

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



الجامعة الأزهرية الإسلامية
كلية الاقتصاد والتجارة - زليتن
قسم إدارة الأعمال

**التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في
الجامعات الليبية**
دراسة ميدانية على الجامعة الأزهرية الإسلامية زليتن

إعداد الطالبة: منيرة أحمد الجحش رقم القيد: 182042

إشراف الدكتور: عبدالله مفتاح عويدان
أستاذ الإدارة المشارك بكلية الاقتصاد والتجارة - زليتن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية (الماجستير) في إدارة الأعمال
بتاريخ /.../..... هـ الموافق 14 / 02 / 2026م

نموذج د.ع. (31)

التاريخ: / /

الموافق: 2026/ 04 / 14



الجامعة الإسلامية الإسلامية
الإدارة العامة
إدارة الدراسات العليا والتدريب

قرار لجنة مناقشة رسالة الإجازة العالية (المجستير)

عملاً بقرار السيد/ رئيس الجامعة رقم (65) لسنة 2026م الصادر في 21 / 01 / 2026م القاضي بتشكيل لجنة لمناقشة رسالة عظمى للحصول على درجة الإجازة العالية (المجستير) في تخصص: إدارة الأعمال، المقامة من الطالب: منيرة أحمد الجحش، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن وعواتها: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات الشبية (دراسة ميدانية على الجامعة الإسلامية الإسلامية) وتتكون اللجنة من الأسفلة:

- | | | |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------|
| 1. د. عبدالله مفتاح اعويضان | الجامعة: الإسلامية الإسلامية | مشرفاً ومقرراً. |
| 2. د. أنور علي النهري | الجامعة: الإسلامية الإسلامية | عضواً داخلياً. |
| 3. د. عبد الرزاق عمران سعد | الجامعة: المرقب | عضواً خارجياً. |

عقدت اللجنة جلسة عظمى على تمام الساعة 11 من صباح يوم: السبت الموافق: 14 / 02 / 2026م، بمدرج □ قاعة □ الكلية لمناقشة الرسالة وتقويم مستواها العلمي والمنهج الذي اتبعه الباحث والمصادر التي استخدمها في دراسته، وقررت ما يلي:
بعد اتمام الطالب: منيرة أحمد منصور الجحش لمتطلبات الدراسات العليا واجتياز امتحانها ومناقشة رسالتها وتقويمها تقرر:

1. إجازتها بدون ملاحظات () .
2. إجازتها بملاحظات (✓) ويمنح الطالب فرصة للتعديل و الأخذ بالملاحظات خلال: شهر من تاريخ المناقشة.
3. عدم إجازتها () .

توقيع أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | |
|-----------------------------|------------------------------|----------------|
| 1. د. عبدالله مفتاح اعويضان | الجامعة: الإسلامية الإسلامية | التوقيع: |
| 2. د. أنور علي النهري | الجامعة: الإسلامية الإسلامية | التوقيع: |
| 3. د. عبد الرزاق عمران سعد | الجامعة: المرقب | التوقيع: |

توقيع أعضاء اللجنة بعد التعديل و الأخذ بالملاحظات - بتاريخ 15 / 03 / 2026م.

- | | | |
|-----------------------------|------------------------------|----------------|
| 1. د. عبدالله مفتاح اعويضان | الجامعة: الإسلامية الإسلامية | التوقيع: |
| 2. د. أنور علي النهري | الجامعة: الإسلامية الإسلامية | التوقيع: |
| 3. د. عبد الرزاق عمران سعد | الجامعة: المرقب | التوقيع: |

يعتمد:

رئيس الجامعة

أ.د. محمد سليمان عبد الحفيظ



عميد الكلية

أ.د. التهامي عثمان العشر



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة الآية: 11

الإهداء

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع، فالعلم لا يتم إلا بالعمل وإن العلم كالشجرة، والعمل به كالثمرة.

فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمها في أحلى طبق:
إلى التي حملتني وهنا على وهن، وقاسمت وتألّمت لألمي، إلى التي رعتني بعطفها وحنانها وسمعت طرب الليل من أجلي، إلى أول كلمة نطقت بها شفّتني.

أمي الغالية.

إلى الذي عمل وكدّ وجدّ ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا، إلى المصباح الذي لا يبخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالاً أعترز بها في حياتي.

والدي العزيز.

إلى الأنهار التي تزين حدائق عمري إلى من عاشوا معي الحياة حلوها ومرها.

إخوتي وأخواتي

إلى الذي تقاسمت معه الحياة... إلى من رزقني الله حبه.. أطل الله عمره ومتعه بالصحة

زوجي الغالي: نور الدين

إلى زهور حياتي بناتي هنومة .. فطومة .. عويشة .. وأخيّه ابني الغالي مفتاح

فلذة كبدي

إلى من سطرت معهن على جدار الزمن أجمل ذكريات الصداقة والوفاء رفيقات الدرب.

صديقتي وأخواتي آمال.. تركية.. أمباركة.

وإلى جميع الأقرباء والأحباب والأصدقاء أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة...

الشكر والتقدير

أحمد الله عزّ وجلّ، وأشكره على توفيقه وإعانتة لي في جميع الأمور، فهو – سبحانه – أهل المنّ والفضل والثناء، وانطلاقاً من التوجيه النبوي الذي قال فيه رسول الله ﷺ لَا يَشْكُرُ اللهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ " وقد قال عليه الصلاة والسلام ﷺ «مَنْ صُنِعَ إِلَيْهِ مَعْرُوفٌ فَقَالَ لِفَاعِلِهِ: جَزَاكَ اللهُ حَبِيراً، فَقَدْ أَبْلَغَ فِي الثَّنَاءِ»

وعملاً بهذا التوجيه النبوي الكريم فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لمشرفي الكريم سعادة الأستاذ الفاضل الدكتور "عبدالله مفتاح عويدان" على رعايته الكريمة، وعنايته المتواصلة وحماسه المشكور لهذا البحث مما جعلني بما له علي من عظيم المنّة التي لا يقدم بها الشكر.

ولا يفوتني هنا والمقام مقام اعتراف بالجميل وعرافان لأهل الفضل بما هم أهلّه، أن أذكر بالخير الأساتذة الأفاضل "أعضاء لجنة المناقشة" على ما سيقدمونه من توجيهات وملاحظات واقتراحات سنثري وتقدم الإضافة لهذا البحث المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع أساتذة كلية الاقتصاد والتجارة زليتن لما كان لمساعدتهم من دور وفائدة في هذا البحث، وأشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل، وكل من أمدني بكتاب، أو أعانني على استيضاح معلومة، أو توجيه، أو إبداء رأي سديد، أو مراجعة أو تصحيح.

سائلةً المولى القدير أن يوفق الجميع إلى ما فيه صلاح الإسلام والمسلمين، وأن يجعل أعمالنا خالصةً لوجهه الكريم، إنه على كل شيء قدير، وهو نعم المولى ونعم النصير.

الباحثة...

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية الإسلامية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت (281) استبانة على أعضاء هيئة التدريس القياديين والإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية، تم استرجاع (271) منها، واستبعاد (6) غير صالحة، بذلك يكون عدد الاستبانات (265) بنسبة (94.41%) ثم للتحليل عن طريق البرنامج الإحصائي spss وتم التوصل إلى مجموعة نتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 76.3% وتبين أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي هو الخيار الاستراتيجي بنسبة 60.1%، والتفكير الإبداعي بنسبة 55.6%، والتفكير الاستراتيجي بنسبة 49.1%، والرسالة بنسبة 48.6%، والأهداف بنسبة 43.1%، والرؤية المستقبلية بنسبة 28.9% في تحقيق التميز المؤسسي، كما تبين أن التميز المؤسسي متوفر بدرجة متوسطة بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة عمل إدارة الجامعة على وضع أهداف واضحة ومحددة بإطار زمني واقعي قابلة للقياس وإشراك العاملين في وضعها، ضرورة رصد المكافأة المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التأليف والنشر والابداع.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	مستخلص الدراسة
و - ح	فهرس المحتويات
ط - ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
14 - 1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
2	1 - 1 مقدمة الدراسة
2	1 - 2 مشكلة الدراسة
3	1 - 3 فرضيات الدراسة
4	1 - 4 أهداف الدراسة
4	1 - 5 أهمية الدراسة
4	1 - 6 حدود الدراسة
5	1 - 7 منهجية الدراسة
5	1 - 8 مجتمع وعينة الدراسة
5	1 - 9 متغيرات الدراسة
5	1 - 10 مصادر جمع البيانات
6	1 - 11 التعريفات الإجرائية
7	1 - 12 الدراسات السابقة
13	1 - 13 التعقيب على الدراسات السابقة
31 - 15	الفصل الثاني: الأسس النظرية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي
16	2 - 1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعريفه
16	2 - 1 - 1: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الصفحة	الموضوع
16	2- 1- 2: تعريف التخطيط الاستراتيجي
17	2- 1- 3: أهمية التخطيط الاستراتيجي
18	2- 2: مراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواعه وخصائصه
18	2- 2- 1: مراحل التخطيط الاستراتيجي
27	2- 2- 2: أنواع التخطيط الاستراتيجي
28	2- 2- 3: خصائص التخطيط الاستراتيجي
30	2- 3: أهداف التخطيط الاستراتيجي ومزاياه وتحدياته
30	2- 3- 1: أهداف التخطيط الاستراتيجي
30	2- 3- 2: مزايا التخطيط الاستراتيجي
30	2- 3- 3: معوقات وتحديات التخطيط الاستراتيجي
32- 42	الفصل الثالث: الأسس النظرية لمفهوم التميز المؤسسي
33	3- 1 مفهوم التميز المؤسسي وتعريفه وأهميته
33	3- 1- 1: مفهوم التميز المؤسسي
33	3- 1- 2: تعريف التميز المؤسسي
34	3- 1- 3: أهمية التميز المؤسسي
35	3- 2 متطلبات التميز المؤسسي ودوافعه وأهدافه
35	3- 2- 1: متطلبات التميز المؤسسي
35	3- 2- 2: دوافع التميز المؤسسي
36	3- 2- 3: أهداف التميز المؤسسي
37	3- 3 أنواع التميز المؤسسي وخصائصه وتحدياته
37	3- 3- 1: أنواع التميز المؤسسي
37	3- 3- 2: خصائص التميز المؤسسي
38	3- 3- 3: تحديات التميز المؤسسي
38	3- 3- 4 نماذج من التميز المؤسسي
42- 93	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة
43	4- 1 نبذة عن الجامعة الأسمرية
45	4- 2 الجانب العملي
45	4- 2- 1 تمهيد
45	4- 2- 2 أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
45	4- 2- 3 مجتمع وعينة الدراسة
46	4- 3 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
46	4- 4 اختبار صدق الأداة وثباتها واتساق عباراتها
52	4- 5 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة
59	4- 6 تحليل متغيرات الدراسة
75	4- 7 اختبار فرضيات الدراسة
99 - 94	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
92	5- 1 نتائج الدراسة
96	5- 2 التوصيات
97	قائمة المصادر
101	الملاحق
177	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
1 - 2	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية	17
2 - 2	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي	25
3 - 2	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل	30
1 - 4	نتائج الثبات للاستبانة	48
2 - 4	نتائج الاتساق الداخلي لبعء الرؤية المستقبلية	49
3 - 4	نتائج الاتساق الداخلي لبعء الرسالة	49
4 - 4	نتائج الاتساق الداخلي لبعء الأهداف	50
5 - 4	نتائج الاتساق الداخلي لبعء التفكير الاستراتيجي	50
6 - 4	نتائج الاتساق الداخلي لبعء الخيار الاستراتيجي	51
7 - 4	نتائج الاتساق الداخلي لبعء التفكير الإبداعي	51
8 - 4	نتائج الاتساق الداخلي لمحوو التميز المؤسسي	52
9 - 4	توزيع البيانات	53
10 - 4	درجات التوفر	54
11 - 4	درجات الارتباط بين المتغيرات	55
12 - 4	التكرار النسبي لجنس عينة الدراسة	55
13 - 4	التكرار النسبي لمستوى الخبرة لعينة الدراسة	56
14 - 4	التكرار النسبي للمسمى الوظيفي لعينة الدراسة	57
15 - 4	التكرار النسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة	58
16 - 4	التكرار النسبي للعمر لعينة الدراسة	59
17 - 4	نتائج اختبار مستوى توفير بُعء الرؤية المستقبلية	61
18 - 4	نتائج اختبار مستوى توفير بُعء الرسالة	63
19 - 4	نتائج اختبار مستوى بُعء الأهداف	65
20 - 4	نتائج اختبار مستوى توفير بُعء التفكير الاستراتيجي	67
21 - 4	نتائج اختبار مستوى توفير بُعء الخيار الاستراتيجي	69
22 - 4	نتائج اختبار مستوى توفير بُعء التفكير الإبداعي	71
23 - 4	نتائج اختبار توفير التخطيط الاستراتيجي	73
24 - 4	نتائج اختبار مستوى توفير التميز المؤسسي	73
25 - 4	نتائج تحليل دور الرؤية المستقبلية في تحقيق التميز المؤسسي	78

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
81	نتائج تحليل دور الرسالة في تحقيق التميز المؤسسي	26 - 4
83	نتائج تحليل دور الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي	27 - 4
85	نتائج تحليل دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	28 - 4
87	نتائج تحليل دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	29 - 4
89	نتائج تحليل دور التفكير الابداعي في تحقيق التميز المؤسسي	30 - 4
91	نتائج تحليل دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي	31 - 4

فهرس الأشكال

رقم الشكل	موضوع الجدول	الصفحة
1 - 1	نموذج الدراسة	5
1 - 2	مراحل التخطيط الاستراتيجي	19
2 - 2	عناصر التفكير الاستراتيجي	23
3 - 2	أنماط التفكير الاستراتيجي	24
4 - 2	خصائص التخطيط الاستراتيجي	28
1 - 3	دوافع التميز المؤسسي	36
1 - 4	التمثيل البياني للجنس	56
2 - 4	التمثيل البياني لمستوى الخبرة	57
3 - 4	التمثيل البياني للمستوى الوظيفي	58
4 - 4	التمثيل البياني للمؤهل العلمي	59
5 - 4	التمثيل البياني للعمر	60
6 - 4	التمثيل البياني لتجانس لبواقي دور الرؤية المستقبلية في تحقيق التميز المؤسسي	79
7 - 4	التمثيل البياني للمدرج التكراري لبواقي دور الرؤية المستقبلية لتحقيق التميز المؤسسي	80
8 - 4	التمثيل البياني لتجانس بواقي دور الرسالة في تحقيق التميز المؤسسي	82
9 - 4	التمثيل البياني للمدرج التكراري لبواقي دور الرسالة في تحقيق التميز المؤسسي	82
10 - 4	التمثيل البياني لتجانس بواقي دور الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي	84
11 - 4	التمثيل البياني للمدرج التكراري لبواقي دور الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي	84
12 - 4	التمثيل البياني لتجانس بواقي دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	86
13 - 4	التمثيل البياني للمدرج التكراري لبواقي دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	86
14 - 4	التمثيل البياني لتجانس بواقي دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	88
15 - 4	التمثيل البياني للمدرج التكراري لبواقي الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	88
16 - 4	التمثيل البياني لتجانس بواقي دور التفكير الابداعي في تحقيق التميز المؤسسي	90
17 - 3	التمثيل البياني للمدرج التكراري بواقي دور التفكير الابداعي في تحقيق التميز المؤسسي	90
18 - 4	التمثيل البياني لتجانس بواقي نتائج تحليل دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي	92
19 - 4	التمثيل البياني للمدرج التكراري في نتائج تحليل دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي	93

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	ر.م
105	الهيكل التنظيمي للجامعة الأسمرية زليتن	1
106	إقرار المدقق اللغوي	2
107	ملخص المقابلات الشخصية	3
108	استمارة الدراسة الاستطلاعية	4
110	استمارة الاستبانة	5
116	نتائج التحليل الإحصائي	6

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

يعتبر التخطيط أسلوباً من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات بشتى أنواعها على التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمات وكفاءتها ورسم الخطوات المستقبلية والاستعداد لكل حدث متوقع الحدوث في المستقبل وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وانشطتها، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جذري ضرورة ملحة وحتمية في المؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطويرها، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تطوير وتحسين أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها. (الدرع، 2023، ص475).

وأصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات تحسين الأداء من خلال التخطيط الذي يعتبر من أهم الوظائف الإدارية حيث من الصعب تطوير المنظمة التي تمارس نشاطها بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية، معتمدة على التلقائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة للمفاجآت والمواقف، وإن التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات على وجه الخصوص أمر لا بد منه، فتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في الجامعات هو استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية ولا يمكن للجامعات تحقيق أهدافها إذا كانت أوضاعها غير مستقرة وبرامجها وخريجوها غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، أو كانت أهداف المؤسسة الجامعية غير محددة المعالم. (يشير حسن وآخرون، 2022، ص345).

1-2: مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وتوحيد الجهود للسعي نحو الوصول إلى الأداء المتميز، وتعاني أغلب المؤسسات الليبية من تدني مستوى قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي ويتضح ذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة كدراسة (ادريس- 2019م) ودراسة (الدوبيسيمية وآخرون – 2016م) وتعاني الجامعة الأسمرية الإسلامية كغيرها من المؤسسات الأخرى صعوبة الوصول إلى مكانة متقدمة نتيجة لوجود متغيرات وتحديات بيئية يتوجب عليها مواكبتها لتتمكن من البقاء والاستمرار والعمل بطريقة إبداعية.

وبقيام الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين في الجامعة مثل مدير إدارة أعضاء هيئة التدريس ومدير إدارة الجودة بالجامعة، لأجل القيام بدراسة استطلاعية (استبيان) اتضح أن هناك تدني في قدرة الجامعة على تحقيق التميز المؤسسي، حيث ظهرت مجموعة من المؤشرات التي تدل على ذلك نذكرها فيما يلي:

1-2-1 قلة مستوى الدورات التدريبية في الجامعة.

2-2-1 انخفاض المؤلفات والمنشورات العلمية في الجامعة.

3-2-1 تدني مستوى برامج التطوير في الجامعة.

4-2-1 ضعف مستوى المكافآت التشجيعية في الجامعة.

5-2-1 قلة اهتمام إدارة الجامعة بأراء أولياء الأمور والطلاب.

6-2-1 ضعف اهتمام الجامعة بتوافق مخرجاتها مع سوق العمل.

7-2-1 تدني مستوى تفويض المديرين مرؤوسيهـم بعض صلاحياتهم.

8-2-1 ضعف تطبيق معايير الرقابة في الجامعة.

بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في العبارة التالية: هناك تدني في مستوى قدرة الجامعة الأسمرية الإسلامية على تحقيق التميز المؤسسي.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الآتي:

(ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية الإسلامية.

زليتـن؟)

1- 3: فرضيات الدراسة:

1- 3- 1 الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية الإسلامية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- 3- 1- 1 يوجد دور ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

1- 3- 1- 2 يوجد دور ذو دلالة احصائية للرسالة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

1- 3- 1- 3 يوجد دور ذو دلالة احصائية للأهداف في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

التعليق [a13]: تحتاج ترقيم وفقاً لموضعها و تبعيتها

4-1-3-1 يوجد دور ذو دلالة احصائية للتفكير في الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة

5-1-3-1 يوجد دور ذو دلالة احصائية للخيار الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

6-1-3-1 يوجد دور ذو دلالة احصائية بين التفكير الابداعي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة

1-4: أهداف الدراسة:

1-4-1 التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي قيد الدراسة في الجامعة.

2-4-1 التعرف على دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية . الرسالة . الأهداف . التفكير الاستراتيجي . الخيار الاستراتيجي . التفكير الابداعي) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

3-4-1 معرفة أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق التميز المؤسسي قيد الدراسة في الجامعة.

4-4-1 التعرف على مستوى توفر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الابداعي) في الجامعة قيد الدراسة.

5-1: أهمية الدراسة:

1-5-1 الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال دراستها لمفاهيم وخصائص وأبعاد التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي وكذلك إثراء المكتبة العلمية بعنوان جديد يفيد الباحث والقارئ في التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

2-5-1 الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها العملية من خلال محاولة علاج مشكلة موجودة في الواقع العملي بالجامعة قيد الدراسة، والبحث عن حلول مناسبة لها وتقديم المقترحات والتوصيات للجامعة بالخصوص.

1-6: حدود الدراسة:

1-6-1 الحدود الإدارية لمدينة زليتن: تم إجراء هذا البحث داخل حدود الجامعة الأسمرية الإسلامية.

1-6-2 الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال الفترة (2023-2025).

1-6-3 الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

1-7: منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وهو الذي يساهم في وصف الظاهرة موضوع الدراسة ذات العلاقة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، والتميز المؤسسي وتحليل البيانات الواردة من اجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان التي تم توزيعها.

1-8: مجتمع وعينة الدراسة:

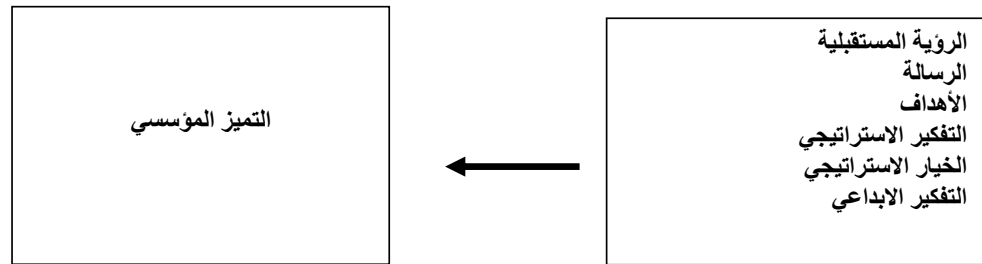
حيث أن الدراسة متمركزة على المناصب القيادية والإدارية في الجامعة وفقا للبيانات المتحصل عليها من إدارة الجامعة وعددها 281 منصبًا، يشغلها موظفين وأعضاء هيئة تدريس لهذا تم استخدام الحصر الشامل وتوزيع 281 استمارة استبيان.

1-9 متغيرات الدراسة:

2- المتغير التابع

1- المتغير المستقل

التخطيط الاستراتيجي:



شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة باعتمادها على مجموعة من الدراسات

1-10 مصادر جمع البيانات:

1-10-1 المصادر الأولية:

تم الحصول عليها من خلال استمارة استبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ثم تفرغها وتحليلها باستخدام التحليل الاحصائي SPSS باستخدام الاختبارات الاحصائية.

10-2 المصادر الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء كانت يشكل مباشر أو غير مباشر التي تساعد في جمع المعلومات.

11-1 التعريفات الإجرائية:

1-11-1 التخطيط الاستراتيجي: إنه عملية مستمرة لوضع خطة مستقبلية تتكون من رؤية وسالة منظمة وأهداف وغايات مراد تحقيقها من خلال الاستفادة من البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأنشطة والقدرات اللازمة لذلك، ومن أبعاده:

1-11-1-1 الرؤية: هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبئها بماذا ستصبح وبماذا ستعمل في المستقبل.

2-1-11-1 الرسالة: هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تتميز عن غيرها من المنظمات المماثلة لها.

3-1-11-1 الأهداف: وهي النتائج النهائية للنشاط المخطط له، والتي يصب إنجازها في صالح تحقيق رسالة المؤسسة.

4-1-11-1 التفكير الاستراتيجي: هو محاولة لتوقع ما سيكون عليه الواقع الجديد للمنظمة ومستقبلها بجميع أبعاده ومعايير ومطالباته والسعي للتأثير في المتغيرات.

5-1-11-1 الخيار الاستراتيجي: هي المرحلة التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحدد عملية الاختيار ذاتها.

6-1-11-1 التفكير الإبداعي: هي محاولة البحث عن طريقة غير مألوفة لحل مشكلة جديدة أو قديمة ويتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته.

2-11-1 التميز المؤسسي: هي حالة من حالات الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون والذي ينتج عنه رضى العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة.

1- 12 الدراسات السابقة:

1-12-1 الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

1-1-12-1 الدراسات المحلية:

أ- دراسة (بلحاح، 2023) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية في إدارة الخدمات - الزاوية).

هدفت الدراسة للتعريف بدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية بمدينة الزاوية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

أن مستوى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الخدمات الزاوية كان ضعيفا بينما مستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الزاوية كان متوسطا، وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

ب- دراسة (شكشك، 2023) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية).

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في الجامعة قيد الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مجتمع الدراسة لا يقوم باستخدام الأجهزة والتقنيات المتطورة في العمل.

ج- دراسة (أبوسته 2022) بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في نجاح إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على وزارة التعليم الليبية.

وهدفت هذه الدراسة إلى الآتي:

أ- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه وزارة التعليم الليبية في تبني التخطيط الاستراتيجي.

ب- تقييم دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم الليبية في إدارة الجودة الشاملة.

ج- تقييم دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التعليم الليبية.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه مدى إدراك العاملين في وزارة التعليم الليبية لإدارة الجودة الشاملة.

د- دراسة (أمهني، 2021) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت).

وهدفت هذه الدراسة إلى:

أ- إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتخطيط والاستراتيجي.

ب- تشخيص أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً منهم من وجهة نظر المبحوثين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الاستراتيجية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت.

هـ - دراسة (البدرى 2021) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم العالي، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد من خلال الأبعاد التالية (الرسالة – الأهداف الاستراتيجية – التحليل البيئي – الخيار الاستراتيجي- وكذلك التعرف على مستوى جودة التعليم العالي بجامعة بنغازي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، وكذلك تهدف إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنغازي على جودة التعليم.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أ- أن مستوى جودة التعليم العالي بجامعة بنغازي ضعيف.
- ب- المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي بجامعة بنغازي متوسط
- ج- بيّنت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم عند مستوى معنوي 5%.
- و- دراسة (الحناشي 2021) وعنوانها أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الليبية (دراسة ميدانية على الجامعات الليبية في المنطقة الغربية.
- وهدفت الدراسة إلى:
- أ- التعرف على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في اختيار الكفاءات المالية لدى القيادات في إدارة الجامعات الليبية.
- ب- تحديد العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكفاءة القيادة المالية لدى القيادات في الجامعة الليبية.
- ج- معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الكفاءات المالية لدى القيادات في الجامعات الليبية.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في اختيار الكفاءة والقيادة المالية.
- ز - دراسة (المعبدى وآخرون 2021) وعنوانها: واقع التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم بجامعة طبرق. وهدفت الدراسة إلى:
- أ- تشخيص ووصف واقع التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم بجامعة طبرق.
- ب- التعرف على الأسباب والعوامل المرتبطة التي لها دور في ضمان جودة التعليم ومخرجاته.
- ج- التنبؤ بالعوامل المستقبلية المؤثرة والتي من الممكن أن يكون لها دور في ضمان جودة التعليم.
- د- الوصول إلى نتائج وتوصيات من شأنها وضع الخطط والاستراتيجيات لضمان جودة التعليم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الجامعة لا توجد بها خطة استراتيجية شاملة تتضمن رؤية معلنه، وأن نسبة الاهتمام والوعي والتطبيق للتخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم تعتبر ضئيلة جداً، ويعود ذلك كله لعدم وجود إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

2-1-12-1 الدراسات العربية:

أ- دراسة (فركاش وآخرون، 2023) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة على مصرف الجمهورية بفرع ميدان أحمد الشريف أنموذجاً).

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، واختير مصرفي أحمد الشريف والميدان ساحة لإجراء هذه الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة.

ب- دراسة (دقة 2022) بعنوان أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية وكذلك دراسة العلاقة ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في هذه الشركات بالإضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط الذي تلعبه الميزة التنافسية كمتغير وسيط العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة.

ج- دراسة (الأزوري 2022) وعنوانها دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل – تخطيط الموارد – استقطاب الموارد البشرية – اختيار وتدريب الموارد البشرية – إدارة تقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حول علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي.

د- دراسة (كرير 2021) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على مصرف السرايا للتجارة والاستثمار).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية.

ومن أهم نتائجها وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية.

هـ- **دراسة (ثابت 2021)** وعنوانها: أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل توافر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.

و- **دراسة (حسن 2020)** بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير إدارة المنظمة (دراسة تطبيقية على المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمة؛ فقد تبين أن دعم الإدارة العليا للتخطيط يؤثر على تطوير أداء المنظمة بنسبة 72.2%.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية معنوية بين توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي يؤثر على تطوير أداء المنظمة، وتبين أن توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي يؤثر على تطوير أداء المنظمة بنسبة 71.7%.

ز- **دراسة (الجرادات 2019)** وعنوانها: دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية والتوقعات المستقبلية.

وهدفت الدراسة إلى تعريف دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية والتوقعات المستقبلية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزيزا لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العلمية على مستوى مجالات البحث المتجمعة.

ح- **دراسة (العتبي 2012)** بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقبلية في دولة الكويت.

وهدفت هذه الرسالة إلى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقبلية في دولة الكويت.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

2-12-1 الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

1-2-12-1 الدراسات المحلية:

أ- دراسة (ادريس 2019) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة – فرع اجدابيا).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة - فرع اجدابيا.

وأظهرت هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة وتقديم الخدمات.

ب- دراسة (الدوبيمسمية 2016) بعنوان أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الإفريقية للطيران في الفترة من 2011 – 2016م.

وهدفت الدراسة إلى التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للمنظمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لعملية التميز المؤسسي في الشركة الليبية الإفريقية للطيران.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة الشركة الليبية الإفريقية للطيران تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية، وأن رسالة الشركة الليبية الإفريقية للطيران وضع إطار عام تهتم من خلاله بالموارد البشرية على مستوى الشركة، وتحدد سبب وجود الشركة، وأن إدارة الشركة الليبية تعمل على إيجاد أجواء إيجابية بين الموارد البشرية.

1-12-2: الدراسات العربية:

أ. دراسة (سعيد 2023) بعنوان الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين (دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي التقني في المحافظات الجنوبية) وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الذكاء التنافسي ومستويات التميز المؤسسي وبيان العلاقة بين تطبيق الذكاء التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات الجنوبية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) الذكاء التنافسي بأبعاد الذكاء التسويقي والتكنولوجي والاستراتيجي والاجتماعي والمنافس في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي التقني في المحافظات الجنوبية.

ب. دراسة (هراكي 2022) بعنوان أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي، (دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج – بسكرة). وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مستوى واقع أخلاقيات الأعمال في مؤسسة سيلاس كان بدرجة قبول متوسطة، كما كان مستوى التميز المؤسسي بها متوسطاً، وهذا من وجهة نظر وتطورات عينة المبحوثين، كما تم التوصل إلى أن هناك أثر الأخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

ج. دراسة (عودة 2022) بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة كبيرة ووجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي وكذلك وجود أثر دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

د. دراسة (خالدي 2021) بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة). وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

ومن أهم نتائجها أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية.

ه. **دراسة (ملاح 2021)** بعنوان دور متطلبات الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية المحافظات الجنوبية) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور متطلبات الإدارة الالكترونية وأبعادها (متطلبات بشرية، التقنية الأمنية، المالية) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ايجابي لمتطلبات الإدارة الالكترونية لتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين من المناصب الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بنسبة (56.6%).

و. **دراسة (عبدالله 2020)** وعنوانها دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي.

ز. **دراسة (إبراهيم وآخرون 2018)** بعنوان أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نظم أمن المعلومات مرتفع لمستوى أبعادها بشكل عام حيث كان مستوى الإتاحة مرتفع والسرية مرتفعة والتكاملية متوسطة المستوى، وجاءت أبعاد التميز المؤسسي متوسطة بشكل عام وكما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لنظم أمن المعلومات على التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية.

1- 13 تعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن القول بشكل عام بأن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة للباحثة في إعداد خطة الدراسة الحالية سواء من حيث صياغة مشكلة الدراسة والمنهجية المختارة والأبعاد والمراجع المقترحة للدراسة وأيضا فيما يتعلق بتصميم أداة الاستبانة وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك الاختلاف في البيئة التي ستم فيها الدراسة والمجتمع والمتغيرات.

ويمكن توضيح أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:

1.13.1 فترة التطبيق: فقد أجريت جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) في الفترة الممتدة من 2012-2023 ، كما طبقت الدراسات التي تناولت المتغير التابع (التميز المؤسسي) في الفترة الممتدة من 2016-2023 مما يدل على حداثة وأهمية الدراسات وأنها جديرة بالدراسة والبحث.

2.13.1 مكان التطبيق: تنوعت أماكن التطبيق للدراسات السابقة فمنها محلية طبقت في الأراضي الليبية (الزاوية سرت – بنغازي - اجدبيا، ومنها دراسات عربية طبقت في دول عربية فلسطين - الجزائر- الكويت- المملكة الأردنية – جدة، مما يدل على أهمية الدراسة.

3.13.1 أداة الدراسة: اقتصرت أداة الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات بينما استخدمت في التميز المؤسسي الاستبيان كأداة رئيسة بالإضافة إلى المقابلة لجمع البيانات.

4.13.1 منهجية الدراسة: اعتمدت أغلب الدراسات السابقة سواء المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي أو تلك المتعلقة بالتميز المؤسسي المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

5.13.1 الهدف: لقد هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى التعرف على دور أ وأثر أو علاقة التخطيط الاستراتيجي بالرؤية - الرسالة - الأهداف - الخيار الاستراتيجي، وهدفت أغلب الدراسات في التميز المؤسسي إلى التعرف على دور أو أثر التميز المؤسسي إما بالموارد البشرية أو الخدمات المقدمة أو القيادة.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي بالجامعة الأسمرية الإسلامية في زليتن، والتي لم يتطرق لها أحد من الباحثين من قبل على حد علم الباحثة، مما يجعلها من الدراسات التي تحتاج إلى بذل الكثير من الجهود في إعدادها وتعتبر مرجعا يفيد الباحثين في مجال التميز المؤسسي.

الفصل الثاني

الأسس النظرية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي

2- 1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعريفه

2- 2 مراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواعه وخصائصه

2- 3 أهداف التخطيط الاستراتيجي ومزاياه وتحدياته

2-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعريفه

2-1-1 : مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لصنع القرارات وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة لمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة لمنهجية المنظمة، ومن جهة أخرى فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها وفهم بيئة المنظمة الخارجية، ومحاولة معرفة الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يُمكن من استشراف المستقبل وإعداد مجموعة من البدائل له. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي ومراحله وأنواعه وخصائصه وأهدافه وتحدياته.

2-1-2 : تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي من بينها ما يلي:

- أ- هو المنهج الذي اهتم بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه المنظمات في المستقبل من حيث أهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المؤثرات البيئية الخارجية منها والداخلية. (الجرادات 2019، ص443).
- ب- وهو أيضا عملية صياغة رسالة المؤسسة في رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وتحقيق أهدافها المستقبلية.
- ج- هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتكوين سياسات العمل وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والذي يحدد بالتالي أسلوبها وخصائصها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (العتيبي 2012، ص13)
- د- هو عملية تحديد واختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المؤسسة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي منها المؤسسة. (امهني 2021، ص77).
- هـ- هو تصوير للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينهما. (الدوبيسمية 2016، ص24).
- و- في حين عرّف (Donkor-2018) التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف. (مازن، 2008، ص25).

تري الباحثة بعد تناولها مجموعة من التعاريف أن التخطيط الاستراتيجي هو منهج منظم تستطيع من خلاله المؤسسة التعرف على الوضع الحالي والمستقبلي المحتمل ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات

والسياسات والإجراءات بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها؛ فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربعة جوانب يمكن اجمالها على النحو التالي:

فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة والقدرة على التعامل مع المستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وفيما يلي توضيح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؛ فالإدارة الاستراتيجية كما عرّفها عوض بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

وكذلك إن الإدارة الاستراتيجية هي فن تشكيل وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. (صقور. الصرن، 2018، ص10)

الجدول (2 – 1) يوضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

وجه المقارنة	التخطيط	الإدارة
التأييد الإداري	تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الافتراضات	الفهم العميق لبيئة السوق والظروف الحالية وتوقع التغيرات	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
العملية	دورية ومتواصلة	الوقت الفعلي
الفترة التي برزت فيها هذه المفاهيم	الستينات	السبعينات

المصدر (مخناش، 2015، ص14)

نستنتج من الجدول السابق أن التخطيط الاستراتيجي يستوجب تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية؛ بينما الإدارة الاستراتيجية هي توافق مع المفاجآت والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وسرعة التعامل معها، والتخطيط الاستراتيجي يعتمد الفهم العميق للبيئة التي تعمل فيها سواء الداخلية أو الخارجية، بينما في الإدارة دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع المتغيرات السريعة، والعملية في التخطيط الاستراتيجي دورية متواصلة بينما في الإدارة في الوقت الفعلي فقط، وفي الفقرة التالية سيتم مناقشة أهمية التخطيط الاستراتيجي.

2- 1- 3: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي (مزهري 2017، ص22، السويديان، 2018، ص28):

- أ- يساعد التخطيط على تحديد الغرض الرئيسي للمنظمة والاتجاه الذي تسعى إليه.
- ب- يساعد التخطيط على خفض تكاليف المنظمة إلى أدنى حد ممكن.
- ج- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد إطار موحد للعمل.
- د- يسمح التخطيط للمدراء بالتجديد المبكر للمشكلات والتهديدات.

هـ- يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
و- يوضح الفرص والمخاطر المستقبلية.
ز- يسهل عملية الرقابة.
ح- يوضح التخطيط أهداف المنظمة لكل أفراد الجماعة والعمل على تحقيقها.
ط- التخطيط يساعد على تدريب المديرين لكي يقوموا بتكوين قادة أكفاء.
كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام وفي التعليم العالي بشكل خاص في النقاط التالية (البديري 2021، ص3):

- أ- يساعد على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات البيئية.
 - ب- يمنح التخطيط الاستراتيجي للجامعات دليلاً ارشادياً حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
 - ج- يعطي التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المقاييس المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ونجاحها باستمرار.
 - د- يعتبر التخطيط أسلوباً جديداً واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.
- نستنتج مما سبق أن للتخطيط أهمية كبيرة في تحديد العرض الرئيسي للمؤسسة وتحديد إطار موحد للعمل ويسمح للمدراء بالتجديد المبكر للمشكلات ويسهل عملية الرقابة ويساعد على الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكاليف، وسوف نتناول مراحل وأنواع وخصائص التخطيط الاستراتيجي.

2-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي وأنواعه وخصائصه

2-2-1 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

بما أن التخطيط الاستراتيجي له أبعاد متعددة على الرغم من اختلاف الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع إلا أن أشهر الدراسات صنفت التخطيط الاستراتيجي في الأبعاد التالية أو المراحل التالية كما هو في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى العديد من المراجع

شكل رقم (2-1) مراحل التخطيط الاستراتيجي

من الشكل السابق تستنتج الباحثة أن للتخطيط الاستراتيجي عدة مراحل يمر بها وهي (الرؤية – الرسالة – الأهداف – التفكير الاستراتيجي – الخيار الاستراتيجي – التفكير الإبداعي)، لذا يجب على المؤسسة أن تضع رؤية استراتيجية تحدد مسارها في المستقبل وأن تكون مرتبطة برسالة وأهداف قادرة على تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة فيها سواء الداخلية أو الخارجية ووضع الخيارات أمام متخذ القرار لاتخاذ الخيار الأفضل وفقا لمعايير معينة

2-2-1 الرؤية الاستراتيجية:

فإن رؤية المنظمة تعطي فكرة عامة وقريبة من حلم الإنسان، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين بها، وتتضمن عادة أكثر المعاني إنسانية؛ فالرؤية الاستراتيجية يتم من خلالها تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة وتحديد الوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، والمركز الذي ترغب في تصدره، والأهداف والقدرات التي تخطط لتنميتها، وبالتالي وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر زاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة.

وتتصف الرؤية الناجحة بمجموعة من السمات الضرورية تتلخص في الآتي:

- أ- واقعية: أي ليست خيالية وفي الإمكان تحقيقها.
- ب- صادقة: أن تضع المنظمة نواياها الحقيقية في برامج عملها.
- ج- الصياغة: أن تكون صياغتها لبرامج عملها بلاغية وواضحة وبعبارات متماسكة ومفهومة وبسيطة في تناول الجميع.

2-1-2-2 الرسالة الاستراتيجية

إن أي مؤسسة لابد أن يرتبط وجودها برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها وتستمد هذه الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها والبيئة التي تعمل بها والمجتمع الذي تنتمي إليه (زعيبي 2014، ص41).

فتعريف الرسالة هي بيان أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة أو هي وثيقة مكتوبة لدستور المؤسسة ومرشد رئيسي لكافة القرارات وتعطى عادة فترة زمنية طويلة الأمد. (صقور والصرن 2018، ص122).

أولاً: أهمية وجود رسالة المؤسسة:

تضمن أهمية وجود رسالة المؤسسة في النقاط التالية (جوابرة وسوالمه، 2023، ص16):

- أ- تساعد على توحيد الجهود وتحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسات التعليمية.
- ب- تساعد على تحديد المعيار المستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- ج- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
- د- تساعد على تحديد الاتجاهات والتوسع والنمو.
- هـ- تعمل على تصميم وسائل إعلامية تركز على جوانب القوة.
- و- تمنح شعور للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق الأهداف.

ثانياً: خصائص الرسالة الفعالة:

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي (الجنابي 2016،

ص126):

- أ- الاستفادة من الموارد المتاحة.
- ب- إمكانية التطبيق.
- ج- يمكن تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- د- تساعد على التكامل بين مختلف وحدات العمل.
- هـ- دقة الوضوح والتعبير والإنجاز في الصياغة.
- و- يجب مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.
- ز- عدم المبالغة في الرسالة.
- ح- تتضمن الرسالة بيان حقيقة المؤسسة.
- ط- يجب أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها. أن تكون عملية قابلة للتطبيق العملي.

ثالثاً: مكونات أبعاد الرسالة المؤسسية (زغيبي 2014، ص42):

- أ- العمل على تحديد المجال الذي تنشط فيه المؤسسة.
- ب- تحديد مصدر أساسي لدخل المؤسسة وعملاء المؤسسة.

ج- التركيز على تلبية حاجات العملاء من المنتجات والخدمات الرئيسية.

د- التنافس بين المؤسسات.

هـ- توفير خبرات ومهارات في الجانب الفني والمعرفي في التكنولوجي بالمؤسسة.

2-2-3 الأهداف الاستراتيجية:

يمكن تعريفها على أنها هي مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها وكذلك على ما ترغب المؤسسة الوصول إليه مستقبلاً، وكذلك تعكس الأهداف والغايات وتبين أهمية ودور الأهداف في إصدار القرارات الاستراتيجية ويساعد على توضيح أولوياتها وأهمية كل منها وتقييم أداء المؤسسة، كما يجب عليها التعرف على معدلات نموها (صقور والصرن، 2018، ص78).

لذلك فإن أهداف المؤسسات الجامعية يمكن توضيحها في الآتي:

أ- التحديد الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً.

ب- تحديد الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة الجامعية الوصول إليها.

ج- أن تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة وتعطي تصوراً صحيحاً عن قوة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

د- القدرة على تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة.

أولاً: خصائص الأهداف الاستراتيجية:

لكي تكون الأهداف الاستراتيجية مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز، منها

(ريحان، 2019، ص 16):

أ- أن تكون الأهداف شاملة.

ب- أن تتفق مع مبادئ وأسس المؤسسة.

ج- يجب أن ترتبط الأهداف ارتباطاً مباشراً برسالة المؤسسة.

د- التركيز على قضية منفردة.

ثانياً: تحليل بيئة المؤسسة

بعد انتهاء المؤسسة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون الصورة لديها قد اكتملت وما عليها سواء معرفة وفهم ما هي عليه الآن وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية ودراسة جميع العوامل المؤثرة فيها سواء كانت داخلية أو خارجية.

وتتلخص فوائد تحليل بيئة المؤسسة فيما يلي:

أ- إمكانية معالجة المشاكل.

ب- الكشف عن فرص نجاح المؤسسة.

ج- تحديد مواطن التغيير الممكنة.

د- يساعد على تكييف وتعديل اطار الخطة الاستراتيجية.

هـ- تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عملية تحليل الواقع بالكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المؤسسة خاصة في مجال احاطتهم بما يجب عمله لتطويرها

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

يتم في هذه المرحلة الكشف عن نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة؛ فالتحليل الاستراتيجي بمعنى آخر هو استجابة المؤسسة للتغيرات السريعة والمحتملة في البيئة الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وذلك من خلال الحصول على معلومات عن بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية بهدف تحديد موقعها الاستراتيجي وتطويره ومن ثم تطوير واختيار البديل الاستراتيجي.(بلحاج، 2021، ص7).

2-2-1-4 الخيار الاستراتيجي:

يتم في هذه المرحلة عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل بينها وفق لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها التي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي وفقاً للمعلومات التي تتحصل عليها من التحليل ولتحديد استراتيجية تحقيق الموافقة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

فبذلك تحاول المؤسسة إجراء تحليل swot لاستغلال نقاط القوة والفرص، والتقليل من جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة. (بلحاج، 2021، ص79).

2-2-1-5 التفكير الاستراتيجي:

هو التفكير الفعّال والذي يتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة والذي يعتمد على مهارات تولد أفكاراً جديدة ومهارات التحليل والاستنتاج والتطبيق والتقييم. (بلحاج، 2021، ص15)

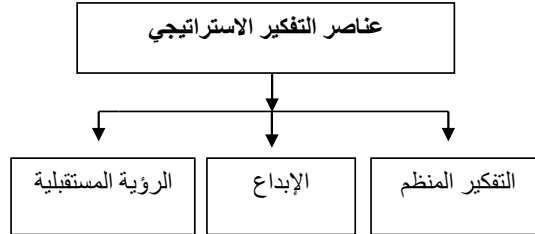
أولاً: مزايا التفكير الاستراتيجي:

وتتمثل مزايا التفكير الاستراتيجي في الآتي (المصري، 2016، ص 25):

- أ- إمكانية تحقيق المواءمة بين المؤسسة وواقع المنافسة.
 - ب- حسن تعامل المؤسسة مع الواقع والأحداث المفاجئة.
 - ج- الاستغلال الأمثل لعنصر الوقت.
 - د- يساعد على ترتيب الأولويات.
 - هـ- تطوير التفكير الشامل المعظم المواقف والأحداث والعلاقات ذات الارتباط بالمؤسسة.
 - و- تطوير قدرة المؤسسة على رسم الصورة المستقبلية.
- اتضح أن قدرة المؤسسة على رسم صورة مستقبلية وتحقيق المواءمة وحسن التعامل بين المؤسسات واستغلال الوقت يعتبر من أهم مزايا التفكير الاستراتيجي.

ثانياً: عناصر التفكير الاستراتيجي:

تعددت عناصر التفكير الاستراتيجي حسب وجهات نظر الباحثين وعلماء الإدارة في تناولها كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى العديد من المراجع

شكل رقم (2 – 2) عناصر التفكير الاستراتيجي. من إعداد الباحثة.

من الشكل السابق تبين أن للتفكير الاستراتيجي عناصر تتمثل في التفكير المنظم والإبداع والرؤية المستقبلية، لذا يجب على المنظمة أن يكون لديها مفكر استراتيجي قادر على تفسير آليات التفاعل والتكامل بين العناصر المختلفة وأن يبدع في إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل وأن يكون لديها رؤية مستقبلية واقعية.

1- التفكير المنظم:

يقصد به تفسير المفكر الاستراتيجي لآليات التفاعل والتكامل بين العناصر المختلفة للوصول للأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال دراسة الأجزاء وعلاقتها بالنظام الكلي ومن ثمّ تقييمها من حيث نجاحها في تحقيق الأهداف.

2- الإبداع:

هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل بهذا الشكل وكذلك هو مزيج من القدرات والاستعدادات لخصائص الشخصية التي وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلانية لتؤدي لنتائج أصلية ومفيدة سواء خبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع.

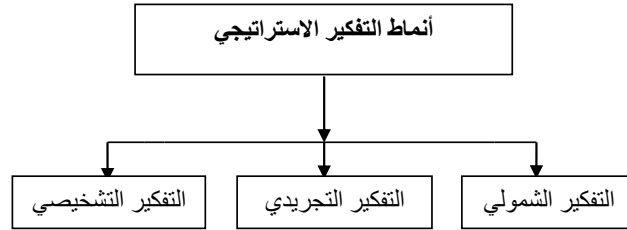
3- الرؤية المستقبلية:

وهي عبارة عن أداء وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع مستقبل المؤسسة بهدف توحيد العاملين تجاه تحقيق أغراض المؤسسة (الوحيدى 2019، ص15).

ثالثاً: أهداف التفكير الاستراتيجي:

- أ- يعمل على تحديد اتجاه المؤسسة.
- ب- يعمل على إدارة برنامج التغيير.
- ج- يعمل على التوزيع الصحيح للموارد.
- د- يساعد على الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس الجودة.

رابعاً: أنماط التفكير الاستراتيجي:



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى العديد من المراجع

شكل رقم (2 - 3) أنماط التفكير الاستراتيجي، من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق تستنتج الباحثة أن نمط التفكير الاستراتيجي يعتمد على نواتج العقل من خلال العملية المعروفة بعقلانية مهارات التفكير العليا، وأن النمط الشمولي يكون شاملاً لما يمتلكون من معرفة ومهارات فكرية تتعلق برؤية شاملة للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات في المشاكل التي تواجههم، أما التفكير التجريدي فهو نمط يقوم على التغيير الجذري والعميق بسبب حدوث المشكلة الأساسية وهو يتفق مع النمط الشمولي ولكن بتجرد وعمق أكثر ويعتمد النمط التشخيصي على تحليل المواقف أو المشكلة، ومن ثم اختبار البديل الأنسب وفق التخطيط.

1- أنماط التفكير الشمولي:

يقع ضمن التفكير التركيبي، ويعني تحديد القادة للنمط العام للمشكلة موضوع القرار وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة.

2- نمط التفكير التجريدي

يعتبر من أحد ألوان التفكير التركيبي حيث يهتم بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته، وكذلك على أساس معرفة القائد وفهم المشكلة.

3- نمط التفكير التشخيصي:

في هذا النمط ينظر إلى تحديد سبب المشكلة بطريقة علمية مرتبطة بشكل أساسي ومؤكد في المشكلة، وأن يقوم القائد بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بصده ومن ثم اختيار البديل الحاسم (الجنابي 2020، ص17).

خامساً: معوقات التفكير الاستراتيجي:

- أ- عدم إدراك المؤسسة لمواجهة المشكلات والأزمات المبكرة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- ب- عدم القدرة على التعامل الفعال مع هذه المشكلات.
- ج- عدم وجود معايير وأسس واضحة الأداء يعود ذلك لوجود ضعف في صياغة الأهداف.
- د- الشعور بالتوتر والقلق وعدم الأمان بين أفراد المؤسسة.
- هـ- ضعف الانتماء لدى أفراد المؤسسة لمؤسستهم.

و- وجود صراع بين القادة والإدارات.

ز- ضعف اختيار البديل المناسب للاستجابة للتغيرات الطارئة. (فلامن، 2015، ص23).

ترى الباحثة أن عدم إدراك المؤسسة للمشكلات والأزمات مبكراً يسبب في عدم قدرتها على التعامل مع هذه الأزمات وذلك لشعورها بالقلق والتوتر وضعف الانتماء ووجود صراعات وضعف اختيار البديل المناسب لها.

جدول رقم (2 - 2) يوضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي
الرؤية المستقبلية	مستقبل يمكن توقعه بالتفصيل	حالة أو شكل المستقبل يمكن توقعه
صياغة وتنفيذ الاستراتيجية	تتسم بتقسيم الإدارة بدقة	تتسم بالتفاعلية
التحكم	يعتمد على نظم القياس بافتراض أنه يمكن قياس ورصد كل المتغيرات الهامة بدقة	يعتمد على المراجعة الذاتية المتمثلة في الفكر الاستراتيجي والهدف الراسخ في أذهان المسؤولين
دور الإدارة في التنفيذ	هناك مديرو المستوى الأدنى يحتاجون فقط لمعرفة أدوارهم يمكن أن يتوقعوا للدفاع عن حياتهم	هناك علاقة بين الأدوار التي يمارسها جميع المدراء وأداء المؤسسة كما أن هناك ترابطاً بين الأدوار المختلفة التي تشكل المؤسسة.
صنع الاستراتيجية	يشمل التحدي في تحديد الوجهة الاستراتيجية	ينظر إلى الاستراتيجية والتغيير على أنهما مرتبطان حتماً ويفترض أن وجود خيارات استراتيجية جديدة يعتبر تنفيذها بنجاح هو أصعب وأهم من العملية نفسها.
العملية والعائد	التركيز على وضع خطة وهدف نهائي	يرى أن عملية التخطيط نفسها تشكل عنصراً حاسماً في تحقيق القيمة المضافة

المصدر (الكناني، 2017، ص27)

من الجدول السابق تستنتج الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يمكن توقعه بالتفصيل وأن يتسم بتقسيم الإدارة بدقة وقياس ورصد جميع المتغيرات بدقة وتحديد الوجهة الاستراتيجية بالتركيز على وضع الخطة والأهداف النهائية، بينما في التفكير الاستراتيجي يمكن توقع شكل المستقبل ويعتمد على المراجعة الذاتية والارتباط بين الأدوار التي يمارسها جميع المدراء وأداء المؤسسة وينظر إلى أن الاستراتيجية والتغيير مرتبطان وأن عملية التخطيط تعتبر نفسها تشكل عنصراً حاسماً.

2-2-1 التفكير الإبداعي:

يُعرف بأنه نشاط عقلائي مركب وهادف، توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التواصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً. كما يرى نوول أن التفكير الذي يتسم بعد التقليد وتتسم نواتجه بالجدية والقيمة لدى كل من الشخص المفكر والثقافة التي ينتسب إليها، وتدفع المفكر إلى واقعية قوية ومباشرة

والتي تتضمن المهام التي يقوم بها الفرد لصياغة واضحة لمشكلة غامضة وغير محددة في البداية. (الخرابشة 2018، ص14).

أولاً: خصائص التفكير الإبداعي (المجدوبي، 2020، ص335):

- أ- يتصف بالجدية والمرونة والطلاقة الفكرية والأصالة الحساسة للمشكلات.
- ب- يعكس ظاهرة متعددة الأوجه والجوانب، وقدرته على انتاج الجديد.
- ج- يظهر في شكل انتاج جديد يمتاز بالتنوع ويتصف بالفائدة والقبول بشكل عام.

ثانياً: معوقات التفكير الإبداعي:

- 1- عدم وجود ثقة بالنفس.
 - 2- الخوف من الوقوع في الإخطاء.
- بالإضافة إلى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى كما أوردتها (سعاد .2009. ص19) كما يلي:
- 1- معوقات إدراكية: نظر الإنسان للأشياء من بُعد واحد ومقيد.
 - 2- معوقات نفسية هي الخوف من الفشل وعدم الثقة.
 - 3- الجهل والابتعاد عن طلب العلم.
 - 4- سرقة أفكار الآخرين وتفكيرهم.
 - 5- ضعف التشجيع وعدم تقديم الحوافز للمبدعين. (الخرابشة، 2018، ص19)
- مما سبق يتضح أن عدم وجود الثقة والخوف من الفشل والجهل وضعف التشجيع وعدم تقديم الحوافز للمبدعين يعتبر من أهم معوقات التفكير الإبداعي.

ثالثاً: مراحل التفكير الإبداعي

إن عملية الإبداع هي عبارة عن مراحل متباينة تتولد من خلالها الأفكار الجديدة (الخرابشة 2018، ص23).

1- مرحلة الإعداد والتحضير:

يتم فيها التعرف على المشكلة وتحديدتها وفحصها من جميع الجوانب من خلال جمع المعلومات والمهارات والخبرات عن طريق الذاكرة والقراءات ذات العلاقة ثم يتم تصنيفها عن طريق ربط عناصر المشكلة مع بعضها.

2- مرحلة الحصانة:

يتم في هذه المرحلة تنظيم المعلومات التي يتم جمعها من خلال تنظيم الأفكار وتحرير العقل من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة ومن ثم التفكير العميق والمستمر في المشكلة وتقديم الاقتراحات النهائية لحلها.

3- مرحلة الاشراق:

في هذه المرحلة يكون الإبداع وولادة أفكار جديدة وأراء مناسبة تؤدي إلى حل المشكلة.

4- مرحلة التحقيق:

تعتبر هذه المرحلة آخر المراحل في تطوير الابداع، حيث يتم فيها التحصل على نتيجة أو حل للمشكلة، على الرغم من ذلك فإن المبدع يقوم باختيار الفكرة الإبداعية التي يتم التوصل إليها ويعيد النظر فيها ثم يجرب الحل ويتحقق من نجاحه.

ترى الباحثة أن للتفكير الإبداعي مراحل يمر بها لتوليد أفكار جديدة لذا يجب على الشخص المبدع أن يتعرف على المشكلة من جميع الجوانب ومن خلال المعلومات التي يتم جمعها وتنظيمها وتحليلها بشكل عميق وتقديم الاقتراحات لحلها.

رابعاً: عناصر التفكير الإبداعي:

يتضمن التفكير الإبداعي ثلاثة عناصر رئيسية هي (الخرابشة، 2018، ص7):

- أ- الطلاقة: وهي تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد وتتضمن الجانب الكمي.
 - ب- الأصالة: وهي تجديد الأفكار التي يأتي بها الفرد وتختلف عن زملائه.
 - ج- المرونة وهي اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد وتتضمن الجانب النوعي.
- ترى الباحثة أن تعدد الأفكار وتنوعها وتجديدها تعتبر من عناصر التفكير الإبداعي الذي يأتي بها الفرد.

2- 2- 2: أنواع التخطيط الاستراتيجي:

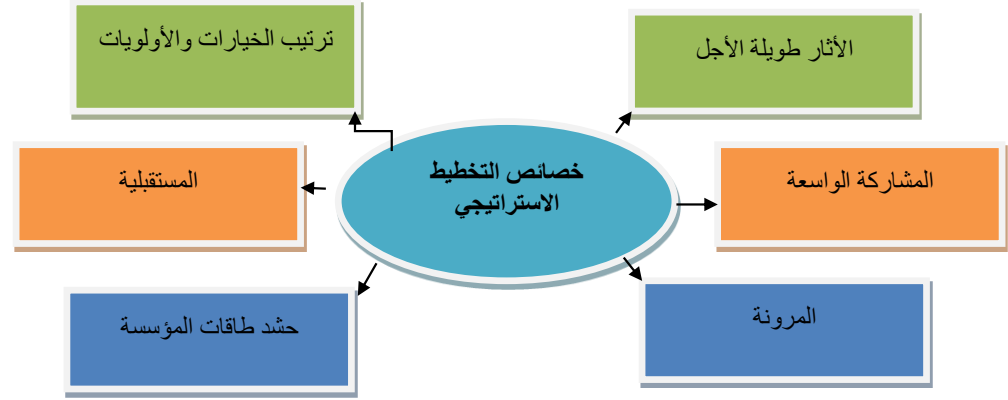
يتم التخطيط الاستراتيجي حسب المستويات الإدارية في المؤسسة على النحو التالي(لبد. 2016،

ص24):

- أ. المستوى المؤسسي ويتمثل في الإدارة العليا.
 - ب. المستوى الوظيفي ويتمثل في الإدارة الوسطى.
 - ج. المستوى التشغيلي ويتمثل في الإدارة الدنيا.
- أما أنواع الخطط من ناحية الزمن فهي كالآتي:
- أ. خطط طويلة الأجل وتتراوح مدتها ما بين 3 إلى 10 سنوات.
 - ب. خطط متوسطة الأجل وتتراوح مدتها ما بين 01 إلى 03 سنوات.
 - ج. خطط قصيرة الأجل وهي التي تكون مدتها سنة فأقل.
- يتضح مما سبق أن التخطيط يأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة تعتمد على الهدف والموارد التي يتم تحقيقها من عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة سواء كانت (طويلة – متوسطة – قصيرة) الأجل.

2-2-3: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل خصائص التخطيط الاستراتيجي في الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى العديد من المراجع

شكل رقم (2 - 4) خصائص التخطيط الاستراتيجي

نستنتج من الشكل السابق أن للتخطيط الاستراتيجي خصائص تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة وتمثل دعماً كاملاً للإدارة العليا لكي تستطيع مواجهة التغيرات المحتملة من خلال الاعتماد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر.

2-2-3-1 الأثر طويلة الأجل:

العمل على إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير؛ بل إلى فترة طويلة الأمد بتكاليف كبيرة وجهود مضنية.

2-2-3-2 المشاركة الواسعة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي دعماً واسناداً كاملاً للإدارة العليا من خلال عملية المشاركة.

2-2-3-3 المرونة:

يجب أن يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

2-2-3-4 حشد الطاقات:

يجب حشد طاقات المنظمة كاملة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من الخارج وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

2-2-3-5 المستقبلية:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل من خلال الاعتماد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المؤسسة لكي ينطلق لرسم أهداف المستقبل.

2-3-6 ترتيب الخيارات والأولويات:

من خلال وضع جميع الخيارات المتاحة أمام المؤسسة التي وضعتها في خططها لتنفيذ وترتيب البرامج حسب الأولويات وأهميتها (مخلوفي، 2020، ص7).
بالإضافة إلى هذه الخصائص توجد خصائص أخرى يمكن ذكرها في النقاط التالية (الكبي، 2022، ص8):

- أ- ينظر التخطيط إلى المستقبل.
 - ب- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحليل ومعرفة حجم المخاطر والاستعداد لمواجهتها.
 - ج- اختيار الاستراتيجية الأفضل في المستقبل من بين بدائل الاستراتيجيات الأخرى.
 - د- الاعتماد على نظم المعلومات في كل مرحلة من المراحل بدرجة معينة وبفضل تلك المعلومات التي توفرت يتحقق مستوى الأداء المرتفع وبأفضل النتائج.
- فإن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل أو أنه يهتم بقرارات طويلة الأجل الأمر الذي يترك انطبعا بأنهما مفهومان مترادفان.
- ومن خلال الجدول التالي نوضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

جدول رقم (2-3) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل

وجه المقارنة	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي
من حيث الطبيعة	يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد	يعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف تضع جهودها وامكانياتها للتمسك بها
من حيث المستوى	يختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي	يختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة ككل دون الالتزام بتخصص معين
من حيث المرونة	إجراءات ملزمة وغير مرنة ولا يمكن تجاوزها	إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع عنها
من حيث المسؤولية	يتولى مهمة التخطيط طويل الأجل احصائيون في التخطيط	تتولى الإدارة العليا مسؤولية التخطيط الاستراتيجي

المصدر، (الأشقر، 2002، ص52).

من الجدول السابق نستنتج أن التخطيط طويل الأجل يعتمد على حقائق وبيانات محددة بزمان ويختص بمستويات وظيفية محددة وإجراءات ملزمة غير مرنة ويتولى مهمة التخطيط احصائيون بعكس التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على قيم لها جوانب فلسفية ويختص بمستوى مسؤول عن نجاح وفشل المؤسسة وإجراءات مرنة والإدارة العليا مسؤولة عن التخطيط.

2-3 أهداف التخطيط الاستراتيجي ومزاياه وتحدياته

2-3-1: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

إن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتمثل في النقاط التالية (اشتوى، 2021، ص35):

- أ- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوحيد الجهود داخل المؤسسة.
 - ب- توفير المعلومات لمتخذي القرار.
 - ج- توجيه الإدارة العليا نحو الموضوعات ذات الأولوية.
 - د- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- تبين أن توجيه الإدارة العليا نحو صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهداف وتوفير المعلومات والاستغلال الأمثل للموارد تعتبر من أهداف التخطيط الاستراتيجي.

2-3-2: مزايا التخطيط الاستراتيجي (مجد، 2023، ص5 - 6):

- أ- يعمل التخطيط على توضيح الفكرة الرئيسية للمؤسسة التي يمكن من خلالها رسم الأهداف والخطط والسياسات التي تتماشى مع الفكرة.
 - ب- الاستفادة من جميع الموارد المتاحة بما فيها الموارد البشرية لتحقيق هدف المؤسسة بأقل تكلفة وأعلى ربح.
 - ج- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إعداد القادة والكوادر من خلال تقديمهم للأفكار والمساهمة في حل المشاكل والاستعداد للمستقبل من أجل تحقيق الأهداف على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.
 - د- يساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة عملية الاتصال بين الموارد البشرية داخل المؤسسة كلا حسب وظيفته.
- ترى الباحثة أن توضيح الفكرة الرئيسية ورسم الأهداف والخطط وإعداد قادة لحل المشاكل والاستفادة من الموارد وتسهيل عملية الاتصال بين الموارد تعتبر من أهم مزايا التخطيط الاستراتيجي.

2-3-3: معوقات وتحديات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن إبراز تحديات أو معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية (ضمور، 2008، ص23)

و(مجد، 2019، ص19):

- أ- قلة الموارد المتاحة وصعوبة الوصول إليها.
- ب- التغير السريع في عناصر البيئة وارتفاع التكلفة.
- ج- الحصول على معلومات غير دقيقة وملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.
- د- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى جهد ووقت وتكلفة كبيرة.
- هـ- عدم إدراك المدير للفرص والمخاطر الحقيقية.

نستنتج أن لكل منظمة أو مؤسسة تحديات تواجهها عند إعداد التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في قلة الموارد والامكانيات وارتفاع التكاليف والحصول على معلومات غير كافية والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة وعدم إدراك المدراء للفرص والتهديدات التي تواجههم.

الفصل الثالث

الأسس النظرية لمفهوم التميز المؤسسي

- 3-1 مفهوم التميز المؤسسي وتعريفه وأهميته.
- 3-2 متطلبات التميز المؤسسي ودوافعه وأهدافه.
- 3-3 أنواع التميز المؤسسي وخصائصه وتحدياته.
- 3-4 أبعاد التميز التنافسي.

3-1: مفهوم التميز المؤسسي وتعريفه وأهميته

تناول المبحث مفهوم وتعريف وأهمية ومتطلبات ودوافع وأنواع وخصائص ومعوقات وتحديات ونماذج التميز المؤسسي.

3-1-1: مفهوم التميز المؤسسي

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغايتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق الطموحات التي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها.

فالتميز هو القدرة على الإبداع والابتكار وخلق أفكار جديدة بعيدا عن الطرق التقليدية والعمل على تحقيق نتائج إيجابية تتفوق فيها على المستويات السابقة عن المؤسسات المماثلة من أجل إرضاء المستفيدين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتلبية المتطلبات التي يطمح جميع الأطراف لتحقيقها.

ومفهوم التميز المؤسسي يقصد به التفرد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء حيث أن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين المستفيدين من أصحاب المصالح والمجتمع ككل بشكل متوازن، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مفهوم التميز المؤسسي يدور حول عدة محاور رئيسية يمكن إجمالها بالآتي (حسن، 2010، ص51):

3-1-1-1 المحور الأول: تفسير التميز بناء على الممارسات التنظيمية

تهدف منظمات الأعمال من وراء تطبيقها لمعايير التميز إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء المؤسسي ومساعدة القيادة التنظيمية على اكتساب المهارات والخبرات التي تحقق الكفاءة والتميز في مستويات العالمية التي تنعكس بدورها على تشجيع روح المنافسة في كافة أنشطة ومجالات عمل منظمة الأعمال.

3-1-1-2 المحور الثاني: تفسير على أساس تفوق على منافسها

ينطوي على محصلة نهائية لنتائج أعمال المنظمة وذلك من خلال تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والتي تمكنها من تحقيق التميز والتفوق على غيرها من المنظمات المنافسة والوصول بالمنظمة إلى هذا المستوى من التفوق هو نتاج خبرتها وقدرتها على استغلال الفرص المتاحة وتقدير ظروف السوق بذكاء وحكمة بالإضافة إلى مستوى أدائها المتميز.

3-1-1-3 المحور الثالث: تفسير التميز من خلال تقديم الأداء الذي يفوق توقعات العملاء

تحقق المنظمة ذلك التميز من خلال إدراكها وفهمها لحاجات العملاء ورغباتهم وتقديم الخدمات بأعلى مستوى ممكن من الجودة.

3-1-2: تعريف التميز المؤسسي

أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى تعريف التميز المؤسسي على أنه:

- أ- منهم من عرّفه على أنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين موقعها التنافسي ومرنة العمل فيها (الدغمي، 2019، ص46)
- ب- ومنهم من قال هو عملية نوعية تتضمن اشتراك كافة العاملين في كل الأقسام للعمل سويا من خلال فهم كل الأنشطة لإزالة الأخطاء وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل.
- ج- وكذلك اعتبره البعض أنه نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية الأداء الإداري من أجل العمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة (أبو عودة، 2018، ص19)
- د- هو عبارة عن نظام متكامل معتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة والمتطورة من أجل العمل على رفع مستويات الأداء الإداري والعمل على تحقيق الرقي بالمؤسسة إلى المستوى الدولي (عبد للات، 2009، ص27)
- هـ- هو أحد أهداف المهمة التي تسعى إليه المنظمة من أجل التفوق على المؤسسات المماثلة لها وتعزيز مكانتها بين المنظمات مع تحقيق الرضى لأصحاب المصلحة وذلك من خلال تحديد مجموعة من القوانين والمعايير والأنظمة الضابطة (عوض، 2019، ص27)
- و- هو قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات عملها للوصول إلى أهدافها من خلال تقديم متوازن بين عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة (الرملاوي، 2020، ص30)
- مما سبق تبين أن التميز المؤسسي هو تفوق المؤسسة على المؤسسات الأخرى من خلال اشتراك العاملين في كل الأقسام للعمل بنظام متكامل وبالمناهج والتقنيات المتطورة من أجل تعزيز مكانتها بين المؤسسات وتحقيق الرقي المؤسسي.

3-1-3: أهمية التميز المؤسسي

- أ- يجب أن تواكب المؤسسات معدلات التغير السريعة في ظل المنافسة القوية والمتسارعة.
- ب- وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار.
- ج- تسهيل اتصال العاملين مع بعضهم على كافة المؤسسات.
- د- السرعة والدقة في إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة.
- هـ- وجود وسائل جديدة لجمع المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات.
- و- الوصول إلى درجة عالية من التميز في الأداء.
- ز- التطوير الدائم للمؤسسات وإعطائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو العاملين.
- ح- توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كانوا فردا أو جماعة.
- ط- تفعيل روح الفريق والابتكار وإذكاء مبدأ المنافسة داخل المؤسسة.
- ي- تطوير أداء العاملين والمدراء للتمكن المؤسسة من رفع معدل الأداء فيها. (ملاح، 2021، ص32-33).

اتضح أن التميز المؤسسي ذو أهمية واضحة لتحقيق الاستمرارية للمؤسسة وذلك من خلال التطوير الدائم للمؤسسات ومواكبة التغيرات السريعة في ظل المنافسة وتسهيل اتصال العاملين مع بعضهم وتفعيل روح الفريق لإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة والجودة المطلوبة.

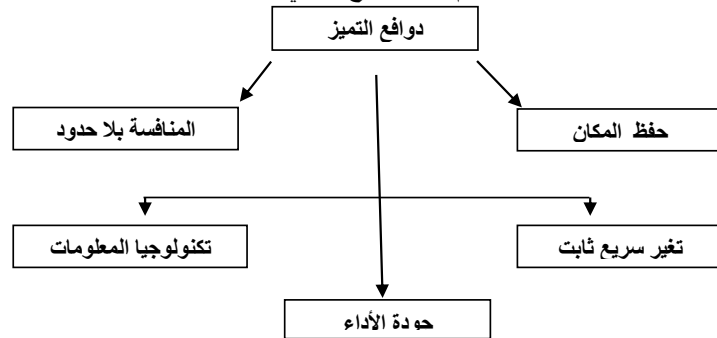
3-2: متطلبات التميز المؤسسي ودوافعه وأهدافه:

3-2-1: متطلبات التميز المؤسسي:

- إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب توفير المقومات والمتطلبات التالية (سهمود، 2013، ص15):
- أ- إن التوجهات الرئيسية للمؤسسة تعبر عن بناء استراتيجية متكاملة ونظرتها المستقبلية.
 - ب- يجب توفير منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم تنظيم عمل المؤسسة، وترشيد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات .
 - ج- يجب تصميم هياكل تنظيمية متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات.
 - د- توفير نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلاً عن قواعد توظيفها.
 - هـ- توفير آليات الرقابة وضبط الجودة من أجل تصحيح انحرافات الجودة.
- ترى الباحثة مما سبق أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي يجب عليها بناء استراتيجيات وتوفير منظومات متكاملة من السياسات والمعلومات وتصميم هياكل تنظيمية مع توفير آليات للرقابة وضبط الجودة.

3-2-2: دوافع التميز المؤسسي:

نستنتج من خلال الشكل أنه يجب على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان واستمرار التميز وذلك نتيجة لزيادة حدة المنافسة في السوق، لذلك يجب على المنظمات الحفاظ على قياداتها ومواردها وثقافتها، ومواكبة التطور التكنولوجي لكسب العملاء وتعزيز استمراريتهما في التقدم. إن للتميز المؤسسي العديد من المبررات والدوافع التي جعلت المنظمات تهتم بها بشكل كبير وإداري من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز ومن أهم هذه الدوافع ما يلي:



المصدر (زايد 2007، ص36).

شكل رقم (3-1) دوافع التميز المؤسسي

1-2-2-3 التغير والتطور السريع:

إن البيئة الحديثة للعمل في كافة المنظمات تتسم جميعها بدرجة عالية من التغيرات السريعة فذلك يجب على منظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.

2-2-2-3 المنافسة العالمية:

بسبب تطور المنافسة وبلا حدود وخصوصاً بعد زيادة حدة المنافسة في السوق العالمي وظهور العولمة الاقتصادية أصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات بأسهل طرق لذلك كان حتماً على المنظمات

3-2-2-3 المحافظة على مكانة المنظمة:

يجب على المنظمة المحافظة على قيادتها ومواردها وثقافتها ومكانها ومركزها التنافسي وذلك من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها.

4-2-2-3 جودة الأداء:

إن جودة الأداء أصبحت العامل الرئيسي لكسب العملاء وأصبحت الأسلوب الأكثر نجاحاً على مستوى العالم وهي تعتبر لغة التميز بين المؤسسات فهي التي تكسب للمنظمات الاستمرارية والتطوير في العمل.

5-2-2-3 تطور التكنولوجيا:

يؤثر التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات بشكل فعال وكبير في جوانب العمل بالمنظمات فإن تطور القدرات التكنولوجية يعزز من استمرارية التقدم لدى المنظمة (أبو عودة، 2018، ص598)

3-2-3 أهداف التميز المؤسسي

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية للتميز المؤسسي والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق إدارة التميز المؤسسي كما يلي (حاج الرب، 2013، ص 116 - 117) و(غازي، 2024، ص43):

- أ- التركيز على العملاء والاهتمام بهم في جميع الأعمال.
- ب- تركيز القيادة على الأهداف والعمل عليها.
- ج- العمل على تحديد الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.
- د- تطوير مهارات العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- هـ- يجب على المؤسسات تطبيق معايير التميز وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة.

3-3 أنواع التميز المؤسسي وخصائصه وتحدياته

3-3-1: أنواع التميز المؤسسي:

من أنواع التميز المؤسسي ما يلي (سارة . 2020، ص39):

3-3-1-1 التميز القيادي

تعمل الإدارة العليا على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم نحو الإبداع التميزي ويحدث ذلك من خلال المهارة القيادية والقدرة على التفكير المبتكر الذي يبتعد عن التقليد وكذلك دفع العاملين إلى المنافسة في إبداع أفكار جديدة

3-3-1-2 التميز البشري

يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين معارف وقدرات العاملين فيها على مستوى الجماعة تقوم برعايتهم والتواصل معهم وتقديم المكافآت وتحفيزهم لتوظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

3-3-1-3 التميز الخدمي

ويعني تحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة من حيث تعزيز ولاء عملائها وتحقيق الأرباح وزيادة المبيعات بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رضا العملاء، وهناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمات للزبون نذكر منها ما يلي:

أ- الارتقاء بالمستوى المطلوب في تقديم الخدمات.

ب- بناء علاقات طويلة الأمد من خلال توفير خدمات ترضي الزبون.

ج- التعرف على قدرات المؤسسة لنقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانيات المؤسسة في تقوية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم خدمات أفضل.

د- العمل على ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمات المتقدمة

اتضح أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية وتحسين قدرات العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم لتوظيف مهاراتهم ومعارفهم تحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة.

3-3-2: خصائص التميز المؤسسي.

تتمتع المنظمات المتميزة بمجموعه من الخصائص المهمة وهي كالتالي:

3-3-2-1 قبول الأعمال الصعبة:

يعد أهم مصادر التميز المؤسسي قبول الأعمال الصعبة حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

3-3-2-2 توفر القيادة الكفوة:

إذ أن القيادة التي تعمل كقدوة، لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3-2-3-3 تحمل المصاعب:

إن المنظمات التي تتحمل المصاعب وتوضح مستويات قدرة المنظمات إذا أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات وتميزها ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

3-2-3-4 الخبرات البعيدة عن العمل:

يتوفر لدى المنظمات المتميزة خبرات خارج نطاق العمل.

3-2-3-5 الدقة:

يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات في مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة، وأيضاً من أهم خصائص التميز المؤسسي ما يلي (الرفاعي، 2021، ص27):

- أ- أن يتوفر مستوى عالي من التقدير الذاتي والرضا.
 - ب- التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق.
 - ج- تحقيق الإنجازات المطلوبة في مستوى المنظمات عالية القيمة.
- ترى الباحثة أن المنظمات المتميزة يجب أن تتمتع بخصائص قبول الأعمال الصعبة مما يزيد من فرص النمو والتعلم السريع وأن يكون لديها قيادات ذات كفاءة عالية في تحمل المصاعب والأزمات التي تواجهها، وأن يكون لديها الدقة في التنبؤ وفي اختيار أفضل الأساليب لتأدية مهامها في مناخها الداخلي.

3-3-3: تحديات التميز المؤسسي

رغم سعي المؤسسات بشتى السبل، لتحقيق التميز المؤسسي، إلا أن الكثير منها فشل للأسباب التالية (المجدوبي، 2020، ص20) و(المصري، 2015، ص26):

- أ- عدم تحقيق نتائج سريعة لتعجل المؤسسات.
 - ب- عدم الاهتمام بتقدير الموارد البشرية بشكل كافي.
 - ج- استخدام أنظمة وسياسات لا تتوافق مع مدخل التميز.
 - د- اتباع المؤسسة نمط القيادة التقليدية.
 - هـ- عدم إرضاء الزبون والاهتمام به.
 - و- ضعف الموارد المالية للمؤسسة.
- تبين مما سبق أن التمسك بالنمط التقليدي وضعف الموارد المالية وعدم الاهتمام بالموارد البشرية، وعدم إرضاء الزبون تعتبر من أهم معوقات التي تمنع تحقيق التميز والإبداع.

3-3-4 نماذج التميز المؤسسي:

هناك العديد من نماذج التميز المؤسسي التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها وتمثل دليلاً نحو التميز ومن بين هذه النماذج ما يلي:

3-3-4 1 النموذج الياباني - ديمينج - Deming

يعتبر أول نموذج للتميز المؤسسي تم إنشاؤه عام 1951م على يد العالم الياباني وليام إدوارد ديمينج ويهدف إلى (آل مزروع، 2010، ص49):

- أ- التركيز على جودة المنتجات والخدمات.
 - ب- معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذ سياسة التحكم بالجودة الشاملة.
 - ج- معيار العمل على دعم قيادة الإدارة العليا.
 - د- التحكم بالعمليات.
 - هـ- نظرية التحسين المستمر.
 - و- التخطيط المستقبلي.
- وتقوم جائزة ديمينج على عشرة معايير وتقاس كل نقطة بـ 10% وهي (سعيد، 2023- ص23):
- أ- معيار السياسات: يتكون المعيار من الإجراءات المستخدمة في المنظمة ومدى توفر ووجود الأهداف طويلة المدى.
 - ب- معيار الخطط المستقبلية: يتكون المعيار من الخطط الرئيسية من أجل تطوير وتحسين جودة العمل في المنظمات ويتم تحديدها بعدة متغيرات.
 - ج- معيار التنظيم: يتكون المعيار من الأسس الخاصة بتوزيع السلطة والهيكل التنظيمية للمؤسسة وتوزيع المجالات وفرق العمل.
 - د- معيار أنشطة التحسين: يتكون المعيار من أساليب حل المشكلات وتحليلها خصوصا التي تواجه الجودة في المنظمات ووضع الخطط لمعالجتها.
 - هـ- معيار المعلومات: يتكون المعيار من معرفة طرق وتداول المعلومات ومصادر المعلومات الداخلية والخارجية وتنظيمها.
 - و- معيار التأثير: يتكون المعيار من معرفة مدى تأثير المنظمة على المؤسسات والمجتمعات المحلية والدولية وقياس الآثار الفعلية لرضا العاملين والعملاء.
 - ز- معيار توحيد المقاييس: يتكون المعيار من إجراءات تأسيس واحتواء المعايير وفرص تطويرها والالتزام بها.
 - ح- معيار تنمية الموارد البشرية: يتكون المعيار من الخطط التدريبية للعاملين والعمل على التوعية في الجودة وتحفيز العاملين.
 - ط- معيار أنشطة ضمان الجودة: يتكون المعيار من تحليل وتحسين الجودة وضمانها ومستويات حالة رضا العملاء وحماية البيئة.
 - ي- معيار الصيانة وأنشطة الرقابة: يتكون المعيار من التعرف على أساليب الرقابة وعلاقتها بأنظمة ضمان الجودة الإدارية.

3-3-4 النموذج الأوروبي للتميز والجودة (EFOM)

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج تنظيماً، ويهدف إلى:

- أ- إضافة قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- ب- خلق المستقبل المستدام وتسهيل نهضة المجتمع
- ج- التعليم والتحسين المستمر والابتكار والإبداع.
- د- المرونة الإدارية في تحديد فعالية وكفاءة الفرص والتهديدات.
- هـ- القيادة ونزاهة الأخلاق في العمل.
- و- ثقافة تمكين مواهب الأفراد والعاملين.
- ز- الحفاظ على النتائج الباهرة والتميزة.
- ح- تطوير وتعزيز القدرة التنظيمية للمؤسسات المتميزة.

وتقوم جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز EFOM على تسعة معايير وهي (المؤسسة

الأوروبية للجودة، 2013م):.

- أ- معيار القيادة: وهو أحد معايير التمكين والذي يعمل على تحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة، وإعداد وتبني الرؤية والرسالة للمنظمات وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية والدعم والتقدير المستمر للعاملين والعمل على المشاركة في تطوير أنظمة إدارة الجودة.
- ب- معيار السياسات والاستراتيجيات: وهو أحد معايير التمكين التي يعتمد على تنفيذ وتحقيق الرؤية والرسالة للمنظمات ووضع الاستراتيجيات والتركيز على العملاء وتطوير الغايات والأهداف من خلال الاعتماد على التوقعات الحالية والمستقبلية واعتمادها على تقييم الأداء وممارسة التعليم الإبداعي.
- ج- معيار العاملين: يهتم بتطوير قدرات العاملين على جميع المستويات العليا وذلك من خلال رعايتهم وتحسين إدارة الموارد البشرية والعمل على تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على توفير الأمان والسلامة لهم.
- د- معيار الشركات والموارد: يهتم بإدارة الشركات الداخلية والخارجية وإدارة الموارد المالية، ومرافق المنظمة وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- هـ- معيار العمليات: تعمل على تصميم وتحسين عملياتها ودعم الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمات من خلال استخدام الطرق الإبداعية لتحسين وتطوير الخدمات للعملاء وتقوية العلاقات معهم.
- و- معيار رضا الفئات المستهدفة: هو أحد معايير النتائج التي حققتها المنظمة من خلال التركيز على الفئة المستهدفة ومدى تفاعلها ورضاها عن الخدمات المقدمة والأنشطة والإجراءات التي تقدمها المنظمة من أجل تحقيق الرضا.
- ز- معيار رضا العاملين: هو أحد معايير النتائج التي حققتها المنظمة من مدى إدراك العاملين وتفهمهم للمنظمة والعمل على تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم.

ح- معيار خدمة المجتمع: هو أحد معايير النتائج التي حققتها المنظمة من خلال إدراك مدى المجتمع في تلبية رغباته ومدى تأثير المنظمة فيها ومدى تلبية الرغبات والتطلعات للعملاء والمجتمع.

ط- معيار نتائج الأداء: يهتم بما حقته المنظمة من نتائج متميزة من حيث الإجراءات والتدابير التي تحقق الإبداع والتميز في المنظمة ومخرجاتها الأساسية.

3- 4- 3 نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

يعتبر هذا النموذج أول برنامج لجائزة فلسطين للتميز والإبداع، التي أسستها مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين عام 2007م، ويهدف إلى (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع 2015، ص28):

- أ- العمل على تشجيع المؤسسات الفلسطينية في تطوير أدائهم والارتقاء بالمستوى الإداري والمهني.
 - ب- تكريم المواطن الفلسطيني على ما يقوم به من إبداع وابتكار.
- وتعتبر هذه الجائزة تحفيزاً للتميز والإبداع والعمل على تنمية ثقافة الإبداع في فلسطين وتكريم النماذج الجيدة في العمل كما تسعى لتطوير آليات ومعايير البرامج التنموية
- ويقوم هذا النموذج على تسعة معايير وهي:**

معيار القيادة، معيار التخطيط الاستراتيجي، معيار المبادرات الإبداعية والتنموية، معيار استخدام تكنولوجيا المعلومات، معيار تنمية إدارة الموارد البشرية، معيار مواكبة التطوير والتحديث، معيار إدارة العمليات، معيار خدمة الفئة المستهدفة، معيار المسؤولية الاجتماعية، معيار نتائج الأداء المؤسسي والتنموي، وتهدف هذه النماذج إلى العمل على التشجيع والتكريم والتعبير عن الشكر والامتنان والتقدير على الإنجازات والتجارب والمبادرات الريادية للمؤسسات الدولية التي قامت بدعم الإنسان الفلسطيني على الإبداعات والابتكارات التي يقوم بها.

3- 4- 4 نماذج وجوائز أخرى – عالمية وعربية:

نموذج جائزة التميز الكندية، نموذج جائزة التميز السنغافورية، نموذج جائزة التميز الجنوب إفريقية، نموذج جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي، نموذج دبي للتميز... إلخ. (آل مزروع، 2013 ص29)

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

4-1 نبذة عن الجامعة الأسمرية

4-2 الجانب العملي

4-2-1 تمهيد

4-2-2 أداة الدراسة

4-2-3 مجتمع وعينة الدراسة

4-3 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

4-4 اختبارات صدق الأداة وثباتها واتساق عباراتها

4-4-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

4-4-2 ثبات الاستبانة

4-4-3 صدق الاتساق الداخلي

4-5 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

4-5-1 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

4-5-2 تحليل البيانات الوصفية للدراسة

4-6 تحليل متغيرات الدراسة

4-7 اختبار فرضيات الدراسة

4- 1 نبذة عن الجامعة الأسمرية (دليل الخريجين، 2021)

أُنشئت الجامعة الأسمرية عام 1995م بالقرار رقم (257) لسنة (1415هـ - 1995م) عن مجلس الوزراء (اللجنة الشعبية العامة سابقاً) بإنشاء الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية، وكان نص القرار: تنشأ وفقاً لأحكام هذا القرار مؤسسة علمية تُسمى الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية تكون لها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة وتتبع اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي (سابقاً)، تُعنى بالتعليم الديني وإحياء التراث الإسلامي في إطار التعليم الجامعي، وضمت الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية الكليات التالية:

- أ- كلية الشريعة والقانون بقسميها: قسم الشريعة وقسم القانون
 - ب- كلية أصول الدين بقسميها: العقيدة والفكر الإسلامي، وقسم التفسير والحديث.
 - ج- كلية الدراسات الإسلامية بمدينة سبها (جنوب غرب ليبيا)
 - د- كلية الدعوة والإمامة والخطابة بقسميها: قسم الدعوة، وقسم الإمامة والخطابة.
 - هـ- كلية اللغة العربية والدراسات الإسلامية وبها 5 أقسام: قسم الدراسات اللغوية، قسم الدراسات الأدبية، قسم الحضارة والتاريخ، قسم الدراسات العربية، قسم الدراسات الإسلامية.
 - و- كلية العلوم الشرعية مسلاته بمدينة مسلاته (شمال غرب ليبيا)
 - ز- كلية الدراسات الإسلامية البيضاء بمدينة البيضاء (شرق ليبيا)
- وانفصلت كلية الدراسات الإسلامية البيضاء عن الجامعة الأسمرية الإسلامية سنة 2012م، ومن بعد تم تعديل اسم الجامعة الأسمرية وفق قرار مجلس الوزراء رقم (444) لسنة 2013م، الصادر في رمضان 1434هـ الموافق 2023/8/7م بحيث تضمن التعديل الآتي:
- يصبح الاسم الرسمي للجامعة هو الجامعة الأسمرية الإسلامية، وتنقل تبعية الكليات الموجودة في مدينة زلتن من جامعة المرقب إلى الجامعة الأسمرية الإسلامية وهي:
- كلية الاقتصاد والتجارة، كلية الآداب، كلية العلوم، كلية التربية، كلية طب وجراحة الفم والأسنان، كلية الموارد البحرية.
- ونص القرار أيضاً على جواز استحداث كليات جديدة تابعة للجامعة وفقاً للاحتياجات وقد تم إنشاء الكليات الآتية:
- كلية الهندسة – كلية الطب البشري – كلية الصيدلة – كلية الصحة العامة والتمريض – كلية تقنية المعلومات – كلية التجارة والاقتصاد الإسلامي مسلاته – كلية الشريعة والقانون اوباري.
- كما تم افتتاح عدد من القاعات الدراسية لأقسام علمية خارج الجامعة.

1-1-4 الرؤية:

جامعة إسلامية متميزة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في العلوم الإنسانية والتطبيقية في تعزيز السلم الاجتماعي وإحداث تنمية وطنية مستدامة.

2-1-4 الرسالة:

تسعى الجامعة الأسمرية الإسلامية إلى إعداد كوادر متميزة تواكب متطلبات العصر الحديث، وتفي بالاحتياجات التنموية الدولية وتساهم في خدمة المجتمع من خلال الجودة في التعليم والتميز في البحث العلمي محتفظة بخصوصيتها في الجمع بين الأصالة والحداثة.

3-1-4 الأهداف:

- أ- ضمان الجودة: التميز في تطبيق نظم الجودة الشاملة بالجامعة.
- ب- حوكمة الجامعة: الجدية والالتزام في ممارسة معايير الحوكمة بالجامعة.
- ج- البرامج الأكاديمية: تطوير برامج الجامعة ما يلبي احتياجات المجتمع.
- د- الطالب: إعداد خريج مميز قادر على الابتكار والمنافسة في سوق العمل.
- هـ- الموارد البشرية: التقييم والتطوير المستمر للكادر الأكاديمي في مجالات بحثية مختارة.
- و- البنية التحتية والتكنولوجيا.
- ز- الشراكة والتعاون.
- ح- خدمة المجتمع.
- ط- إبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة.

4- 2 الجانب العلمي

4- 2- 1 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، من إعداد أداة الدراسة لجمع البيانات (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4- 2- 2 أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة تم تجميع البيانات والمعلومات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية صممت خصيصاً لغرض حل مشكلة الدراسة، وبمراعاة أن تكون فقراته شاملة لكل جوانب مشكلة الدراسة، من أجل ذلك قسم نموذج الاستبانة إلى ثلاث أجزاء رئيسية يمكن تصنيفها كما يلي: الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على البيانات الشخصية أو الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في (الجنس، المستوى الوظيفي، مستوى الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).

الجزء الثاني: يشمل هذا الجزء على عدد إجمالي مكون من 30 عبارة تغطي المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي، والذي يتكون من بُعد الرؤية المستقبلية ويحتوي على 5 عبارات، بُعد الرسالة ويحتوي على 5 عبارات، بُعد الأهداف، بعد الرسالة ويحتوي على 5 عبارات التفكير الاستراتيجي، بُعد الخيار الاستراتيجي ويحتوي على 5 عبارات ويحتوي على 5 عبارات. أخيراً، بُعد التفكير الإبداعي ويحتوي على 5 عبارات.

الجزء الثالث: يشمل هذا الجزء على عدد إجمالي مكون من 16 عبارة تغطي المتغير التابع المتمثل في التميز المؤسسي.

4- 2- 3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المناصب القيادية والإدارية في الجامعة الأسمرية الإسلامية في زلتن والبالغ عددها 281 منصبا، حيث تم اختيار هذه الجامعة لقربها من مقر سكن الباحثة ولأنها تتناسب مع موضوع الدراسة، نتيجة لوجود مشكلة بها، مما يسهل عملية الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تفيد موضوع الدراسة وذلك لضيق الوقت وقلة الامكانيات. ولكون نقطة البحث تركز على المناصب الإدارية بالجامعة فقد تم أخذ عينة عشوائية تتمثل في كافة المناصب القيادية والإدارية التي يشغلها أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 281 فردا. تم توزيع 281 استمارة بعد مدة رجوع منها 271 استمارة، بعد الفحص تبين أن 6 استمارات معيبة من حيث عدم استيفاء كافة الخيارات فتم استبعادها. بذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل 265 استمارة، بنسبة استجابة 94.41%.

4-3 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

أ- التكرار النسبي (Relative Frequency): يستخدم بشكل أساسي في التحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها، وتفيد الباحث في الحكم على العبارات من حيث قبولها من عدمه وفق درجات البدائل المغلقة المعدة من قبل الباحث.

اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان.
ب- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للعينة الواحدة: يستخدم في اختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.

ج- اختبار (Wilcoxon Signed Ranks): يستخدم في اختبار التساؤلات في حالة عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي.

د- تحليل الانحدار (Regression): يستخدم لإيجاد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

هـ- اختبار معامل التحديد (R^2): يستخدم لتحديد نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

4-4 اختبارات صدق الأداة وثباتها واتساق عباراتها

يقصد بصدق الأداة، شمولية قائمة الاستبانة لكل العناصر أو الفقرات التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بشكل يجعل من خصائصها البساطة، وسهولة الفهم. أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها. أما اتساقها فيقصد به مدى علاقة كل عبارة من العبارات بالبعد أو المقياس الذي تنتمي له. وقد تم اختبار الحالات الثلاثة وفق التالي:

4-4-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم القيام في هذه الدراسة بعدد من الإجراءات للتأكد من صلاحية الاستبانة وجودتها للغرض الذي أعدت من أجله وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال المتعلق بالبحث. وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول مدى مصداقية وصلاحية هذه العبارات وصياغتها، ومدى انتماءها للمتغير أو المقياس المدرجة تحته بالإضافة إلى تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً. وبناءً على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين تم إجراء كل التعديلات المطلوبة على استمارة الاستبيان لتخرج بشكلها النهائي.

4-4-2 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها بعد مدة وتحت نفس الظروف على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. يمكن التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، فكانت النتائج كما هي في الجدول (4-1):

جدول رقم (4 - 1) نتائج الثبات للاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	القرار
التخطيط الاستراتيجي	البعد	0.813	ثابت
		0.807	ثابت
		0.829	ثابت
		0.806	ثابت
		0.827	ثابت
		0.847	ثابت
الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي		30	ثابت
التميز المؤسسي		16	ثابت
الدرجة الكلية للاستمارة		46	ثابتة

يتضح من خلال الجدول (4 - 1) أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللدرجة الكلية لكل محور والكلية للمحاور كان أكبر من القيمة المفترضة (0.60)، **عليه فإنه قد تأكد صدق وثبات** الاستبانة وصلاحيتهما للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة ومن ثم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها الاستمارة.

4-4-3: صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. يمكن التحقق من الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور التابعة له، فكانت النتائج كما هي في الجداول (4-2):

جدول رقم (4 - 2) نتائج الاتساق الداخلي لبعء الرؤية المستقبلية

القرار	الرؤية		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.619**	تضع الجامعة إطاراً زمنياً محدداً للرؤية المستقبلية
متسقة داخلياً	0.000	0.772**	تتمتع الرؤية المستقبلية للجامعة بوضوح وشفافية لدى جميع العاملين فيها
متسقة داخلياً	0.000	0.839**	يوجد اهتمام من إدارة الجامعة باشتراك جميع العاملين في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة
متسقة داخلياً	0.000	0.785**	تمتلك إدارة الجامعة الرؤية المستقبلية التي تمكنها من التعامل مع الأزمات
غير متسقة داخلياً	0.000	0.765**	تقوم إدارة الجامعة بوضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ في المستقبل

يتضح من خلال الجدول (4 - 2) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01، مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الرسالة. الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعء الرسالة داخلياً.

كذلك تم اختبار اتساق بعء الرسالة، فكانت كما بالجدول (4 - 3):

جدول رقم (4 - 3) نتائج الاتساق الداخلي لبعء الرسالة

القرار	الرسالة		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.775**	توضح الجامعة مضمون الرسالة والإجراءات الكفيلة بتنفيذها لجميع العاملين فيها
متسقة داخلياً	0.000	0.824**	تحشد الجامعة كافة الإمكانيات المتاحة لديها لنشر رسالتها
متسقة داخلياً	0.000	0.803**	تستعين الجامعة بكافة وسائل الاتصالات لربط وتوثيق العلاقات مع جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها
متسقة داخلياً	0.000	0.716**	يتمتع العاملون بمهارات كافية لتطبيق رسالة الجامعة
متسقة داخلياً	0.000	0.645**	تنتشر الجامعة رسالتها من خلال وسائل إعلامية محددة

يتضح من خلال الجدول (4 - 3) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01، مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الرسالة. الأمر الذي يدل

على اتساق عبارات بعد الرسالة داخلياً. كذلك تم اختبار اتساق بعد الأهداف، فكانت كما بالجدول (4 - 4):

جدول رقم (4 - 4) نتائج الاتساق الداخلي لبعد الأهداف

القرار	الأهداف		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.835**	تراعي الجامعة واقعية الأهداف وسهولة تطبيقها في الواقع العملي
متسقة داخلياً	0.000	0.792**	تحدد الجامعة مسؤولة تحقيق الأهداف لكافة الوحدات التنظيمية والعاملين فيها
متسقة داخلياً	0.000	0.763**	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة
متسقة داخلياً	0.000	0.754**	تراعي الجامعة مبدأ الشمولية في الأهداف التي تسعى إلى تطبيقها
متسقة داخلياً	0.000	0.717**	تحرص الجامعة على توفير شروط قابلة في الأهداف الموضوعية

يتضح من خلال الجدول (4 - 4) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الأهداف. الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد الأهداف داخلياً.

كذلك تم اختبار اتساق بعد التفكير الاستراتيجي، فكانت كما بالجدول (4 - 5):

جدول رقم (4 - 5) نتائج الاتساق الداخلي لبعد التفكير الاستراتيجي

القرار	التفكير الاستراتيجي		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.728**	يتمتع المديرين في الجامعة بمهارات فكرية تساعدهم على وضع الخطط الاستراتيجية
متسقة داخلياً	0.000	0.722**	تقوم إدارة الجامعة بتشكيل فرق عمل متخصصة في عملية التخطيط الاستراتيجي
متسقة داخلياً	0.000	0.721**	تستعين الجامعة بخبرات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع جامعات أخرى
متسقة داخلياً	0.000	0.839**	تسعى إدارة الجامعة لتوليد معارف جديدة على التفكير الاستراتيجي
متسقة داخلياً	0.000	0.744**	لدى الجامعة القدرة على إدارة الوقت المخصص للتفكير الاستراتيجي

يتضح من خلال الجدول (4 - 5) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد التفكير الاستراتيجي. الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بعد التفكير الاستراتيجي داخلياً.

كذلك تم اختبار اتساق بعد الخيار الاستراتيجي، فكانت كما بالجدول (4 - 6):

جدول رقم (4 - 6) نتائج الاتساق الداخلي لبعد الخيار الاستراتيجي

القرار	الخيار الاستراتيجي		العبرة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.765**	تشارك إدارة الجامعة المستفيدين في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب
متسقة داخلياً	0.000	0.691**	يتحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد والإمكانيات المتاحة في الجامعة
متسقة داخلياً	0.000	0.802**	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب سابقة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل
متسقة داخلياً	0.000	0.831**	تتوفر لدى إدارة الجامعة معلومات دقيقة تساعد على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب
متسقة داخلياً	0.000	0.762**	تراعي إدارة الجامعة الظروف البيئية المتغيرة عند اختيار البديل المناسب

يتضح من خلال الجدول (4 - 6) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية لبعد الخيار الاستراتيجي. الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بُعد الخيار الاستراتيجي داخلياً.

كذلك تم اختبار اتساق بعد التفكير الإبداعي، فكانت كما بالجدول (4 - 7):

جدول رقم (4 - 7) نتائج الاتساق الداخلي لبعد التفكير الإبداعي

القرار	التفكير الإبداعي		العبرة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.761**	تستخدم الجامعة المكافأة التشجيعية لتحفيز العاملين بها على التفكير الإبداعي
متسقة داخلياً	0.000	0.820**	يتوفر في الجامعة مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على الإبداع والابتكار
متسقة داخلياً	0.000	0.775**	تستعمل إدارة الجامعة برامج التطوير التي تساهم في مساعدة العاملين على تنمية أفكارها الإبداعية
متسقة داخلياً	0.000	0.811**	يسهم العاملون في الجامعة في ابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال
متسقة داخلياً	0.000	0.771**	يمتلك العاملون مهارات متنوعة تمكنهم من إنجاز المهام المملوكة إليهم

يتضح من خلال الجدول (4 - 7) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد التفكير الإبداعي. الأمر الذي يدل على اتساق عبارات بُعد التفكير الإبداعي داخلياً.

أخيراً، تم اختبار اتساق محور التميز المؤسسي، فكانت كما بالجدول (4 - 8):

جدول رقم (4 - 8) نتائج الاتساق الداخلي لمحور التميز المؤسسي

القرار	التميز المؤسسي		العبارة
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
متسقة داخلياً	0.000	0.679**	تحقق معدلات أداء عالية بمقارنتها بمعدلات أداء في الجامعات الأخرى
متسقة داخلياً	0.000	0.651**	تُعد الجامعة خطة لمواجهة الحالات الطارئة والأزمات التي قد تمر بها
متسقة داخلياً	0.000	0.654**	تقوم الجامعة بالتعريف على آراء واتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم
متسقة داخلياً	0.000	0.578**	تدرس الجامعة احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المتمثلة في الخريجين
متسقة داخلياً	0.000	0.511**	تحرص الجامعة على تطبيق معايير الجودة المتعارف عليها في المؤسسات التعليم العالي
متسقة داخلياً	0.000	0.604**	تمتلك الجامعة القدرة على التكيف مع كافة الظروف المتمثلة والمتغيرات البيئية الخارجية
متسقة داخلياً	0.000	0.631**	تقوم الجامعة بدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الموجودة في بيئتها الداخلية
متسقة داخلياً	0.000	0.586**	تعمل الجامعة على بناء سمعة طيبة لدى الاطراف المستفيدة من خدماتها
متسقة داخلياً	0.000	0.637**	تحرص الجامعة على ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي لدى كافة العاملين فيها
متسقة داخلياً	0.000	0.719**	تستخدم الجامعة فكرة العمل التعاوني لزرع الثقة والعمل بروح الفريق
متسقة داخلياً	0.000	0.689**	تمتلك الجامعة القدرة على تحسين المستمر من خلال قيامها بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي
متسقة داخلياً	0.000	0.703**	تطبق إدارة الجامعة معايير الرقابة الفعالة على كافة الأعمال التي تمارسها
متسقة داخلياً	0.000	0.651**	تشجع إدارة الجامعة كافة المديرين في التنازل عن بعض صلاحياتهم لمؤسسيهم
متسقة داخلياً	0.000	0.573**	تغتنم الجامعة فرص الاستثمار وتتفادى التحديات الموجودة في بيئتها الخارجية
متسقة داخلياً	0.000	0.659**	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس القارين بها على التأليف والنشر في مجالهم العلمي
متسقة داخلياً	0.000	0.434**	تحصلت الجامعة على شهادات ايزو خلال السنوات الماضية

يتضح من خلال الجدول (4 - 8) أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل العبارات كان أصغر من 0.01. مما يدل على دلالة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي. الأمر الذي يدل على اتساق عبارات محور التميز المؤسسي داخلياً.

من خلال نتائج الجداول (4-8)، تم التحقق من اتساق عبارات الاستبانة وتجانسها مع المحاور والأبعاد التابعة لها.

4-5 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

4-5-1 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

لمعرفة ما إذا كانت البيانات لها توزيع طبيعي أم لا تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (4 - 9):

جدول رقم (4 - 9) توزيع البيانات

المحور	Test Statistic	p-value	القرار
الرؤية المستقبلية	0.105	0.000	لا تتبع
الرسالة	0.093	0.000	لا تتبع
الأهداف	0.145	0.000	لا تتبع
التفكير الاستراتيجي	0.110	0.000	لا تتبع
الخيار الاستراتيجي	0.109	0.000	لا تتبع
التفكير الإبداعي	0.074	0.001	لا تتبع
التخطيط الاستراتيجي	0.063	0.013	لا تتبع
التميز المؤسسي	0.062	0.016	لا تتبع

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (4 - 9) يتبين أن مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لجميع المحاور كان أصغر من 5%. مما يدل على عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي. عليه يتم اختبار لا معلمي (اختبار ويلكوكسن) لقياس درجة توفر للأبعاد.

4-5-2 تحليل البيانات الوصفية للدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة إجابة فئات الدراسة حول أسئلة الاستبيان، حيث كانت الدرجات من 1 إلى 5 ابتداءً من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة، حيث أن هذه الأرقام تعبر عن وزن كل إجابة كما يلي: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5). بالتالي يكون متوسط هذه الإجابات يساوي (3)، فإذا كان متوسط إجابة العبارات 3 فهذا يشير إلى أن الإجابة حول هذه العبارة كانت بالموافقة النسبية، وإذا كان متوسط هذه الإجابات أكبر من 3 فهذا يشير إلى أن الإجابة كانت بالموافقة، أما إذا كان متوسط الإجابة أقل من 3 فإنه يشير إلى أن الإجابة كانت بعدم الموافقة. بالتالي يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الإجابات يختلف عن 3 أم لا. بعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS (Statistical Package for Social Science).

ثم تم وضع مقياس يتم من خلاله معرفة درجة توفر كل بعد من أبعاد الدراسة، وذلك وفق الجدول (4-10) التالي:

الجدول (4 - 10) درجات التوفر

الفترة	1.80-1.0	2.60-1.51	3.40-2.61	4.20-3.41	5.0-4.21
مستوى التوفر	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

كذلك، تم وضع قياس يمكن من خلاله تحديد درجة العلاقة بين المتغيرات من حيث القوة والضعف وذلك وفق الجدول (4 - 11):

جدول رقم (4 - 11) درجات الارتباط بين المتغيرات

العلاقة	قيمة معامل الارتباط R
تامة طردية	1+
قوية طردية	من 0.7 إلى أقل من 1
متوسطة طردية	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ضعيفة طردية	أكبر من الصفر إلى أقل من 0.4
معدومة	صفر
ضعيفة عكسية	أقل من الصفر إلى أكبر من -0.4
متوسطة عكسية	من -0.4 إلى أكبر من -0.7
قوية عكسية	من -0.7 إلى أكبر من -1
تامة عكسية	1-

أيضا تم تقسيم البيانات المجمعة عند تحليلها إلى قسمين على النحو التالي:

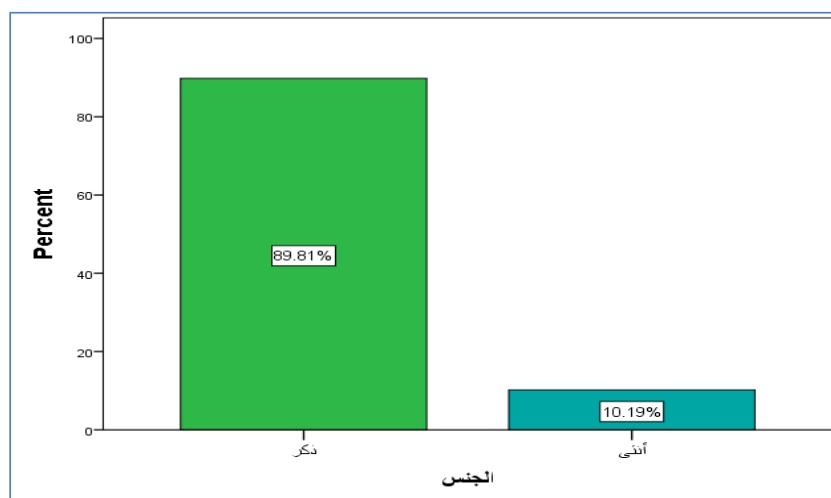
القسم الأول: تم في هذا القسم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من خلال التكرارات ومن خلال الأشكال البيانية، فكانت على النحو التالي:

• تحليل عامل الجنس لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 - 12) التكرار النسبي للجنس لعينة الدراسة

الجنس	التكرار	التكرار النسبي %
ذكر	238	89.8
أنثى	27	10.2
المجموع	265	100.0
Chi-Square Test	168.004	
p-value	0.000	
البديل الأكثر أهمية	ذكور	

من خلال الجدول (4 - 12)، نلاحظ أن 238 (89.8%) من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية في زليتن محل البحث ذكور، 27 (10.2%) إناث. كذلك كان قيمة (p-value=0.000) أصغر من 0.05، مما يدل على وجود أهمية نسبية للبدائل، وحيث إن نسبة الذكور هي الأعلى. عليه فإن أكثر أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية في زليتن محل البحث ذكور، قد يكون راجع لطبيعة العمل في مثل هذا النوع النشاطات الإدارية. ولزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



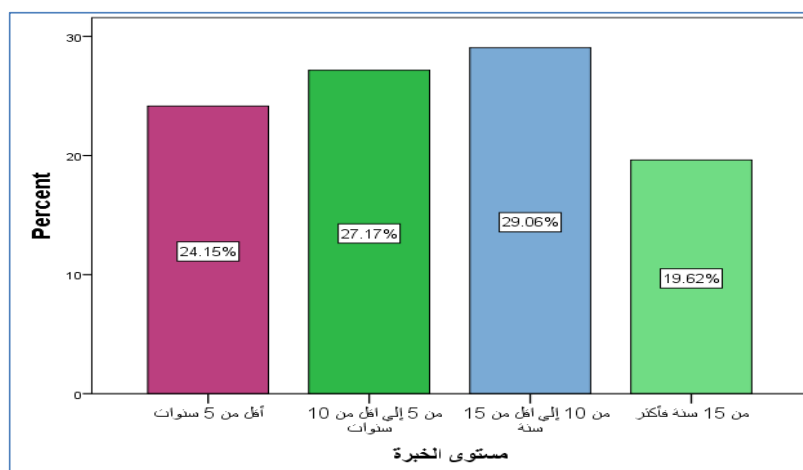
الشكل (4 - 1) التمثيل البياني للجنس

• تحليل عامل مستوى الخبرة لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 - 13) التكرار النسبي لمستوى الخبرة لعينة الدراسة

مستوى الخبرة	التكرار	التكرار النسبي %
أقل من 5 سنوات	64	24.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	72	27.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	77	29.1
من 15 سنة فأكثر	52	19.6
المجموع	265	100.0
Chi-Square Test	5.385	
p-value	0.146	
البديل الأكثر أهمية	تقارب بين النسب	

من خلال الجدول (4 - 13)، نلاحظ أن 64 (24.2%) من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية محل البحث خبرتهم أقل من 5 سنوات، 72 (27.2%) خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 77 (29.1%) خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، 52 (19.6%) خبرتهم من 15 سنة فأكثر. كذلك كان قيمة (p-value=0.146) أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أهمية نسبية للبدائل. عليه فإن عينة أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية محل البحث يتمتعون بخبرات مختلفة، مما يدل على أن الجامعة دائمة التجديد في التعاقدات مع أعضاء هيئة التدريس بما يضمن التجديد مع المحافظة على الخبر. لزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



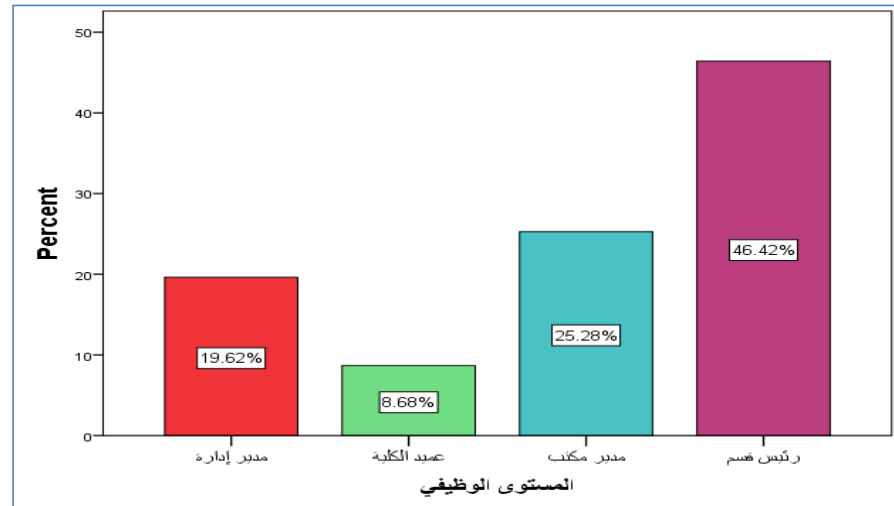
الشكل (4 - 2) - التمثيل البياني لمستوى الخبرة

• تحليل عامل المسمى الوظيفي لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 - 14) التكرار النسبي للمسمى الوظيفي لعينة الدراسة

المسمى الوظيفي	التكرار	التكرار النسبي %
مدير إدارة	52	19.6
عميد الكلية	23	8.7
مدير مكتب	67	25.3
رئيس قسم	123	46.4
المجموع	265	100.0
Chi-Square Test	79.921	
p-value	0.000	
البديل الأكثر أهمية	رئيس قسم	

من خلال الجدول (4 - 14)، نلاحظ أن 52 (16.9%) من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية محل البحث مندرجين تحت مسمى مدير إدارة، 23 (8.7%) عميد كلية، 67 (25.3%) مدير مكتب، 123 (46.4%) رئيس قسم. كذلك كانت قيمة (p-value=0.000) أصغر من 0.05، مما يدل على وجود أهمية نسبية للبدائل، وحيث إن نسبة أعضاء هيئة التدريس المندرجين تحت مسمى رئيس قسم هي الأعلى، عليه فإن أكثر أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية مندرجين تحت مسمى رئيس قسم. لزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



الشكل (4 - 3) - التمثيل البياني للمسمى الوظيفي

• تحليل عامل المؤهل العلمي لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 - 15) التكرار النسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ماجستير	132	49.8
دكتوراه	133	50.2
المجموع	265	100.0
Chi-Square Test	0.004	
p-value	0.951	
البديل الأكثر أهمية	تقارب بين النسب	

من خلال الجدول (4 - 15)، نلاحظ أن 132 (49.8%) من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية محل البحث يحملون مؤهل ماجستير، 133 (50.2%) يحملون مؤهل دكتوراه. كذلك كانت قيمة (p-value=0.951) أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود أهمية نسبية للبدائل. عليه فإن عينة البحث موزعة بصورة عشوائية بين أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية، مما يزيد من قوة النتائج. لزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



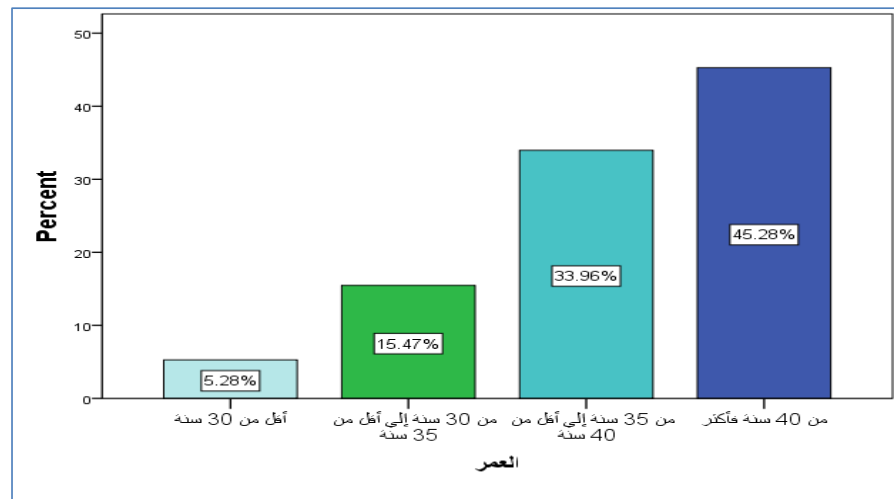
الشكل (4 - 4) - التمثيل البياني للمؤهل العلمي

• تحليل عامل العمر لعينة الدراسة، كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4 - 16) التكرار النسبي للعمر لعينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبي %
أقل من 30 سنة	14	5.3
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	41	15.5
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	90	34.0
من 40 سنة فأكثر	120	45.3
المجموع	265	100.0
Chi-Square Test	102.955	
p-value	0.000	
البديل الأكثر أهمية	من 40 سنة فأكثر	

من خلال الجدول (4 - 16)، نلاحظ أن 14 (5.3%) من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية محل البحث أعمارهم أقل من 30 سنة، 41 (15.5%) أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة، 90 (34.0%) أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة، 120 (45.3%) أعمارهم من 40 سنة فأكثر. كذلك كان قيمة (p-value=0.000) أصغر من 0.05، مما يدل على وجود أهمية نسبية للبدايل، وحيث إن نسبة الذين أعمارهم من 40 سنة فأكثر هي الأعلى. عليه فإن أكثر أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية أعمارهم من 40 سنة فأكثر، وهذا يكون متوافق مع الخبرات. لزيادة التوضيح تم تمثيل النتائج بالشكل التالي:



الشكل (4 - 5) - التمثيل البياني للعمر

4-6 تحليل متغيرات الدراسة:

تم في هذا القسم تحليل العبارات الواردة بالاستبانة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل اشكالياتها الرئيسية. وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

قبل الشروع في اختبار الفرضيات يتم معرفة مستوى توفر بعد (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) كأبعاد للتخطيط الاستراتيجي. كذلك معرفة مستوى التميز المؤسسي. وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية.

4-6-1 ما مستوى توفر بعد الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي؟.

لمعرفة مستوى توفر بُعد الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعد الرؤية المستقبلية. فكانت النتائج كما في الجدول (3 - 16):

جدول رقم (4 - 17) نتائج اختبار مستوى توفر بعد الرؤية المستقبلية

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الرؤية المستقبلية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافقة بنسبة 50.6%	0.000	3.39	6.0	44.5	34.3	12.8	2.3	1 تضع الجامعة إطاراً زمنياً محدداً للرؤية المستقبلية
موافقة بنسبة 42.6%	0.000	3.31	8.3	34.3	38.5	17.7	1.1	2 تتمتع الرؤية المستقبلية للجامعة بوضوح وشفافية لدى جميع العاملين فيها
موافقة بنسبة 44.7%	0.849	2.99	2.3	26.4	44.2	22.6	4.5	3 يوجد اهتمام من إدارة الجامعة بإشراك جميع العاملين في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة
موافقة بنسبة 37.0%	0.000	3.16	5.3	31.7	41.1	17.7	4.2	4 تمتلك إدارة الجامعة الرؤية المستقبلية التي تمكنها من التعامل مع الأزمات
موافقة بنسبة 46.0%	0.000	3.40	9.8	36.2	40.4	10.9	2.6	5 تقوم إدارة الجامعة بوضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ في المستقبل
موافقة بنسبة 41.0%	0.000	3.25	6.3	34.6	39.7	16.4	2.9	6 الدرجة الكلية لتوفر بُعد الرؤية المستقبلية

من خلال الجدول (4 - 17)، نلاحظ أن:

أ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (1) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.39 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر

متوسطة، مما يدل على أن 50.6% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تضع بدرجة متوسطة إطاراً زمنياً محدداً للرؤية المستقبلية.

ب- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (2) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.31 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 42.6% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الرؤية المستقبلية للجامعة تتمتع بدرجة متوسطة من الوضوح والشفافية لدى جميع العاملين فيها.

ج- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (3) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.99 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 44.7% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأنه يوجد اهتمام بدرجة متوسطة من إدارة الجامعة بإشراك جميع العاملين في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة.

د- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (4) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.16 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 37.0% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تمتلك بدرجة متوسطة الرؤية المستقبلية التي تمكنها من التعامل مع الأزمات.

هـ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (5) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.40 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 46.0% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تقوم بدرجة متوسطة بوضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ في المستقبل.

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعد الرؤية المستقبلية الذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.25 الواقع في الفترة (2.61-3.40)

المعبرة عن درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 41.0% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن بُعد الرؤية المستقبلية بالجامعة الأسمرية متوفر، وذلك لأن إدارة الجامعة (تضع إطاراً زمنياً محدداً للرؤية المستقبلية، الرؤية المستقبلية للجامعة تتمتع بالوضوح والشفافية لدى جميع العاملين فيها، وتهتم بإشراك جميع العاملين في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة، تمتلك الرؤية المستقبلية التي تمكنها من التعامل مع الأزمات، تقوم بدرجة متوسطة بوضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ في المستقبل).

4-6-2 ما مستوى توفر بعد الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي؟.

لمعرفة مستوى توفر بعد الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعد الرسالة. فكانت نتائج كما في الجدول (4 - 18):

جدول رقم (4 - 18) نتائج اختبار مستوى توفر بعد الرسالة

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					الرسالة
			بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة موافق	
موافقة بنسبة 40.0%	0.000	3.24	8.7	31.3	38.5	18.5	3.0	1 توضيح الجامعة مضمون الرسالة والإجراءات الكفيلة بتنفيذها لجميع العاملين فيها
موافقة بنسبة 39.6%	0.000	3.22	8.3	31.3	40.8	13.2	6.4	2 تحشد الجامعة كافة الإمكانيات المتاحة لديها لنشر رسالتها
موافقة بنسبة 56.2%	0.000	3.51	8.7	47.5	31.3	11.3	1.1	3 تستعين الجامعة بكافة وسائل الاتصالات لربط وتوثيق العلاقات مع جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها
موافقة بنسبة 49.1%	0.635	3.03	4.2	22.6	49.1	20.0	4.2	4 يتمتع العاملون بمهارات كافية لتطبيق رسالة الجامعة
موافقة بنسبة 62.6%	0.000	3.63	15.1	47.5	25.7	8.7	3.0	5 تنشر الجامعة رسالتها من خلال وسائل إعلامية محدد
موافقة بنسبة 45.1%	0.000	3.33	9.0	36.1	37.1	14.3	3.5	6 الدرجة الكلية لتوفر بُعد الرسالة

من خلال الجدول (4 - 18)، نلاحظ أن:

أ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (1) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.24 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 40.6% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة توضح بدرجة متوسطة مضمون الرسالة والإجراءات الكفيلة بتنفيذها لجميع العاملين فيها.

ب- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (2) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.22 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 39.6% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تحشد بدرجة متوسطة كافة الإمكانيات المتاحة لديها لنشر رسالتها.

ج- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (3) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.51 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 56.2% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تستعين بدرجة كبيرة بكافة وسائل الاتصالات لربط وتوثيق العلاقات مع جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها.

د- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (4) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.03 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 49.1% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن العاملون يتمتعون بدرجة متوسطة بمهارات كافية لتطبيق رسالة الجامعة.

هـ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (5) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.63 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 62.6% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تنشر بدرجة كبيرة رسالتها من خلال وسائل إعلامية محدودة.

مما سبق، ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعد الرسالة والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.33 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة عن درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 45.1% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن بُعد الرسالة بالجامعة الأسمرية متوفر، وذلك لأن الجامعة (توضح مضمون الرسالة والإجراءات الكفيلة بتنفيذها لجميع العاملين فيها، تحشد كافة الإمكانيات المتاحة لديها لنشر رسالتها، تستعين بكافة وسائل الاتصالات لربط وتوثيق العلاقات مع جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها، تنشر رسالتها من خلال وسائل إعلامية محدودة).

4-3 ما مستوى توفر بعد الأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي؟.

لمعرفة مستوى توفر بعد الأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعد الأهداف. فكانت النتائج كما في الجدول (4 - 19):

جدول رقم (4 - 19) نتائج اختبار مستوى توفر بعد الأهداف

الأهداف	النسبة المئوية لدرجة التوفر %						P-value	القرار
	بشدة موافقة	بشدة موافقة	بشدة موافقة	بشدة موافقة	بشدة موافقة	بشدة موافقة		
1 تراعي الجامعة واقعية الأهداف وسهولة تطبيقها في الواقع العملي	1.5	4.9	30.2	52.8	10.6	3.66	0.000	موافقة بنسبة 63.4%
2 تحدد الجامعة مسؤولية تحقيق الأهداف لكافة الوحدات التنظيمية والعاملين فيها	0.8	10.6	32.8	47.9	7.9	3.52	0.000	موافقة بنسبة 55.8%
3 تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة	2.3	10.6	35.8	39.6	11.7	3.48	0.000	موافقة بنسبة 51.3%
4 تراعي الجامعة مبدأ الشمولية في الأهداف التي تسعى إلى تطبيقها	0.8	5.3	41.1	42.3	10.6	3.57	0.000	موافقة بنسبة 52.8%
5 تحرص الجامعة على توفير شروط قابلة في الأهداف الموضوعية	0.8	7.9	43.0	38.9	9.4	3.48	0.000	موافقة بنسبة 48.3%
6 الدرجة الكلية لتوفر بعد الأهداف	1.2	7.8	36.6	44.3	10.0	3.54	0.000	موافقة بنسبة 54.3%

من خلال الجدول (4 - 19)، نلاحظ أن:

- أ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (1) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.66 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 63.4% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تراعي بدرجة كبيرة واقعية الأهداف وسهولة تطبيقها في الواقع العملي.
- ب- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (2) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.52 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 55.8% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تحدد بدرجة كبيرة مسؤولية تحقيق الأهداف لكافة الوحدات التنظيمية والعاملين فيها.
- ج- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (3) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.48 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر

كبيرة، مما يدل على أن 51.3% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الأهداف الاستراتيجية تتسم بدرجة كبيرة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.

د- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (4) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.57 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 52.8% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تراعي بدرجة كبيرة مبدأ الشمولية في الأهداف التي تسعى إلى تطبيقها.

هـ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (5) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.48 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 48.3% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تحرص بدرجة كبيرة على توفير شروط قابلة في الأهداف الموضوعية.

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعد الأهداف والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.54 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 54.3% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن بعد الأهداف بالجامعة الأسمرية متوفر، وذلك لأن الجامعة (تراعي واقعية الأهداف وسهولة تطبيقها في الواقع العملي، تحدد مسؤولية تحقيق الأهداف لكافة الوحدات التنظيمية والعاملين فيها، الأهداف الاستراتيجية تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة، تراعي مبدأ الشمولية في الأهداف التي تسعى إلى تطبيقها، تحرص على توفير شروط قابلة في الأهداف الموضوعية).

4-6-4 ما مستوى توفر بعد التفكير الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي؟.

لمعرفة مستوى توفر بعد التفكير الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعد التفكير الاستراتيجي. فكانت نتائج كما في الجدول (4 - 20):

جدول رقم (4 - 20) نتائج اختبار مستوى توفر بعد التفكير الاستراتيجي

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التفكير الاستراتيجي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافقة بنسبة 37.0%	0.010	3.16	6.0	30.9	41.9	15.5	5.7	1 يتمتع المديرين في الجامعة بمهارات فكرية تساعد على وضع الخطط الاستراتيجية
موافقة بنسبة 42.6%	0.000	3.38	12.8	29.8	40.8	15.5	1.1	2 تقوم إدارة الجامعة بتشكيل فرق عمل متخصصة في عملية التخطيط الاستراتيجي
موافقة بنسبة 37.7%	0.000	3.26	8.7	29.1	44.5	14.7	3.0	3 تستعين الجامعة بخبرات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع جامعات أخرى
موافقة بنسبة 34.7%	0.003	3.18	7.5	27.2	45.3	15.5	4.5	4 تسعى إدارة الجامعة لتوليد معارف جديدة على التفكير الاستراتيجي
موافقة بنسبة 41.5%	0.383	3.06	6.0	26.8	41.5	18.5	7.2	5 لدى الجامعة القدرة على إدارة الوقت المخصص للتفكير الاستراتيجي
موافقة بنسبة 37.0%	0.000	3.21	8.2	28.8	42.8	15.9	4.3	6 الدرجة الكلية لتوفر بعد التفكير الاستراتيجي

من خلال الجدول (4 - 20)، نلاحظ أن:

- أ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (1) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.66 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 37.0% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن المدراء في الجامعة يتمتعون بدرجة كبيرة بمهارات فكرية تساعد على وضع الخطط الاستراتيجية.
- ب- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (2) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.38 واقع في الفترة (2.60-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 42.6% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تقوم بدرجة متوسطة بتشكيل فرق عمل متخصصة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ج- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (3) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.26 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 37.7% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تستعين بدرجة متوسطة بخبرات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع جامعات أخرى.

د- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (4) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.18 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 34.7% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تسعى بدرجة متوسطة لتوليد معارف جديدة على التكفير الاستراتيجي.

هـ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (5) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.06 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 41.5% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة لديها القدرة بدرجة متوسطة على إدارة الوقت المخصص للتفكير الاستراتيجي.

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعد التفكير الاستراتيجي والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.21 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 37.0% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن بعد التفكير الاستراتيجي بالجامعة الأسمرية متوفر، وذلك لأن (المدرء في الجامعة يتمتعون بمهارات فكرية تساعدهم على وضع الخطط الاستراتيجية، إدارة الجامعة تقوم بتشكيل فرق عمل متخصصة في عملية التخطيط الاستراتيجي، الجامعة تستعين بخبرات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع جامعات أخرى، إدارة الجامعة تسعى لتوليد معارف جديدة على التكفير الاستراتيجي).

4-6-5 ما مستوى توفر بعد الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي؟.

لمعرفة مستوى توفر بعد الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعد الخيار الاستراتيجي. فكانت نتائج كما في الجدول (4) -

(21):

جدول رقم (4 - 21) نتائج اختبار مستوى توفر بعد الخيار الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					P-value	القرار
	بشدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1 تشترك إدارة الجامعة المستفيدين في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب	1.9	14.0	44.5	34.7	4.9	0.010	موافقة بنسبة %39.6
2 يتحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد والامكانيات المتاحة في الجامعة	2.3	20.0	34.3	33.6	9.8	0.000	موافقة بنسبة %43.4
3 تستفيد إدارة الجامعة من تجارب سابقة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل	3.4	18.9	39.6	27.5	10.6	0.000	موافقة بنسبة %38.1
4 تتوفر لدى إدارة الجامعة معلومات دقيقة تساعد على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب	3.8	17.4	42.6	28.3	7.9	0.001	موافقة بنسبة %36.2
5 تراعى إدارة الجامعة الظروف البيئية المتغيرة عند اختيار البديل المناسب	3.8	18.5	34.7	34.0	9.1	0.000	موافقة بنسبة % 43.0
6 الدرجة الكلية لتوفر بعد الخيار الاستراتيجي	3.0	17.7	39.2	31.6	8.5	0.000	موافقة بنسبة %40.1

من خلال الجدول (4 - 21)، نلاحظ أن:

أ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (1) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.66 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 39.6% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تشترك بدرجة كبيرة المستفيدين في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب.

ب- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (2) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.29 واقع في الفترة (2.60-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 43.4% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الخيار الاستراتيجي المناسب يتحدد بدرجة متوسطة حسب الموارد والامكانيات المتاحة في الجامعة.

ج- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (3) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.23 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 38.1% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تستفيد بدرجة متوسطة من تجارب سابقة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل.

د- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (4) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.19 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 36.2% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأنه تتوفر لإدارة الجامعة معلومات دقيقة تساعد على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

هـ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (5) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.26 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 43.0% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تراعي بدرجة متوسطة الظروف البيئية المتغيرة عند اختيار البديل المناسب.

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعد الخيار الاستراتيجي والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.25 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 40.1% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن بعد الخيار الاستراتيجي بالجامعة الأسمرية متوفر، وذلك لأن (الخيار الاستراتيجي المناسب يتحدد حسب الموارد والإمكانيات المتاحة في الجامعة، إدارة الجامعة تستفيد من تجارب سابقة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل وتشارك المستفيدين في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، تتوفر لإدارة الجامعة معلومات دقيقة تساعد على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، إدارة الجامعة تراعي الظروف البيئية المتغيرة عند اختيار البديل المناسب).

4-6 ما مستوى توفر بعد التفكير الإبداعي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي؟.

لمعرفة مستوى توفر بعد التفكير الإبداعي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لبعد التفكير الإبداعي. فكانت النتائج كما في الجدول (4 - 22):

جدول رقم (4 - 22) نتائج اختبار مستوى توفر بعد التفكير الإبداعي

القرار	P- value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التفكير الابداعي
			بشدة موافق	بدرجة	معدل	بدرجة موافق	بشدة موافق	
موافقة نسبية بنسبة 39.6%	0.252	3.07	9.1	27.9	29.8	27.5	5.7	1 تستخدم الجامعة المكافأة التشجيعية لتحفيز العاملين بها على التفكير الإبداعي
موافقة نسبية بنسبة 43.4%	0.117	2.90	4.9	24.5	33.2	30.6	6.8	2 يتوفر في الجامعة مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على الإبداع والابتكار
موافقة نسبية بنسبة 38.1%	0.417	2.95	5.3	25.3	37.7	23.0	8.7	3 تستعمل إدارة الجامعة برامج التطوير التي تساهم في مساعدة العاملين على تنمية افكارهم الإبداعية
موافقة نسبية بنسبة 36.2%	0.209	2.92	5.7	21.5	41.1	23.0	8.7	4 يسهم العاملون في الجامعة في ابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال
موافقة بنسبة 32.0%	0.038	3.13	9.4	22.6	44.9	17.4	5.7	5 يمتلك العاملون مهارات متنوعة تمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم
موافقة نسبية بنسبة 40.1%	0.838	3.00	8.5	31.6	39.2	17.7	3.0	6 الدرجة الكلية لتوفر بعد التفكير الإبداعي

من خلال الجدول (4 - 22)، نلاحظ أن:

أ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (1) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.07 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 29.8% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تستخدم بدرجة متوسطة المكافأة التشجيعية لتحفيز العاملين بها على التفكير الإبداعي.

ب- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (2) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.90 واقع في الفترة (2.60-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 33.2% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأنه يتوفر في الجامعة بدرجة متوسطة مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على الإبداع والابتكار.

ج- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (3) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.95 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر

متوسطة، مما يدل على أن 37.7% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تستعمل بدرجة متوسطة برامج التطوير التي تساهم في مساعدة العاملين على تنمية أفكارها الإبداعية.

د- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (4) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.92 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 41.1% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن العاملين في الجامعة يسهمون بدرجة متوسطة في ابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال.

هـ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (5) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.13 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 32.0% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن العاملين يمتلكون بدرجة متوسطة مهارات متنوعة تمكنهم من إنجاز المهام المملوكة اليهم.

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لبعد الخيار الاستراتيجي والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.00 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 40.1% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن بعد الخيار الاستراتيجي بالجامعة الأسمرية متوفر إلى حد ما، وذلك لأن الجامعة تعمل لحد ما على (استخدام المكافأة التشجيعية لتحفيز العاملين بها على التفكير الإبداعي، وتوفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على الإبداع والابتكار، استعمال برامج التطوير التي تساهم في مساعدة العاملين على تنمية أفكارهم الإبداعية، ومساهمة العاملين بها في ابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال).

من خلال نتائج الجداول (4- 17 إلى 4 - 22)، ومن خلال استخدام اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ للدرجة الكلية لمحور التخطيط الاستراتيجي يمكن معرفة إن كان التخطيط الاستراتيجي متوفر داخل الجامعة الأسمرية أم لا، وذلك وفق نتائج الجدول (4 - 23):

جدول رقم (4 - 23) نتائج اختبار توفر التخطيط الاستراتيجي

القرار	P- value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التخطيط الاستراتيجي متوفر داخل الجامعة الأسمرية
			متفق بشدة	متفق	لا	متفق	متفق بشدة	
موافقة بنسبة %41.4	0.000	3.27	8.2	33.3	38.8	16.1	3.7	

من خلال الجدول (4 - 23)، نلاحظ أن، مستوى المعنوية المشاهد (P-value) لمحور التخطيط الاستراتيجي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05، وبمتوسط حسابي 3.65 واقع في الفترة (2.61-3.41) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 41.4% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن التخطيط الاستراتيجي متوفر في الجامعة الأسمرية، وذلك لأن الأبعاد (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) متوفرة.

4-6-7 ما مستوى توفر بعد التميز المؤسسي؟

لمعرفة مستوى توفر التميز المؤسسي، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي. فكانت النتائج كما في الجدول (4 - 24):

جدول رقم (4 - 24) نتائج اختبار مستوى توفر التميز المؤسسي

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التميز المؤسسي
			موافقة بدرجة	موافقة متوسطة	محايد	معارضة متوسطة	معارضة بدرجة	
موافقة نسبياً بنسبة 29.8%	0.045	3.11	3.4	26.4	50.9	15.8	3.4	1 تُعد الجامعة خطة لمواجهة الحالات الطارئة والأزمات التي قد تمر بها
موافقة نسبياً بنسبة 29.8%	0.707	2.97	6.0	23.8	36.2	29.4	4.5	2 تقوم الجامعة بالتعرف على آراء واتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم
موافقة نسبياً بنسبة 32.8%	0.924	3.00	5.3	27.5	35.1	25.7	6.4	3 تدرس الجامعة احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المتمثلة في الخريجين
موافقة نسبياً بنسبة 61.9%	0.000	3.66	18.9	43.0	26.0	9.8	2.3	4 تحرص الجامعة على تطبيق معايير الجودة المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي
موافقة نسبياً بنسبة 37.0%	0.000	3.23	6.4	30.6	44.5	16.6	1.9	5 تمتلك الجامعة القدرة على التكيف مع كافة الظروف المتمثلة والمتغيرات البيئية الخارجية
موافقة نسبياً بنسبة 41.5%	0.000	3.31	12.1	29.4	37.7	18.5	2.3	6 تقوم الجامعة بدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الموجودة في بيئتها الداخلية
موافقة نسبياً	0.000	3.71	15.5	52.8	21.9	6.4	3.4	7 تعمل الجامعة على بناء

القرار	P- value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التوفر %					التميز المؤسسي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
بنسبة 68.3%								سمعة طيبة لدى الأطراف المستفيدة من خدماتها
موافقة نسبياً بنسبة 48.7%	0.000	3.35	9.1	39.6	34.7	10.9	5.7	8 تحرص الجامعة على ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي لدى كافة العاملين فيها
موافقة نسبياً بنسبة 39.7%	0.000	3.25	9.1	30.6	40.0	17.4	3.0	9 تستخدم الجامعة فكرة العمل التعاوني لزراعة الثقة والعمل بروح الفريق
موافقة نسبياً بنسبة 35.5%	0.005	3.17	8.3	27.2	41.1	19.6	3.8	10 تمتلك الجامعة القدرة على التحسين المستمر من خلال قيامها بعملية التغيير والتطوير التنظيمي
موافقة نسبياً بنسبة 37%	0.304	3.07	9.1	27.9	32.1	23.0	7.9	11 تطبق إدارة الجامعة معايير الرقابة الفعالة على كافة الأعمال التي تمارسها
موافقة نسبياً بنسبة 28.7%	0.639	2.97	5.7	23.0	41.5	22.6	7.2	12 تشجع إدارة الجامعة كافة المديرين في التنازل عن بعض صلاحياتهم لمروسيهم
موافقة نسبياً بنسبة 30.5%	0.041	3.12	7.5	23.0	47.2	18.1	4.2	13 تغتنم الجامعة فرص الاستثمار وتتفادى التحديات الموجودة في بيئة الخارجية
موافقة نسبياً بنسبة 37.4%	0.892	3.00	12.1	25.3	22.3	31.3	9.1	14 تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس القارين بها على التأليف والنشر في مجالهم العلمي
موافقة نسبياً بنسبة 37.7%	0.030	3.14	3.0	34.7	41.5	14.3	6.4	15 تحصلت الجامعة على شهادات ايزو خلال السنوات الماضية
موافقة نسبياً بنسبة 39.9%	0.000	3.21	8.7	31.1	37.0	18.6	4.6	16 الدرجة الكلية لتوفر التميز المؤسسي

من خلال الجدول (4 - 24)، نلاحظ ان:

أ - مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (2) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.11 واقع في الفترة (2.60-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 29.8% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية

الإسلامية يرون بأن الجامعة تعد بدرجة متوسطة خطة لمواجهة الحالات الطارئة والازمات التي قد تمر بها.

ب- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (3) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 2.97 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 29.8% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تقوم لحد ما بالتعرف على آراء واتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم.

ج- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (4) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.00 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 32.8% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تدرس لحد ما احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المتمثلة في الخريجين.

د- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (5) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.66 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 61.9% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تحرص بدرجة كبيرة على تطبيق معايير الجودة المتعارف عليها في المؤسسات التعليم العالي.

هـ- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (6) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.23 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 37.0% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن تمتلك الجامعة القدرة على التكيف مع كافة الظروف المتمثلة والمتغيرات البيئية الخارجية.

و- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (7) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.31 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 41.4% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تقوم بدرجة متوسطة بدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الموجودة في بيئتها الداخلية.

ز- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (8) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.71 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة توفر كبيرة، مما يدل على أن 68.3% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تعمل بدرجة كبيرة على بناء سمعة طيبة لدى الأطراف المستفيدة من خدماتها.

ح- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (9) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.35 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 48.7% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تحرص بدرجة متوسطة على ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي لدى كافة العاملين فيها.

ط- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (10) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.25 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 39.7% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تستخدم بدرجة متوسطة فكرة العمل التعاوني لزرع الثقة والعمل بروح الفريق.

ي- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (11) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.17 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 35.5% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تمتلك بدرجة متوسطة القدرة على تحسين المستمر من خلال قيامها بعمليتي التغيير والتطوير التنظيمي.

ك- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (12) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.07 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 37% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تطبق لحد ما معايير الرقابة الفعالة على كافة الأعمال التي تمارسها.

ل- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (13) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 2.97 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 28.7% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن إدارة الجامعة تشجع لحد ما كافة المديرين في التنازل عن بعض صلاحياتهم لمروستهم.

م- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (14) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.12 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 30.5% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن تغتتم الجامعة بدرجة متوسطة فرص الاستثمار وتتفادى التحديات الموجودة في بيئتها الخارجية.

ن- مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (15) كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط حسابي 3.00 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 37.4% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تشجع لحد ما أعضاء هيئة التدريس القارين بها على التأليف والنشر في مجالهم العلمي. مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للعبارة (16) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي 3.14 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 37.7% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن الجامعة تحصلت بدرجة متوسطة على شهادات ايزو خلال السنوات الماضية.

مما سبق ومن خلال مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.21 واقع في الفترة (2.61-3.40) المعبرة على درجة توفر متوسطة، مما يدل على أن 39.9% من أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية يرون بأن التميز المؤسسي بالجامعة الأسمرية متوفر ، وذلك لأن الجامعة (تعد خطة لمواجهة الحالات الطارئة والأزمات التي قد تمر بها، تحرص على تطبيق معايير الجودة المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي، وتمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف المتمثلة والمتغيرات البيئية الخارجية، وتقوم بدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الموجودة في بيئتها الداخلية، تعمل على بناء سمعة طيبة لدى الاطراف المستفيدة من خدماتها، وتحرص على ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي لدى كافة العاملين فيها، وتستخدم فكرة العمل التعاوني لزرع الثقة والعمل بروح الفريق، وتمتلك القدرة على تحسين المستمر من خلال قيامها بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي، وتغتني فرص الاستثمار وتتفادى التحديات الموجودة في بيئتها الخارجية، كما تحصلت على شهادات ايزو خلال السنوات الماضية). إلا أن الجامعة تعاني إلى حد ما من القصور في (القيام بالتعرف على آراء واتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم، دراسة احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المتمثلة في الخريجين، تطبيق معايير الرقابة الفعالة على كافة الأعمال التي تمارسها، تشجيع كافة المديرين في التنازل عن بعض صلاحياتهم لمروؤوسيههم، تشجيع أعضاء هيئة التدريس القارين بها على التأليف والنشر في مجالهم العلمي).

4-7 اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في إيجاد حل للمشكلة، على فرضية رئيسية، انبثق عنها ست فرضيات فرعية:

4-7-1 الفرضية الرئيسية: " يوجد دور ذو دلالة احصائية للتخطيط في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية الإسلامية ".

لاختبار هذه الفرضية، قسمت إلى ست فرضيات فرعية بغرض قياس دور كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة على حده في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة الأسمرية الإسلامية. فكانت على النحو التالي:

4-7-1-1 الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد دور ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة".

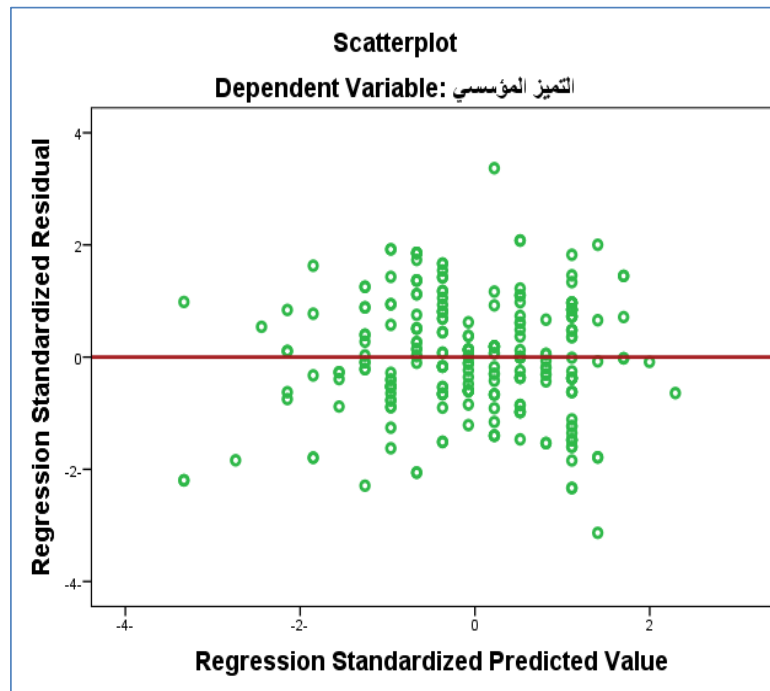
لمعرفة ما إذا كان للرؤية المستقبلية دور في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار التميز المؤسسي على الرؤية المستقبلية، استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة دور الرؤية في تحقيق التميز المؤسسي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (4 - 25):

جدول (4 - 25): نتائج تحليل دور الرؤية المستقبلية في تحقيق التميز المؤسسي

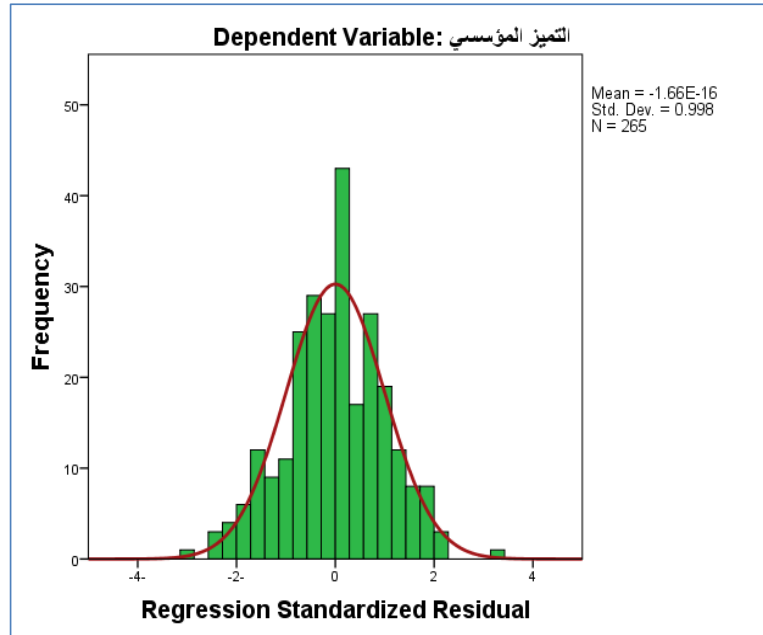
القرار	التميز المؤسسي	أدوات الاختبار
<u>النموذج معنوي</u>	0.000	P-value_F
<u>الحد الثابت معنوي</u>	1.641	β_0
	0.000	P-value_ β_0
<u>الرؤية المستقبلية لها دور</u>	0.482	β_1
	0.000	P-value_ β_1
<u>هناك علاقة</u>	0.538	R
<u>مفسر</u>	0.289	R^2

من خلال الجدول (4 - 25)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار التميز المؤسسي على الرؤية المستقبلية أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي احصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة دور الرؤية المستقبلية في تحقيق التميز المؤسسي. أيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن الرؤية المستقبلية استطاع أن يفسر ما قيمته 28.9% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المؤسسي، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.538$ نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة بين الرؤية المستقبلية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة وفقاً للجدول (4 - 11).

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعاني من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية. تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (4 - 6) التمثيل البياني لتجانس البواقي



الشكل (4 - 7) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي

من خلال الشكلين (4 - 6، 4 - 7)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، تقبل الفرضية الفرعية الأولى، أي بمعنى يوجد دور ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

4-7-1-2 الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد دور ذو دلالة احصائية بين الرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة ".

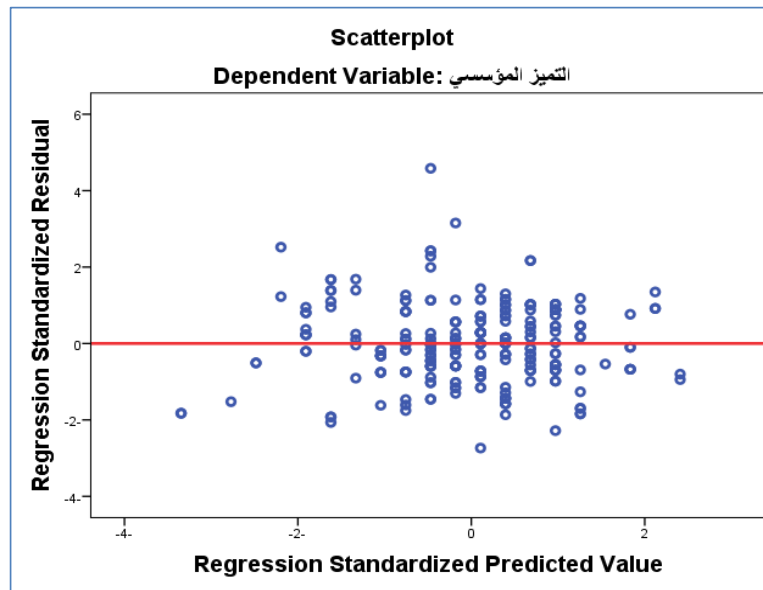
لمعرفة ما إذا كان للرسالة دور في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار التميز المؤسسي على الرسالة، استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة دور الرسالة في تحقيق التميز المؤسسي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (4 - 26):

جدول (4 - 26): نتائج تحليل دور الرسالة في تحقيق التميز المؤسسي

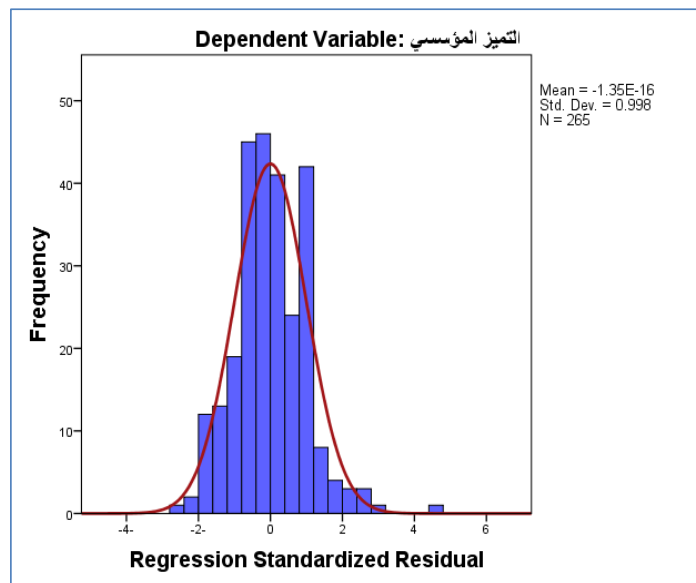
أدوات الاختبار	التميز المؤسسي	القرار
P-value_F	0.000	<u>النموذج معنوي</u>
β_0	1.186	<u>الحد الثابت معنوي</u>
P-value_ β_0	0.000	
β_1	0.607	<u>الرسالة لها دور</u>
P-value_ β_1	0.000	
R	0.697	<u>هناك علاقة</u>
R^2	0.486	<u>مفسر</u>

من خلال الجدول (4 - 26)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار التميز المؤسسي على الرسالة أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي احصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة دور الرسالة في تحقيق التميز المؤسسي. أيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن الرسالة استطاع أن يفسر ما قيمته 48.6% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المؤسسي، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك، من خلال معامل الارتباط $R = 0.697$ نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة بين الرسالة وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة وفقاً للجدول (4 - 11).

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليها لم يعانٍ من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية. تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (4 - 8) التمثيل البياني لتجانس البواقي



الشكل (4 - 9) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي

من خلال الشكلين (4 - 8، 4 - 9)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي. عليه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية، أي بمعنى يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرسالة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

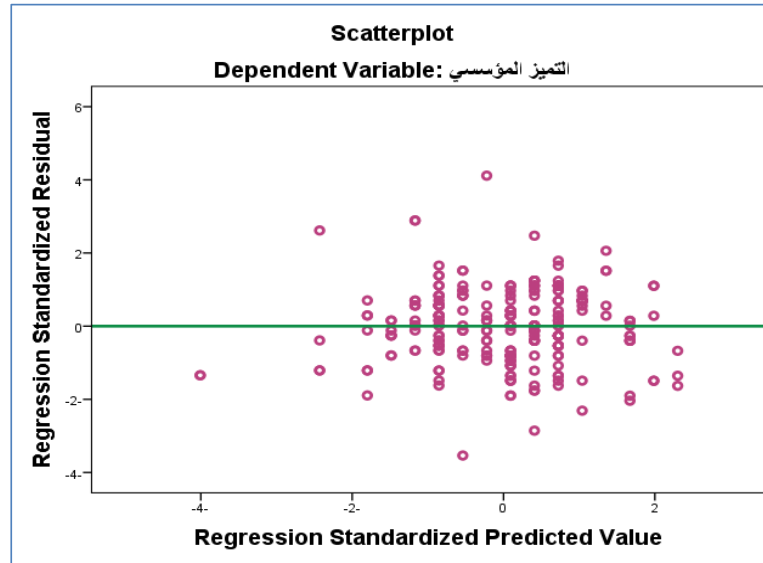
4-7-1-3 الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد دور ذو دلالة احصائية للأهداف في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة ".

لمعرفة ما إذا كان للأهداف دور في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار التميز المؤسسي على الأهداف، استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة دور الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (4 - 27):

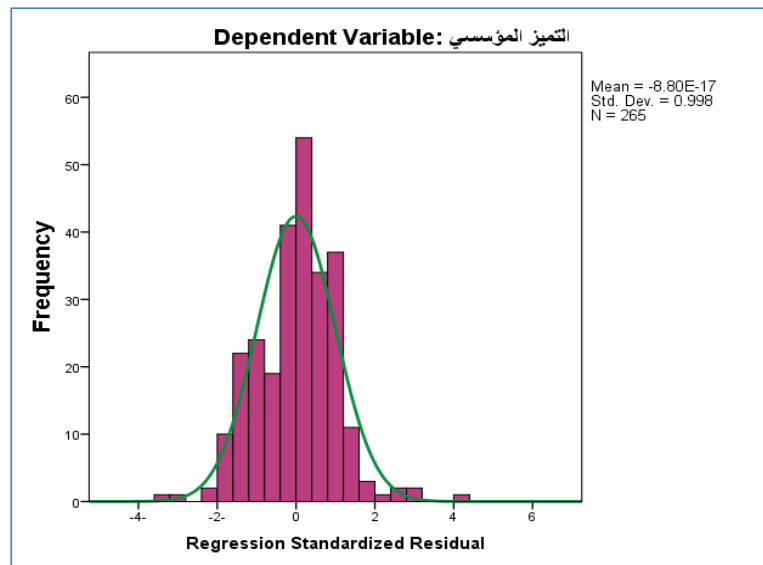
جدول (4 - 27): نتائج تحليل دور الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي

أدوات الاختبار	التميز المؤسسي	القرار
P-value_F	0.000	<u>النموذج معنوي</u>
β_0	0.988	<u>الحد الثابت معنوي</u>
P-value_ β_0	0.000	
β_1	0.627	<u>الأهداف لها دور</u>
P-value_ β_1	0.000	
R	0.656	<u>هناك علاقة</u>
R^2	0.431	<u>مفسر</u>

من خلال الجدول (4 - 27)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار التميز المؤسسي على الأهداف أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة دور الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي. أيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن دور الأهداف استطاع أن يفسر ما قيمته 43.1% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المؤسسي، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.656$ نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة بين الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة وفقاً للجدول (4-12). وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية. تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (4 – 10) التمثيل البياني لتجانس البواقي



الشكل (4 – 11) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي

من خلال الشكلين (4 – 10، 4 – 11)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي. عليه، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، أي بمعنى يوجد دور ذو دلالة احصائية للأهداف في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

4-1-7-4 الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد دور ذو احصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة ".

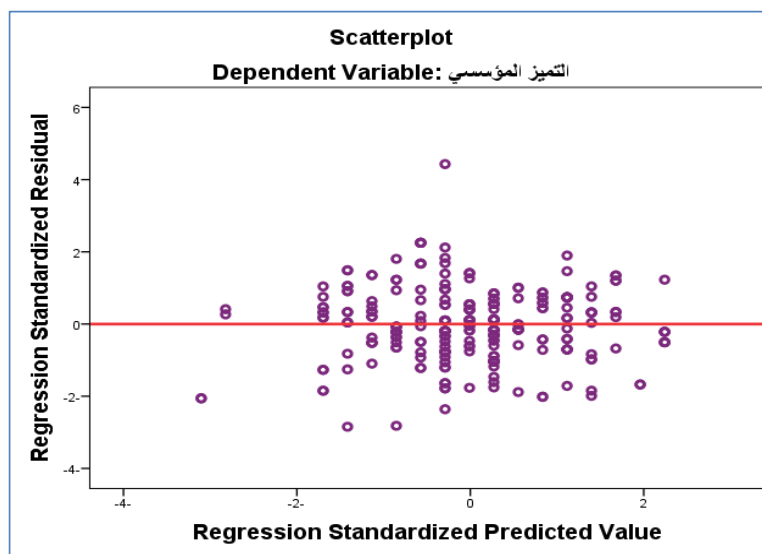
لمعرفة ما إذا كان للتفكير الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار التميز المؤسسي على التفكير الاستراتيجي، استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (4- 28):

جدول (4 - 28): نتائج تحليل دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي

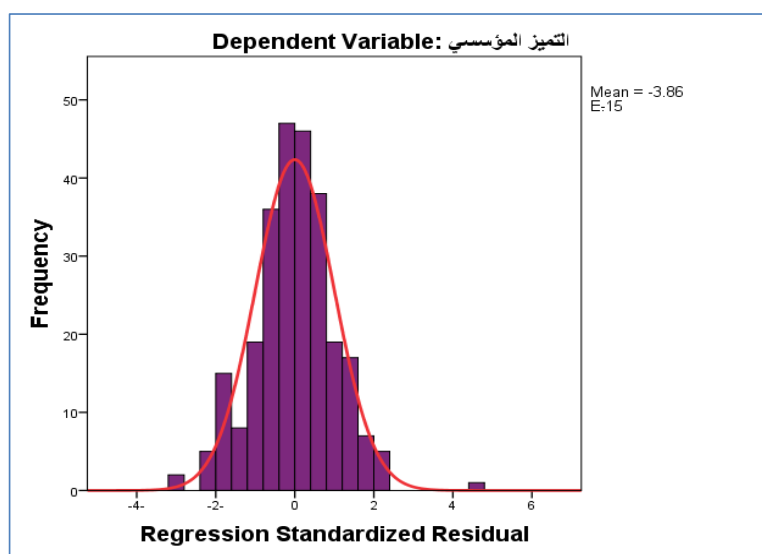
القرار	التميز المؤسسي	أدوات الاختبار
النموذج معنوي	0.000	P-value_F
الحد الثابت معنوي	1.294	β_0
	0.000	P-value_ β_0
التفكير الاستراتيجي له دور	0.596	β_1
	0.000	P-value_ β_1
هناك علاقة	0.701	R
مفسر	0.491	R^2

من خلال الجدول (4 - 28)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار التميز المؤسسي على التفكير الاستراتيجي أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي أيضاً، من معامل التحديد R^2 يتبين أن التفكير الاستراتيجي استطاع أن يفسر ما قيمته 49.1% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المؤسسي، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.701$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة وفقاً للجدول (4 - 11).

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية. تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (4 - 12) التمثيل البياني لتجانس البواقي



الشكل (4 - 13) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي

من خلال الشكلين (4 - 12، 4 - 13)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، أي بمعنى يوجد دور ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

4-7-1-5 الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد دور ذو دلالة احصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة ".

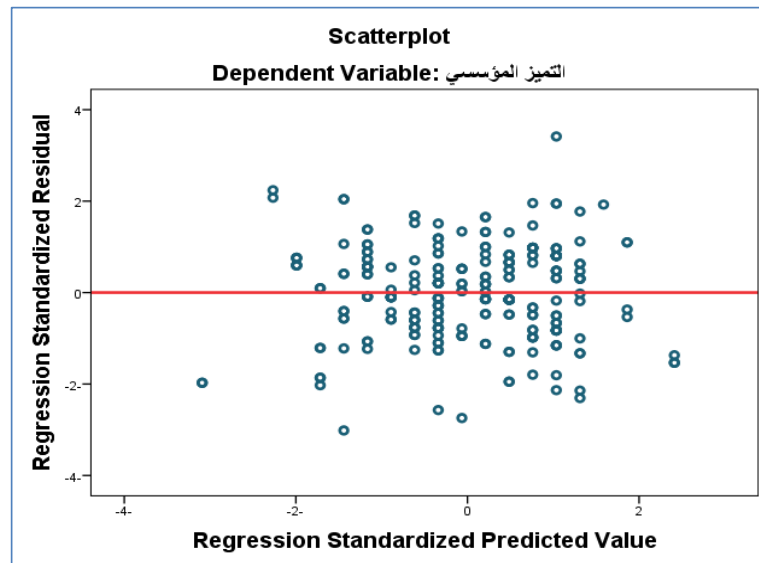
لمعرفة ما إذا كان للخيار الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار التميز المؤسسي على الخيار الاستراتيجي، استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (4 - 29):

جدول (4 - 29): نتائج تحليل دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي

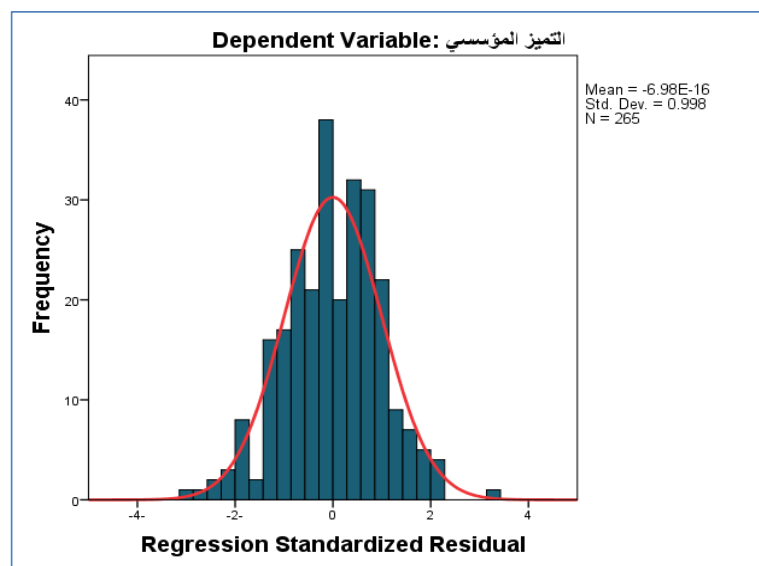
القرار	التميز المؤسسي	أدوات الاختبار
<u>النموذج معنوي</u>	0.000	P-value_F
<u>الحد الثابت معنوي</u>	1.110	β_0
	0.000	P-value_ β_0
<u>الخيار الاستراتيجي له دور</u>	0.646	β_1
	0.000	P-value_ β_1
<u>هناك علاقة</u>	0.775	R
<u>مفسر</u>	0.601	R^2

من خلال الجدول (4 - 29)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار التميز المؤسسي على الخيار الاستراتيجي أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي احصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. أيضاً، من معامل التحديد R^2 يتبين أن الخيار الاستراتيجي استطاع أن يفسر ما قيمته 60.1% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المؤسسي، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك، من خلال معامل الارتباط $R=0.775$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين الخيار الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة وفقاً للجدول (4 - 11).

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعانٍ من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية. تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (4 - 14) التمثيل البياني لتجانس البواقي



الشكل (4 - 15) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي

من خلال الشكلين (4-14، 4-15)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي. عليه، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة، أي بمعنى يوجد دور ذو دلالة احصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

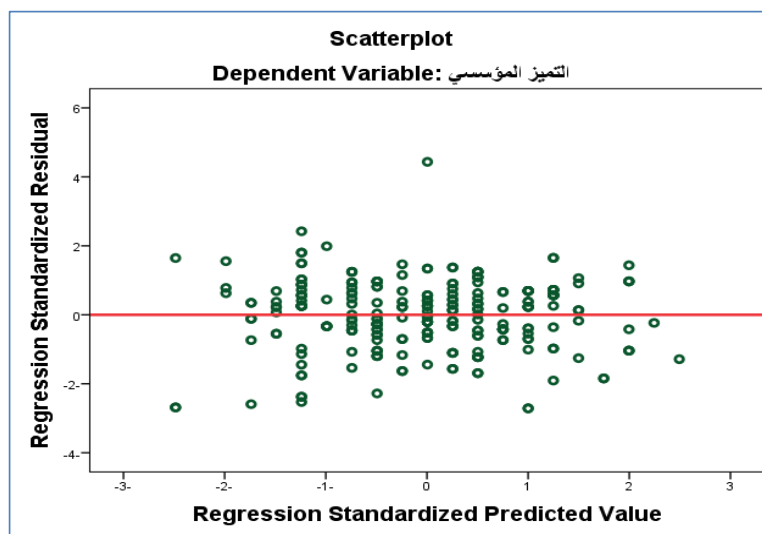
4-7-1-6 الفرضية الفرعية السادسة: " يوجد دور ذو دلالة احصائية للتفكير الإبداعي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة ".

لمعرفة ما إذا كان للتفكير الإبداعي دور في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار التميز المؤسسي على التفكير الإبداعي، استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة دور التفكير الإبداعي في تحقيق التميز المؤسسي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (4 - 30):

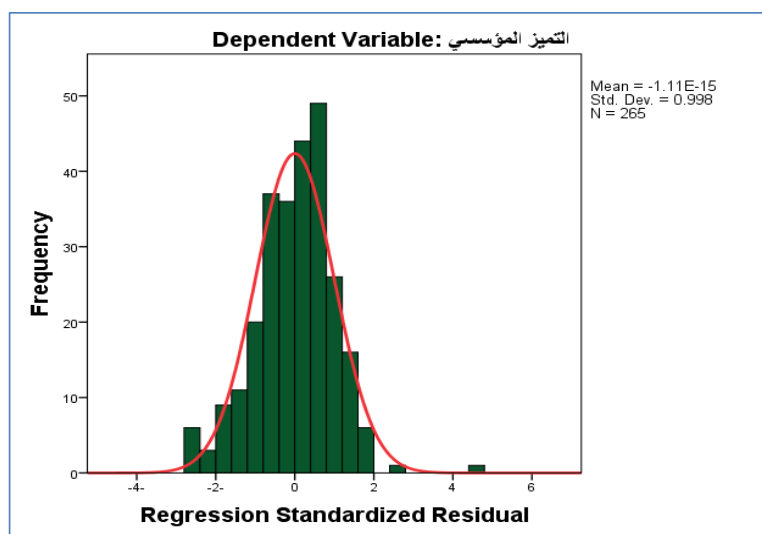
جدول (4 - 30): نتائج تحليل دور التفكير الإبداعي في تحقيق التميز المؤسسي

أدوات الاختبار	التميز المؤسسي	القرار
P-value_F	0.000	<u>النموذج معنوي</u>
β_0	1.523	<u>الحد الثابت معنوي</u>
P-value_ β_0	0.000	
β_1	0.562	<u>التفكير الإبداعي له دور</u>
P-value_ β_1	0.000	
R	0.746	<u>هناك علاقة</u>
R^2	0.556	<u>مفسر</u>

من خلال الجدول (4 - 30)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار التميز المؤسسي على التفكير الإبداعي أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن النموذج معنوي احصائياً، كذلك (p-value) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة دور التفكير الإبداعي في تحقيق التميز المؤسسي. أيضاً، من معامل التحديد R^2 يتبين أن التفكير الإبداعي استطاع أن يفسر ما قيمته 55.6% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المؤسسي، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك من خلال معامل الارتباط $R = 0.746$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين التفكير الإبداعي وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة وفقاً للجدول (4 - 11). وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية. تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل (4-16) - التمثيل البياني لتجانس البواقي



الشكل (4-17) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي

من خلال الشكلين (4-16، 4-17) نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، تقبل الفرضية الفرعية السادسة، أي بمعنى يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة.

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية الستة ومن خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد لبناء نموذج انحدار التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي،

الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) في تحقيق التميز المؤسسي، استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) في تحقيق التميز المؤسسي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (4 - 31):

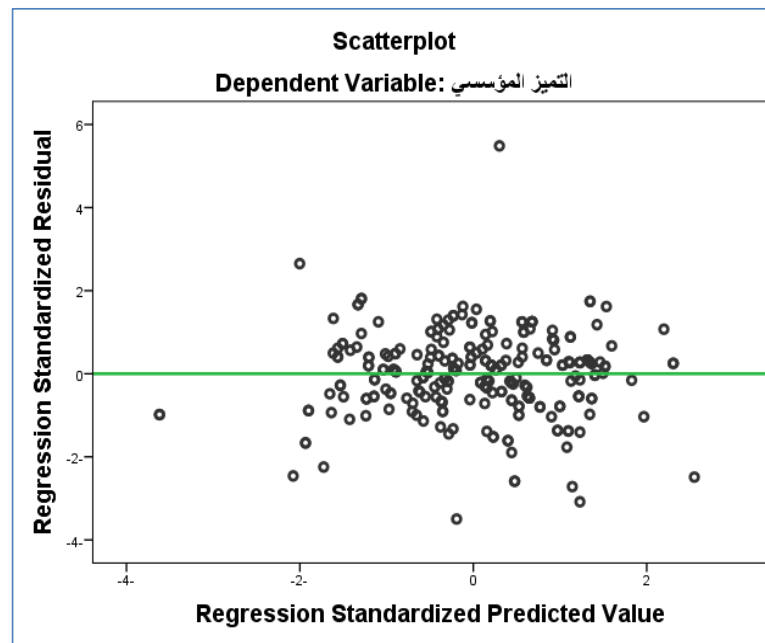
جدول (4 - 31): نتائج تحليل دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) في تحقيق التميز المؤسسي

القرار	التميز المؤسسي	ادوات الاختبار
النموذج معنوي	0.000	P-value_F
الحد الثابت معنوي	0.423	β_0
	0.000	P-value_ β_0
الرؤية المستقبلية ليس لها دور	0.069	β_1
	0.052	P-value_ β_1
الرسالة لها دور	0.104	β_2
	0.014	P-value_ β_2
الأهداف ليس لها دور	0.064	β_3
	0.19	P-value_ β_3
التفكير الاستراتيجي له دور	0.096	β_4
	0.021	P-value_ β_4
الخيار الاستراتيجي له دور	0.280	β_5
	0.000	P-value_ β_5
التفكير الإبداعي له دور	0.258	β_6
	0.000	P-value_ β_6
هناك علاقة	0.874	R
مفسر	0.763	R^2

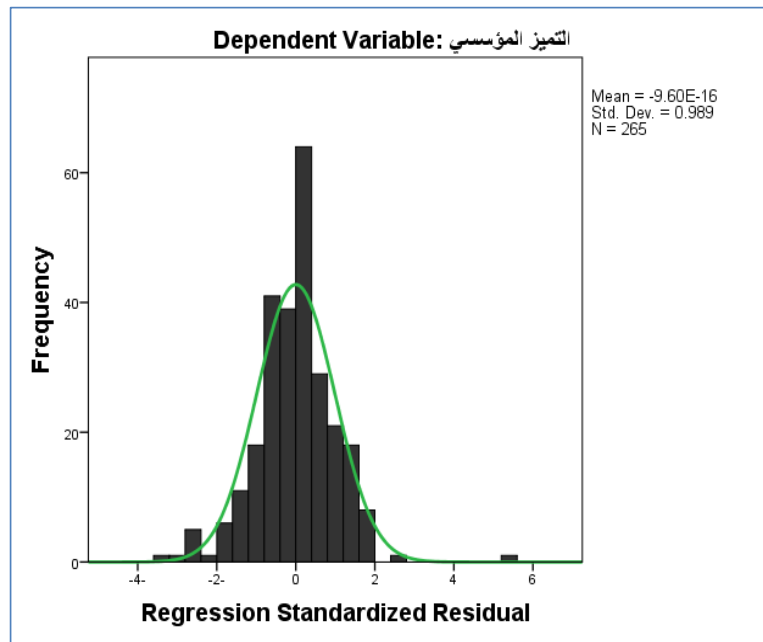
من خلال الجدول (4 - 31)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (p-value=0.000) لنموذج انحدار التميز المؤسسي على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) مما يعني أن النموذج معنوي إحصائياً، كذلك (p-value) لمعاملات بعد (الرسالة المستقبلية،

التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) في ظل وجود (الرؤية، الأهداف) في تحقيق التميز المؤسسي. أيضاً من معامل التحديد R^2 يتبين أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) استطاع أن يفسر ما قيمته 76.3% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المؤسسي، والبقية تعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كذلك من خلال معامل الارتباط $R=0.874$ نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) في ظل وجود (الرؤية، الأهداف) وتحقيق التميز المؤسسي وفقاً للجدول (4 - 11).

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعان من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية. تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر).



الشكل (4- 18) التمثيل البياني لتجانس البواقي



الشكل (4 - 19) التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي

من خلال الشكلين (4 - 18، 4 - 19)، نلاحظ أن شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي. **عليه**، تقبل الفرضية الرئيسية، أي بمعنى يوجد دور ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في التمييز المؤسسي في الجامعة الأسمرية الإسلامية بنسبة (76.3%).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5- 1 النتائج

5- 2 التوصيات

5-1 نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1- تبين أن أعضاء هيئة التدريس الإداريين في الجامعة الأسمرية الإسلامية في زليتن محل البحث:

أ. أن أغلبهم ذكور بنسبة 89.8% قد يرجع ذلك لطبيعة العمل ونوع النشاطات الإدارية، الجدول رقم (4-12) ص 55.

ب. يتضح أن أغلب أعضاء هيئة التدريس الإداريين خبراتهم (من 5 سنوات) بنسبة 2.24%، خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 27.2%، خبراتهم (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 29% و(من 15 سنة فأكثر) بنسبة 19.6% مما يدل على أن الجامعة دائمة التجديد والتعاقد مع أعضاء هيئة تدريس بما يضمن التجديد مع المحافظة على الخبرة، الجدول رقم (4-16) ص 59.

ج. تبين أن أغلب أعضاء هيئة التدريس مندرجين تحت مسمى رئيس قسم هي الأعلى بنسبة 64.4%، الجدول رقم (4-14) ص 57.

د. تبين أن أغلب أعضاء هيئة التدريس الإداريين أعمارهم (من 40 سنة فأكثر)، وهذا قد يكون متوافق مع الخبرات، الجدول رقم (4-13) ص 56.

هـ. أن أعضاء هيئة التدريس الإداريين بالجامعة يحملون مؤهل ماجستير، ومؤهل دكتوراه. بنسب متقاربة، الجدول رقم (4-15) ص 58.

2- تبين أن أكثر المتغيرات الديموغرافية لها دور مرتب ترتيباً تنازلياً هو (الجنس بنسبة 89.8%، المؤهل العلمي بنسبة 50.2%، المسمى الوظيفي بنسبة 46.4%، العمر بنسبة 45.3%، مستوى الخبرة بنسبة 29.1%) في تحقيق التميز المؤسسي.

3- تبين أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، الرسالة، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) جاءت بدرجة متوسطة ماعدا بعد الأهداف جاء بدرجة كبيرة (4-17-4-21).

4- اتضح أن الرؤية المستقبلية بالجامعة الأسمرية متوفرة بدرجة متوسطة، وذلك لأن إدارة الجامعة (تضع إطاراً زمنياً محدداً للرؤية المستقبلية، الرؤية المستقبلية للجامعة تتمتع بالوضوح والشفافية لدى جميع العاملين فيها، تهتم الجامعة بإشراك جميع العاملين في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة، كما تمتلك الرؤية المستقبلية التي تمكنها من التعامل مع الأزمات، تقوم بدرجة متوسطة بوضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ في المستقبل)، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-17) ص 61.

5- تبين أن فقرات بعد الرسالة (1، 2، 3) جاءت بدرجة متوسطة المعبر عن (توضح الجامعة مضمون الرسالة والإجراءات الكفيلة بتنفيذها لجميع العاملين فيها، تحشد كافة الإمكانيات المتاحة لديها لنشر رسالتها، يتمتع العاملون بمهارات كافية لتطبيق رسالة الجامعة) وأن الفقرات (3، 5) جاءت

بدرجة كبيرة والمعبرة عن (تستعين الجامعة بكافة وسائل الاتصالات لربط وتوثيق العلاقات مع جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها، تنشر الجامعة رسالتها من خلال وسائل إعلام محدد)، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-18) ص 63.

6- تبين أن بعد الأهداف بالجامعة الأسمرية متوفر بدرجة كبيرة، وذلك لأن الجامعة (تراعي واقعية الأهداف وسهولة تطبيقها في الواقع العملي، تحدد مسؤولية تحقيق الأهداف لكافة الوحدات التنظيمية والعاملين فيها، الأهداف الاستراتيجية تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة، تراعي مبدأ الشمولية في الأهداف التي تسعى إلى تطبيقها، تحرص على توفير شروط قابلة في الأهداف الموضوعية)، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-19) ص 65.

7- ظهر أن فقرات بعد التفكير الاستراتيجي (2،3،4،5) جاءت بدرجة متوسطة المعبر عن، (تقوم إدارة الجامعة بتشكيل فريق عمل في عملية التخطيط الاستراتيجي، تستعين إدارة الجامعة بخبرات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع جامعات أخرى، تسعى إدارة الجامعة لتوليد معارف جديدة على التفكير الاستراتيجي، لدى الجامعة القدرة على إدارة الوقت المخصص للتفكير الاستراتيجي). وأن الفقرة رقم (1) جاءت بدرجة كبيرة والمعبرة عن (يتمتع المدراء في الجامعة بمهارات فكرية تساعدهم على وضع الخطط الاستراتيجية، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-20) ص 67.

8- تبين أن جميع فقرات بعد الخيار الاستراتيجي جاءت متوفر بدرجة متوسطة، (يحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد والإمكانيات المتاحة في الجامعة، تستفيد إدارة الجامعة من تجارب سابقة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، تتوفر لدى إدارة الجامعة معلومات دقيقة تساعدها على اختيار البديل المناسب) وأن الفقرة رقم (1) متوفرة بدرجة كبيرة والمعبرة عن (تشارك إدارة الجامعة المستفيدين في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-21) ص 69 .

9- يوجد ضعف إلى حد ما في توفر بعد التفكير الإبداعي بالجامعة الأسمرية ، وذلك لأن الجامعة لديها قصور إلى حد ما في العمل على (توفير المكافأة التشجيعية للعاملين لتحفيزهم بها على التفكير الإبداعي، توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على الإبداع والابتكار، استعمال برامج التطوير التي تساهم في مساعدة العاملين على تنمية افكارهم الإبداعية، مساهمة العاملين بها في ابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال)، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-22) ص 71.

10- تبين التخطيط الاستراتيجي متوفر بدرجة متوسطة في الجامعة الأسمرية الإسلامية، وذلك لأن الجامعة عملت على توفير بعد (الرؤية المستقبلية، الرسالة، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-23) ص 73.

11- تبين أن التميز المؤسسي متوفر بدرجة متوسطة بالجامعة الأسمرية وذلك لأن الجامعة (تعد خطة لمواجهة الحالات الطارئة والأزمات التي قد تمر بها، تمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف المتمثلة والمتغيرات البيئية الخارجية، تقوم بدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الموجودة في بيئتها الداخلية، تعمل على بناء سمعة طيبة لدى الأطراف المستفيدة من خدماتها، تحرص على ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي لدى كافة العاملين فيها، تستخدم فكرة العمل التعاوني لزرع الثقة والعمل بروح الفريق، تمتلك القدرة على تحسين المستمر من خلال قيامها بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي، تغتنم فرص الاستثمار وتتفادى التحديات الموجودة في بيئتها الخارجية، تحصلت على شهادات ايزو خلال السنوات الماضية) وجاءت بدرجة كبيرة معبر عنها في الفقرة (تحرص على تطبيق معايير الجودة المتعارف عليها في المؤسسات التعليم العالي)، في حين تعاني الجامعة إلى حد ما من القصور (القيام بالتعرف على آراء واتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم، دراسة احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المتمثلة في الخريجين، تطبيق معايير الرقابة الفعالة على كافة الأعمال التي تمارسها، تشجيع كافة المديرين في التنازل عن بعض صلاحياتهم لمروسيهم، تشجيع أعضاء هيئة التدريس القارين بها على التأليف والنشر في مجالهم العلمي) ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-24) ص 73.

12- تبين أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 76.3%. من خلال الجدول (4 – 31).

13- تبين أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لها دور مرتب ترتيباً تنازلياً هو (الخيار الاستراتيجي بنسبة 60.1%، التفكير الإبداعي بنسبة 55.6%، التفكير الاستراتيجي بنسبة 49.1%، الرسالة بنسبة 48.6%، الأهداف بنسبة 43.1%، الرؤية المستقبلية بنسبة 28.9% في تحقيق التميز المؤسسي).

14- يوجد دور ذو دلالة احصائية للأهداف في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة. فكلما عملت الجامعة الأسمرية على مراعاة الواقعية في رسم النتائج النهائية للنشاط المخطط له والتي تصب في صالح تحقيق رسالة الجامعة، كلما حققت الجامعة مستويات عالية غير عادية من الأداء بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون الأمر الذي يؤدي إلى رضى العملاء وكل أصحاب المصلحة في الجامعة، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-27) ص 83.

15- يوجد دور ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة. فكلما عملت الجامعة الأسمرية على تشكيل فريق عمل في إمكانه توقع ما سيكون عليه الواقع الجديد للجامعة ومستقبلها بجميع أبعاده ومعاييرها ومتطلباته والسعي للتأثير في المتغيرات، كلما حققت الجامعة مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون الأمر الذي يؤدي إلى رضى العملاء وكل

أصحاب المصلحة في الجامعة، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-28) ص 85.

16- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة. فكلما كان لدى الجامعة الأسمرية بدائل استراتيجية يمكن من تحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الاختيار ذاتها، كلما حققت الجامعة مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون الأمر الذي يؤدي إلى رضى العملاء وكل أصحاب المصلحة في الجامعة، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-29) ص 87.

17- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة. فكلما كان لدى الجامعة الأسمرية فريق عمل يتميز بطلاقة الفكر والمرونة يمكنه البحث عن طريقة غير مألوفة لحل أي مشكلة جديدة أو قديمة ويتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته، وكلما حققت الجامعة مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون الأمر الذي يؤدي إلى رضى العملاء وكل أصحاب المصلحة في الجامعة، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-30) ص 89.

18- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، التفكير الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، التفكير الإبداعي) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة قيد الدراسة. فكلما كان حرص الجامعة الأسمرية على استمرارية وضع خطط مستقبلية تتكون من رؤية ورسالة منظمة وأهداف وغايات مراد تحقيقها من خلال الاستفادة من البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأنشطة والقدرات اللازمة لذلك، كلما حققت الجامعة مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون الأمر الذي يؤدي إلى رضى العملاء وكل أصحاب المصلحة في الجامعة، ويتضح ذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (4-31) ص 91.

5- 2 توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة إدارة الجامعة الأسمرية بما يلي:

- 1- ضرورة عمل إدارة الجامعة على وضع أهداف واضحة ومحددة بإطار زمني واقعي قابل للقياس وإشراك العاملين في وضعها.
- 2- أن تكون الرؤية المستقبلية للجامعة في حدود الإمكانيات المتاحة لها وأن تتصف بالشفافية والوضوح.
- 3- ضرورة العمل على الاهتمام بآراء ووجهات نظر الطلاب وأولياء أمورهم وخاصة في ما يتعلق بالقبول والخطط الدراسية والمناهج وإدارة الوقت المحاضرات.
- 4- التعرف على أهم التخصصات المطلوبة في سوق العمل ومراعاة ذلك في عملية اعتماد الأقسام العلمية التي تمنح للخريج التخصص المطلوب كما وكيفاً .
- 5- ضرورة العمل على تطبيق معايير الرقابة خاصة في ما يتعلق بمعايير التميز المؤسسي والجودة الشاملة.
- 6- ضرورة الاهتمام بتفويض السلطات، ذلك من خلال تنازل الرؤساء عن بعض صلاحياتهم لمروسيهم.
- 7- ضرورة رصد المكافآت المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التأليف والنشر والإبداع.
- 8- ضرورة دراسة مواضيع أخرى لها علاقة أو دور في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات أخرى كالترتيب والحوافز والنمط القيادي والثقافة التنظيمية وغيرها.

قائمة المصادر

أولاً: الكتب

- 1- جاد الرب، سيد محمد (2013)، إدارة الإبداع والتميز.
- 2- الجنابي، أكرم سالم، (2016)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 3- جوابرة، رنيم زياد وسوالمه، علاء تحسين (2023)، التخطيط الاستراتيجي، المانيا، المركز الديمقراطي.
- 4- ربحان، سعد على (2019)، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة ، (ط1)، دار اليازوري.
- 5- زايد عادل (2007): الأداء التنظيمي الطريقة إلى الأداء المتميز الطبعة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، ص16.
- 6- سعاد جودت (2003). تدريس مهارات التفكير، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- 7- السويدان، طارق (2018)، التخطيط الاستراتيجي الحديث، (ط1) .
- 8- صقور ، مجد والصرن، رعد (2018)، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- 9- عواد فتحي أحمد (2013)، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق (ط1)، عمان، دار الصفاء.
- 10- الكنانى كامل (2017)، التخطيط الاستراتيجي، مفهوم وآليات العمل، (ط1)، العراق.
- 11- المصري، مصطفى أحمد عبد الرحمن (2016) التخطيط الاستراتيجي، (ط1)، القاهرة، دار التعليم الجامعي.

ثانياً: الرسائل العلمية:

- 1- أبو عودة، محمود إسماعيل، (2018) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني، في غزة)، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير.
- 2- الأشقر، إبراهيم يوسف (2002)، واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- آل مزروع بدر (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 4- الدغمي، هيفاء راشد، (2019)، أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت.
- 5- الدويسمية، مهند مولود، (2016)، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الإفريقية للطيران

- 6- الرملاوي، نور، (2020) درجة توفير أبعاد النموذج الأوروبي (EFOM) لدى الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 7- زعيبي رحمة، (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، جامعة محمد خضر سكر. رسالة ماجستير.
- 8- سارة، علاق، (2020) تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة حالة الجزائرية للمياه) رسالة ماجستير، جامعة مهدي.
- 9- سهمود، إيهاب، عبد ربه، (2013)، واقع إدارة التميز المؤسسي بجامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي في التميز EFOM، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- 10- العبدلات، فاطمة عبدالحليم، (2009)، تطوير معايير تميز مقترح لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأردن.
- 11- العتيبي، عامر ديب، (2012) أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقبلية في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير.
- 12- عودة، رجا محمد ياسين (2020)، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة.
- 13- فلما من، منى، (2015) دور التفكير الاستراتيجي في إنجاح المشاريع الصغيرة (دراسة حالة من المشاريع الصغيرة)، جامعة محمد خضر، بسكرة. رسالة ماجستير.
- 14- لبد، أحمد، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية، غزة، رسالة ماجستير.
- 15- مازن ، سليم محمود نور الدين، (2008)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية – غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 16- مخلوفي، توفيق، (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات (تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية)، جامعة محمد خضر، بسكرة. كلية الاقتصاد والتجارة، تيسير علوم تيسير، رسالة ماجستير.
- 17- مخناش، ابتسام، (2015) التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، دراسة حالة لبعض شركات التأمين الجزائرية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، رسالة ماجستير.
- 18- مزهر، زينب حميد، (2017)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي، (الدور المسيطر للكفاءة الذاتية المدركة، رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية- العراق.

- 19- مصري، إبراهيم (2015) إدارة التحول وجودتها في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 20- ملاح، محمد عوض (2021)، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة).
- 21- الوحيددي، احمد، نافذ (2019)، التفكير الاستراتيجي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية، (دراسة تطبيقية على شركة اوريدو في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير.

ثالثاً: المجالات والدوريات والمؤتمرات:

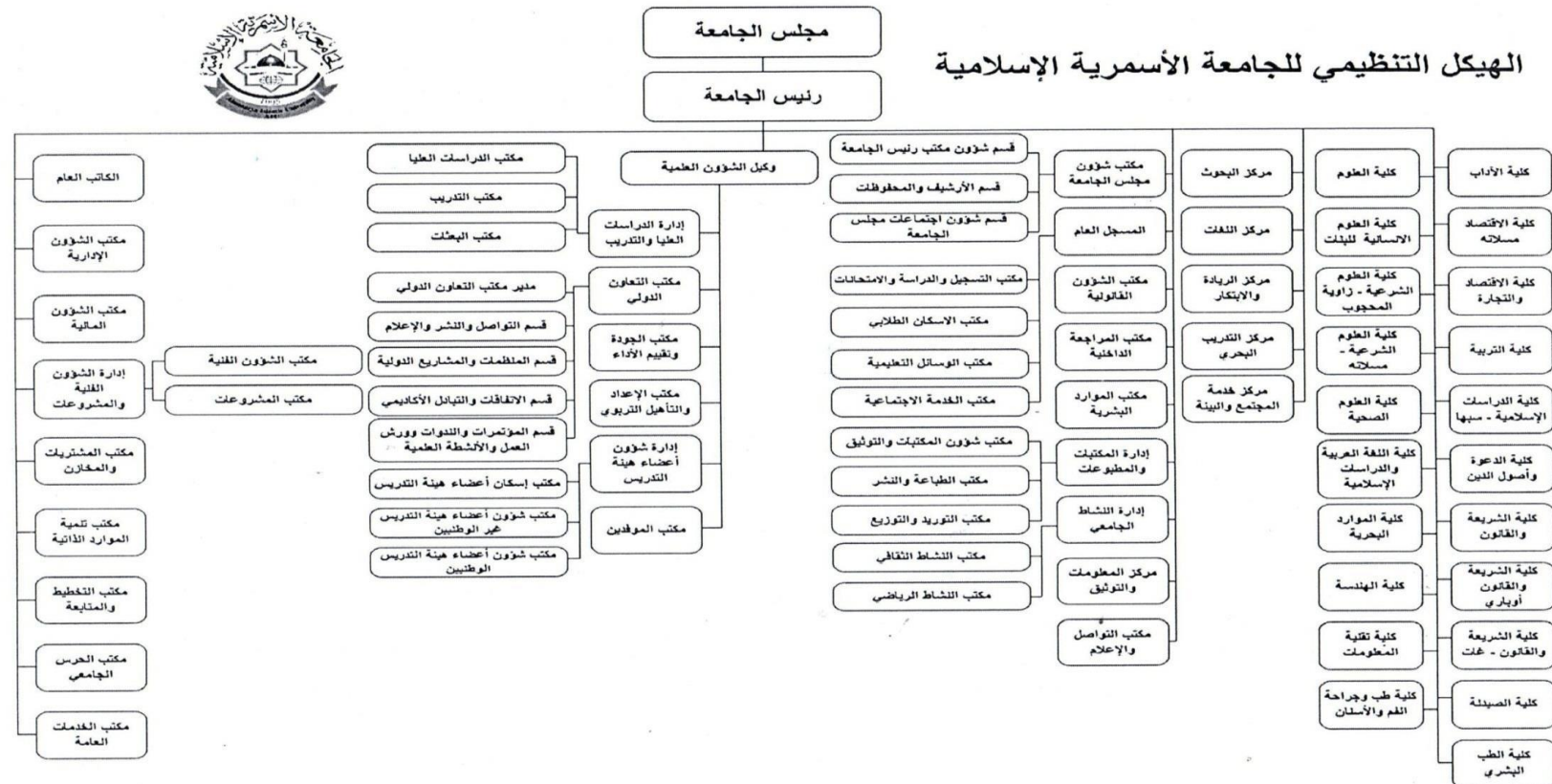
- 1- امهني، نجوى رمضان (2021) التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت)، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد بتاريخ 2021/10/7م.
- 2- البدري، منير أحمد فوزي، (2021) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم العالي (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، المؤتمر الدولي حول ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي.
- 3- بلحاج، إبراهيم بلقاسم، (2013)، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية- الزاوية، جامعة الزاوية) مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، مج6، العدد الثاني.
- 4- الجامعة الأسمرية (2021)، دليل الخريجين.
- 5- الجرادات، محمود خالد محمد، (2019)، دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية والتوقعات المستقبلية، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد (11)، العدد 4620.
- 6- الجنابي، كفاح عباس، (2020) مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي، المرحلة الثالثة، جامعة تكريت، العراق.
- 7- الرفاعي، عيدة عويد، (2021) تحديثات التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، مجلة المملكة العربية للتميز العلمي، المجلد (4)، العدد (36).
- 8- غازي، علي علي، (2014) الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد المعايير الممكنة لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة المتميز، العدد (31).
- 9- الكعبي، هيثم حميد، (2022) التخطيط الاستراتيجي وانعكاساته على تدريب الموارد البشرية وتطويرها (دراسة حالة في وزارة الخارجية العراقية، مجلة الريادة للما والأعمال، المجلد (3)، العدد (12).
- 10- المجذوبي، كريمة بشير (2020)، التفكير الإبداعي والمعوقات في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين (بمدينة الزاوية) مجلة كلية الآداب، العدد (29)، الجزء الثاني.

- 11- محمد، سعد أحمد محمد (2019)، التخطيط الاستراتيجي بين الخصائص والعمليات، جامعة أسوان،
المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مج(2) العدد (4).
- 12- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2013) نظرة على المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة،
تاريخ الاطلاع 2025/2/15م، الموقع WWW.EFQM.ovg.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الهيكل التنظيمي للجامعة الأسمرية الإسلامية



ملحق رقم (2)

إقرار المدقق اللغوي

إفادة بالمراجعة اللغوية

يحيطكم السيد/ **عبد الباسط علي أبومداس**، متخصص في طباعة ومراجعة رسائل الماجستير، والموظف بالجامعة الأسمرية، بأنه قام بالمراجعة والتدقيق اللغوي والإملائي لرسالة (الماجستير) المقدمة من الطالبة بكلية الاقتصاد-الجامعة الأسمرية- **منير أحمد الجحش**، بقسم إدارة أعمال، والموسومة بـ (التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الليبية)

المراجع اللغوي

عبدالباسط علي أبومداس

0915710434

التوقيع

ملحق رقم (3)

ملخص المقابلات الشخصية

لتحديد مشكلة البحث بشكل واضح تم إجراء دراسة استطلاعية لجمع بيانات أولية عن طريق المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في الجامعة مثل مدير إدارة أعضاء هيئة التدريس، ومدير إدارة الجودة بالجامعة، وتضمنت هذه المقابلات نقاطاً حول آلية تحقيق التميز المؤسسي.

وبناء على البيانات التي تم جمعها من المقابلات وتم تحليلها واستنتاج أن هناك تدني ملحوظ في تحقيق التميز المؤسسي.

بناء عليه يمكن القول بأن هذه المؤشرات تشير إلى وجود تدني في قدرة الجامعة على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية الإسلامية.

ملحق رقم (4)

استمارة الدراسة الاستطلاعية

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الأسمرية الإسلامية

كلية الاقتصاد والتجارة زليتن

قسم إدارة الأعمال – الدراسات العليا

"دراسة استطلاعية"

استمارة استبيان عن ((تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية - زليتن))

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،

أتقدم إليكم بجزيل الشكر على الوقت والجهد الذي سوف تبذلونه في ملئ هذه الاستبانة بخصوص تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة الأسمرية الإسلامية، وأسأل الله القدير أن يوفقكم في مهامكم المنوطة بكم، وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم، وأحيطكم علماً أن هذه المعلومات ستكون في سرية تامة وينحصر استخدامها في البحث العلمي فقط.

* مفهوم التميز المؤسسي: هو أن تحتل الجامعة الأسمرية الإسلامية مكانة مرموقة بين الجامعات الليبية.

ولكم مني أطيب الأمنيات

التميز المؤسسي

- 1- هل حصلت على دورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتك؟
 نعم ☐ لا ☐
- 2- هل ترصد الجامعة مكافأة تشجيعية للعاملين المبدعين؟
 نعم ☐ لا ☐
- 3- هل تشعر بالرضى تجاه السياسات الإدارية للجامعة؟
 نعم ☐ لا ☐
- 4- هل شملتك إحدى برامج التغير المعدة داخل الجامعة؟
 نعم ☐ لا ☐
- 5- هل توجد برامج تطوير داخل الجامعة؟
 نعم ☐ لا ☐
- 6- هل تساعد الجامعة على التأليف والنشر العلمي؟
 نعم ☐ لا ☐
- 7- هل تشجع الجامعة المدراء في التنازل عن بعض صلاحياتهم لمروسيهم؟
 نعم ☐ لا ☐

ملحق (5) استمارة استبانة

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام وجزيل الشكر والعرفان على معاونتكم لي في الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة التي بين أيديكم، والتي تقوم الباحثة من خلالها بإعداد دراسة حول: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الليبية".

دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية – زليتن

من ضمن متطلبات الحصول على الدرجة العالية الماجستير في تخصص "إدارة الأعمال".

عليه نأمل منكم استيفاء البيانات الواردة في هذه الاستمارة بكل دقة، ونعلمكم بأن البيانات التي ستدونها فيها سنتعامل معها بمنتهى السرية وينحصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

بعض المصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة:

● التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط طويل المدى يأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية.

● التميز المؤسسي: هو احتلال الجامعة الأسمرية مكانة مرموقة بين الجامعات الليبية الأخرى.

ولكم مني أطيب الأمنيات

الباحثة

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية حسب ما تقتضيه طبيعة كل سؤال:

1- الجنس:

أ- ذكر

☐

ب- أنثى

☐

2- المستوى الوظيفي:

أ- مدير إدارة

ب- عميد كلية

ج- مدير مكتب

د- رئيس قسم

☐
☐
☐
☐

3- مستوى الخبرة

أ- أقل من خمس سنوات

ب- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

ج- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

د- من 15 سنة فأكثر

☐
☐
☐
☐

4- المؤهل العلمي:

أ- ماجستير

ب- دكتوراه

☐
☐

5- العمر:

أ- أقل من 30 سنة

ب- من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة

ج- من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة

د- من 40 سنة فأكثر

☐
☐
☐
☐

المحور الثاني: أسئلة الاستبيان/ العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

جدول تفريغ إجابات الاستبانة

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الرؤية						
1.	تضع الجامعة إطارا زمنيا محددا للرؤية المستقبلية					
2.	تتمتع الرؤية المستقبلية للجامعة بوضوح وشفافية لدى جميع العاملين فيها					
3.	يوجد اهتمام من إدارة الجامعة بأشراك جميع العاملين في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة					
4.	تمتلك إدارة الجامعة الرؤية المستقبلية التي تمكنها من التعامل مع الأزمات					
5.	تقوم إدارة الجامعة بوضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ في المستقبل					
البعد الثاني: الرسالة						
1.	توضح الجامعة مضمون الرسالة والإجراءات الكفيلة بتنفيذها لجميع العاملين فيها					
2.	تحشد الجامعة كافة الإمكانيات المتاحة لديها لنشر رسالتها					
3.	تستعين الجامعة بكافة وسائل الاتصالات لربط وتوثيق العلاقات مع جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها.					
4.	يتمتع العاملون بمهارات كافية لتطبيق رسالة الجامعة					
5.	تنشر الجامعة رسالتها من خلال وسائل تعليمية					

البعد الثالث: الأهداف						
م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتبع الجامعة واقع الأهداف وسهولة تطبيقها في الواقع العملي					
2.	تحدد الجامعة مسؤولية تحقيق الأهداف لكافة الوحدات التنظيمية والعاملين فيها					
3.	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة					
4.	تتبع الجامعة مبدأ الشمولية في الأهداف التي تسعى إلى تطبيقها					
5.	تحرص الجامعة على توفير شروط قابلة للقياس في الأهداف الموضوع					
البعد الرابع: التفكير الاستراتيجي						
1.	يتمتع المدراء في الجامعة بمهارات فكرية تساعدهم على وضع الخطط الاستراتيجية					
2.	تقوم إدارة الجامعة بتشكيل فرق عمل متخصصة في عملية التخطيط الاستراتيجي					
3.	تستعين الجامعة بخبرات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع جامعات أخرى					
4.	تسعى إدارة الجامعة لتوليد معارف جديدة على التفكير الاستراتيجي					
5.	لدى الجامعة القدرة على إدارة الوقت المخصص للتفكير الاستراتيجي					

البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي						
م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تشارك إدارة الجامعة المستفيدين في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب					
2.	يحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد والإمكانيات المتاحة في الجامعة					
3.	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب سابقة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل					
4.	تتوفر لإدارة الجامعة معلومات دقيقة تساعد على اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب					
5.	تراعي إدارة الجامعة الظروف البيئية المتغيرة عند اختيار البديل المناسب					
البعد السادس: التفكير الابداعي						
م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تستخدم الجامعة المكافأة التشجيعية لتحفيز العاملين بها على التفكير الإبداعي					
2.	يتوفر في الجامعة مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين بها على الإبداع والابتكار					
3.	تستخدم إدارة الجامعة برامج التطوير التي تساهم في مساعدة العاملين بها على تنمية أفكارهم الإبداعية					
4.	يسهم العاملون في الجامعة على ابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال					
5.	يمتلك العاملون مهارات متنوعة تمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم					

العبارات المتعلقة بالتميز المؤسسي					
1.	تُعد الجامعة خطة لمواجهة الحالات الطارئة والأزمات التي قد تمر بها				
2.	تقوم الجامعة بالتعرف على آراء واتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم				
3.	تدرس الجامعة احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المتمثلة في الخريجين				
4.	تحرص الجامعة على تطبيق معايير الجودة المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي				
5.	تمتلك الجامعة القدرة على التكيف مع كافة الظروف المتمثلة في المتغيرات البيئية الخارجية				
6.	تقوم الجامعة بدعم نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف الموجودة في بنيتها الداخلية				
7.	تعمل الجامعة على بناء سمعة طيبة لدى الأطراف المستفيدة من خدماتها.				
8.	تحرص الجامعة على ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي لدى كافة العاملين فيها				
9.	تستخدم الجامعة فكرة العمل الجماعي التعاوني لزرع الثقة في العمل بروح الفريق				
10.	تمتلك الجامعة القدرة على التحسين المستمر من خلال قيامها بعملية التغيير والتطوير التنظيمي				
11.	تطبق إدارة الجامعة معايير الرقابة الفعالة على الأعمال التي تمارسها				
12.	تشجع إدارة الجامعة كافة المدراء في التنازل عن بعض صلاحياتهم لمروسيهم				
13.	تغتني الجامعة فرص الاستثمار وتنفاذ التحديات الموجودة في بنيتها الخارجية				
14.	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس القارين بها على التأليف والنشر في مجالهم العلمي				
15.	تحصلت الجامعة على شهادات أيزو خلال السنوات الماضية				

ملحق رقم (6)
نتائج التحليل الاحصائي

Reliability
Scale: 1

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.813	5	

Reliability
Scale: 2

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.807	5	

Reliability
Scale: 3

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.829	5	

Reliability
Scale: 4

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.806	5	

Reliability
Scale: 5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	5

**Reliability
Scale: 6**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	5

**Reliability
Scale: 7**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	30

**Reliability
Scale: 8**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	16

**Reliability
Scale: الاستمارة**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	46

CORRELATIONS

/VARIABLES= الرؤية.1 الرؤية.2 الرؤية.3 الرؤية.4 الرؤية.5 الاول
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		1	2	3	4	5	الرؤية
1	Pearson Correlation	1	.417**	.458**	.228**	.265**	.619**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
2	Pearson Correlation	.417**	1	.611**	.438**	.456**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
3	Pearson Correlation	.458**	.611**	1	.617**	.493**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
4	Pearson Correlation	.228**	.438**	.617**	1	.664**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
5	Pearson Correlation	.265**	.456**	.493**	.664**	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	265	265	265	265	265	265
الرؤية	Pearson Correlation	.619**	.772**	.839**	.785**	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	265	265	265	265	265	265

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= الرسالة 1. الرسالة 2. الرسالة 3. الرسالة 4. الرسالة 5. الثاني
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Correlations					
		1	2	3	4	5	الرسالة
1	Pearson Correlation	1	.686**	.445**	.452**	.301**	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
2	Pearson Correlation	.686**	1	.548**	.517**	.316**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
3	Pearson Correlation	.445**	.548**	1	.509**	.559**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
4	Pearson Correlation	.452**	.517**	.509**	1	.251**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
5	Pearson Correlation	.301**	.316**	.559**	.251**	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	265	265	265	265	265	265
الرسالة	Pearson Correlation	.775**	.824**	.803**	.716**	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	265	265	265	265	265	265

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= الأهداف 1, الأهداف 2, الأهداف 3, الأهداف 4, الأهداف 5, الثالث

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Correlations					
		1	2	3	4	5	الأهداف
1	Pearson Correlation	1	.601**	.582**	.533**	.521**	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
2	Pearson Correlation	.601**	1	.550**	.483**	.421**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
3	Pearson Correlation	.582**	.550**	1	.415**	.339**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
4	Pearson Correlation	.533**	.483**	.415**	1	.517**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
5	Pearson Correlation	.521**	.421**	.339**	.517**	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	265	265	265	265	265	265
الأهداف	Pearson Correlation	.835**	.792**	.763**	.754**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	265	265	265	265	265	265

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= التفكير.1 التفكير.2 التفكير.3 التفكير.4 التفكير.5 الرابع
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations Correlations

		1	2	3	4	5
1	Pearson Correlation	1	.569**	.298**	.433**	.427**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265
2	Pearson Correlation	.569**	1	.439**	.455**	.262**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265
3	Pearson Correlation	.298**	.439**	1	.589**	.404**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	265	265	265	265	265
4	Pearson Correlation	.433**	.455**	.589**	1	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	265	265	265	265	265
5	Pearson Correlation	.427**	.262**	.404**	.673**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	265	265	265	265	265
التفكير الاستراتيجي	Pearson Correlation	.728**	.722**	.721**	.839**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265

Correlations

التفكير الاستراتيجي

1	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	265
2	Pearson Correlation	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	265
3	Pearson Correlation	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	265
4	Pearson Correlation	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	265
5	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	265
التفكير الاستراتيجي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	265

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= الخيار 1. الخيار 2. الخيار 3. الخيار 4. الخيار 5. الخامس
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

		Correlations				
		1	2	3	4	5
1	Pearson Correlation	1	.375**	.526**	.630**	.479**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265
2	Pearson Correlation	.375**	1	.430**	.341**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265
3	Pearson Correlation	.526**	.430**	1	.709**	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	265	265	265	265	265
4	Pearson Correlation	.630**	.341**	.709**	1	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	265	265	265	265	265
5	Pearson Correlation	.479**	.492**	.413**	.532**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	265	265	265	265	265
الخيار الاستراتيجي	Pearson Correlation	.765**	.691**	.802**	.831**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265

		Correlations	
		الخيار الاستراتيجي	
1	Pearson Correlation	.765**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	
2	Pearson Correlation	.691**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	
3	Pearson Correlation	.802**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	
4	Pearson Correlation	.831**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	
5	Pearson Correlation	.762**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	265	
الخيار الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	265	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

VARIABLES= 1 الابداعي. 2 الابداعي. 3 الابداعي. 4 الابداعي. 5 السادس
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

		Correlations					
		Correlations					
		1	2	3	4	5	الفكر الابداعي
1	Pearson Correlation	1	.580**	.430**	.508**	.454**	.761**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
2	Pearson Correlation	.580**	1	.574**	.552**	.527**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
3	Pearson Correlation	.430**	.574**	1	.563**	.490**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
4	Pearson Correlation	.508**	.552**	.563**	1	.579**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265
5	Pearson Correlation	.454**	.527**	.490**	.579**	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	265	265	265	265	265	265
الفكر الابداعي	Pearson Correlation	.761**	.820**	.775**	.811**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	265	265	265	265	265	265

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

VARIABLES= 1.المؤسسي. 2.المؤسسي. 3.المؤسسي. 4.المؤسسي. 5.المؤسسي. 6.المؤسسي. 7.المؤسسي. 9.المؤسسي. 8.المؤسسي. 10.المؤسسي. 11.المؤسسي. 12.المؤسسي. 13.المؤسسي. 14.المؤسسي. 15.المؤسسي. 16.المؤسسي.

التابع

/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Pearson Correlation	1	.460**	.392**	.257**	.403**	.443**	.359**	.393**	.470**	.394**	.525**	.468**	.389**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
2	Pearson Correlation	.460**	1	.504**	.471**	.413**	.409**	.431**	.333**	.288**	.404**	.363**	.331**	.310**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
3	Pearson Correlation	.392**	.504**	1	.448**	.067	.382**	.344**	.306**	.336**	.407**	.375**	.396**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.280	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
4	Pearson Correlation	.257**	.471**	.448**	1	.163**	.254**	.413**	.130*	.281**	.244**	.342**	.281**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.035	.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
5	Pearson Correlation	.403**	.413**	.067	.163**	1	.318**	.360**	.423**	.411**	.320**	.377**	.264**	.173**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.280	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
6	Pearson Correlation	.443**	.409**	.382**	.254**	.318**	1	.428**	.260**	.457**	.421**	.367**	.315**	.237**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
7	Pearson Correlation	.359**	.431**	.344**	.413**	.360**	.428**	1	.317**	.408**	.478**	.359**	.415**	.208**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
8	Pearson Correlation	.393**	.333**	.306**	.130*	.423**	.260**	.317**	1	.248**	.474**	.417**	.386**	.316**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.035	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
9	Pearson Correlation	.470**	.288**	.336**	.281**	.411**	.457**	.408**	.248**	1	.507**	.444**	.403**	.325**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
10	Pearson Correlation	.394**	.404**	.407**	.244**	.320**	.421**	.478**	.474**	.507**	1	.551**	.517**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265

	Sig. (2-tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0		.00 0	.00 0	.00 0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
11	Pearson Correlation	.52 5**	.36 3**	.37 5**	.34 2**	.37 7**	.36 7**	.35 9**	.41 7**	.44 4**	.55 1**	1	.54 8**	.43 5**
	Sig. (2-tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0		.00 0	.00 0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
12	Pearson Correlation	.46 8**	.33 1**	.39 6**	.28 1**	.26 4**	.31 5**	.41 5**	.38 6**	.40 3**	.51 7**	.54 8**	1	.49 2**
	Sig. (2-tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0		.00 0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
13	Pearson Correlation	.38 9**	.31 0**	.45 1**	.37 9**	.17 3**	.23 7**	.20 8**	.31 6**	.32 5**	.43 6**	.43 5**	.49 2**	1
	Sig. (2-tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 5	.00 0	.00 1	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
14	Pearson Correlation	.24 2**	.36 7**	.42 7**	.41 0**	.14 0*	.27 6**	.23 4**	.24 7**	.22 7**	.40 7**	.24 0**	.37 9**	.47 3**
	Sig. (2-tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.02 2	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
15	Pearson Correlation	.47 8**	.28 4**	.41 0**	.34 6**	.18 7**	.35 2**	.34 7**	.32 4**	.38 1**	.40 2**	.36 0**	.48 8**	.46 8**
	Sig. (2-tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 2	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
16	Pearson Correlation	.09 6	.24 4**	.28 9**	.33 6**	.13 2*	.18 8**	.19 6**	.30 9**	.14 7*	.22 0**	.15 8*	.22 0**	.34 1**
	Sig. (2-tailed)	.12 0	.00 0	.00 0	.00 0	.03 2	.00 2	.00 1	.00 0	.01 7	.00 0	.01 0	.00 0	.00 0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
التميز المؤسس سي	Pearson Correlation	.67 9**	.65 1**	.65 4**	.57 8**	.51 1**	.60 4**	.63 1**	.58 6**	.63 7**	.71 9**	.68 9**	.70 3**	.65 1**
	Sig. (2-tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0
	N	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265

Correlations

		14	15	16	التمييز المؤسسي
1	Pearson Correlation	.242**	.478**	.096	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.120	.000
	N	265	265	265	265
2	Pearson Correlation	.367**	.284**	.244**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265
3	Pearson Correlation	.427**	.410**	.289**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265
4	Pearson Correlation	.410**	.346**	.336**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265
5	Pearson Correlation	.140*	.187**	.132*	.511**
	Sig. (2-tailed)	.022	.002	.032	.000
	N	265	265	265	265
6	Pearson Correlation	.276**	.352**	.188**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000
	N	265	265	265	265
7	Pearson Correlation	.234**	.347**	.196**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000
	N	265	265	265	265
8	Pearson Correlation	.247**	.324**	.309**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265
9	Pearson Correlation	.227**	.381**	.147*	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.017	.000
	N	265	265	265	265
10	Pearson Correlation	.407**	.402**	.220**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265
11	Pearson Correlation	.240**	.360**	.158*	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000
	N	265	265	265	265
12	Pearson Correlation	.379**	.488**	.220**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265
13	Pearson Correlation	.473**	.468**	.341**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	265	265	265	265
14	Pearson Correlation	1	.365**	.290**	.573**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	265	265	265	265
15	Pearson Correlation	.365**	1	.210**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	265	265	265	265
16	Pearson Correlation	.290**	.210**	1	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000

	N	265	265	265	265
التميز المؤسسي	Pearson Correlation	.573**	.659**	.434**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	265	265	265	265

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

NPART TESTS

K-S(NORMAL)= /الاول الثاني الثالث الرابع الخامس السادس المستقل التابع

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الرؤية	الرسالة	الأهداف	التفكير الاستراتيجي
	N	265	265	265	265
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2506	3.3260	3.5411	3.2068
	Std. Deviation	.67578	.69498	.63402	.71103
Most Extreme Differences	Absolute	.105	.093	.145	.110
	Positive	.085	.068	.099	.110
	Negative	-.105-	-.093-	-.145-	-.095-
	Test Statistic	.105	.093	.145	.110
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الخيار الاستراتيجي	الفكر الابداعي	التخطيط الاستراتيجي	التميز المؤسسي
	N	265	265	265	265
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2475	2.9962	3.2614	3.2064
	Std. Deviation	.72676	.80330	.57024	.60518
Most Extreme Differences	Absolute	.109	.074	.063	.062
	Positive	.071	.074	.040	.062
	Negative	-.109-	-.072-	-.063-	-.053-
	Test Statistic	.109	.074	.063	.062
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 ^c	.001 ^c	.013 ^c	.016 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس

/BARCHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس

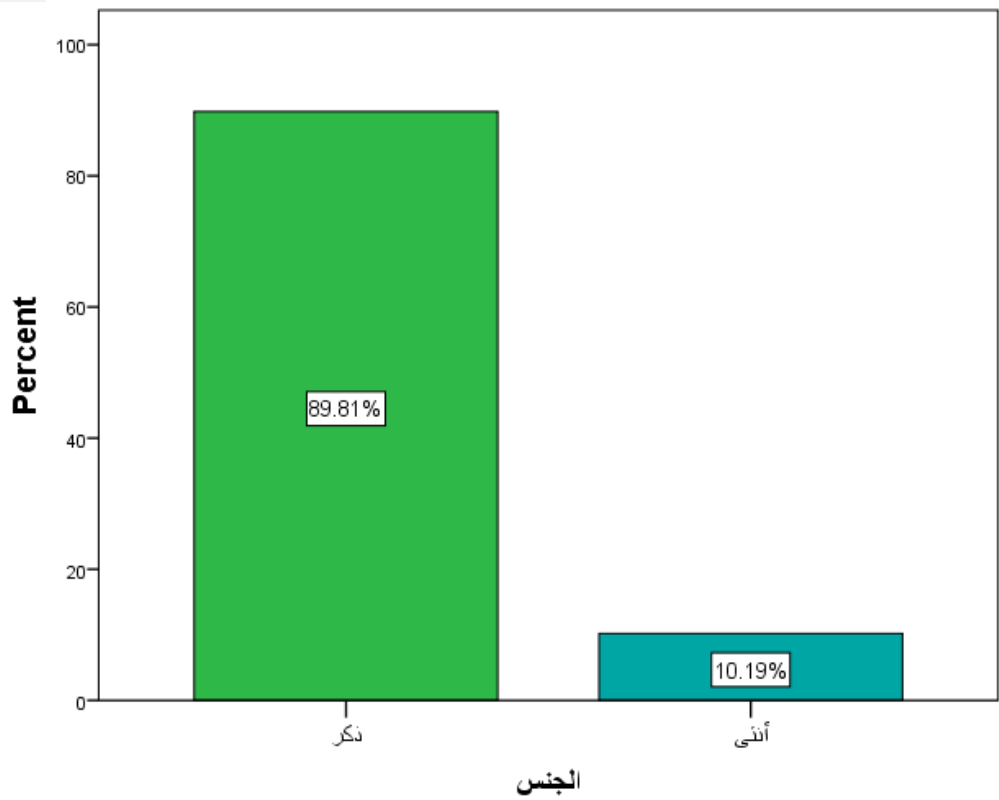
/BARCHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics		
N	Valid	الجنس 265
	Missing	0

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	238	89.8	89.8	89.8
	أنثى	27	10.2	10.2	100.0
	Total	265	100.0	100.0	



NPART TESTS
/CHISQUARE=
الجنس
/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies

الجنس			
	Observed N	Expected N	Residual
ذكر	238	132.5	105.5
أنثى	27	132.5	-105.5
Total	265		

Test Statistics

الجنس	
Chi-Square	168.004 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 132.5.

الخبرةFREQUENCIES VARIABLES=

/BARCHART PERCENT

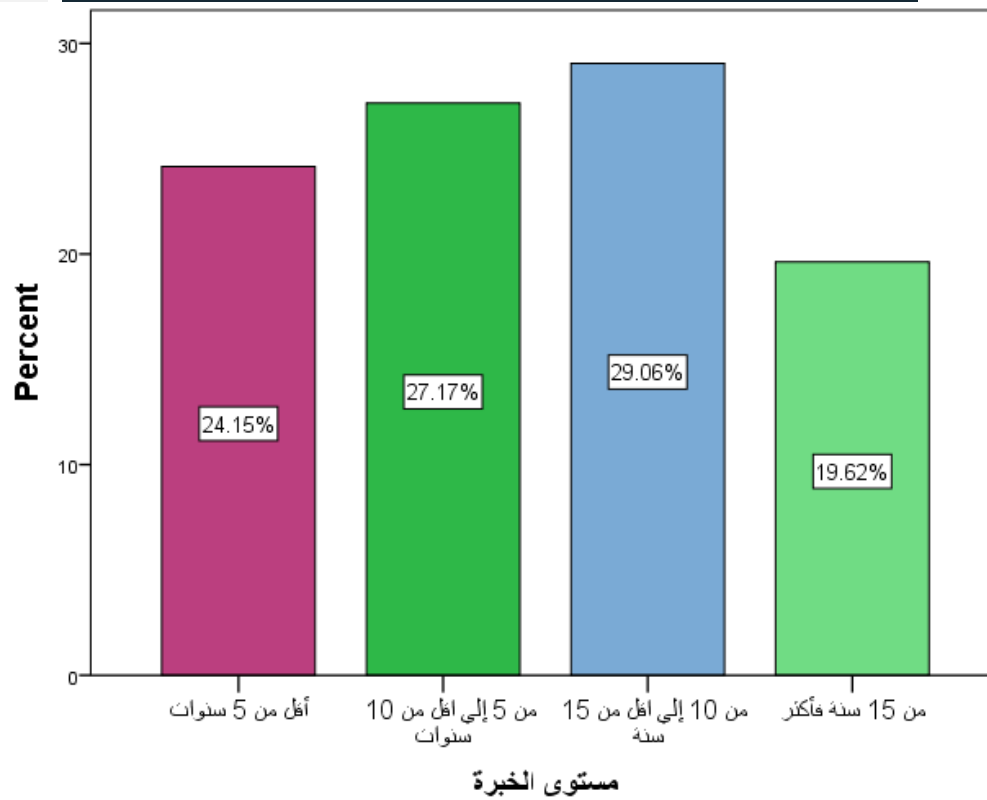
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

مستوى الخبرة		
N	Valid	265
	Missing	0

		مستوى الخبرة		
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	64	24.2	24.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	72	27.2	51.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	77	29.1	80.4
	من 15 سنة فأكثر	52	19.6	100.0
	Total	265	100.0	100.0



NPAR TESTS
 /CHISQUARE= الخبرة
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests Chi-Square Test

Frequencies

مستوى الخبرة			
	Observed N	Expected N	Residual
أقل من 5 سنوات	64	66.3	-2.3-
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	72	66.3	5.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	77	66.3	10.8
من 15 سنة فأكثر	52	66.3	-14.3-
Total	265		

Test Statistics

مستوى الخبرة	
Chi-Square	5.385 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.146

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 66.3.

NPAR TESTS
/CHISQUARE=الوظيفي
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies

المستوى الوظيفي			
	Observed N	Expected N	Residual
مدير إدارة	52	66.3	-14.3
عميد الكلية	23	66.3	-43.3
مدير مكتب	67	66.3	.8
رئيس قسم	123	66.3	56.8
Total	265		

Test Statistics

المستوى الوظيفي	
Chi-Square	79.921 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 66.3.

المستوى الوظيفيFREQUENCIES VARIABLES=
/BARCHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

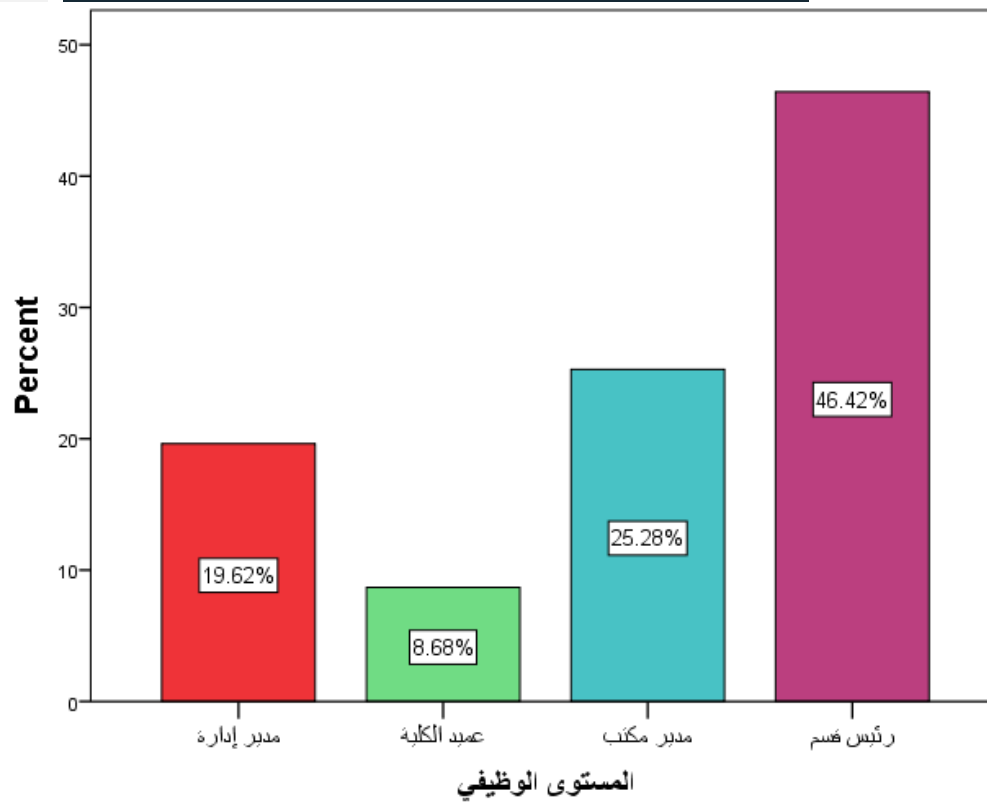
Frequencies

Statistics

المستوى الوظيفي

N	Valid	Missing
	265	0

		المستوى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير إدارة	52	19.6	19.6	19.6
	عميد الكلية	23	8.7	8.7	28.3
	مدير مكتب	67	25.3	25.3	53.6
	رئيس قسم	123	46.4	46.4	100.0
	Total	265	100.0	100.0	



NPAR TESTS

/CHISQUARE=

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies

	العمر	Observed N	Expected N	Residual
أقل من 30 سنة		14	66.3	-52.3-
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة		41	66.3	-25.3-
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة		90	66.3	23.8
من 40 سنة فأكثر		120	66.3	53.8
Total		265		

Test Statistics

	العمر
Chi-Square	102.955 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 66.3.

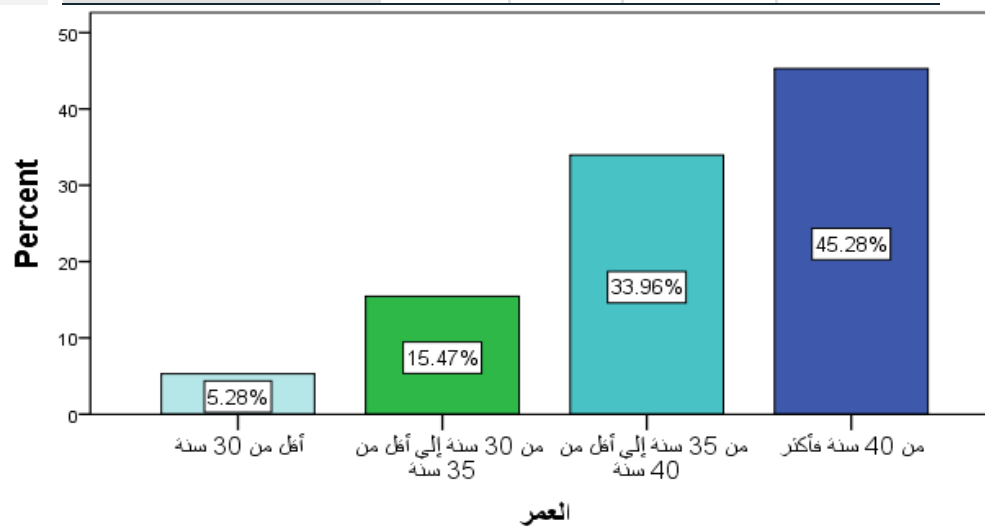
FREQUENCIES VARIABLES=العمر
/BARCHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

N	Valid	العمر
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	العمر Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	14	5.3	5.3	5.3
	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	41	15.5	15.5	20.8
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	90	34.0	34.0	54.7
	من 40 سنة فأكثر	120	45.3	45.3	100.0
Total		265	100.0	100.0	



FREQUENCIES VARIABLES=

/BARCHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

المؤهل العلمي		
N	Valid	265
	Missing	0

		المؤهل العلمي		
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	132	49.8	49.8
	دكتوراه	133	50.2	100.0
	Total	265	100.0	



NPAR TESTS
المؤهل /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests
Chi-Square Test
Frequencies

المؤهل العلمي			
	Observed N	Expected N	Residual
ماجستير	132	132.5	-.5-
دكتوراه	133	132.5	.5
Total	265		

Test Statistics

المؤهل العلمي	
Chi-Square	.004 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.951

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 132.5.

FREQUENCIES VARIABLES=الرؤية1 الرؤية2 الرؤية3 الرؤية4 الرؤية5
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5
N	Valid	265	265	265	265	265
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	34	12.8	12.8	15.1
	محايد	91	34.3	34.3	49.4
	موافق	118	44.5	44.5	94.0
	موافق بشدة	16	6.0	6.0	100.0
Total		265	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	47	17.7	17.7	18.9
	محايد	102	38.5	38.5	57.4
	موافق	91	34.3	34.3	91.7

موافق بشدة	22	8.3	8.3	100.0
Total	265	100.0	100.0	

3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	12	4.5	4.5	4.5
غير موافق	60	22.6	22.6	27.2
محايد	117	44.2	44.2	71.3
موافق	70	26.4	26.4	97.7
موافق بشدة	6	2.3	2.3	100.0
Total	265	100.0	100.0	

4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	11	4.2	4.2	4.2
غير موافق	47	17.7	17.7	21.9
محايد	109	41.1	41.1	63.0
موافق	84	31.7	31.7	94.7
موافق بشدة	14	5.3	5.3	100.0
Total	265	100.0	100.0	

5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	7	2.6	2.6	2.6
غير موافق	29	10.9	10.9	13.6
محايد	107	40.4	40.4	54.0
موافق	96	36.2	36.2	90.2
موافق بشدة	26	9.8	9.8	100.0
Total	265	100.0	100.0	

NPAR TESTS

WITH w w w w w (PAIRED) WILCOXON=

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	265	3.3925	.86861	1.00	5.00
2	265	3.3094	.89744	1.00	5.00
3	265	2.9925	.87470	1.00	5.00
4	265	3.1623	.92118	1.00	5.00
5	265	3.3962	.90327	1.00	5.00
الرؤية	265	3.2506	.67578	1.00	4.80
w	265	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - الرؤية
Z	-6.631 ^b	-5.330 ^b	-.191 ^c	-2.754 ^b	-6.420 ^b	-6.117 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.849	.006	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

FREQUENCIES VARIABLES=الرسالة1. الرسالة2. الرسالة3. الرسالة4. الرسالة5.
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5
N	Valid	265	265	265	265	265
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	49	18.5	18.5	21.5
	محايد	102	38.5	38.5	60.0
	موافق	83	31.3	31.3	91.3
	موافق بشدة	23	8.7	8.7	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	6.4	6.4	6.4
	غير موافق	35	13.2	13.2	19.6
	محايد	108	40.8	40.8	60.4
	موافق	83	31.3	31.3	91.7
	موافق بشدة	22	8.3	8.3	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	30	11.3	11.3	12.5
	محايد	83	31.3	31.3	43.8
	موافق	126	47.5	47.5	91.3
	موافق بشدة	23	8.7	8.7	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	4.2	4.2	4.2
	غير موافق	53	20.0	20.0	24.2
	محايد	130	49.1	49.1	73.2
	موافق	60	22.6	22.6	95.8
	موافق بشدة	11	4.2	4.2	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	23	8.7	8.7	11.7
	محايد	68	25.7	25.7	37.4
	موافق	126	47.5	47.5	84.9
	موافق بشدة	40	15.1	15.1	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

NPARTESTS

WITH WILCOXON= الرسالة1. الرسالة2. الرسالة3. الرسالة4. الرسالة5. الثاني

(PAIRED)

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	265	3.2415	.95454	1.00	5.00
2	265	3.2189	.99488	1.00	5.00
3	265	3.5132	.84880	1.00	5.00
4	265	3.0264	.87216	1.00	5.00
5	265	3.6302	.94500	1.00	5.00
الرسالة	265	3.3260	.69498	1.00	5.00
w	265	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - الرسالة
Z	-3.988 ^b	-3.292 ^b	-8.359 ^b	-.474 ^b	-8.787 ^b	-7.189 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.635	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

FREQUENCIES VARIABLES=الأهداف1,الأهداف2,الأهداف3,الأهداف4,الأهداف5.
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5
N	Valid	265	265	265	265	265
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

1

Valid	غير موافق بشدة	4	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	13	4.9	4.9	6.4
	محايد	80	30.2	30.2	36.6
	موافق	140	52.8	52.8	89.4
	موافق بشدة	28	10.6	10.6	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

2

Valid	غير موافق بشدة	2	.8	.8	.8
	غير موافق	28	10.6	10.6	11.3
	محايد	87	32.8	32.8	44.2
	موافق	127	47.9	47.9	92.1
	موافق بشدة	21	7.9	7.9	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

3

Valid	غير موافق بشدة	6	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	28	10.6	10.6	12.8
	محايد	95	35.8	35.8	48.7
	موافق	105	39.6	39.6	88.3
	موافق بشدة	31	11.7	11.7	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

4

Valid	غير موافق بشدة	2	.8	.8	.8
	غير موافق	14	5.3	5.3	6.0
	محايد	109	41.1	41.1	47.2
	موافق	112	42.3	42.3	89.4
	موافق بشدة	28	10.6	10.6	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	.8	.8	.8
	غير موافق	21	7.9	7.9	8.7
	محايد	114	43.0	43.0	51.7
	موافق	103	38.9	38.9	90.6
	موافق بشدة	25	9.4	9.4	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

NPAR TESTS

WITH w w w w w w الثالث 5. الأهداف 4. الأهداف 3. الأهداف 2. الأهداف 1. الأهداف /WILCOXON=

(PAIRED)

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	265	3.6604	.79161	1.00	5.00
2	265	3.5170	.81690	1.00	5.00
3	265	3.4792	.91315	1.00	5.00
4	265	3.5660	.78116	1.00	5.00
5	265	3.4830	.80287	1.00	5.00
الأهداف	265	3.5411	.63402	1.00	5.00
w	265	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - الأهداف
Z	-10.246 ^b	-8.655 ^b	-7.435 ^b	-9.404 ^b	-8.305 ^b	-10.847 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

FREQUENCIES VARIABLES= التفكير 1. التفكير 2. التفكير 3. التفكير 4. التفكير 5.
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5
N	Valid	265	265	265	265	265
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

1

Valid	غير موافق بشدة	15	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	41	15.5	15.5	21.1
	محايد	111	41.9	41.9	63.0
	موافق	82	30.9	30.9	94.0
	موافق بشدة	16	6.0	6.0	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

2

Valid	غير موافق بشدة	3	1.1	1.1	1.1
	غير موافق	41	15.5	15.5	16.6
	محايد	108	40.8	40.8	57.4
	موافق	79	29.8	29.8	87.2

موافق بشدة	34	12.8	12.8	100.0
Total	265	100.0	100.0	

3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	8	3.0	3.0	3.0
غير موافق	39	14.7	14.7	17.7
محايد	118	44.5	44.5	62.3
موافق	77	29.1	29.1	91.3
موافق بشدة	23	8.7	8.7	100.0
Total	265	100.0	100.0	

4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	12	4.5	4.5	4.5
غير موافق	41	15.5	15.5	20.0
محايد	120	45.3	45.3	65.3
موافق	72	27.2	27.2	92.5
موافق بشدة	20	7.5	7.5	100.0
Total	265	100.0	100.0	

5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	19	7.2	7.2	7.2
غير موافق	49	18.5	18.5	25.7
محايد	110	41.5	41.5	67.2
موافق	71	26.8	26.8	94.0
موافق بشدة	16	6.0	6.0	100.0
Total	265	100.0	100.0	

NPAR TESTS

WITH w w w w w w الرابع التفكير.5 التفكير.4 التفكير.3 التفكير.2 التفكير.1 التفكير. /WILCOXON= (PAIRED)

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	265	3.1623	.95351	1.00	5.00
2	265	3.3774	.93392	1.00	5.00
3	265	3.2566	.91815	1.00	5.00
4	265	3.1774	.93878	1.00	5.00
5	265	3.0604	.99055	1.00	5.00
التفكير الاستراتيجي	265	3.2068	.71103	1.00	4.80
w	265	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - التفكير الاستراتيجي
Z	-2.590 ^b	-6.151 ^b	-4.342 ^b	-2.948 ^b	-.872 ^b	-4.573 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.003	.383	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

NPAR TESTS

WITH w w w w w w الخامس 5 الخيار 4 الخيار 3 الخيار 2 الخيار 1 الخيار /WILCOXON=

(PAIRED)

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	265	3.2679	.83025	1.00	5.00
2	265	3.2868	.96962	1.00	5.00
3	265	3.2302	.98657	1.00	5.00
4	265	3.1925	.94385	1.00	5.00
5	265	3.2604	.98672	1.00	5.00
الخيار الاستراتيجي	265	3.2475	.72676	1.00	5.00
W	265	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	W - الخيار الاستراتيجي
Z	-4.963 ^b	-4.644 ^b	-3.735 ^b	-3.225 ^b	-4.113 ^b	-5.421 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

FREQUENCIES VARIABLES=الخيار1. الخيار2. الخيار3. الخيار4. الخيار5.
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		Statistics				
		1	2	3	4	5
N	Valid	265	265	265	265	265
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	37	14.0	14.0	15.8
	محايد	118	44.5	44.5	60.4
	موافق	92	34.7	34.7	95.1
	موافق بشدة	13	4.9	4.9	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	53	20.0	20.0	22.3
	محايد	91	34.3	34.3	56.6
	موافق	89	33.6	33.6	90.2
	موافق بشدة	26	9.8	9.8	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	50	18.9	18.9	22.3
	محايد	105	39.6	39.6	61.9
	موافق	73	27.5	27.5	89.4
	موافق بشدة	28	10.6	10.6	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	46	17.4	17.4	21.1
	محايد	113	42.6	42.6	63.8
	موافق	75	28.3	28.3	92.1
	موافق بشدة	21	7.9	7.9	100.0

Total	265	100.0	100.0	
5				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	10	3.8	3.8	3.8
غير موافق	49	18.5	18.5	22.3
محايد	92	34.7	34.7	57.0
موافق	90	34.0	34.0	90.9
موافق بشدة	24	9.1	9.1	100.0
Total	265	100.0	100.0	

NPARTESTS
 WITH w w w w w السادس 5. الابداعي. 4. الابداعي. 3. الابداعي. 2. الابداعي. 1. الابداعي. /WILCOXON=
 w (PAIRED)
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	265	3.0717	1.06891	1.00	5.00
2	265	2.9019	1.00651	1.00	5.00
3	265	2.9547	1.02147	1.00	5.00
4	265	2.9245	1.00847	1.00	5.00
5	265	3.1283	.99552	1.00	5.00
الفكر الابداعي	265	2.9962	.80330	1.00	5.00
w	265	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics ^a						
	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - الفكر الابداعي
Z	-1.146 ^b	-1.569 ^c	-.811 ^c	-1.255 ^c	-2.073 ^b	-.204 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.252	.117	.417	.209	.038	.838

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

FREQUENCIES VARIABLES= 1. الابداعي. 2. الابداعي. 3. الابداعي. 4. الابداعي. 5.
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		1	2	3	4	5
N	Valid	265	265	265	265	265
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	73	27.5	27.5	33.2
	محايد	79	29.8	29.8	63.0
	موافق	74	27.9	27.9	90.9
	موافق بشدة	24	9.1	9.1	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	18	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	81	30.6	30.6	37.4
	محايد	88	33.2	33.2	70.6
	موافق	65	24.5	24.5	95.1
	موافق بشدة	13	4.9	4.9	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	23	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	61	23.0	23.0	31.7
	محايد	100	37.7	37.7	69.4
	موافق	67	25.3	25.3	94.7
	موافق بشدة	14	5.3	5.3	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	23	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	61	23.0	23.0	31.7
	محايد	109	41.1	41.1	72.8
	موافق	57	21.5	21.5	94.3
	موافق بشدة	15	5.7	5.7	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	46	17.4	17.4	23.0
	محايد	119	44.9	44.9	67.9
	موافق	60	22.6	22.6	90.6
	موافق بشدة	25	9.4	9.4	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

5

NP-TESTS
 WITH w w w المستقل 5. السادس /WILCOXON= الابداعي.1 الابداعي.2 الابداعي.3 الابداعي.4 الابداعي.5
 w w w
 w (PAIRED)
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS.

NP-Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	265	3.0717	1.06891	1.00	5.00
2	265	2.9019	1.00651	1.00	5.00
3	265	2.9547	1.02147	1.00	5.00
4	265	2.9245	1.00847	1.00	5.00
5	265	3.1283	.99552	1.00	5.00
الفكر الابداعي	265	2.9962	.80330	1.00	5.00
التخطيط الاستراتيجي	265	3.2614	.57024	1.00	4.60
w	265	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - الفكر الابداعي
Z	-1.146 ^b	-1.569 ^c	-.811 ^c	-1.255 ^c	-2.073 ^b	-.204 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.252	.117	.417	.209	.038	.838

Test Statistics^a

Z	-7.127 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
b. Based on positive ranks.
c. Based on negative ranks.

NPAR TESTS

/WILCOXON=المؤسسي.1 المؤسسي.2 المؤسسي.3 المؤسسي.4 المؤسسي.5 المؤسسي.6 المؤسسي.7
المؤسسي.8

المؤسسي.9 المؤسسي.10 المؤسسي.11 المؤسسي.12 المؤسسي.13 المؤسسي.14 المؤسسي.15 المؤسسي.16

التابع WITH

WWW WWW WWW WWW WWW WWW WWW (PAIRED)

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1	265	3.2491	.94461	1.00	5.00
2	265	3.1057	.82811	1.00	5.00
3	265	2.9736	.97859	1.00	5.00
4	265	2.9962	1.00189	1.00	5.00
5	265	3.6642	.96748	1.00	5.00
6	265	3.2302	.86812	1.00	5.00
7	265	3.3057	.98134	1.00	5.00
8	265	3.7057	.92327	1.00	5.00
9	265	3.3547	.98599	1.00	5.00
10	265	3.2528	.94960	1.00	5.00
11	265	3.1660	.96274	1.00	5.00
12	265	3.0717	1.08996	1.00	5.00
13	265	2.9736	.98630	1.00	5.00
14	265	3.1170	.93212	1.00	5.00
15	265	3.0000	1.19024	1.00	5.00
16	265	3.1358	.92341	1.00	5.00
التميز المؤسسي	265	3.2064	.60518	1.00	5.00
w	265	3.0000	.00000	3.00	3.00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics^a

	w - 1	w - 2	w - 3	w - 4	w - 5	w - 6	w - 7
Z	-4.130 ^{-b}	-2.004 ^{-b}	-.376 ^{-c}	-.096 ^{-c}	-9.007 ^{-b}	-4.170 ^{-b}	-4.902 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.045	.707	.924	.000	.000	.000

Test Statistics^a

	w - 8	w - 9	w - 10	w - 11	w - 12	w - 13	w - 14
Z	-9.565 ^{-b}	-5.258 ^{-b}	-4.177 ^{-b}	-2.779 ^{-b}	-1.027 ^{-b}	-.470 ^{-c}	-2.039 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.304	.639	.041

Test Statistics^a

	w - 15	w - 16	w - التميز المؤسسي
Z	-.135 ^{-b}	-2.176 ^{-b}	-5.743 ^{-b}
Asymp. Sig. (2-tailed)	.892	.030	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

FREQUENCIES VARIABLES=

المؤسسي.1, المؤسسي.2, المؤسسي.3, المؤسسي.4, المؤسسي.5,

المؤسسي.6, المؤسسي.8, المؤسسي 7, المؤسسي.9, المؤسسي.10, المؤسسي.11, المؤسسي.12, المؤسسي.13,

المؤسسي.14, المؤسسي.15, المؤسسي.16

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		Statistics						
		1	2	3	4	5	6	7
N	Valid	265	265	265	265	265	265	265
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

		Statistics						
		8	9	10	11	12	13	14
N	Valid	265	265	265	265	265	265	265
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

		Statistics	
		15	16
N	Valid	265	265
	Missing	0	0

Frequency Table

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	47	17.7	17.7	20.8
	محايد	103	38.9	38.9	59.6
	موافق	85	32.1	32.1	91.7
	موافق بشدة	22	8.3	8.3	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	42	15.8	15.8	19.2
	محايد	135	50.9	50.9	70.2
	موافق	70	26.4	26.4	96.6
	موافق بشدة	9	3.4	3.4	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	4.5	4.5	4.5
	غير موافق	78	29.4	29.4	34.0
	محايد	96	36.2	36.2	70.2
	موافق	63	23.8	23.8	94.0
	موافق بشدة	16	6.0	6.0	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	6.4	6.4	6.4
	غير موافق	68	25.7	25.7	32.1
	محايد	93	35.1	35.1	67.2
	موافق	73	27.5	27.5	94.7
	موافق بشدة	14	5.3	5.3	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	26	9.8	9.8	12.1
	محايد	69	26.0	26.0	38.1
	موافق	114	43.0	43.0	81.1
	موافق بشدة	50	18.9	18.9	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	44	16.6	16.6	18.5
	محايد	118	44.5	44.5	63.0
	موافق	81	30.6	30.6	93.6
	موافق بشدة	17	6.4	6.4	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	49	18.5	18.5	20.8
	محايد	100	37.7	37.7	58.5
	موافق	78	29.4	29.4	87.9
	موافق بشدة	32	12.1	12.1	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	17	6.4	6.4	9.8
	محايد	58	21.9	21.9	31.7
	موافق	140	52.8	52.8	84.5
	موافق بشدة	41	15.5	15.5	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	15	5.7	5.7	5.7
	غير موافق	29	10.9	10.9	16.6
	محايد	92	34.7	34.7	51.3
	موافق	105	39.6	39.6	90.9
	موافق بشدة	24	9.1	9.1	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	46	17.4	17.4	20.4
	محايد	106	40.0	40.0	60.4
	موافق	81	30.6	30.6	90.9
	موافق بشدة	24	9.1	9.1	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	52	19.6	19.6	23.4
	محايد	109	41.1	41.1	64.5
	موافق	72	27.2	27.2	91.7
	موافق بشدة	22	8.3	8.3	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	21	7.9	7.9	7.9
	غير موافق	61	23.0	23.0	30.9
	محايد	85	32.1	32.1	63.0
	موافق	74	27.9	27.9	90.9
	موافق بشدة	24	9.1	9.1	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	19	7.2	7.2	7.2
	غير موافق	60	22.6	22.6	29.8
	محايد	110	41.5	41.5	71.3
	موافق	61	23.0	23.0	94.3
	موافق بشدة	15	5.7	5.7	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	4.2	4.2	4.2
	غير موافق	48	18.1	18.1	22.3
	محايد	125	47.2	47.2	69.4
	موافق	61	23.0	23.0	92.5
	موافق بشدة	20	7.5	7.5	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	24	9.1	9.1	9.1
	غير موافق	83	31.3	31.3	40.4
	محايد	59	22.3	22.3	62.6
	موافق	67	25.3	25.3	87.9
	موافق بشدة	32	12.1	12.1	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	6.4	6.4	6.4
	غير موافق	38	14.3	14.3	20.8
	محايد	110	41.5	41.5	62.3
	موافق	92	34.7	34.7	97.0
	موافق بشدة	8	3.0	3.0	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05 /CRITERIA=PIN(.
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التابع
 /METHOD=ENTER الاول
 /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرؤية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 ^a	.289	.287	.51115

a. Predictors: (Constant), الرؤية

b. Dependent Variable: التميز المؤسسي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27.972	1	27.972	107.060	.000 ^b
Residual	68.715	263	.261		
Total	96.687	264			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الرؤية

Coefficients^a

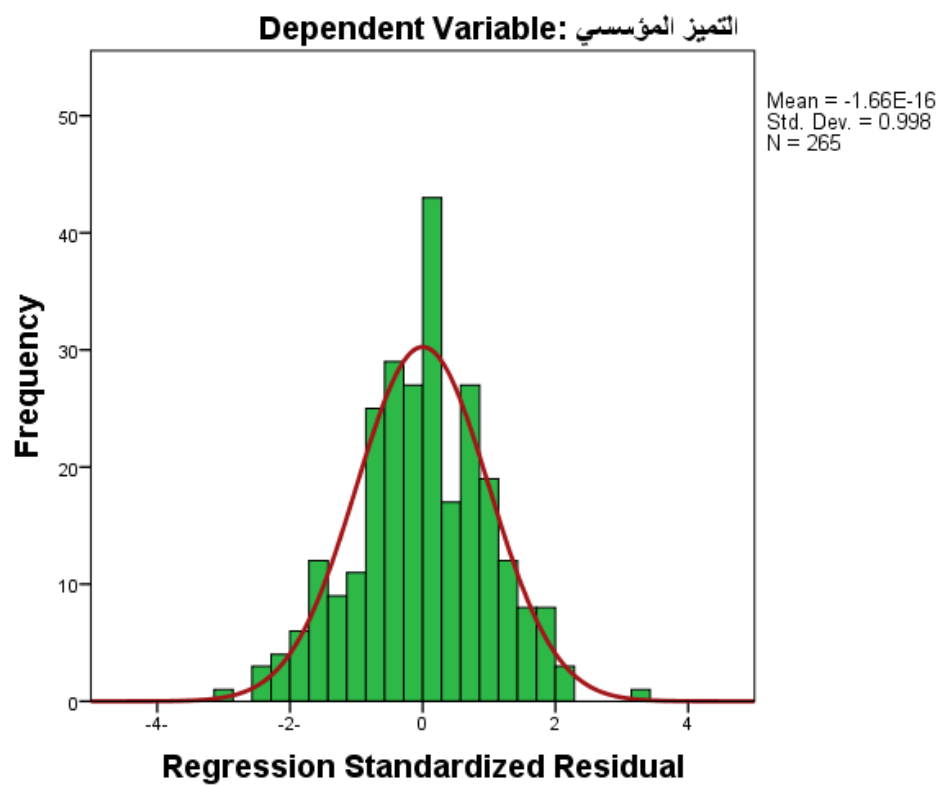
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	1.641		10.616	.000
الرؤية	.482	.538	10.347	.000

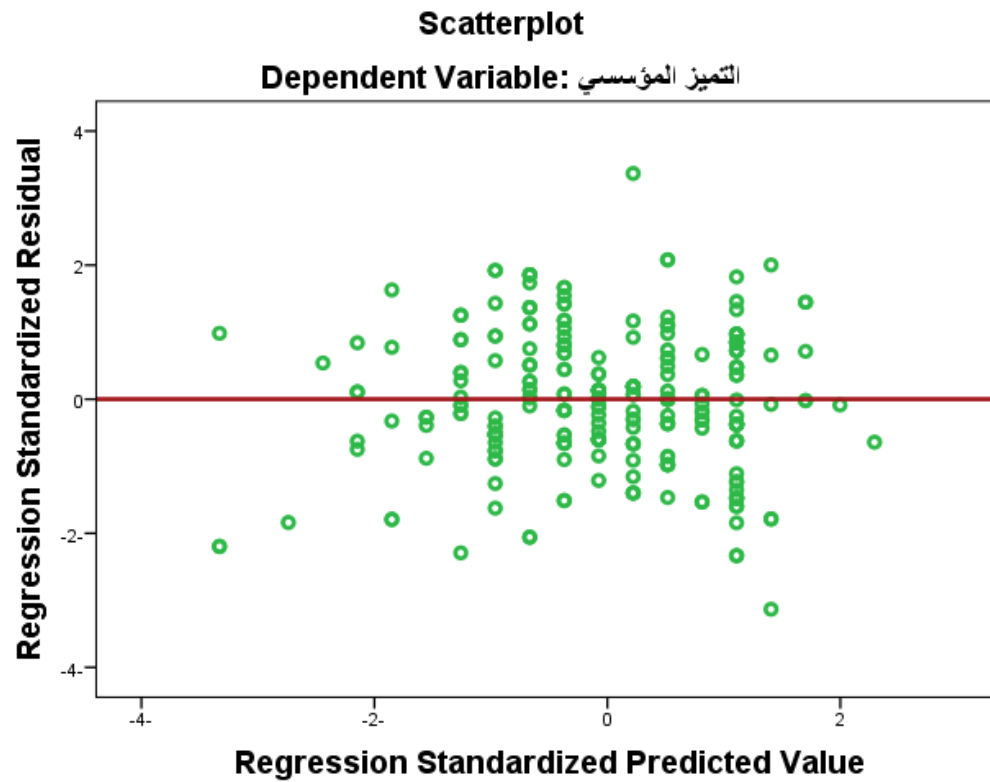
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1223	3.9527	3.2064	.32551	265
Residual	-1.60119	1.72165	.00000	.51018	265
Std. Predicted Value	-3.330	2.293	.000	1.000	265
Std. Residual	-3.133	3.368	.000	.998	265

التميز المؤسسي. Dependent Variable:

Charts





```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05 /CRITERIA=PIN(
/NOORIGIN
التابع /DEPENDENT
الثاني /METHOD=ENTER
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرسالة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 ^a	.486	.485	.43449

a. Predictors: (Constant), الرسالة

b. Dependent Variable: التميز المؤسسي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	47.037	1	47.037	249.159	.000 ^b
Residual	49.650	263	.189		
Total	96.687	264			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الرسالة

Coefficients^a

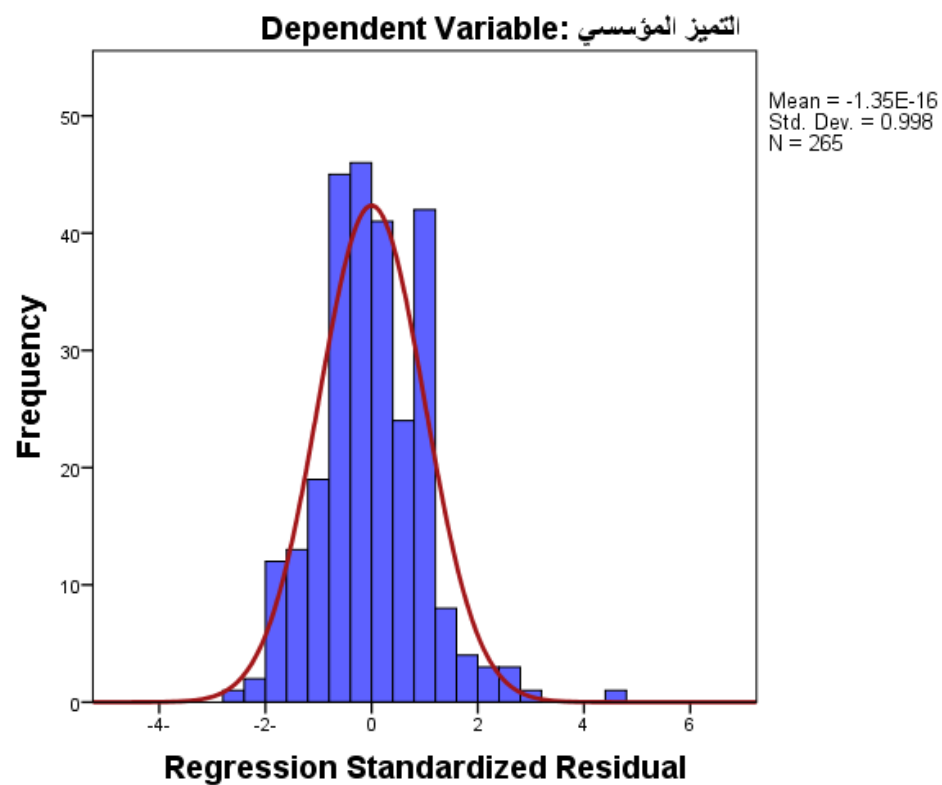
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	1.186		9.074	.000
الرسالة	.607	.697	15.785	.000

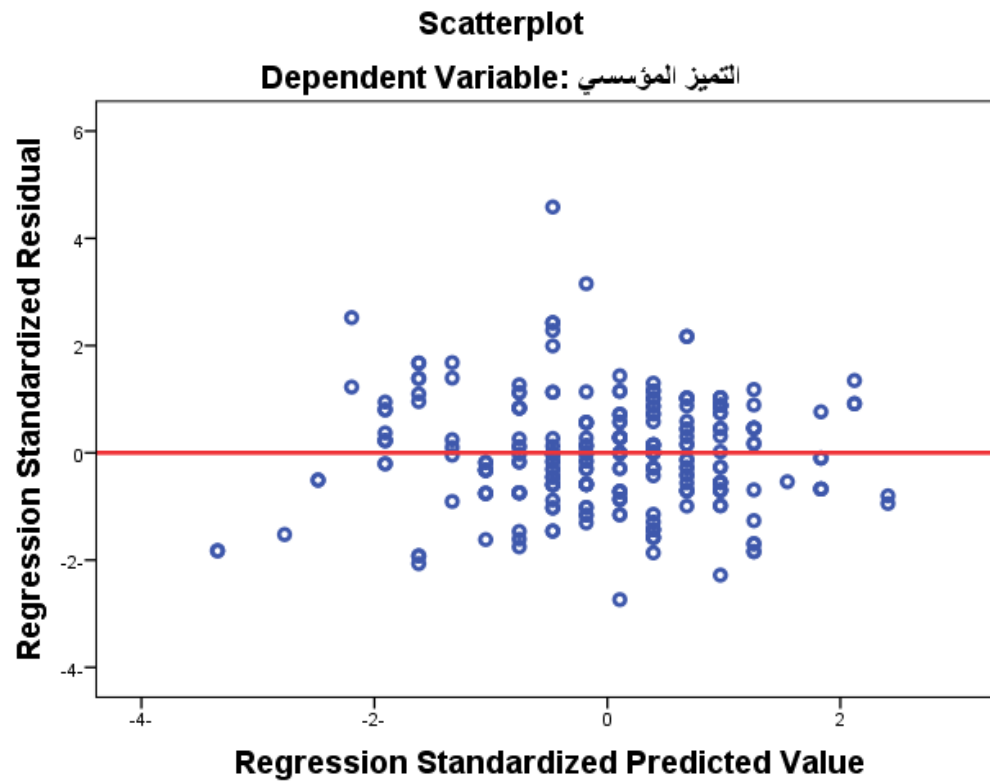
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.7936	4.2231	3.2064	.42210	265
Residual	-1.18879	1.99165	.00000	.43367	265
Std. Predicted Value	-3.347	2.409	.000	1.000	265
Std. Residual	-2.736	4.584	.000	.998	265

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Charts





```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05 /CRITERIA=PIN(
/NOORIGIN
التابع /DEPENDENT
الثالث /METHOD=ENTER
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأهداف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 ^a	.431	.429	.45740

a. Predictors: (Constant), الأهداف

b. Dependent Variable: التميز المؤسسي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41.664	1	41.664	199.150	.000 ^b
Residual	55.022	263	.209		
Total	96.687	264			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الأهداف

Coefficients^a

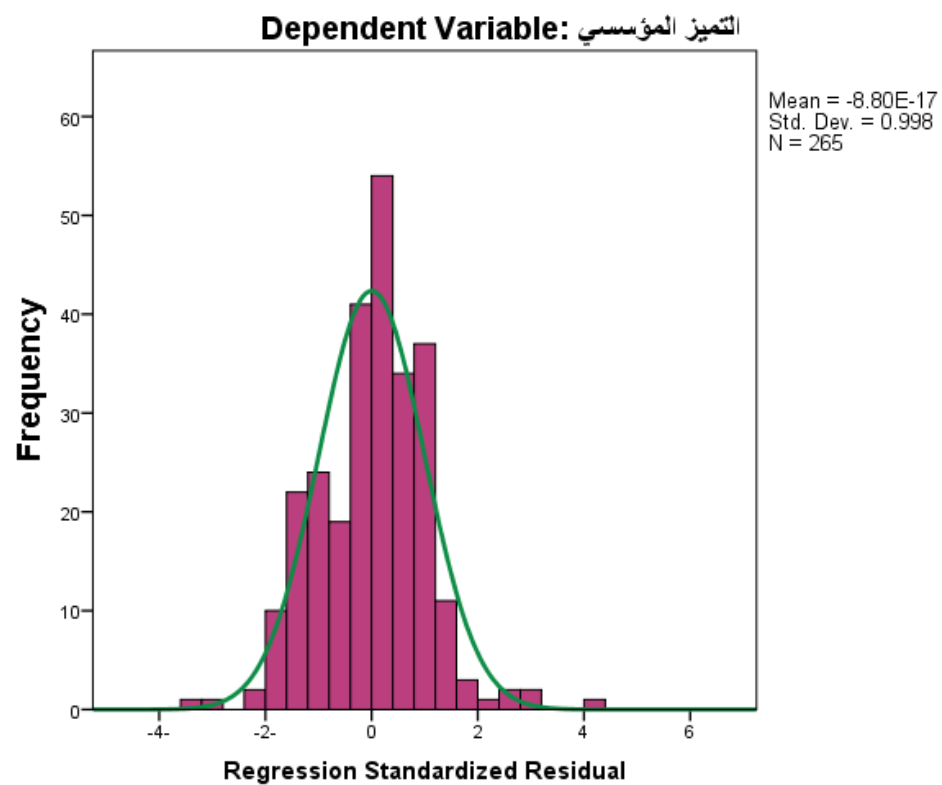
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	.988		6.183	.000
الأهداف	.627	.656	14.112	.000

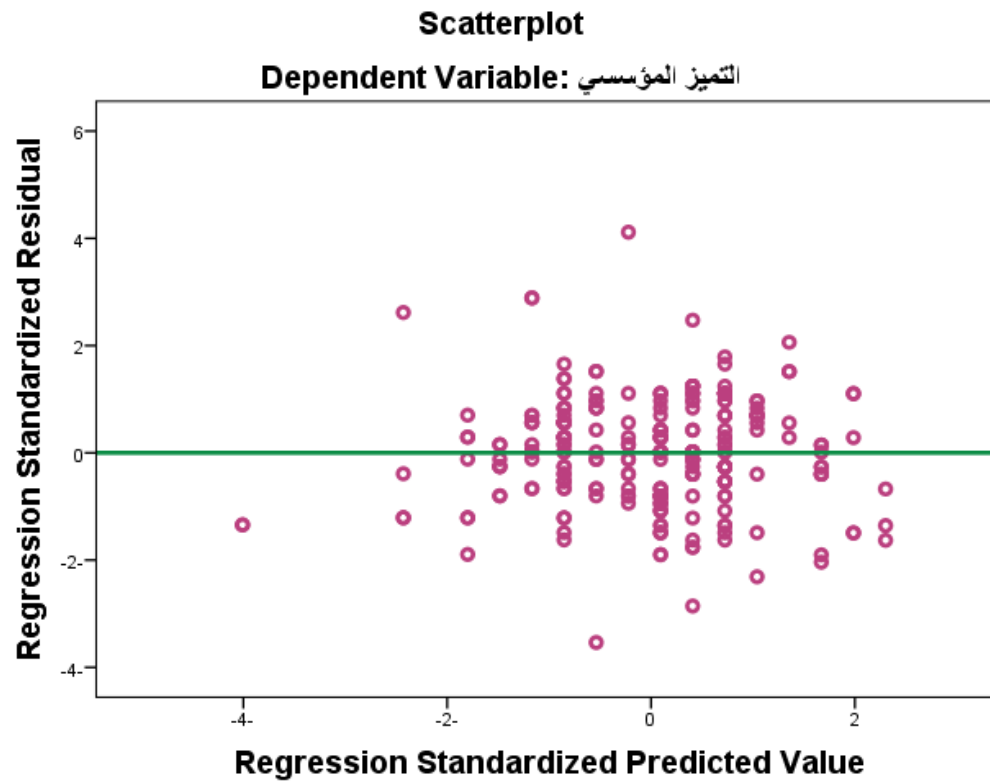
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6141	4.1205	3.2064	.39727	265
Residual	-1.61762	1.88206	.00000	.45653	265
Std. Predicted Value	-4.008	2.301	.000	1.000	265
Std. Residual	-3.537	4.115	.000	.998	265

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Charts





```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05 /CRITERIA=PIN(
/NOORIGIN
التابع /DEPENDENT
الرابع /METHOD=ENTER
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التفكير الاستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701 ^a	.491	.489	.43263

a. Predictors: (Constant),

التفكير الاستراتيجي
b. Dependent Variable:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	47.463	1	47.463	253.588	.000 ^b
Residual	49.224	263	.187		
Total	96.687	264			

a. Dependent Variable:

التفكير الاستراتيجي
b. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	1.294	.123	10.521	.000
التفكير الاستراتيجي	.596	.701	15.924	.000

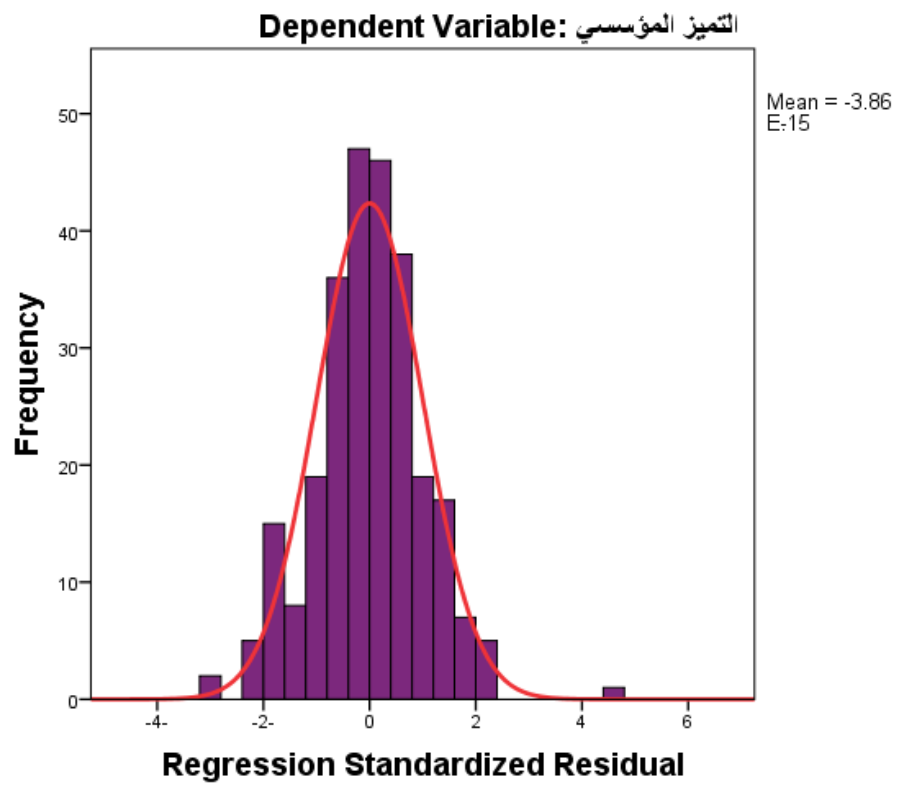
a. Dependent Variable:

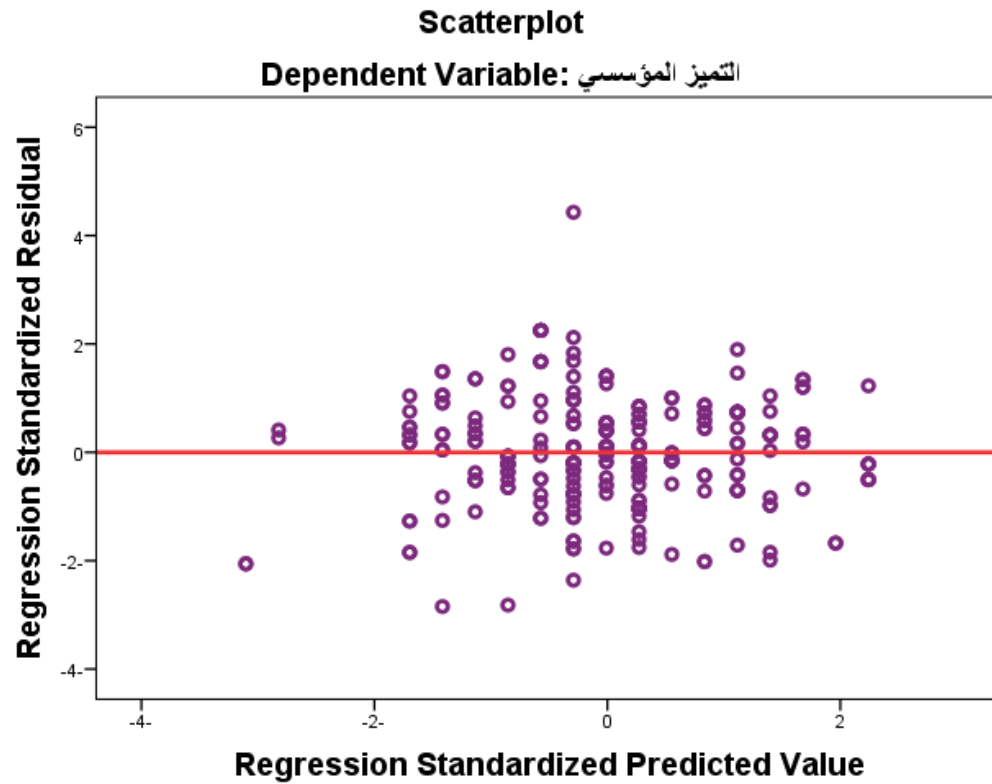
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8904	4.1564	3.2064	.42401	265
Residual	-1.23099	1.91695	.00000	.43181	265
Std. Predicted Value	-3.104	2.241	.000	1.000	265
Std. Residual	-2.845	4.431	.000	.998	265

a. Dependent Variable:

Charts





```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05 /CRITERIA=PIN(
/NOORIGIN
التابع /DEPENDENT
الخامس /METHOD=ENTER
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الخيار الاستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 ^a	.601	.599	.38301

a. Predictors: (Constant), الخيار الاستراتيجي

b. Dependent Variable: التميز المؤسسي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	58.105	1	58.105	396.082	.000 ^b
Residual	38.582	263	.147		
Total	96.687	264			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الخيار الاستراتيجي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1.110	.108		10.284	.000
الخيار الاستراتيجي	.646	.032	.775	19.902	.000

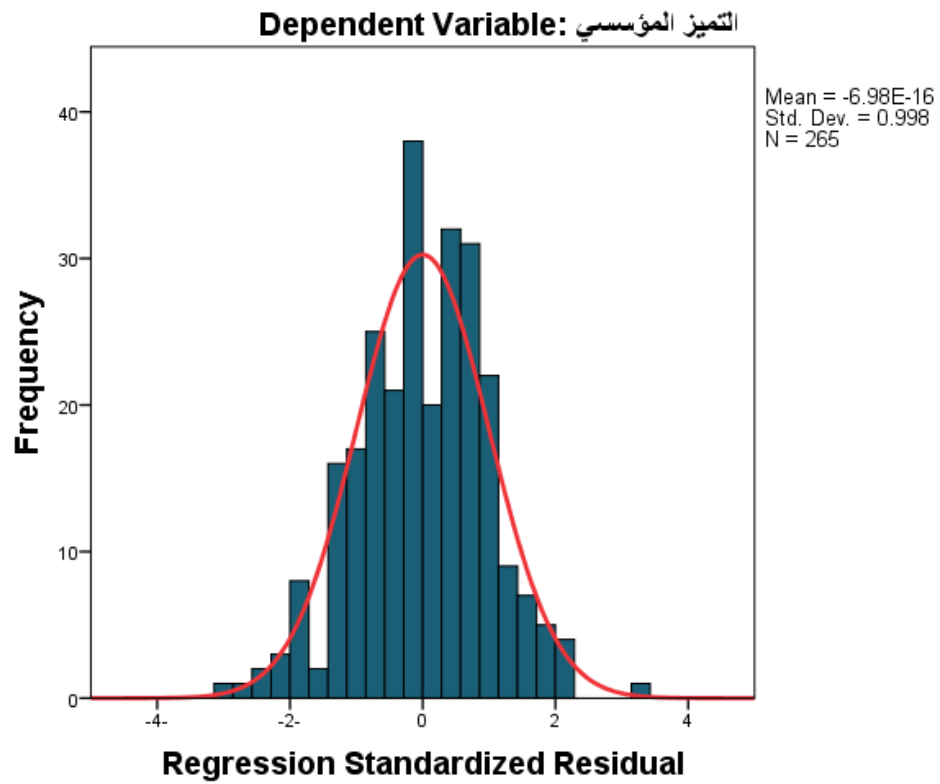
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

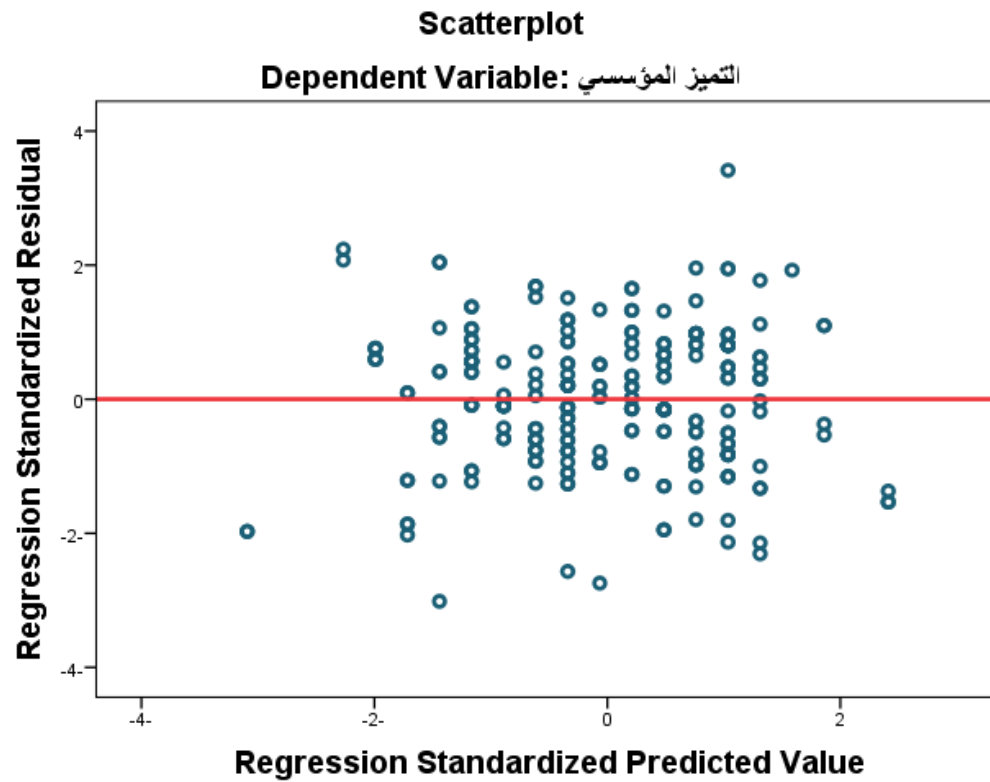
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.7555	4.3376	3.2064	.46914	265
Residual	-1.15515	1.30791	.00000	.38229	265
Std. Predicted Value	-3.093	2.411	.000	1.000	265
Std. Residual	-3.016	3.415	.000	.998	265

التمييز المؤسسي. Dependent Variable:

Charts





```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05 /CRITERIA=PIN(
/NOORIGIN
التابع /DEPENDENT
المستقل /METHOD=ENTER
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفكر الإبداعي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.554	.40397

a. Predictors: (Constant), الفكر الإبداعي

b. Dependent Variable: التميز المؤسسي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	53.768	1	53.768	329.481	.000 ^b
Residual	42.919	263	.163		
Total	96.687	264			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الفكر الإبداعي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	1.523		15.866	.000
الفكر الإبداعي	.562	.746	18.152	.000

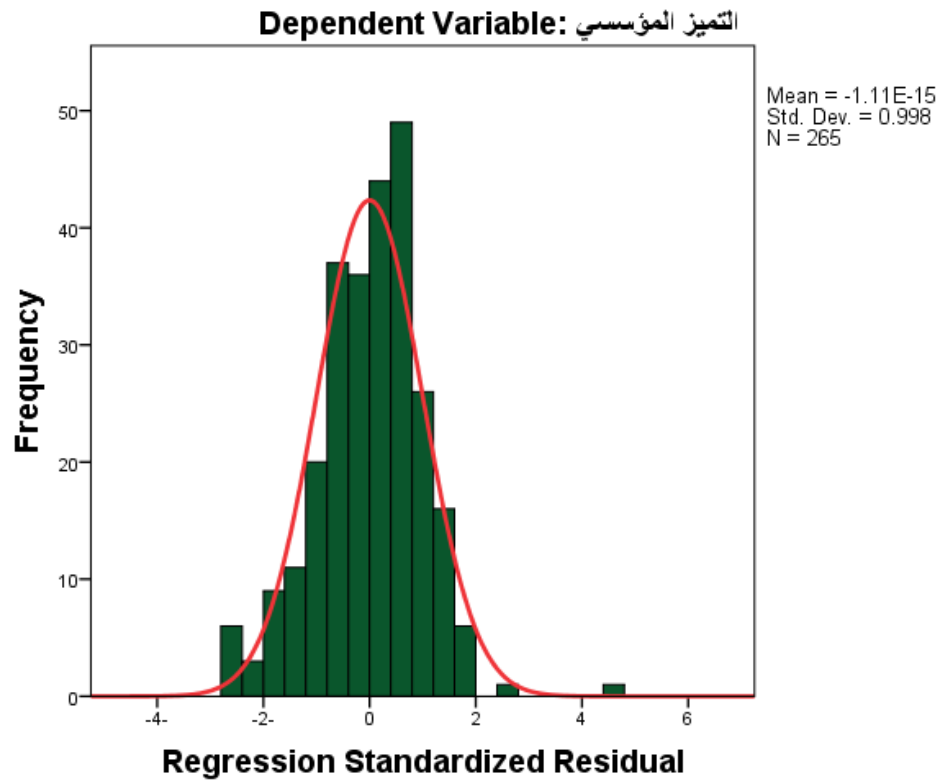
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

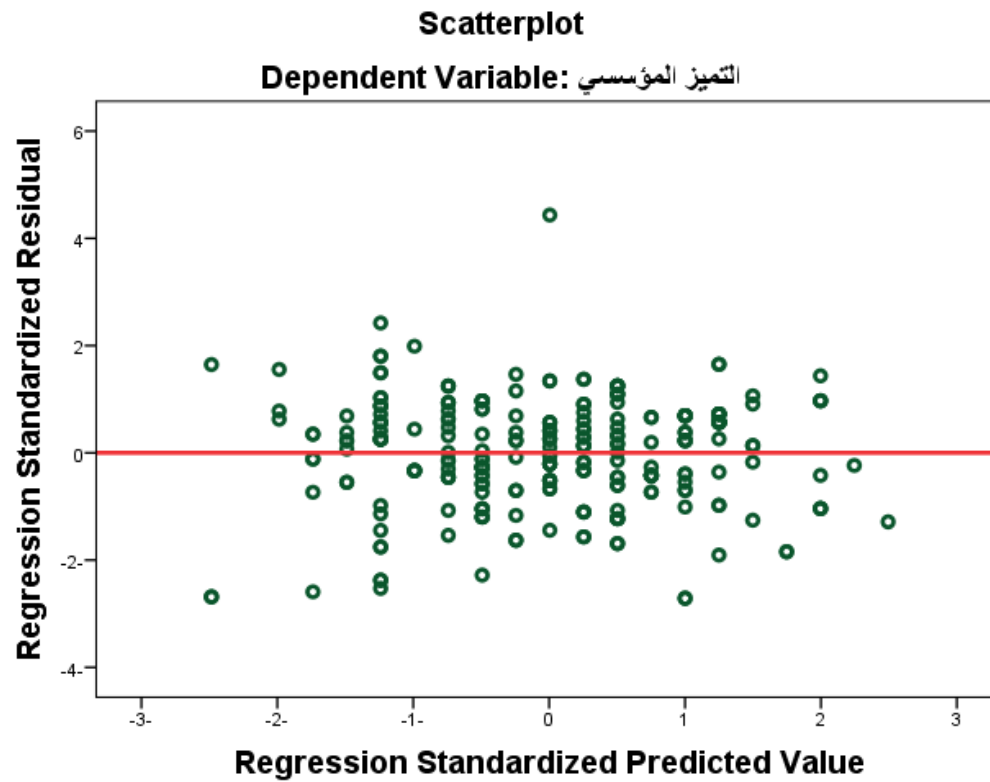
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0849	4.3321	3.2064	.45129	265
Residual	-1.09543	1.79151	.00000	.40320	265
Std. Predicted Value	-2.485	2.494	.000	1.000	265
Std. Residual	-2.712	4.435	.000	.998	265

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Charts





```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
)10) POUT(.05 /CRITERIA=PIN(
/NOORIGIN
/DEPENDENT التابع
/METHOD=ENTER الاول الثاني الثالث الرابع الخامس السادس
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفكر الابداعي، الرؤية، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الرسالة، الخيار الاستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 ^a	.763	.758	.29800

a. Predictors: (Constant), الفكر الابداعي، الرؤية، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الرسالة، الخيار الاستراتيجي

b. Dependent Variable: التميز المؤسسي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	73.776	6	12.296	138.464	.000 ^b
Residual	22.911	258	.089		
Total	96.687	264			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الفكر الابداعي، الرؤية، الأهداف، التفكير الاستراتيجي، الرسالة، الخيار الاستراتيجي

Coefficients^a

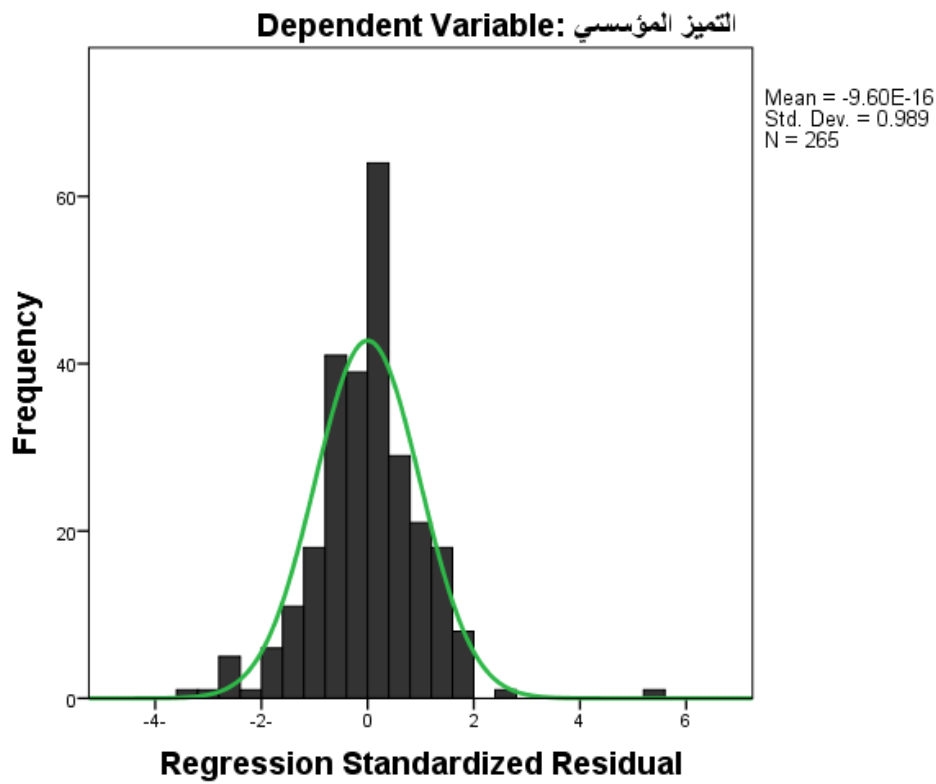
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	.423		3.744	.000
الرؤية	.069	.077	1.954	.052
الرسالة	.104	.119	2.487	.014
الأهداف	.064	.067	1.448	.149
التفكير الاستراتيجي	.096	.112	2.329	.021
الخيار الاستراتيجي	.280	.336	7.015	.000
الفكر الابداعي	.258	.343	8.050	.000

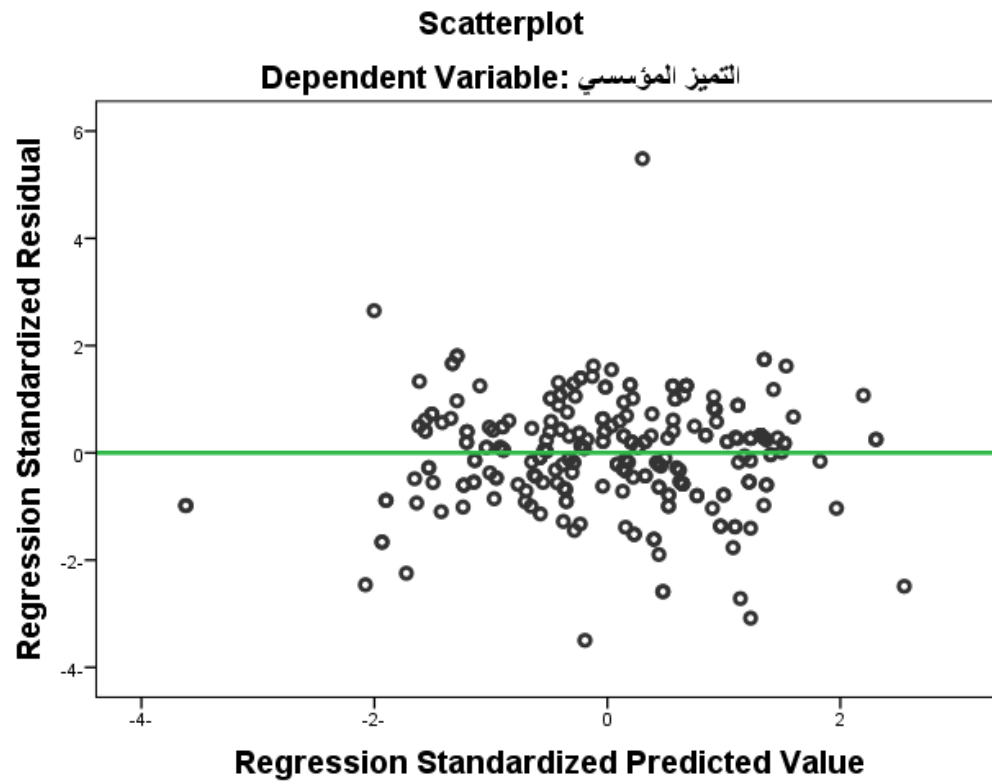
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2928	4.5539	3.2064	.52863	265
Residual	-1.04191	1.63443	.00000	.29459	265
Std. Predicted Value	-3.620	2.549	.000	1.000	265
Std. Residual	-3.496	5.485	.000	.989	265

a. التميز المؤسسي. Dependent Variable:

Charts





Study Abstract

This study aimed to identify the role of Strategic Planning with its dimensions (Future Vision, Mission, Objectives, Strategic Thinking, Strategic Choice, Creative Thinking) in achieving Institutional Excellence at Al-Asmarya Islamic University. To achieve the study's objectives, the researcher utilized the Descriptive Analytical Approach, and the questionnaire was the main tool for data collection. A total of 281 questionnaires were distributed to academic leaders and administrative staff at Al-Asmarya Islamic University. 271 were retrieved, and 6 were excluded as invalid, resulting in 265 usable questionnaires, representing a response rate of 94.41%. The data were then analyzed using the SPSS statistical software. The study reached several key findings, the most important of which are: Strategic Planning has a significant role in achieving Institutional Excellence with a percentage of 76.3%. The most influential Strategic Planning dimensions in achieving Institutional Excellence were identified as: Strategic Choice (60.1%), Creative Thinking (55.6%), Strategic Thinking (49.1%), Mission (48.6%), Objectives (43.1%), and Future Vision (28.9%). Finally, Institutional Excellence is available at a moderate level at Al-Asmarya Islamic University.