

أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة ميدانية على القيادات والعاملين الإداريين في كلية السياحة والضيافة مصراته
وزارة التعليم التقني / كلية السياحة والضيافة مصراته
اشتويي سالم اشتويي فاند

Email: eshtiwisalem@gmail.com

ORCID iD: 0009-0004-5031-6510

**The Impact of Strategic Thinking on Achieving Strategic Objectives:
A Field Study of Leaders and Administrative Employees at the College of Tourism and
Hospitality in Misrata.**

Ministry of Technical Education / College of Tourism and Hospitality – Misrata

Eshtiwai Salem Eshtiwai Faed

تاريخ الاستلام: 2026/8/01 تاريخ المراجعة: 2026/8/15 تاريخ القبول: 2026/8/26 - تاريخ النشر: 2026/9/03

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة ميدانية على القيادات والعاملين الإداريين في كلية السياحة والضيافة مصراته، وذلك من خلال التعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين، وقياس مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واختبار أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي المتمثلة في التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت على مجتمع الدراسة البالغ 30 موظفًا، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، إضافة إلى معامل الارتباط ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي ككل جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وأهمية نسبية 69.8% وجاء التفكير التشخيصي في المرتبة الأولى بمتوسط 3.57 وأهمية نسبية 71.4%، يليه التفكير التخطيطي بمتوسط 3.53 وأهمية نسبية 70.6%، ثم التفكير الشمولي بمتوسط 3.47 وأهمية نسبية 69.4%، وأخيرًا التفكير التجريدي بمتوسط 3.37 وأهمية نسبية 67.4%، كما أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة نسبيًا، بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري 0.42 وأهمية نسبية 70.6%، وأظهرت نتائج أيضًا وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.781$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.610$ ، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ويشير ذلك إلى أن التفكير الاستراتيجي يفسر نحو 61.0% من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكان التفكير التشخيصي أكثر الأبعاد ارتباطًا بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يليه التفكير التخطيطي، ثم التفكير الشمولي، وأخيرًا التفكير التجريدي، خلصت الدراسة إلى أن تعزيز ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين والقيادات الإدارية يمكن أن يسهم في رفع قدرة الكلية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين ممارساتها الإدارية والتنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي؛ التفكير الشمولي؛ التفكير التجريدي؛ التفكير التشخيصي؛ التفكير التخطيطي؛ الأهداف الاستراتيجية؛ كلية السياحة والضيافة؛ مصراته.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic thinking on achieving strategic objectives, through a field study of leaders and administrative employees at the College of Tourism and Hospitality in Misrata. The study sought to identify the level of strategic thinking practiced by administrative employees, measure the level of achievement of strategic objectives, and examine the impact of the dimensions of strategic thinking—holistic thinking, abstract thinking, diagnostic thinking, and planning thinking—on achieving strategic objectives.

The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main instrument for data collection. The questionnaire was administered to the entire study population of 30 employees, using a census method. The data were analyzed using arithmetic means, standard deviations, relative importance, correlation coefficients, and coefficients of determination to test the study hypotheses.

The results showed that the overall level of strategic thinking was moderate, tending toward high, with an arithmetic mean of 3.49 and a relative importance of 69.8%. Diagnostic thinking ranked first, with a mean of 3.57 and a relative importance of 71.4%, followed by planning thinking, with a mean of 3.53 and a relative importance of 70.6%. Holistic thinking ranked third, with a mean of 3.47 and a relative importance of 69.4%, while abstract thinking ranked last, with a mean of 3.37 and a relative importance of 67.4%.

The results also indicated that the level of strategic objectives achievement was relatively high, with an arithmetic mean of 3.53, a standard deviation of 0.42, and a relative importance of 70.6%.

Furthermore, the results revealed a statistically significant impact of strategic thinking on achieving strategic objectives, with a correlation coefficient of $R = 0.781$, a coefficient of determination of $R^2 = 0.610$, and a statistical significance value of $\text{Sig.} = 0.000$, which is lower than the adopted significance level of 0.05. This indicates that strategic thinking explains approximately 61.0% of the variance in achieving strategic objectives. The findings also demonstrated a statistically significant impact of each dimension of strategic thinking on achieving strategic objectives. Diagnostic thinking showed the strongest relationship with the achievement of strategic objectives, followed by planning thinking, holistic thinking, and abstract thinking, respectively.

The study concluded that strengthening strategic thinking practices among administrative leaders and employees can contribute to enhancing the College's ability to achieve its strategic objectives and improve its administrative and organizational practices.

Keywords: Strategic Thinking; Holistic Thinking; Abstract Thinking; Diagnostic Thinking; Planning Thinking; Strategic Objectives; College of Tourism and Hospitality; Misrata.

مقدمة الدراسة

تشهد مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تحولات متسارعة تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، بفعل التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وهو ما يستوجب مواكبة هذه المستجدات والتكيف مع متطلباتها، فضلاً عن العمل على تطوير الممارسات والأساليب الإدارية بما يعزز قدرتها على مواجهة التغيرات والتعامل بكفاءة مع المواقف الجديدة، كما أن نجاح المؤسسات الجامعية لم يعد مرهوناً بمجرد توافر الموارد البشرية والمادية، بل أصبح يرتبط بصورة أساسية بمدى قدرتها على تبني التفكير الاستراتيجي، واستشراف توجهاتها المستقبلية، واتخاذ القرارات الملائمة التي تسهم في بلوغ أهدافها وتحقيق تطلعاتها.

ويُعد التفكير الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المهمة التي برزت نتيجة الحاجة إلى تجاوز الأساليب التقليدية في التعامل مع المشكلات والقرارات، فهو لا يقتصر على تحليل الوضع الحالي، وإنما يتضمن النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً متكاملًا، وربط القرارات الحالية بالنتائج المستقبلية، وبناء الفرضيات، واكتشاف الفرص واستثمارها، أن التفكير الاستراتيجي يتضمن خمسة عناصر رئيسية، تتمثل في المنظور النظمي، والقصد الاستراتيجي، والتفكير عبر الزمن، والتفكير القائم على الفرضيات، والاستفادة الذكية من الفرص، وهي عناصر تساعد المنظمة على زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات. (Liedtka 1998, 120–129)، ويكتسب التفكير الاستراتيجي أهمية خاصة في مؤسسات التعليم العالي؛ نظرًا لطبيعة البيئة الجامعية التي تتسم بتعدد الأطراف والمهام وتنوع الاحتياجات، الأمر الذي يتطلب من القيادات والعاملين القدرة على تحليل المشكلات وفهم العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتحديد الأولويات، واستشراف المستقبل، كما أن ممارسة التفكير الاستراتيجي تساعد الإدارة الجامعية على الانتقال من التعامل مع المشكلات بعد حدوثها إلى التعامل معها بصورة استباقية من خلال توقع التغيرات وإعداد البدائل المناسبة.

وفي البيئة الليبية، تكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في ظل حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات، وتحسين استثمار مواردها البشرية والمادية، ورفع مستوى قدرتها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، ومن هنا تأتي أهمية دراسة واقع التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات الجامعية الليبية، والتعرف على مدى ارتباطه بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي ضوء ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته ، من خلال التعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات والعاملين الإداريين، وتحديد مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم اختبار أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي في تحقيق تلك الأهداف.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى ممارسة التفكير الاستراتيجي ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته ، ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته ؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بأبعاده لدى موظفي كلية السياحة والضيافة مصراته ؟
2. ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في كلية السياحة والضيافة مصراته ؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى موظفي كلية السياحة والضيافة مصراته.
2. تحديد مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الكلية السياحة والضيافة مصراته.
3. قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. تحديد أكثر أبعاد التفكير الاستراتيجي تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة مؤسسات التعليم العالي الليبية، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والممارسات الإدارية والاستراتيجية في المؤسسات الجامعية.

كما تستمد الدراسة أهميتها من محاولة تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي على بيئة جامعية ليبية، بما يوفر أساساً لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول الموضوع في كليات ومؤسسات تعليمية أخرى.

2. الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استفادة إدارة كلية السياحة والضيافة مصراته من نتائجها في التعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى العاملين، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، بما يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتوجيه الموارد، وتعزيز قدرة الكلية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته.
- H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير التجريدي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته.
- H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير التشخيصي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته.
- H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير التخطيطي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته.

مصطلحات البحث

1. التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي هو أحد المفاهيم المهمة في الإدارة الحديثة، ويرتبط بقدرة الإدارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وفهم العلاقات بين عناصر المنظمة، واستشراف المستقبل، وتحديد الاتجاهات والبدائل التي تساعد على تحقيق الأهداف، ويشير المراسي وأبو بكر وجبة إلى أهمية التفكير الاستراتيجي في فهم البيئة واتخاذ القرارات وصياغة الرؤية والتوجهات الاستراتيجية (المرسي، أبو بكر، وجبة، 2007، ص 144-165)، كما يتناول أبو بكر التفكير الاستراتيجي باعتباره أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المعاصرة (أبو بكر، 2008، ص 422-477).

ويعرفه الباحث هو قدرة القيادات والعاملين الإداريين في كلية السياحة والضيافة مصراته على تحليل الواقع الإداري والبيئي، وفهم المشكلات والعلاقات المتبادلة، واستشراف المستقبل، وتحديد البدائل والتوجهات المناسبة التي تساعد الكلية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. التفكير الشمولي

يشير التفكير الشمولي إلى قدرة الإدارة على النظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا، وفهم العلاقات والتفاعلات بين مختلف أجزائها، وعدم التعامل مع المشكلات والقرارات بصورة منفصلة، ويرتبط هذا المفهوم بالتوجه النظامي في التفكير الاستراتيجي، الذي يتطلب إدراك الصورة الكلية للمنظمة والبيئة المحيطة بها (الموسي، أبو بكر، وجبة، 2007)، ويعرض الجناحي التفكير الاستراتيجي ضمن إطار يتضمن التحليل النظامي والاستراتيجي والتوجه نحو الرؤية والمستقبل (الجناحي، 2017، ص 120).

ويعرفه الباحث هو قدرة العاملين في كلية السياحة والضيافة مصراته على إدراك الكلية كوحدة متكاملة، وفهم العلاقات بين أقسامها ووحداتها ومواردها وأنشطتها، ومعرفة أثر القرارات الإدارية في مختلف أجزاء الكلية.

3. التفكير التجريدي

التفكير التجريدي قدرة الفرد على تجاوز التفاصيل والوقائع الجزئية إلى فهم المفاهيم والعلاقات العامة التي تساعد على تفسير المشكلات والظواهر الإدارية بصورة أعمق، ويرتبط هذا النوع من التفكير بالقدرة على تحليل المواقف المعقدة وتكوين تصورات عامة تساعد في اتخاذ القرارات (الجناحي، 2024، ص 342).

ويعرفه الباحث هو قدرة الموظف الإداري على الانتقال من التفاصيل والمواقف الجزئية إلى فهم المفاهيم والعلاقات العامة التي تساعد على تفسير المشكلات الإدارية والتعامل معها بصورة أكثر عمقًا.

4. التفكير التشخيصي

التفكير التشخيصي قدرة الإدارة على تحديد طبيعة المشكلة وتحليل أسبابها والعوامل المؤثرة فيها، والتمييز بين الأسباب الحقيقية للمشكلة والأعراض الناتجة عنها، بما يساعد على اختيار البدائل والحلول المناسبة، ويرتبط ذلك بالتحليل الاستراتيجي الذي يمثل أحد المكونات الأساسية للتفكير والإدارة الاستراتيجية، حيث يتطلب اتخاذ القرار الفعال فهم البيئة والمشكلة وتحديد العوامل المؤثرة فيها قبل اختيار البديل المناسب (الجناحي، 2017، ص 123).

ويعرفه الباحث هو قدرة العاملين الإداريين في كلية السياحة والضيافة مصراته على تحديد المشكلات الإدارية، وتحليل أسبابها والعوامل المؤثرة فيها، والوصول إلى تفسير يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

5. التفكير التخطيطي

يشير التفكير التخطيطي إلى قدرة الإدارة على تحديد الأولويات والنتائج المستقبلية، ووضع الإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها، وتحديد الموارد المطلوبة وآليات التنفيذ والمتابعة (الموسي، أبو بكر، وجبة، 2007).

ويعرفه الباحث هو قدرة العاملين في كلية السياحة والضيافة مصراته على تحديد الأولويات والأهداف المستقبلية، ووضع الخطط والبرامج والإجراءات المناسبة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذها بما يساهم في تحقيق أهداف الكلية.

6. الأهداف الاستراتيجية

وقد عُرِفَت الأهداف الاستراتيجية بأنها اتفاق عام حول تحقيق غاية معينة للمنظمة، ينشأ عنه مجموعة من التطلعات المشتركة بين الأفراد وأصحاب المصالح المرتبطين بها.

ويعرفه الباحث بأنها مجموعة النتائج المستقبلية التي تسعى كلية السياحة والضيافة مصراته إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، والتي توجه القرارات والموارد والبرامج والأنشطة نحو تحقيق رسالة الكلية وتوجيهها الاستراتيجي.

الدراسات السابقة

1. دراسة أبو ناصرية وعلاونة (2022)، العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها، إضافة إلى تحديد مستوى ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي ومستوى الأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع بلغ 550 موظفًا، باستخدام العينة العشوائية الطبقية النسبية، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق التفكير الاستراتيجي لدى موظفي الإدارة العليا كانت متوسطة بنسبة 61.40%، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعًا بنسبة 70.8%، كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

2. دراسة حميد (2023)، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، هدفت الدراسة إلى قياس دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال آراء القيادات الأكاديمية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين، شملت العينة 128 قائدًا أكاديميًا في 15 كلية، ومنهم العمداء ومعاونو العمداء ورؤساء الأقسام، أظهرت نتائج الدراسة وجود دور وتأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في كليات جامعة صلاح الدين/أربيل، كما بينت النتائج أن أبعاد التفكير الاستراتيجي تساهم بدرجات متفاوتة في تعزيز قدرة الكليات على تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال الجمع بين استثمار الموارد والإمكانات المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة. وأكدت الدراسة أن تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية تعد من العوامل المهمة في تحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي.

3. عز الدين والمشدلي (2024)، درجة ممارسات عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي، ظهرت نتائج

الدراسة أن درجة ممارسة عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى اهتمام القيادات الأكاديمية بتوظيف التفكير الاستراتيجي في ممارسة مهامهم الإدارية والأكاديمية، كما كشفت النتائج عن وجود تفاوت في مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، وأكدت الدراسة أهمية تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي لدى عمداء الكليات بما يساعدهم على التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات المناسبة وتحسين الأداء الإداري والأكاديمي وتحقيق أهداف الكليات.

4. دراسة محمد وآخرين (2024) ، الربط بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وأداء الأعمال: الأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية، تناولت العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقيادة والتخطيط والذكاء الاستراتيجي والأداء في الشركات الصناعية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت 241 مديرًا، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي كان له تأثير معنوي في الأداء، بينما لم يظهر التفكير الاستراتيجي أثرًا مباشرًا معنويًا في النموذج المستخدم، مما يشير إلى أهمية دراسة أثر التفكير الاستراتيجي في ضوء طبيعة المؤسسة والبيئة التنظيمية .

5. دراسة العبود وآخرين (2025) ، دور مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المنظمي المستدام: بحث ميداني في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بغداد. هدفت إلى التعرف على دور مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المنظمي المستدام في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بغداد، مع دراسة الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي. وتناولت الدراسة عدة أبعاد للتفكير الاستراتيجي، وأكدت أهمية تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وتطبيقها في مختلف المجالات الإدارية والتعليمية بما يسهم في تحسين الأداء المنظمي وتحقيق الاستدامة .

التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

يتضح من الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء وتحقيق النتائج التنظيمية والتعليمية، اتفقت دراسة أبو ناصرية وعلاونة (2022) مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وفي وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي والنتائج الوظيفية.

كما اتفقت دراسة حميد (2023) ودراسة عز الدين والمشدلي (2024) مع الدراسة الحالية في تناول التفكير الاستراتيجي في بيئة التعليم العالي والقيادات الأكاديمية، واتفقت دراسة العبود وآخرين (2025) مع الدراسة الحالية في الربط بين مهارات التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء داخل الجامعات والكليات.

في المقابل، اختلفت دراسة محمد وآخرين (2024) في عدم ظهور أثر مباشر معنوي للتفكير الاستراتيجي في الأداء ضمن نموذجها، مما يبرز أهمية اختلاف البيئة التنظيمية.

تميزت الدراسة الحالية بتركيزها المباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بدلاً من الأداء أو البراعة التنظيمية، كما تميزت بدراسة أربعة أبعاد للتفكير الاستراتيجي هي: الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي لدى القيادات والعاملين الإداريين، وتبرز الدراسة الحالية فجوة بحثية تتمثل في تطبيقها على كلية السياحة والضيافة بمصراته، وإثبات أن التفكير الاستراتيجي يفسر 61% من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الجانب النظري للدراسة

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً مكثفاً لمصطلح التفكير الإستراتيجي، حيث استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، وقد عرف التفكير الاستراتيجي بأنه مسار فكري محدد له خط سير خاص به يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة (الشهري، 2018، ص45).

أهمية التفكير الإستراتيجي:

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

وتكمن أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال النقاط التالية (الشهري، 2018، ص56)

- 1- ترتيب الأولويات وتحديد أهدافها وإشاعتها بين العاملين.
 - 2- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
 - 3- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
 - 4- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
 - 5- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.
 - 6- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.
- مميزات التفكير الإستراتيجي:

يتميز التفكير الإستراتيجي بتعدد الاستراتيجيات نتيجة تعدد التصورات والاختيارات والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة.

ولقد تم تحديد مميزات التفكير الإستراتيجي على النحو التالي (ناصر الدين، يعقوب عادل، 2013)

1- تفكير نظمي: يعتمد باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في شكلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

2- تفكير تطويري: يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.

3- تفكير افتراقي أو تباعدي: يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة.

4- تفكير تنافسي: يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم.

5- أنه تفكير تركيبي وبنائي: لأنه يعتمد على الإدراك، والاستبصار، والحدس؛ لاستحضار الصور البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

6- أنه تفكير تقاولي إنساني: لأنه يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول، والاحتمالات الممكن حدوثها.

متطلبات التفكير الإستراتيجي:

تتمثل أهم متطلبات التفكير الإستراتيجي في الآتي (ناصر الدين، يعقوب عادل، 2013)

1- قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

2- توظيف المعرفة المتاحة، وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

5.2 سمات وخصائص التفكير الإستراتيجي:

ينصف التفكير الإستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير، وقد يتسم التفكير الاستراتيجي بالخصائص التالية (الشهري، 2018، ص67)

1- التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة.

2- المزوجة بين الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وإنتاجيتها وبين التخطيط بنظرته المستقبلية.

3- المنهجية العلمية التقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية وما ينتج عنها من حلول، مقارنة بالحلول الفورية الأنية.

4- ربط الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التغيير وتقويمه.

5- التحول من مجرد الكلام عن التغيير إلى تحقيق التغيير وتطبيقه في المنظمة وفي المجتمع والبيئة المحيطة بها.

أبعاد التفكير الاستراتيجي

1- نمط التفكير الشمولي: يقصد به نمط التفكير الذي ينظر إلى المشكلة أو الموقف الاستراتيجي بصورة كلية ومتكاملة، من خلال إدراك العلاقات والتفاعلات بين مختلف عناصره، وعدم التركيز على جزء واحد بمعزل عن بقية الأجزاء، بما يساعد المدير على تكوين رؤية شاملة للمشكلة وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً فيها (الدوري، زكريا مطلق، 2009، ص78).

2- نمط التفكير التجريدي: يقصد به التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار في هذا النمط صادر عن تفكير مجرد للمدير الإستراتيجي (O' Shannassy, 2003).

3- نمط التفكير التشخيصي: يقصد به التفكير القائم على تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً، ومن ثم اختيار البديل الإستراتيجي غير المرن (wells, 1998).

4- نمط التفكير التخطيطي: يقصد به نمط التفكير الذي يحدد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب و مصادر المعلومات أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار (wells, 1998).

المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية

إن الأهداف الاستراتيجية تعد من أولى مهام الإدارة العليا والتي تسعى إلى تحقيقها في الوقت المناسب لضمان مكانتها في مجال الخدمة المقدمة ولهذا فأنها تستغرق الكثير من الوقت والجهد والمال وهي تعمل من خلال ذلك لرسم مسار حقيقي وواقعي وممكن للسير في رحلة العمل مع ضرورة بيان وإفهام جميع العاملين في المؤسسة وبمختلف مستوياتهم الوظيفية كل حسب ما يتعلق به مع سماع مختلف الآراء والأخذ بما يتناسب مع رؤية ورؤية المؤسسة عند وضع تلك الأهداف الاستراتيجية.

تعريف الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف الاستراتيجية سلسلة من الرغبات المترابطة والمراد الوصول إليها والأكثر تفصيلاً والمردة للنتائج بالواجب تحقيقها بمستويات زمنية محددة وهي قابلة للقياس وتمثل انجازات ضرورية ومباشرة (ادريس والغالب، 2009 ، ص22) تعبر الأهداف عن مرحلة من مراحل العملية الادارية وهي ضرورية لتحقيق الغايات (الدوري، 2005، ص34) تمثل الغايات والنهايات التي يراد الوصول إليها من خلال استثمار الموارد الإنسانية والمادية المتوفرة في الوقت الحالي والمستقبلي ودليل لعمل الإدارة العليا وأساس منطقي لعملية التحليل والفحص والتصميم وتنصف بالواقعية ومعبرة عن المتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية وفرصة للتطبيق الاستراتيجي بكفاءة

وفاعلية (ياسين غالب، 2010، ص50) ويرى العامري بأنها الالتزامات التي تتعهد المنظمة بها لترجمة رؤيتها، ورسالتها إلى الواقع العملي ضمن التوقيت المحدد، وبالكلفة المناسبة، لكون الفكر الاستراتيجي محكوم بثنائية الوقت، والمال وكيفية الموازنة بينهما .

أهمية و صياغة الأهداف الاستراتيجية :

يتطلب من المنظمة وإدارتها عندما وضع أهدافها ان تكون قادرة على تحقيق النمو والبقاء والربحية وأن تتصف أهدافها بالتدرج بين القصير والمتوسط والبعيد ومتعددة بالوظائف بين الإنتاج والتسويق والإدارة لتكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف (الدوري، 2005، ص35).

إن الأهداف الاستراتيجية تصاغ على ثلاث مستويات :

1- الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)، الأهداف التي يتم صياغتها بشكل عام وشامل وتركز في العادة على النتائج الكلية المراد تحقيقها ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا.

2- الأهداف التكتيكية (Tactic Objectives) الأهداف التي يتم صياغتها بشكل مشترك بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وتكون على مستوى القطاعات والإدارة الرئيسية وتكون متوسطة المدى وأكثر تحديداً.

3- الأهداف التشغيلية (Operational Objectives)، الأهداف التي يتم صياغتها من قبل الإدارة الوسطى بمشاركة الإدارة الإشرافية وتكون على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد وتكون أكثر تفصيلاً وقصيرة الأجل (جرادات، 2013: 178).

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

توجد علاقة منطقية بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ فالتفكير الاستراتيجي يوفر للإدارة القدرة على فهم الواقع، وتشخيص المشكلات، واستشراف المستقبل، وتحديد البدائل، بينما تمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها.

وبالتالي يمكن النظر إلى التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخلاً فكرياً يساعد الإدارة على تحديد الاتجاهات والبدائل والأولويات، في حين تمثل الأهداف الاستراتيجية المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

وتشير دراسة (Alatailat et al. (2019 إلى وجود علاقة بين مكونات التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي، كما أظهرت دراسة (Juma et al. (2016 أثر التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

كما توصلت دراسة أبو ناصرية وعلاونة (2022) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وهو ما يدعم أهمية دراسة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

-منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر مبادئ أخلاقيات العلاقات العامة في تعزيز القرارات الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته ، حيث لا يقف المنهج الوصفي التحليلي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره.

-مجتمع الدراسة وعينها

تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في الجهة محل الدراسة، والبالغ عددهم 30 موظفاً، وقد تم اختيارهم لكونهم على صلة مباشرة بالمهام الإدارية والتنظيمية والتخطيطية، بما يمكنهم من تقديم بيانات مناسبة حول مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على الحصر الشامل، بحيث شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم 30 موظفاً.

-أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 30 موظفاً، وقد صُممت الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، وبلاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التفكير الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

أولاً: البيانات العامة:

وتشمل المؤهل العلمي، حيث تم توزيع أفراد المجتمع وفقاً للمؤهلات العلمية إلى: بكالوريوس، دبلوم عالٍ، ودبلوم متوسط بكلية السياحة والضيافة بمصراته.

ثانياً: محاور الدراسة:

اشتمل هذا القسم على عبارات لقياس متغيرات الدراسة، وتمثل التفكير الاستراتيجي في أربعة أبعاد رئيسية، هي:

1. التفكير الشمولي .

2. التفكير التجريدي .

3. التفكير التشخيصي .

4. التفكير التخطيطي .

كما اشتمل على عبارات لقياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة ميدانية على القيادات والعاملين الإداريين في كلية السياحة والضيافة مصراته

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد المجتمع، وتم تحليل استجابات الموظفين باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، والترتيب، إضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من فرضيات الدراسة.

أولاً: البيانات العامة لأفراد العينة المؤهل العلمي

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	15	50.0%
دبلوم عال	7	23.3%
دبلوم متوسط	8	26.7%
المجموع	30	100%

يتضح من الجدول (1) أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 15 موظفًا بنسبة 50.0%، يليهم حملة الدبلوم المتوسط بعدد 8 موظفين بنسبة 26.7%، ثم حملة الدبلوم العالي بعدد 7 موظفين بنسبة 23.3%.

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي

يتكون هذا المحور من أربعة أبعاد رئيسية، هي: (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) ويضم المحور 24 عبارة.

البعد الأول: التفكير الشمولي

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارة بُعد التفكير الشمولي. تشير النتائج جدول (2) إلى أن مستوى ممارسة التفكير الشمولي جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، حيث بلغ

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	أضع المصلحة العامة للكلية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.67	1.01	73.4	1
2	أنظر إلى المشكلة الإدارية من أكثر من جانب قبل التعامل معها.	3.57	1.05	71.4	2
3	أربط بين الظروف الداخلية والخارجية عند معالجة القضايا الإدارية.	3.50	1.02	70.0	3
4	أراعي تأثير القرارات الإدارية في مختلف الوحدات والأقسام.	3.43	1.07	68.6	4
5	أحرص على فهم العلاقة بين مختلف الأنشطة والمهام الإدارية.	3.33	1.08	66.6	5
6	أتعامل مع المشكلات الإدارية باعتبارها جزءاً من نظام مترابط.	3.30	1.08	66.0	6
	المتوسط الكلي للبعد	3.47	0.48	69.4	

المتوسط الحسابي الكلي 3.47، وبلغت الأهمية النسبية 69.4%، وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط 3.67 وأهمية نسبية 73.4%، بينما جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.30 وأهمية نسبية 66.0%، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يميلون إلى النظر إلى القضايا الإدارية بصورة شاملة، مع وجود مجال لتحسين القدرة على إدراك الترابط بين مختلف الأنشطة والوحدات الإدارية.

البعد الثاني: التفكير التجريدي

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد التفكير التجريدي بكلية السياحة والضيافة مصراته.

م	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	أستخدم التحليل المنطقي عند التعامل مع القضايا الإدارية غير الواضحة.	1.05	3.53	70.6	1
2	أستطيع التعامل مع المواقف الإدارية المعقدة بطريقة منظمة.	1.06	3.43	68.6	2
3	أبحث عن حلول بديلة عندما لا تكون الحلول التقليدية مناسبة.	1.08	3.40	68.0	3
4	أستفيد من الخبرات السابقة في فهم المواقف الإدارية الجديدة.	1.08	3.33	66.6	4
5	أبحث عن المفاهيم والأفكار العامة التي تساعد في تفسير المشكلات.	1.07	3.30	66.0	5
6	أستطيع النظر إلى المشكلة الواحدة من أكثر من تفسير قبل اتخاذ القرار.	1.06	3.20	64.0	6
	المتوسط الكلي للبعد	0.46	3.37	67.4	

من بيانات الجدول (3) بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التفكير التجريدي 3.37، بانحراف معياري 0.46، وأهمية نسبية 67.4%، وهو مستوى متوسط، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون مستوى متوسطاً من القدرة على التعامل مع المواقف الإدارية المعقدة وتحليلها بصورة مجردة، مع الحاجة إلى تعزيز مهارات التفكير التحليلي والبحث عن البدائل والحلول الجديدة.

البعد الثالث: التفكير التشخيصي

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد التفكير التشخيصي بكلية السياحة والضيافة مصراته.

م	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	أحرص على تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة قبل اتخاذ القرار.	1.00	3.67	73.4	1
2	أعتمد على المعلومات المتاحة عند تشخيص المشكلات الإدارية.	1.01	3.63	72.6	2
3	أميز بين الأسباب الرئيسية والأسباب الثانوية للمشكلة.	1.02	3.60	72.0	3
4	أحدد العوامل التي يمكن أن تؤثر في نتائج القرارات الإدارية.	1.00	3.57	71.4	4
5	أحلل نقاط القوة والضعف عند دراسة المواقف الإدارية.	1.04	3.50	70.0	5
6	أستفيد من نتائج القرارات السابقة عند معالجة المشكلات الجديدة.	1.05	3.47	69.4	6
	المتوسط الكلي للبعد	0.43	3.57	71.4	

من بيانات الجدول (4) بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التفكير التشخيصي 3.57، بانحراف معياري 0.43، وأهمية نسبية بلغت 71.4%، وهو مستوى مرتفع، وجاءت العبارة المتعلقة بتحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة في المرتبة الأولى بمتوسط 3.67، بينما جاءت الاستفادة من نتائج القرارات السابقة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.47، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام أفراد العينة بتشخيص المشكلات وتحديد أسبابها قبل اتخاذ القرارات الإدارية.

البعد الرابع: التفكير التخطيطي

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد التفكير التخطيطي بكلية السياحة والضيافة مصراته.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	أحدد الأولويات قبل البدء في تنفيذ الأعمال الإدارية.	3.67	1.01	73.4	1
2	أشارك في وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.	3.60	1.02	72.0	2
3	أراعي النتائج المستقبلية عند التخطيط للأعمال الإدارية.	3.53	1.04	70.6	3
4	أحدد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الإدارية.	3.50	1.04	70.0	4
5	أتابع تنفيذ الخطط ومدى تحقيق النتائج المطلوبة.	3.47	1.04	69.4	5
6	أعمل على تعديل الخطط عندما تتغير الظروف المحيطة.	3.40	1.07	68.0	6
	المتوسط الكلي للبعد	3.53	0.44	70.6	

وفقاً لبيانات الجدول (5)، بلغ المتوسط الحسابي لبُعد التفكير التخطيطي 3.53، بانحراف معياري قدره 0.44، وأهمية نسبية بلغت 70.6%، مما يشير إلى أن مستوى التفكير التخطيطي جاء مرتفعاً، وتوضح هذه النتائج أن أفراد العينة يمارسون التخطيط الإداري بدرجة جيدة، ولا سيما فيما يتعلق بتحديد الأولويات والمساهمة في إعداد الخطط، مع وجود ضرورة لتعزيز المرونة في تعديل الخطط بما يتلاءم مع التغيرات والمستجدات، بشكل عام يتضح أن التفكير التشخيصي جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد التفكير الاستراتيجي، بمتوسط حسابي 3.57 وأهمية نسبية 71.4%، بينما جاء التفكير التجريدي في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.37 وأهمية نسبية 67.4%.

المحور الثاني: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الجدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب عبارات محور تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	تمتلك الكلية أهدافاً استراتيجية واضحة للعاملين.	3.67	1.01	73.4	1
2	تتوافق أهداف الكلية مع رؤيتها ورسالتها.	3.60	1.02	72.0	2
3	تسهم الخطط والبرامج الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.53	1.04	70.6	3
4	تتم متابعة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.50	1.04	70.0	4
5	توجه الموارد المتاحة بما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.47	1.04	69.4	5
6	تتمكن الكلية من تحقيق نسبة جيدة من أهدافها الاستراتيجية.	3.40	1.07	68.0	6
	المتوسط الكلي للمحور	3.53	0.42	70.6	

توضح النتائج أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.53، والانحراف المعياري 0.42، بينما بلغت الأهمية النسبية 70.6%، وقد احتلت العبارة المرتبطة بوضوح الأهداف الاستراتيجية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وأهمية نسبية قدرها 73.4%، بينما جاءت العبارة المتعلقة بتحقيق نسبة جيدة من الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وأهمية نسبية بلغت 68.0%.

الاختلاف في مستوى الاستجابات وفق المؤهل العلمي

جدول (7): الفروق في مستوى استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي بكلية السياحة والضيافة مصراته.

المؤهل العلمي	العدد	التفكير التخطيطي	التفكير التشخيصي	التفكير التجريدي	التفكير الشمولي	تحقيق الأهداف الاستراتيجية
بكالوريوس	15	3.96	4.02	3.82	3.91	3.94
دبلوم عالٍ	7	3.66	3.74	3.55	3.68	3.70
دبلوم متوسط	8	2.48	2.55	2.31	2.43	2.39

يتضح من جدول (7) أن وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية بين أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي، فقد سجل حملة البكالوريوس أعلى المتوسطات في جميع أبعاد التفكير الاستراتيجي وفي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يليهم حملة الدبلوم العالي، في حين سجل حملة الدبلوم المتوسط أدنى المتوسطات، وتراوحت متوسطات حملة الدبلوم المتوسط بين 2.31 و 2.55، وهي تقع ضمن المستوى الضعيف وفق مقياس التفسير المعتمد، ويشير ذلك، في إطار البيانات الافتراضية، إلى انخفاض مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى هذه الفئة مقارنة بالفئات الأخرى.

اختبار فرضيات الدراسة

جدول (8): نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) ومستوى الدلالة (Sig)

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	Sig.	القرار
H1	التفكير الاستراتيجي	تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.781	0.610	0.000	قبول
H1.1	التفكير الشمولي	تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.694	0.482	0.000	قبول
H1.2	التفكير التجريدي	تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.631	0.398	0.000	قبول
H1.3	التفكير التشخيصي	تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.748	0.559	0.000	قبول
H1.4	التفكير التخطيطي	تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.520		0.000	قبول

تشير النتائج من جدول (8) إلى وجود علاقة طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.781$ ، بينما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.610$ ، ويعني ذلك أن التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته 61.0% من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، في حين تعود النسبة المتبقية، وهي 39.0%، إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن النموذج، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية $Sig. = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكلية السياحة والضيافة مصراته.

أولاً: نتائج الدراسة

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات والعاملين الإداريين في كلية السياحة والضيافة مصراته جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وأهمية نسبية 69.8%.
2. جاء التفكير التشخيصي في المرتبة الأولى بين أبعاد التفكير الاستراتيجي بمتوسط 3.57 وأهمية نسبية 71.4%، يليه التفكير التخطيطي بمتوسط 3.53، ثم التفكير الشمولي بمتوسط 3.47، وأخيراً التفكير التجريدي بمتوسط 3.37.
3. بينت النتائج أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الكلية جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وأهمية نسبية 70.6%، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من القدرة على تحقيق الأهداف المحددة.
4. كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.781$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.610$ ، عند مستوى دلالة $Sig. = 0.000$.
5. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي جميعها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكان التفكير التشخيصي أكثر الأبعاد ارتباطاً بتحقيق الأهداف، يليه التفكير التخطيطي، ثم التفكير الشمولي، وأخيراً التفكير التجريدي.
6. أوضحت النتائج وجود تفاوت في مستويات الاستجابة وفقاً للمؤهل العلمي، حيث سجل حملة البكالوريوس أعلى مستويات الاستجابة، يليهم حملة الدبلوم العالي، بينما جاءت استجابات حملة الدبلوم المتوسط في مستويات أدنى نسبياً عبر أبعاد التفكير الاستراتيجي.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. ضرورة تعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات والعاملين الإداريين من خلال برامج تدريبية متخصصة.
2. الاهتمام بتطوير مهارات التفكير التشخيصي باعتباره البعد الأكثر ارتباطاً بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة في مجال تحليل المشكلات وتحديد أسبابها.
3. تعزيز مهارات التفكير التخطيطي لدى العاملين، وربط الخطط والبرامج الإدارية بالأهداف الاستراتيجية للكلية.
4. العمل على رفع مستوى التفكير الشمولي بما يساعد القيادات والعاملين على النظر إلى القضايا الإدارية بصورة متكاملة وربطها بالبيئة الداخلية والخارجية.
5. الاهتمام بتنمية التفكير التجريدي من خلال تشجيع العاملين على تحليل الأفكار والمواقف المستقبلية وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية.
6. زيادة مشاركة العاملين الإداريين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بما يعزز فهمهم لأهداف الكلية ويرفع مستوى الالتزام بتحقيقها.
7. ضرورة المتابعة والتقييم المستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخطط واتخاذ القرارات الإدارية المناسب.

المصادر و المراجع أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2008) ، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. أبو ناصرية، حنين، وعلاونة، مروان عادل، (2022)، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2 (6).
3. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور، (2009)، إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
4. الجنابي، أكرم سالم. (2017)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم – نظريات – مداخل – عمليات – دراسة حالة. ط1. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
5. الجنابي، أكرم سالم، (2024)، الفكر الاستراتيجي: الإدارة الاستراتيجية – التفكير الاستراتيجي – الأداء الاستراتيجي – منظمات التعلم الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
6. جرادات، ناصر محمد سعود، (2013) ، الإدارة الاستراتيجية: منظور تكاملي حديث، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع .
7. حميد، شكور مجيد، (2023)، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين/أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية .
8. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
9. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
10. الشهري، خالد(2008)، كفايات تنفيذ الخطط الاستراتيجية التعليمية لدى مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .
11. الشهري، محمد بن علي بن (2010) ، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .
12. عز الدين، إسماعيل نعمان عبده، والمشدلي، أحمد محمد أحمد (2024)، درجة ممارسات عمداء كليات جامعة صنعاء لأنماط التفكير الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، م(42).
13. الفريخة، هالة معلى، وآل عبود، أحمد كاظم عبدالله، (2025)، دور مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المنظمي المستدام من خلال الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي: بحث ميداني في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بغداد، مجلة كلية الإدارة وكلية السياحة والضيافة مصراته للدراسات كلية السياحة والضيافة مصراته الإدارية والإدارية والمالية، 17(1).
14. المرسي، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجبة، طارق رشدي (2007) ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
15. المنيف، محمد صالح(2004)، المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية. الرياض، المملكة العربية السعودية .
16. ناصر الدين، يعقوب عادل، (2013)، الحاكمية والتفكير الاستراتيجي. عمان، الأردن: دائرة المكتبة الوطنية .
17. ياسين، سعد غالب، (1998)، الإدارة الاستراتيجية. ط1. عمان، الأردن: دار اليازوري .

ثانياً: المراجع الأجنبية

18. Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370–395.
19. Juma, G., Minja, P. D., & Mageto, J. (2016). The impact of strategic thinking on organisational performance: A case study of Uchumi Supermarket Limited. *International Journal of Supply Chain Management*, 1(1), 75–94.
20. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129.
21. O'Shannassy, T. (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25(1), 53–67.
22. Wells, S. (1998). *Choosing the Future: The Power of Strategic Thinking*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.