

## أثر التفكير الاستراتيجي في القرارات الإدارية بجامعة مصراته

د. عبد الصمد النعاس  
عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد  
جامعة مصراتة

د. خليفة مبروك القذافي  
عضو هيئة تدريس بقسم إدارة الأعمال  
كلية الاقتصاد - جامعة سرت

### الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة وقياس التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته ، من خلال قياس العناصر المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي. وتتمثل مشكلة الدراسة في توضيح مدى تأثير أنماط وعوامل ومقدمات وعناصر التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته. ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة التي وزعت على المبحوثين، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تمارس التفكير الاستراتيجي، وأن أنماط وعناصر ومقدمات وعوامل التفكير الاستراتيجي تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته.

### Abstract:

The study aimed to measure the impact of strategic thinking in decision-making administrative at the university of Misurata, by measuring the associated strategic thinking elements.

The most problem of the study to classify the effect of the patterns and the factors and elements of strategic thinking in management decision-making at the university of Misurata.

We use SPSS statistical software to analyze the study, which was distributed to respondents data, the study found that the university administration practice of strategic thinking and patterns and elements and the elements of factors strategic thinking affect the managerial decision-making at the university of Misurata.

المقدمة:

يعد التفكير الاستراتيجي من ضروريات هذا العصر الذي يتغير وفق البيئة المحلية والإقليمية والدولية المحيطة ، مما يخلق تأثيراً في كل مجريات الحياه والمتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية السليمة ، كما أن التفكير الاستراتيجي مر بعدة محطات ساهمت في بلورته ومؤسسات التعليم العالي الأخرى معنية بالتفكير الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها وذلك حفاظاً على اسمرارها وأداء رسالتها وهذا يحتاج إلى وسائل فعالة تنفذ هذه المؤسسات من الانهيار والفشل ، من خلال التقييم المستمر للأداء . وهذا لا يتأتى إلا بتمية التفكير الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسة ، والتفكير الاستراتيجي هو المنظار الذي تستخدمه المؤسسات في النظر الى المشكلات التي تستوجب اتخاذ القرارات السليمة ، وحتى يكون التفكير الاستراتيجي فاعلاً ، فإنه يجب على الإدارة العليا تحفيز العاملين بأشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية .

اقتصرت هذه الدراسة على جامعة مصراته مستخدمة أنماط، عناصر، مقومات، وعوامل التفكير الاستراتيجي في كيفية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته ومن خلال هذه الدراسة تم الاطلاع على قرارات ادارة الجامعة وكيفية استخدام عناصر وأنماط ومقومات وعوامل التفكير الاستراتيجي .

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة:

### 1- الإطار المنهجي:

التمهيد:

من الملاحظ أن بيئة الأعمال تشهد منافسة حادة فرضتها المتغيرات الحياتية، ويعد قطاع التعليم من القطاعات التي شهدت تحولات سريعة، الأمر يتطلب متغيرات البيئة . وهذا يتطلب وسائل فعالة تنفذه من الانهيار والفشل، وذلك من خلال التقييم المستمر للتغير في ظروف البيئة الخارجية وتحديد الإمكانيات الملائمة للتصرف من خلال هذا التقييم، وهذا مما جعل التفكير الاستراتيجي ضرورة حتمية لاتخاذ القرارات الإدارية من أجل الاستمرار والبقاء في بيئة الأعمال.

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث أن قطاع التعليم العالي أصبح معرضاً إلى موجة تحديات فرضتها معايير محلية وإقليمية ودولية، جعلت كثير من الجامعات في مشكلة استمرارها، ومن هنا برزت الحاجة لإيجاد طرح استراتيجي قادر على مواجهة ذلك التحدي والذي يتمثل في التفكير الاستراتيجي الذي يمكن أصحاب القرار من التميز في المستقبل، وأكدت دراسة (حرحوش وطارق، 2002) والتي أجريت على عدد من

الشركات المساهمة أن الإدارة العليا تفتقر إلى أنماط التفكير الاستراتيجي وميلها إلى التخطيط التكتيكي الذي انعكس على قراراتها المتخذة، كما أشارت دراسة (عزة أحمد، 2014) في دراسة عن التعليم بالجامعات المصرية إلى وجود فجوة في الوعي والفهم بالتفكير الاستراتيجي وقد انعكس ذلك على مخرجاتها.

**عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:**

- 1- ما العلاقة بين التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته؟.
- 2- كيف تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته بكل من (أنماط، عناصر، مقومات، وعوامل التفكير الاستراتيجي)؟.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في ثلاثة حدود، حد موضوعي، حد نظري وحد ميداني.

**الحد الموضوعي:** التفكير الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته .

**الحد النظري:** يتم فيه تغطية متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** يتمثل في التفكير الاستراتيجي ويشمل على (أنماط، عناصر، مقومات، خطوات، عوامل التفكير الاستراتيجي).

**المتغير التابع:** اتخاذ القرارات الإدارية وتتمثل في (حقوقها، أنواعها، مراحلها، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية).

**الحد الميداني:** ويشمل على خمسة حدود وهي:

- 1- الحد المكاني: ليبيا- مصراته- جامعة مصراته.
  - 2- الحد الزمني: تغطي الدراسة الفترة الزمنية 2013-2018.
- من خلال هذه الفترة تم التعرف على القرارات الإدارية بكل من إدارات وأقسام الجامعة ومدى تأثيرها بأنماط وعناصر ومقومات وعوامل التفكير الاستراتيجي
- 3- الحد البشري: رئيس الجامعة ونوابه ، ومديرو الإدارات ونوابهم ، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمسجلين.

4- الحد المؤسساتي: مؤسسات التعليم العالي بمصراته

5- الحد الموضوعي: التفكير الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته

**أهداف الدراسة:**

أ- التعرف: على واقع التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراته.

ب-الكشف: على الكيفية التي تتخذ بها القرارات الإدارية بجامعة مصراته.

ج- توضيح: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته

أهمية الدراسة: تنقسم إلى علمية وعملية

**الأهمية العملية:**

تعكس هذه الدراسة أنماط التفكير الاستراتيجي المستخدمة بجامعة مصراته. مخرجات هذه الدراسة

قد تفيد الجهات ذات الصلة باتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراته.

**الأهمية العلمية:**

تعد هذه الدراسة حسب حدود علم الباحث من الدراسات القليلة التي تبحث عن التفكير

الاستراتيجي لدى جامعة مصراته، والتصدي لهذه الدراسة يعد إضافة نوعية إلى عالم المعرفة ومن ثم

إثراء المكتبة الجامعية.

**فروض الدراسة:**

بناءً على مشكلة الدراسة التي تم طرحها والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها والمنهج المتبع

تمت صياغة فرضية رئيسية وانبثقت منها عدة فرضيات فرعية.

**الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية بجامعة

مصراته.

**الفرضيات الفرعية:**

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية بجامعة

مصراته.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية

بجامعة مصراته.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية

بجامعة مصراته.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية بجامعة

مصراته.

**منهج الدراسة:**

لإنجاز هذه الدراسة تم استخدام المناهج التالية:

**المنهج التاريخي:** وذلك لتتبع الظاهرة التاريخية وعرض الدراسات السابقة.  
**المنهج الوصفي:** وذلك لوصف متغيرات الدراسة.  
**المنهج المسحي التحليلي:** وذلك يعتمد على أسلوب جمع البيانات وعرضها وتحليلها واستخلاص النتائج.

#### المتغيرات المستقلة والتابعة

المتغير التابع	المتغير المستقل
اتخاذ القرارات الادارية وتتمثل في حقوقها، انواعها، مراحلها والعوامل المؤثرة فيها	التفكير الاستراتيجي ويتمثل في
	أنماط التفكير الاستراتيجي
	عناصر التفكير الاستراتيجي
	مقومات التفكير الاستراتيجي
	عوامل التفكير الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث، 2018م

#### مصادر جمع البيانات:

1. مصادر أولية وهي المصادر التي تم استخدامها لأول مرة من قبل الباحثان.
2. المصادر الثانوية وهي المصادر التي تم استخدامها من قبل الباحثين واستعان بها الباحث لإنجاز دراسته.

#### أدوات جمع البيانات:

- أدوات أولية: تتمثل في الاستبانة  
 أدوات ثانوية: تشمل الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية.  
 خطة الدراسة:

**المحور الأول:** الإطار المنهجي والدراسات السابقة.

**المحور الثاني:** الإطار النظري.

**المحور الثالث:** الدراسة التطبيقية.

**المحور الرابع:** النتائج والتوصيات

## 2- الدراسات السابقة.

دراسة ماجد محمد القراء (2009م): هدفت هذه الرسالة إلى قياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى إحدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا، والتعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية التي تأثر وتؤثر في التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية وتمثل مشكلة الدراسة في انخفاض نسبة الأداء في المنظمات الأهلية ويرجع إلى التسبب الإداري والمالي والتفكير الاستراتيجي وسيلة للعلاج لهذا التسبب، وما مدى التفكير الاستراتيجي من قبل هؤلاء القادة لمعالجته، وتوصلت الدراسة إلى أن قادة المنظمات الأهلية يتمتعون بخبرة عالية ولديهم كوادر إدارية ذات مستوى علمي رفيع.

دراسة عبدا لرزاق (2011م): هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية بدولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات التطبيقية بدولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

دراسة بدوي تركي (2012م): تناولت الدراسة موضوع أثر التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في ظل التحديات الجو السياسية التي تواجهها شركات الأعمال الكبرى، حيث تم تناول التفكير من خلال متغيرات شملت (القيادة الجديدة والتصور بعيد المدى لسيناريوهات المستقبل، وتشكل إستراتيجية شاملة مرنة) واتخاذ القرارات الإدارية، مجتمع هذه الدراسة شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية ودله قطر، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الكبرى لديها مستوى متوسط في التفكير الاستراتيجي العام للقادة في تلك الشركات يمتلكون قدرات تفكير استراتيجي تمكنهم من إدارة استراتيجية ناجحة.

دراسة (2012م) Robinsorr: تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي على مخرجات التعليم العالي، وتمحورت مشكلة الدراسة في عدم مواكبة مؤسسات التعليم العالي إلى بيئة الأعمال، وتوصلت إلى أن استخدام بروتوكول التفكير الاستراتيجي يلائم منظمات التعليم العالي لتأسيس بيئة تعلم يمكنها تنفيذ إستراتيجية طارئة وإبداعية من أجل الاستجابة للبيئة سريعة التغيير

دراسة عزة أحمد محمد الحسيني (2014م): هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على البيئة الفكرية للتفكير الاستراتيجي، وإلقاء الضوء على مشكلات التعليم الجامعي المصري وتمثلت مشكلة المدرسة في كيفية تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج

والتطبيقات الأجنبية، وتوصلت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجامعات المصرية تفكير نظامي وعلى قصد استراتيجي، مبني على الانتهاز الذكي للفرص والتفكير في إبعاد وفروض موجهة.

دراسة سائدة كازمي (2015م): التفكير الاستراتيجي لدى القادة التنظيميين من خلال بيئة عمل تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في المؤسسات التي تدل على الأداء الإداري العالي وذلك من خلال تمازج يقدمها الباحث.

دراسة جاه الرسول (2017م) مستوى التفكير الاستراتيجي وأثره على الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وادرة الموارد البشرية واعتمدت الدراسة على نظرية الموارد البشرية دون أن تتطرق إلى عوامل وأنماط وعناصر التفكير الاستراتيجي.

**تعقيب على الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الدراسة الحالية بجامعة مصراته.**

أشارت غالبية الدراسات إلى أهمية وضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي، بينما ركزت هذه الدراسة على أنماط وعناصر وقومات وعوامل التفكير الاستراتيجي ، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت التفكير الاستراتيجي في مجال التعليم ولكنها لم تربطه باتخاذ القرارات الإدارية، بينما تناولت الدراسة الحالية التفكير الاستراتيجي في مجال التعليم العالي وربطته باتخاذ القرارات الإدارية في جامعة مصراته.

### 1- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الأصلي من رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام والمسجلون، أما مجتمع الدراسة فقد تم اختياره بطريقة عشوائية في مجتمع البحث حيث قام الباحث بتوزيع عدد 47 استمارة استبانة على مجتمع البحث واستجاب 42 فرداً أي ما نسبته 89.3% من المبحوثين، حيث أعادوا الاستمارات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة.

الجدول رقم (1): خصائص مجتمع الدراسة

النسبة	العدد	الفئات	البيان
95	40	ذكر	النوع
5	2	أنثى	

	42	المجموع	
7.1	3	أقل من 30 سنة	العمر
42.8	18	من 30 وأقل من 40 سنة	
35.7	15	من 40 وأقل من 50 سنة	
14.4	6	50 سنة فأكثر	
	42	المجموع	
7.1	3	جامعي	المؤهل العلمي
92.9	39	فوق الجامعي	
100	42	المجموع	
2.4	1	رئيس الجامعة	المركز الوظيفي
2.4	1	نائب رئيس الجامعة	
19.04	8	عميد الكلية	
19.04	8	نائب العميد	
19.04	8	مدير الإدارة	
19.04	8	رئيس القسم	
19.04	8	مجلس لكلية	
100	42	المجموع	
19.04	8	من 5 وأقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
35.7	15	من 10 وأقل من 15 سنة	
26.22	11	من 15 وأقل من 20 سنة	
19.04	8	من 20 سنة فأكثر	
100	42	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

### 3- الثبات والصدق الظاهري لأداة الدراسة:

من أجل تحسين صدق الأداة (استمارة الاستبانة) وثباتها فقد تم إجراء التحكيم القبلي لها عن طريق عرضها على بعض الأكاديميين ذوي الاختصاص لغرض التحقق من صلاحيتها وسلامة وضوح عباراتها حيث تم تحديثها بتعديلاتهم قبل توزيعها على المبحوثين.

### 4- الثبات والصدق الإحصائي

لحساب الصدق والثبات الإحصائي لاستمارة الاستبانة تم أخذ عينة استطلاعية بحجم 30 فرداً وتم حساب ثبات صدق الاستبانة من هذه العينة بموجب معادلة التجزئة الحقيقية، ويوضح الجدول (1) نتائج الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية:

الجدول (2)

المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق القرائي
المحور الأول	%86	%93
المحور الثاني	%46	%69
المحور الثالث	%72	%85
المحور الرابع	%85	%93
المحور الخامس	%81	%90
المحور السادس	%89	%93
إجمال الاستبانة	%91	%95

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

يتضح للباحثين من الجدول أعلاه أن نسبة م عامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي وفقاً لمعادلة كرنباخ ألفا للعبارات لكامل استمارة الاستبانة عالية جداً تقارب 90% مما يعطي مؤشراً جيداً لقوة صدق الاستبانة وفهم عباراتها من قبل المبحوثين وتم الاعتماد عليها في اختبار الفروض.

### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبمعاونة الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن العبارات
2. كرنباخ ألفا لحساب معامل الثبات والصدق الإحصائي.

3. الوسط الحسابي (Mean) لإجابات أفراد العينة عن العبارات.

4. اختبار (ت) للعينة الواحدة.

5. الارتباط.

أشارت غالبية الدراسات إلى أهمية وضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي بينما ركزت هذه الدراسة على أنماط وعناصر ومقومات وعوامل التفكير الاستراتيجي، معظم الدراسات تناولت التفكير الاستراتيجي في مجال التعليم وكلها لم تربطه في اتخاذ القرارات الإدارية، بينما تناولت الدراسة الحالية التفكير الاستراتيجي في مجال التعليم العالي وربطه في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة. تعريفات ومصطلحات الدراسة:

#### التفكير الاستراتيجي:

توظف القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المؤسسة لكسب معظم المواقف التنافسية في كل الموارد المتاحة. (الفراء، 2009م، ص 35).

#### القرار الإداري:

هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة. (غانية، 2013م، ص 30).

المحور الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

#### أولاً: التفكير الاستراتيجي:

هو منهج فكري محدد له خطط خاصة به وأهداف محددة يريح العقل من الأفكار المشتبكة التي يحتاجها المفكر أثناء تفكيره في موقف معين.

كما عُرف بأنه عملية رسم المستقبل وتحديد نمط المتغيرات بناءً على معطيات الحاضر، بغرض التدخل الواعي في إحداث هذه المتغيرات والتحكم فيها والعمل على توجيهها نحو المسارات المرغوبة لتفادي المخاطر التي يفرضها عليها الواقع الذي ليس من صنعنا (كمبال، 2012 م، 168).

يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على مقدرات ومهارات الأفراد للقيام بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بغرض إحداث تغييرات جذرية في عمل المنظمة ومتغيرات بيئتها المحيطة بل التحكم فيها بغرض اقتناص الفرص ولتفادي المخاطر من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة.

### أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتضح أهمية التفكير من خلال الآتي (عبد العزيز حيدر، 2014، 134)

1. المساعدة في مواكبة بيئة الأعمال.
2. وضوح الرؤية المستقبلية.
3. تفادي الأخطار المستقبلية.
4. تحديد معالم رسالة المنظمة.
5. اشتقاق الأهداف الاستراتيجية في الرسالة وجعلها منسجمة مع بعضها.
6. المساعدة في مشاركة وتفاعل كل المستويات الإدارية في العمل.

### أنماط التفكير الاستراتيجي

أورد الكتاب عدداً من أنماط التفكير الاستراتيجي منها:

1. التفكير الشمولي: ذلك النمط الذي يهتم بتحديد الإطار العام للمشكلة وتحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، بناءً على خبرة المفكر (حرحوش وطارق، 2012، 3)
2. التفكير الشخصي: هذا النوع مماثل لأسلوب مدرسة الإدارة بالمواقف فهو يهتم بتحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً.
3. التفكير التخطيطي: هذا النمط تحدد فيه الأهداف المراد الوصول إليها مسبقاً، أي تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، تم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج من أسباب ومصادر ومعلومات لأغراض اتخاذ القرار.
4. التفكير التجريدي: يقصد به التفكير الذي يهتم بمصدر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار في هذا النوع مبنياً على تفكير مجرد للقائد (نجيب 2008م، 146).

### خطوات التفكير الاستراتيجي:

هنالك عدد من الخطوات اللازمة للتفكير الاستراتيجي وهي: (حرحوش وطارق، 2012، 125).

1. تحليل بيئة المنظمة الخارجية من أجل معرفة تأثير متغيرات السياسة والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من أجل اقتناص الفرص واجتتاب التهديدات.
2. تقويم الإمكانيات الداخلية التي تتمتع بها المنظمة.
3. تحليل وضع المنافسة القائم.
4. تحليل القيمة المضافة للمنظمة.
5. رسم المستقبل المطلوب.

### نماذج التفكير الاستراتيجي مروان حبش (2016):

من خلال التتبع التاريخي لنشاط التفكير الاستراتيجي توصلت الدراسات والبحوث أن للتفكير الاستراتيجي عدة نماذج تختلف في تصورها طبقا لاختلاف بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية وما يحيط بها من فرص وتهديدات، إضافة إلى رسالة المنظمة وأهدافها وموقفها التنافسي وتوجد عدة نماذج تستخدم في التفكير الاستراتيجي منها:

1- نموذج SWOT

2- نموذج Child

3- نموذج Mintzberg

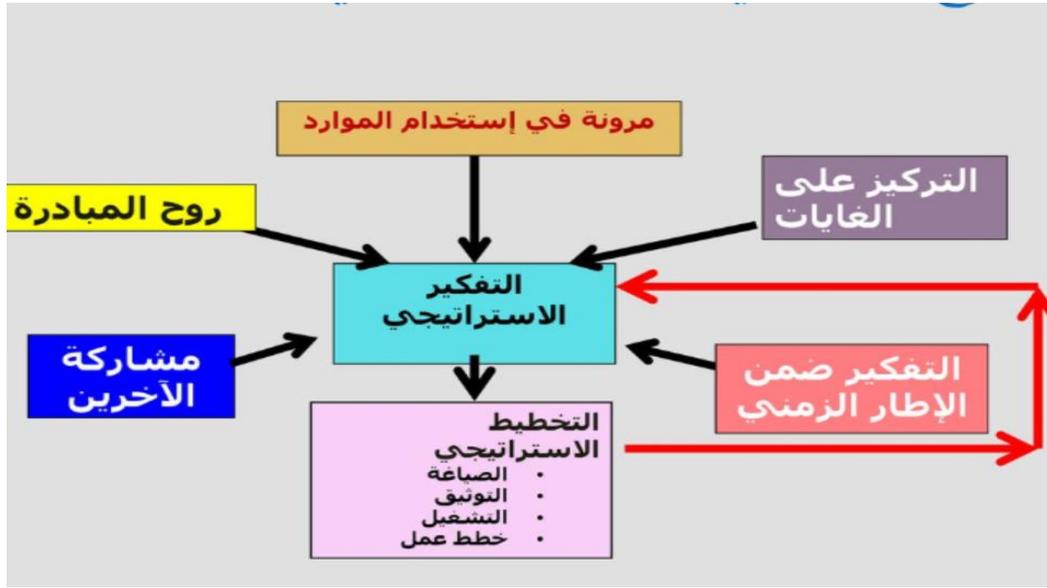
4- نموذج Porter

5- نموذج المحلل

6 - نموذج المقاوم

إلا أن أهم هذه النماذج هو نموذج أوشانسي.

نموذج أوشانسي للتفكير الاستراتيجي:



المصدر: أكؤم سالم البعيد، التفكير الاستراتيجي وآفاق المستقبل (عويدات، الأردن 123).

اوشانسي

يركز هذا النموذج على الغايات (صياغة وتوثيق وتشغيل وخطط عمل والمرونة ففي استخدام الموارد وروح المبادر) هو التفكير ضمن الإطار الزمني ومشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات وتوجد ست قبعات تحمل ألوانا مختلفة لكل لون دلالاته :

القبعة البيضاء: تبين المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة التي نحتاجها والبيانات

القبعة الحمراء: المشاعر والحس وتركز على التعبير والشعور.

القبعة الصفراء: الإيجابية والتفاؤل وتركز على الجدوى والفائدة المرجوة وإمكانية التطبيق والتعديل والبحث عن الفوائد .

القبعة السوداء: الحذر والمخطرة والصعوبات وتركز على السلبيات والاختفاء

القبعة الخضراء: البدائل الإبداعية والأفكار الجديدة وتركز على النمو وتطوير الأفكار.

القبعة الزرقاء: التحكم وتنظيم التفكير وتركز على الاستنتاجات المنطقية والقرارات.

ثانياً: اتخاذ القرارات الإدارية:

القرار في اللغة: يعني ما قرر (أي ثبت) عليه الرأي في الحكم في مسألة، وأصل كلمة قرار (Decision) لاتيني وتعني البث النهائي.

أما عملية اتخاذ المقررات فهي فحص واختيار والتزام بغاية أو خطة عمل (بدوي تركي 2012، 87).

ويمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

#### أنواع القرارات:

صنف علماء الإدارة القرارات الإدارية إلى الآتي: (منى خليل، 2009، 199).

#### 1- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

**القرارات المبرمجة:** وهي تكوّن الحالات المعروفة والمتكررة والتي بنيت لها قواعد في الماضي وتسير تطبيقاتها في المستقبل.

**القرارات غير المبرمجة:** - وهي تكون للحالات غير المعروفة والمتكررة، والفريدة في خصائصها والتي تكون غير هيكلية أو محددة الأبعاد.

#### 2- قرارات حسب المدى الزمني:

- قرارات طويلة المدى وهي القرارات الاستراتيجية التي تتخذ من قبل الإدارة العليا بالمنظمة وهي قرارات حتمية.

- قرارات متوسطة المدة وهي إدارية وظيفية يتم اتخاذها لتسهيل عمليات تنفيذ القرارات الاستراتيجية.

- قرارات قصيرة المدى وهي قرارات تشغيلية تعكس مخرجات عمل المنظمة.

#### مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

توجد عدة مراحل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية وهي: (دياب، 2012، 280)

1. تشخيص المشكلة.
2. تحليل المناخ المحيط.
3. تنمية بدائل الحل.
4. تقويم البدائل.
5. اختيار أفضل البدائل (القرار).
6. تطبيق القرار.

### العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية (منى خليل، 2009، 99)

1. عوامل تتعلق بالمشكلة من حيث أنواعها وآثارها وظروفها المتأثرة بها.
2. العوامل المتعلقة بمتغيرات البيئة.
3. العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار (الإدارة، القيم، الدوافع، القدرات الجسمانية والعقلية).
4. ضعف فهم كل طرف لأهداف الطرف الآخر.
5. هدف الاتصال داخل المنظمة.
6. العوامل المالية.

### العلاقة بين التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية في قطاع التعليم

يعد التفكير الاستراتيجي بمثابة المنظار الذي تستخدمه المؤسسات في النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ القرارات، فاتخاذ القرارات يبني عليه مستقبل المؤسسة فهو يحتاج إلى إدارة لديها فكر استراتيجي قائم على إدراك يستطيع تشكيل مستقبل عملها. والتفكير الاستراتيجي له علاقة وثيقة بنجاح مؤسسات التعليم العالي من خلال القرارات الإدارية التي تتخذها هذه المؤسسات وذلك لأن المتغيرات الإدارية والمستحدثات التكنولوجية وزيادة المخصصات وعدد الطلاب، فضلاً عن زيادة عدد المستويات الإدارية والتشجيعية وغيرها بالإضافة للمتغيرات البيئية المتلاحقة جعلت من الصعوبة التأكد من أن القرارات الإدارية تساعد على إنجاح المستقبل الذي أضحى مرهوناً باستخدام التفكير الاستراتيجي

المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

#### جامعه مصراته: مقرها مدينة مصراته ليبيا شعارها تعليم أفضل لمستقبل أفضل:

تم تأسيس جامعة مصراته في سنة 1984، حيث كان اسمها جامعة التحدي وإدارتها في مدينة سرت ، إلا أنها أصبحت جامعه متكاملة تحت اسم جامعة السابع من أكتوبر في العام 1990م وفي عام 2010 صدر قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (149) بشأن إعادة هيكلة الجامعات الليبية ودمج جامعة السابع من أكتوبر مع جامعة المرقب، حيث أصبحت تحت اسم جامعة مصراته في العام 2010 ، وبها أربع عشرة كلية من مختلف التخصصات وتستخدم اللغة العربية في الدراسة. لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبمعاونة الأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن العبارات

2- كرنباخ ألفا لحساب معامل الثبات والصدق الإحصائي.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

الجدول رقم (3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة الدراسة لعبارة التفكير لاستراتيجي بجامعة مصراتة

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
أوافق	.947	4.05	15	19	5	2	1	إدارة الجامعة ممارسة التفكير الاستراتيجي من خلال انتقاء أصحاب العقول المفكرة للعمل بها	
			%34	%46	%12	%5	%2		
اوافق	1.019	3.76	10	19	6	7	0	يتم الربط بين الفكر والعمل في الجامعة لإحداث التغيير	
			%24	%44	%15	%17	%0		
اوافق	.994	3.76	8	23	5	5	1	إدارة الجامعة لديها فكر استبانة يبدأ من مستقبلها لتستمد حاضرها منه حسب ما تقتضيه البيئة الخارجية	
			%20	%55	%12	%12	%2		
اوافق	1.010	3.93	12	22	4	2	2	منتسبو الجامعة قادرون على الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة عملهم	
			%28	%54	%10	5%	%5		
أوافق	.993	3.88	%26.2	49.4 %	12.2 %	%9.8	%2.4	التفكير الاستراتيجي بالجامعة	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدالية 2018م

### 1- تحليل ومناقشة عبارات المحور الأول:

يهدف هذا المحور لمعرفة ما إذا كان التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة يؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة أم لا.

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول (التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة) نجد أنه حصل على وسط حسابي 3.9 أي أوافق حسب مقياس ليكارث الخماسي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على أن التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة يؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.

### 2- تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني:

يهدف هذا المحور لمعرفة ما إذا كانت أنماط التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارة أنماط التفكير الاستراتيجي بالجامعة

الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تعتمد إدارة الجامعة على التفكير الشخصي لمندوبيها في تطوير عملها	1	7	4	20	10	3.73	1.096	أوافق
	%2	%17	%10	%46	%24			
التفكير التخطيطي بالجامعة يعتمد على مقاييس كمية	1	5	13	17	6	3.51	.978	أوافق
	%2	%12	%32	%39	%15			
لدى أساليب عديدة لحل مشكلات العمل بتقديم التفكير التجريدي	0	3	12	22	5	3.68	.789	أوافق
	%0	%7	%29	%51	%12			
أعمل على تحقيق أهداف	0	3	3	25	11	4.04	.787	أوافق

			27%	61%	5%	7%	0%	الجامعة من خلال نظرة الشمولية للعمل
أوافق	.91	3.75	32	84	32	18	2	أنماط التفكير الاستراتيجي بالجامعة
			19.5%	49.4%	18.9%	11%	1.2%	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من خلال دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثاني أنماط التفكير الاستراتيجي بالجامعة نجد أن الوسيط الحسابي 3.75 أي أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي. يعني أن غالبية الباحثين يوافقون على أن أنماط التفكير الاستراتيجي بالجامعة يؤثر على القرارات الإدارية بجامعة مصراتة.

### 3- تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث:

يهدف هذا المحور لمعرفة أداء المبحوثين حول كل عبارة من عبارات المحور عناصر التفكير الاستراتيجي بالجامعة وذلك من خلال الوسيط الحسابي.

الجدول (5): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارة عناصر التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أوافق	.829	3.63%	6	20	12	4	0	لدى القوى العاملة تفكير منظم يساعد على تحقيق أهداف الجامعة
			12%	49%	29%	10%	0%	
أوافق	.959	4.07	16	18	5	2	1	الجامعة فيها رؤية تحدد طبيعة عملها في المستقبل
			37%	44%	12%	5%	2%	
أوافق	1.204	3.59	11	14	8	7	2	تتمتع القوى العاملة

			27%	32%	20%	17%	5%	بالجامعة بمهارات اتصال عالية تمكنها من الاستفادة من أفكار الآخرين
أوافق	1.006	3.29	5	16	9	12	0	تتمتع القوى العاملة بالجامعة بقدرات فوق العادية لإدراك الأحداث المستقبلية
			10%	39%	22%	29%	0%	
أوافق	1.00	3.65	38	68	34	25	3	عناصر التفكير الاستراتيجي
			21.3%	40.9%*	20.7%	15.2%	1.8%	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثالث (عناصر التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة).

نجد أن الوسط الحسابي (3.65) حسب مقياس ليكارت الخماسي ؛ أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على أن عبارات عناصر التفكير الاستراتيجي وأثرها في اتخاذ القرارات الإداري

#### 4- تحليل ومناقشة عبارات المحور الرابع:

يهدف هذا المحور لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين حول كل عبارة من عبارات هذا المحور (بُعد مقومات التفكير الاستراتيجي جامعة مصراتة) وذلك من خلال استخدام الوسط الحسابي.

الجدول (6): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بُعد مقومات التفكير الاستراتيجي

#### بجامعة مصراتة

الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
تحفز إدارة الجامعة القوى	3	11	12	12	4	3.12	1.077	محايد

			10%	29%	29%	27%	5%	العامل على ممارسة التفكير الاستراتيجي
محايد	1.135	3.63	9	19	4	9	1	بيئة العمل بالجامعة مهيأة تساعد على التفكير الاستراتيجي
			22%	46%	7%	22%	2%	
محايد	1.077	3.20	5	13	11	12	1	تتبنى الإدارة العليا بالجامعة مبدأ مشاركة القوى العاملة في صناعة مستقبلها
			12%	29%	27%	29%	2%	
محايد	1.150	3.32	7	13	11	9	2	لدى الجامعة نظام معلوماتي يساعد على التفكير الاستراتيجي
			17%	29%	27%	22%	5%	
محايد	1.11	3.32	25	57	38	41	7	مقومات التفكير الاستراتيجي بالجامعة
			15.2%	33.5%	22.6%	25%	3.7%	

#### المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الرابع نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.32) أي محايد حسب مقياس كيلرت الخماسي؛ أي أن معظم المبحوثين محايدون عن بعد بالنسبة لمقومات التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.

#### 5- تحليل ومناقشة عبارات المحور الخامس:

يهدف هذا المحور لمعرفة ما إذا كانت عوامل التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة.

الجدول (7): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات عوامل التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
أوافق	.721	4.07	11	24	6	1	0	لدى مجموعة من السمات أظهرت إبداعا إداريا في عملي
			%27	%56	%15	%2	%0	
أوافق بشده	596.	4.54	25	15	2	0	0	أتحمل مسؤولية ما أكلف به من أعمال وفقاً لشروط الوظيفة المتفق عليها.
			%59	%37	%5	%0	%0	
أوافق بشده	.542	4.61	27	14	1	0	0	استخدم كافة مقدراتي العقلية لإنجاح العمل المكلف به
			%63	%34	%2	%0	%0	
أوافق بشده	.594	4.56	26	14	2	0	0	أتعاون مع لا أفكار الجديدة في بيئة عملي بالجامعة
			%61	%34	%5	%0	%0	
أوافق بشده	.613	4.45	89	67	11	1	0	عوامل التفكير الاستراتيجي
			52.4%	40.2%	6.7%	%.6	0	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من خلال دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول لعوامل التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة نجد أنه حصل على وسط حسابي (4.45) أي أوافق بشدة حسب مقياس كيليرت الخماسي بمعنى أن

غالبية الباحثين يوافقون بشدة على عوامل التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.

#### 6- تحليل ومناقشة عبارات المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة):

الجدول رقم (8): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المتغير التابع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرة	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
محايد	1.127	2.93	3	14	8	13	4	تحرص إدارة الجامعة على إشراك القوى العاملة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
			%5	%34	%20	%32	%10	
أوافق	.921	3.41	3	19	12	6	1	القرارات الإدارية بالجامعة مبنية على حقائق علمية
			%7	%46	%29	%15	%2	
أوافق	.976	3.44	5	18	13	4	2	تحرص إدارة الجامعة على تحليل بيئة عملها قبل اتخاذ قراراتها الإدارية
			%10	%44	%32	%10	%5	
أوافق	.799	3.63	4	24	11	2	1	القرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الجامعة تتصف بالمرونة
			%7	%59	%27	%5	%2	

أوفق	.977	3.54	5	21	9	6	1	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة بشكل موضوعي بعيداً عن الاختيارات الشخصية
			%12	%49	%22	%15	%2	
أوافق	.840	3.51	4	21	11	6	0	تقوم إدارة الجامعة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم
			%7	%51	%27	%15	%0	
أوافق	.94	3.41	24	117	64	37	9	اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة
			8.1%	47.2%	26.0%	15.0%	3.7%	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يهدف هذا المحور لمعرفة أداء أفراد عينة الدراسة بشأن قياس اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة. ولمعرفة ذلك فقط اعتمد الباحثان على الوسط الحسابي لمعرفة نتيجة كل عبارة بدراسة الجدول السابق لنتائج المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة) نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.41) أي أوافق حسب مقياس كليلرت الخماسي.

يشير ذلك إلى أن غالبية المبحوثين يوافقون على أن قياس اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة تتأثر بأبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي.

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج المحول الأول باستخدام (ت) المحسوبة:

يهدف هذا المحور لمعرفة التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة واختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كل عبارة من عبارات هذا المحور، استخدام العينة الواحدة (one-sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة التفكير الاستراتيجي جامعة مصراتة.

الجدول (9): اختبار العينة الواحدة (one-sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة التفكير  
الاستراتيجي بجامعة مصراتة

ر.م	العبارة	ت. المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
1.	إدارة الجامعة ممارسة للتفكير الاستراتيجي من خلال انتقاء أصحاب العقول المفكرة للعمل بها	7.088	40	.000	داله إحصائيا
2.	يتم الربط بين الفكر والعمل في الجامعة لإحداث التغيير	4.75	40	.000	داله إحصائيا
3.	إدارة الجامعة لديها فكر استباقي يبدأ من مستقبلها لتستمد حاضرها منه حسب ما تقتضيه البيئة الخارجية	4.868	40	.000	داله إحصائيا
4.	منسوبي الجامعة قادرون على الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة عملهم	5.878	40	.000	داله إحصائيا

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح للباحث من الجدول (9) أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة (ت) المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين أي توجد دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشد) وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين بشدة .

من كل ما سبق من نتائج عن المحور الأول للدراسة فإنه يشير على تحقق الفرضية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة واتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: تحليل ومناقشة المحور الثاني:

يهدف هذا المحور لمعرفة أنماط التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة. ولاختبار هذا المحور لأبد من بيان اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة ولكل عبارة من عبارات هذا المحور، استخدام العينة الواحدة (one sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (10) اختبار العينة الواحدة (one-sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة أنماط التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة

ر.م	العبارة	ت. المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
1.	تعتمد إدارة الجامعة على التفكير الشخصي لمندوبيها في تطوير عملها	4.276	40	.000	داله إحصائيا
2.	التفكير التخطيطي بالجامعة يعتمد على مقاييس كمية	3.354	40	.002	داله إحصائيا
3.	لدى أساليب عديدة لحل مشكلات العمل تقدم التفكير التجريدي	40	.000	داله إحصائيا	
4.	أعمل على تحقيق أهداف الجامعة من خلال نظرتي الشمولية للعمل	8.730	40	.000	داله إحصائيا

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح للباحث من الجدول (10) أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين أي توجد دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ومما سبق من النتائج التي وردت في المحور الثاني فإنه يشير إلى تحقق الفرضية التي تنص

على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة واتخاذ القرارات الإدارية.

### ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث:

يهدف هذا المحور لمعرفة بعد عناصر التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة. وللتحقق من ذلك، يجب معرفة اتجاه أداء عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات المحور الثالث وتم حساب واختيار العينة الواحدة (One sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها عناصر التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة.

### الجدول (11) اختبار العينة الواحدة (One sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة عناصر التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة

ر.م	العبارة	ت. المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
1.	لدى القوى العاملة تفكير منظم يساعد على تحقيق أهداف الجامعة	4.896	40	.000	داله إحصائياً
2.	الجامعة فيها رؤية تحدد طبيعة عملها في المستقبل	7.166	40	.000	داله إحصائياً
3.	تتمتع القوى العاملة بالجامعة بمهارات اتصال عالية تمكنها من الاستفادة من أفكار الآخرين	3.114	40	.003	داله إحصائياً
4.	تتمتع القوى العاملة بالجامعة بقدرات فوق العادية لإدراك الأحداث المستقبلية	1.863	40	.070	داله إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

خلص الباحثان من الجدول (11) أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة (ت) المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل بوجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في توزيع إجابات أفراد القيمة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار دون غيره، ونستنتج أن معظم أفراد العينة يوافقون بشدة ومن هذه النتائج من المحور الثالث نخلص إلى تحقق الفرضية التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة واتخاذ القرارات الإدارية.

رابعاً: عرض ومناقشة المحور الرابع: مقدمات التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة:

يهدف هذا المحور لمعرفة بعد مقومات التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة. للتحقق من ذلك، ينبغي معرفة اتجاه أداء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من عبارات المحور الرابع، ويتم ذلك من خلال اختبار العينة الواحدة (One sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده مقومات التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة.

اختبار العينة الواحدة (One sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده مقومات التفكير الاستراتيجي

ر.م	العبارة	ت. المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
1.	تحفز إدارة الجامعة القوى العاملة على ممارسة التفكير الاستراتيجي	.725	40	.473	غير داله إحصائيا
2.	بيئة العمل بالجامعة مهيأة تساعد على التفكير الاستراتيجي	3.578	40	.001	داله إحصائيا
3.	تتبنى الإدارة العليا بالجامعة مبدأ مشاركة القوى العاملة في صناعة مستقبلها	1.160	40	.253	غير داله إحصائيا
4.	لدى الجامعة نظام معلوماتي يساعد على التفكير الاستراتيجي	3.115	40	.005	داله إحصائيا

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح للباحثين من الجدول (12) أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة (ت) المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين ؛ أي وجود دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة.

(أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيارات دون غيره، ونستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين. وأن المحور الرابع يشير إلى تحقق الفرضية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة واتخاذ القرارات الإدارية.

**خامساً: عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس عوامل التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة.**

يهدف هذا المحور إلى ضبط عوامل التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة ولتحقيق ذلك ينبغي معرفة اتجاه أداء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من عبارات المحور الرابع ويتم اختيار العينة الواحدة (One sample Test) لإجابات أفراد العينة كما في الجدول الآتي:

**الجدول (13) اختبار العينة الواحدة (One sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة عوامل**

**التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة**

ر.م	العبارة	ت. المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
1.	لدى مجموعة من السمات أظهرت إبداعي الإداري في عملي	9.634	40	.000	داله إحصائيا
2.	أتحمل مسؤولية ما أكلف به من أعمال وفقاً لشروط الوظيفة المتفق عليها.	16.516	40	.000	داله إحصائيا
3.	استخدم كافة مقدراتي العقلية لإنجاح العمل المكلف به	19.013	40	.000	داله إحصائيا
4.	أتعاون مع الأفكار الجديدة في بيئة عملي بالجامعة	16.636	40	.000	داله إحصائيا

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح للباحثين من الجدول (13) أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة (ت) المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين أي توجد دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة. (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ونستنتج من ذلك معظم أفراد العينة يوافقون. ومما سبق نخلص أن كل عبارة من عبارات المحور الخامس تشير إلى تحقق الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية جامعة مصراتة.

سادساً: عرض ومناقشة نتائج المحور السادس اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة (المتغير التابع):

يهدف هذا المحور إلى اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة وللتحقق من ذلك، ينبغي معرفة اتجاه أداء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المحور الثاني، وتم اختبار العينة الواحدة (One sample Test) لإجابات أفراد العينة كما في الجدول الآتي:

الجدول (14).. اختبار العينة (One sample Test) لإجابات أفراد العينة

ر.م	العبارة	ت. المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	القرار
1.	تحرص إدارة الجامعة على إشراك القوى العاملة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	- .416	40	.680	غير داله إحصائيا
2.	القرارات الإدارية بالجامعة مبنية على حقائق علمية	2.882	40	.006	داله إحصائيا
3.	تحرص إدارة الجامعة على تحليل بيئة عملها قبل اتخاذ قراراتها الإدارية	2.880	40	.006	داله إحصائيا
4.	القرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الجامعة تتصف بالمرونة	5.084	40	.000	داله إحصائيا
5.	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية	3.516	40	.001	داله إحصائيا
6.	تقوم إدارة الجامعة بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم	3.903	40	.000	داله إحصائيا

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح للباحثين من الجدول (14) أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة (ت) المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين أي توجد دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة. (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز بخيار دون غيره، ونستنتج أن أفراد العينة موافقون بشدة ونخلص أن المحور السادس من الدراسة يشير إلى تحقق الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية بجامعة مصراتة.

جدول (15) معامل الارتباط.

المحاور	التفكير الاستراتيجي	أنماط التفكير الاستراتيجي	عناصر التفكير الاستراتيجي	مقومات التفكير الاستراتيجي	عوامل التفكير الاستراتيجي	اتخاذ القرارات الإدارية
التفكير الاستراتيجي	ارتباط بيرسون	1	.347	.717	.744	.787
	القيمة المعنوية		.026	.000	.000	.000
	حجم العينة	42	42	42	42	42
أنماط التفكير الاستراتيجي	ارتباط بيرسون	.347	1	.467	.293	.263
	القيمة المعنوية	.026		.002	.063	.097
	حجم العينة	42	42	42	42	42
عناصر التفكير الاستراتيجي	ارتباط بيرسون	.717	.467	1	.677	.597
	القيمة المعنوية	.000	.002	.000	.000	.000
	حجم العينة	42	42	42	42	42
مقومات التفكير الاستراتيجي	ارتباط بيرسون	.744	.293	.677	1	.686
	القيمة المعنوية	.000	.063	.000	.010	.000

						المعنوية	
42	42	42	42	42	42	حجم العينه	
.197	1	.398	.457	.345	.335	ارتباط بيرسون	عوامل التفكير الاستراتيجي
.217		.010	.003	.027	.032	القيمة المعنوية	
42	42	42	42	42	42	حجم العينه	
1	.197	.686	.597	.263	.787	ارتباط بيرسون	اتخاذ القرارات الإدارية
	.217	.000	.000	.097	.000	القيمة المعنوية	
42	42	42	42	42	42	حجم العينه	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

الهدف من حساب معامل الارتباط هو قياس العلاقة بين المحاور المكونة لمتغيرات الدراسة، وبعد دراسة وحساب معاملات الارتباط في الجدول السابق نلاحظ أن هنالك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية بين (التفكير الاستراتيجي) و (اتخاذ القرارات الإدارية) وذلك من خلال قيمة مستوى المعنوية لكل محور من محاور التفكير الاستراتيجي وجميعها أقل من القيمة العرفية (0.05).

المحور الرابع: تتضمن النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج:

1. الإدارة العليا بالجامعة ممارسة للتفكير الاستراتيجي.
2. لدى جامعة مصراتة مقومات ساعدت القوى العاملة على التفكير الاستراتيجي .
3. تمارس جهات الاختصاص بالجامعة أنماط التفكير الاستراتيجي المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
4. وضوح طبيعة العمل بالجامعة ساعد في تنفيذ القرارات الإدارية.
5. لدى القوى العاملة مقدرات عالية استطاعت من خلالها مواكبة بيئة العمل.
6. عوامل التفكير الاستراتيجي بجامعة مصراتة لها أثر واضح في اتخاذ القرارات الإدارية ونجاحها.
7. أن القرارات الإدارية بجامعة مصراتة بها مرونة وتتخذ بناء على حقائق بصورة علمية سليمة.

8. إيمان الإدارة العليا بمبدأ مشاركة القوى العاملة ساعد على إنجاح التفكير الاستراتيجي

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج البحث ، فإننا نقدم التوصيات الآتية:

1. على إدارة الجامعة العمل على تشجيع كافة المستويات الإدارية على الاستمرار في ممارسة التفكير الاستراتيجي.
2. الاستمرار في عملية تهيئة بيئة العمل بالجامعة التي تساعد على التفكير.
3. الاهتمام بتحليل متغيرات البيئة الخارجية الي تؤثر على مستقبل الجامعة.
4. خلق نظام معلومات يساعد على عملية الاتصال لدى كافة أفراد الجامعة.
5. الاهتمام بالتدريب الخارجي الذي يساعد على اكتساب الخبرات التي تولد الأفكار.
6. تحفيز الباحثين في إنجاز بحوثهم ونشرها في المجلات العالمية العلمية الدورية.
7. على إدارة الجامعة العمل على تطبيق مبدأ مشاركة القوى العاملة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

المصادر والمراجع:

- 1- الفرا ماجد محمد، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد (31)، العدد (95)، 2009.
- 2- الططاحين، غانية، أهمية القرار الإداري في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مجلة الحكمة، العدد (2) 2013م
- 3- بدوي، تركي غازي أحمد، أثر التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرارات في ظل التحديات الجو السياسية التي تواجهها شركات الأعمال الكبرى، رسالة دكتوراه منشورة، قدمت لجامعة عمان العربية، (2012م).
- 4- صالح عادل حرجوش ومحمد طارق شريف، تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفة لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة بالعراق، المجلة العربية للإدارة، مجلد (21)، العدد (1)، 2001م.
- 5- صلاح الدين محمد كمبال، الاتجاهات الحديثة للتفكير الاستراتيجي في الإدارة، دراسة حالة الشركة السعودية للكهرباء، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أم درمان الإسلامية 2012م.

- 6- عبد العزيز صدر سحين، مهدي صدر سلمان، التنبؤ بالإنجاز بدلالة التفكير الاستراتيجي لدى سباحي الفرات الأوسط والمنطقة الجنوبية في فعالية 100 م سباحة حرة، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد (14)، العدد (1) يناير 2014م.
- 7- عزت أحمد محمد الحسين، التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة التربية المصرية، المجلد (16)، العدد (47)، فبراير، (2014).
- 8- عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، ط1، الخرطوم، بمطابع السودان للعملة المحدودة، (2013م).
- 9- فتحي أحمد دياب عولا، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012م.
- 10- مروان حبش التخطيط الاستراتيجي مكتبة عويدات الأردن 2016م.
- 11- منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرارات في عصر المعلومات من منظور الخدمة الاجتماعية، حلوان، المكتب الجامعي الحديث 2009م.
- 12- نجيب، نعيم خالد، أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية تربية نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (14)، العدد (48)، يونيو 2008.
- 13- Robinson. Deberah, Comparative, Holistic multiple case study of the strategies thinking protocol and traditional strategic planning processes at a southeastern university phd the college of education, Florida Atlantic may 2013 form