

Strategic Thinking and its Relation to Outstanding Academic Performance

An Analytical Study at the University Al-Qasim Al-Khadra

Sleema Hadi Musa

University Al-Qasim Al-Khadra

A.H.ahka678@yaoo.com

ARTICLE INFO

Submission date: 3 / 5 / 2018

Acceptance date: 12 / 8 / 2018

Publication date: 1 / 11 / 2019

Abstract

The current study has aimed to determine the importance of strategic thinking (organizational perception, assumption leadership, time thinking, strategic thinking, organizational perception, assumption leadership, thinking time, smart opportunities) (The field of growth and educational activities, the financial field, the field of marketing index, the field of operations and activities in the internal environment), to clarify the impact of strategic thinking on outstanding university performance through the strategy of evaluating the performance of human resources "The researcher used the descriptive approach in the form of a survey to suit the nature and objectives of the study." The study was attended by (100) employees and employees of the University of Al-Qasim Al-Khadra as they responded to the strategic thinking scale and the distinguished university performance measure. (SPSS) The researcher reached a number of results. The results were the correct choice for the institution to get out of the problems and crises that it faces in its work through strategic thinking that gives comprehensiveness in the development of the university performance and puts the correct assumptions in time to seize opportunities Available to the Organization to achieve the strategic goals. There is a variation in the university's adoption of strategic thinking practices. The results of the study show that there is a concern by the university administration about Teams and contribute to the activities of the university and participate in its scientific and community activities, which contributes to the collective participation by the members of the study sample in the decisions, which enhances the work behavior and outstanding performance.

Keywords: Strategic Leadership. Functionality .

التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الجامعي المتميز

دراسة تحليلية في جامعة القاسم الخضراء

سليمة هادي موسى

جامعة القاسم الخضراء

الخلاصة

هدفت الدراسة الى بيان اثر ابعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور المنظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في الاداء الجامعي المتميز ، تحديد أهمية تأثير ابعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور المنظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) على الاداء الجامعي المتميز (مجال النمو والانشطة التعليمية ، المجال المالي، المجال المؤشر التسويقي ، مجال العمليات والانشطة في البيئة الداخلية) ، توضيح تأثير التفكير الاستراتيجي في الاداء الجامعي المتميز من خلال استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في صورة دراسة مسحية وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة. إذ شارك في هذه الدراسة (100) موظفاً وموظفة من موظفي جامعة القاسم الخضراء إذ أجابوا على مقياس التفكير الاستراتيجي ومقياس الاداء الجامعي المتميز، وبعد التحليل الاحصائي ببرنامج الحقيبة الاحصائية (SPSS) وتوصلت الباحثة الى جملة من النتائج كان اهمها النتائج ان الخيار الصحيح الذي تنتهجه المؤسسة للخروج من المشاكل والازمات التي تواجهها في عملها من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يعطي شمولية في تطوير الاداء الجامعي ويضع الافتراضات الصحيحة في الوقت المناسب لانتهاز الفرص الذكية المتاحة للمنظمة لأجل تحقيق الغايات الاستراتيجية . ان العمل دائماً على تطوير استراتيجية تقويم أداء المتميز من خلال انظمة عملية تشعر الموظف بعدالة وموضوعية التقويم وعدم التحيز واللامبالاة مما يظهر على مستوى الأداء العام للمنظمة. هنالك تباين في تبني الجامعة لممارسات التفكير الاستراتيجي، تبين من نتائج الدراسة إن هنالك اهتماماً من قبل إدارة الجامعة حول فرق العمل والمساهمة في نشاطات الجامعة والمشاركة في فاعلياتها العلمية والمجتمعية والذي يسهم في المشاركة الجماعية من قبل أفراد عينة الدراسة في القرارات مما يعزز من سلوك العمل والأداء المتميز لهم.

الكلمات الدالة: الريادة الاستراتيجية، الاداء الوظيفي .

المبحث الاول

منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

لم تول مؤسساتنا العربية أهمية كبيرة لثقافة التفكير الاستراتيجي وذلك لغياب الاهتمام او عدم الاكتراث بالفكر الاستراتيجي واقتصارها على اساليب القيادة التقليدية في مجالات عملها من ادارة، تخطيط وتقييم مشروعاتها فاقصر الأمر على قيامها بالأعمال التي تحقق لها اهداف أنية وقريبة المدى فقط وانعدم التفكير بما سيحدث في المستقبل البعيد.

وبناء على ذلك طورت المؤسسات الجوانب الادارية بصورة قليلة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالأفراد المبدعين مما ادى بهذه المؤسسات ان تواجه صعوبة في المنافسة على المستوى العالمي والعربي كون المؤسسات العربية والعالمية الرائدة التي تتمتع بفكر استراتيجي كبير قد اسست لنفسها بنياناً قوياً وبصورة متطورة ومتجدده سواء أكان ذلك محلياً او عالمياً لما تمتلكه هذه المؤسسات من موارد بشرية تتمتع بفكر استراتيجي وانتماء عالٍ تجاه منظماتها ومن اجل

معالجة الاخطاء التي تقع فيها المؤسسة عليها ان تمتلك موارد بشرية تتمتع بالقدرة والمهارة التي تمكنها في صياغة استراتيجيات ناجحة ودقيقة وهذا ما يحققه المفكر الاستراتيجي

ولقد اشار (Mintzberg et al) إن صنع الاستراتيجية الفعالة يربط الفعل بالتفكير والذي بدوره يربط التنفيذ بالصيغة. فنحن نفكر كي نفعل وذلك كي نكون متأكدين، ولكننا أيضاً نفعل كي نفكر وكي نتعلم⁽¹⁾.

ويؤكد أن التفكير الاستراتيجي يعد عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي وأن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو وضع تصور للاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل، وأن المفكر الاستراتيجي يجب أن يتوافر لديه أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح له إمكانية التصور والحدس والتأمل والتبصر والإدراك لاختراق المجهول، وتقريب صور المستقبل تمهيداً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق نجاح المؤسسة فإنه يجب أن يتوافر ما هو أكثر من الحد الأدنى المطلوب للتفكير الاستراتيجي والاداء الجامعي المتميز وان الالتزام بذلك انما يتطلب رؤية ادارية متكاملة تستند على فلسفة واضحة تسهم في تنمية وتعزيز قدرة المؤسسة وتحويلها الى قيادة تتصف بالفكر الاستراتيجي من خلال فصح المجال لأفرادها في عرض الافكار الجديدة ومناقشتها ، لذا تضمنت مشكلة الدراسة بالاتي :

(1) قلة البحوث المقدمة بالمؤسسات التعليمية لأهمية التفكير الاستراتيجي لمواكبة التغيرات الحاصلة في التطور العلمي.

(2) الى اي مدى يسهم دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الاداء الجامعي المتميز.

(3) ما دور التفكير الاستراتيجي في مواجهة التلكؤ التي تواجه المؤسسة التعليمية.

(4) هل يؤثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التصور المنظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في الاداء الجامعي المتميز؟

ثانياً. أهمية الدراسة

تحتاج الجامعات اليوم إلى ممارسات إستراتيجية حاسمة لمواجهة تحديات اليوم في قضايا الإدارة، لاسيما تلك الممارسات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بالعولمة المعرفية (Knowledge Globalization) وتنامي المنافسة والتعليم الافتراضي (Virtual Education) في عصر الاقتصادات الرقمية (Digital Economies)، وتزايد وتأثر المنافسة بينها فقد أصبحت ضرورة منهجية واستراتيجية لتدعيم تنافسية وبقاء وديمومة مؤسسات التعليم العالي⁽²⁾.

لذا تضمنت أهمية الدراسة جانبين: الاول: الأهمية النظرية حيث تسهم هذه الدراسة المتواضعة في البناء التراكمي للمعرفة في المجال العلمي والبحثي وذلك لارتباط التفكير الاستراتيجي الوثيق في عمل المؤسسات المعاصرة ودوره في استشراف المستقبل وحاجة المؤسسات اليه حاضراً أو مستقبلاً، وكذلك لا توجد دراسة قد تناولت التفكير الاستراتيجي وعلاقته بتطوير الاداء الجامعي المتميز معاً للموظفين في جامعة القاسم الخضراء على حد علم الباحثة.

اما الجانب الثاني : الأهمية التطبيقية تقدم هذه الدراسة معلومات ورؤى علمية وعملية تسهم في زيادة المعارف وترسخ الفعالية بأهمية التفكير الاستراتيجي وضرورة تعلمه وتطبيقه والالتزام به من قبل الموظفين في جامعة القاسم الخضراء نهجا وممارسة فهو يعد احد اهم المداخل لتطوير عملها في المستقبل كونها تسعى للتحويل نحو قيادة جديدة لمواجهة التحديات وتتغلب عليها بمرونة عالية في المستقبل والافادة من ثقافة التفكير الاستراتيجي لتطوير استراتيجية تقويم

أداء الموارد البشرية بشكل دوري ومستمر لدى الموظفين وتنميته من جراء التقويم والتحفيز الايجابي للموظفين مما يجعلهم مبدعين في عملهم ولرفع من مستوى أدائه وهذا ما تسعى اليه الادارات الحديثة في المؤسسات المتطورة .

ثالثاً: أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى :

- 1- بيان اثر ابعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور المنظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في الاداء الجامعي المتميز .
- 2- تحديد أهمية تأثير ابعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور المنظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) على الاداء الجامعي المتميز (مجال النمو والانشطة التعليمية ، المجال المالي، المجال المؤشر التسويقي ، مجال العمليات والانشطة في البيئة الداخلية).
- 3- توضيح تأثير التفكير الاستراتيجي في الاداء الجامعي المتميز من خلال استراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية.

رابعاً : فرضيات الدراسة يستند البحث إلى الفرضيات الآتية :

أ- **الفرضية الرئيسية الاولى (فرضيات علاقات الارتباط)**

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي ومجال نمو والانشطة التعليمية
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي ومجال رأس المال .
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي ومجال المؤشر التسويقي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي و مجال العمليات والانشطة في البيئة الداخلية.

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية (فرضيات علاقات التأثير)**

- توجد علاقة تأثير معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي ومجال نمو والانشطة التعليمية.
- توجد علاقة تأثير معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي ومجال رأس المال .
- توجد علاقة تأثير معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي ومجال المؤشر التسويقي.
- توجد علاقة تأثير معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي و مجال العمليات والانشطة في البيئة الداخلية.

خامساً. مجالات الدراسة

تضمنت الدراسة الحدود البشرية والمكانية والزمانية وهي كالآتي:

1: الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة في جامعة القاسم الخضراء (100) مستجيباً موزعاً بين مدرء الاقسام والشعب ورؤساء الفروع من الموظفين في المؤسسة المبحوثة.

2: الحدود المكانية

اقتصرت هذه الدراسة في جامعة القاسم الخضراء.

3: الحدود الزمانية

اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع اراء الموظفين في جامعة القاسم الخضراء للسنة (2018م-2018 م) وبمدة زمنية 2018/2/23م-2018/6/13م.

سادساً. كلمات مفتاحية :

- التفكير الاستراتيجي

ان التفكير الاستراتيجي يمثل " اسلوباً لتحليل مواقف تواجه المؤسسة تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها من خلال التصور الاستراتيجي لضمان بقاء المؤسسة وقيامها بمسؤولياتها الاجتماعية والاخلاقية حاضراً ومستقبلاً (3).

- الاداء الجامعي المتميز:

"تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ" (4)

المبحث الثاني

الجانب النظري ودراسات السابقة

اولاً. أساليب جمع البيانات والمعلومات :

من أجل إتمام اجراءات البحث وفي كلا الجانبين النظري والتطبيقي فقد اعتمدت الباحثة على الأساليب الآتية:

1. الجانب النظري للبحث:

اعتمدت الباحثة في الاثراء المعرفي للبحث على العديد من كتب ومجلات ودوريات والاطاريح والرسائل العربية والأجنبية ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن بعض البحوث والمقالات العربية والأجنبية التي تم الحصول عليها عن طريق الانترنت.

2. الجانب التطبيقي للبحث:

استندت الباحثة في الجانب التطبيقي الى مجموعة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات

وهي:

1 - المقابلات الشخصية: تم اجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين من ذوي الخبرات السابقة داخل جامعة القاسم الخضراء ووجه لهم عدداً من الاسئلة المباشرة بهدف التعرف الى طبيعة بالنشاطات الادارية حول مدى امتلاكهم التفكير الاستراتيجي ميدان البحث واجراءاتهم في تقويم الاداء الجامعي المتميز .

ب - الاستبانة استتدت الباحثة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث فضلاً عن أنها تأتي متوافقة مع عنوان البحث، وضعت الاستبانة الموضحة في ملحق (1) في ضوء متغيرات البحث الرئيسية والفرعية. وتضمنت الاستبانة مقياسين مقسم على جزئيين:

- الجزء الأول: فقد تضمن (6) فقرات اختصت بالبيانات الشخصية، المعلومات العامة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).

- الجزء الثاني تضمن على (44) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية والفرعية الخاصة بالدراسة (التفكير الاستراتيجي، والاداء الجامعي المتميز) على وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد من المقاييس الشائعة الاستعمال في الإدارة وكانت تتراوح قيمته بين الرتب(5) متفق تماما الى (1) غير متفق اطلاقاً ولجميع عبارات المقاييس.

جدول (1)

مقياس خماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الفقرة	مطلقاً	ابداً	احياناً	غالباً	دائماً

ثانياً. الجهود المعرفية السابقة

الهدف من مراجعة الدراسات والجهود المعرفية السابقة بشكل اساسي للتأكد من ان متغيرات الدراسة الثلاث مهمة اي ان هناك مرجعاً علمياً صحيحاً يعتمد عليه البحث وليس اعتباطاً واستقادت الباحثة من النتائج التي توصلت اليها الجهود المعرفية السابقة في مجال تطبيقها لأجل استكمال الخطوات التي ابتدأ بها الباحثون قبلها وايضا تمكين الباحثة من تكوين اساس نظري لمشكلة الدراسة ولأيمكن ذلك من دون مراجعة الجهود المعرفية السابقة فيما يخص متغيرات الدراسة وفي هذا المبحث توضح الباحثة الدراسات السابقة من عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي تمثل ما تراه الباحثة مفيداً لإثراء هذه الدراسة، وذلك بعرض ملخص لكل دراسة متضمنة لأهم أهدافها وإجراءات تطبيقها كالأدوات والعينة، وعرض أهم نتائجها.

متغيرات الدراسة

المصطلحات التي وردت في الدراسة وهي تشمل المصطلحات الرئيسية في هذه الدراسة:

المتغير الاول: التفكير الاستراتيجي :

التفكير عملية عقلية معرفية تؤثر بشكل مباشر في طريقة وكيفية تجهيز ومعالجة المعلومات والتمثيلات العقلية المعرفية داخل العقل البشري، اما (يونس) انه عبارة عن عملية معرفية او فعل عقلي تكتسب به المعرفة، وان

التفكير أيضاً يجمع بين كونه جهداً مركباً تأملياً وخبرة ابداعية⁽⁵⁾ ⁽⁶⁾. أما اصطلاحاً فيعني التفكير في هذه الدراسة هو العملية العقلية معرفية تساعد الموظف في الوصول الى المعرفة التي يحتاجها في توليد الأفكار وتحليلها وتركيبها بهدف ايجاد عدة حلول للمشاكل التي تواجهها في العمل. اما الاستراتيجية هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها⁽⁷⁾ في حين يعرف التفكير الاستراتيجي : الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهه المؤسسة وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة⁽⁸⁾.

• ابعاد التفكير الاستراتيجي

1- القصد الاستراتيجي strategic Intent

هو وضع استباقي في التخطيط الاستراتيجي ورمزا للإرادة المنظمة بشأن المستقبل، الذي ينشط جميع المستويات التنظيمية من أجل الاهداف المشتركة ويمكن ان يكون القصد الاستراتيجي جملة واسعة من المعاني لكلمة المهمة او اكثر تخصيصا في توضيح الاهداف والاغراض المطلوب تحقيقها على المدى البعيد ويتضمن هذا القصد الاستراتيجي عادة أهداف ممتدة تجبر الشركات على المنافسة بطرق مبتكرة. ولهذا فقد عرف القصد الاستراتيجي كل من (Doz & Prahalad) على انه أمر حاسم للشركة لتحقيق الأهداف التي لا يمكن للمرء تخطيطها والذي يسمح ببناء طبقات من الميزة التنافسية بشق الأنفس لتحقيق أهداف طويلة الأمد⁽⁹⁾.

2- التصور المنظمي

هو البعد الثاني من ابعاد التفكير الاستراتيجي ويسمى ايضا ب (شمولية التفكير) او (المنظور المنظمي) الذي يقصد به الخروج من التفكير النمطي او التقليدي الى التفكير الشامل الذي يحيط بكافة المتغيرات الداخلة للمنظمة وخارجها والتي تؤثر على عملها بالسلب والايجاب اما (Moore) ضمن السياق ذاته ان توسيع عملية التفكير لتشمل متغيرات خارج حدود الصناعة سوف يهيئ المنظمة للابتكار وعلى هذا الاساس فان القرارات الاستراتيجية التي تتضمن خيارات التنافس والتعاون والبحث عن الاسواق الحرة انما هي نتيجة التفكير الاستراتيجي للإدارة العليا وان نموذج التفكير الذهني للتفكير الاستراتيجي يحقق الفهم الواعي بمتغيرات النظام الكلي وعلاقاته وبذلك تكون فاعلية الاداء المحصلة النهائية للنموذج الذهني⁽¹⁰⁾ ⁽¹¹⁾.

3- قيادة الافتراضات

ويعرف باسم (التوجه نحو الفرضيات) هذا البعد هو نوع من التفكير مرآة عاكسة للصورة العلمية اذ يلجأ متخذ القرار الاستراتيجي بوضع افتراضات علمية لكل بديل ثم يجمع البيانات الخاصة بذلك البديل ويعمل على اختياره والتحقق منه ومن امكانية قبوله او رفضه على قاعدة علمية ثابتة أي يتم وضع الفروض على اساس عرض الاسئلة الابداعية بهيئة ماذا ... اذا؟ ثم يبدأ بالبحث عن اجابات لتلك الاسئلة التي تم وضعها.

بمعنى أن يكون للتفكير الإستراتيجي منهجية علمية تمكنه من توليد وتعميم الفرضيات واختبارها من بين أنشطته وعملياته الرئيسية، وقد تكون هذه عقبة أو صعوبة تواجهها أغلب القيادات بسبب نقص المعلومات ومحدودية الوقت المتاح للقيام بذلك. وكثيراً ما تُترك مهمة اشتقاق الفرضيات لمراكز البحوث والمتخصصين. وفي هذه المهمة

تلتقي مهارة التحليل ومهارة الحدس والإبداع، وهي الثنائية التي كثيراً ما عرضت عند الحديث عن صلة وعلاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي. (12) (13)

التفكير في الوقت:

إن التفكير الإستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعادة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك كون أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية، وأن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي، وأخيراً استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير (14).

4- الفرص الذكية Intelligent Opportunism

والبعد الأخير من أبعاد التفكير الإستراتيجي هو الذكاء في انتهاز الفرص في بيئة المنظمة وهذا يعني أن تتجه المنظمة نحو اقتناص الفرص والتجارب المميزة والجديدة التي تمكن من إيجاد البدائل لإدخال التحسين والتطوير فيها (15)، ويتجه التفكير الاستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ضمن استراتيجياتها، من خلال الاستفادة القصوى من الفرص، وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح تحقيق تلك الغايات (16).

المتغير الثاني: الاداء الجامعي المتميز:

يمثل الأداء الوسيلة الرئيسة لتحقيق النتائج أو الأهداف المتوخاة من مجمل العمليات التي تقوم بها المنظمات ابتداءً من حشد الموارد بمختلف أنواعها مروراً بتعبئة موظفيها، ويمثل الأداء النشاط أو السلوك الذي تتحول بموجبه الموارد إلى سلع وخدمات، لذا كان لزاماً على إدارات المنظمات أن تهيب الظروف المناسبة لضمان جعل الأداء بأعلى المستويات وذلك من خلال اعتماد الأدوات اللازمة وتعدُّ بطاقة العلامات المتوازنة إحدى تلك الأدوات فضلاً عن دورها الرئيس في تحقيق التوازن في أداء المنظمة بشكل عام (17).

اما الاداء الجامعي المتميز "هو مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع وهذا ما يرمي إليه التفكير الاستراتيجي" (18) اما (قلش) فعرفه: "تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ" (19).

أبعاد الاداء الجامعي المتميز

1- مؤشر النمو في الأنشطة التعليمية:

معدل النمو هو مفهوم يوجد في الاعمال و الوظائف ويعرف أيضاً بالنمو الاقتصادي وهي نسبة الدخل السنوي لشركة، أو مؤسسة، أو دولة بحيث يكون النمو الاقتصادي فيها يدل على نمو السلع المباعة في كل سنة، ومعدل النمو يجب أن يكون كل سنة في زيادة من حيث إنتاج السلع وبيعها بأكثر قدر ممكن وهو هدف رئيسي تسعى وراءه جميع الشركات لزيادة معدلات الإنتاج والبيع لتحقيق أكبر ربح ممكن وهو ما يعرف بزيادة إنتاج وبيع السلع في كل سنة يتم جرد جميع المنتجات التي أنتجت وتم بيعها في السوق ، ومعرفة كمية استهلاك المواد والمال للتصنيع ، وكمية المردودات المالية من بيع السلعة (الدخل) وعرضها من بعض حتى يتم معرفة كمية الربح ، ومن بعدها يتم

جمع جميع الأرباح ومعرفة النسبة السابقة ، فإذا كانت النسبة الجديدة من الأرباح أعلى من النسبة السابقة فإن الشركة قد حققت نمواً اقتصادياً ، ويمكن معرفة معدل النمو من عرض المعدل الجديد من الأرباح وعرضها من المعدل القديم وبالتالي يمكن معرفة نسبة معدل النمو الجديد للشركة .

2- المؤشر المالي:

هي التعرف على مؤشرات قياس اسعار الصرف للاسهم المنظمة في سوق الأوراق المالية، حيث يقوم على عينة من أسهم المنظمة التي يتم تداولها في أسواق رأس المال المنظمة أو غير المنظمة أو كلاهما، وغالباً ما يتم اختيار العينة بطريقة تتيح للمؤشر أن يعكس الحالة التي عليها سوق رأس المال و الذي يستهدف المؤشرات القياسية . وهناك نوعان من المؤشرات، المؤشرات التي تقيس حالة السوق بصفة عامة مثل مؤشر (DJIA) داو جونز لمتوسط الصناعة ومؤشر 500 لستاندرد أند بور (S&P500) ومؤشرات قطاعية أي تقيس حالة السوق بالنسبة لقطاع أو صناعة أو الخدمات المعينة ومنها على سبيل المثال مؤشر داو جونز لخدمات النقل.

3- المؤشر التسويقي و الترويجي:

مع تطور المفاهيم الإدارية لمتخذي القرارات داخل المنظمة تطورت مقاييس أداء التسويق أو مقياس العمليات الترويجية من المعيار المالي كمعيار وحيد لقياس مدى فعالية الأداء التسويقي إلى استحداث معايير أخرى منها تحليل المبيعات (Analysis Sales) هو استخدام أرقام المبيعات لتقييم الأداء التسويقي . قياس رضا العملاء (Measurement Satisfaction Customer) مقياس نوعي لقياس الأداء التسويقي يتم من خلال بحث وجهة نظر العملاء و قياس الأداء مقارنة بالمنافسين. قياس قوة العلامة التجارية . مقياس لقياس الأداء التسويقي و الذي يحدد العلامة التجارية هل تجذب انتباه السوق المستهدف؟.

4- مؤشر العمليات والأنشطة في البيئة الداخلية :

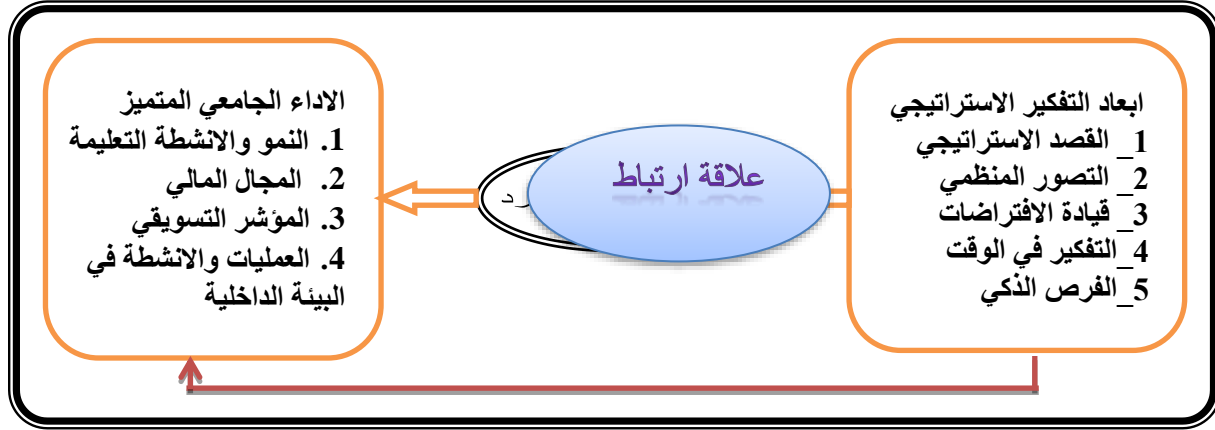
تعد مؤشرات الأداء أداة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف ، وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات الإدارات المتعددة (تجهيزات، تقنية، مبان، إدارية، إشرافية، ... الخ، و أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الإدارات.

ثالثاً: المخطط الفرضي للدراسة

يوضح مخطط الدراسة العلاقات التي تربط ما بين متغيرات الدراسة التي قد تكون في صورة كمية او كيفية جميع المتغيرات الرئيسية حيث صمم المخطط الافتراضي بالاعتماد على نموذج (Liedtka) في تحديد التفكير الاستراتيجي اما الاداء الجامعي المتميز فقد تم الاعتماد على (النسباني)⁽¹⁹⁾، وقد كان اختيار هذه الابعاد دونما غيرها لتوافقها مع الاطار العام للدراسة وعلى وفق مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها صممت الباحثة مخططاً افتراضياً يجسد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وسيتم قياس المتغير الرئيس التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الخمسة وهي (مجال القصد الاستراتيجي، مجال التصور المنظمي، مجال قيادة الافتراضات ، مجال التفكير في الوقت

والفرص الذكية) والمتغير التابع الاداء الجامعي المتميز (مجال النمو والانشطة التعليمية ، المجال المالي، المجال المؤشر التسويقي ، مجال العمليات والانشطة في البيئة الداخلية) .

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



من اعداد الباحثة

رابعاً : ادوات الدراسة

أن اغناء الجانب النظري واختبار مخطط الدراسة والتحقق من صحة ما ورد فيها استلزم من الباحثة مجموعتين من الأدوات هما:

أدوات جمع البيانات

لقد استعملت الباحثة الأدوات اللازمة للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي:

أ) المصادر العلمية المختلفة:

ب) الاستبانة:

الجزء الأول فقد تضمن (6) فقرات اخصت بالبيانات الشخصية، المعلومات العامة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).

في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة (44) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسة والفرعية الخاصة بالدراسة (التفكير الاستراتيجي، والاداء الجامعي المتميز) على وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد من المقاييس الشائعة الاستعمال في الإدارة وكانت تتراوح قيمته بين الرتب(5) متفق تماما الى (1) غير متفق اطلاقاً ولجميع عبارات المقاييس.

خامساً : الأساليب الإحصائية

اعدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية في معالجة البيانات وتبويبها وهي الكشف عن مدى توزيع ابعاد الاستبانة توزيعاً طبيعياً، ومعرفة مستوى فقرات وابعاد الدراسة، باستعمال الوصف الإحصائي من وسط حسابي وانحراف معياري ، والكشف عن مقدار وطبيعة علاقات التأثير بين متغيراتها الرئيسة، (التفكير الاستراتيجي، الاداء الجامعي المتميز)، وجدولتها للاستجابات الواردة في الاستبانة اذ تم الاعتماد على برنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.v.20).

المبحث الثالث

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

● منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة") وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث.

● إجراءات البحث الميدانية :

- مجتمع البحث وعينتها:

تكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين في جامعة القاسم الخضراء وبابل للعام الدراسي 2017/2018. وقد شارك في هذا البحث (100) موظفًا يمثلون مختلف الأقسام، موزعين بحسب الجنس فكان عدد الذكور (43) موظفه من بنسبة (43%) والإناث (57) موظفًا بنسبة (57%) ، وقد تراوحت أعمارهم بين (29-53) سنة بمتوسط حسابي (41) سنة وانحراف معياري (2.095). كذلك توزعوا بحسب تحصيلهم الدراسي إلى (27) موظفين وموظفات بكالوريوس بنسبة (27%) ، و (42) موظفًا وموظفة ماجستير بنسبة (42%) ، و (31) موظفًا وموظفة دكتوراه بنسبة (31%) .

- أدوات جمع البيانات:

تمثلت مصادر جمع البيانات بالاستبانات المقياسيين التي وزعت على عينة البحث وهي كالآتي

- المقياس الأول التفكير الاستراتيجي : فقد تضمن جزأين هما :-

الجزء الأول : فقد تضمن (6) فقرات اختصت بالبيانات الشخصية، المعلومات العامة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة ، الحالة الاجتماعية).

الجزء الثاني تضمن على (24) فقرة موزعة على المتغير الخاص بالدراسة (التفكير الاستراتيجي) بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التصور المنظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) تضمن كل مجال (5) فقرات الا مجال (التصور المنظمي) فقد تضمن (4) فقرات ، وجاءت جميع الفقرات على وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد من المقاييس الشائعة الاستعمال في الإدارة وكانت تتراوح قيمته بين الرتب (5) متفق تماما الى (1) غير متفق اطلاقا ولجميع عبارات المقياسيين.

- المقياس الثاني (الاداء الجامعي المتميز) : فقد تضمن جزأين هما :-

الجزء الأول : فقد تضمن (6) فقرات اختصت بالبيانات الشخصية، المعلومات العامة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة ، الحالة الاجتماعية).

الجزء الثاني تضمن على (20) فقرة موزعة على المتغير الخاص بالدراسة (الاداء الجامعي المتميز) بأبعاده (مجال النمو والانشطة التعليمية ، المجال المالي، المجال المؤشر التسويقي ، مجال العمليات والانشطة في البيئة الداخلية) فتضمن كل مجال (5) ، وجاءت على جميع الفقرات على وفق مقياس ليكرت الخماسي

الذي يعد من المقاييس الشائعة الاستعمال في الإدارة وكانت تتراوح قيمته بين الرتب (5) متفق تماماً الى (1) غير متفق اطلاقاً ولجميع عبارات المقاييسين.

إجراءات البحث:

وزع الباحث الاستبانات شخصياً على أفراد العينة في جامعة القاسم الخضراء. كذلك تم عقد لقاءات مع الموظفين في جميع الاقسام لتوضيح طريقة الإجابة على فقرات الاستبانة .
التحليل الإحصائي: تم استخدام الوسائل الإحصائية الضرورية التي ساعدت في معالجة نتائج واختبار فرضيات البحث من خلال استعمال الحزمة الإحصائية (spss) ومنها استخراج الآتي :-

- الوسط الحسابي
- الوسط الفرضي.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط (كندال).
- معاملات الارتباط البسيط (R).
- معاملات الارتباط المتعدد (R^2).

المبحث الرابع

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحث مستوى الأهمية للبعد الرئيس التفكير الاستراتيجي :
- قياس مستوى الأهمية المتغير الرئيس التفكير الاستراتيجي للبعد الاول (القصد الاستراتيجي) وفقاً للمتوسط الحسابي :

تم ترتيب وتصنيف متغيرات البحث على وفق الأسئلة الخاصة بكل متغير، وباستعمال المؤشرات الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للبعد الرئيس المقدرات الجوهرية والأبعاد الفرعية له بحسب استجابات أفراد عينة البحث) في الجدول رقم (3) .

جدول (3)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاول(القصدالاستراتيجي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	يسعى الموظفون في الجامعة الى تحقيق نفس الاهداف الاستراتيجية	2.45	0.552	متوسط
2	يهتم القصد الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للجامعة	3.69	0.536	مرتفع
3	توظف الجامعة معارف الموظفين في خدماته المقدمة الى المراجعين	3.46	0.715	متوسط
4	يوجد تكافؤ بين موارد الجامعة وطموحاته من اجل تحقيق ميزة مستدامة	3.83	0.677	مرتفع
5	تستخدم الجامعة معارف ومهارات الموظفين لبناء استراتيجيات جديدة ومبدعه	3.37	0.731	متوسط
	البُعد الكلي	3.57	0.485	متوسط

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالمتغير الرئيس التفكير الاستراتيجي بالبُعد الاول القصد الاستراتيجي قد بلغ (3.57) على مقياس ليكرت الخماسي , وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.485) , وعند مستوى أهمية متوسط. وقد حقق الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.83) , وبانحراف معياري (0.677) , وعند مستوى أهمية مرتفع. تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.69) , وانحراف معياري (0.536) , وعند مستوى أهمية مرتفع أيضا. فيما حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.37) , وبانحراف معياري (0.731) , وعند مستوى أهمية متوسط. تلتها بُعد الفقرة الاولى بمتوسط حسابي (3.45) , وانحراف معياري (0.552) , وعند مستوى أهمية متوسط أيضا.

- قياس مستوى الأهمية للبعد الرئيس التفكير الاستراتيجي لفقرات البعد الثاني (التصور المنظمي) وفقاً للمتوسط الحسابي :

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لفقرات البعد الثاني (التصور المنظمي) له بحسب استجابات أفراد عينة البحث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	1- تمتلك الجامعة قاعدة معلومات حول مايمكن انجازه لاحقاً	3.32	0.635	متوسط
2	2- يهتم الجامعة بجمع المعلومات حول احتياجاتها الحالية والمستقبلية	3.65	0.746	متوسط
3	3- يسهم التصور المنظمي في تفعيل قدرات ومهارات الموظفين في الجامعة	3.64	0.640	متوسط
4	4- تحلل ادارة الجامعة عوامل التي يمكن تعرقل عملها مقارنة بالجامعات الأخرى عند وضع الخطة	3.42	0.783	متوسط
	الْبُعد الكلي	3.48	0.612	متوسط

يبين الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المؤسسة المبحوثة فيما يتعلق بالمتغير الرئيس البعد الثاني التفوق المنظمي قد بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.612) ، وعند مستوى أهمية متوسط. وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.65) ، وانحراف معياري (0.746) ، وعند مستوى أهمية متوسط .

اما الفقرة الثانية فقد جاء بمتوسط حسابي (3.64) ، وانحراف معياري (0.640) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا. فيما حققت الاولى أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.32) ، وانحراف معياري (0.635) ، وعند مستوى أهمية متوسط . تلتها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36) ، وانحراف معياري (0.716) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا .

قياس مستوى الأهمية للمتغير الرئيس التفكير الاستراتيجي لفقرات البعد الثالث مجال قيادة الافتراضات وفقاً للمتوسط الحسابي :

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية البعد الثالث مجال قيادة الافتراضات ويعرف له بحسب استجابات أفراد عينة البحث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تعتمد ادارة الجامعة على الحدس عند صياغة استراتيجيتها	3.30	0.728	متوسط
2	تصنع ادارة الجامعة استراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة	3.29	0.787	متوسط
3	تفكر ادارة الجامعة بطريقة مبدعة وخلاقة	2.97	0.707	متوسط
4	تساهم ادارة الجامعة في بناء استراتيجيات ناجحة	3.03	0.803	متوسط
5	تعتمد ادارة الجامعة على الإبداع عند صياغة استراتيجية الشركة	3.40	0.65	متوسط
	البُعد الكلي	3.25	0.690	متوسط

يبين الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالمتغير الرئيس المجال الثاني من خلال بُعد قد بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.690)، وعند مستوى أهمية متوسط. وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.40) ، وانحراف معياري (0.690) تلتها الفقرة الاولى بمتوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.30) ، وانحراف معياري (0.728)، وعند مستوى أهمية متوسط. تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.787) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا. فيما حقق بُعد تحديد غايات التغيير أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (2.97)، وانحراف معياري (0.707)، وعند مستوى أهمية متوسط . تلتها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (3.03) ، وانحراف معياري (0.803) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا.

- قياس مستوى الأهمية للبعد الرئيس التفكير الاستراتيجي للبعد الرابع (مجال التفكير في الوقت) وفقاً للمتوسط الحسابي:

جدول (6) يبين

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات البعد الأول (مجال التفكير في الوقت)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تعتقدون أن الحاضر يصنع المستقبل	3.05	0.552	متوسط
2	تقدمون الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	3.29	0.536	مرتفع
3	تعمل ادارة الجامعة على تعزيز الانتماء لدى الموظفين	3.06	0.715	متوسط
4	تتعلق ادارة الجامعة في التفكير باتجاه المستقبل من الماضي	3.23	0.677	مرتفع
5	تحدد ادارة الجامعة استراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	2.97	0.731	متوسط
	البعد الكلي	3.17	0.43	متوسط

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالمتغير الرئيس التفكير الاستراتيجي بالبعد الاول قد بلغ (3.17)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.43) ، وعند مستوى أهمية متوسط.

وقد حقق الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.43) ، وبانحراف معياري (0.677)، وعند مستوى أهمية مرتفع. تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.536) ، وعند مستوى أهمية مرتفع أيضاً.

فيما حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (2.97)، وبانحراف معياري (0.731)، وعند مستوى أهمية متوسط.

تلتها الفقرة الاولى بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.552) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضاً.

- قياس مستوى الأهمية للمتغير الرئيس التفكير الاستراتيجي لفقرات البعد الخامس (الفرص الذكية) وفقاً للمتوسط الحسابي :

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لفقرات البعد الخامس (الفرص الذكية) له بحسب استجابات أفراد عينة البحث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	1- تحقق ادارة الجامعة السبق في دخول الاسواق وتقديم الجديد	3.32	0.635	متوسط
2	2- تطلع ادارة الجامعة على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع الشركات الاخرى	3.65	0.746	متوسط
3	3- تسهم ادارة الجامعة في استثمار الفرص الذكية في تطوير انظمة تقويم الاداء	3.64	0.640	متوسط
4	4- يتم اتباع اسلوب المجازفة في اتخاذ القرارات	3.42	0.783	متوسط
	5-يساعد الابداع والابتكار في حل المشاكل التي تواجه الشركة في عملها	3.64	0.640	متوسط
	التُعد الكلي	3.48	0.612	متوسط

يبين الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المؤسسة المبحوثة فيما يتعلق بالمتغير التفكير الاستراتيجي البعد الخامس الفرص الذكية قد بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.612) ، وعند مستوى أهمية متوسط. وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.65) ، وانحراف معياري (0.746) ، وعند مستوى أهمية متوسط . الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) ، وانحراف معياري (0.640) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا. فيما حققت الاولى أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.32) ، وانحراف معياري (0.635) ، وعند مستوى أهمية متوسط . تلتها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36) ، وانحراف معياري (0.716) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا.

أولاً. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير قياس مستوى الأهمية المتغير الثاني الاداء الجامعي المتميز:
 - قياس مستوى الأهمية للمتغير الاداء الجامعي المتميز للبعد الاول (القصد الاستراتيجي) وفقاً للمتوسط الحسابي :

تم ترتيب وتصنيف متغيرات البحث فقرات الاستبيان الخاصة بكل متغير، وباستعمال المؤشرات الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية للمتغير الثاني الاداء الجامعي المتميز والأبعاد الفرعية له بحسب استجابات أفراد عينة البحث) في الجدول رقم (3) .

جدول (8)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاول (مؤشر النمو في الانشطة التعليمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	زيادة دعم الافكار الجديدة التي تعمل على تنمية التعلم الذي يعبر عن الخطط الاولى في الاداء المتميز .	2.45	0.552	متوسط
2	التميز في دعمها الكامل لطرائق التدريس و التعليم وزيادة النمو والتطور	3.69	0.536	مرتفع
3	اقامة المؤتمرات العلمية و في جميع الاختصاصات وتشجيع العاملين على المشاركة فيها.	3.46	0.715	متوسط
4	توفير متطلبات البيئة العلمية الملائمة لأعمالها التعليمية و الارشادية لكي تحقق أعلى مستويات التنمية و التعليم.	3.83	0.677	مرتفع
5	دعم الاراء والافكار والمقترحات التي تنصب في فاعلية الانشطة التعليمية .	3.37	0.731	متوسط
	البُعد الكلي	3.57	0.485	متوسط

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالمتغير الثاني الاداء الجامعي المتميز قد بلغ (3.57) على مقياس ليكرت الخماسي ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.485) ، وعند مستوى أهمية متوسط. وقد حقق الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.83) ، وبانحراف معياري (0.677) ، وعند مستوى أهمية مرتفع. تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.69) ، وانحراف معياري (0.536) ، وعند مستوى أهمية مرتفع أيضاً. فيما حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.37) ، وبانحراف معياري (0.731) ، وعند مستوى أهمية متوسط. تلتها الفقرة الاولى بمتوسط حسابي (2.45) ، وانحراف معياري (0.552) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضاً.

- قياس مستوى الأهمية للمتغير الثاني الاداء الجامعي المتميز البعد الثاني (كفاءة رأس المال) وفقاً للمتوسط الحسابي :

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات البعد الخامس (الفرص الذكية) له بحسب استجابات أفراد عينة البحث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	استثمار الإيرادات المتحققة منها لتعزيز مركزها ومكانتها .	3.32	0.635	متوسط
2	صياغة الخطط الاستراتيجية التي تهدف الى التي تعظم مركزها المالي.	3.65	0.746	متوسط
3	تقديم المكافآت المالية من فائض الإيرادات بعد تغطية جميع نفقاتها.	3.64	0.640	متوسط
4	عدم الاسراف في هدر النفقات غير الضرورية وليس فيها منفعة لها.	3.42	0.783	متوسط
	تقديم جزء من ميزانيتها على مركز البحث والتطوير لتحسين أداءها المتميز.	3.64	0.640	متوسط
	البُعد الكلي	3.48	0.612	متوسط

يبين الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المؤسسة المبحوثة فيما يتعلق للمتغير الثاني الاداء الجامعي المتميز قد بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.612) ، وعند مستوى أهمية متوسط. وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.65) ، وانحراف معياري (0.746) ، وعند مستوى أهمية متوسط . اما الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) ، وانحراف معياري (0.640) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا. فيما حققت الفقرة الاولى أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.32) ، وانحراف معياري (0.635) ، وعند مستوى أهمية متوسط . تلتها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36) ، وانحراف معياري (0.716) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا.

قياس مستوى الأهمية للمتغير الثاني الاداء الجامعي المتميز فقرات البعد الثالث مجال قيادة الافتراضات ويعرف باسم (البعد التسويقي و الترويجي) وفقاً للمتوسط الحسابي :

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية البعد الثالث مجال قيادة الافتراضات ويعرف باسم (البعد التسويقي و الترويجي) له بحسب استجابات أفراد عينة البحث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	زيادة أستقبال الطلبة الجدد و خاصة ضمن الدراسة المسائية و الموازية و النفقة الخاصة من خلال فتح اقسام دراسية جديدة لهم	3.30	0.728	متوسط
2	تحسين الخدمات التعليمية التي تعمل على جذب طالبي الخدمات التعليمية .	3.29	0.787	متوسط
3	النتبؤ و مواجهة المشاكل قبل حدوثها و ضمن السرعة الممكنة .	2.97	0.707	متوسط
4	أيجاد التفاعل المناسب بين الملاك الاداري و الكادر التدريسي من أجل تقديم أفضل الخدمات و بمهارات عالية جدا .	3.03	0.803	متوسط
5	زيادة توفير جميع المستلزمات الدراسية من اجل رفع مستويات جودة التعليم و الكفاءة المناهج الدراسية .	3.40	0.65	متوسط
	البُعد الكلي	3.25	0.690	متوسط

يبين الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالمتغير الرئيس المجال الثاني من خلال بُعد قد بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.690)، وعند مستوى أهمية متوسط . وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.40) ، وانحراف معياري (0.690) تلتها الفقرة الاولى بمتوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (3.30) ، وانحراف معياري (0.728)، وعند مستوى أهمية متوسط . تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.787) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا . فيما حقق بُعد تحديد غايات التغيير أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (2.97) ، وانحراف معياري (0.707)، وعند مستوى أهمية متوسط . تلاه بُعد التهيؤ لأجراء التغيير بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.803) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا.

- قياس مستوى الأهمية للمتغير الثاني الاداء الجامعي المتميز البعد الرابع (العمليات والانشطة في البيئة الداخلية) وفقاً للمتوسط الحسابي:

جدول (11) يبين

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع (العمليات والانشطة في البيئة الداخلية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	العاملون في الكليات على الاستجابة السريعة لكل حاجات الطلبة و رغباتهم .	3.05	0.552	متوسط
2	الخطط الاستراتيجية التي تعمل على تحسين الانشطة المعرفية من مؤتمرات وندوات وورش عمل .. الخ.	3.29	0.536	مرتفع
3	المواهب و المهارات الابداعية لدى العاملين في جميع المستويات الاداية في الكليات.	3.06	0.715	متوسط
4	تحقيق التوازن الجيد و الملائم ما بين أهدافها و الاهداف التي تقع على عاتقها و المتمثلة بسياسة و قوانين الدولة	3.23	0.677	مرتفع
5	جميع القابليات من اجل زيادة كفاءة القدرات الخاصة بأعمالها و منح أداء أفضل بشكل مستمر .	2.97	0.731	متوسط
	البُعد الكلي	3.17	0.43	متوسط

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة فيما يتعلق بالمتغير الثاني الاداء الجامعي المتميز بالبُعد الاول قد بلغ (3.17) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.43)، وعند مستوى أهمية متوسط. وقد حقق الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.43) ، وبانحراف معياري (0.677)، وعند مستوى أهمية مرتفع. تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.536) ، وعند مستوى أهمية مرتفع أيضا. فيما حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث بلغ (2.97) ، وبانحراف معياري (0.731) ، وعند مستوى أهمية متوسط. تلتها بُعد الموارد بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.552) ، وعند مستوى أهمية متوسط أيضا.

● اختبار فرضيات البحث

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط

يوضح الجدول (5) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية ، إذ يؤكد الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التفكير الاستراتيجي الذي يمثل المحور الأفقي من الجدول، وبين الاداء الجامعي المتميز المتمثل بالمحور العمودي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($0,677^{**}$)، مما يشير إلى إثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وبين الاداء الجامعي المتميز بصورة مجتمعة) .

ويتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والاداء الجامعي المتميز

علاقات الارتباط الآتي والموضحة في الجدول رقم (12). (الاداء الجامعي المتميز)

جدول (12) علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والاداء الجامعي المتميز							
مبادئ الاداء الجامعي المتميز				المتغيرات المفحوصة وأبعادها $0,677^{**}$			
العمليات والانشطة في البيئة الداخلية	المؤشر التسويقي والترويجي	كفاءة راس المالي	النمو والانشطة التعليمية	التفكير الاستراتيجي			
$0,323^{**}$	$0,292^{**}$	$0,447^{**}$	$0,633^{**}$			القص	الاستراتيجي
$0,335^{**}$	$0,357^{**}$	$0,533^{**}$	$0,581^{**}$			التصور المنظمي	
$0,424^{**}$	$0,401^{**}$	$0,553^{**}$	$0,446^{**}$			والتفكير في الوقت	
$0,395^{**}$	$0,420^{**}$	$0,398^{**}$	0,138			قيادة الافتراضات	
$0,402^{**}$	$0,383^{**}$	$0,438^{**}$	0,138			الفرص الذكية	
100n=							
(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01							
(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05							

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أما بخصوص الفرضيات الفرعية يبين الجدول رقم (12) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية كما يأتي :

1- يبين الجدول رقم (12) مصفوفة الارتباطات بين المتغير التفسيري (التفكير الاستراتيجي)، الموضح في المستوى العمودي ومبادئ الاداء الجامعي المتميز والموضح في المحور الأفقي وكالاتي:

أ- إذ ان هناك علاقات ارتباط بين التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي, التصور المنظمي) والنمو والانشطة التعليمية وكانت معاملات الارتباط (**0,633** ، **0,581** ، **0,446** **) على التوالي .

ب- عدم وجود ارتباط بين كل من (المؤشر التسويقي, الفرص الذكية) والنمو والانشطة التعليمية إذ كانت معاملات الارتباط (**0,138** ، **0,138**) على التوالي . وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وبين الاداء الجامعي المتميز).

2- يبين الجدول رقم (12) مصفوفة الارتباطات بين المتغير التفسيري (التفكير الاستراتيجي) والموضح في المحور العمودي (ابعاد الاداء الجامعي المتميز) والموضح في المحور الأفقي إذ ان هناك علاقات ارتباط بين التفكير الاستراتيجي (التأثير المثالي, و التصور المنظمي, والتفكير في الوقت ، وقيادة الافتراضات ، والفرص الذكية) وكفاءة راس المالي. وكانت معاملات الارتباط (**0,447** ، **0,533** ، **0,553** ، **0,398** **) ، **0,438** **) على التوالي , مما يؤشر تحقق كل الفرضيات الفرعية ، أي بما تشكل (100%) من إجمالي الفرضية الفرعية الثانية ، وهذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وبين كفاءة راس المالي).

3- يبين الجدول رقم (12) مصفوفة الارتباطات بين المتغير التفسيري (التفكير الاستراتيجي) الموضح في المحور العمودي و (مبادئ الاداء الجامعي المتميز) والموضح في المحور الأفقي, إذ ان هناك علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي والمتمثلة بـ(التأثير المثالي, والتصور المنظمي, والتفكير في الوقت، وقيادة الافتراضات، والفرص الذكية) ومبدأ المؤشر التسويقي والترويجي, وكانت معاملات الارتباط (**0,292** **) ، **0,357** **) ، **0,401** **) ، **0,420** **) ، **0,383** **) على التوالي, إذ تحققت كل الفرضيات الفرعية ، أي بما تشكل (100%) من إجمالي الفرضية الفرعية الثالثة ، وهذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وبين مبدأ المؤشر التسويقي والترويجي).

4- يبين الجدول رقم (12) مصفوفة الارتباطات بين المتغير التفسيري (التفكير الاستراتيجي) والموضح في المحور العمودي و(مبادئ الاداء الجامعي المتميز) والموضح في المحور الأفقي, إذ ان هناك علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والمتمثلة بـ(التأثير المثالي والتصور المنظمي, والتفكير في الوقت، وقيادة الافتراضات، والفرص الذكية) ومبدأ العمليات والانشطة في البيئة الداخلية ، وكانت معاملات الارتباط (**0,323** **) ، **0,335** **) ، **0,424** **) ، **0,395** **) ، **0,402** **) على التوالي، إذ تحققت كل الفرضيات الفرعية ، أي بما تشكل (100%) من إجمالي الفرضية الفرعية الرابعة ، وهذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وبين مبدأ العمليات والانشطة في البيئة الداخلية).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- ان التفكير الاستراتيجي يعطي شمولية في تطوير الاداء الجامعي ويضع الافتراضات الصحيحة في الوقت المناسب لانتهاز الفرص الذكية المتاحة للمؤسسة لأجل تحقيق اهدافها المبتغاة.
- 2- ان تطوير استراتيجية تقويم الأداء الجامعي المتميز من خلال انظمة رصينة عمليا تشعر الموظف بعدالة التقويم وعدم التحيز واللامبالاة مما يظهر على مستوى الأداء العام للمؤسسة.
- 3- تعد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الجامعي المتميز ايجابية معنوية إذ إن أي توظيف بمستوى أبعاد التفكير الاستراتيجي سينعكس على مستوى الأداء الجامعي المتميز.
- 4- ممارسات التفكير الاستراتيجي من قبل الجامعة بشكل متباين، إذ جاء بعد كتب الشكر والمكافآت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمرتبة الاولى من ناحية منحها على اساس الاستحقاقات والدرجات الوظيفية الانجاز الفعلي للعمل يليها بعدها جاء بعد الاتصالات ثم تطوير المهارات ثم فرق العمل وأخيرا بعد تقييم الاداء.
- 5- إن اهتمام إدارة الجامعة حول فرق العمل والمساهمة في نشاطات الجامعة والمشاركة في فاعلياتها العلمية والمجتمعية والذي يسهم في المشاركة الجماعية من قبل أفراد عينة الدراسة في القرارات مما يعزز من الأداء الجامعي المتميز لهم.

التوصيات

- 1- على المؤسسة المبحوثة العمل على تطوير قسم اداء موظفيها من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية ترمي الى تنمية التفكير الاستراتيجي.
- 2- ان يكون تقويم أداء الموظفين قائم على اساس موضوعية وعادلة والابتعاد عن الترقبات الرتيبة والاعتماد على اصحاب الشهادات العليا في ادارة الامور بصورة اعم واشمل.
- 3- السعي لتطبيق انظمة تقويم الأداء الجامعي المتميز بشكل دوري ومنظم للإفادة في زيادة كفاءة الموظفين في المؤسسة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام.
- 4- الاهتمام برسم خطط استراتيجية مستقبلية لتطوير الاداء الاستراتيجي لتمكين المؤسسة من تحقيق مراتب متقدمة.
- 5- استثمار تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات وبشكل مؤرشف تكنولوجيا بدلا من تسليمها باليد او ارسالها بالبريد الذي اصبح من الطرق التقليدية والذي يعطي صورة عن عدم تطوير المعمل قياسا بغيره.
- 6- تبني تحديث آفاق التفكير الاستراتيجي لزيادة كفاءة تقويم الأداء الجامعي المتميز.

Conflict of Interests.

There are non-conflicts of interest .

المصادر والمراجع

- 1) السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، (بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان.
- 2) السلمي، علي (2003) " السياسات التعليمية وصنع القرار " ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر .
- 3) العامري & الغالبي (2008) " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن.
- 4) الخفاجي ،نعمة عباس خضير ،التفكير الاستراتيجي :أطار نظري ،مجلة جامعة بابل ،المجلد 3 ، العدد1، 1992 .
- 5) عرفة ، سيد سالم (2012) "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير" ط1، الياة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن
- 6) مرعي ، محمد (2001) "دليل نظام التقويم في المؤسسات والإدارات" دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا
- 7) يونس، طارق شريف (2006) "الفكر الاستراتيجي للقادة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر .
- 8) ديب، حمزة يوسف سليمان (2009) "التفكير الإستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني" رسالة الماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية
- 9) السلمي، علي (2003) " السياسات التعليمية وصنع القرار " ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر .
- 10) العامري & الغالبي (2008) " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن.
- 11) الشهري، محمد. (2010) "واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف " رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 12) الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد ، حلب - البليدة ، الجزائر .
- 13) عبد الكريم ، سناء (2005) "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر الدولي العلمي حول الاداء المتميز ، 8 - 9 مارس ، ورقلة ، الجزائر .
- 14) عزاوي عمر، كحيلة محمد(2006) "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية" مجلة الباحث، عدد (4) ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- 15) قلش، عبد الله (2007) " اتجاهات حديثة في الفكر الإداري" مجلة علوم إنسانية، مجلد ٣٥ ، عدد 5
- 16) الكبسي عامر خضير (2007) "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل معه" الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- 17) النعساني، عبد المحسن (2002) " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي" بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر .
- 18) هلال ،محمد عبد الغني حسن(2008)"مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل" مركز تطوير الاداء والتنمية،153 شارع جسر السويس-مصر الجديدة
- 19) Ghafarian,V;Doostmohammadian,s.(2010) **Identifying aspects of strategic thinking in an Iranian firm** ", journal of Gozideh modiriati , Year.11 No.104,pp.71-8
- 20) Goldman, E. (2006) **Strategic Thinking at the Top: What Matters in Developing Expertise**. Academy of Management. 1, 1-6.
- 21) Goldman,E.F., Casey,A.(2010)" **Building a culture that encourage strategic thinking**", journal of leadership& organizational studies,Vol.17,pp.119-128
- 22) Greenberg, J.(2010)**Organizational Injustice as an Occupational Health Risk**, the Academy of Management Annals, 4(1)
- 23) Liedtka, J. M. (1998)**Strategic Thinking: Can It Be Taught?**" Long Range Planning. Vol. 31, No. 1, PP. 120-122.
- 24) Miraoui .A (2014) : Le rapport de l'entreprise publique au marché en Algérie , cit in : Perspectives , revue publie par l'unité de recherche) Travail – Santé – Développement) , Institut et de gestion , Université Badji Mokhtar , Annaba .,p20-22
- 25) Kok, Lawrence & Malefane Johannes Lebusa & Pierre Joubert,2014, Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa, Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 5 No 27 December 2014.
- 26) Mintzberg H, (1994) **the fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, January- February, (without a country)
- 27) Pisapia,John & Daniel Reyes-Guerra, & Eleni Coukos –Semmel(2005), **"Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures,"** Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Spring, Vol. 5

الملاحق م / استبانة

السيدات والسادة المحترمون.....

تحية طيبة

هذا الاستبيان معد لغرض البحث العلمي والذي صمم كأداة لا نجاز بحثنا الموسوم " التفكير الاستراتيجي(*) ودوره في تعزيز الاداء الجامعي المتميز(**)", وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم، وأملنا كبير في تعاونكم معنا، نرجو منكم الإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة ، يرجى قراءة الملاحظات الآتية :

- لا تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على استمارة الاستبانة.
 - تكون الاجابة بوضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل رأيك للفقرة المطروحة.
 - تتم الإجابة عن جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال بدون اجابة يؤدي الى اهمال الاستبانة كلها.
 - يعد رأيك الموضوعي هو المطلوب ، فليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة .
 - ان نتائج الاجابات سوف تظهر بهيئة مجاميع احصائية لا علاقة لها بكم شخصيا.
- مع فائق شكرنا واعتزازنا لتعاونكم معنا.....تمنين لكم دوام التآلق والنجاح.

البيانات العامة

الرجاء وضع علامة (√) حول الخيار المناسب لكل من العبارات التالية:

1- الجنس: ذكر

انثى

2- العمر: اقل من

20 21- 30- 31-40 41-50 51 فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

اعزب

متزوج

4- التحصيل العلمي: إعدادية او ما

يعادلها

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

5- عدد سنوات الخدمة

اقل من 5 سنه

اولاً: متغير التفكير الاستراتيجي "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً". (الخفاجي 2004: 74)

1: البعد القصد الاستراتيجي بأنه امر حاسم في الجامعة لتحقيق الأهداف التي لا يمكن للمرء تخطيها والذي يسمح ببناء طبقات من الميزة التنافسية بشق الأنفس لتحقيق أهداف طويلة الأمد (John, 2007,43)

العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1-يسعى الموظفون في الجامعة الى تحقيق نفس الاهداف الاستراتيجية					
2- يهتم القصد الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للجامعة					
3- توظف الجامعة معارف الموظفين في خدماته المقدمة الى المراجعين					
4- يوجد تكافؤ بين موارد الجامعة وطموحاته من اجل تحقيق ميزة مستدامة					
5 - تستخدم الجامعة معارف ومهارات الموظفين لبناء استراتيجيات جديدة ومبدعه					

2 : البعد التصور المنظمي الذي يقصد به الخروج من التفكير النمطي او التقليدي الى التفكير الشامل الذي يحيط بكافة المتغيرات الداخل المنظمة وخارجها والتي تؤثر على عملها بالسلب والايجاب كما يقول الباحثين والكتاب فقد عرفة كل من (عزوي & كحيلة, 4, 2006)

العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1- تمتلك الجامعة قاعدة معلومات حول مايمكن انجازه لاحقاً					
2- يهتم الجامعة بجمع المعلومات حول احتياجاتها الحالية والمستقبلية					
3- يسهم التصور المنظمي في تفعيل قدرات ومهارات الموظفين في الجامعة					
4- تحلل ادارة الجامعة عوامل التي يمكن تعرقل عملها					

مقارنة بالجامعات الأخرى عند وضع الخطة

3: البعد قيادة الافتراضات ويعرف باسم (التوجه نحو الفرضيات) حيث ان التفكير الاستراتيجي يتضمن العمل والتفكير ضمن عدة افتراضات وبدائل غير مؤكدة تقود الى افتراضات وبدائل جديدة واكثر ملائمة من سابقتها (ترغيني, 2015,109)

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1- تعتمد ادارة الجامعة على الحدس عند صياغة استراتيجيتها					
2- تصنع ادارة الجامعة استراتيجيات بديلة جديدة ومختلفة					
3- تفكر ادارة الجامعة بطريقة مبدعة وخلاقة					
4- تساهم ادارة الجامعة في بناء استراتيجيات ناجحة					
5- تعتمد ادارة الجامعة على الإبداع عند صياغة استراتيجية الشركة					

4: البعد التفكير في الوقت ان التفكير في الوقت المناسب هو تمكين المنظمة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل. (Weiner & Brown, 2006: 179)

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1- تعتقدون أن الحاضر يصنع المستقبل					
2- تقدمون الجديد انطلاقا من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل					
3- تعمل ادارة الجامعة على تعزيز الانتماء لدى الموظفين					
4- تنطلق ادارة الجامعة في التفكير باتجاه المستقبل من الماضي					
5- تحدد ادارة الجامعة استراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل					

5: البعد الفرص الذكية هو الذكاء في انتهاز الفرص في بيئة المنظمة وهذا يعني أن تتجه المنظمة نحو اقتناص الفرص والتجارب المميزة والجديدة التي تمكن من إيجاد البدائل لإدخال التحسين والتطوير فيها، (الكبيسي، 2008:

(5)

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1- تحقق ادارة الجامعة السبق في دخول الاسواق وتقديم الجديد					
2- تطلع ادارة الجامعة على تجارب جديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع الشركات الاخرى					
3- تسهم ادارة الجامعة في استثمار الفرص الذكية في تطوير انظمة تقويم الاداء					
4- يتم اتباع اسلوب المجازفة في اتخاذ القرارات					
5-يساعد الابداع والابتكار في حل المشاكل التي تواجه الشركة في عملها					

المتغير الثاني : الأداء الجامعي المتميز Performance Excellence

1- مؤشر النمو في الانشطة التعليمية : هو مؤشر يعبر عن جميع الاسس التي ينبغي أن تتبناها رئاسة الجامعة من اجل خلق النمو و التحسينات المطلوبة لتحقيق أهدافها ضمن الاجل الطويل و الاجل القصير.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تهدف الجامعة الى ...					
1	زيادة دعم الافكار الجديدة التي تعمل على تنمية التعلم الذي يعبر عن الخطط الاولى في الاداء المتميز .					
2	التميز في دعمها الكامل لطرائق التدريس و التعليم وزيادة النمو والتطور					
3	اقامة المؤتمرات العلمية و في جميع الاختصاصات وتشجيع العاملين على المشاركة فيها.					
4	توفير متطلبات البيئة العلمية الملائمة لأعمالها التعليمية و الارشادية لكي تحقق أعلى مستويات التنمية و التعليم.					
5	دعم الاراء والافكار والمقترحات التي تنصب في فاعلية الانشطة التعليمية .					

2- البعد المالي : هي تلك المؤشرات التي ترتبط بزيادة و تحقيق العوائد , و توليد التدفقات النقدية التي ترتبط بتحسين التكلفة التشغيلية .

ت	العبارات				
	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1					استثمار الإيرادات المتحققه منها لتعزيز من مركزها ومكانتها .
2					صياغة الخطط الاستراتيجية التي تهدف الى تعظم مركزها المالي.
3					تقديم المكافآت المالية من فائض الإيرادات بعد تغطية جميع نفقاتها .
4					عدم الاسراف في هدر النفقات غير الضرورية وليس فيها منفعة لها .

ت	العبارات				
	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
					تعمل الجامعة على ..
1					زيادة أستقبال الطلبة الجدد و خاصة ضمن الدراسة المسائية و الموازية و النفقة الخاصة من خلال فتح اقسام دراسية جديدة لهم
2					تحسين الخدمات التعليمية التي تعمل على جذب طالبي الخدمات التعليمية .

					تقديم جزء من ميزانيتها على مركز البحث والتطوير لتحسين أداءها المتميز .
5					

					3	التنبؤ و مواجهة المشاكل قبل حدوثها و ضمن السرعة الممكنة .
					4	أيجاد التفاعل المناسب بين الملاك الاداري و الكادر التدريسي من أجل تقديم أفضل الخدمات و بمهارات عالية جدا .
					5	زيادة توفير جميع المستلزمات الدراسية من اجل رفع مستويات جودة التعليم و الكفاءة المناهج الدراسية .

3- المؤشر التسويقي و الترويجي : هوعبارة عن مؤشر يعبر عن معدلات الزيادة في التعامل مع طالبي الخدمات التعليمية و الاستشارية لانه يمثل احد اهم النتائج النهائية للجهود التي تبذلها جميع الاقسام التابعة للجامعة .

4- البعد العمليات و الانشطة في البيئة الداخلية : هي جميع العمليات التي تساعد الادارات العليا في الجامعة من رفع قيمة الافراد و الانشطة و الواجبات التي تقع على عاتقهم من أجل العمل على التحسين المستمر و دعم أنشطة الكليات التابعة لها .

ت	العبارات				
	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1					العاملون في الكليات على الاستجابة السريعة لكل حاجات الطلبة و رغباتهم .
2					الخطط الاستراتيجية التي تعمل على تحسين الانشطة المعرفية من مؤتمرات وندوات وورش عمل ..الخ.
3					المواهب و المهارات الابداعية لدى العاملين في جميع المستويات الاداية في الكليات.
4					تحقيق التوازن الجيد و الملائم ما بين أهدافها و الاهداف التي تقع على عاتقها و المتمثلة بسياسة و قوانين الدولة
5					جميع القابليات من اجل زيادة كفاءة القدرات الخاصة بأعمالها و منح أداء أفضل بشكل مستمر .