

دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية)

حنان صلاح محمد حسن

إشراف

أ.د/ فوزي شعبان مذكور ندا

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

الملخص:-

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على " دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري " للجامعات المصرية.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واعتمد قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وبلغ حجم المجتمع (١٩٦)، وبلغت عينة الدراسة (١٥٢) ، بنسبة استرداد (٧٨%)، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) كحزمة احصائية لادخال ومعالجة وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التفكير الاستراتيجي وبناء التميز التنظيمي الإداري، وأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٠٤٦)، يشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر ذلك المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من قبل أفراد مجتمع البحث. أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- تعميق وعي المديرين العاملين بالجامعات لمهارة التفكير الاستراتيجي والاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين التفكير الاستراتيجي ودوره في بناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات.
- السعي لتعزيز ورفع مستوى مهارات وخبرات الإدارة في الجامعات محل الدراسة.

Abstract:

This study aimed to identify the "role of forward-looking thinking in building organizational and administrative excellence" for Egyptian universities.

The descriptive analytical method was used for this purpose, and the survey list was adopted as a main tool for data collection, and the size of the community reached (196), and the study sample reached (152), with a recovery rate of (78%), and the statistical analysis program (SPSS) was used as a statistical package for data entry, processing and analysis.

The study concluded that there is a positive correlation between forward-looking thinking and building administrative organizational excellence, and that the arithmetic average is equal to (3.046), which indicates the presence of a high degree of approval of the paragraphs of the field, so this field is considered statistically significant at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) by individuals research community.

The most important recommendations made by the study:

- Deepening the awareness of university administrators of the skill of forward-looking thinking and paying attention to the nature of the relationship between forward-looking thinking and its role in building organizational and administrative excellence in universities.
- Striving to enhance and raise the level of management skills and expertise in the universities under study.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

المقدمة:

يعد التفكير الاستراتيجي الإطار المعرفي الذي يحدد التوجهات والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين، فهو يزود المنظمات بآليات عملها ويرسم توجهاتها المستقبلية وفق إطار علمي، لذا لا بد للمنظمات الهادفة إلى الاستمرار والنمو والبقاء أن تلمس واقع القدرات التي ينبغي توافرها في المنظمة لذلك حظي موضوع التفكير الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل صانعي القرار بسبب الدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة إذ تركزت جهود الباحثين والمهتمين في مواجهة التحديات التي تواجهها هذه المنظمات.

إن أهمية دور التفكير الاستراتيجي في نجاح طرفي العملية الإدارية وهما المنظمة والأفراد العاملين، وذلك للدور الحيوي الذي يسهم به هذا المتغير المنظمي في تسيير أنشطة المنظمة على نحو سليم وفي تحفيز الأفراد العاملين ودفعهم إلى العمل وتعزيز ولائهم وانتمائهم، وهذا الاهتمام الذي حظي به التفكير الاستراتيجي والذي ظهر في كثير من الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع فضلاً عن علاقته بالمتغيرات المنظمية الأخرى، تبرز أهمية بناء التميز التنظيمي الإداري كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في قيام المؤسسات التعليمية بدورها على الوجه الأمثل وتقديم خدماتها بجودة وتكلفة مناسبة لعملائها الداخليين والخارجيين في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها⁽¹⁾،

وتعتبر الجامعات مطالبة أكثر من غيرها بتبني مفهوم التفكير الاستراتيجي من أجل بناء التميز التنظيمي الإداري مما يساهم في تحقيق أهدافها، لذلك فإن الاتجاه السائد هو امتلاك الجامعات لقادة استراتيجيين قادرين على الإبداع والابتكار من أجل زيادة قدرة الجامعات على البقاء والتكيف والنمو، من أجل تفعيل مخرجات التفكير الاستراتيجي بشكل يدعم تطوير الأداء.

مشكلة الدراسة:

تبين من خلال دراسة واقع الجامعات محل الدراسة عموماً ضعف توظيف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وبناء التميز التنظيمي الإداري، حيث تواجه الجامعات المصرية محل الدراسة العديد من الصعوبات والمشاكل، أبرزها عدم توفير

برامج تدريبية متخصصة لبناء التميز التنظيمي الإداري، وضعف قدرة قادتها على التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية^(١)، وأن بناء التميز التنظيمي الإداري يستلزم عوامل كثيرة تؤثر عليه منها التفكير الاستراتيجي وعلية يمكن للباحثة بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما هو دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات محل الدراسة؟

فروض الدراسة:

تعتمد الباحثة علي فرضية وهي:- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الاستراتيجي و بناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية من الناحية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي التي تضيفه للدراسات التي تطرقت إلى موضوع التفكير الاستراتيجي و بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات محل الدراسة، وأهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تمثل موضوعات حديثه تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.

ب- الأهمية التطبيقية:

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عملها ولمسها للواقع الذي تعيشه في الجامعة لما وجد فيه من ضعف في استخدام بعد التفكير الاستراتيجي كبعد من ابعاد التفكير الاستراتيجي وتطويعه في بناء التميز التنظيمي الإداري ، وكذلك التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات محل الدراسة حيث أنها تساعد القادة في اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمات، وتحفيز المسؤولين وخاصة العاملين في الإدارات العليا بأستخدام أسلوب التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري.

أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري الجامعات المصرية ، وتسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:
- ١- تحليل مدى امتلاك الجامعات المصرية لبعد التفكير الاستراتيجي ، وبيان فعالية النظم الحالية المستخدمة في إنتاج المعلومات اللازمة لصناعة القرارات الإدارية في الجامعات.
 - ٢- تقييم الدور و الإمكانيات (المادية، البشرية، الفنية، التنظيمية) المتاحة لاستخدام التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات.
 - ٣- تحليل الي أي مدي لالتزام وتأييد ودعم الإدارة العليا لاستخدام التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات.
 - ٤- تحليل لوجهة نظر أصحاب القرار والمسئولين لأهمية الإهتمام بالتفكير الاستراتيجي، لكي يكون بإمكانهم التعامل مع المتغيرات المتسارعة على الجوانب المختلفة لمداخل حديثه ثبت نجاحها في تطوير وتميز مؤسسات التعليم العالي.
 - ٥- تقديم أسلوب من أهم الأساليب والنماذج الحديثة فى علم الإدارة وهو أسلوب التفكير الاستراتيجي ، من خلال إلقاء الضوء على مفهوم وواقع بناء التميز التنظيمي الإداري والمهام والأنشطة المرتبطة بها في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، التي من الممكن أن تتبناها مؤسسات التعليم العالي.
 - ٦- تقييم لأهمية وحاجة الجامعات لتطبيق أسلوب بناء التميز التنظيمي الإداري المرتبط بالتفكير الاستراتيجي ، كأحد مداخل تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية ورفع كفاءتها.
 - ٧- تقديم عدد من التوصيات ذات الفائدة لمتخذي القرارات الإدارية لتعزيز استخدام بعد التفكير الاستراتيجي التي تساعد في بناء التميز التنمي الإداري في الجامعات المصرية.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً- التفكير الاستراتيجي:

أ- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته. التفكير عملية يومية مصاحبة للإنسان ويعد أعلى مستوى من مستويات النشاط العقلي وهو ما يتميز به الإنسان عن سائر المخلوقات الأخرى، إذ يتجسد على نحو طبيعي من نواتج تركيبة الدماغ لدى الإنسان والتي تتمثل بالقرارات المتخذة^(٣). يصور^(٤) بأنه يوضح المشاكل والقضايا المختلفة واطرها، ويطور البصيرة، ويقوم بإعادة المفاهيم وتحديد مواقعها واختيار الاستراتيجيات وتقييمها. أما^(٥) فيرى التفكير الاستراتيجي بأنه قدرة الفرد على فحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة الى ادراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. فالتفكير الاستراتيجي لا يولد وينمو معنا والمهارة يجب زراعتها وممارستها في الواقع، وإن معظم الناس عالق في وضع الحبس المعرفي، أو التفكير الثابت، بل انهم يرفضون حتى مجرد التفكير في الغد^(٦) هو عملية مستمرة للتعلم حول المستقبل عن طريق التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المحتملة وما تحمله احداث وكيفية التأثير فيها أو السيطرة عليها.^(٧)

ب- فوائد التفكير الاستراتيجي:

- ١- يسمح في بلورة الفكر الاستراتيجي كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف، واستحضار المستقبل قبل ان تفاجئها احداثه، التي ستعذر تحمل اخطاؤها من دون تهيؤ واستعداد مسبق لها.
- ٢- توحيد الجهود وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها علي الوسائل والجزئيات.
- ٣- كيفية توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة وحثها علي الابداع والابتكار.

- ٤- يسهم في بلورة (فكر استراتيجي) كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه (أزمات، كوارث) والتي يتعذر تحمل أخطارها من دون تهيؤ واستعداد مسبق لها.
- ٥- يسهم في إيضاح الرؤية، ترتيب الأولويات، وانقاص نسبة الخطأ، والتحديث التطوير المستمرين، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- ٦- يساعد التفكير الاستراتيجي على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفؤل والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.

ثانياً: بناء التميز التنظيمي الإداري:

أ- مفهوم بناء التميز التنظيمي الإداري:

قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية وخلق الظروف التي تحفز وتحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية^(٨) هو تحقيق والحفاظ على مستويات الأداء المتميز التي لا تعمل فقط على تحقيق متطلبات كل أصحاب المنافع ولكنها تتخطى كل المشاكل والمتغيرات^(٩). أو هي قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعّالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال بحيث تتميز عن باقي المنظمات.

مفهوم التميز أو ما يسمى ب(Excellence) في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم أصله إغريقي وهو (Aristeia) وقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق.

١ - مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي:

أحد التحديات التي تواجه تحديد تعريف للتميز في التعليم هو ارتباطه بالجودة خاصة فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية، إلا أن بعض الدراسات قد بينت ارتباط المفهومين مع وجود اختلافات هامة ودقيقة، فالتحول من الجودة إلى التميز خفي، فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد، كما انه يشتمل الجودة ولكنه يتعدى ذلك من خلال التوصل إلى التفوق بالنتائج من خلال تطبيقه، إضافة إلى ترسيخ ارتباطه بالتحدي والتغيير في

بيئة العمل الكلية. كما أن الجودة في التعليم كانت دائما تركز على النواحي الأكاديمية، فاستنادا إلى بحوث أجراها المعهد البريطاني للجودة في عام ١٩٩٨م قد أشارت إلى أن معظم مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تهتم بالجوانب الأكاديمية فيما يتعلق بالجودة ولا تبدي نفس الاهتمام بضمان الجودة في النواحي الأخرى لتلك المؤسسات، أما التميز فإنه يركز على الالتزام بالجودة في كافة نواحي المؤسسة إن تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي لا بد أن يشير إلى مجموعة من الأبعاد التي حددها بعض الباحثون (Williams, Berger, McClendon, 2005, p5).

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع ، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
-التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
-الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
-مجتمع ترحيبي يشجع كل أفرادها باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

٢- أهمية بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات:

إذا كان لإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام كما تم توضيحه سابقا، إلا أن قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويرها وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة و مستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق وأساليبه تدريسه، وذلك لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها ضمناً لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل ويحاول توجيهه بد لا من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل ويلهث وراءها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه^(١٠).

إن أهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات.

وقد حددت دواعي ومبررات التميز نظراً لأهميته من خلال ما يأتي: (١١)

- ١- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ٢- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، (من الذي يجب ترفيقته).
- ٣- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصورة مستمرة سواء كانوا مديريين أو موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- ٤- المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

٣- مداخل بناء التميز التنظيمي الإداري:

هناك أربعة مداخل أساسية لتحقيق التميز التنظيمي والتي تحظى بالاهتمام والتشجيع من قبل الأطراف المنظمات العالمية:

أ- الإدارة الاستراتيجية:

وهي طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام والتصور لرؤية المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقة بينها وبين بيئتها مما يساهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد. (١٢)

ب- إدارة الجودة الشاملة:

وهي مدخل فكري لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها، ابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتكنولوجيا وعمليات الإنتاج وهي أحد معايير تقييم التميز. (١٣)

ج- إعادة الهندسة:

وهي تهدف إلى تغيير جذري بهدف التطوير، فهي تعنى البدء في نقطة الصفر أي ليس ترميم أو اصلاح الوضع القائم، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في تحقيق أهداف المنظمة^(١٤)

د- القياس المقارن بالأفضل:

وهي عملية بحث مستمرة ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في شركة معينة، بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى، كما يمكن القياس داخلياً بأن تقارن المنظمة أداءها في السنة مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.

٤- متطلبات بناء التميز التنظيمي الإداري:

التطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن المنظمات من جنى ثمار التطبيق والبناء فهي تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات التالية:^(١٥)

أ- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة.

ب- هياكل تنظيمية مرنة تناسب مع التغيرات المحيطة.

ج- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل.

د- نظام متكامل للمعلومات ذو فعالية كبيرة.

هـ- نظام متطور للإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.^(١٦)

و- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.

ز- التزام القيادة.

٥- أبعاد بناء التميز التنظيمي الإداري:

يرتبط تحقيق التميز من خلال بعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:^(١٧)

يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء التميز التنافسي لها، وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها قد يكلفها الكثير، ويتحقق التميز للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل التي تعد من الدعائم الأساسية لتحقيق التميز.

البعد الثاني: عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها:

وهناك عدة مصادر للوصول إلي التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فيمكن للموارد المالية أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، أما الموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا، فتستطيع من خلال استغلال تلك الموارد أن تقدم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث الذي يحقق التميز وذلك من خلال ما تملكه المنظمات من مهارات وقدرات بشرية أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها. وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب أو من النادر على الآخرين تقليدها. من جهة أخرى هناك أبعاد فرعية تمثلت في:

أ- تقديم أسعار منافسة:

لا يشترط أن يكون السعر أقل الأسعار مقارنة بالمنتجات المنافسة وذلك حتى يكون السعر تنافسي يجب أن يتناسب مع ما يتضمنه المنتج من مزايا يرغبها المستهلك

والخصائص الأساسية والتشغيلية والتكميلية، والمنتج الذي يتميز من حيث التصميم والسعر يفرض نفسه ويشتريه المستهلك برغبته الفعلية في الشراء حتى لو كان سعره مرتفعاً^(١٨)

ب- تقديم خدمات جديدة:

الأنشطة الاقتصادية بأنواعها تتطور باستمرار، وكما يمر الفرد بمراحل حياته فحتى السلع والخدمات تمر بمراحل تطور متنوعة حتى تصل إلى مرحلة الانحدار والانهاء من السوق، وتبحث منظمات الأعمال عن التميز في تقديم خدمات جديدة لعملائها، يتحقق من خلال التطوير المستمر للمنتجات القائمة لمواكبة التغير في أذواق ورغبات المستهلك وابتكار وتقديم خدمات جديدة تفوق خصائصها وقيمتها منتجات المنافسين^(١٩).

ج- تحسين الجودة:

تعتبر جودة المنتج العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنتج عن غيره من المنتجات التنافسية، وأن النشاط اللازم لتحقيق تميز المنتج من حيث الجودة يتمثل في دراسة الخاصية التي تحقق ميزة تنافسية ومدى قبول المستهلك لها، كذلك وإن إنتاج منتج يتضمن جودة التصميم وجودة المطابقة يعتبر ذلك أحد ملامح متميزة عن المنتجات المنافسة^(٢٠).

د- السرعة في تقديم الخدمة:

مع تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف المنظمات، وتمثل السرعة مدى قدرة المنظمة على مقابلة طلبات الزبائن للمنتجات بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية المعنية وأن القدرة على تقديم الخدمات في الوقت الذي يرغبه الزبون وبالذقة المطلوبة^(٢١).

هـ- الإبداع في تقديم الخدمة:

ركزت أغلب المنظمات وبشكل قوى على البحث والتطوير، لأنه العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هو قدرتها على الإبداع وتقديم خدمات جديدة، فالإبداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات لنجاحاتها وأن التركيز على العملاء والتخطيط الاستراتيجي والقياس المرجعي لتصميم الخدمة تحقيق الإبداع والتميز في العمل^(٢٢).

٦- مصادر بناء التميز التنظيمي الإداري:

هناك ثلاثة مصادر لتميز المنظمات وهي كما يلي:

- أ- التميز التنافسي: المبني على ما تمتلكه المنظمة لأنواع محددة من الموارد أو الفائض.
- ب- التميز التنافسي المبني على حصول المنظمة على امتيازات معينة سواء في السعر من المواد أو سوق المنتج.
- ج- التميز التنافسي المبني على تفوق المنظمة في المعرفة أو القدرات في قيادة وإدارة العمليات التنظيمية. (٢٣)

وهناك دراسات أخرى قد أضافت عدة مصادر للميزة التنافسية تتمثل في القدرات التي تمتلكها المنظمة قدرات مبنية على ما تمتلكه الشركة من أصول وتتضمن:

- قدرات مبنية على حيازة المنظمة لممتلكات قانونية.
- قدرات مرتبطة بقوة مركز المنظمة وسمعة المنظمة وتركيبية سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة.
- قدرات مبنية على ما تمتلكه المنظمة من مهارات وتتضمن:
 - القدرات الوظيفية وترتبط بمقدرة المنظمة على القيام بأعمال معينة وتنتج من المعارف والمهارات والخبرات لدى موظفي المنظمة ومن الأفراد الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين وكلاء إعلان.
 - القدرات الثقافية: ويتم تطبيقها على مستوي المنظمة ككل ويقوم على دمج المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات التي تنتقل إلي العاملين في المنظمة أفراداً وجماعات.

٧- استراتيجيات بناء التميز التنظيمي الإداري:

بعد تحديد المنظمة لرسالتها ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها إضافة إلي ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، وطرحها لبدائل الاستراتيجية ودراستها لخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم.

أ- تعريف استراتيجية التميز:

يعتبر التميز من الظواهر الأساسية التي جذبت اهتمام الباحثين ويستخدمونه مؤشراً لقياس إمكانيات المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، كما أن المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية، يجب أن تتميز عن بقية المنظمات المنافسة لتبقى، لذا فقد حدد البعض مفهوم التميز بأنه "السمات والخصائص الفريدة لمنتجات الشركة والتي تقدم قيمة للزبائن"^(٢٤) وتعرف استراتيجية التميز بأنها قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة متميزة ومتفردة عن المنافسين، وفي مجالات متعددة كالجودة المتميزة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة أو أنها خدمة تعمل على بلورة صورة متميزة وإيجابية في ذهن الزبون، بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها ومن أجل تحقيق حجم المبيعات وأرباح أعلى من منافسيها.^(٢٥)

ب- أنواع استراتيجية التميز:^(٢٦)

تستطيع المنظمة أن تخلق مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وكذلك يمكن التميز المنظمة من خلال فرض السعر الذي تراه مناسباً وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها وهناك نوعان من التميز:

- التميز نحو الأعلى:

تتمثل في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد بها عن المنافسين، هذا النوع من التميز يمكن أن يعتمد على الأداء التكنولوجي، الإبداع في شكل المنتج، ويمكن أن يتحقق أيضاً عن طريق الجودة والطول النسبي لمدة الاستخدام.

وعند استخدامها سوف تتحمل المنظمة تكاليف مرتفعة نوعاً ما، ويتم تغطيتها بفرض سعر بيع مرتفع - سعر استثنائي - ويكون أعلى بكثير من السعر الأصلي.

- التميز نحو الأسفل:

هناك بعض المنظمات حققت نجاحاً كبيراً يفضل هذه الاستراتيجية، والتي تقترح من أجل سعر منخفض عرض منتج بقيمة أو نوعية أقل من المنافسين لنزع الخصائص تخفيض أداء المنتج، وهي موجهة للعملاء الذي يولون أهمية كبيرة للسعر، بالرغم من معرفتهم بأن نوعية المنتج أو الخدمة محدودة، فهم لا يستطيعون أو لا يرغبون في التوجه إلى عروض أخرى بقيم أعلى.^(٢٧)

ثالثاً: مساهمة التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري:

بناء على ما تم عرضه توصلنا إلى أن أهم عناصر التفكير الاستراتيجي هو عنصر التفكير الاستراتيجي، حيث مما لا شك فيه أن عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للجامعات إلى المستقبل البعيد الآجل، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون الجوانب العملية أكثر فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجمع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج، ووفقاً لهذا فإن لمنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير الاستراتيجي في خدمة بناء التميز التنظيمي الإداري.^(٢٨)

وعن أهمية التفكير الاستراتيجي تقول Maxwell أخذ عنصر التفكير الاستراتيجي ينشأ عنه قدرة تسمح بخلق قيمة للعاملين، مؤسسة أكثر تكيف للتغيير فالمؤسسة التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي سوف تكون أكثر قدرة على حل المشاكل الإستراتيجية، وصياغة الفرضيات، وتصور مستقبلها، وقابليتها للتكيف مع المحيط وهذا ما أكدته^(٢٩) بأن أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل في اكتشاف الجديد، وبناء مستقبل مختلف عن الحاضر، وحسب وجهة نظر^(٣٠) بيتر كوك حين يتعلق الأمر بتفعيل القدرات الإبداعية داخل المؤسسة بأكملها فيجب تبني التفكير الاستراتيجي، ومن خلال عناصر بناء التميز التنظيمي الإداري

وانطلاقاً من ذلك نضع الافتراض التالي: يساهم التفكير الاستراتيجي في تفعيل بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات محل الدراسة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الجامعات المصرية، محل الدراسة هي: (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة حلوان ، جامعة ٦ أكتوبر)، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع البحث في الجامعات محل الدراسة (ن=٣٩٦)

النسبة %	المديرين بمنصب إداري	اسم الكلية
٣١%	١٢١	جامعة القاهرة
٣١%	١٢١	جامعة عين شمس
٢٤%	٩٧	جامعة حلوان
١٤%	٥٧	جامعة ٦ أكتوبر
إجمالي عدد المديرين في الجامعات المصرية محل الدراسة = ٣٩٦		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات شئون العاملين بالجامعات محل الدراسة، ٢٠٢١ م
ثانياً: عينة الدراسة:

أ- العينة الأصلية "الفعلية":

الجدول رقم (٢) الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

الجامعة	مجتمع البحث	عينة البحث	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة الصالحة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة الفعلية*
جامعة القاهرة	١٢١	٦٥	٦٥	٥٦	٩	٨٦%
جامعة عين شمس	١٢١	٥٣	٥٣	٤٢	١١	٧٩%
جامعة حلوان	٩٧	٤٣	٤٣	٣١	١٢	٧٢%
جامعة ٦ أكتوبر	٥٧	٣٥	٣٥	٢٣	١٢	٦٦%
المجموع	٣٩٦	١٩٦	١٩٦	١٥٢	٤٤	٧٨%

*يتم قسمة الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل علي عينة البحث

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات شئون العاملين للجامعات المصرية محل الدراسة، ٢٠٢١ م

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الجامعة، حيث تم توزيع (١٩٦) قائمة الاستقصاء على مجتمع البحث وقد تم استرداد (١٥٢) قائمة الاستقصاء بنسبة (٧٨%) . وقد تم استبعاد عدد (٤٤) استبانة لعدم اكتمالها، لتكون الاستبانات التي تم تحليلها (١٥٢).
وتم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (١) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع البحث $N = 396$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (٢) يساوي:

$$n = \frac{384 * 396}{396 + 384 - 1} \cong 196$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي ١٩٦ على الأقل.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل قائمة الاستقصاء من خلال برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov- Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الفقرة
٠.٠٦١	٢.٠٣٠	التفكير الاستراتيجي
١.١٢٠	٢.٢٦٥	بناء التميز التنظيمي الإداري

وإستناداً إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فروض البحث.

قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي:

الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي:

- ١- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبانة من المعادلة .
- ٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: المتوسط الحسابي وهو يشمل مجموع مفردات عينة الدراسة / إجمالي العدد، والانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته من خلال كبر حجم العينة ولكن استخدام جهاز الحاسب له الفضل الأكبر لتذليل الصعوبة.

- ٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات قائمة الاستقصاء.
- ٤- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ٥- التحليل العاملي لجميع فقرات قائمة الاستقصاء.
- ٦- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) يستخدم لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرات وصفية اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث.
- ٧- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- رابعاً: نتائج التحليل المعلمي لمحاوَر البحث:-

١- مجال التفكير الاستراتيجي كبعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي

اختبارا (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO و Bartlett

الجدول رقم (٤) نتائج اختبار KMO و Bartlett- التفكير الاستراتيجي كبعد من ابعاد التفكير الاستراتيجي

القيم	اسم الاختبار
٠.٦٩٤	(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO
١٣٠.٠٦٨	قيمة الاختبار
٢١	درجات الحرية
٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية (Sig.)

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار KMO تساوي (٠.٦٩٤) وهي أكبر من ٠.٥، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

الجدول رقم (٥) معامل التشبع لمجال التفكير الاستراتيجي كبعد من ابعاد التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	معامل التشبع
١	تستقرى ادارة الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها وتميزها في الأجل الطويل.	٠.٥٣٩
٢	تستفيد ادارة الجامعة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	٠.٤٦٢
٣	تتوقع ادارة الجامعة توقيت إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للجامعة.	٠.٦٥٥
٤	تتابع ادارة الجامعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية عند بناء التميز التنظيمي الإداري .	٠.٧٧٤
٥	تمتلك ادارة الجامعة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.	٠.٤١٧
٦	تتخذ القرارات في الجامعة بناء على استقراء تحليلي دقيق للمستقبل وما يحتويه من تغيرات وتعقيدات.	٠.٧١٩
٧	تتابع ادارة الجامعة عن كتب أهم التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	٠.٧٥٩

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرات التي يشتمل عليها مجال التفكير الاستراتيجي المتاحة للتفكير الاستراتيجي، حيث تبين أنه يشتمل على كافة فقرات المجال (٧)، ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين كافة الفقرات.

٢- نتائج التحليل العملي للمحور الثاني بناء التميز التنظيمي الإداري.

اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

الجدول رقم (٦) نتائج اختبار KMO و Bartlett- بناء التميز التنظيمي الإداري

القيم	اسم الاختبار	
٠.٧٩٢	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	
١٧٦٦.٩٥٩	قيمة الاختبار	Bartlett
٤٣٥	درجات الحرية	
٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار KMO تساوي (٠.٧٩٢) وهي أكبر من ٠.٥، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات (دراسة ميدانية ...

حنان صلاح محمد حسن

الجدول رقم (٧) معامـل التشبع لمجال بناء التميز التنظيمي الإداري

م	الفقرة	معامـل التشبع
١-	توجد استراتيجية واضحة الجامعة للبدء في تقديم الخدمات الإدارية.	٠.٥٧٧
٢-	هناك قوانين وتشريعات معمول بها في الجامعة تتلائم مع تطبيق بناء التميز التنظيمي الإداري.	٠.٧٤٣
٣-	تسعى الجامعة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتناغم مع مستوى الاستراتيجية المعتمدة.	٠.٧٩٥
٤-	محدودية المخصصات المالية لخدمة أهداف الجامعة تحت إشراف إدارة تطبيق بناء التميز التنظيمي الإداري.	٠.٦٤٤
٥-	تهتم إدارة الجامعة بوضع رؤية استراتيجية للتطوير والتغيير.	٠.٧٥٩
٦-	تسعى إدارة الجامعة على خلق نوع من الانسجام بين الاستراتيجية المعتمدة والتطورات الخارجية.	٠.٧٥٥
٧-	هناك تعاون وعلاقة جيدة بين الزملاء العاملين في الجامعة.	٠.٦٢١
٨-	موظفي الجامعة يمتازون بالحماس والمثابرة لإنجاز الأعمال التي يتكفلون بها.	٠.٦٦١
٩-	تستخدم الجامعة الحوافز كأداة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة	٠.٨٣٠
١٠-	يطبق النظام داخل الجامعة على جميع العاملين بالتساوي مما يحكم روح الفريق الواحد.	٠.٦٩٣
١١-	يتم تقييم الموظف في الجامعة من خلال استعداده للتعاون وتبادل الخبرات ومهارات العمل.	٠.٧٦٢
١٢-	تلتزم الجامعة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافه.	٠.٨٠٤
١٣-	توفر الجامعة الوسائل الحديثة التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه.	٠.٧٤٢
١٤-	تهتم الجامعة باستقطاب الكفاءات العلمية بشكل مستمر.	٠.٧٩٩
١٥-	تحرص إدارة الجامعة على التطوير في طرق أداء العاملين.	٠.٧٦٤
١٦-	تحرص الإدارة على ترسيخ الأفكار الجديدة ونشرها في الجامعة	٠.٨٠٣
١٧-	تشجيع الإدارة العليا باستمرار التحول إلى الأساليب الحديثة في بناء التميز التنظيمي الإداري.	٠.٦٦٩
١٨-	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق رؤية الجامعة المستقبلية.	٠.٦٥٥
١٩-	تحرص الإدارة على خلق بيئة تعلم المستمر والديناميكية للعاملين لإعداد القادة.	٠.٥٥٤
٢٠-	تسهل الإدارة آلية الاتصال بين جميع مستويات الجامعة بشكل منظم.	٠.٧٤٨
٢١-	تدعم إدارة الجامعة سياسة تطبيق بناء التميز التنظيمي الإداري.	٠.٦٨٧
٢٢-	يتميز البناء التنظيمي الإداري في الجامعة بالوضوح.	٠.٥٩٣
٢٣-	تتسم إجراءات العمل بالجامعة بالوضوح والمرونة لأي تغيير يطرأ عليها.	٠.٥٩٠
٢٤-	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الزائدة لتوفير الجهد والوقت.	٠.٥٩٢
٢٥-	توجد استراتيجية واضحة ومميزة لاستيعاب أي تغيير في هيكل التنظيمي.	٠.٧٠٥
٢٦-	تحرص الجامعة على تقييم الهيكل التنظيمي وتطويره بصفة دورية حسب دراسة البيئة المحيطة.	٠.٦٥٩
٢٧-	تهتم الجامعة بتحديد الصلاحيات والمسئوليات لإنجاز العمل.	٠.٥٦٥
٢٨-	تميز الجامعة بوجود تنسيق وتكامل بين التقسيمات التنظيمية لتبادل البيانات والمعلومات بينهما.	٠.٥٢٤
٢٩-	تتصف إدارة الجامعة بمواكبتها العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	٠.٧٥٣
٣٠-	تشرك إدارة الجامعة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة باعادة هندسة عملياتها .	٠.٧٣٦

يظهر من خلال الجدول السابق أنه يشتمل على كافة فقرات مجال بناء التميز التنظيمي الإداري (٣٠) ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين كافة الفقرات.

خامساً: التحليل الوصفي للدراسة:

١- تحليل فقرات مجال " التفكير الاستراتيجي" كعنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس " التفكير الاستراتيجي " الذي يعتبر بُعد من أبعاد " التفكير الاستراتيجي "، حيث تم حساب تكرارات المشاهدات و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، و الجدول التالي:-

جدول (٨) تكرار المشاهدات والنسب المئوية لأراء المبحوثين والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التفكير الاستراتيجي كعنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
١	تستقري إدارة الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها وتميزها في الأجل الطويل.	٦١	١٢	٧٠	٤	٥	٢.٢١	١.١٠٨	٢٤.٦٠٤	*.٠٠٠٠	٧	محايد
		٤٠.١	٧.٩	٤٦.١	٢.٦	٣.٣						
٢	تستفيد إدارة الجامعة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	٢٤	١٨	١٠٠	٥	٥	٢.٦٦	٠.٨٩٨	٣٦.٥٦٣	*.٠٠٠٠	٥	محايد
		١٥.٨	١١.٨	٦٥.٨	٣.٣	٣.٣						

دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات (دراسة ميدانية ...

حنان طام محمد حسن

م	الفقرة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
٣	تتوقع ادارة الجامعة توقيت احداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للجامعة .	٣٠	١٧	٧٩	٨	١٨	٢.٨٧	١.١٧٩	٢٩.١٠٥	*٠.٠٠٠	٣	محايد
		١٩.٧	١١.٢	٥٢.٠	٥.٣	١١.٨						
٤	تتابع ادارة الجامعة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية عند بناء التميز التنظيمي الاداري	١٢	٦١	٦٧	١٢	٠	٢.٥٢	٠.٧٥٤	٤١.١٧٨	*٠.٠٠٠	٦	محايد
		٧.٩	٤٠.١	٤٤.١	٧.٩	٠						
٥	تمتلك ادارة الجامعة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.	١٨	١٠	٩٥	١٧	١٢	٢.٩٧	٠.٩٨٦	٣٧.٠٩٦	*٠.٠٠٠	٢	محايد
		١١.٨	٦.٦	٦٢.٥	١١.٢	٧.٩						
٦	تتخذ القرارات في الجامعة بناء على استقراء تحليلي دقيق للمستقبل وما يحتويه من تغييرات وتعتيدات.	١٧	١٧	٩٩	١٥	٤	٢.٨٢	٠.٨٥٧	٤٠.٥١٩	*٠.٠٠٠	٤	محايد
		١١.٢	١١.٢	٦٥.١	٩.٩	٢.٦						

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحصائية (Sig)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%						
٧	تتابع ادارة الجامعة عن كتب أهم التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	١٠	١٦	٢٣	٤	٤.٠٩	١.٣٤٩	٣٧.٤٠٤	*٠.٠٠٠	١	غير موافق جداً
		٦٠.١	١٠.٥	١٥.١	٢.٦						
	جميع فقرات المجال معاً	-----				٢.٨٦٤٧	٠.٣٠٥٢	١١٥.٦٩	*٠.٠٠٠		محايد

* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ / **الإرتباط دال إحصائي أ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البُعد السادس "التفكير الاستراتيجي هو بُعد من أبعاد" التفكير الاستراتيجي "يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٢.٢١-٤.٠٩).

- حيث جاءت الفقرة رقم ٧ "تتابع ادارة الجامعة عن كتب أهم التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٠٩) من الدرجة الكلية من (٥)، وهو اقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٨٦٤٧)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٣٤٩)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٣٧.٤٠٤%)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (١٥٢)، مديرا في الجامعة محل الدراسة نجد أن (٩٩)، اجابو برأى غير موافق جدا علي العبارة بنسبة (٦٥.١%)، وهذا يعني عدم الموافقة هذه الفقرة في رأي

المستقصي منهم. وتري الباحثة ان لا بد من ادراك المديرين بالجامعات لأهمية استخدام التكنولوجيا وتطبيقها بشكل فعال مما يساعدهم في انجاز مهامهم لاداء الاعمال الادارية وتوفيرا للوقت والجهد المبذول.

ثم جاءت الفقرة ١ "تستقرى ادارة الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها وتميزها في الأجل الطويل". في المرتبة ٧ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٢.٢١) و هو اقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٨٦٤٧)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.١٠٨)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٢٤.٦٠٤%)، وهي النسبة الأدنى بين فقرات المجال، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (١٥٢)، مديرا في الجامعات محل الدراسة نجد أن (٧٠) ، اجابو برأى محايد علي العبارة بنسبة (٤٦.١%) ، وهذا يعني وسطية هذه الفقرة في رأي المستقصي منهم.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٠٤٦) من الدرجة الكلية (٥)، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٣٥٨) ، قيمة الاختبار (٣٨.٧٧٩%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "التفكير الاستراتيجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري الادارات بالجامعات علي فقرات المجال، وللأهمية الكبيرة الي كون مديري ادارات تتابع عن كئب اخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها، وكفاءة مديري الجامعات في استغلال خبراتهم الشخصية وامكاناتهم الذاتية ، ويرجع الأهمية التي يمثلها هذا المجال في تعزيز دور المدير ومنحة صفات غير متوفرة فيمن سواه حيث يزود هذا المجال المديرين بالمعلومات المهمة المطلوبة التي تساعد القيادة العليا على استقراء المستقبل واتخاذ القرارات المطلوبة من مواجهة الأحداث والتغيرات

المستقبلية ، كما أن لهذا المجال له أهمية في توظيف مجال التفكير الاستراتيجي لقائدة الجامعات علي تسخير بعد النظر في اتخاذ ما يلزم من قرارات (القرارات الادارية تتخذ على مستوى الجامعات)، واعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم وتوفير طاقة استقرائية تمكن المديرين من تطوير استراتيجيات العمل الاداري موجهة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

٢- تحليل فقرات مجال " بناء التميز التنظيمي الاداري " فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مجال " بناء التميز التنظيمي الاداري الاداري ، حيث تم حساب تكرارات المشاهدات و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد و الجدول التالي:

جدول (٨-١) تكرار المشاهدات والنسب المئوية لأراء المبحوثين والمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " بناء التميز التنظيمي الاداري الاداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
		ك	ك	ك	ك	ك
		%	%	%	%	%
١	توجد استراتيجية واضحة الجامعة للبدء في تقديم الخدمات الادارية.	١٠	٣	١٤	٤	١٢١
		٦,٦	٢,٠	٩,٢	٦,٢	٧٩,٦
٢	هناك قوانين وتشريعات معمول بها في الجامعة تتواءم مع تطبيق بناء التميز التنظيمي الاداري الاداري.	٥٣	٤	٨٦	١	٨
		٣٤,٩	٢,٦	٥٦,٦	٠,٧	٥,٣
٣	تسعى الجامعة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتواءم مع مستوى الاستراتيجية المعتمدة.	٢٤	٧	٩٥	١٣	١٣
		١٥,٨	٤,٦	٦٢,٥	٨,٦	٨,٦
٤	محدودية المخصصات المالية لدى الجامعة تحد من تطبيق بناء التميز التنظيمي الاداري الاداري.	٢٧	١٩	٩٤	٣	٩
		١٧,٨	١٢,٥	٦١,٨	٢,٠	٥,٩
٥	تهتم إدارة الجامعة بوضع رؤية استراتيجية للتطوير والتغيير.	٣١	١٩	٩١	٦	٥
		٢٠,٤	١٢,٥	٥٩,٩	٣,٩	٣,٣
٦	تسعى إدارة الجامعة على خلق نوع من الانسجام بين الاستراتيجيات المعتمدة والتطورات الخارجية.	٤٥	١٠	٨٩	٥	٣
		٢٩,٦	٦,٦	٥٨,٦	٣,٣	٢,٠

دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات (دراسة ميدانية ...

حنان طالع محمد حسن

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحصائية (Sig)	الترتيب	الاتجاه العام
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
٧	هناك تعاون وعلاقة جيدة بين زملاء العاملين في الجامعة.	٣٠	٢٢	٨٥	٩	٦	٢,٦٠	٠,٩٩٨	٣٢,٠٩٠	*٠,٠٠٠	١٤	محايد
		١٩,٧	١٤,٥	٥٥,٩	٥,٩	٣,٩						
٨	موظفي الجامعة يمتازون بالحماس والمثابرة لإنجاز الأعمال التي يتكفلون بها.	٢٦	١٣	٤٠	٣	٧٠	٣,٥١	١,٥٤٤	٢٨,٠٥٣	*٠,٠٠٠	٨	غير موافق جداً
		١٧,١	٨,٦	٢٦,٣	٢,٠	٤٦,١						
٩	تستخدم الجامعة الحوافز كدالة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة	١٣	١٠	٧٥	٣	٥١	٣,٤٥	١,٢٥٥	٣٣,٩٤٢	*٠,٠٠٠	٩	محايد
		٨,٦	٦,٦	٤٩,٣	٢,٠	٣٣,٦						
١٠	يطبق النظام داخل الجامعة على جميع العاملين بالتساوي مما يحكم روح الفريق الواحد.	٥	٦	١٠	٨	١٢٣	٤,٥٧	١,٠٠٨	٥٥,٨٥٩	*٠,٠٠٠	٢	غير موافق جداً
		٣,٣	٣,٩	٦,٦	٥,٣	٨٠,٩						
١١	يتم تقييم الموظف في الجامعة من خلال استعداده للتعاون وتبادل الخبرات ومهارات العمل.	١	٥	٨	٦	١٣٢	٤,٧٣	٠,٧٦٣	٧٦,٤١٩	*٠,٠٠٠	١	غير موافق جداً
		٠,٧	٣,٣	٥,٣	٣,٩	٨٦,٨						
١٢	تلتزم الجامعة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافه.	٨١	١٩	٤٤	١	٧	١,٩١	١,١٢٤	٢٠,٩٣٠	*٠,٠٠٠	٢٤	موافق جداً
		٥٣,٣	١٢,٥	٢٨,٩	٠,٧	٤,٦						
١٣	توفر الجامعة لوسائل الحديثة التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه.	٧١	٢١	٥٥	٤	١	١,٩٧	٠,٩٩٩	٢٤,٢٦٥	*٠,٠٠٠	٢١	غير موافق جداً
		٤٦,٧	١,٨	٣٦,٣	٢,٦	٠,٧						
١٤	تهيئ الجامعة بالمتطلبات الكفائية العلمية بشكل مستمر.	٦٩	٢٩	٤٩	٥	٠	١,٩٣	٠,٩٥٤	٢٥,٠٠٤	*٠,٠٠٠	٢٣	موافق جداً
		٤٥,٤	١٩,١	٣٢,٢	٣,٣	٠						
١٥	تحرص إدارة الجامعة على التطوير في طرق أداء العاملين.	٨٨	١٧	٤٥	١	١	١,٧٥	٠,٩٥١	٢٢,٦٩٢	*٠,٠٠٠	٣٠	موافق جداً
		٥٧,٩	١١,٣	٢٩,٦	٠,٧	٠,٧						
١٦	تحرص الإدارة على ترسيخ الأفكار الجديدة ونشرها في الجامعة	٨٦	١٤	٥٩	١	١	١,٨٠	٠,٩٧٢	٢٢,٧٨٠	*٠,٠٠٠	٢٩	موافق جداً
		٥٦,٦	٩,٢	٣٢,٩	٠,٧	٠,٧						
١٧	تشجع الإدارة العليا باستمرار التحول في الأساليب الحديثة في بناء التميز التنظيمي الإداري.	١٨	٥	٣٠	٤	٩٥	٤,٠١	١,٤٢٦	٣٤,٦٤٣	*٠,٠٠٠	٥	غير موافق جداً
		١١,٨	٣,٣	١٩,٧	٢,٦	٦٢,٥						
١٨	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق رؤية الجامعة المستقبلية.	٣٣	٢٩	٨٢	٥	٣	٢,٤٥	٠,٩٣٣	٣٢,٢٣٣	*٠,٠٠٠	١٦	محايد
		٢١,٧	١٩,١	٥٣,٩	٣,٣	٢,٠						

دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات (دراسة ميدانية ...

حنان طالع محمد حسن

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحصائية (Sig)	الترتيب	اتجاه العلم
		ك	ك	ك	ك	ك						
		%	%	%	%	%						
١٩	تحرص الإدارة على خلق بيئة تعلم مستمر والديناميكية للعاملين لإعداد القادة.	٣٠	٥	١٠٥	٨	٤	٢,٦٨	٠,٩٣٩	٣٥,١٤٨	*٠,٠٠٠	١١	محايد
		١٩,٧	٣,٣	٦٩,١	٥,٣	٢,٦	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	١٩,٠٩٣	*٠,٠٠٠	١٩
٢٠	تسهيل الإدارة آلية الاتصال بين جميع مستويات الجامعة بشكل منظم.	٢٢	٦	٢٧	٩	٨٨	٣,٨٩	١,٤٩٠	٣٢,١٧٩	*٠,٠٠٠	٦	موافق جداً
		١٤,٥	٣,٩	١٧,٨	٥,٩	٥٧,٩	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	٢٠,٦٩٣	*٠,٠٠٠	٢٠
٢١	تدعم إدارة الجامعة سياسة تطبيق بناء التميز التنظيمي الإداري الإداري	٤٤	١٣	٧١	٧	١٧	٢,٦١	١,٢٦٢	٢٥,٤٦١	*٠,٠٠٠	١٣	محايد
		٢٨,٩	٨,٦	٤٩,٧	٤,٦	١١,٢	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	٢٢,٢٢١	*٠,٠٠٠	٢٦
٢٢	يتميز البناء التنظيمي الإداري في الجامعة بالوضوح.	١٠	٤	١٢	٧	١١٩	٤,٤٥	١,١٦٧	٤٧,١٥٠	*٠,٠٠٠	٤	غير موافق جداً
		٦,٦	٢,٦	٧,٩	٤,٦	٧٨,٣	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	٢٠,١١٩	*٠,٠٠٠	٢٧
٢٣	تتسم إجراءات العمل بالجامعة بالوضوح والمرونة لأي تغيير يطرأ عليها.	٥٨	١٤	٧٣	٥	٢	٢,٢٠	١,٠٣٨	٢٦,١٧٩	*٠,٠٠٠	٢٠	محايد
		٣٨,٢	٩,٢	٤٨,٠	٣,٣	١,٣	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	٢٢,٢٢١	*٠,٠٠٠	٢٦
٢٤	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت.	٨٣	١٦	٤٨	٤	١	١,٨٤	١,٠٠٤	٢٢,٢٢١	*٠,٠٠٠	٢٦	موافق جداً
		٥٤,٦	١٠,٥	٣١,٦	٢,٦	٠,٧	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	٢٠,١١٩	*٠,٠٠٠	٢٧
٢٥	توجد استراتيجية واضحة ومميزة لاستيعاب أي تغيير في هيكل التنظيمي.	٩٠	١٦	٣٧	٣	٦	١,٨١	١,١١٤	٢٠,١١٩	*٠,٠٠٠	٢٧	موافق جداً
		٥٩,٢	١٠,٥	٢٤,٣	٢,٠	٣,٩	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	٢٠,٦٩٣	*٠,٠٠٠	٢٥
٢٦	تحرص الجامعة على تقييم لبيكل التنظيمي وتطويره بصفة دورية حسب دراسة البيئة المحيطة.	٨٥	١٤	٤٣	٥	٥	١,٨٩	١,١٢٥	٢٠,٦٩٣	*٠,٠٠٠	٢٥	موافق جداً
		٥٥,٩	٩,٢	٢٨,٣	٣,٣	٣,٣	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	٢٠,٧٤٣	*٠,٠٠٠	٢٢
٢٧	يتم الجامعة بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لإنجاز العمل.	٨٣	١٦	٣٧	١٣	٣	١,٩٣	١,١٤٦	٢٠,٧٤٣	*٠,٠٠٠	٢٢	موافق جداً
		٥٤,٦	١٠,٥	٢٤,٣	٨,٦	٢,٠	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	٢٢,١٤٥	*٠,٠٠٠	٢٨
٢٨	تتميز الجامعة بوجود تنسيق وتكامل بين التقسيمات التنظيمية لتبادل البيانات والمعلومات بينهما.	٨٩	٩	٤٩	٥	٠	١,٨٠	١,٠٠٤	٢٢,١٤٥	*٠,٠٠٠	٢٨	موافق جداً
		٥٨,٦	٥,٩	٣٢,٢	٣,٣	٠	٢٠	١٣,٢	١٠,٥	١٩,٠٩٣	*٠,٠٠٠	١٩
٢٩	تتصف إدارة الجامعات محل الدراسة بمواكبتها العلمية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	٧٤	٤	٣٨	١٦	٢٠	٢,٣٧	١,٤٩٠	١٩,٠٩٣	*٠,٠٠٠	١٩	موافق جداً
		٤٨,٧	٢,٦	٢٥,٠	١٠,٥	١٣,٢	٢٠	١٣,٢	١٠,٥			

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحصائية (Sig.)	الترتيب	الاجزاء العلم	
		ك	ك	ك	ك	ك							
		%	%	%	%	%							
٣٠	تشرك ادارة الجامعة محل الدراسة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة باعادة هيكلة عمليتها .	٣٣	٦	١٧	٦	٩٠	٣.٧٥	١.٦٦٥	٢٧.٧٧١	*٠.٠٠٠	٧	علم اجتماع	
		٢١.٧	٣.٩	١١.٢	٣.٩	٥٩.٢							
	جميع فقرات المجال معاً	-----					٢.٨٢٧٦	٢٢.٣٧٩	١٠٧.٦٦٥	*٠.٠٠٠	--	١	١

* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ / ** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات مجال " بناء التميز التنظيمي الإداري " يتضمن (٣٠) عبارة حيث تراوحت المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (١.٧٥-٤.٧٣) وكانت آراء المستقصي منهم بمجال بناء التميز التنظيمي الإداري جاءت كالتالي (٨) فرداً من المستقصي منهم برأى غير موافق جداً، عدد ١١ فرداً من المستقصي منهم برأى غير المتوسط المحايد، عدد ١١ فرداً من المستقصي منهم برأى موافق جداً).

- حيث جاءت الفقرة رقم (١١) " يتم تقييم الموظف في الجامعة من خلال استعداده للتعاون وتبادل الخبرات ومهارات العمل".

" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٧٣) من الدرجة الكلية من (٥) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٨٢٧٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٧٦٣%)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الاختلاف المحدود جداً وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٧٦.٤١٧) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (١٥٢) مديرا في الجامعات محل الدراسة نجد أن (١٣٢) وهي النسبة الأعلى بين فقرات هذا المجال وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة الغير موافق جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة منهم يمتلكون تصورا شاملا حول وضعية الجامعات محل الدراسة في

المستقبل اجابو برأى غير الموافق جداً علي العبارة بنسبة (٨٦.٨%) فهذا يرجع حسب رأينا اعدم الموافقة علي محتوى العبارة ومعرفتهم الاجابة. وتري الباحثة أن المديرين بالجامعات محل الدراسة يوافقون على وجود التزام لتطبيق منهج التميز التنظيمي الاداري بدرجة مرتفعة.

-جاءت الفقرة (١٥) " **تحرص إدارة الجامعة على التطوير في طرق أداء العاملين.**" في المرتبة (٣٠) والأخيرة، بمتوسط حسابي يساوي (١.٧٥ من الدرجة الكلية من ٥) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٢.٨٢٧٦) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٩٥١%)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الاختلاف الواضح جداً وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، وقد بلغت قيمة الاختبار (٢٢.٦٩٢)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث يتضح لنا في هذا البعد أن من بين (١٥٢) مديرا في الجامعات محل الدراسة نجد أن (٨٨) اجابو برأى موافق جداً علي العبارة بنسبة (٥٧.٩%)، فهذا يرجع حسب رأينا للتركيز في محتوى العبارة وعدم تهربهم من الاجابة. وتري الباحثة أن التميز التنظيمي الاداري يعمل على تحقيق السرعة ومن خلاله يمكن المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية وتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها و تخفيض التكلفة ويتم من خلاله أيضاً إلغاء العمليات الادارية الغير ضرورية واستبدالها بعمليات اخري .

الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

اولاً: النتائج:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي للمجال ككل بلغ نسبة (٣.٠٤٦) من الدرجة الكلية (٥)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "التفكير الاستراتيجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري الجامعات علي فقرات المجال.

ثانياً: التوصيات:

- أ- أهمية الإستثمار بشكل واسع في بناء التميز التنظيمي في الجامعات محل الدراسة بشكل عام التفكير الاستراتيجي بشكل خاص، لتقليل الوقت لاداء العمليات الادارية و تقديم الخدمات بشكل أفضل وأشمل.
- ب- تعزيز مفهومي التفكير الاستراتيجي و بناء التميز التنظيمي الاداري ونشرهما بين العاملين بمختلف مستوياتهم في الجامعات محل الدراسة، وربط التميز التنظيمي الاداري برؤية ورسالة المؤسسة التعليمية لتكون أكثر فعالية، بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، ووضع آليات ممنهجة للعمليات الادارية و التي يتم العمل وفقها.
- ج- توفير نظام تدريبي فعال يساهم في تطوير قدرات العاملين فى الجامعات محل الدراسة في مجال استخدام التفكير الاستراتيجي ، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم بناء التميز التنظيمي الاداري من خلال مجموعة من مختصين وخبراء لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.
- د- زيادة الاهتمام التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الجامعات محل الدراسة بشكل فعال ما له من أثر حيث يساعد المديرين باتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة سليمة، وذلك من خلال أنشاء ادارة أو قسم في كل جامعة تعرف بأسم التفكير الاستراتيجي.
- هـ- تعميق وعي المديرين العاملين بالجامعات لمهارة التفكير الاستراتيجي ذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم علي رسم صورة شاملة وكلية للاداء المستقبلي، واستشعار النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.

المراجع:

- ١- حمد، الوليد، (٢٠١٦). "المتغيرات البيئية وأثرها على إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال"- دراسة ميدانية على الشركة السودانية للتوليد الحراري وسكك حديد السودان"، مجلة جامعة السودان للعموم والتكنولوجيا الاقتصادية، ١٧(٢)، ٧٤-٩٠.

- ٢- المصري، مروان ، (2007). "تطوير الاداء الاداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ٣ – الجبوري، علاء أحمد حسن، (٢٠٠٨)، "توافق مستويات التفكير القيادي وإشكال التحول نحو الحكومة الالكترونية وفق منظور أخلاقي: دراسة تحليلية للواقع وتقديم نموذج مقترح لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص٥٢.
- 4- Oxford, **Dictionary of the Language**, (٢٠٠٦) University of Oxford, P802
- ٥ – عواد، فتحى، (2012)، "إدارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. ص 48
- 6- Ridgley, S,(2012), "**Strategic Thinking Skills**", Published By: The Great Courses Corporate Headquarters, 4840 Westfields Boulevard, Suite 500, Chantilly, Virginia 20151-2299.
- 7 – العابدي علي رازق ، الموسوي هاشم مهدي ، (٢٠١٤)، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد ٦، العدد ٣١، (ص:١٦١)
- 8- Frote, Dick, "**The performance Appraisal question and answer book survival guide for management**", united states of America, 2002.
- 9- Abeer Hmoud Al-Faouri, Subhasish Dasgupta and Mohamed Mufaddy Al-Kasabeh, **Investigating the Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Excellence Pillars**, Communications of the IBIMA2, Vole. 2011 (2011) Article ID 923859, 19 pages.
- ١٠-سكر، ناجي رجب ، (٢٠٠٦)" تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة"المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد من ٢٣-٢٦ ابريل لسنة ٢٠٠٦ الشارقة الإمارات العربية المتحدة.ص:٥
- ١١- زايد، عادل ، (٢٠٠٣)"الأداء التنظيمي للتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص٣٠.

- ١٢- المغربي، عبد الفتاح، (١٩٩٩) "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١"، مجموعة النيل العربي، مصر، ص ٣٣.
- ١٣- علوان، قاسم نايف، (٢٠٠١) "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو"، دار الفاء لنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص ٨١ - ٨٢.
- ١٤- عامر، سعيد بن، (١٩٩٨) "الإدارة وآفاق المستقبل"، مركز وابد للاستشارات، مصر، ص ٣٠٥.
- ١٥- السلمي، على، (٢٠٠٢) "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، ص ٩ - ١٠.
- 16- Hassan Saleh, Al- Dhaafri, Rushami Zien Bin Yusoff & Abdullah Kaid Al-Swidi, **The Relation between Enterprise Resource loaning, Total Quality Management, Organizational Excellence, and Organizational Excellence**, Asian Social Science, Vole.10, No.14; 2014.
- ١٧- ابو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٦) "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ١٤ - ١٥.
- ١٨- مبارك، أنور محمد، (٢٠٠٣) "إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية: دراسة نظرية تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٢٩، العدد ٣، ص ٦٠.
- ١٩- عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد، (٢٠٠١) "مدخل نظم إدارة التكلفة لدعم استراتيجية التميز في ظل البيئة التنافسية الحديثة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي، كلية التجارة بسوهاج، العدد الأول، ص ٤٨.
- ٢٠- _____، (٢٠٠١) "مرجع سابق ذكره مباشرة ص ٦٨.
- ٢١- عبد الرحمن، جلال سعد الملوك، (٢٠٠٢) "أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ٣.
- 22- Abber Hmoud Al-Faouri, Subhasish Dasgupta and Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh, **Investigation the relation between Sharing Strategies and Organizational Excellence Pillars**, Communications of the IBIMA2, Vole 2011 (2011), Article ID 923859, p19.

٢٣- عبد الرحمن، نسرين محمود، (٢٠٠٩) "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ١٠٤.

24- Hill, Terry, "Operations management strategic context and managerial analysis Macmillan Business, London, 2001, p160.

٢٥- الحسيني، فلاح حسن، (٢٠٠٨) "الاستراتيجية - مفاهيم مداخلها - عملياتها المعاصرة" ط ١، دار وائل، عمان.

٢٦- فيليب سادر، ترجمة علا أحمد صلاح، "الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية.

27- Haycock K et al, (2012), *Strategic Thinking Lessons for Leadership* leadership & management, Vol: 26, No 3/4, *from the Literature*, library (without a country), P 2

٢٨- شارلز هل جاريت جونز، (٢٠٠١) "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، ص ٣١٤.