

أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي

بدرية بنت متعب العتيبي

باحثة ماجستير
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة عبد العزيز بجدة، والتعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية في الجامعة، بالإضافة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة والبالغ عددهم (271)، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (138) من القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء (البيانات الشخصية - الثقافة التنظيمية - التفكير الاستراتيجي) كأداة للدراسة، كما أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وأن السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، كما أظهرت النتائج أن جميع أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التخطيطي، التجريدي، التشخيصي) ممارسة من قبل القيادات النسائية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية بكل أبعادها (السياسات والإجراءات داخل الجامعة، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، مستوى الثقافة التنظيمية ككل)، كما أكدت نتائج الدراسة بأن عدد من القيادات النسائية تعتمد بالدرجة الأولى على فهم المشكلات، ومن ثم وضع البدائل بناءً على معطيات الواقع، وهذا بالتأكيد يضمن للجامعة سلامة اتخاذ القرارات والحلول في الأزمات الإدارية التي تواجهها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التفكير الاستراتيجي، القيادات النسائية، العمر، سنوات الخبرة، المنصب الإداري.

المقدمة

تتأثر عملية التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً وإيجاباً، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى (الليثي، 2008: 10).

وتُعد الثقافة التنظيمية أحد المصطلحات المعقدة التي تضمن أكثر من متغير، فهي على سبيل المثال تتضمن كافة المعارف والأخلاقيات والمعتقدات والفنون والتشريعات القانونية والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية السائدة في المجتمع (Moradi; Saba; Azimi & Emami, 2012: 32).

* تم استلام البحث في ديسمبر 2018، وقبل للنشر في يناير 2019، وتم نشره في ديسمبر 2020.

(معرّف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2020.130788

مشكلة الدراسة

العصر الحالي يتسم بتسارع وتيرة التغيير نتيجة الثورات المعرفية والتكنولوجية بحيث أصبح لم يعد بإمكان الإدارة والقيادة بأساليبها التقليدية مجابهة هذه التغييرات، وحتى يتم الاستعداد لمواجهة هذه التغييرات، لابد من أن تمتلك المنظمة قيادات حكيمة قادرة على رسم خريطة للعملية التنموية آخذة في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا تبدو الحاجة إلى تطوير القيادات و تمكينهم من ممارسة وتطبيق التفكير الإستراتيجي والالتزام به حتى تتمكن من وضع الخطط الاستراتيجية والوصول إلى القرارات المستقبلية على أسس سليمة.

وترى الباحثة أن الاهتمام بتغيير التفكير الاستراتيجي لدى القيادات يتطلب الحرص على أن يكون التوجه الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من المكون الثقافي للمنظمة. فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم وطموحات، لها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، حيث إن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى ضعف مواجهتها التحديات المستقبلية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

أولاً - الأهمية العلمية

- 1- جاءت هذه الدراسة لتلبية لتوصيات الدراسات السابقة والتي كان أبرزها دراسة (البريدي، 2007)، والتي اقترحت القيام بدراسات تطبيقية لاختبار مدى دقة وصحة الأمراض الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الواردة في الدراسة، حيث ركزت الباحثة في هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية.
- 2- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مستوى الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي حالياً وأثرهما على المنظمات.
- 3- ضرورة توافر الكفاءة في التفكير الإستراتيجي باعتباره نقطة البدء حيث لا يمكن أن يكون في المنظمات خطط أو إدارات استراتيجية بدونها.
- 4- حاجة المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات خصوصاً في ظل قلة الدراسات ظاهراً التي تتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

ثانياً - الأهمية التطبيقية

- 1- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى بيئة إدارية تساعد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الواضحة لتحسين مخرجاتها.
- 2- إن توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على التفكير الاستراتيجي يعد من أهم السبل التي تساعد على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة.
- 3- تأمل الباحثة أن تساهم الدراسة في توضيح الواقع الحالي لمستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات العليا بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وعلاقتها بدرجة التفكير الاستراتيجي.
- 4- تسعى الباحثة للتوصل إلى التوصيات اللازمة لتوليد ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على تطبيق التفكير الاستراتيجي وتطوير القيادات.

أهداف الدراسة

تحرص الدراسة على معرفة الآتي:

- 1- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- 2- مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في الجامعة
- 3- التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ودرجة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في الجامعة.

- 4- التحقق مما إذا كان هناك اختلاف حول مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات العليا في الجامعة وخصائصهم الشخصية والوظيفية.
- 5- التحقق مما إذا كان اختلاف حول مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا بالجامعة بتنوع خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- 6- التوصل إلى مقترحات وتوصيات تساهم في توليد ثقافة تنظيمية تدعم التفكير الاستراتيجي وتفعيله لدى القيادات العليا.

تساؤلات الدراسة

تتناول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟
ويتفرع منه عدد من التساؤلات الفرعية التالية وهي:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة؟
- 2- ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في الجامعة؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في الجامعة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات العليا بالجامعة تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا في الجامعة تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: سوف يقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- الحدود الاجتماعية: يقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مجتمع من القيادات العليا النسائية في جامعة الملك عبد العزيز للعام 1433هـ / 1434هـ.
- الحدود العلمية: ركزت الباحثة في هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي لدى الموظفات اللاتي يشغلن المناصب القيادية التالية (عميدة، وكيلة، رئيسة قسم، مشرفة قسم، مديرات الإدارات فقط).

مصطلحات الدراسة

التفكير الاستراتيجي:

عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل من أجل الوضع التنافسي للمنظمة (الشهري، 2010: 5).
ويمكن النظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه أحد أنشطة التفكير الفردية التي تعود بالنفع على المنظمات، ويعد الهدف الأساسي من هذه الاستراتيجية هو البحث عن الاستراتيجيات التنافسية التي تعمل على وضع المنظمة في موضع أفضل من التي عليه الآن (Haycock et al., 2012: 3).

الثقافة التنظيمية

تعني مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة وكيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسيرون أعمال منظمته، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم (مصطفى، 2002: 155). كذلك يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها ذلك النظام الشامل المكون من القيم، والمعتقدات، والمعايير السائدة داخل المؤسسة، والتي قد تيسر أو تعوق من مستوى فاعلية الأداء (Mayowa, 2011: 3).

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه «يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، وكمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى» (المزجاجي، 2007: 119).

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وعددهن (245)، حسب بيانات مكتب عميدة شطر الطالبات، والتي تضمنت عدد القيادات الإدارية، ولأن المعلومات الرقمية لم تشر إلى عدد أمينات الأقسام، والباحثة قامت بالبحث الميداني عن عدد أمينات الأقسام رغبة في إضافة القيادات اللاتي يشغلن هذا المنصب وبذلك أصبح عدد مجتمع الدراسة (271) قائدة.

عينة الدراسة

$$N = \frac{N}{(N-1)b^2 + 1}$$

بناء على حجم المجتمع المذكور، لجأت الباحثة إلى المعادلة الرياضية الخاصة بذلك وهي:

حيث (N هو حجم المجتمع، b هي نسبة الخطأ التي يجتهد الباحث في تحديدها، مثل=0.06). ونتج عنها حجم العينة وهو 137، ومن أجل المحافظة

جدول رقم (1)

الأعداد والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة والمستردة بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة

| القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة | مجتمع الدراسة | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المستردة | الاستبيانات المستبعدة | الاستبيانات الصالحة |
|--|---------------|---------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| 271 | 100% | 250 | 92% | 171 | 63% |
| | | | | 33 | 12% |
| | | | | 138 | 51% |

بقدر الإمكان على هذا الحجم، وزعت الباحثة (250) استبانة وكانت الاستبيانات المستردة (171) استبانة، واستبعدت الباحثة (33) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبيانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (137) استبانة.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيانات المستلمة من عينة البحث، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية، هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة البحث حسب العمر، سنوات الخبرة، المنصب الإداري.

توزيع أفراد العينة حسب العمر وسنوات الخبرة والمنصب الإداري

يلاحظ من الجدول (2) أن معظم أفراد عينة البحث أعمارهم تنتمي للفئة من 30 إلى 39 عاماً، حيث بلغت نسبتهن 42.8% وبلغت نسبة المنتميات للفئة العمرية من 40 إلى 49 عاماً 34.8% ونسبة المنتميات للفئة العمرية 50 عاماً فأكثر 18.8% في حين بلغت نسبة المنتميات للفئة العمرية أقل من 30 عاماً 3.6%.

كما يلاحظ أن معظم أفراد عينة البحث من القيادات النسائية سنوات خبرتهن تنتمي للفئة 15 عاماً فأكثر حيث بلغت نسبتهن 47% وبلغت نسبة من سنوات خبرتهن تنتمي للفئة أقل من 5 أعوام وكذلك من سنوات خبرتهن تنتمي للفئة من 10 إلى 14 عاماً 18% لكل منهما في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهن تنتمي للفئة من 5 إلى 9 أعوام 17%.

جدول رقم (2)
توزيع أفراد العينة حسب العمر وسنوات
الخبرة والمنصب الإداري

| المتغير | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------------|------------|---------------------|
| أقل من 30 عاماً | 5 | 3.6 |
| من 30 إلى 39 عاماً | 59 | 42.8 |
| من 40 إلى 49 عاماً | 48 | 34.8 |
| 50 عاماً فأكثر | 26 | 18.8 |
| المجموع | 138 | 100.0% |
| أقل من 5 أعوام | 25 | 18 |
| من 5 إلى 9 أعوام | 32 | 17 |
| من 10 إلى 14 عاماً | 25 | 18 |
| 15 عاماً فأكثر | 65 | 47 |
| المجموع | 138 | 100.0% |
| وكيلة | 16 | 12 |
| رئيسة قسم | 18 | 13 |
| أمينة قسم | 9 | 7 |
| مشرفة قسم | 39 | 28 |
| مديرة إدارة | 56 | 40 |
| المجموع | 138 | 100.0% |

في حين يلاحظ أن معظم أفراد عينة البحث من القيادات النسائية هن من مديرات الإدارات حيث بلغت نسبتهن 40% وبلغت نسبة المشرفات 28% ونسبة رئيسات الأقسام 13.0% ونسبة الوكيلات 12% في حين بلغت نسبة أمينات الأقسام 7%.

أداة جمع البيانات (الاستبانة):

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، اعتمدت الباحثة على الاستبان كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. وقد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على الاستبيان الوارد في دراسة (أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي) للباحث (عكاشة)، فيما يتعلق بمحور الثقافة التنظيمية، وأما ما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي فلقد تم الاعتماد على استبيان دراسة بعنوان (درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزاره التربية والتعليم في الأردن)، للباحثين (الشديفات والحراشنة).

ولقد قامت الباحثة بحذف الفقرات التي لا تتناسب مع متغيرات الدراسة وتم اعتمادها من قبل المشرف المقرر وبذلك أصبحت الفقرات الكلية (42).

وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويحتوي على تساؤلات تختص بالبيانات الشخصية وهي: (العمر- سنوات الخبرة - المنصب الإداري).
- الجزء الثاني: ويشتمل على أداة التي تتعلق بالثقافة التنظيمية لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز، وتتكون من أربعة أبعاد:
 - البعد الأول: السياسات والإجراءات داخل الجامعة ويشتمل على 5 عبارات.
 - البعد الثاني: الأنظمة والقوانين ويشتمل على 4 عبارات.
 - البعد الثالث: الأنماط السلوكية ويشتمل على 5 عبارات.
 - البعد الرابع: القيم التنظيمية ويشتمل على 5 عبارات.
- الجزء الثالث: ويشتمل على أداة الدراسة التي تتعلق بالتفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز، وتتكون من أربعة أبعاد:
 - البعد الأول: التفكير الشمولي ويشتمل على 4 عبارات.
 - البعد الثاني: التفكير التجريدي ويشتمل على 7 عبارات.
 - البعد الثالث: التفكير التشخيصي ويشتمل على 5 عبارات.
 - البعد الرابع: التفكير التخطيطي ويشتمل على 7 عبارات.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب ليكترت (Likert) رباعي التدرج (موافق بشدة - موافق - غير موافق - غير موافق بشدة)، وذلك لقياس أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز.

صدق الاستبانة

اعتمد الباحثة للتحقق من صدق الأداة على طريقة واحدة وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، والتي تقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل.

أولاً: أداة الثقافة التنظيمية:

قامت الباحثة باستخراج معاملات ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية بالدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة البحث تكونت من (30) فرداً من القيادات النسائية بالجامعة.

وكما يتضح من الجدول السابق فإن قيم معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية لأداء الثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (0.695) و(0.842) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الثقافة التنظيمية.

كما قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط عبارات الأداء مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كالتالي:

يلاحظ من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباطات لجميع العبارات موجبة الإشارة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى تمتع العبارات جميعها بصدق اتساق داخلي جيد مع أبعادها الممثلة لها.

ثانياً - أداة التفكير الاستراتيجي

قامت الباحثة باستخراج معاملات ارتباط أبعاد التفكير الاستراتيجي بالدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة البحث تكونت من (30) فرداً من القيادات النسائية بالجامعة ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية.

وكما يتضح من الجدول رقم (5) فإن قيم معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية لأداة التفكير الاستراتيجي تراوحت ما بين (0.707) و(0.902) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات التفكير الاستراتيجي.

يلاحظ من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباطات لجميع العبارات موجبة الإشارة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وتوضح الجداول التالية معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول رقم (3)
معامل الارتباط بين درجة كل بعد
والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية

| معامل الارتباط | البعد |
|----------------|----------------------------------|
| **0.842 | السياسات والإجراءات داخل الجامعة |
| **0.822 | الأنظمة والقوانين |
| **0.725 | الأنماط السلوكية |
| **0.695 | القيم التنظيمية |

**وجود دلالة عند مستوى 0.01

جدول رقم (4)
معامل ارتباط كل عبارة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه
لأداة الثقافة التنظيمية

| رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| 1 | **0.587 | 6 | **0.437 | 11 | **0.384 | 16 | **0.859 |
| 2 | **0.487 | 7 | **0.546 | 12 | **0.528 | 17 | **0.843 |
| 3 | **0.376 | 8 | **0.610 | 13 | **0.634 | 18 | **0.881 |
| 4 | **0.499 | 9 | **0.600 | 14 | **0.610 | 19 | **0.867 |
| 5 | **0.710 | 10 | **0.764 | 15 | **0.609 | | |

**وجود دلالة عند مستوى 0.01

جدول رقم (5)
معامل الارتباط بين درجة كل بعد
والدرجة الكلية للتفكير الاستراتيجي

| معامل الارتباط | البعد |
|----------------|------------------|
| **0.745 | التفكير الشمولي |
| **0.707 | التفكير التجريدي |
| **0.833 | التفكير الشخصي |
| **0.902 | التفكير التخطيطي |

**وجود دلالة عند مستوى 0.01

جدول رقم (6)
معامل ارتباط كل عبارة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه لأداة
التفكير الاستراتيجي

| رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| 1 | **0.552 | 7 | **0.657 | 13 | **0.695 | 19 | **0.685 |
| 2 | **0.737 | 8 | **0.645 | 14 | **0.835 | 20 | **0.678 |
| 3 | **0.712 | 9 | **0.733 | 15 | **0.760 | 21 | **0.624 |
| 4 | **0.693 | 10 | **0.697 | 16 | **0.653 | 22 | **0.786 |
| 5 | **0.518 | 11 | **0.529 | 17 | **0.706 | 23 | **0.705 |
| 6 | **0.706 | 12 | **0.602 | 18 | **0.685 | | |

**وجود دلالة عند مستوى 0.01

أولاً- أداة الثقافة التنظيمية

جدول رقم (7)

معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لأبعادها
المختلفة لأداة الثقافة التنظيمية

| معامل | عدد الفقرات | البعد |
|-------|-------------|----------------------------------|
| 0.738 | 5 | السياسات والإجراءات داخل الجامعة |
| 0.785 | 4 | الأنظمة والقوانين |
| 0.828 | 5 | الأنماط السلوكية |
| 0.860 | 5 | القيم التنظيمية |
| 0.823 | 19 | الأداة ككل |

يتضح من الجدول رقم (7) إن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في الاستبانة بين (0.738-0.860) وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.823) وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الأداة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

ثانياً- أداة التفكير الاستراتيجي:

جدول رقم (8)

معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لأبعادها
المختلفة لأداة التفكير الإستراتيجي

| معامل | عدد الفقرات | البعد |
|-------|-------------|------------------|
| 0.928 | 4 | التفكير الشمولي |
| 0.952 | 7 | التفكير التجريدي |
| 0.803 | 5 | التفكير التشخيصي |
| 0.779 | 7 | التفكير التخطيطي |
| 0.916 | 23 | الأداة ككل |

يتضح من الجدول رقم (8) إن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في الاستبانة بين (0.779-0.952) وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.916)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الأداة للتطبيق وإمكان الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

بالإضافة لما سبق استخدامه لتقنين أداة الدراسة مثل معامل الارتباط لـ "بيرسون" (Person Product-moment correlation)، ومعامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات التي تم جمعها من واقع تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (9)

حساب قيم الأوزان

| الوزن | درجة الموافقة |
|-------|----------------|
| 1 | غير موافق بشدة |
| 2 | غير موافق |
| 3 | موافق |
| 4 | موافق بشدة |

أولاً- الإحصاء الوصفي: وذلك من خلال الأساليب التالية

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
- 2- المتوسط الحسابي، وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات البعد، والمتوسط الحسابي العام لكل بعد.
- 3- الانحرافات المعيارية للتعرف على التباين في استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.

جدول رقم (10)

تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الرباعي

| المتوسط المرجح | درجة الموافقة |
|------------------|----------------|
| من 1 إلى 1.74 | غير موافق بشدة |
| من 1.75 إلى 2.49 | غير موافق |
| من 2.50 إلى 3.24 | موافق |
| من 3.25 إلى 4.00 | موافق بشدة |

- 4- لحساب درجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها لمقياس ليكرت الرباعي تم حساب القيم (الأوزان) كما في الجدول رقم (9).

ثم تم تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الرباعي «Likert Scale» كما في الجدول رقم (10).

ثانياً- الإحصاء الاستدلالي، وذلك من خلال

- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- اختبار شيفية (Scheffe) للتعرف على اتجاه صالح الفروق نحو أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

مناقشة النتائج وتفسيرها

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء استبانة شملت هذه المتغيرات، وتم تطبيقها على أفراد الدراسة البالغ عددهم (138) من القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج فكانت كالتالي:

التساؤل الأول - هل الثقافة التنظيمية سائدة لدى القيادات النسائية في الجامعة؟

جدول رقم (11)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
والترتيب لأبعاد الثقافة التنظيمية

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | السياسات والإجراءات داخل الجامعة | 2.99 | 0.484 | 1 | موافق |
| 2 | الأنظمة والقوانين | 2.97 | 0.468 | 3 | موافق |
| 3 | الأنماط السلوكية | 2.99 | 0.510 | 1 | موافق |
| 4 | القيم التنظيمية | 2.96 | 0.543 | 4 | موافق |
| | مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة | 2.98 | | | موافق |

للإجابة على التساؤل الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات داخل الجامعة، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) وبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية لتلك الأبعاد.

يتبين من الجدول رقم (11) أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت في مستوى «موافق» وعلى كافة أبعاد الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات داخل الجامعة، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) وتراوح ما بين (2.96-2.99) وبالنسبة لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.98).

ويتبين من الجدول أن السياسات والإجراءات داخل الجامعة والأنماط السلوكية كانا الأعلى في الموافقة بدرجة «موافق» حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (2.99)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك التزاماً واضحاً بالسياسات والإجراءات داخل الجامعة وترى الباحثة بأن هذا الالتزام يساهم في إنجاز المهام المطلوبة، واتفقت أفراد العينة بنفس المستوى على أن هناك التزاماً من القيادات بالسلوكيات الإيجابية، وترى الباحثة بأن سبب هذا الالتزام هو أن أفراد العينة يعتبرون من القيادات الجامعية التي تتمتع بقدر كبير من العلم والمعرفة والثقافة المطلوبة، وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (عكاشة) التي تؤيد وتؤكد الالتزام بالسياسات والإجراءات واتباع الأنماط السلوكية الفعالة.

وأما في المرتبة الثالثة جاءت الأنظمة والقوانين بدرجة «موافق» والذي بلغ متوسطه الحسابي (2.97)، وهذا دلالة على أن أنظمة وقوانين الجامعة ذات فاعلية ووضوح للقيادات وبها قدر من المرونة، وترى الباحثة ضرورة الاهتمام بتطوير النظم والقوانين بما يتماشى مع التغييرات السريعة في العصر الحالي. واتفقت نتائج هذا المحور مع دراسة (عكاشة) التي بينت مدى التزام العاملين لأنظمة وقوانين العمل.

وفي المرتبة الأخيرة القيم التنظيمية بدرجة «موافق» بمتوسط حسابي (2.96)، وهذا دلالة على أن الجامعة تنظر إلى العنصر البشري بأنه أهم الموارد المتاحة لديها وترى الباحثة بأن الجامعة تتميز بالقيم التنظيمية العالية والتي تدفع الكثير من قياداتها ومنسوبيها إلى تحمل الضغوط والمخاطر من أجل خدمة الجامعة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة) و(الدوسري).

ومن أجل تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة بكل أبعادها (السياسات والإجراءات داخل الجامعة، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد.

السياسات والإجراءات داخل الجامعة

قامت الباحثة بتخصيص (5) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول السياسات والإجراءات داخل الجامعة.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد السياسات والإجراءات داخل الجامعة

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يوجد التزام واضح من قبل القيادات النسائية بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الجامعة. | 3.05 | 0.608 | 2 | موافق |
| 2 | تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الجامعة. | 3.15 | 0.565 | 1 | موافق |
| 3 | هناك معرفة لدى القيادات النسائية بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة. | 2.99 | 0.598 | 3 | موافق |
| 4 | توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخاً ملائماً لتنفيذ مهام وواجبات القيادات النسائية. | 2.94 | 0.613 | 4 | موافق |
| 5 | تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى القيادات النسائية بالجامعة. | 2.80 | 0.660 | 5 | موافق |

يتبين من الجدول (12) أن عبارات بعد السياسات والإجراءات داخل الجامعة حازت على متوسطات حسابية تقع في مستوى موافق. وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.80-3.15) وكان أعلى موافقة للعبارة (تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الجامعة، وحازت على متوسط حسابي 3.15) وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن السياسات والإجراءات في الجامعة تساهم في تحقيق الأهداف، أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل من بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «يوجد التزام واضح من قبل القيادات النسائية بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الجامعة» (م=3.05)، «هناك معرفة لدى القيادات بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة» (م=2.99)، «توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخاً ملائماً لتنفيذ مهام وواجبات القيادات النسائية» (م=2.94)، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أهمية السياسات والإجراءات ودورها في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

وكان أقل موافقة للعبارة (تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى القيادات النسائية بالجامعة، وحازت على متوسط حسابي 2.80). وترى الباحثة بأنه لا بد من أن تكون السياسات والإجراءات المعتمدة في الجامعة واضحة ومعلنة للقيادات حتى ترتفع نسبة الالتزام بها، مما يحقق أهداف الجامعة.

الأنظمة والقوانين

قامت الباحثة بتخصيص (4) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول الأنظمة والقوانين داخل الجامعة، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على هذه العبارات:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الأنظمة والقوانين داخل الجامعة

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها. | 2.94 | 0.589 | 3 | موافق |
| 2 | يوجد التزام واضح من قبل القيادات على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة. | 3.01 | 0.634 | 1 | موافق |
| 3 | هناك فهم ودراية لدى القيادات النسائية بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة. | 3.01 | 0.616 | 2 | موافق |
| 4 | توفر الأنظمة والقوانين المتبعة مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية. | 2.91 | 0.858 | 4 | موافق |

يتبين من جدول (13) أن عبارات بُد الأنظمة والقوانين داخل الجامعة حازت على متوسطات حسابية في مستوى موافق. وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.91-3.01) وكانت أعلى موافقة لكل من عبارة «يوجد التزام واضح من قبل القيادات النسائية على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة» وعبارة «هناك فهم ودراية لدى القيادات النسائية بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة»، وحاز كل منها على متوسط حسابي (3.01).

وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على مدى الالتزام بما تنص عليه الأنظمة والقوانين وبأن هذا الالتزام جاء من فهم ودراسة القيادات النسائية بطبيعة الأنظمة والقوانين، وترى الباحثة بأن هذا الالتزام والفهم جاء من الخبرة الطويلة للقيادات النسائية في الجامعة مما كون لديهم هذه الثقافة. أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها» (م=2.94). وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن الخطط والبرامج تم تطبيقها وفق الأنظمة والقوانين المعتمدة في الجامعة، وترى الباحثة بأن هذا التطبيق دلالة قدرة القيادات النسائية على المتابعة والتوجيه في إنجاز الخطط وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها.

وكان أقل موافقة للعبارة (توفر الأنظمة والقوانين المتبعة مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية، وحازت على متوسط حسابي 2.91). وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن الأنظمة والقوانين المتبعة تعطي مجالاً لعملية التفويض، وترى الباحثة بأن هذا يوضح مدى إدراك القيادات النسائية بأهمية الموارد البشرية باختلاف مستوياتهم الإدارية وحرصهم على تدريب الموظفين من خلال التفويض ومدى اقتناعهم بأهمية التفويض.

الأنماط السلوكية داخل الجامعة

قامت الباحثة بتخصيص (5) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول الأنماط السلوكية داخل الجامعة.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد الأنماط السلوكية داخل الجامعة

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تلتزم القيادات النسائية بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الجامعة. | 3.04 | 0.660 | 2 | موافق |
| 2 | تقدم الجامعة للقيادات النسائية البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية. | 2.86 | 0.707 | 5 | موافق |
| 3 | تسعى القيادات النسائية باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية. | 2.99 | 0.622 | 3 | موافق |
| 4 | تتبع القيادات النسائية الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب. | 2.99 | 0.610 | 4 | موافق |
| 5 | تساهم سلوكيات القيادات النسائية في الجامعة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن الجامعة. | 3.05 | 0.620 | 1 | موافق |

يتبين من جدول (14) أن عبارات بعد الأنماط السلوكية داخل الجامعة حازت على متوسطات حسابية تقع في مستوى موافق. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.86-3.05) وكان أعلى موافقة للعبارة (تساهم سلوكيات القيادات النسائية في الجامعة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن الجامعة، وحازت على متوسط حسابي 3.05)، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون بأن القيادات النسائية لها مساهمة واضحة في تكوين صورة ذهنية طيبة عن الجامعة. وترى الباحثة بأن هذه الموافقة دلالة على فهم القيادات وإدراكهم مدى أهمية دورهم في تكوين صورة طيبة عن الجامعة من خلال السلوكيات الإيجابية.

أن العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل من بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «تلتزم القيادات النسائية بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الجامعة» (م=3.04)، «تسعى القيادات النسائية باستمرار نحو تطوير النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية»، و«تتبع القيادات النسائية الأنماط السلوكية التي تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب» (م=2.99) لكل منهما، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على مدى التزام القيادات بالسلوكيات المنصوص عليها في نظم وقوانين العمل وتهتم القيادات النسائية بتطوير النمط السلوكي مما يساعد على تحقيق مهامهم الوظيفية، وترى الباحثة بأن هذا دلالة على مدى تفهم ومعرفة القيادات النسائية بأهمية الأنماط السلوكية الإيجابية ومدى ولاء وانتماء القيادات إلى الجامعة من خلال سعيهم إلى تطوير وتغيير أنماطهم السلوكية بما تتفق عليه نظم وقوانين الجامعة ويساهم في تحقيق الأداء المطلوب.

وكان أقل موافقة للعبارة (تقدم الجامعة للقيادات النسائية البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية، وحازت على متوسط حسابي 2.86). وهذا دلالة على أن أفراد العينة

يوافقون على أن الجامعة تقدم لقياداتها البرامج التدريبية اللازمة لإتباع الأنماط السلوكية التي تحقق الكفاءة الإدارية. وترى الباحثة بأنه لا بد من زيادة الاهتمام بالبرامج التي تعزز الأنماط السلوكية الإيجابية حتى تساعد القيادات على أداء مهامهم بأفضل صورة.

القيم التنظيمية داخل الجامعة:

قامت الباحثة بتخصيص (5) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية داخل الجامعة.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد القيم التنظيمية داخل الجامعة

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تنظر إدارة الجامعة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الجامعة. | 2.85 | 0.724 | 5 | موافق |
| 2 | تتقبل القيادات النسائية الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها. | 2.91 | 0.678 | 4 | موافق |
| 2 | تحافظ القيادات النسائية على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام. | 2.99 | 0.628 | 3 | موافق |
| 3 | تحافظ القيادات النسائية باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتها، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة وتطورها. | 2.99 | 0.628 | 3 | موافق |
| 4 | هناك اهتمام من قبل القيادات النسائية بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة. | 3.04 | 0.633 | 1 | موافق |

يتبين من جدول (15) أن عبارات بعد القيم التنظيمية داخل الجامعة حازت على متوسطات حسابية تقع في مستوى موافق. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.85-3.00) وكان أعلى موافقة للعبرة (تحافظ القيادات النسائية باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتهم، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة وتطورها، وحازت على متوسط حسابي 3.00)، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على محافظة القيادات النسائية على ممتلكات الجامعة مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة وتطورها، وترى الباحثة بأن هذا يؤكد مدى ولاء وانتماء القيادات النسائية للجامعة من خلال المحافظة على ممتلكاتها من أجهزة وأدوات وما إلى ذلك. أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل من بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «هناك اهتمام من قبل القيادات النسائية بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة» (م=3.00)، «تحافظ القيادات النسائية على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام» (م=2.99)، «تتقبل القيادات النسائية الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها» (م=2.91).

وكان أقل موافقة للعبرة (تنظر إدارة الجامعة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الجامعة)،

وحازت على متوسط حسابي (م=2.85)، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة تنظر إلى العنصر البشري بأنه أهم الموارد المتاحة في الجامعة. وترى الباحثة بأن هذا دلالة على مدى إدراك إدارة الجامعة أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق أهداف الجامعة ومن هنا جاء الاهتمام بتقديم البرامج التدريبية للقيادات النسائية.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد التفكير الإستراتيجي (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي)

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | التفكير الشمولي | 3.16 | 0.435 | 2 | موافق |
| 2 | التفكير التجريدي | 2.94 | 0.409 | 4 | موافق |
| 3 | التفكير التشخيصي | 2.98 | 0.410 | 3 | موافق |
| 4 | التفكير التخطيطي | 3.17 | 0.391 | 1 | موافق |
| | مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات النسائية في الجامعة | 3.06 | | | موافق |

التساؤل الثاني: هل التفكير استراتيجي لدى القيادات النسائية في الجامعة؟

للإجابة على التساؤل الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التفكير الاستراتيجي

(التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية لتلك الأبعاد.

يتبين من الجدول (16) أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت في مستوى «موافق» وعلى كافة أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي)، وتراوح ما بين (2.94-3.16) وبالنسبة لمستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية في الجامعة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.06).

ويتبين من الجدول أن التفكير التخطيطي كان الأعلى في الموافقة بدرجة «موافق» حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.17)، وترى الباحثة بأن هذا النوع من التفكير يعتمد القادة على فهم المشاكل بتفاصيلها مما يضمن للجامعة تحديد وتوقع النتائج الممكنة قبل أي عملية تخطيطية، وأما في المرتبة الثانية التفكير الشمولي بدرجة «موافق» بمتوسط حسابي (3.16) وهي درجة قريبة جداً من التفكير التخطيطي وترى الباحثة بأن ضرورة ممارسة التفكير الشمولي من أهمية مؤسسات التعليم العالي، نظراً لأن هذا التفكير قائم بدرجة كبيرة على سرعة الاستجابة بوضع الحلول والاهتمام بدرجة كبيرة بالنتائج، وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (الشهري) والتي أكدت نتائجها ارتفاع مستوى التفكير الشمولي لدى القادة التربويين.

ثم في المرتبة الثالثة جاء التفكير التشخيصي بدرجة «موافق» والذي بلغ متوسطه الحسابي (2.98)، وترى الباحثة بأن هذا النمط من التفكير يعيب عليه الافتقار للمرونة في التعامل مع العاملين في النظام الإداري.

وفي المرتبة الأخيرة التفكير التجريدي بدرجة «موافق» بمتوسط حسابي (2.94)، وترى الباحثة بأن القيادات النسائية لم تتفق بدرجة كبيرة على ممارسة هذا النمط وهذه دلالة على أن القيادات النسائية تتمتع بقدر كبير من المعرفة والمرونة والتعاون في اتخاذ القرارات الميينة على دراسة وفهم للمشاكل الإدارية بشكل أفضل وهو ما يفتقر له هذا النمط الذي يكون فيه القرار صادر عن تفكير مجرد للقيادة.

وأظهرت النتائج الواردة في هذا الجدول بأن درجة ممارسة جميع أنماط التفكير الاستراتيجي جاءت بدرجة موافقة تتراوح بين (2.94-3.17)، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بقياداتها من حيث تهيئة البيئة الإدارية وإلى ارتفاع مستوى الثقافة الإيجابية لدى قياداتها، وهذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة (الشديفات والجراشة) التي جاءت فيها ضعف ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في المنظمات التربوية.

ومن أجل تحديد مستوى التفكير الاستراتيجي السائدة في الجامعة بكل أبعادها (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد:

التفكير الشمولي

قامت الباحثة بتخصيص (4) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مستوى التفكير الشمولي لدى القيادات النسائية بالجامعة، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على هذه العبارات:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التفكير الشمولي لدى القيادات النسائية بالجامعة

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | أبدي مرونة في التعامل مع العاملين في النظام الإداري من منطلق شمولي. | 3.25 | 0.524 | 2 | موافق بشدة |
| 2 | أعمل على إتاحة فرص إدارية متجددة. | 3.21 | 0.533 | 3 | موافق |
| 3 | أطرح معالجات شمولية للمشكلات الإدارية في كل عمل أمارسه. | 3.27 | 0.476 | 1 | موافق بشدة |
| 4 | أولى اهتماماً بالنتائج أكثر من الاهتمام بالحلول. | 2.90 | 0.708 | 4 | موافق |

يتبين من الجدول (17) أن عبارات بعد التفكير الشمولي لدى القيادات النسائية بالجامعة حازت على متوسطات حسابية تقع ما بين مستوى «موافق» و«موافق بشدة». وتراوح المتوسطات الحسابية للقرارات بين

(2.90-3.27) وكان أعلى موافقة للعبارة (أطرح معالجات شمولية للمشكلات الإدارية في كل عمل أمارسه، وحازت على متوسط حسابي 3.27)، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يتفوقون بشدة على طرح معالجات شمولية للمشاكل الإدارية في أعمالهم اليومية، أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «أبدي مرونة في التعامل مع العاملين في النظام الإداري من منطلق شمولي» (م=3.25)، «أعمل على إتاحة فرص إدارية متجددة» (م=3.21). وهذا دلالة بأن أفراد العينة يتفوقون بأنهم يؤيدون المرونة في التعامل مع العاملين في النظام الإداري من خلال إتاحة فرص إدارية متجددة. ترى الباحثة بأن هذا دلالة على القيادات النسائية تتمتع بأسلوب إداري مرن بعيد عن الروتين وتصيد الأخطاء الإدارية.

وكان أقل موافقة للعبارة (أولى اهتمامًا بالنتائج أكثر من الاهتمام بالحلول، وحازت على متوسط حسابي 2.90). وترى الباحثة بأن القيادات النسائية تركز وتهتم بالنتائج، مما يساعد ذلك في تحقيق أهداف الجامعة.

التفكير التجريدي:

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التفكير التجريدي لدى القيادات النسائية بالجامعة

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | أسعى إلى فهم المشكلة في إطارها المجرد. | 3.04 | 0.633 | 2 | موافق |
| 2 | أفكر بالبديل الذي يعبر عن طموحاتي الذاتية. | 2.95 | 0.697 | 4 | موافق |
| 3 | أبتعد عن هدر الوقت في جمع البيانات المفصلة عن المشكلة. | 2.99 | 0.730 | 3 | موافق |
| 4 | استخدم طرقاً جديدة في حل المشكلات. | 3.27 | 0.506 | 1 | موافق بشدة |
| 5 | أفهم المشكلة بالاعتماد على المفهوم النظري الدال عليها. | 2.89 | 0.691 | 6 | موافق |
| 6 | أحبذ التعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض. | 2.51 | 0.737 | 7 | موافق |
| 7 | أفهم المشكلة بالاعتماد على المفهوم السلوكي الدال عليها. | 2.93 | 0.624 | 5 | موافق |

قامت الباحثة بتخصيص (7) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مستوى التفكير التجريدي لدى القيادات النسائية بالجامعة، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على هذه العبارات:

يتبين من الجدول (18) أن عبارات بعد التفكير التجريدي لدى القيادات النسائية بالجامعة حازت على متوسطات حسابية تقع ما بين مستوى «موافق» و«موافق بشدة»، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.51-3.27) وكان أعلى موافقة للعبارة (استخدم طرقاً جديدة في حل المشكلات)، وحازت على متوسط حسابي 3.27، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن القيادات النسائية تسعى إلى حل المشكلات بطرق جديدة ومختلفة. أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «أسعى إلى فهم المشكلة

في إطارها المجرد» (م=3.04)، «أبتعد عن هدر الوقت في جمع البيانات المفصلة عن المشكلة» (م=2.99)، «أفكر بالبديل الذي يعبر عن طموحاتي الذاتية» (م=2.95)، «أفهم المشكلة بالاعتماد على المفهوم السلوكي الدال عليها» (م=2.93)، «أفهم المشكلة بالاعتماد على المفهوم النظري الدال عليها» (م=2.89). وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن القيادات على أن القيادات تتفهم المشكلة بالمفاهيم الدالة عليها (السلوكية والنظرية) بدرجة متقاربة.

وكان أقل موافقة للعبارة (أحبذ التعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض، وحازت على متوسط حسابي 2.51). وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن القيادات تتعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض. وترى الباحثة بأن هذا دلالة على أن القيادات تتمتع بدرجة ممارسة لنمط التفكير التجريدي وذلك نتيجة إلى الخبرة الطويلة والمعرفة العملية والعلمية التي تتمتع بها القيادات في الجامعة.

التفكير التشخيصي

قامت الباحثة بتخصيص (5) عبارات لقياس آراء عينة الدراسة حول مدى مستوى التفكير التشخيصي لدى القيادات النسائية بالجامعة.

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التفكير التشخيصي لدى القيادات النسائية بالجامعة

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | أستثمر الفرص المتاحة لأبناء المجتمع. | 3.30 | 0.562 | 1 | موافق بشدة |
| 2 | أطرح معالجات متوازنة لجزئيات المشكلة الإدارية التي أواجهها. | 3.23 | 0.557 | 2 | موافق |
| 3 | أستند إلى أفكار خاصة في رصد البيئة الإدارية الخارجية. | 2.87 | 0.614 | 3 | موافق |
| 4 | أولي اهتمام بالحلول أكثر من الاهتمام بالنتائج. | 2.72 | 0.733 | 5 | موافق |
| 5 | أقبل قدرأ محدودأ من المرونة في التعامل مع العاملين في النظام الإداري. | 2.78 | 0.752 | 4 | موافق |

مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «أطرح معالجات متوازنة لجزئيات المشكلة الإدارية التي أواجهها» (م=3.23)، «أستند إلى أفكار الخاصة في رصد البيئة الإدارية الخارجية» (م=2.87)، «أقبل قدرأ محدودأ من المرونة في التعامل مع العاملين في النظام الإداري» (م=2.78). وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن القيادات تطرح معالجات للمشاكل الإدارية ويستندون إلى أفكارهم الخاصة في التعامل مع البيئة الإدارية الخارجية ويقبل المرونة في التعامل مع العاملين في النظام الإداري بقدر محدود. وترى الباحثة بأن عدم المرونة هو ما يعاب على هذا النمط من التفكير.

وكان أقل موافقة للعبرة (أولى اهتمام بالحلول أكثر من الاهتمام بالنتائج، وحازت على متوسط حسابي 2.72). وهذا دلالة على أن أفراد العينة يتفقون بأن القيادات تهتم بدرجة كبيرة بالحلول. وترى الباحثة بأن هذا أيضاً ما يعاب على هذا النوع من النمط من التفكير حيث أنه يجب أن يكون موازنة بين الحلول والنتائج.

التفكير التخطيطي

قامت الباحثة بتخصيص (7) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مستوى التفكير التخطيطي لدى القيادات النسائية بالجامعة، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول درجة الموافقة على هذه العبارات:

يتبين من الجدول (20) أن عبارات بعد التفكير التخطيطي لدى القيادات النسائية بالجامعة حازت على

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التفكير التخطيطي لدى القيادات النسائية بالجامعة

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | أسعى إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها. | 3.38 | 0.559 | 1 | موافق بشدة |
| 2 | أهتم بالبديل الذي يسهم في تحقيق أهداف النظام الإداري. | 3.38 | 0.515 | 2 | موافق بشدة |
| 3 | أبني رؤيتي للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع. | 3.28 | 0.537 | 3 | موافق بشدة |
| 4 | أتبع القوانين تجاه المواقف الإدارية المعروضة. | 3.24 | 0.548 | 4 | موافق |
| 5 | أتعامل مع موضوعات قائمة ومعتادة. | 3.00 | 0.554 | 6 | موافق |
| 6 | أفهم المشكلة بالاعتماد على محددات الواقع. | 3.09 | 0.525 | 5 | موافق |
| 7 | أستخدم طرقاً مألوفة في حل المشكلات. | 2.86 | 0.689 | 7 | موافق |

متوسطات حسابية تقع ما بين مستوى «موافق» و«موافق بشدة». وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.38-2.86) وكان أعلى موافقة للعبرة «أسعى إلى فهم المشكلة بتفصيلاتها» والعبرة «أهتم بالبديل الذي يسهم في تحقيق أهداف النظام الإداري» وحاز كل منهما على متوسط حسابي (3.38)، وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن القيادات تسعى إلى أن تفهم المشكلة بتفصيلاتها وتهتم بالبديل الذي يسهم في تحقيق أهداف النظام الإداري بدرجة متساوية. أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في

درجات الموافقة فتشمل: «أبني رؤيتي للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع» (م=3.28)، «أتبع القوانين تجاه المواقف الإدارية المعروضة» (م=3.24)، «أفهم المشكلة بالاعتماد على محددات الواقع» (م=3.09)، «أتعامل مع موضوعات قائمة ومعتادة» (م=3.00). ودلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن القيادات النسائية تعتمد على معطيات الواقع وتتبع القوانين في المواقف الإدارية.

وكان أقل موافقة للعبارة (أستخدم طرقاً مألوفة في حل المشكلات، وحازت على متوسط حسابي 2.86). وهذا دلالة على أن أفراد العينة يوافقون على أن القيادات تستخدم طرق مألوفة بحل المشكلات. وأثبتت نتائج هذه الدراسة بأن القيادات النسائية تطبق التفكير التخطيطي بدرجة أعلى من الأنماط الأخرى، وترى الباحثة بأن هذا النمط من التفكير مرن في اتخاذ القرارات ومن ثم توفير المستلزمات للوصول إلى تلك النتائج.

التساؤل الثالث: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية في الجامعة؟

جدول رقم (21)

معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية ودرجة التفكير الإستراتيجي بكل أبعادهما لدى القيادات النسائية في الجامعة

| الثقافة التنظيمية ككل | القيم التنظيمية | الأنماط السلوكية | الأنظمة والقوانين | السياسات والإجراءات | التفكير الشمولي |
|-----------------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|
| **0.442 | **0.449 | **0.390 | **0.357 | **0.371 | التفكير التجريدي |
| *0.184 | *0.189 | *0.198 | 0.109 | 0.148 | التفكير التشخيصي |
| **0.224 | *0.210 | **0.239 | *0.172 | *0.172 | التفكير التخطيطي |
| **0.431 | **0.398 | **0.389 | **0.381 | **0.375 | التفكير الإستراتيجي ككل |
| **0.406 | **0.393 | **0.387 | *0.322 | **0.339 | |

*وجود دلالة عند مستوى 0.05 *وجود دلالة عند مستوى 0.01

يتضح من هذا الجدول وجود علاقة ارتباطيه موجبة تتراوح ما بين الضعيفة والمتوسطة ما بين الثقافة التنظيمية ودرجة التفكير الاستراتيجي بكل أبعادهما حيث كانت قيم معامل الارتباط (0.371، 0.357، 0.390، 0.449، 0.442، 0.198، 0.189، 0.172، 0.172، 0.210، 0.224، 0.375، 0.381، 0.389، 0.398، 0.431، 0.339، 0.387، 0.393، 0.406) على التوالي فيما عدا بين التفكير التجريدي

وكل من السياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين والأنظمة والقوانين حيث لا يوجد بينها علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية. وذلك حسب التصنيف الذي أورده (الزغبى وطلافحه، 2006)، وهو: أقل من 0.30 علاقة ضعيفة ومن 0.30 إلى أقل من 0.70 علاقة متوسطة بينما من 0.70 إلى أقل من 1.00 علاقة قوية.

التساؤل الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات النسائية من أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المنصب الإداري)؟

للإجابة على التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لتحديد دلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات النسائية من أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المنصب الإداري). وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصل بالسؤال الرابع.

أولاً- متغير العمر

تم تقسيم متغير العمر في هذه الدراسة إلى أربع فئات هي: أقل من 30 عاماً ومن 30 إلى 39 عاماً ومن 40 إلى 49 عاماً و50 عاماً فأكثر ولذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير العمر. ويوضح الجدول (22) نتيجة اختبار التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات.

يتضح من جدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بكل أبعادهما (السياسات والإجراءات داخل الجامعة، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، مستوى الثقافة

جدول رقم (22)
نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير العمر

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|-----------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| السياسات والإجراءات داخل الجامعة | بين المجموعات | 1.183 | 3 | 0.394 | 1.711 | 0.168 |
| | داخل المجموعات الكلية | 30.879 | 134 | 0.23 | | |
| الأنظمة والقوانين | بين المجموعات | 1.626 | 3 | 0.542 | 2.555 | 0.058 |
| | داخل المجموعات الكلية | 28.431 | 134 | 0.212 | | |
| الأنماط السلوكية | بين المجموعات | 1.104 | 3 | 0.368 | 1.431 | 0.237 |
| | داخل المجموعات الكلية | 34.477 | 134 | 0.257 | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 2.064 | 3 | 0.688 | 2.406 | 0.07 |
| | داخل المجموعات الكلية | 38.315 | 134 | 0.286 | | |
| مستوى الثقافة التنظيمية ككل | بين المجموعات | 1.426 | 3 | 0.475 | 2.411 | 0.07 |
| | داخل المجموعات الكلية | 26.425 | 134 | 0.197 | | |
| | الكلي | 27.851 | 137 | | | |

داخل الجامعة، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، مستوى الثقافة التنظيمية ككل) لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيم (ف) (0.623، 0.652، 0.444، 0.191، 0.385) على التوالي وكانت مستويات الدلالة (0.601، 0.583، 0.722، 0.902، 0.764) على التوالي وهي مستويات غير دالة.

ثالثاً - متغير المنصب الإداري

تم تقسيم متغير المنصب الإداري في هذه الدراسة إلى ست فئات هي: عميدة وكييلة ورئيسة قسم وأمينة ومشرفة ومديرة إدارة لذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير المنصب الإداري. ويوضح الجدول التالي نتيجة اختبار التباين الدلالة الفروق بين المتوسطات.

يتضح من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بكل أبعادها (السياسات والإجراءات داخل الجامعة، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، مستوى الثقافة التنظيمية ككل)، لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير المنصب الإداري حيث كانت قيم (ف) (0.955، 1.527، 0.297، 0.854، 1.168) على التوالي وكانت مستويات الدلالة (0.435، 0.198، 0.879، 0.328، 0.494) على التوالي وهي مستويات غير دالة.

وبشكل عام أظهرت نتائج الجداول التالي (22) و(23) و(24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بكل أبعادها لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المنصب الإداري) وترى الباحثة بأن ذلك ربما يعود إلى الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هي من القيادات النسائية في الجامعة والتي تمتلك مؤهلات علمية عالية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشلوي) ودراسة (عكاشة) ودراسة (فرحان).

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير المنصب الإداري

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| السياسات والإجراءات داخل الجامعة | بين المجموعات | 0.895 | 4 | 0.224 | 0.955 | 0.435 |
| | داخل المجموعات | 31.167 | 133 | 0.234 | | |
| | الكل | 32.061 | 137 | | | |
| الأنظمة والقوانين | بين المجموعات | 1.32 | 4 | 0.33 | 1.527 | 0.198 |
| | داخل المجموعات | 28.737 | 133 | 0.216 | | |
| | الكل | 30.057 | 137 | | | |
| الأنماط السلوكية | بين المجموعات | 0.315 | 4 | 0.079 | 0.297 | 0.879 |
| | داخل المجموعات | 35.266 | 133 | 0.265 | | |
| | الكل | 35.581 | 137 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 1.37 | 4 | 0.342 | 1.168 | 0.328 |
| | داخل المجموعات | 30.009 | 133 | 0.293 | | |
| | الكل | 40.379 | 137 | | | |
| مستوى الثقافة التنظيمية ككل | بين المجموعات | 0.697 | 4 | 0.174 | 0.854 | 0.494 |
| | داخل المجموعات | 27.154 | 133 | 0.204 | | |
| | الكل | 27.851 | 137 | | | |

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| السياسات والإجراءات داخل الجامعة | بين المجموعات | 0.441 | 3 | 0.147 | 0.623 | 0.601 |
| | داخل المجموعات | 31.621 | 134 | 0.234 | | |
| | الكل | 32.061 | 137 | | | |
| الأنظمة والقوانين | بين المجموعات | 0.433 | 3 | 0.144 | 0.652 | 0.583 |
| | داخل المجموعات | 29.624 | 134 | 0.221 | | |
| | الكل | 30.057 | 137 | | | |
| الأنماط السلوكية | بين المجموعات | 0.35 | 3 | 0.117 | 0.444 | 0.722 |
| | داخل المجموعات | 35.232 | 134 | 0.263 | | |
| | الكل | 35.581 | 137 | | | |
| القيم التنظيمية | بين المجموعات | 0.172 | 3 | 0.057 | 0.191 | 0.902 |
| | داخل المجموعات | 40.207 | 134 | 0.3 | | |
| | الكل | 40.379 | 137 | | | |
| مستوى الثقافة التنظيمية ككل | بين المجموعات | 0.238 | 3 | 0.079 | 0.385 | 0.764 |
| | داخل المجموعات | 27.613 | 134 | 0.206 | | |
| | الكل | 27.651 | 137 | | | |

التساؤل الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية من أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المنصب الإداري)؟

للإجابة على التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لتحديد دلالة الفروق في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية من أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المنصب الإداري). وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال الخامس.

أولاً - متغير العمر

تم تفسير متغير العمر في هذه الدراسة إلى أربع فئات هي: أقل من 30 عامًا ومن 30 إلى 39 عامًا ومن 40 إلى 49 عامًا و50 عامًا فأكثر، ولذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير العمر. ويوضح الجدول التالي نتيجة اختبار التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي بكل أبعادها لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير العمر حيث كانت قيم (ف) (0.549، 1.612، 1.445، 1.193، 1.224) على التوالي

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير العمر

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|----------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التفكير الشمولي | بين المجموعات | 0.315 | 3 | 0.105 | 0.549 | 0.65 |
| | داخل المجموعات الكلي | 25.586 | 134 | 0.191 | | |
| | | 25.9 | 137 | | | |
| التفكير التجريدي | بين المجموعات | 0.8 | 3 | 0.267 | 1.612 | 0.189 |
| | داخل المجموعات الكلي | 22.172 | 134 | 0.165 | | |
| | | 22.972 | 137 | | | |
| التفكير التشخيصي | بين المجموعات | 0.723 | 3 | 0.241 | 1.445 | 0.233 |
| | داخل المجموعات الكلي | 23.355 | 134 | 0.167 | | |
| | | 23.078 | 137 | | | |
| التفكير التخطيطي | بين المجموعات | 0.544 | 3 | 1.181 | 1.193 | 0.315 |
| | داخل المجموعات الكلي | 20.384 | 134 | 0.152 | | |
| | | 20.928 | 137 | | | |
| مستوى التفكير الإستراتيجي ككل | بين المجموعات | 0.361 | 3 | 0.12 | 1.224 | 0.303 |
| | داخل المجموعات الكلي | 13.19 | 134 | 0.098 | | |
| | | 13.551 | 137 | | | |

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|----------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التفكير الشمولي | بين المجموعات | 0.206 | 3 | 0.069 | 0.357 | 0.784 |
| | داخل المجموعات الكلي | 25.695 | 134 | 0.192 | | |
| | | 25.9 | 137 | | | |
| التفكير التجريدي | بين المجموعات | 0.939 | 3 | 0.313 | 1.904 | 0.132 |
| | داخل المجموعات الكلي | 22.033 | 134 | 0.164 | | |
| | | 22.972 | 137 | | | |
| التفكير التشخيصي | بين المجموعات | 0.07 | 3 | 0.023 | 0.136 | 0.939 |
| | داخل المجموعات الكلي | 23.008 | 134 | 0.172 | | |
| | | 23.078 | 137 | | | |
| التفكير التخطيطي | بين المجموعات | 0.171 | 3 | 0.057 | 0.369 | 0.776 |
| | داخل المجموعات الكلي | 20.757 | 134 | 0.155 | | |
| | | 20.928 | 137 | | | |
| مستوى التفكير الإستراتيجي ككل | بين المجموعات | 0.92 | 3 | 0.031 | 0.306 | 0.821 |
| | داخل المجموعات الكلي | 13.459 | 134 | 0.1 | | |
| | | 13.551 | 137 | | | |

في مستوى التفكير الإستراتيجي ككل) لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وترى

وكانت مستويات الدلالة (0.65، 0.189، 0.233، 0.315، 0.303) على التوالي وهي مستويات غير دالة.

ثانياً - متغير سنوات الخبرة

تم تقسيم متغير سنوات الخبرة في هذه الدراسة إلى أربع فئات هي: أقل من 5 أعوام ومن 5 إلى 9 أعوام ومن 10 إلى 14 عاماً و15 عاماً فأكثر لذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإستراتيجي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإستراتيجي بكل أبعادها (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي، مستوى التفكير الإستراتيجي ككل) لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيم (ف) (0.357، 1.904، 0.136، 0.369، 0.306) على التوالي وكانت مستويات الدلالة (0.784، 0.132، 0.939، 0.776، 0.821) على التوالي وهي مستويات غير دالة.

ثالثاً - متغير المنصب الإداري

تم تقسيم متغير المنصب الإداري في هذه الدراسة إلى ستة فئات هي: عميدة ووكيلة ورئيسة قسم وأمينة قسم ومشرفة ومديرة إدارة لذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير المنصب الإداري. ويوضح الجدول (27) نتيجة اختيار التباين لدلالة الفروق بين المتوسطات.

يتضح من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإستراتيجي بكل أبعادها (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي، مستوى التفكير الإستراتيجي ككل) لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير المنصب الإداري حيث كانت قيم (ف) (1.097، 0.529، 0.962، 0.141، 0.091) على التوالي وكانت مستويات الدلالة (0.361، 0.715، 0.431، 0.966، 0.985) على التوالي وهي مستويات غير دالة.

وبشكل عام أظهرت نتائج الجداول التالية (25) و(26) و(27) عدم وجود ذات دلالة إحصائية

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات النسائية وفقاً لمتغير المنصب الإداري

| البعد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|----------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| التفكير الشمولي | بين المجموعات | 0.827 | 4 | 0.207 | 1.097 | 0.361 |
| | داخل المجموعات الكلي | 25.073 | 133 | 0.189 | | |
| | | 25.9 | 137 | | | |
| التفكير التجريدي | بين المجموعات | 0.36 | 4 | 0.09 | 0.529 | 0.715 |
| | داخل المجموعات الكلي | 22.612 | 133 | 0.17 | | |
| | | 22.972 | 137 | | | |
| التفكير التشخيصي | بين المجموعات | 0.649 | 4 | 0.162 | 0.962 | 0.431 |
| | داخل المجموعات الكلي | 22.429 | 133 | 0.169 | | |
| | | 23.078 | 137 | | | |
| التفكير التخطيطي | بين المجموعات | 0.089 | 4 | 0.022 | 0.141 | 0.966 |
| | داخل المجموعات الكلي | 20.84 | 133 | 0.157 | | |
| | | 20.928 | 137 | | | |
| مستوى التفكير الإستراتيجي ككل | بين المجموعات | 0.037 | 4 | 0.009 | 0.091 | 0.985 |
| | داخل المجموعات الكلي | 13.514 | 133 | 0.102 | | |
| | | 13.551 | 137 | | | |

به عناصر الثقافة التنظيمية، والذي يمكن القيادات من خلالها إلى تكوين ثقافة داعمة للتفكير الاستراتيجي ومصدراً للإلهام والإبداع والانطلاق نحو المستقبل، وأثبتت الدراسات بأن المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية متماسكة هي المؤسسات الأكثر إبداعاً.

2- إن السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وتبين أيضاً أن هناك اهتمام من قبل القيادات في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا دلالة على أن السياسات والإجراءات ملائمة لتحقيق أهداف الجامعة، ودلالة على التزام وتقدير القيادات لحجم المسؤولية التي كلفتهم الجامعة بها.

3- إن الأنماط السلوكية السائدة في الجامعة هي سلوكيات إيجابية تعكس صورة طيبة عن القيادات في الجامعة وأيضاً تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة وهذا دلالة على اهتمام الجامعة بتقديم الدورات اللازمة للقيادات من أجل إتباع الأنماط السلوكية الإيجابية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية.

4- إن القيادات النسائية تعي وتدرك الأنظمة والقوانين الموجودة بالجامعة ومن هنا كان الالتزام بها وهذا دلالة على أن الأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعة تتسم بالشفافية والمرونة وتحافظ على حقوقهم الإدارية.

5- إن القيم التنظيمية السائدة في الجامعة هي قيم تعني بالعنصر البشري مما دفع القيادات إلى المحافظة على ممتلكات الجامعة واستغلال الوقت لإنجاز جميع المهام الموكلة إليهم وهذا بالتأكيد له الأثر الكبير في تقدم مستوى الجامعة.

6- أظهرت النتائج بأن جميع أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التخطيطي، التجريدي، التشخيصي) ممارسة من قبل القيادات النسائية وقد يعزى ذلك إلى أن الفئة المستهدفة من الدراسة هي قيادات عليا إدارية تتمتع بدرجة مرتفعة من العلم بحيث تتراوح شهادتين من البكالوريوس إلى الدكتوراه.

7- أكدت نتائج الدراسة بأن عدد من القيادات النسائية تعتمد بالدرجة الأولى إلى فهم المشكلات ومن ثم وضع البدائل بناء على معطيات الواقع وهذا بالتأكيد يضمن للجامعة سلامة اتخاذ القرارات والحلول في الأزمات الإدارية التي تواجهها.

8- بينت نتائج الدراسة بأن عدد من القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة مرنة في التعامل مع

الباحثة بأن ذلك ربما يعود إلى أن الفئة المستهدفة هي هذه الدراسة هي من القيادات النسائية في الجامعة والتي تمتلك مؤهلات علمية عالية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محمد) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بين عينة المديرين العاملين في الإدارة الوظيفية. ولكن اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشديفات والحراشنة) التي ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العاملين ومديري التربية والتعليم وكذلك اختلفت مع دراسة (ديب) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الموقع الإداري وبتغير الرتبة وبتغير العمر بين قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني.

نتائج الدراسة:

1- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم

- العاملين وهذا سلوك إيجابي يعزز العلاقات الإنسانية ويزيد من روح التعاون والود بين الموظفين والقيادات وأضيف إلى أن القيادات النسائية في جامعة الملك عبد العزيز تسعى دوماً إلى طرح حلول شاملة للمشاكل الإدارية في أي عمل تمارسه.
- 9- أثبتت نتائج الدراسة بأن عدد القيادات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة تسعى إلى استثمار جميع الفرص المتاحة إلى أبناء المجتمع.
- 10- أثبتت نتائج الدراسة بأن عدد القيادات النسائية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة تعتمد على إيجاد طرق ولكن بعد فهم المشكلة في إطار المجرد من خلال حصر العوامل المحيطة بها.
- 11- أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة القيادات النسائية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة حول مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر، والمنصب الإداري، وسنوات الخبرة.
- 12- وضحت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة القيادات النسائية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة حول مستوى التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير العمر، والمنصب الإداري، وسنوات الخبرة.

التوصيات

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- 1- زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية الإيجابية في الجامعة من حيث محاولة أن تكون داعمة ومشجعة للتفكير الاستراتيجي وذلك من خلال تطبيق القيادات لأليات (Schein) الستة والتي أكد عليها الباحثون (Ellen Goldman, Andrea Casey) وقاموا بوضع السلوكيات الخاصة بالقيادة التي تعتبر مشجعة للتفكير الاستراتيجي.
- 2- النظر في السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة والعمل على تطويرها بما يتناسب مع العصر الحالي ومتطلبات تحقيق أهداف الجامعة، لأن الالتزام بها حافز كبير إلى إعادة النظر فيها والنظر إلى جميع النقاط من نقاط قوة وضعف وتهديدات وفرص.
- 3- لا بد من الاهتمام بالأنماط السلوكية السائدة في الجامعة ودعم هذه السلوكيات الإيجابية من خلال الدورات التدريبية، حتى تتحول الجامعة إلى منظمة ذو ثقافة متميزة يحكمها سلوك إنساني إيجابي ينعكس على مستوى الأداء والولاء والانتماء للجامعة.
- 4- توصي الباحثة بضرورة تغيير الأنظمة والقوانين الموضوعة بما يتفق مع التغييرات المتسارعة، وبما يتفق بدرجة كبيرة مع الثقافة التنظيمية السائدة، حتى تكون الأنظمة والقوانين مشجعة ومحفزة لتطبيقها بما يحقق أهداف الجامعة.
- 5- ينبغي على إدارة الجامعة القيام بإجراء دراسات مقارنة حول أنماط التفكير الاستراتيجي كلاً على حده، ومن ثم تحديد النمط الذي يتناسب مع سياسات وأهداف الجامعة ومن ثم تحديد برامج تدعم النمط المناسب من أنماط التفكير، ومن ثم تعزيز ممارسه هذا النمط من قبل القيادات.
- 6- ينبغي على الإدارة العامة للتطوير الإداري بالجامعة الاهتمام بالقيادات النسائية من خلال تنظيم خطة برامج تدريبية، تساعد القيادات على تكوين ثقافة تنظيمية داعمة للتوجهات الاستراتيجية، ثقافة قادرة على مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة.
- 7- ضرورة الاستفادة من التجارب المحلية والدولية، التي حققت منظماتها النجاح الفعال من خلال تحقيق أهدافها.

الدراسات المستقبلية:

- 1- القيام بدراسات مقارنة حول أنماط التفكير الاستراتيجي.
- 2- إجراء دراسة حول أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية.
- 3- إجراء دراسة حول أثر التدريب على الثقافة التنظيمية.
- 4- إجراء دراسة حول أثر التدريب على التفكير الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- آل سعود، منصور. (2003). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي بالإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البدراني، بدر سالم شارع. (1428هـ). «قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الخفاجي، نعمه عباس. (2008). *الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الخليفة، زياد سعيد. (2008). «الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الدوري، زكريا وسعد العنزي؛ ويعرب السعيد. (2009). «تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية-الجماعية». *المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية*، الأردن: جامعة الإسراء الخاصة.
- الدوسري، جاسم بن فيحان. (2007). «الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين»، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الدولية، فهد يوسف. (2007). «أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الرخيبي، ممدوح جلال. (2000). «دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- السكارنة، بلال خلف. (2010). *دراسات إدارية معاصرة*. ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلطان، خالد. (2006). «التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي»، ورقة عمل مقدمة إلى: *اللقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة*. الخبر، 21/2-4/3/1427هـ.
- الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشهري، محمد. (2010). «واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الطائف: جامعة أم القرى.
- العاجز، إيهاب فاروق. (2011). «دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، غزة: الجامعة الإسلامية.
- العوفي، محمد بن غالب. (2005). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الفراج، أسامة. (2011). «نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27 (1)، ص ص (155-184).
- الفواز، نجوى. (2008). «التفكير الاستراتيجي: الأنماط - الممارسات - المعوقات» لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الليثي، محمد. (2008). «الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- المربع، صالح سعد. (2008). «القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم.

- المزجاجي، أحمد بن داود. (2007). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. خوارزم العلمية.
- بركات، منال طه. (2007). «واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، غزة: الجامعة الإسلامية.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن. (2009). «من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي». *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية*، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص1، ص57.
- سالم، إلياس. (2006). «تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL – وحدة EARA بالمسيلة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- عبد الجواد، روزان. (2011). «مقومات القيادة الناجحة والإدارة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على القيادات لوزارة التربية والتعليم بشطريها بجدة والقيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ ومحفوظ جودة. (2010). «دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية*، 26 (2)، ص ص (199-159).
- عكاشة، أسعد أحمد. (2008). «الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- عيساوي، وهيبه. (2012). «أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار»، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
- غنيم، محمد. (2005). *التخطيط التربوي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فرحان، عبد الله. (2007). «تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين: دراسة ميدانية لجامعة صنعاء»، *رسالة ماجستير*، اليمن: جامعة صنعاء.
- محمد، طارق شريف يونس. (2002). *أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار*. أريد: دار المتنبي للنشر والتوزيع.
- مصطفى، حمد سيد. (2002). *إدارة البشر: الأصول والمهارات*. القاهرة: كلية التجارة، جامعة بنها.
- يونس، طارق شريف. (2006). *الفكر الاستراتيجي للقادة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Aydin, B. & Ceylan, A. (2009). "The Role of Organizational Culture on Effectiveness", *E + M Ekonomie a Management*, Vol. 3, 33-49.
- Goldman, E. & Andrea, C. (2010). "Building a Culture that Encourages Strategic Thinking", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (2), 119–128.
- Haycock, K.; Cheadle, A. & Bluestone, K. S. (2012). "Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature", *Library Leadership & Management*, Vol. 26, No. 3/ 4, 1-23.
- Hämmal, G. & Vadi, M. (2010). "*Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors And Task And Relationship Orientations*". Working papers, The University of Tartu FEBA.
- Lunenburg, F. C. (2011). "Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset", *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, Vol. 29, No. 4, 1-12.
- Matin, H. Z.; Jandaghi, G.; Khanifar, H. & Heydari, F. (2009). "Designing a Competent Organizational Culture Model for Customer Oriented Companies", *African Journal of Business Management*, Vol. 3 (7), pp. 281-293.

- Mayowa, A. G. (2011). "**Impact of Organizational Culture on Performances of Universities**". Working papers, Nigeria, Covenant University.
- Moradi, E.; Saba, A.; Azimi, S. & Emami, R. (2012). "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management", *International Journal of Innovative Ideas*, (IJII), 12 (3), pp. 30-46.
- Rinkoff, C. Z. (2007). "Learning Styles Diversity: Implications For The Organizational Culture of University Student Cohorts", *Doctor of Philosophy*, Capella University.
- Sabri, P. S. U.; Ilyas, M. & Amjad, Z. (2011). "Organizational Culture and its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 24, pp. 121-128.
- Stoyko, P. (2009). *Building Organizational Memories*, IGI Global. Canada School of Public Service, Canada.
- Tsai, Y. (2011). *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*. BMC Health Services Research 2011, 11: 98, pp. 1-9.

The Impact of Organizational Culture on Strategic Thinking

Badria bint Metaib Al – Otaibi

Master's Researcher

Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aimed at identifying the level of organizational culture prevailing at King Abdulaziz University in Jeddah, identifying the level of strategic thinking among female leaders in the university, in addition to measuring the impact of organizational culture on the strategic thinking of female leaders at King Abdul Aziz University. The study community consisted of all female leaders at King Abdulaziz University in Jeddah, reaching (271) female leaders.

The study was conducted on a random sample of (138) female leaders at King Abdulaziz University in Jeddah. The researcher used the descriptive analytical approach as a method of study. The researcher used a questionnaire consisting of three parts (personal data- organizational culture- strategic thinking) as the study tool.

The study concluded many results including: There is a positive impact of organizational culture on strategic thinking among female leaders at King Abdulaziz University in Jeddah. The policies and procedures adopted at the university are clear and specific and contribute to providing the appropriate atmosphere for the performance of job tasks.

The results also showed that all types of strategic thinking (holistic, planning, abstract, diagnostic) were practiced by female leaders, and there were no statistically significant differences between the average responses of the study sample members on the level of organizational culture in all its dimensions (policies and procedures within the universities, laws and regulations, behavioral patterns, organizational values, organizational culture level as a whole).

The results of the study also confirmed that a number of women leaders rely primarily on understanding the problems and then developing alternatives based on the facts and this certainly ensures the university the safety of decision-making and finding solutions in the administrative crises that it faces.

Keywords: *Organizational Culture, Strategic Thinking, Female Leaders, Age, Years of Experience, Administrative Positions.*