

## التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بوليتكنيك دهوك

### [ Strategic Planning and Its Role in Achieving the Entrepreneurial University requirement: An Analytical Study in the Dohuk Polytechnic University ]

خيرى علي اوسو<sup>1</sup>، أفين سليم نوري<sup>2</sup>، فيروز مصطفى حمدي<sup>3</sup>

<sup>1</sup>استاذ مساعد- الكلية التقنية الادارية- جامعة بوليتكنيك دهوك- العراق

<sup>2</sup>مدرس- الكلية التقنية الادارية- جامعة بوليتكنيك دهوك- العراق

<sup>3</sup>مدرس مساعد- الكلية التقنية الادارية- جامعة بوليتكنيك دهوك- العراق

**Khairi Ali Auso<sup>1</sup>, Aveen Salim Nuree<sup>2</sup>, and Fairouz Mustafa Hamdi<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Assistant Professor, Technical Collage of Administration, Duhok Polytechnic University, Iraq

<sup>2</sup>Lecturer, Technical Collage of Administration, Duhok Polytechnic University, Iraq

<sup>3</sup>Assistant Lecturer, Technical Collage of Administration, Duhok Polytechnic University, Iraq

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This research aims at the study of the Strategic Planning and Its Role in achieving the Entrepreneurial University requirement in Dohuk Polytechnic University, initiating from a hypothetical diagram which takes into account the direction of relationship between Strategic Planning and the Entrepreneurial University requirement. To achieve the goals of the research and its requirement, the researchers has started to prepare a theoretical frame work making use of the subject literature. The analytical descriptive approach was adopted and also questionnaire to obtain data, and were distributed on the university administrative leadership which amounted to (90) form, (75) of which were restored with total average responses of (83%). Some statistical methods were used to analyze all results and hypotheses. The conclusions represented by the following:

1. The availability of all the dimensions of strategic planning at the Polytechnic University of Dohuk and the level "agreed". The order of dimensions according to their importance is as follows: vision and mission of the university, strategic objectives, strategic controlling and evaluation, strategic implementing, strategic analysis, and strategic choice.
2. The university's interest in entrepreneurial university requirements at the level of "agreed". The order of dimensions according to their importance is as follows: pre-emptive measures, competition toughness, innovation, and adoption of risk. The research concluded variety of recommendations which represented by the following:
  1. Due necessity for the awareness of the dimensions of strategic planning, comprehending and enhancing it, and then use it in serving the university.
  2. Promoting interest in the requirements of the entrepreneurial university, as it helps the university in providing the best services and achieves the highest business values in light of tough competition and modern technologies.

**KEYWORDS:** Strategic Planning, entrepreneurial university requirements.

**ملخص:** يهدف البحث الى دراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في جامعة بوليتكنيك دهوك، منطلقا من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية، وتحقيقا لهدف البحث واكمال متطلباته باشر الباحثون بإعداد اطار نظري بالإفادة من

أدبيات الموضوع، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان للحصول على البيانات، وتم توزيعها على القيادات الادارية في الجامعة بلغ عددها (90) استمارة، وتم استرداد (75) استمارة، وبمعدل الاستجابة الكلية (83%)، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، تمثلت اهم الاستنتاجات بالاتي:

- 1- توفر جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنيك دهوك وبمستوى اتفق، وكان ترتيب الأبعاد حسب أهميتها على النحو الاتي: (رؤية ورسالة الجامعة، الاهداف الاستراتيجية، التقويم والرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي).
  - 2- اهتمام الجامعة بمتطلبات الجامعة الريادية وبمستوى اتفق، وكان ترتيب الأبعاد حسب أهميتها على النحو الاتي: (الاجراءات الاستباقية، حدة المنافسة، الابداع، تبني المخاطرة).
- وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات تمثلت بالاتي:
- 1- ضرورة ادراك أبعاد التخطيط الاستراتيجي، واستيعابها وتعزيزها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الجامعة.
  - 2- تعزيز الاهتمام بمتطلبات الجامعة الريادية، اذ تساعد الجامعة لتقديم افضل الخدمات وتحقيق اعلى قيمة للأعمال في ظل المنافسة الشديدة والتقنيات الحديثة.

كلمات دلالية: التخطيط الاستراتيجي، الجامعة الريادية.

## المقدمة

تزايد اهتمام الدول خلال السنوات الماضية بمنظمات التعليم العالي، باعتبارها مصدرا مهما لتطوير المجتمعات وتقديمها ونهضتها من النواحي الثقافية، والفكرية، والإدارية، والإجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، والعلمية، فضلاً عن دورها في تنمية المهارات وبناء القدرات البشرية التي تحتاجها مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، وهذا ما يفسر الإهتمام المتزايد الذي تبذله منظمات التعليم العالي في الدول المتقدمة في تحديث برامجها وتجويدها بما يلبي متطلبات التنمية المتجددة في مجتمعاتها .

ونظرا لاهمية المنظمات التعليمية تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عنها التغلب على جميع المعوقات التي تعترضها، وإيجاد وسائل لتحسين ادائها بهدف تعزيز مكانتها بين افراد المجتمع، ومن ثم الوصول الى الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، فكان التخطيط الاستراتيجي احدى الوسائل الاساسية لتحقيق ذلك، وتوجهها نحو المستقبل المنشود في ظل البيئة التي تتميز بعدم الاستقرار والمنافسة الحادة.

وفي سياق متصل تحتم على المنظمات التعليمية البحث عن أشخاص قادرين على الإستجابة لعدم الاستقرار البيئي، وعلى امتداد السنوات السابقة أصبحت الريادة محط اهتمام متزايد لدى المنظمات في مختلف أنحاء العالم، نظرا لما تسهم به في التكيف مع التغييرات البيئية، الأمر الذي يوجب النظر إلى الريادة على أنها أسلوب في الإدارة، وان هذه الإدارة الريادية تسعى وراء الفرص وتقود التغيير، فضلا عن كونها ادارة ذات توجه استراتيجي.

وانطلاقاً من التوجهات العالمية والأقليمية والمحلية وانسجاماً معها في تأكيد أهمية تطوير وتحديث منظمات التعليم العالي، يروم هذا البحث لیتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الجامعة الريادية على مستوى جامعة بوليتكنيك دهوك وصولاً إلى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما، وقد اتخذ البحث مساره النظري والعملية على وفق المباحث الآتية :

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي .

المبحث الثالث : الجامعة الريادية.

المبحث الرابع : تحليل نتائج البحث وتفسيرها .

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الاول

### المنهجية

#### اولا : مشكلة البحث

اتسمت العقود الماضية بحدة التغييرات التي تعمل في ظلها المنظمات التعليمية، ذلك دفعها للتخلص من انشطتها الروتينية والتوجه نحو مفهوم الادارة الريادية لتحقيق التميز في مجال تقديم الخدمات التعليمية بأسلوب حديث.

وفي اقليم كوردستان العراق ونتيجة لتلك التغييرات هناك سعي كبير لتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة، ومن المنظمات الرائدة في تطبيق هذه المفاهيم هي المنظمات التعليمية لرفع مستوى اداء عملها وبما يعكس دورها على تطوير تلك المنظمات في الاقليم .

من هذا المنطلق فان البحث جاء ليعالج السؤال الرئيس الاتي :

كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية من وجهة نظر القيادات الادارية في جامعة بوليتكنيك دهوك ؟

ويتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية :

1- هل هناك دور للرؤية في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ؟

2- هل هناك دور للرسالة في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ؟

- 3- هل هناك دور للاهداف الاستراتيجية في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ؟
- 4- هل هناك دور للتحليل الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ؟
- 5- هل هناك دور للخيار الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ؟
- 6- هل هناك دور للتنفيذ الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ؟
- 7- هل هناك دور للتقويم والرقابة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية ؟

### ثانياً : أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالاتي :

- 1- السعي لبلورة مفهوم كل من التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية بالاستفادة مما طرحته الأدبيات التي أتيح للباحثون مراجعتها، وتقديم إسهام متواضع فيما يخص هذه المفاهيم.
- 2- الأهمية العملية التي تحتلها الجامعة باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر نهضة البلد وتقدمه ومصدراً للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع باحتياجاته المختلفة.
- 3- ويكتسب البحث أهمية كبيرة من كونه يطبق على جامعة بوليتكنيك دھوك ذلك الصرح العلمي الشامخ حضوراً وتألقاً وأثراً وتأثيراً.

### ثالثاً : أهداف البحث

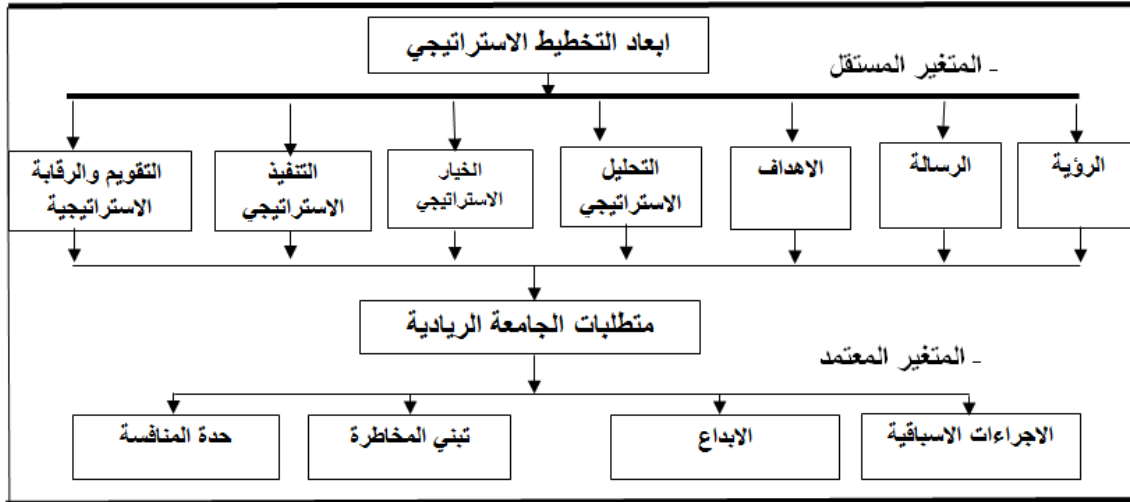
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية في جامعة بوليتكنيك دھوك ومدى توفرها.
- 2- التعرف على المحددات التي تحد من التوصل إلى تحقيق متطلبات الريادة الجامعية، ومن ثم مساعدة الجامعة لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة هذه الأسباب والمشكلات.
- 3- التعرف على مدى ادراك عينة البحث في الجامعة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية .
- 4- التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية.
- 5- التوصل إلى مجموعة من التوصيات للجامعة المبحوثة بما يؤدي إلى مساعدة القيادات الادارية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى الجامعة الريادية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### رابعاً : مخطط البحث وفرضياته

يتضمن مخطط البحث متغيرين هما: الشكل ( 1 )

- 1- المتغير المستقل . يتمثل في التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية كالرؤية والرسالة والاهداف والتحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي ومن ثم التقويم والرقابة الاستراتيجية .
- 2- المتغير المعتمد . يتمثل في متطلبات الجامعة الريادية وأبعاده الفرعية كالاتجاهات الاستباقية والابداع وتبني المخاطرة وحدة المنافسة .



الشكل ( 1 ) مخطط البحث الفرضي

في ضوء مخطط البحث يمكن صياغة الفرضيتين الاتيين :

- 1 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية على المستوى الكلي والجزئي.
- 2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في متطلبات الجامعة الريادية على المستوى الكلي والجزئي.

## خامسا: أسلوب جمع البيانات

1- الجانب النظري. تم الاعتماد في هذا الجانب على المصادر العربية والأجنبية كالكاتب والمجلات العلمية ورسائل الماجستير واطاريج الدكتوراه، فضلا عن الاستعانة بشبكة الانترنت.

2- الجانب العملي. تم استخدام الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات من عينة البحث، وتم الاعتماد في صياغة اسئلة التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الدراسات، كدراسة (سليمان، 2010)، (الكردي، 2010)، (الغرباوي، 2010)، (القرشي، 2014)، واستندت صياغة اسئلة الجامعة الريادية على دراسة (خليل، 2013)، وتم اعتماد مقياس ليكرت الذي يتكون من خمس درجات (1 لا اتفق بشدة- 5 أتفق بشدة)، وتضمنت الاستبانة ثلاث أنواع من الأسئلة، منها ما يتعلق بالمعلومات العامة، ومنها ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والجامعة الريادية.

## سادسا: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بجامعة بوليتكنيك دهوك والمعاهد التابعة لها، فيما تمثلت العينة بالقيادات الادارية في هذه الجامعة، إذ قام الباحثون بتوزيع الاستبانة على عينة البحث بلغ عددها (90) استبانة، وتم استرجاع (75) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبمعدل الاستجابة (83%)، وقد اتسمت عينة البحث بمجموعة من الصفات، الجدول (1). يلاحظ من الجدول (1) الآتي :

الجدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	المعلومات العامة	الجنس
84.0	63	ذكر	
16.0	12	انثى	
37.3	28	اقل من 35 سنة	العمر
29.3	22	35 - 45	
33.3	25	اكثر من 45	
26.7	20	دكتوراه	التحصيل العلمي
68.0	51	ماجستير	
5.3	4	دبلوم عالي	
4.0	3	استاذ	اللقب العلمي
8.0	6	استاذ مساعد	
28.0	21	مدرس	
60.0	45	مدرس مساعد	
58.6	44	عدد البحوث المنشورة	النشاطات العلمية
41.4	31	عدد المؤتمرات المشاركون فيها	
21.3	16	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في التعليم
32.0	24	5 - 10	
17.3	13	11 - 15	
29.3	22	16 سنة فاكثر	

المصدر : من اعداد الباحثين.

- 1- ان معدل الذكور أكبر من معدل الإناث إذ بلغ معدل الذكور (84.0%)، فيما بلغ معدل الإناث (16.0%).
- 2- اما بخصوص الفئات العمرية فقد تبين ان (37.3%) من افراد عينة البحث أعمارهم (اقل من 35) سنة، وان (29.3%) من افراد عينة البحث تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (35- 45)، وان (33.3%) تزيد اعمارهم عن (45) سنة فاكثر، ويشير ذلك الى ان افراد عينة البحث يتسمون بالنضج الفكري والحكمة في التصرف واتخاذ القرارات، التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء الجامعات .
- 3- اعتماد جامعة بوليتكنيك دهوك على حملة شهادة الماجستير، إذ بلغ معدلهم (68,0%)، مقابل (26,7%) مما يحملون شهادة الدكتوراه، ومن ثم مما يحملون شهادة الدبلوم العالي وبمعدل (5,3%) ويعزو الباحثون ذلك الى عدم توفر الفرصة المناسبة لهؤلاء لتكملة الدراسات العليا، فضلا عن عدم وجود الملاكات التدريسية المطلوبة لفتح برنامج لدراسة الدكتوراه لدى الجامعة خاصة اذا علمنا بان الجامعة تأسست في عام 2012 رغم قدم العديد من المعاهد التابعة لها.
- 4- يتبين بان معدل الذين يحملون لقب مدرس مساعد قد بلغ (60.0%) يلي ذلك مما يحملون لقب مدرس وبمعدل (28.0%)، واستاذ مساعد بمعدل (8,0%)، ومرتبة استاذ بمعدل (4,0%)، ويعزو الباحثون النتائج السابقة الى حداثة الجامعة والضغط الوظيفي بسبب قلة عددهم يقابلها في ذلك زيادة عدد الطلبة المقبولين في الجامعة من قبل دائرة القبول المركزي وزيادة عدد الشعب مما يولد عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالبحوث لغرض الترقية .
- 5- يعد اعداد البحوث العلمية ونشرها من الأنشطة الأساسية في تحسين أداء الجامعة، ويشير ذلك الى رغبة أفراد عينة البحث الى اكتساب المعرفة وحل المشاكل والاطلاع على المصادر العلمية، مما يساهم على تغيير شخصيتهم من حيث السلوك والتفكير والانضباط، فضلا عن دور البحوث العلمية في عملية التقدم والتنمية،

ويتبين من النتائج ان معدل البحوث المنشورة من قبل افراد عينة البحث قد بلغ (58,6%)، اما معدل المؤتمرات التي شارك فيها هؤلاء الافراد قد بلغ (41,4%)، ويشير ذلك الى رغبة افراد عينة البحث بناء علاقات علمية مع الباحثين الاخرين، مما يساهم في تبادل الخبرات والمهارات واكتساب المزيد من المعرفة، والتعرف على اخر المستجدات العلمية.

6- اما عدد سنوات الخدمة فتشير النتائج الى ان هناك عددا كبيرا من أفراد عينة البحث لديهم خدمة تتراوح ما بين (5-10)، اذ بلغ معدلهم (32,0%)، يليهم الذين لديهم خدمة (11-15) سنة و (16-فاكثر ) فقد بلغ معدلهم (46,3%) مجتمعة، وهو معدل مرتفع نوعا ما، ويشير ذلك إلى الخبرة المتراكمة والنضج الفكري والمعرفي لدى الافراد، ويساهم بشكل كبير في تحسين اداء الجامعة، اما الذين لديهم خدمة (اقل من 5سنوات) فقد بلغ معدلهم (21,3%).

## المبحث الثاني

### التخطيط الاستراتيجي

#### اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث الى منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما يسمى بالتخطيط بعيد المدى، ومنذ ذلك الوقت بدأ هذا المفهوم يتطور، وتم اعتماده من قبل العديد من المنظمات، حتى اصبح المفهوم من الموضوعات المهمة في مجال الادارة ( بني حامد وادريس، 2007 : 1 ) .

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتنظيمية، اذ تأثرت هذه المنظمات بتلك التغيرات مما جعل مهمة الادارة صعبة في تحقيق اهدافها، ويستوجب ذلك منها التكيف والتأقلم معها حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والزوال، ويعد التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمة على التأقلم والاستجابة للتغيرات المختلفة ( الكردي، 2010 : 11 ) .

والتخطيط الاستراتيجي كاسلوب في التخطيط والادارة الفاعلة يعبر عن عملية تستند الى فهم واقعي للبيئة التي تحيط بالمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة لاستغلال الفرص والتغلب على التهديدات وصولا بها لتنبؤ الموقع الريادي في نشاطاتها ( الغالبي وادريس، 2007 : 101 ) .

ويرى Donnelly بان التخطيط الاستراتيجي يشمل جميع الأنشطة التي تؤدي الى تطوير مهمة المنظمة واهدافها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق جميع الاهداف التي تسعى المنظمة الوصول اليها ( Marangu, Lilungu, Masungu,2015:19 ) .

ويعمل التخطيط الاستراتيجي في المنظمة على تحسين الظروف، وتحديث المنظمة والمرافق، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف ( ) .  
Dooris, Kelley, & Trainer, 2004: 43

من هنا سارت المنظمات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات، نظرا لما يحققه من نتائج مهمة على مستوى المنظمة، فهو يتيح الفرصة أمام كافة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم للتخطيط الاستراتيجية، ويخلق الشعور بالمسؤولية والانتماء والالتزام من قبل الأفراد، كما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن أهدافا وغايات محددة وقابلة للقياس، واستراتيجيات عمل وتحديد معايير من أجل المساءلة والمحاسبة ( Brewer, ) 2003 : 78 .

وإنطلاقاً من المفاهيم السابقة يمكن القول إن المنظمات لا تعمل في فراغ، بل تعمل في بيئة تضم العديد من التغيرات لذلك لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة بمعزل عن هذه التغيرات، ومن هنا فإن تبني إدارة المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي من شأنه إيجاد حلول منطقية للمشاكل التي تواجهها، ومن هنا فإن التخطيط الإستراتيجي يعد عملية إدارية شاملة لكل جوانب المنظمة، ونظرة مستقبلية وادراك لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للوصول الى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم بموجبه تقوم ادارة المنظمة بتحديد رؤيتها ورسالتها واهدافها، من اجل الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المطلوب .

#### ثانيا : عناصر التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي بشكل عام من العناصر الاتية:(Marangu, Lilungu, Masungo,2015:20).

1- الرؤية. يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة بمثابة قاعدة اساسية في بناء استراتيجية فعالة، وهي ليست بمثابة شعارات وعبارات جذابة تضعها المنظمة لنفسها، بل فكر استراتيجي يدور حول مستقبل المنظمة وانشطتها المرغوبة ومكانتها المتوقعة .

وتعد الرؤية واحدة من أهم مكونات الخطة الاستراتيجية، وتصف الوجهة التي ترغب المنظمة الوصول اليها خلال فترة زمنية معينة، كما وتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة في المستقبل، والعناصر الخاصة لهذا الموقف وعلاقتها مع رسالة المنظمة ( Hinto,2012:1 ) .

وينبغي ان تتصف الرؤية بمجموعة من الصفات كسهولة فهمها وتذكرها، وان تكون ايجابية وتحفيزية وجذابة وموجهة نحو المستقبل ( Henry,2008:11 ) .

وعليه فان الرؤية تمثل الطموحات التي تسعى المنظمة الوصول اليها مستقبلا بهدف التميز عن الاخرين، ويجب ان تكون شاملة ومتكاملة لجميع النشاطات التي تؤديها، محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين الانشطة المختلفة من اجل السيطرة على الوضع الراهن وتحقيق الضمان للمستقبل.

2- الرسالة . يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها، ومن البيئة التي تعمل فيها والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو السبب من وجود المنظمة، وقد تكون الرسالة ضيقة أو واسعة النطاق. وورد بكونها الغرض الذي يميز عمل منظمة ما عن غيرها من المنظمات الأخرى المماثلة، وهي تحدد نطاق عمل المنظمة من حيث المنتجات والأسواق ( Babu,2010: 2 ) .

وتأسيسا على ما ذكر يمكن القول بأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة، وهي لا تصف ناتج المنظمة فحسب، بل تحتوي روح المنظمة وتعطي دعما لهويتها وطبيعتها وترتبط بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي بحيث يعكس ايجابا على تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الوصول اليها .

**3- الاهداف:** تعرف بكونها بيانات عامة عن ما تحتاجه اليها المنظمة لتحقيق رسالتها واغراضها ومن ثم معالجة القضايا الرئيسية التي تواجهها (Kriemadis, Theakou, 2007: 30).

ويرى ( Gates, 2010: 5 ) بان الاهداف التي تضعها المنظمة ينبغي ان تكون اهداف قابلة للقياس الكمي، ومحددة، ومفهومة وواضحة.

وتأسيسا على ما ذكر يمكن القول بأن الاهداف تمثل النهايات التي تسعى المنظمة الوصول اليها، وتكون مرشدا للناتج الواجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة كتحقيق معدل نمو 15% من المبيعات خلال السنة القادمة، فهي تمثل بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للانجازات او النتائج .

**4- التحليل الاستراتيجي:** يقصد به دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للوصول الى تقييم شامل لنقاط القوة والضعف المحتملة، وينبغي تقييم العوامل في جميع انحاء المنظمة كثقافة المنظمة وصورتها والهيكل التنظيمي والحصول على الموارد الطبيعية والكفاءة التشغيلية، وكذلك دراسة البيئة الخارجية للوصول الى الفرص كتقديم منتج جديد يمكن أن يولد عوائد مجزية، وتنشأ الفرص عندما تحدث تغيرات في البيئة الخارجية، وقد تنشأ عن تغيير البيئة الخارجية تهديدات يتطلب تغييرات في مواصفات المنتج الحالي أو تطوير منتجات جديدة لتبقى المنظمة قادرة على المنافسة، والتغيرات في البيئة الخارجية قد تكون لها علاقة بالزبائن والمنافسين واتجاهات السوق والموردين والتكنولوجيا الجديدة ( Abdalkrim, 2013: 136).

وتأسيسا على ما ذكر يمكن القول بأن التحليل الاستراتيجي يعني تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية للوصول الى الفرص الموجودة ومحاولة استغلالها والاستفادة منها، وكذلك معرفة التهديدات التي تواجه المنظمة ومحاولة تلافي مخاطرها والاستعداد لمواجهةها بهدف التقليل من الاثار السلبية الناجمة عنها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية للوصول الى نقاط القوة والاعتماد عليها في تحديد اولويات المنظمة، وكذلك الوصول الى نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها الى نقاط القوة .

**5- الخيار الاستراتيجي:** ويقصد به اختيار الاستراتيجية التي تحقق افضل انسجام مع اهداف المنظمة من بين عدد من الخيارات، والتي اما ان تكون عامة، أو ان تكون على مستوى العمل او الوظيفة. وفي السياق نفسه ورد بكونه اختيار البديل الافضل من بين مجموعة من الخيارات، والتي تتطلب اجراء عملية التقييم والمقارنة بينها، ومن ثم اختيار الخيار الافضل الذي يساهم على تحقيق اهداف المنظمة (Al-Abbadi, 2015: 144).

وتأسيسا على ما ذكر يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي عملية متسلسلة ومتربطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض الخيارات الاستراتيجية ومن ثم اختيار الافضل والذي يمثل افضل وسيلة لتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الوصول اليها معتمدين في ذلك على مدخل اتخاذ القرار وعملياته كأساس في مفهوم الخيار الاستراتيجي.

**6- التنفيذ الاستراتيجي:** ويقصد بها وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ الفعلي لترجمة رؤية واهداف المنظمة الى الواقع العملي ( الدوري، 2005 : 293 ).

وحدد ( Li Guohui and Eppler ) ثلاث جهات نظر لتنفيذ استراتيجية المنظمة، يسمى الاول بوجهة النظر العملية، وبموجبها يعد التنفيذ الاستراتيجي بكونه سلسلة من الخطوات المتتابعة، والتي يتم التخطيط لها بعناية فائقة، ويشير الثاني بكون التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن اجراءات منسقة يتم فحصها من منظور السلوك، فيما يجمع كتاب آخرون بين وجهة النظر الاولى والثانية للحصول على ما يسمى بالنهج الهجين، وهي في النهاية تحدد عملية التنفيذ الاستراتيجي بكونها عملية ديناميكية وتفاعلية معقدة، وتتكون من سلسلة من القرارات والانشطة يتخذها المدراء وتتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية بهدف تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ( Andersen, 2013: 4).

وتأسيسا على ما ذكر يمكن القول بأن التنفيذ الاستراتيجي يمثل مجموعة من الاجراءات والقرارات تتخذها ادارة المنظمة بهدف وضع الاستراتيجية المختارة موضع التطبيق الفعلي كتهيئة الموارد المادية والبشرية اللازمة، واعداد البرامج والموازنات اللازمة لعملية التنفيذ.

**7- التقييم والرقابة الاستراتيجية:** وبموجبها تخضع جميع أنشطة المنظمة والاستراتيجيات الى عمليات التقييم للتأكد من ان الخطط الموضوعية تسير وفق ما هو مخطط لها، ويتطلب الأمر من المنظمة جمع البيانات من البيئة الداخلية والخارجية للحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق الاهداف، أو تغيير بعض الانظمة والهياكل التي كانت السبب في عدم القدرة على تحقيق تلك الاهداف بعد تنفيذ الاستراتيجيات المطلوبة ( الطراونة، 2008 : 18).

وفي السياق نفسه يشير ( Donnelly, 2007: 98 ) بان التقييم والرقابة الاستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات أساسية هي : قياس نتائج تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومقارنة هذه النتائج مع الاهداف، ومن ثم اتخاذ القرارات بشأن قدرة الخطة الموضوعية على تحقيق الاهداف المطلوبة.

وتأسيسا على ما ذكر يمكن القول بأن التقييم والرقابة تعني تقييم الاستراتيجيات التي تم اختيارها، والتأكد من مدى انسجامها مع التوقعات والمعايير المستهدفة، لذا فان التقييم والرقابة عمليتان ضروريتان لمعرفة نقاط الضعف في الاداء، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتجاوزها لتحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية .

## المبحث الثالث

### الجامعة الريادية

#### اولا: مفهوم الجامعة الريادية

تعددت نماذج تطوير المنظمات خلال السنوات السابقة، اذ بدأت بالاسلوب التقليدي القائم على التغيير الذي تدفعه الحاجة، ثم ظهرت نماذج جديدة كاسلوب الادارة بالاهداف وادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات وغيرها، كما ظهر اسلوب اخر جديد لتطوير المنظمة الا وهو الاسلوب القائم على الريادة، وهو اسلوب حديث يقوم على تحقيق الابتكار في أنشطة المنظمة بحيث تنقلها من وضع الى وضع اخر افضل وتجعلها في مصاف المنظمات الرائدة (القحطاني، 2012 : 227).

ونظرا لتعرض العديد من المنظمات الى موجة من التغييرات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ذلك دفعها الى احياء الروح الريادية داخل انشطتها (Thornberry, 2006: 1).

وتعد الجامعة من اهم المنظمات في الوقت الحاضر، وتعرضت كغيرها من المنظمات الى العديد من الضغوطات على مستوى المنافسة في مجال تادية دورها من خلال القيام بالبحوث التطبيقية، ومن هنا تحاول هذه الجامعات ان يكون لها دور في الابتكار والريادة من خلال القيام باداء دور ايجابي يساهم على تحقيق التنمية وتزيد من قدرتها في المنافسة على المستوى المحلي والدولي ( القحطاني، 2012 : 255 ).

ويظهر دور الجامعات اليوم بشكل واضح في تطوير الأقتصاد الموجه نحو الريادة، كما انها تمثل المصدر الاساسي للمعرفة الجديدة، ومن المتوقع ان تقدم حولا للمشاكل الاجتماعية والصناعية عن طريق استغلال المعرفة التي تم الحصول عليها عن طريق الابحاث التي تقوم بها، وتساهم بشكل كبير على ايجاد الثروة من خلال الاستثمار في الاعمال التجارية وبناء روابط مع المنظمات العالمية المختلفة (Yildirim&Askun,2012:953).

ويصف ( Goldstein,2010 : 83 ) الجامعة الريادية بكونها الجامعة التي تستطيع تحقيق الروابط الأكاديمية والصناعية والحكومية بشكيل لولبي، ويحقق ذلك تفاهات ومقاييس جديدة للبعثات التعليمية والبحثية، والتغيرات التنظيمية الداخلية، واستخدام وسائل جديدة للادارة والقدرة التنظيمية.

وتشير الجامعة الريادية الى قدرة الجامعة على احدث تغييرات منظمة وهيكلية، وتعزيز القدرة على التفاعل بين الاستراتيجيات والمناهج الدراسية والتربية والتعليم ( Kyra & Mattila,2012 : 2 ).

ويرى ( القحطاني، 2012 : 255 ) بان الجامعات تواجه اليوم ضغوطا تنافسية قوية تفرض عليها اتباع استراتيجيات ريادية بهدف الحصول على الدعم والعقود الصناعية والمنح، وهيئة التدريس، وفضل الطلاب.

وتأسيسا على ما ذكر يمكن القول بان الجامعة الريادية هي تلك الجامعة التي تسعى الى زيادة مستويات روح المبادرة والابتكار والمجازفة واحداث التغييرات المطلوبة في انشطتها والانتقال من حالة الى حالة افضل تجعلها من الجامعات المنتجة من خلال اعداد استراتيجيات مبتكرة تساعد في اللحاق بركب الانتاجية المتميزة والمبدعة والريادية، وتحقيق الثراء العلمي والاكتفاء الذاتي وتنوع مصادر الدخل، وتطوير القدرات الريادية للطلبة والموظفين، واستخدام التقنيات الحديثة، والوصول الى مخرجات ريادية تكون لها دور ايجابي في المجتمع، وتستخدم مناهج متعدد التخصصات وتجد الحلول المبتكرة لقضايا المجتمع من خلال البحوث العلمية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

## ثانيا :متطلبات الجامعة الريادية

**1- الاجراءات الاستباقية.** وتعني بكونها السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار، وبموجبه تكون المنظمة اكثر مغامرة للدخول الى الاسواق الجديدة، وتطرح فيها منتجات جديدة، وتتطلع الى صناعات جديدة او فرص سوقية جديدة، والمنظمات الاستباقية تسعى الى القيادة في مجال عملها، كما تسعى الى تحقيق التميز على ضوء الامكانيات التي تمتلكها (جندب، 2013 : 22).

وترتبط الاجراءات الاستباقية باستغلال الفرص التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة، او تقديم منتجات فريدة تختلف عن منتجات المنافسين، او القيام بالتخطيط الاستراتيجي حول مرحلة الانحدار الذي يمر به المنتج ( خليل، 2013 : 248 ).

**2- الإبداع.** يشير كل من Covin&Zahra بان الإبداع يمثل شريان الحياة لبقاء المنظمات ونموها، وله دور كبير في ايجاد القيمة والحفاظ على الميزة التنافسية (Bareghheh,Rowley and Sambrook,2009 :1324).

ويركز (Bessant,et,al,2005:1366) في مفهومه على دور الابداع في التجديد والنمو، والتأكيد بكونه عملية التجديد الاساسية لاي منظمة، ويقانها على قيد الحياة، ومن ثم نموها.

وتأسيسا على ما ذكر يمكن القول بأن الابداع عبارة عن افكار جديدة تساهم في خلق بعض الاشياء الجديدة والتي تعد مركزا للعمليات الريادية، وأساس انطلاق المنظمة نحو الاستقرار والنمو والتجديد من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانيات المتوفرة لديها .

**3- تبني المخاطرة.** ويقصد بها احتمالية الحصول على المكافأة وتحقيق عوائد في حالة نجاح المشروع المقترح، او هي رغبة المنظمة في استغلال فرص جديدة او العمل بجراة من غير معرفة النتائج المرتقبة، ومن اجل كسب المزيد من العوائد فان المنظمات تلجأ أحيانا الى اقتراض الاموال، أو تعمل على تقديم منتجات جديدة الى اسواق جديدة او الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة ( خليل، 2013 : 12).

**4- حدة المنافسة.** تتمثل في الصراع القائم بين المنظمات للحصول على الموارد المتاحة بافضل جودة وأقل تكلفة ومن ثم تقديم منتجات متميزة تسمح لها بتعظيم الارباح، لذا فان المنافسة تحدد نجاح او فشل المنظمات، ومن هنا اصبحت المنظمة في موقف يتحتم عليها تنفيذ استراتيجيات تجعلها في مراكز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى لتحسين موقعها في الاسواق او حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين.

## المبحث الرابع

## تحليل نتائج البحث وتفسيرها

## اولا : تحليل استجابات افراد عينة البحث لابعاد التخطيط الاستراتيجي

الجدول (2) الاهمية النسبية لابعاد التخطيط الاستراتيجي

الترتيب النسبي	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
الاول	79.2	0.75	3.96	رؤية الجامعة
	79.2	0.81	3.96	رسالة الجامعة
الثاني	78.2	0.81	3.91	الاهداف الاستراتيجية
الخامس	72.8	0.74	3.64	التحليل الاستراتيجي
السادس	72.0	0.87	3.60	الخيار الاستراتيجي
الرابع	73.2	0.91	3.66	التنفيذ الاستراتيجي
الثالث	73.6	0.90	3.68	التقويم والرقابة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول ( 2 ) الذي يمثل ابعاد التخطيط الاستراتيجي ان معظم اجابات عينة البحث تركزت بالدرجة الاساس على بعد الرؤية والرسالة من خلال ما حصل عليها من درجات وفقا للمقياس المعتمد في البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي لبعدها 3.96) لكل منهما، وانحراف معياري (0.75)، (0.81) على التوالي، وشدة اجابة (79.2%) لكل منهما، يليهما في الترتيب والاهمية بعد الاهداف الاستراتيجية بوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.81)، وشدة اجابة (78.2%)، وجاء بعد التقويم والرقابة الاستراتيجية بالترتيب الثالث لحوصله على وسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.90)، وشدة اجابة (73.6%)، وجاء بعد التنفيذ الاستراتيجي بالترتيب الرابع لحوصله على وسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.91)، وشدة اجابة (73.2%)، وجاء بعد التحليل الاستراتيجي بالترتيب الخامس لحوصله على وسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.74)، وشدة اجابة (72.8%)، وجاء بعد الخيار الاستراتيجي بالترتيب السادس لحوصله على وسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.87)، وشدة اجابة (72.0%)، وبمقارنة الاوساط الحسابية للابعاد المذكورة نجد بان جميعها اكبر من الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، مما يدل بان الافراد المبحوثين متفقون حول مضمين تلك الابعاد وينسب متفاوتة وفقا لوجهة نظرهم، ويعود سبب ذلك الى درجة الوعي لديهم حول اهمية هذه الابعاد في مجال عمل الجامعة .

## ثانيا : تحليل استجابات افراد عينة البحث لمتطلبات الجامعة الريادية

الجدول (3) الاهمية النسبية لمتطلبات الجامعة الريادية

الترتيب النسبي	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتطلبات
الاول	78.2	0.86	3.91	الاجراءات الاستباقية
الثالث	73.8	0.87	3.69	الابداع
الرابع	72.0	0.81	3.60	تبني المخاطرة
الثاني	76.0	0.85	3.80	حدة المنافسة

المصدر : من اعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول ( 3 ) الذي يمثل متطلبات الجامعة الريادية ان معظم اجابات عينة البحث تركزت بالدرجة الاساس على الاجراءات الاستباقية من خلال ما حصل عليها من درجات وفقا للمقياس المعتمد في البحث، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.86)، وشدة اجابة (78.2%)، يليه في الترتيب والاهمية حدة المنافسة بوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.85)، وشدة اجابة (76.0%)، وجاء الابداع بالترتيب الثالث لحوصله على وسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.87)، وشدة اجابة (73.8%)، وجاء تبني المخاطرة بالترتيب الرابع لحوصله على وسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.81)، وشدة اجابة (72.0%)، وبمقارنة الاوساط الحسابية للمتطلبات المذكورة نجد بان جميعها اكبر من الوسط الفرضي ( 3 ) على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، مما يدل بان الافراد المبحوثين متفقون حول مضمين تلك الابعاد وينسب متفاوتة وفقا لوجهة نظرهم، ويعود سبب ذلك الى درجة الوعي لديهم حول اهمية هذه المتطلبات في مجال عمل الجامعة .

## ثالثا : اختبار فرضيات الارتباط

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية، اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (0.683)\*\*، عند مستوى المعنوية (0.000)، مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق متطلبات الجامعة الريادية، ويعزو الباحثون ذلك الى ان التخطيط الاستراتيجي يساعد الجامعة لاداء عمل افضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الامثل، وتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات .



الجدول (4) علاقة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفرضيات
0.000	**0.683	توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية.
0.000	**0.345	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية ومتطلبات الجامعة الريادية
0.000	**0.480	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرسالة ومتطلبات الجامعة الريادية
0.000	**0.605	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاهداف الاستراتيجية ومتطلبات الجامعة الريادية
0.000	**0.639	توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحليل الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية
0.000	**0.753	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخيار الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية
0.000	**0.732	توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق الاستراتيجية ومتطلبات الجامعة الريادية
0.000	**0.589	توجد علاقة ارتباط معنوية بين التقويم والرقابة الاستراتيجية ومتطلبات الجامعة الريادية

\* معنوي عند مستوى (0.05) \*\* معنوي عند مستوى (0.01) N=75

المصدر : من اعداد الباحثين.

2- وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية مجتمعة، وبلغت أقوى العلاقة (\*\*0.753) ما بين الخيار الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية مجتمعة، فيما بلغت اضعف العلاقة (\*\*0.345) ما بين الرؤية ومتطلبات الجامعة الريادية، وتعني هذه العلاقات انه كلما ازداد الاهتمام بابعاد التخطيط الاستراتيجي ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق متطلبات الجامعة الريادية.

وتشير نتائج علاقات الارتباط السابقة إلى تحقق فرضية الارتباط الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية على المستوى الكلي والجزئي .

ويعزو الباحثون نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية بان المنظمات التعليمية كغيرها من المنظمات الاخرى تتعرض الى تحديات كبيرة اليوم كالتوجه نحو الاسواق العالمية والمنافسة القوية وندرة الموارد المادية والبشرية وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتغيير المستمر للاحتياجات، فضلاً عن التحديات التي تواجهها هذه المنظمات فان لها دورا كبيرا في توفير المهارات اللازمة لسوق العمل، وكذلك تدريب المعلمين والأطباء والممرضين وموظفي الخدمة المدنية، والمهندسين، ورجال الأعمال والعلماء، وعدد لا يحصى من الأفراد الآخرين، ولمواكبة هذه الأحداث وتحقيق النجاح للجامعات فإنه يتطلب الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي فهو أداة رئيسة لاتباع نهج أكثر عقلانية لتوقع المستقبل، ومنهجية لإحداث التغييرات الايجابية اللازمة في أنشطة الجامعة، كما يخلق التخطيط الاستراتيجي الشعور لدى المنتسبين المشاركة في وضع الاهداف واعداد الخطط الاستراتيجية، ويؤدي ذلك الى رفع الروح المعنوية لهم، وزيادة مستويات روح المبادرة والابتكار والمجازفة وتحقيق الثراء العلمي، وجعلها من الجامعات المنتجة، وبما يحقق النمو والايادات والربحية، ومن ثم تحقيق اقصى قدر من الفوائد لاصحاب المصلحة كالطلبة ووكالات التمويل وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وغيرهم.

#### رابعا : اختبار فرضيات التأثير

الجدول (5) تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في متطلبات الجامعة الريادية

متطلبات الجامعة الريادية			ابعاد التخطيط الاستراتيجي
Sig	T	B	
0,002	3,166	0,327	رؤية الجامعة
0,000	4,679	0,419	رسالة الجامعة
0,000	6,465	0,563	الاهداف الاستراتيجية
0,000	7,090	0,640	التحليل الاستراتيجي
0,000	9,786	0,660	الخيار الاستراتيجي
0,000	9,185	0,545	التنفيذ الاستراتيجي
0,000	5,634	0,433	التقويم والرقابة الاستراتيجية
0,000	0,574	0,846	المؤشر الكلي

B=0,846 F=98,281 R<sup>2</sup>=0,574 Sig=0,000

المصدر : من اعداد الباحثين .

تشير نتائج الجدول (5) الى وجود تأثير معنوي موجب لابعاد التخطيط الاستراتيجي في متطلبات الجامعة الريادية مجتمعة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة (0,846)، والذي يعني ان زيادة مقداره (1%) في ابعاد التخطيط الاستراتيجي سيؤدي الى زيادة مقداره (0,846%) في الجامعة الريادية بمتطلباتها المختلفة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (98,281)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,960)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0,05) وضمن درجتي حرية (1-74)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (ابعاد التخطيط الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (متطلبات الجامعة الريادية) بحسب معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,574)، أي أن ما معدله (57,4%) من الاختلافات المفسرة في متطلبات الجامعة الريادية تعود الى تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي، وبالمقابل فإن (42,6%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث، ويلاحظ وجود تأثير معنوي موجب

لكل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي في متطلبات الجامعة الريادية، اذ تراوحت قيم تأثير ( B ) ما بين ( 0,660-0,327 )، ويؤكد ذلك قيم ( T ) المحسوبة والذي يتراوح ما بين ( 3,166-9,786 )، وبمستوى معنوية تراوحت ما بين ( 0,002-0,000 ) .

وتشير نتائج علاقات التأثير السابقة إلى تحقق فرضية التأثير الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود تأثير معنوي لابعاد لتخطيط الاستراتيجي في متطلبات الجامعة الريادية على المستوى الكلي والجزئي.

## المبحث الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

- 1- توفر جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنيك دهوك وبمستوى اتفق، وكان ترتيب الابعاد حسب اهميتها على النحو الاتي : ( رؤية ورسالة الجامعة، الاهداف الاستراتيجية، التقويم والرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي ) .
- 2- ضعف الموازنات المالية المناسبة لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية.
- 3- أهتمام الجامعة بمتطلبات الجامعة الريادية وبمستوى اتفق، وكان ترتيب الابعاد حسب اهميتها على النحو الاتي : ( الاجراءات الاستباقية، حدة المنافسة، الابداع، تبني المخاطرة ) .
- 4- عدم امتلاك الجامعة اعمال ابداعية وضعف في تطوير الابداع .
- 5- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية .
- 6- وجود تأثير معنوي لابعاد التخطيط الاستراتيجي في متطلبات الجامعة الريادية .

#### ثانيا : التوصيات

- 1- ضرورة ادراك ابعاد التخطيط الاستراتيجي، واستيعابها وتعزيزها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الجامعة.
- 2- ضرورة تهيئة الموازنات المالية المطلوبة لجميع مكونات الخطة الاستراتيجية .
- 3- تعزيز الاهتمام بمتطلبات الجامعة الريادية، اذ تساعد الجامعة لتقديم افضل الخدمات وتحقيق اعلى قيمة للاعمال في ظل المنافسة الشديدة والتقنيات الحديثة .
- 4- ضرورة امتلاك الجامعة لاعمال ابداعية
- 5- زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتأثيره الايجابي في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية
- 6- تبين وجود تأثير معنوي لابعاد التخطيط الاستراتيجي في متطلبات الجامعة الريادية ، لذلك يوصي الباحثون بضرورة تبني الجامعة مخطط البحث الفرضي كآلية عمل للتخطيط الاستراتيجي بهدف تحقيق متطلبات الجامعة الريادية .

## المصادر العربية

- 1- بني حامد، خالد محمد ووائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007 .
- 2- جندب، عبد الوهاب احمد، اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة، والاداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013 .
- 3- خليل، نور، متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي، بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (19)، العدد (73)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013 .
- 4- الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 5- سليمان، حيدر، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع، دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (4)، العدد(2)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، 2010
- 6- الطراونة، تحسين، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن، 2008 .
- 7- الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل محمد ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2007 .
- 8- الغرابوي، جواد سلمان طاهر، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الفاع العراقية، دراسة استطلاعية على عينة من القيادات العسكرية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010 .
- 9- القرشي، محمد، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الاداء المتوازن، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014 .
- 10- القحطاني، سالم بن سعيد، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، 10-12 ديسمبر، 2012
- 11- الكردي، رنا داود درويش، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010 .

## REFERENCES

- [1] Al-Abbadi, Haitham, The Impact of the Strategic Option of the Management of Crisis in Jordanian Insurance Companies, American International Journal of Contemporary Research Vol. 5, No. 2; April 2015.
- [2] Abdalkrim, Gaafar Mohamed, The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 10, 2013.
- [3] Andersen, Magnus Alu, The Theoretical Development of Strategy Implementation from 1980 to 2013, A master thesis, Economics and Business Administration, Copenhagen Business School, 2013.
- [4] Babu, Seshu, Strategic Management, Graduate School of Management, Build Bright University, 2010.
- [5] Bareghheh, Rowley and Sambrook, Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation, Management Decision, Vol. 47 No. 8, September, 2009.
- [6] Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. and Phillips, Managing innovation beyond the steady state, Technovation, Vol. 25 No. 12, 2005.
- [7] Brewer, J., Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process, Unpublished Dissertation., North Carolina State University, USA, 2003.
- [8] Dooris, M.; Kelley, J., & Trainer, J., Successful Strategic Planning, Wiley Periodicals, Inc, A Wiley Company, 2004.
- [9] Donnelly, J. H., Marketing Management Knowledge and Skills, 8 Th Ed, M. Graw Hill, New York, 2007.
- [10] Gates, Linda Parker, Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenario, An Integrated Strategic Planning Framework, Carnegie Mellon University, U.S.A, 2010.
- [11] Goldstein, H. A., The entrepreneurial turn' and regional economic development mission of Universities. The Annals of Regional Science, 44 1, 2010.
- [12] Hinton, Karen, A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, Society for College and University Planning, 2012.
- [13] Henry, A., Understanding Strategic Management, Oxford, UK: Oxford University Press, 2008.
- [14] Marangu, Lilungu, Dorice, N. Wilfred & Masungu, Titus Wanyama, Effect of Strategic Planning on the Performance of Savings and Credit Co-Operative Societies in Kakamega County, Kenya, European Journal of Business and Management (Online) Vol.7, No.15, 2015.
- [15] Kriemadis, Thanos & Theakou, Elena Strategic Planning models in Public and Non-Profit Sport Organizations, Sport Management International Journal, Vol. 3, Number 2, 2007.
- [16] Kyro, P. Mattila, J. Towards Future University by Integrating Entrepreneurial and The 3<sup>rd</sup> Generation University. <http://pyk2.aalto.fi/ncsb2012/Kyro.pdf>
- [17] Thornberry, Neal, Lead like an Entrepreneurship, 1st Ed., Pearson, Education, Harlow, England, 2006.
- [18] Yildirim, Nihan & Askun, Olcay Bige, Entrepreneurship Intentions of Public Universities in Turkey: Going Beyond Education and Research? 8th International Strategic Management Conference 2012.