

دور الإحساس الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت(*)

الباحث: علي برهان عبدالحسين

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Aliburhan2020@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Naje.abdulsattar@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.6.19>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٢/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٥/١٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٥/٦

المستخلص

هدف الدراسة الحالية معرفة دور الإحساس الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المشكلة وتحليلها وبيان العلاقة بين متغيراتها في جامعة تكريت كميداناً للدراسة واختيار فروضها، واعتمد الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتضمن ذلك اخذ عينة من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام والفروع في المنظمة المبحوثة، فتم توزيع (120) استمارة استرد منها (116)، وكانت الاستثمارات الصالحة (110) استمارة صالحة للقياس، بعد استبعاد (6) استمارة غير صالحة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض اختبار فرضيات البحث. وكانت مشكلة الدراسة هي ضعف تبني الاحساس الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، ومن أهم النتائج التي خرج بها البحث وجود تأثير وارتباط معنوي لأبعاد الاحساس الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية. **الكلمات المفتاحية:** الإحساس الاستراتيجي، الفاعلية التنظيمية.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٦) ٢٠٢٢

الصفحات: ٣٥٥-٣٣٥

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

The role of strategic sense in enhancing organizational effectiveness

An exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Tikrit

Abstract

The aim of the current study is to know the role of strategic sense in enhancing organizational effectiveness. The researcher used the descriptive analytical method to study and analyze the problem and to show the relationship between its variables at Tikrit University as a field for study and to test its hypotheses. The researcher adopted a questionnaire as a tool for data collection. This included taking a sample from the deans, their assistants, and heads of departments and branches in the organization in question. 120) forms were distributed, of which (116) were recovered, and (110) valid forms were valid for measurement, after excluding (6) invalid forms. The data was analyzed using appropriate statistical methods for the purpose of testing the research hypotheses. The problem of the study was the weakness of adopting strategic sense in the organization in question, and one of the most important results of the research was the presence of a significant effect and correlation of the dimensions of strategic sense in enhancing organizational effectiveness.

Keywords: Strategic Sense, Organizational Effectiveness.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث:

أولاً: معضلة الدراسة وتساؤلاتها:

تمثل القدرة على الإحساس الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لإدارة التعقيد والتكيف مع التغير السريع الذي تنتصف به البيئة اليوم. وهذا ينطوي على سلوك القيادة الأكاديمية ومن خلال الإحساس الاستراتيجي ودوره في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المعركة التنافسية ضمن البيئة، وهذا يتطلب من المنظمات التعليمية وقادتها فهم الترابط بين الإجراءات داخل النظام الاجتماعي، والتنسيق الهادف للموارد. مما يتطلب المشاركة الفاعلة من قبل القادة الأكاديميين في الإحساس الاستراتيجي والنظر في التفاعل بين الإجراءات والاستجابات في ضوء مجموعة الاغراض التي قد تكون صريحة أو ضمنية في عمل المنظمات. إن حالة النجاح التي تقودها الاستراتيجية تركز على إمكانية رؤية المديرين للتكتيكات التي بواسطتها يتم الوصول للفاعلية التنظيمية، ولكن بالمقابل لا أحد يرى الاستراتيجية التي يجري تطويرها من قبل المنظمات. ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة من خلال اثارة التساؤلات الآتي:

١. هل تتباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة؟
٢. هل تتبنى إدارة المنظمة التعليمية المبحوثة أبعاد الإحساس الاستراتيجي؟
٣. هل يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في المنظمة المبحوثة؟
٤. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بالإحساس الاستراتيجي مع المتغير المعتمد المتمثل بالفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
٥. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لا بعد الإحساس الاستراتيجي، على الفاعلية التنظيمية ؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للدراسة، إذ تسهم الدراسة عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالإحساس الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الدور الريادي للمنظمة التعليمية المبحوثة، وتوضح أهمية الدراسة في المجالات الآتية:

١. المجال المعرفي:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة على الصعيد المعرفي في الاعتبار الآتية:
الخلفية النظرية التي تظمنها الدراسة عن مفاهيم الإحساس الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، والعلاقة والأثر بينهما كترام معرفي يضاف إلى الأدبيات المكتوبة في مجال الأدب الإداري والاستراتيجي على وجه التحديد.

٢. المجال الأكاديمي:

تتجسد أهمية الدراسة أكاديمياً في السعي لنشر المضامين المرتبطة بالإحساس الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في قطاع التعليم العالي بوصف الجامعة دالة لراقي وتقدم البلدان والمجتمعات.

٣. المجال الميداني:

تتلخص أهمية الدراسة في المجال الميداني في الاعتبارات الآتية:

أ. الخلفية الوصفية عن واقع عمل الجامعة المبحوثة، التي يمكن أن توفر المعلومات التي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي لتعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بجودة الخدمة التعليمية بوصفها مجالاً يعكس مضامين الإحساس الاستراتيجي.

ب. استطلاع آراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت للخروج باستنتاجات وتوصيات يمكن أن تسهم وبشكل فعال في تطوير آلية عمل الجامعة المبحوثة وتحقيق أهدافها بالشكل الذي يعزز من مكانتها الريادية وموقعها العالمي في التصنيف.

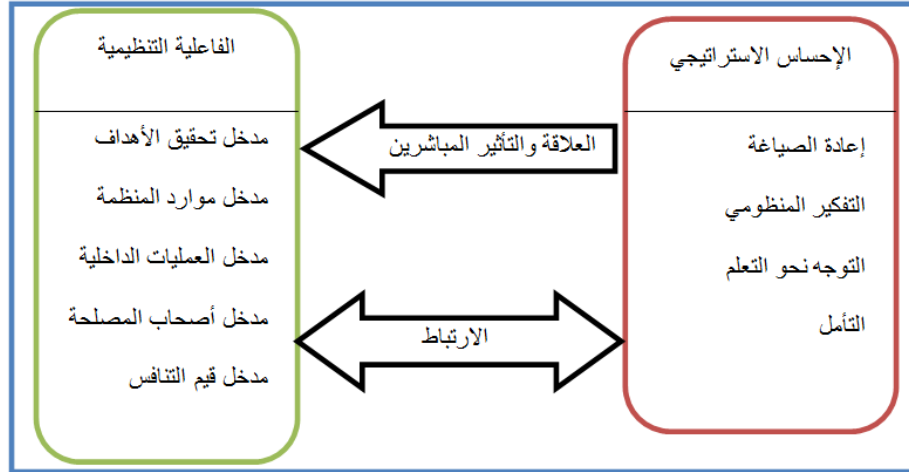
ثالثاً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة التي عبر عنها بمجموعة من التساؤلات، تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى لعل أهمها:

١. التعرف على درجة تبني المنظمة المبحوثة لأبعاد متغير الإحساس الاستراتيجي.
٢. تحديد مستوى الفاعلية التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
٣. بيان تأثير توافر الإحساس الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الفاعلية التنظيمية في الجامعة المبحوثة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

استناداً إلى الاطار الفكري للادبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الإحساس الاستراتيجي، الفاعلية التنظيمية)، وباعتماد على مشكلة الدراسة وسريانها لتحقيق أهدافها تم صياغة المخطط الفرضي للدراسة، والموضح في الشكل (1) الذي بدوره يجسد العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها.



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

تماشياً مع أهداف الدراسة ولاختبار مخطتها تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية نعرضها على النحو الآتي:

١. فرضيات الوصف والتشخيص:

لا تتباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة.

٢. فرضيات الأهمية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا تتبنى المنظمة التعليمية المبحوثة أبعاد الإحساس الاستراتيجي من وجهة نظر القادة الأكاديمين في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديمين في الجامعة المبحوثة.

٣. فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الإحساس الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة والمتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

٤. فرضيات التأثير المباشر:

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يؤثر توافر الإحساس الاستراتيجي (إعادة الصياغة، التفكير المنظومي، التوجه نحو التعلم، التأمل) في تعزيز الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي في المنظمة المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: الإحساس الاستراتيجي... إطار مفاهيمي:

١. مفهوم الإحساس الاستراتيجي:

تشهد بيئة الأعمال في الألفية الثالثة تغيراً مستمراً في ظل تنافس حاد بين المنظمات، الذي يمثل تحدياً يهدد وجود المنظمات، الأمر الذي حتم القادة الأكاديمين ضرورة امتلاكهم للإحساس الاستراتيجي. الإحساس الاستراتيجي شيء ملكي يملكه القائد أو المنظمات، يُنظر إلى عملية الإحساس الأولية على أنها عملية معرفية من خلال تفسير المعلومات من البيئة الخارجية ومن التعلم الداخلي الذي يسعى إلى اتخاذ إجراء هادف يؤدي إلى التغيير (Bateson,1979). كما ويمكن تعريف الإحساس الاستراتيجي بأنه "إحساس بالوعي بالذات والبيئة" (Webster's Online Dictionary,2010). هي العملية التي يتم فيها توليف الأفكار والخيارات في الوقت نفسه، وهي تنطوي على عمليات النظر التحليلي التي يتم من خلالها تطوير التوقيت والاستراتيجية المحددة والابتكار (Turkay,et.al.,2012:9192).

في ما يأتي الجدول (1) يستعرض مفهوم الإحساس الاستراتيجي كما ورد في عددٍ من الأدبيات المتخصصة وحسب اطلاع الباحث وقراءاته بصدد الموضوع كالاتي:

الجدول (1) مفهوم الإحساس الاستراتيجي

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
هو بناء مميز إلى حد ما يمكن استخدامه على المستوى الفردي أو التنظيمي، عند التركيز على المستوى الفردي، فإنه يعتمد على افتراض أن القادة الفعالين يفكرون بشكل مختلف عن القادة الأقل فعالية.	Jelenc & Pisapia, 2015:166
وسيلة تجمع مابين النهج العقلاني، وعمليات التفكير الخلاقة والمبتكرة لحل المشكلات، وإعداد الخطط التي تولد الميزة التنافسية.	Sanjay,et.al., 2018:271-288
قدرة الفرد على النظر أبعد من الحدود المادية للأشياء من خلال التصور والادراك والتفكير في المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن ان تقع مستقبلاً وتؤثر على عمل المنظمة.	الحدراوي وآخرون، ٨:٢٠١٩
التركيز على التبصر من خلال الاستفادة من مفهومي التخطيط الاستراتيجي والموائمة الاستراتيجية، وهو عبارة عن وجهات النظر الجماعية والفردية معا للمستقبل المرغوب فيه واتخاذ كافة التدابير اللازمة مع النظر بعين الاعتبار الى مفهوم الزمن من الماضي عبر الحاضر الى المستقبل.	العبادي، ٦٦:٢٠١٩

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال التعاريف الواردة في الجدول (1) يرى الباحث الإحساس الاستراتيجي، أنه المهارة المعرفية التي تمكن الأفراد والمنظمات من تطوير رؤى واضحة ونظام فكري قائم على الاستفسار والرصد البيئي والبحث وتحويل القيم وزيادة القدرات العقلية وتحقيق الإبداع والابتكار، ويعمل في وقت واحد وفي جميع الأزمنة الماضي والحاضر والمستقبل، يرتبط نجاح التخطيط الاستراتيجي أيضاً بهذه الظاهرة.

٢. أهمية الإحساس الاستراتيجي:

الإحساس الإستراتيجي من أهم الركائز في عمل المنظمات، الذي يمكن المنظمات من التكيف ومواجهة الأحداث البيئية المتغيرة بصورة مستمرة، وتحسين الأداء وتحقيق الإبداع والابتكار، وهذا يتحقق من خلال إحساس استراتيجي للأفراد والمنظمات بالأحداث والمتغيرات في وقت واحد وفي جميع الأزمنة من الماضي عبر الحاضر والى المستقبل. ويلخص الباحث مضامين أهمية الإحساس الاستراتيجي في الجدول (2).

الجدول (2) أهمية الإحساس الاستراتيجي

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
١. عندما يكون هناك حس استراتيجي، فإنه يجنب تعرض المنظمات للخطر والتهديدات القاتلة، أي تشكيل أجزاء يمكن الدفاع عنها، على سبيل المثال التحالفات المنطقية الاستراتيجية.	Turkay,et.al.,2012:9190
٢. سمح الحس الاستراتيجي للناس بالتخلي عن الهويات القديمة والحاجة إلى التحكم، بدلاً من اتخاذ الخيارات لتكون مساهمة في التقدم، وسمح للموظفين بأخذ مجموعة واسعة من المعلومات وإدراك الأشياء في سياق أوسع.	
١. الإحساس الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة لجميع الأعمال المختلفة من الناحية الاستراتيجية، فهو بمثابة نظام إنذار مركزي للمنظمات وجميع الأسواق.	Safa,2018:255-276
٢. توفير طرق صناعية واضحة للتفكير الإبداعي في الإنتاج، إن توفير حتى القليل من الإحساس الاستراتيجي يشجع على تشكيل حلول تكنولوجية لأتمتة ونقل المعلومات، ويوفر استراتيجية متوازنة تستخدم التكنولوجيا لخلق الذكاء، وتشجيع العروض المنطقية، التفكير والاستخدام الفعال للغات الرمزية ومهارات الاتصال الجماعي لحل المشكلات.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

٣. أبعاد الإحساس الاستراتيجي:

يعرض هذا المحور أبعاد الإحساس الاستراتيجي والمتمثلة (إعادة الصياغة، والتفكير المنظومي، والتوجه نحو التعلم، والتأمل) بالاعتماد على مجموعة من الباحثين (Pisapia, et.al., 2005, 2009)، (Hails, et.al., 2010)، (Turkay, et.al., 2012)، ولكون القرارات في المؤسسات التعليمية ترتبط بشكل مباشر في أعداد الأجيال المستقبلية التي تسهم وتقود الأنشطة التنموية، تبنت الدراسة تلك الأبعاد والتي سيتم اختبارها في الجانب العملي من الدراسة لأهميتها.

أ. إعادة الصياغة:

يؤطر القادة ويضعون جميع المواقف في سياقها، التأطير هو العملية المعرفية التي تساعدنا في جمع وتنظيم المعلومات وخلق المعرفة، إنها تنطوي على فرز وتفسير معنى المعلومات والأحداث والخبرات الجديدة، ويفرض التأطير الافتراضات ويوفر لغة لتحليل السلوك، إذ يتم اختيار جوانب معينة من المواقف للنظر فيها وتفسيرها. ويمثل قدرة القادة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة، لفهم الكيفية التي تفاعل مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، بحيث أن نجاحها يصب في خدمة أهداف المنظمة (Maccoby, 2003:3).

أكد (Pisapia, et.al., 2005:52) على أربع قدرات تستخدم في إعادة الصياغة:

١. القدرة على تعليق الحكم أثناء جمع المعلومات المناسبة.
٢. القدرة على تحديد وفهم النماذج والأطر العقلية التي يتم استخدامها لتأطير مشكلة أو موقف أو قضية.
٣. القدرة على استخدام النماذج والأطر العقلية المختلفة لفهم حالة واحدة.
٤. القدرة على مراجعة وإصلاح النماذج العقلية الخاصة بالآخرين.

ب. التفكير المنظومي:

يصعب اختيار تعريف مناسب للتفكير المنظومي تتمثل فيه طبيعته ووسائله ومهامه ونتائجه وتحديد المظاهر التي يتجلى بها، إذ تزخر أدبيات علم النفس بمRADفات كثيرة لمصطلح التفكير النظامي، كالتفكير الدينامي، والتفكير الراجع، والتفكير التشعبي وحل المشاكل، والتعلم المنظم. وعرف كل من (Assaraf & Orion, 2005:541) بأنه نظام التفكير عند الإدارة العليا في المنظمة، الذي يجب أن يتميز بالقدرة على تحديد مكونات النظام والعمليات داخل المنظمة، ويكون لديها القدرة على تحديد العلاقات البسيطة بين مكونات النظام، والقدرة على تحديد العلاقات المتغيرة داخل النظام، والقدرة على تنظيم مكونات العمليات والنظم وتفاعلاتها في حدود العلاقات، فضلاً عن القدرة على تحديد دوارت الطاقة والمادة في النظام، والقدرة في التعرف على الأبعاد الخفية للنظام من خلال الأنماط والعلاقات المتبادلة التي لم تظهر على السطح، فضلاً عن القدرة على استعادة الماضي والتنبؤ بالمستقبل. وعرفه (McCauley, 2012:4) بأنه قدرة الفرد على فهم البنية المتعددة لمستويات مكونات المنظمة المتعددة، وتحديد علاقتها المتغيرة، ويكون هنالك اكتساب عقلي للمفكر النظامي بحيث تكون لديه كم من القدرات المعرفية، فضلاً عن قدرته على التحليل العكسي والتحليل الهيكلي للسلوك النظامي شديد التعقيد. وعرف بأنه القدرة على رؤية الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة، وتوفير خيارات للإجراءات، وهناك أربع قدرات مستخدمة في التفكير المنظومي: (Pisapia, et.al., 2015:48)

١. أن يفكر بشكل كلي.

٢. التعرف على الأنماط والعلاقات المتبادلة.
٣. التعرف على خصائص الأنظمة الجوهرية وأنماط الأنظمة المحددة والعمل وفقاً لها.
٤. التعرف على ضرورات النظام الخاصة بتحقيق الهدف، والحفاظ على النمط، والتكامل، والتكيف والعمل وفقاً لها.

ت. توجه التعلم:

التوجه نحو التعلم، وهو الاتجاه الذي يصف الأفراد الذين يفهمون خبرات التعلم، وهي فرصة للحصول على المعرفة وإتقان المعلومات والتمكن منها، ومن خصائصهم الرغبة المستمرة في التحسن، والتفوق، ورفع مستوى الكفاءة الشخصية، والاتجاه الإيجابي نحو التعلم، ويكون تركيزهم على التعلم، والتحدي، والإتقان، وحب الاستطلاع (Braten & Olaussen, 1998: 182). ويعد التوجه نحو التعلم واحد من التوجهات الاستراتيجية المهمة التي تساعد في اكتساب وتطوير المعارف الجديدة، والتي يكون لديها القدرة على التأثير على السلوك، وبالتالي خلق سلوكيات جديدة وخلق قيمة في إطار التنظيم، والتعلم هو واحد من الموارد الرئيسية التي تحدد المزايا التنافسية والتوجه بالتعلم يعني استخدام المنظمة للمعرفة يساعد على تحقيق القدرات التنافسية، ويشير مفهوم توجه التعلم إلى مدى نشاط المنظمة في خلق واستخدام المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية، وقد أظهرت الدراسات أن التوجه نحو التعلم يساعد بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء المنظمات (Masood & Qureshi, 2013: 278).

وينظر إلى توجه التعلم من ناحية سلوكية بأنها الحالة الداخلية أو الخارجية للمتعلم، التي تحرك سلوكه وأدائه وتعمل على استمرار توجهه باتجاه الغاية أو الهدف، ومن الناحية المعرفية، فهي حالة داخلية تحرك معارف وأفكار الفرد وبناء المعرفية وانتباهه، إذ تلح عليه لمواصلة الأداء والوصول إلى حالة التوازن النفسي والمعرفي، وأما من الناحية الإنسانية، فهي حالة استثارة داخلية تحفز المتعلم للاستخدام أقصى طاقته في أية موقف تعليمي يهدف إلى تحقيق ذاته وإشباع رغباته (Caciopo & Petty, 2018: 198). وعرفه (عبد اللطيف، ٢٠١٩: ١٣) بمدى استعداد الفرد المتعلم على تحمل المسؤولية والسعي لتحقيق أهداف محددة، والمثابرة للتغلب على المشاكل والعقبات التي قد يواجهها، والإحساس بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.

ث. التأمل:

التفكير أو التأمل أو الانعكاس هو عملية منضبطة ونشطة لصنع المعنى ولا تعني ببساطة "التفكير" في شيء ما. المفكر الانعكاسي، يجب أن يقيم الحلول المحتملة للمشكلة في ضوء المعلومات الموجودة، والمعلومات التي قد تكون غير كاملة ولا يمكن التحقق منها، يتطلب التفكير التأمل التقييم المستمر للمعتقدات والافتراضات والفرضيات مقابل البيانات الموجودة وضد التفسيرات الأخرى المعقولة للبيانات. يتم تقديم الأحكام الناتجة كتكامل معقول أو توليفات لوجهات نظر متعارضة (Dewey, 1933: 6-7). وتم تحديد القدرات الخمس المستخدمة في التأمل على النحو الآتي: (Pisapia, et.al., 2005: 56)

١. القدرة على التعرف على سبب نجاح بعض الاختيارات وعدم نجاح البعض الآخر.
٢. القدرة على استخدام حلقة مزدوجة لتعلم المبادئ التي تحكم.
٣. القدرة على استخدام التصورات والخبرة والمعرفة لفهم المواقف وكيفية التفكير فيها.
٤. القدرة على دمج التصورات والخبرات والمعرفة والتحليل أثناء اتخاذ الإجراءات.
٥. القدرة على استخدام تصوراتك الحالية والخبرة والمعرفة الآخرين لخلق فهم للحاضر والمستقبل.

ثانياً: الفاعلية التنظيمية... إطار مفاهيمي:

١. مفهوم الفاعلية التنظيمية:

أول من حاول أن يضع تعريفاً للفاعلية التنظيمية في مجال الإدارة، إذ عرفها (Barnard, 1938:334) فاعلية أي نشاط مقترنة بمدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي أقيم من أجلها هذا النشاط. عرفها (Etzioni, 1965:688-698) بأنها نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية، وهي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة الأهداف المتعددة. وعرف (Daft, 2013:23) الفاعلية التنظيمية بأنها الدرجة التي تحقق المنظمة فيها أهدافها. وعرفها (Dogerlioglu & Basol, 2014: 3) بأنها قدرة المنظمة على الانتاج بكمية اكبر وجودة أعلى، فضلاً عن قدرتها على التكيف بفاعلية اكبر مع المشكلات البيئية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي تناولت الفاعلية التنظيمية، وفق آراء وتصورات الباحثين، وهذا ما يظهره الجدول (3).

الجدول (3) مفهوم الفاعلية التنظيمية

الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
Bornia, et. al., 2012:7-8	وهي قدرة المنظمة على توفير الموارد المتنوعة، واستخدامها في تحقيق أهداف محددة، ومقارنة الأهداف بالوسائل بكفاءة.
Isfahani & Boustani, 2014:114-128	المنظمة الفاعلة وهي تلك المنظمة والتي تمتاز بأداء عامليها، وهي لا تخرج عن اطار أداء العاملين حصراً.
خلف، ٢٠٢٠: ٣٣	قدرة المنظمة للبقاء والتطور من خلال تحقيقها لأهدافها، وتكيفها مع البيئة الخارجية، وعن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، بما يحقق رغبات المستفيدين ورضا العاملين.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال التعاريف الوارد في الجدول (3) يرى الباحث، الفاعلية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهداف قصيرة وطويلة الأمد بغض النظر عن الامكانيات والموارد المستخدمة، وتتمثل بالعلاقة بين الأهداف المحددة والأهداف المتحققة، وتتمثل بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد الضرورية والأساسية من بيئتها الخارجية، وتتمثل بقدرة المنظمة في البقاء والتكيف والنمو، وبعبارة أخرى تتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل كلفة وجهد.

٢. أهمية الفاعلية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات على اختلاف تكويناتها وتنوعاتها، واختلاف النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلك المجتمعات الى المنظمات لأهميتها الآتية:

الجدول (4) أهمية الفاعلية التنظيمية

الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
خلف، ٢٠٢٠: ٣٤	١. تعد محرك محرك اساسي للمنظمة، فهي تعطي مؤشر حول أداء المنظمة والعاملين فيها، وتعتبر الصفة الأساسية لوجود المنظمة. ٢. هي معيار للحكم على مدى نجاح المنظمة.
سعال، ٢٠١٨: ٨٩	١. تمكنا من تحقيق أهدافنا التي نعجز عن تحقيقها كأفراد. ٢. فاعلية المجتمع رهن فاعلية المنظمات العاملة فيه.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

٣. عناصر الفاعلية التنظيمية:

- تتعدد عناصر الفاعلية التنظيمية تبعاً إلى تحديد طبيعة مفهومها، مع ذلك يمكن أن نحصر تلك العناصر بما يأتي: (أحمد وطالب، ٢٠١٨)
- أ. **الاستراتيجية:** تشير إلى الغرض والدور والتوجه الاستراتيجي، الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، وينبغي أن يكون واضح وملائم.
- ب. **الهيكل والدور والقدرة:** يقصد بذلك الأفراد القادرين على انجاز العمل المطلوب ومن خلال هيكل مناسب للغرض يصف المسؤوليات والعلاقات في المنظمة وبشكل واضح.
- ت. **القيادة:** بمعنى يملك القادة قدرة وطاقة مناسبة لقيادة المنظمة لبلوغ النجاح الدائم.
- ث. **عمليات وأنظمة إدارة الأفراد:** يحتاج قادة المنظمات إلى دعم عن طريق أنظمة وعمليات الأفراد التي تساهم في إرسال رسائل، وتشارك المعلومات، وصناعة قرارات تعتمد على قرارات دقيقة موجودة بالمنظمة، وفي الوقت نفسه فإن العمليات والأنظمة تمثل امتداد للقيادة وخلق الانسجام والثقة بين الأفراد العاملين بالمنظمة.
- ج. **القيم والثقافة:** وهي مجموعة من الافتراضات التي توضح كيفية التصرف وإتمام العمل في المنظمة.

٤. مداخل الفاعلية التنظيمية:

تختلف المنظمات وتتباين من حيث الحجم والاختصاص والهدف والبيئة، لذلك جاءت مداخل قياس الفاعلية التنظيمية متنوعة وغير متشابهة ما بين الضيق المتخصص والواسع الشمولي، إذ اعتمد الباحث على المداخل الرئيسية التي اتفق عليها معظم الكتاب والباحثين وهي (مدخل تحقيق الأهداف، مدخل موارد المنظمة، مدخل العمليات الداخلية، مدخل أصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) (Buthayna Mahadeen, Rand Hani Al-Dmour, Bader Yousef Obeidat, & Ali Tarhini, 2016).

أ. مدخل تحقيق الأهداف:

هذا المدخل يقوم على افتراضين أساسيين هما (كل منظمة تسعى للوصول إلى هدف نهائي، يمكن تحديد الهدف النهائي لكل منظمة، وبالتالي تتوافر القدرة لقياس النجاح في تحقيقه، يستخدم أصحاب هذا المدخل مجموعة من المؤشرات كمحددات لقياس الفاعلية مثل الربحية والانتاجية والرضا الوظيفي... الخ). يعد هذا المدخل من أقدم المداخل وأكثرها استخداماً لقياس فاعلية التنظيم، لأن المنظمات موجودة أساساً لتحقيق أهداف محددة، فضلاً على أن تقييم الفاعلية المنظمة وفق مدخل تحقيق الهدف أكثرها شيوعاً (Gibson, 2012: 10). وعرف (الصدقي، ٢٠١٥: ٨) هذا المدخل بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية، التي تكون واضحة ومحددة بوقت معين وقابلة للقياس ومتفق عليها.

يعد مدخل تحقيق الأهداف مؤشر حقيقي لقياس فعالية المنظمات، بحيث أن الوظيفة الحقيقية للمنظمات هي تحقيق الأهداف (المخرجات)، ومدى تقدم المنظمات باتجاه انجاز الأهداف المسطرة يعد دليلاً على مدى فعاليتها (عبدالستار وعمرني، ٢٠٢٠: ٥٥٠).

ب. مدخل موارد المنظمة:

يهتم هذا المدخل بالمدخلات في تقييم الفاعلية التنظيمية، وهو يفترض أن المنظمة فعالة إذا أستطاعت الحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة والقيمة من البيئة التي تعمل فيها. وطرح هذا

المدخل كبديل عن مدخل تحقيق الهدف، ووفقاً لهذا المدخل تعد الفاعلية التنظيمية قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة الخارجية والحصول على الموارد القيمة والنادرة (Aydin & Ceylan, 2009: 21-23). يفترض هذا المدخل بأن المنظمة ينبغي أن تكون ناجحة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة وأن تكون فعالة، وهي قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة ودمجها وإدارتها بنجاح، ويعد هذا المدخل مؤشر على الأداء عندما يكون هناك صعوبة في الحصول على مؤشر للأداء (رضوان، ٢٠١٤: ٤٤-١). يفترض هذا المدخل أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت الحصول على ما تحتاجه من موارد، ووفقاً لهذا المدخل تعرف الفاعلية التنظيمية، وهي قدرة المنظمة النسبية أو المطلقة على استغلال بيئتها التي تعمل فيها، للحصول على احتياجاتها من الموارد ذات القيمة والنادرة، ويعتمد هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات في تحديد فاعلية المنظمة التي تحدد قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، ومن هذه المؤشرات، كفاءة العمليات الانتاجية، القدرة التفاوضية للمنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية، المرونة في الاستجابة للمتغيرات البيئية، وضوح خطوط الاتصال، درجة مقبولة من الصراعات التي تكون تحت السيطرة (صابر وقديري، ٢٠١٨: ٨٦-٨٥).

ت. مدخل العمليات الداخلية:

يهتم هذا المدخل بوجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة، كما يهتم هذا المدخل أيضاً بمدى كفاءة العمليات التشغيلية السائدة بين العاملين، ونوع المناخ النفسي السائد بين العاملين، ووفقاً لهذا المدخل تعد المنظمة فعالة إذا كانت عملياتها الداخلية تتسم بالسهولة، فضلاً عن عدم وجود معوقات، وإذا ارتفعت درجة الرضا لدى العاملين عن عملهم، ويمتاز هذا المدخل باعتماده على الموارد البشرية في قياس الفاعلية التنظيمية في المنظمة، بعدّها مورد استراتيجي هام وحجر أساس في أي تنظيم، ويتوقف نجاح المنظمة على ما تملكه من موارد بشرية مدربة ومؤهلة (الهاشمي، ٢٠١٠: ١٧).

وحسب (عجمي، ٢٠١٦: ٤٣) فإن هذا المدخل يركز على درجة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية للمنظمة في قياس الفاعلية التنظيمية، بمعنى التركيز على عملية التفاعل التي تحدث بين المدخلات المختلفة التي تحصل عليها المنظمة، إذ ينظر للتفاعل بأنه عملية اجتماعية وتقنية ونفسية، ووفقاً لهذا المدخل يمكن القول أن الفاعلية تتمثل بانسياب وتسلسل العمليات الداخلية دون عوائق ورضا العاملين أو المناخ التنظيمي السائد، وتعرف الفاعلية بموجب هذا المدخل بالصحة التنظيمية. يتميز هذا المدخل بالاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة بعدّها مورد استراتيجي هام، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المدخل فيه عيوب، ومن أوجه عيوب هذا المدخل تجاهله لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، والافراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن ذلك قياس رضا العاملين والمناخ التنظيمي يعد مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية (صابر وقديري، ٢٠١٨: ٨٧).

ث. مدخل أصحاب المصلحة:

وفقاً لهذا المدخل تتمثل فاعلية المنظمة في قدرتها ومهارتها على إدارة التناقضات، والقدرة على إرضاء الاطراف والجهات الموجودة بالبيئة، التي تؤثر على استمرار عملها وجودها، وقد قدم هذا المدخل العديد من النماذج والتي يمكن تحدد الطرف الأكثر استحقاقاً بالاهتمام، ويمكن للمنظمة ان تختار النموذج الأكثر ملائمة لظروفها وطبيعة عملها، وهي كالاتي: (النموذج النسبي ويرى من

الضروري إعطاء أوزان نسبية متساوية للأطراف المختلفة للتعامل معها بشكل عادل)، (نموذج القوة ويرى بأن المنظمة يجب ان تحدد اقوى الاطراف وتتعامل معها، ومن ثم تحاول ان تشبع احتياجاتها وأهدافها أولاً، وأقوى الأطراف هو الطرف الذي يؤثر على استمرار وبقاء المنظمة)، (نموذج العدالة الاجتماعية وهو عكس نموذج القوة يبحث عن أقل الأطراف رضاً ومن ثم يحاول ان يشبع حاجاته وأهدافه، وهدفه تقليل حالة عدم الرضا لاطراف التعامل)، (النموذج التطوري يرى بأن أهمية الاطراف المختلفة التي تتعامل معها المنظمة تتغير بمرور الزمن ومراحل دورة حياة المنظمة ففي مرحلة النشوء يكون المستهلكون أهم طرف، وفي مراحل اخرى يكون المالكين والمساهمين اكثر اهمية من بقية الاطراف فتكون الربحية هدف التنظيم لاجراء التوسعات (تيغزة، ٢٠١٢: ١٥٩-١٦٠). وهي قابلية المنظمة على إشباع طلبات الزبائن في بيئتها، وهم مجاميع تقع داخل وخارج المنظمة، التي لها منفعة في أداء المنظمة، مثل (العاملين، الموردين، الدائنين، المساهمين، العملاء، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية المستهلك والبيئة (Hisrich & Veland, 195-190:2017). مدى قدرة المنظمة في الاستجابة لحاجات ومتطلبات الافراد العاملين، والجماعات المستفيدة من المنظمة مع تحقيق نوع من الموازنة بين أهدافها من أجل البقاء والنمو (الحوامدة والقراله، ٢٠٢٠: ١٦٠).

ج. مدخل قيم التنافس:

يفترض مؤيدي هذا المدخل عدم وجود معايير مثالية ووحيدة لقياس الفاعلية التنظيمية بحيث يتفق عليها الجميع، فليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها ولا على أولوية هذه الأهداف، وذلك لأن معيار الفاعلية هو معيار شخصي، يعتمد القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم. ويعرف هذا المدخل بمدخل التوازن بين القيم المتنافسة، فهناك نوعين من التوجهات (التوجه الداخلي ويعنى ويهتم برضا العاملين ورفاهيتهم، ويعمل على زيادة مهارة وكفاءة العاملين)، (التوجه الخارجي ويعنى ويهتم بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع بيئتها الخارجية، وتنمية علاقة قوية مع أطراف التعامل الخارجية)، فضلاً عن وجود نوعين من الهياكل التنظيمية والتي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي (الهياكل الجامدة يعكس اهتمام الإدارة بإجراءات ونظم العمل والرقابة من الأعلى الى الأسفل)، (الهياكل المرنة ويعكس اهتمام الادارة بالتغير والتكيف من فترة الى اخرى)، (تيغزة، ٢٠١٣: ١٦٠-١٦١). والفاعلية التنظيمية وفق هذا المدخل تعني قدرة المنظمة في إشباع رغبات وحاجات أصحاب المصلحة (عبد الوهاب، ٢٠١٥: ٦٠).

يفترض مؤيدي هذا المدخل الى عدم وجود مقياس وحيد ومثالي لقياس الفاعلية التنظيمية بحيث يتفق عليه الجميع، فليس هناك إجماع على الأهداف التي تريد المنظمة إلى تحقيقها، ولا على أولوية البعض على البعض الآخر، وذلك لان معيار الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب هذا النهج هو معيار ذاتي يعتمد على القيم الذاتية، وهذا يعني وباختصار أن الفاعلية التنظيمية لا يمكن تحديدها أو تقسيمها من الجميع، لان العوامل الشخصية في الكثير من الحالات وهي التي تحدد وجهات النظر لكل أطراف في العمل (صابر وقدير، ٢٠١٨: ٩١).

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث:

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأختبار فرضياتها:

يهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في أنموذج الدراسة وفرضياتها وطبيعتها علاقة الارتباط والتأثير (لدور الاحساس الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية)، وبحسب إجابات أفراد (٣٤٦)

عينة البحث على الاستبانة في الجامعة المختارة وهي (جامعة تكريت) والبالغ عددها (116) استمارة.

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد الدراسة ومتغيراتها:

يتضمن هذا المبحث التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبداه المبحوثون حول المتغيرات الرئيسة للدراسة والمتمثلة بدور الإحساس الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية، فضلاً عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وكالاتي:

١. وصف وتشخيص أبعاد الإحساس الاستراتيجي:

يتضمن المتغير المستقل للدراسة (الإحساس الاستراتيجي) في الاستبانة على أربعة أبعاد فرعية، إذ قام الباحث بإستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (5).

الجدول (5) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الإحساس الاستراتيجي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
١	إعادة الصياغة	3.643	0.562	15.4%	4	عالية
٢	التفكير المنظومي	3.956	0.416	10.5%	1	عالية
٣	التوجه نحو التعلم	3.815	0.529	13.8%	2	عالية
٤	التأمل	3.763	0.586	15.5%	3	عالية
	الإحساس الاستراتيجي ككل	3.794	0.406	10.7%	-	عالية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول (5) أن مستوى ممارسة الإحساس الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في الجامعة، جاءت بمستوى أهمية عالية. بوسط حسابي عام قدره (3.794) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.406) ومعامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، الذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه الإحساس الاستراتيجي الذي تمارسه إدارة الجامعة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها بمستوى أهمية عالية، ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ بعد التفكير المنظومي جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بعد التوجه نحو التعلم، ويليه بالمرتبة الثالثة بعد التأمل، وأخيراً جاء بعد إعادة الصياغة، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد عند قيمة أقل من (50%) عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية أبعاد الإحساس الاستراتيجي التي يمكن أن تمارسها إدارة الجامعة.

٢. وصف وتشخيص أبعاد الفاعلية التنظيمية:

يتضمن المتغير التابع للدراسة (الفاعلية التنظيمية) في الاستبانة على خمسة أبعاد فرعية، إذ قام الباحث بإستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (6).

الجدول (6) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الفاعلية التنظيمية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
١	مدخل تحقيق الأهداف	3.807	0.631	16.5%	2	عالية
٢	مدخل موارد المنظمة	3.661	0.723	19.7%	5	عالية
٣	مدخل العمليات الداخلية	3.723	0.594	15.9%	4	عالية
٤	مدخل أصحاب المصلحة	3.843	0.653	16.9%	1	عالية
٥	مدخل قيم التنافس	3.730	0.652	17.4%	3	عالية
	الفاعلية التنظيمية ككل	3.753	0.551	24.5%	-	عالية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول (6) أن مستوى الفاعلية التنظيمية لدى الجامعة من وجهة نظر الباحثين، جاءت بمستوى أهمية عالية بوسط حسابي عام قدره (3.753) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.551) ومعامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، الذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه مستوى ممارسة الفاعلية التنظيمية من قبل إدارة الجامعة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها بمستوى أهمية عالية، ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ أن مدخل أصحاب المصلحة جاء بالمرتبة الأولى، ويليه مدخل تحقيق الهدف، ويليه بالمرتبة الثالثة مدخل قيم التنافس، ويليه مدخل العمليات الداخلية، وأخيراً جاء بالمرتبة الأخيرة مدخل موارد المنظمة، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد أقل من (50%) عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية الفاعلية التنظيمية التي يجب على الجامعة التحلي بها.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

١. اختبار فرضيات الأهمية:

لغرض اختبار هذا النوع من الفرضيات حول وجود تباين من عدمه في الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وإبعادها الفرعية فقد تم استخدام اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) هو اختبار يعمل على التحقق من صحة الفرضية حول قبولها أو رفضها، وكانت الفرضيات كما مبينة أدناه:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى HO1:

لا تتبنى المنظمة التعليمية المبحوثة أبعاد الإحساس الاستراتيجي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعة المبحوثة.

الجدول (7) اختبار (Chi-Square Test) لبيان تباين أبعاد الإحساس الاستراتيجي

المتغيرات الوصف	الإحساس الاستراتيجي	إعادة الصياغة	التفكير المنظومي	التوجه نحو التعلم	التأمل (الانعكاس)
Chi-Square	88.818	71.436	54.745	75.309	93.818
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

وبالنظر إلى نتائج الجدول (7) تبين أن المنظمة التعليمية تتبنى أبعاد الإحساس الاستراتيجي وما يؤكد ذلك قيمة (مربع كاي) لجميع الأبعاد عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (0.05) وتفسر تلك

النتيجة إلى أن إدارة الجامعة يدركون أهمية تبني الإحساس الاستراتيجي حيث تتباين الأهمية بين استراتيجيات الإحساس كوسيلة لادراك الحقيقة وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسة الأولى بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: تتبنى المنظمة التعليمية المبحوثة ابعاد الاحساس الاستراتيجي من وجهة نظر القادة الاكاديمين في الجامعة المبحوثة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية HO2:

لا يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الاكاديمين في الجامعة المبحوثة.

الجدول (8) اختبار (Chi-Square Test) لبيان تباين الفاعلية التنظيمية

مدخل قيم التنافس	مدخل أصحاب المصلحة	مدخل العمليات الداخلية	مدخل موارد المنظمة	مدخل تحقيق الهدف	الفاعلية التنظيمية	المتغيرات الوصف
59.909	68.618	86.091	30.509	49.545	55.600	Chi-Square
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.034	Sig.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

وبالنظر إلى النتائج الظاهرة في الجدول (٨) تبين أن المنظمة التعليمية تتبنى ابعاد الفاعلية التنظيمية" وما يؤكد ذلك قيمة (مربع كأي) لجميع الابعاد جاءت عند مستوى دلالة قيمتها اقل من (0.05)، وتفسر تلك النتيجة إلى أن المنظمة التعليمية لديها القدرة على تعزيز مستوى الفاعلية التنظيمية من خلال مداخل العملية التنظيمية للعمل بما يحقق الاستجابة الفاعلة للعملية التعليمية. وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسة الثانية بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الاداريين في الجامعة المبحوثة.

٢. اختبار فرضيات الارتباط:

يتناول هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد متغيرات الدراسة، إذ يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.7 to +0.3). وايجابياً ضعيفاً عندما يكون (0.0 إلى +0.3). في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون بين (-0.3) وقيمة (-0.7)، ويكون سلبياً ضعيفاً عندما يكون محصور ضمن الفترة (-0.3 to 0.0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1)، فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، وكذا الحال (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(0.0) يشير إلى عدم وجود ارتباط. وادناه فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة HO3:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الاحساس الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة والمتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

الجدول (9) اختبار سبيرمان (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين الإحساس الاستراتيجي بأبعاده والفاعلية التنظيمية

المتغير المستقل (الإحساس الاستراتيجي) (Correlations)						
المتغير التابع للدراسة	الوصف	الإحساس الاستراتيجي	إعادة الصياغة	التفكير المنظومي	التوجه نحو التعلم	التأمل
الفاعلية التنظيمية	معامل الارتباط	.657**	.474**	.485**	.516**	.488**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	110	110	110	110	110
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول (9) إن معامل الارتباط بين الإحساس الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية بلغت قيمتها (0.657) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة معنوية (0.05) القياسية، وتدلل على معنوية العلاقة بين الإحساس الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، وكانت علاقة الارتباط ايجابية قوية وتشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، وعلى مستوى أبعاد الإحساس الاستراتيجي، إذ كانت أعلى علاقة ارتباط بين (توجه التعلم والفاعلية التنظيمية) بلغت قيمتها (0.516)، وأدنى علاقة ارتباط بلغت (0.474) بين (إعادة الصياغة والفاعلية التنظيمية)، أي أنه كلما ارتفعت ممارسة استراتيجيات الإحساس الاستراتيجي من قبل المنظمة التعليمية نحو القدرة على تشجيع العاملين على التوجه نحو التعلم وزيادة المعرفة بشكل شامل مما أدى إلى ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الادارية، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحساس الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

٣. اختبار فرضيات التأثير المباشر:

الفرضية الرئيسية الرابعة HO4:

لا يؤثر توافر الاحساس الاستراتيجي (إعادة الصياغة، التفكير المنظومي، التوجه نحو التعلم، التأمل) في تعزيز الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة؟ ولمعرفة تأثير الإحساس الاستراتيجي بأبعاده في الفاعلية التنظيمية تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير في متغير تابع، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (10).

الجدول (10) اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإحساس الاستراتيجي بأبعادها في الفاعلية التنظيمية

Sig. مستوى الدلالة	t المحسوبة	B معامل الانحدار		Df درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة	ملخص النموذج Model Summery	
							R	R ²
0.014	2.506	0.230	إعادة الصياغة	4 الانحدار	887.22	.000a	682.0	466.0
0.002	3.150	0.251	التفكير المنظومي					
0.021	2.337	0.215	التوجه نحو التعلم	105 البواقي				
0.037	2.116	0.213	التأمل	109 المجموع				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

تظهر نتائج الجدول (10) أن قيمة (F) بلغت (22.887) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة على معنوية الفرضية الرئيسية (٣٥٠)

السابعة، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للإحساس الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.466)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية لدى الجامعة ناتج عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة استراتيجيات الإحساس الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة، أما النسبة المتبقية (53.4%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة، وبالنسبة للابعاد الفرعية للإحساس الاستراتيجي وللتعرف على التباين بين الأبعاد من خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (10) أظهرت النتائج أن أعلى أثر كان (التفكير المنظومي)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.251)، ويليه بعد (إعادة الصياغة) بلغت (0.230). ويليه (التوجه نحو التعلم) بلغ (0.215)، وأخيراً جاء بعد (التأمل) بلغت قيمته (0.213)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار لجميع الأبعاد الفرعية سيؤدي إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى الجامعة. وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (3.150؛ 2.509؛ 2.337؛ 2.116) على التوالي عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (0.05)، وبالتالي هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يؤثر توافر الإحساس الاستراتيجي (أعادة الصياغة، التفكير المنظومي، التوجه نحو التعلم، التأمل) في تعزيز الفاعلية التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. بينت نتائج التحليل الوصفي أن إدراك أفراد عينة الدراسة حول الإحساس الاستراتيجي التي تعمل إدارات الكليات في الجامعة المبحوثة على ممارسته جاء بمستوى أهمية عالية للمتغير ككل، وكذلك للابعاد الفرعية، مما يفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارات تهتم بشكل أكثر اهتمام بالإحساس الاستراتيجي وبما يحقق تطبيقه في قدرة العاملين على المعرفة الذاتية وإدراك الحقيقة التي تكمن في الأنشطة والقوانين المعمول بها مما يجعل سهولة الوصول للهدف، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للإحساس الاستراتيجي، تتبنى الدراسة الاستنتاجات الآتية:

أ. على الرغم من أن الكليات في الجامعة المبحوثة تسعى بمستوى أهمية عالية في استعراض البدائل في مواجهة المشاكل المرتبطة بإعادة الصياغة تجاه الأنشطة من خلال القدرة التي تمتلكها تلك الإدارات في فحص المواقف بوجهات نظر مختلفة، مما تمكنها من وضع الحلول قبل حدوثها إلا أن هذه المساعي لا تعطي دافعاً للإدارات في مشاركة التدريسين بخصوص القضايا الاستراتيجية المرتبطة بالعمل لكي تتجنب الدخول في مناقشات مع الأشخاص الذين يختلفون معها، وبالتالي لا تبني لديها نظام معرفة فعال.

ب. وفيما يتعلق بالتفكير النظامي الذي تعمل إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة عليه جاء بمستوى أهمية عالية، وتفسر تلك النتيجة في الدراسة إلى أن إدارة الكليات تتعامل مع المشكلات في ضوء إطار المعلومات التي تمتلكها في تحديد احتياجات الطلبة إلا أنها لم تسعى بشكل أوسع في جمع هذه المعلومات حول سوق العمل من خلال رؤيتها عن الأحداث المحيطة بعملها الأكاديمي.

ت. نلاحظ أن مستوى توجه التعلم لدى إدارات الكليات في الجامعة المبحوثة جاء عالياً، وتفسر هذه النتيجة أن إدارة الكليات تؤمن فرصاً متعددة للتعلم من خلال الخطط الموضوعية وتشجع

العاملين في تعلم شي مفيد لا ان حالات التطلع لدى العاملين في جعل التعلم عنصراً أساسياً بحاجة إلى فصح المجال واسعا للتفكير لكل من لديه رغبة في تحسين المعرفة والأداء المرتبط بالعمل.

ث. وفيما يتعلق بالتأمل الذي تمارسه إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة جاء بمستوى أهمية عالية، وتفسر تلك النتيجة في الدراسة إلى أن إدارة الكليات تعمل على مراعاة متطلبات الواقع في استخدام معايير واضحة بقصد مواجهة المشكلات وإعادة النظر في الخبرات إلا ان هذه المعايير بحاجة الى دعم من خلال جلسات العصف الذهني من اجل تشجيع العاملين على تنفيذ الخطط بعملهم الأكاديمي بشكل تلقائي.

٢. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد عينة الدراسة بخصوص الفاعلية التنظيمية جاءت بمستوى أهمية عالية للمتغير، وكذلك للأبعاد الفرعية المكونة للمتغير التابع، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة تهتم بتوفير الموارد المختلفة والعمليات الداخلية التي تقوم بمناقشتها من أجل تحقيق الأهداف التي تهدف الى طموحات أصحاب المصلحة بالتالي تحقيق قيم التنافس، مما يؤثر بشكل عام على أداء فاعلية المنظمة، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للفاعلية التنظيمية، يمكن تبني الاستنتاجات الآتية:

أ. إن مستوى اهتمام إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة عن مدخل تحقيق الهدف جاء عالياً، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة تعمل على متابعة أهدافها القابلة للقياس في مجال البحث العلمي من مضامين رسالتها من خلال مشاركة كل المستويات الإدارية، إلا أن هذه الأهداف المخططة لخدمة المجتمع لم تحقق درجة عالية وفق جدول زمني.

ب. جاء مستوى أهمية مدخل موارد المنظمة من وجهة نظر عينة الدراسة بمستوى أهمية عالية، ويفسر الباحث ذلك إلى أن إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة تعمل على توجه الموارد المتاحة وبالأخص موارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها في مجال البحث العلمي، إلا أن موارد المالية لم تتبع طريقة استخدامها بطريقة اقتصادية من حيث تجديد معدات وأجهزة الأقسام المختبرية بشكل منظم مما يجعلها غير قادرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة.

ثانياً: التوصيات:

يتضمن هذا المحور مجموعة من التوصيات التي تقدمها الدراسة في ضوء الاستنتاجات المذكورة أعلاه، فضلاً عن تقديم مجموعة من آليات عمل للمنظمة التعليمية البمحت لحل إشكاليات الدراسة واستكمالاً للجهود المعرفية المبذولة.

١. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف إدارة الكليات في جامعة تكريت في الاهتمام بإعادة الصياغة في أنشطتها التعليمية والإدارية والقدرة على التفكير.

٢. وضع استراتيجية ملائمة لتشجيع حالات التطلع لدى العاملين في جعل التعلم عنصراً أساسياً يحقق فرص متعددة والاستفادة منها.

٣. معالجة القصور المترتب على ضعف دعم التأمل في مختلف مجالات العمل لدى الكليات في جامعة تكريت، والذي يسبب حالة من الازدحام في مواجهة المشكلات.

٤. تشجيع أقسام الكليات في جامعة تكريت على إعطاء فرصة للعاملين في تحديد مساره الوظيفي في ميدان العمل بما يحقق رغبته وتوجهه العلمي والأكاديمي.

٥. توجه إدارة الكليات في جامعة تكرت نحو مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف المخططة لخدمة المجتمع.
٦. حرص إدارات الكليات في جامعة تكرت على توظيف مواردها المالية بطريقة اقتصادية من أجل تعزيز أداءها في مختلف مجالات العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أحمد، بلول، وطالب نجيب، (٢٠١٨)، "قياس الفاعلية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD"، دراسة ميدانية على عينة من الاساتذة، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ٤٦، جامعة الجلفة، الجزائر.
٢. تيغزة، حنان، (٢٠١٢)، "علاقة الرقابة البيروقراطية بفاعلية التنظيم الصناعي بالجزائر: دراسة ميدانية بملبنة الاوراس - باتنة"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متوري- قسنطينة، الجزائر.
٣. الحدراوي رافد حميد وآخرون، ٢٠٢٠، "دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف"، مجلة آداب الكوفة، المجلد ١٢، العدد ٤٣.
٤. الحوامدة، نضال، والقراله اسراء جميل، (٢٠٢٠)، "أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد ٦، العدد ٢.
٥. خلف، حسين عبد الله، ٢٠٢٠، "أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط - العراق، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٦. رضوان، طارق، ٢٠١٤، "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات"، مصر، مجلة التمويل والتجارة، كلية التجارة، العدد (٣)، ٤٤-١.
٧. سعال، سومية، (٢٠١٨)، "الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ٣٥، سبتمبر.
٨. صابر، نقيّة، وقديري زينب، (٢٠١٨)، "أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من أطباء المؤسسة الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
٩. الصديق، حاجي ابو بكر، (٢٠١٦)، "الفاعلية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"، رسالة ماجستير، قسم الادارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
١٠. عبدالستار، حمي، وعمر وني حورية ترزولت، (٢٠٢٠)، "الفاعلية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها في المنظمات"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ص ١١٢١-٢١٧٠.
١١. عبداللطيف، قنوعة، (٢٠١٩)، "التفكير المركب والدافعية للتعلم وعلاقتها بسلوك حل المشكلات عند تلاميذ التعليم المتوسط: دراسة ميدانية على تلاميذ الرابعة متوسط بالرباح الوادي، اطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
١٢. عبدالوهاب، بن علي، ٢٠١٤، "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان"، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
١٣. عجمي، سميرة، ٢٠١٦، "دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة: دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي"، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٤. العسيري، محمد علي محمد، (٢٠١٦)، "أساليب التفكير والدافعية العقلية لدى طلبة لية التربية بجامعة الملك سعود"، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد ٥، العدد ٥، ص ص ٨٢-٦٣.
١٥. الفيل، محمد حلمي، (٢٠١١)، التفكير المنظومي والعمى المكاني أطفال الخليج ذوي الاحتياجات الخاصة، المكتبة الالكترونية www.gulfkids.com، موقع ومنتدى دراسات وبحوث المعاقين، كلية التربية النوعية، جامعة الاسكندرية، مصر.
١٦. نسيم، بوشبوط، ويزيد بو الروايح، (٢٠١٦)، "التطوير التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لانتاج الكهرباء - جيجل، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.
١٧. الهاشمي، سناء داود علي، (٢٠١٠)، "إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

18. A. Etzioni, (1965), "Dual leadership in complex organisations", American Sociological Review, 30(5), October, 688-698.
19. Argote, L. & MironSpektor E., (2011). "Organizaonal learning: from experience to knowledge". Organiza on science, 22(5), 1123-1137.
20. Assaraf, O. B. Z. & Orion, N. (2005). "Development of system thinking skills in the context of earth system education". Journal of research in science teaching, 42(5), 518-560.
21. Aydin, Bulent & Adnan Ceylan, (2009), "The Role of Organizational Culture on Effectiveness", Ekonomie A Management 3, PP.33-48.
22. Barnard, C., (1938). "The Function of the Executive, Cambridge, Mass": Harvard University Press.1
23. Bateson, G. (1979). "Mind and Nature: A Necessary Unity" (New York: EP Dutton, 1979). Bateson18Mind and Nature: A Necessary Unity1979, 18.
24. Bornia, Cezar, Waldemar Pacheco Júnior, Andreas Dittmar Weise & Maurício José Ribeiro Rotta, (2012), "Evaluating the Organizational Effectiveness with the Item Response Theory": a Case Study in Information and Communication Technology Companies, International Conference Industrial Engineering and Oprations Management, July 9-11,2012,pp.1-15.
25. Daft, Richard L & Patricia G. Lane and Jack W. Calhoun, (2013) "Organization Theory & Design", South-Western Mason, OH USA. Pp.1-52.
26. Dewey, John, (1933), "How We Think" ,Columbia University, New York, USA.
27. Dogerlioglu, Ozgur & Basol Esra, (2014), "Structural Determinants of Organizational Effectiveness", Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2014 (2014), pp.1-13. <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/joms.html>
28. Gibson, James, Ivancevich, John, Donnelly, James & Konopaske, Robert, (2012). "Organizations: Behavior, Strncture, Processes" (10th ed.), New York: Mc Graw- Hill.
29. Halis, Muhsin, & Mehmet Sariisik, Oguz Turkey, (2010)," Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul ", Journal of Global Strategic Management · December 2010.
30. Hisrich & Ramadani, (2017), "Effective Entrepreneurial Management", Edition: 1stPublisher: SpringerISBN: 978-3-319-50465-0.
31. Isfahani, Ali Chitsaz& Hamid Reza Boustani, "Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust ",International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran Sep 2014, Vol. 3, pp.114-128. Email: ali.chitsaz2003@gmail.com.
32. Jelenc, Lara & Pisapia, John (2015), " Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills", JIOS, VOL. 39, NO. 2 (2015), PP. 163-182.
33. Kim. Y., (2005). "Cultivating reflective thinking: the effects of are flective thinking tool on learners' learning performance an metaconghitve awareness in the context of on- line learning", unpublished doctoral dissertation, the Pennsylvania state university.
34. Maccoby, Michael, (2003), "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence" Research Technology, Vol. 44, No. 3.
35. Mahadeen, B, Al-Dmour, R, Obeidat, B and Tarhini, A., (2016). "Examining the Effect of the Organization's Internal Control System Organizational Effectiveness": A Jordanian Empirical Study, International Journal of Business Administration, 7 (6), 22-41.
36. Masood Ul Hassan& Saif Ullah Qureshi, (2013) ,"Market Orientation, Learning OrientaTion and OrganizaTional Performance": Evidence from Banking Industry of Pakistan.

37. McCauley Dan, (2012), "Strategic Thinking: Providing the Competitive Edge", Journal Article | February 11, 2012 - 7:11am, P.4.
38. Naktiyok A, Karabey CN, Timuroglu MK (2009). "Strategic Consciousness". Istanbul: Imaj Press.
39. Olaussen & Bråten Identifying, (1998), "Latent Variables Measured by the Learning and Study Strategies Inventory (LASSI) in Norwegian College Students", Article in The Journal of Experimental Education · September 1998.
40. Petty & Cacioppo, (2018), "Advances in Experimental Social Psychology". Vol. 19, I (23), Copyright © 1986 by Academic Press. Inc. All rights of reproduction in any form reserved.
41. Pisapia, J., D. Reyes-Guerra, and E. Coukos-Semmel. "Developing a Strategic Mindset: Constructing the Measures. Leadership Review" 5: 41-68. 2005.
42. Price, J. L. (1972). "The study of organizational effectiveness". The Sociological Quarterly, 13(1), 3-15.
43. Safa, M. (2018). "Cost Efficiency and Liquidity Risk in Banking: New Evidence from OIC Countries". International Journal of Business & Management Science, 8(2), 255-276.
44. Sanjay, D., Swati, D., and Payel, S. (2018). "Defining and developing a scale to measure strategic thinking". Foresight: the Journal of Futures Studies, 20 (3), 271-288.
45. Turkey, Oguz & Halis, Muhsin, Mehmet Sariisik and Iskender Calman (2012), " Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey", African Journal of Business Management Vol.6 (32), pp. 9188-9201, 15 August, 2012.
46. Webster's Online Dictionary (2010). <http://www.websters-onlinedictionary.org/definition/consciousness>.

