات النجاح ليست داخلية فقط، وأن عوامل البيئة الخارجية وسرعة تغييراتها لها تأثير كبير على سياسة الجامعة، والحاجة إلى قواعد بيانات متجددة تساعد على رصد التغييرات في البيئة المحيطة للجامعة، حيث حصلت عبارة نقص المعلومات المتاحة التي تدعم تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة كأحد معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي على درجة متوسطة (٣.٣٤) بنسبة ٥٨.٥٠%، وقد يكون لانشغال بعض القيادات الإدارية بالأعمال اليومية مما لا يترك لهم مجال لمسح البيئة الخارجية دور مهم، وقد ذكر الصباب وآخرون (٢٠٠٢، ٩) أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين المنظمة كنظام مفتوح والبيئة الخارجية (البيئة السياسية، الاقتصادية، الثقافية الاجتماعية، والمالية المادية)، وأن بقاء المنظمة واستمرارها مهدداً بمدى قيامها بوظائفها وتحقيق أهدافها، بالتالي يجب على المنظمة أن تتعرف على القوى المختلفة والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على فاعلية هذه العلاقة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفواز (٢٠٠٩)، ودراسة (ديب) (٢٠٠٩) في ارتفاع درجة ممارسات التفكير الاستراتيجي. بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الشهري) (٢٠١٠م، ودراسة (محمد ومطهر) ٢٠١٢، ودراسة الشديفات والحراشة (٢٠٠٥) التي أشارت إلى وجود انخفاض في ممارسات التفكير الاستراتيجي.

السؤال الثاني:

ما معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية من وجهة نظرهم؟
البعد الأول: المعوقات التنظيمية:

ولإجابة هذا السؤال تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي واختبار (ت) One-Sample T Test. عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦): نتائج اختبار (ت)

المحور	المتوسط	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (sig) P.value
معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي التنظيمية	٣.٤١	١٦٤	٦.٩٧٢	٠.٠٠٠

- يتضح مما سبق أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠ أقل من قيمة $\alpha = ٠.٠٥$ ، وهذا يعني أنه يوجد معوقات تنظيمية عند ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز. وفيما يلي عرض للعبارات التي تشكل معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي التنظيمية في ضوء النتائج التي حصلت عليها:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات ممارسة التفكير

الاستراتيجي التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية %	الترتيب حسب درجة المعوق
١	قلة البيانات التي يمكن ترجمتها إلى معلومات يستفاد منها.	٣.٤٢	٦٠.٥٠	٣
٢	نقص المعلومات المتاحة التي تدعم تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.	٣.٣٤	٥٨.٥٠	٥
٣	صعوبة التوافق بين أعضاء فرق العمل.	٢.٩٥	٤٨.٧٥	٩
٤	قلة الخبرات البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٣.٣٠	٥٧.٥٠	٦
٥	قصور الموارد المالية لدعم الخطة الاستراتيجية يعيق عملية التفكير الاستراتيجي.	٣.٢٧	٥٦.٧٥	٧
٦	ضغوط العمل الإداري تعيق التفكير الاستراتيجي.	٣.٧٥	٦٨.٧٥	٢

٤	٦٠.٥٠	٣.٤٢	صعوبة استمرار عمل أعضاء فرق العمل حتى انتهاء المهام المسندة لهم.	٧
١	٦٩.٧٥	٣.٧٩	غلبة الطابع النظري على الدورات التدريبية في مجال التفكير الاستراتيجي أكثر من الجانب التطبيقي.	٨
٨	٥٥.٢٥	٣.٢١	حدائثة خبرة الجامعة في التخطيط الاستراتيجي.	٩
درجة كبيرة	٦٠.٢٥%	٣.٤١	المتوسط العام	

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) أن معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي التنظيمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة تتراوح بين (٢.٩٥-٣.٧٩) أي بين درجة "متوسطة" و "كبيرة" وأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٤١)، وهذا يعني أن المعوقات التنظيمية تعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بنسبة ٦٠.٢٥% عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، وأن أول وأهم هذه المعوقات هو غلبة الطابع النظري على الدورات التدريبية في مجال التفكير الاستراتيجي أكثر من الجانب التطبيقي، وهو معوق بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطه (٣.٧٩)، أي أن ذلك يعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بنسبة ٦٩.٧٥%.

وأقل هذه المعوقات هو صعوبة التوافق بين أعضاء فرق العمل، وهو معوق بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطه (٢.٩٥)، أي أن ذلك يعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بنسبة ٤٨.٧٥%.

مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من دعم البيئة التنظيمية من خلال الحرص على توافر قواعد البيانات والمعلومات المحدثة باستمرار، وزيادة الاستعانة بالخبرات العالمية مع الاهتمام بورش العمل التطبيقية ومعرفة الحاجات التدريبية والتي تساعد على ممارسة التفكير الاستراتيجي.

إن أهم المعايير التي تميّز البرنامج التدريبي الفعال عن التقليدي أن يربط البرنامج المشاركين بمسؤوليتهم الشخصية ويكون أقرب لواقعهم خلافاً لبرنامج تعده جهة أخرى كبرنامج المدرب أو برنامج كتاب مقرر، أيضاً يساعد البرنامج المتدربين على تحديد وتوضيح الاحتياجات والأوليات كالمعرفة والفهم والمهارات والسلوك، كما يساعدهم على التعلم من خلال الأنشطة التي تركز على التجربة والاكتشاف. (الخطيب ٢٠٠٦م، ٣٢٤-٣٢٥)

وقد ذكر المنيف (٢٠٠٠، ٥٧) بأن التفكير الاستراتيجي لإعداد الخطة يواجه بعض الصعوبات شأنها في ذلك شأن الميادين الأخرى، ومعرفة القادة لهذه المعوقات على حقيقتها أمر مهم لهم حتى يسيروا في طريق واضح وتجاهل تلك المعوقات يؤثر على إعداد الخطة وتنفيذها، ومصدر هذه الصعوبات هو تواجد التخطيط في متغيرات متباينة تختلف من مكان إلى آخر، وكذلك وفق الموقف الذي تظهر فيه، وإن عدم دقة البيانات والمعلومات التي بنيت عليها الخطة التي من شأنها أن يضع مدير المدرسة عليها الافتراضات والتنبؤات عن المستقبل تعتبر من معوقات التفكير الاستراتيجي، حيث أن كثير من المدراء لا يزالون غير مدركين لأهمية توافر معلومات صحيحة تساعدهم في رسم الخطط .

وتتفق مع نتائج دراسة (الشهري) ٢٠١٠م، ودراسة (الفواز) ٢٠٠٩م، ودراسة (ديب) ٢٠٠٩م في وجود المعوقات التنظيمية عند ممارسة التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة.

البعد الثاني: المعوقات الشخصية:

- ولإجابة هذا التساؤل تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي واختبار (ت) One-Sample T Test عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨): نتائج اختبار (ت)

المحور	المتوسط	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (sig) P.value
معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي الشخصية	٣.٢٢	١٦٤	٣.٣٨٩	٠.٠٠١

• يتضح مما سبق أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠١ أقل من قيمة $\alpha = ٠.٠٥$ ، وهذا يعني أنه يوجد معوقات شخصية عند ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز. وفيما يلي عرض للعبارات التي تشكل معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي الشخصية في ضوء النتائج التي حصلت عليها:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	النسبة المئوية %	الترتيب حسب درجة المعوق
١	صعوبة إدارتي للوقت اللازم لجمع بيانات إعداد الخطة وتحليلها.	٣.٣٠	٥٧.٥٠	٤
٢	صعوبة تواصلتي مع أعضاء إدارتي.	٢.٦١	٤٠.٢٥	٨
٣	محدودية الحوافز التشجيعية للمشاركين في التخطيط الاستراتيجي.	٣.٧٢	٦٨.٠٠	١
٤	صعوبة تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية (تحديد الفرص والتهديدات).	٣.٢٢	٥٥.٥٠	٥
٥	قصور التعامل مع الأساليب التقنية العلمية التي تستخدم في التفكير الاستراتيجي.	٣.١٠	٥٢.٥٠	٦
٦	حدائثة التراكم المعرفي والخبرات الشخصية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٣.٣٦	٥٩.٠٠	٣
٧	صعوبة حضوري الدورات التدريبية التي تقام خارج الجامعة.	٣.٤٥	٦١.٢٥	٢
٨	صعوبة حضوري الدورات التدريبية التي تقام داخل الجامعة.	٢.٨٤	٤٦.٠٠	٧
	المتوسط العام	٣.٢٢	٥٥.٥٠	درجة متوسطة

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) أن معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي الشخصية حسب آراء أفراد عينة الدراسة تتراوح بين (٢.٦١-٣.٧٢) أي بين درجة "متوسطة" و "كبيرة" وجاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٢)، وهذا يعني أن المعوقات الشخصية تعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بنسبة ٥٥.٥٠% عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، وأن أعلى وأهم هذه المعوقات هو محدودية الحوافز التشجيعية للمشاركين في التخطيط الاستراتيجي، وهو معوق بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطه (٣.٧٢)، أي أن ذلك يعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بنسبة ٦٨.٠٠%.

وأقل هذه المعوقات هو عبارة صعوبة تواصل مع أعضاء إدارتي، وهو معوق بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطه (٢.٦١)، أي أن ذلك يعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بنسبة ٤٠.٢٥%.

وربما يعود السبب في أن عبارة صعوبة تواصل مع أعضاء إدارتي جاءت بدرجة أقل لأن آلية التواصل بين منسوبي الجامعة تسري في ضوء التعاملات الالكترونية في جميع قطاعاتها، ومن تلك الأنظمة على سبيل المثال لا الحصر (أنجز-الاتصالات الإدارية-المعاملات الالكترونية...).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشهري) ٢٠١٠م، ودراسة (الفواز) ٢٠٠٩م، ودراسة (ديب) ٢٠٠٩م في وجود المعوقات الشخصية عند ممارسة التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة.

معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي إجمالاً:

ولمعرفة معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي إجمالاً تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي واختبار (ت) One-Sample T Test عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠): نتائج اختبار (ت) لمعوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي إجمالياً

الترتيب	قيمة (sig) P.value	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط	المحور
١	٠.٠٠٠٠	٦.٩٧٢	١٦٤	٣.٤١	معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي التنظيمية
٢	٠.٠٠٠١	٣.٣٨٩	١٦٤	٣.٢٢	معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي الشخصية
-	٠.٠٠٠٠	٨.٢٩٠	١٦٤	٣.٥٠	معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي (التنظيمية-الشخصية)

• يتضح مما سبق أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة $\alpha = ٠.٠٥$ ، وهذا يعني أنه يوجد معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٥٠)، وهذا يعني أن معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بصورة إجمالية جاءت بدرجة كبيرة ونسبتها ٦٢.٥٠٪ عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، وأن أول معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي هي المعوقات التنظيمية، وهو معوق بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطه (٣.٤١)، أي أن المعوقات التنظيمية تعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بنسبة ٦٠.٢٥٪، ثم يليها من معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي المعوقات الشخصية، وهو معوق بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطه (٣.٢٢)، أي أن المعوقات الشخصية تعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بنسبة ٥٥.٥٠٪.

وربما يعود السبب في أن المعوقات الشخصية أقل من التنظيمية إلى أن القادة الإداريين يسعون إلى تطوير مهاراتهم الشخصية وخاصة المهارات اللازمة لممارسة التفكير الاستراتيجي ونجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية، أما التنظيمية فقد تكون خارجة عن إرادتهم. وفي ضوء نتائج الإجابة على السؤال الثاني تتضح ضرورة توجيه الجهود والسعي إلى تذليل المعوقات بوجه عام والمعوقات التنظيمية بوجه خاص مما يساعد على ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفواز (٢٠٠٩) في أن درجة المعوقات التنظيمية عند ممارسة التفكير الاستراتيجي أعلى من درجة المعوقات الشخصية، بينما تختلف عن دراسة (الشهري) ٢٠١٠م.

٣. السؤال الثالث:

هل يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز في ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

- تم اختبار الفرضية باستخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار تحليل التباين (One- Way ANOVA) عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

- من اختبار تحليل التباين أنوفا جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١): نتائج اختبار أنوفا الفرضية الأولى

المحور	الخبرة الإدارية	عدد القراءات	المتوسط	قيمة ف	المعنوية Sig.	الدلالة
ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	٣٢	٣.٧٨	٠.٧٢٥	٠.٥٧٦	غير دال
	من ٥ - أقل من ١٠ سنة	٥٤	٣.٦٧			
	من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة	٤٣	٣.٧٤			
	من ٢٠ - أقل من ٣٠ سنة	٢١	٤.٠٠			
	من ٣٠ سنة فأكثر	١٥	٣.٧٣			
	المجموع	١٦٥	٣.٧٦			

يلاحظ من الجدول رقم (١١) أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٥٧٦ أكبر من قيمة $\alpha (0.05)$ ، وأن (قيمة ف) المحسوبة = ٠.٧٢٥ أقل من (قيمة ف) الجدولية = ٢.٣٧ عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي

بجامعة الملك عبد العزيز في ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ومن هذه النتيجة فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية عند ممارسة التفكير الاستراتيجي وبذلك نقبل فرضية الدراسة. ومن خلال ما سبق تكون إجابة السؤال الثالث: بأنه لا يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى تشابه طبيعة العمل الإداري في مختلف المناصب الإدارية في الجامعة.

وتتفق هذه نتيجة مع دراسة (محمد ومطهر) ٢٠١٢، ودراسة (ديب) ٢٠٠٩، بينما تختلف عن نتائج دراسة (الشهري) ٢٠١٠، ودراسة (الفواز) ٢٠٠٩، ودراسة (الشديفات والحراشة) ٢٠٠٥، حيث كان من نتائجها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية عند ممارسة التفكير الاستراتيجي.

٤. السؤال الرابع:

هل يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير الدورات التدريبية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز في ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

- تم اختبار الفرضية باستخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار تحليل التباين (One – Way ANOVA) عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

- من اختبار تحليل التباين أنوفا جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢): نتائج اختبار أنوفا الفرضية الثانية

المحور	الدورات التدريبية	عدد القراءات	المتوسط	قيمة ف	المعنوية Sig.	الدلالة
ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية	لم التحق	٢٤	٣.٧٩	٠.٦٧١	٠.٦١٣	غير دال
	دورة واحدة	٢٨	٣.٦٤			
	دورتان	٣٣	٣.٧٠			
	ثلاث دورات	٢٣	٣.٦٥			
	أكثر من ٣ دورات	٥٧	٣.٨٨			
	المجموع	١٦٥	٣.٧٦			

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٦١٣ أكبر من قيمة α (٠.٠٥)، وأن (قيمة ف) المحسوبة = ٠.٦٧١ أقل من (قيمة ف) الجدولية = ٢.٣٧ عند مستوى المعنوية ($\alpha = ٠.٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز في ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

وحسبما يتضح من نتيجة هذا السؤال بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند ممارسة التفكير الاستراتيجي وبذلك نقبل فرضية الدراسة.

ومن خلال ما سبق تكون إجابة السؤال الرابع بأنه لا يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى غلبة الطابع النظري على غالبية الدورات المقدمة في مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي كما اتضح من إجابات عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط (٣.٧٩) وهي تعتبر درجة كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة (الشهري) ٢٠١٠م و دراسة (الفواز) ٢٠٠٩م.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

أولاً: أهم نتائج الدراسة:

١. أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز كانت بدرجة كبيرة.
٢. أن المعوقات التنظيمية تعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز بدرجة كبيرة.
٣. أن المعوقات الشخصية تعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز بدرجة متوسطة.
٤. أن المعوقات التنظيمية تعوق ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز أكثر من المعوقات الشخصية حيث كانت بدرجة كبيرة.
٥. لا يوجد فروق في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.
٦. لا يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

١. نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين جميع منسوبي جامعة الملك عبد العزيز عن طريق تقديم الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات المتخصصة بين جميع منسوبي الجامعة.
٢. دراسة آلية تقديم المزيد من الحوافز التشجيعية للقيادات المتميزة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز.
٣. مراعاة التخفيف من العبء الإداري والتدريسي للقيادات المشاركة في التخطيط الاستراتيجي لتهيئة المناخ المناسب لهم لتقديم المزيد من الإبداع الفكري.

٤. إيجاد بيئة تنظيمية تساعد على الحد من معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية.
 ٥. تحديد الاحتياجات التدريبية وألويات التدريب للقادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي للجامعة مستقبلاً.
 ٦. تطوير أسلوب تنفيذ الدورات التدريبية والورش التطبيقية لتدريب القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته.
 ٧. التأكد من توفر قاعدة بيانات ومعلومات متنوعة ومحدثة لمتطلبات تطبيق التحليل الاستراتيجي لبيئة المشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة مستقبلاً.
 ٨. مراجعة تجارب عالمية رائدة و مميزة في مجال التفكير الاستراتيجي والطرق المساعدة على تنمية مهارات وكفاءات التفكير الاستراتيجي.
- ثالثاً: المقترحات:
١. اجراء المزيد من الدراسات في مجال التفكير الاستراتيجي ومعوقاته.
 ٢. استحداث وحدة متخصصة في مجال التفكير الاستراتيجي مكونة من فريق قيادي مميز وذو كفاءة عالية متخصصة.
 ٣. إقامة برامج تدريبية تتضمن ورش عمل تطبيقية حول ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية وأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية لإعدادهم للمشاركة في وضع الخطط.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جادو، صالح محمد علي ونوفل، محمد بكر (٢٠٠٧): تعليم التفكير النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ألبياتي، بيداء ستار وحمدي، ايسل (٢٠٠٩): أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي - بحث استطلاعي للآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ٧، العدد ٢، ٢٦-٤٣.
- البدري، طارق (٢٠٠١): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر.
- بني حمدان، خالد محمد وادريس، وائل محمد (٢٠٠٩)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، عمان، الأردن: دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع.
- الجضعي، خالد سعد (٢٠٠٦): الإدارة : النظريات والوظائف، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حبيب، سامي سعيد (٢٠١٣): تنمية التفكير الاستراتيجي ضرورة تنافسية، صحيفة المدينة، العدد ١٨٤٩٠، المدينة المنورة.
- الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٧): إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر.
- حيرش، عيسى محمد (٢٠١١): الإدارة الاستراتيجية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- خبراء بمبك (٢٠٠٧): التفكير الاستراتيجي، فن إدارة المستقبل، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الخطيب، أحمد الخطيب، رداح (٢٠٠٦): التدريب الفعال، عمان: دار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث.
- الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٨): الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- دمس، مصطفى نمر (٢٠٠٨): مهارات التفكير، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا، صالح، أحمد (٢٠٠٩): الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري.
- ديب، حمزة (٢٠٠٩): التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ١٤٣٠هـ، المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي الفاعل، النشرة الدورية لمشروع حسبة، العدد ٢، مركز الدراسات والتخطيط الاستراتيجي، معهد البحوث، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- رشيد، صالح، جلاب، إحسان (٢٠٠٨): الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عابد، سعود (٢٠١٠): التفكير الاستراتيجي ١، صحيفة الرياض، العدد ١٥٤١، ص: ٩، الرياض.
- السالم، مؤيد (٢٠٠٥): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سلطان، جاسم (٢٠١٠): التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، ط ٢، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- الشديفات، يحيى والحراشنة، محمد (٢٠٠٥): درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد ١٧، العدد ٢، ١٣٤-١٨٤.
- الشهري، محمد علي فايز (٢٠١٠): واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- صالح، عادل ومحمد، طارق (٢٠٠١): تشخيص أنماط التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة - العراق، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢١، العدد الأول، القاهرة.
- الصباب، أحمد و دياب، عبد الحميد وميمني، خالد و غلام، شكيل (٢٠٠٢): أساسيات الإدارة الحديثة، ط ٢، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الصرن، رعد (٢٠٠١): إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار الرضا.
- صقر، نبيل حامد مرسي (٢٠١٣) التخطيط الاستراتيجي، ط ٢، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩): الإدارة الاستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، عمان: عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبد الحق، كايد (٢٠٠٧): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (٢٠١٠): القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- علاقي، مدني عبد القادر (١٩٩٢): دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، طه، جدة: تهامة للنشر.
- غربية، رمضان فهم (٢٠١٢): التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، جدة: مكتبة كنوز المعرفة.
- الفوزان، نجوى (٢٠٠٩): التفكير الاستراتيجي (الأنماط، الممارسة، المعوقات) لدى مديرات المدارس في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفوزان، عبد الكريم بن محمد (٢٠١١): الخطط والاستراتيجيات، مجلة التنمية الإدارية، ع ٨٥.
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٨): القيادة الإدارية-التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٢، الرياض: فهرسة الملك فهد أثناء النشر.
- الكبسي، عامر (٢٠٠٦): التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الرابع الجمعية السعودية للإدارة، الخبر.
- لطفي، علي وصالح، ريم محمد وهيكل، محمد وآل هرون، صلاح لطفي ومنصور، صبحي، وذكرالله، جاسم و خليل، جاسر وجبر جبر، غريب وعبد الفتاح، إيمان والألفي، محمد محمد (٢٠١٠): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧): الإدارة الاستراتيجية - الدليل العلمي للمديرين، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، رضوان علي إسماعيل ومطهر، عبد الغني مجاهد صالح (٢٠١٢): مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية في اليمن، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢٧، العدد ٤، ص ص ١٠٣-١٣١.
- محمد، طارق شريف يونس (٢٠٠٢)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في مدخل اتخاذ القرار، إربد: دار المتنبى للنشر والتوزيع.
- محمود، صلاح الدين عرفة (٢٠٠٦): تفكير بلا حدود رؤى تربوية معاصرة في تعليم التفكير وتعلمه، القاهرة: عالم الكتب.
- المربع، صالح بن سعد (٢٠٠٨): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٨): تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، القاهرة: المؤلف.

- المغربي، عبد الفتاح (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- المنيف، ابراهيم عبد الله (٢٠٠٠): تطور الفكر الإداري المعاصر، ط٢، الرياض، دار آفاق الإبداع العالمية.
- المنيف، محمد صالح (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، الرياض: المؤلف.
- نجم، عبود نجم (٢٠١١): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٨): مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الويشي، السيد فتحي (٢٠١٣): الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢): الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bonn, Ingrid, (2005): "Improving strategic thinking: a multilevel approach", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, Iss. 5, pp. 336 – 354.
- Bozeman, Barry and Straussman D.(1999): public management strategies: Guidelines for Managerial Effectiveness. San Francisco: Jossey-bass Publishers.
- Beellingham, R.(ED)(2003): Ethical Leadership, HRD Press, Amherst.
- Ditka, (1998): "strategic thinking can be learned?", Journal of long-term planning, Iss1, Vol. 31, 120-129.
- Goldman , F.Ellen (2007): "Strategic Thinking at the Top", MIT Sloan Management Review, University Harvard, Vol. 48, Iss. 4, 71 – 54.
- Goldman , F. Ellen, (2012): "Leadership practices that encourage strategic thinking", Journal of Strategy and Management, Vol. 5 Iss: 1, 25 – 4.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- الخطة الثانية للتخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز (٢٠٠٩م)، النشرة التعريفية
<http://strategic-planning.kau.edu.sa/Pages-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9.aspx>
- الساعة ١١:٣٠ am الأحد ٢/١١/٢٠١٢م، دمنهوري، زهير عبدالله

- الملخص التنفيذي للخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة (٢٠١١م)

<http://strategic-planning.kau.edu.sa/Pages>

%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5.aspx

الساعة ١١:٤٠ am الاثنين ٢٣/١٢/٢٠١٣م