

**دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرات الابداعية:
دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من التدريسين والموظفين في الجامعة التقنية الوسطى**

م. سالي ابراهيم أحمد
الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الإدارية / بغداد
Sally.ibrahim.ahmed@mtu.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2021.S.14>

تأريخ قبول النشر ٢٠٢١/٧/٢٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢١/٥/١٦

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة التقنية الوسطى، فضلاً عن تحديد دور التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية المتمثلة بـ(الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) في تعزيز القدرات الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة. ولغرض تطبيق نموذج البحث، فقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الاستطلاعي من خلال استخدام استمارة الاستبانة التي تم توزيعها إلكترونياً على عينة عشوائية بواقع (60) فرد من تدريسي وموظفين عاملين في الجامعة التقنية الوسطى. واستخدمت الباحثة في إجراء الجانب التطبيقي للبحث عدداً من الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد). واختتم البحث بعدد من النتائج والتوصيات التي تمثلت بضرورة انتهاز الجامعة أساليب التخطيط الاستراتيجي نظراً لما له دور كبير في تعزيز القدرات الابداعية، كما يمكنها من رصد وتوظيف الموارد المتاحة لها وصولاً إلى تحقيق أهدافها المنشودة، فضلاً عن ضرورة تخصيص موازنات مالية خاصة هادفة نحو دعم القدرات الابداعية للعاملين من أجل الحصول على الميزة التنافسية قياساً بالجامعات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الجامعة التقنية الوسطى، التخطيط الاستراتيجي، القدرات الابداعية.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (خاص - ج ١) أيلول / ٢٠٢١

الصفحات: ٢٣١-٢٥٠

(٢٣١)

**The role of strategic planning in promoting creative development:
An analytical exploratory study of a sample of teachers and employees
at the Central Technical University**

Abstract

The research aims to identify the level of implementation of strategic planning at the Central Technical University, as well as to define the role of strategic planning and its sub-dimensions represented by (vision and mission and goals, and strategic analysis, and strategic choice) in enhancing the creative abilities of workers at the researched university .For the purpose of applying the research model, the researcher adopted the exploratory descriptive approach through the use of a questionnaire form that was distributed electronically to a random sample of (60) faculty and staff working at the Central Technical University. In conducting the practical side of the research, the researcher used a number of statistical methods represented by (the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, simple regression analysis, and multiple regression) . The research concluded with a number of findings and recommendations, which were represented by the need for the university to adopt strategic planning methods due to its great role in enhancing creative capabilities and enabling it to monitor and employ the resources available to it in order to achieve its desired goals, as well as the need to allocate special financial budgets aimed at supporting the creative capabilities of workers. In order to gain a competitive advantage compared to other university.

Key words: Middle Technical University, Strategic planning, creative capabilities.

المقدمة:

إن المؤسسات التي تعتمد على مدخل التخطيط الاستراتيجي تنسم بأن يكون أداؤها افضل بكثير من المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، كون التخطيط الاستراتيجي يجعل هذه المؤسسات تركز على الاستراتيجيات الرئيسية والإجراءات التي ينبغي اتباعها إذا ما أريد لها أن تحقق النجاح. وعلى صعيد المؤسسات الجامعية، إذ يرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بـ(الحوكمة) ويتم تسييرها على أساس الموارد المتاحة سواء كانت (مادية أو بشرية)، إلا أن السعي لتعزيز القدرات الابداعية في المؤسسات الجامعية يحتاج إلى وجود انسجام وتنسيق عالي بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأبعادها الفرعية المتمثلة بـ(الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) من أجل العمل على إرساء صورة ريادية تنعكس نحو تعزيز التنمية الابداعية للعاملين. وبما أن المؤسسات تتأثر بأسلوب إدارتها، فإن التخطيط له دور بارز في اكساب المؤسسة إدارة جيدة تنسم بالقوة والشفافية ولها القدرة على رسم استراتيجيات فاعلة مما يجعلها قادرة على إحداث نقلة نوعية في مكانتها وموقعها التنافسي، إذ يهدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة التقنية الوسطى، فضلاً عن تحديد دور التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية المتمثلة بـ(الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) في تعزيز تنمية القدرات الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة. لذا فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور أساسية، إذ تناول الأول منهجية البحث، فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري، أما المحور الثالث تناول الجانب العملي بين المتغيرين، وأخيراً المحور الرابع تناول أبرز الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تنبثق مشكلة البحث من التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة التقنية الوسطى/ الزعفرانية، فضلاً عن قياس قدرات العاملين فيها (تدريسين وموظفين) من خلال معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز التنمية الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة.

ومن هنا يمكن إبراز مشكلة البحث بالآتي "كيف يكون التخطيط الاستراتيجي له دوراً في تعزيز التنمية الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة؟".

وتتدرج ضمن هذه المشكلة الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما هو التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية المتمثلة بـ(الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي)؟

٢. ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنمية الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة؟

٣. ما هو مستوى القدرات الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة؟

٤. هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في قدرات العاملين ويعزز من التنمية الابداعية لهم؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمحور أهمية البحث سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية التي تمثلت بالآتي:

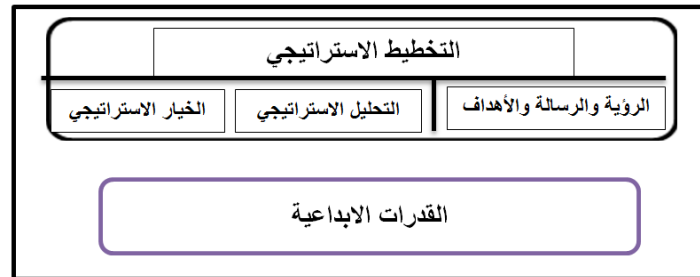
١. دراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، فضلاً عن التعرف على أهم العوامل التي تساعد في تعزيز القدرات الابداعية للعاملين في الجامعة، واقتراح السبل اللازمة من أجل تعزيز نقاط القوة وتقليل من جوانب الضعف.
٢. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين كلا من التخطيط الاستراتيجي والقدرات الابداعية للتدريسين والموظفين في الجامعة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

- تكمّن أهداف البحث بالآتي:
١. التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية على مستوى الجامعة التقنية الوسطى.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة.
٣. تحديد ومعرفة مستوى القدرات الابداعية للعاملين (تدريسين وموظفين) في الجامعة المبحوثة.
٤. التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تنمية القدرات الابداعية للعاملين في الجامعة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث:

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي الذي يعبر عن علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وأبعاده الفرعية (الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) وبين المتغير التفسيري (القدرات الابداعية)، إذ تشير حركة الأسهم باتجاهين إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما السهم باتجاه واحد يشير إلى علاقة تأثير بينهما، وكما يأتي:



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي مجتمعة والقدرات الابداعية)، وتتفرع منها فرضية فرعية مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والقدرات الابداعية للجامعة المبحوثة".

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة في تعزيز القدرات الابداعية في الجامعة المبحوثة، وتنبثق من هذه الفرضية فرضية فرعية مفادها "يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القدرات الابداعية".

سادساً: حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومدى دوره في تعزيز القدرات الابداعية من وجهة نظر عينة من تدريسي والموظفين العاملين في الجامعة التقنية الوسطى للعام الدراسي (2020-2021).

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات التي تضمنت ثلاثة أجزاء أختص الأول بالمعلومات العامة عن أفراد العينة والمتمثلة بـ (الفئة العمرية، والتحصيل العلمي، واللقب العلمي، ومدة الخدمة). فيما ركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) المتضمن (20) فقرة لقياسه، وتم توزيع هذه الفقرات على المتغيرات التي اعتمدت في الجانب النظري، وكذلك في نموذج البحث وهي: (10) فقرات شملت المتغير الفرعي الأول (الرؤية والرسالة والأهداف)، (5) فقرات شملت المتغير الفرعي الثاني (التحليل الاستراتيجي)، وتضمن (5) فقرات المتغير الفرعي الثالث (الخيار الاستراتيجي). وأخيراً تضمن الجزء الثالث: المتغير المعتمد (القدرات الابداعية) الذي شمل (10) فقرات. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي لوصف مستوى الإجابة المتوقعة بصدد كل فقرة من فقرات الاستبانة وقد بينت الباحثة إعداد الشكل المغلق للاستبانة (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابة المحتملة لكل سؤال. ويوضح الجدول (1) فقرات ترتيب الاستبانة والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات طبقاً لمقياس ليكرت.

الجدول (1) تركيبة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر المعتمد
المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)	الرؤية والرسالة والأهداف	10	(النعمي والأشرفي، ٢٠٢٠)
	التحليل الاستراتيجي	5	(زيدان، ٢٠١٩) (احمد ونصيف، ٢٠١٨)
	الخيار الاستراتيجي	5	(القيسي ومحمود، ٢٠١٥) (زغبى، ٢٠١٤) (Goetsch & David, 1997)
المتغير التفسيري (القدرات الابداعية)		10	(الحمداني، ٢٠١٨) (زغبى، ٢٠١٤) (Momeni & Kafash, 2015)
المجموع		40	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار الفرضيات، إذ تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد جرى استخراج كلا من (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل فقرة لغرض معرفة درجة موافقة أفراد العينة على متغيرات البحث وابعاده، ومعامل ارتباط (بيرسون)، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد متغيرات البحث).

ثامناً: اختبار الصدق والثبات:

يمثل الصدق بأنه قدرة الاستبانة في التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله، واختبار صدق محتوى استبانة البحث تم استخدام الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، إذ نلاحظ إن معامل الصدق الكلي بلغ (0.897) وهو معامل مرتفع جداً وأيضاً بالنسبة لجميع معاملات الصدق وأبعادها (٢٣٥)

الفرعية كانت كبيرة جداً ومناسبة لأهداف البحث. أما الثبات فهو يشير إلى أن مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ولقياس ثبات الاستبانة فقد تم استخدام طريقة الفا كرونباخ (Cronbachs alpha) الذي يحدد مستوى القبول بعدد (0.60) فأكثر، والجدول (2) يوضح النتائج الآتية:

الجدول (2) صدق وثبات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية والرسالة والأهداف	10	0.824	0.824
	التحليل الاستراتيجي	5	0.766	0.746
	الخيار الاستراتيجي	5	0.815	0.841
المجموع		20	0.867	0.874
القدرات الابداعية		10	0.783	0.769
المجموع		10	0.896	0.788
المجموع الكلي		30	0.836	0.897

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V.16).

يبين الجدول (2) إن معامل الثبات الكلي بلغ (0.836) وهو معامل ثبات مرتفع وهذا يدل على أنه يُعد مناسب لأغراض البحث، كما كانت النسب مرتفعة لجميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مما يدل ذلك على ثبات أداة البحث وصحة النتائج المعتمدة في البحث.

ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة:

١. الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بـ(التخطيط الاستراتيجي):

أ. دراسة (Johnson,2004) الموسومة (Strategic Planning in the Millard Public Schools)، إذ تهدف الدراسة إلى فهم عملية التخطيط الاستراتيجي لغرض تفعيل التعليم في المدارس العامة لميلارد الواقعة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم اعتماد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات الشخصية لعينة من المشاركين في عملية التخطيط في المدارس. وأظهرت النتائج إن مدارس ميلارد فقد استخدمت عدد من الطرائق المختصرة والكاملة للتخطيط الاستراتيجي، فضلاً على أنها أوصت على ضرورة التعليم المستمر لتحقيق معايير النجاح والوصول إلى تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ب. دراسة (رضوي، ٢٠٢١) الموسومة (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط)، تهدف إلى معرفة مستوى التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء الاقسام في جامعة واسط. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي من خلال اختيار عينة عشوائية شملت (200) تدريسي في كليتي التربية للعلوم الانسانية والصرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعدل العام كان متوسط بالنسبة لمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن عدم وجود فروق معنوية من وجهة نظر التدريسين وفقاً لمتغيري (الجنس، والتخصص)، وهذا يدل على أن جميع الذكور والإناث يتحملون المسؤولية بجدارة في تطبيقهم للتخطيط الاستراتيجي من أجل النهوض بالعملية التربوية في جميع المجالات.

٢. الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بـ(القدرات الابداعية):

أ. دراسة (Momeni & Kafash, 2015) الموسومة (Determination of Innovation Capability of Organization: Qualitative Meta Synthesis and Delphi Methods)، يهدف إلى تعزيز وتنمية القدرات الابداعية بعدّها عنصراً مهماً من القدرات الديناميكية للمؤسسة والتعرف على أبعاد القدرة الابداعية والعوامل المؤثرة فيها عبر استخدام طريقة دلفي. وقد تم اقتراح نموذج شامل لبيان إن هناك ثلاث قدرات ابداعية هي (القدرة الهيكلية، والقدرة التشغيلية، وقدرات المنتسبين). وقد تم العثور على تسع مكونات لهذه الأبعاد الثلاث، إذ اعتمدت القدرة الهيكلية على القدرات الآتية (الإدارية، والثقافية، والتفاعلية، والمعرفية التنظيمية)، أما القدرات التشغيلية فقد اعتمدت على قدرات الدعم والقدرات التكنولوجية المحددة، وأخيراً اعتمدت قدرات المنتسبين على أنها قدرة اكتشاف الفرص وتوليد الافكار وقدرات المعرفة الضرورية.

ب. دراسة (Nielsen & Momeni, 2016) الموسومة (Structural Capability an Organization Toward Innovation Capability)، وتهدف إلى التعرف على القابلية الهيكلية للمؤسسة باتجاه القدرة الابداعية، وتم إجراء هذه الدراسة على الشركات الإيرانية الخاصة بصناعة الأدوية. وتبين إن هناك منهجين رئيسيين لتحقيق الابداع، الأول منهج يعتمد على الفرص البيئية والآخر يعتمد على قدرات المؤسسة الداخلية. وقديماً فقد اعتمدت الشركات على قدراتها الداخلية بشكل أكبر من الفرص البيئية، وهذا ما يقودها إلى قدرات ابداعية بسبب الاستخدام الجيد للموارد المتعددة وأخيراً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين القدرات الهيكلية والقدرات الابداعية.

ت. دراسة (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٧) الموسومة (توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الابداعية: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة)، ويهدف إلى توضيح أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية طوعاً من قبل المؤسسات لإبراز نقاط القوة في تبني هذا المفهوم وأهميته في تعزيز وجودها، وبالتالي تعزيز القدرات الابداعية. واختيرت عينة عشوائية مكونة من (56) تدريسي من كليتي (الإدارة والاقتصاد، والآداب) من جامعة الكوفة واختبار علاقة النموذج وفقاً لـ(نموذج العلاقات الهيكلية SEM) من خلال برنامج (LISREL 8.8). وتم التوصل إلى أن المسؤولية الاجتماعية دور فاعل في تعزيز القدرات الابداعية.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

تمهيد: الجامعة التقنية الوسطى:

ابتدأت تسمية الجامعة من ولاية نيوانكلاند في الولايات المتحدة عندما نالت الجمعية العراقية الأمريكية نجاح كبير في أداء مهامها، وذلك من خلال تأسيس كلية بغداد وإدراكهم بأهمية إنشاء مؤسسة التعليم العالي في العراق، لذا تم تقديم طلب جامعة إلى وزارة المعارف في عام ١٩٥٥ وبعد سنة واحدة سميت الجامعة الجديدة بإسم جامعة الحكمة التي شملت ثلاث أقسام هي (إدارة أعمال، والهندسة، والفنون الحرة). في عام ١٩٦٩ تم تأسيس جامعة بغداد وبعدها معهد تكنولوجيا – بغداد الذي استحوذ على جامعة الحكمة، وبعدها أصبح المعهد يعرف بإسم مؤسسة المعاهد العراقية ثم تغيرت التسمية إلى هيئة المعاهد الفنية ومن بعدها هيئة التعليم التقني. وفي عام ٢٠١٤ تم تقسيم هيئة التعليم التقني من أجل التغلب على الصعوبات الإدارية إلى أربع جامعات تقنية هي (الجامعة التقنية

الشمالية، والجامعة التقنية الوسطى، وجامعة الفرات الأوسط، والجامعة التقنية الجنوبية)، إذ شملت الجامعة التقنية الوسطى ست كليات وإحدى عشر معهد تقني.

- **رؤية الجامعة:** التميز في مجال التعليم التقني والبحث العلمي من أجل بناء مجتمع معرفي.
- **رسالة الجامعة:** توفير البيئة المحفزة للتعليم والابداع من أجل إعداد خريجين ذات كفاءة عالية، فضلاً عن تعزيز الشراكة مع قطاعات المجتمع وغيرها من المؤسسات العالمية في المجالات ذات الصلة.
- **أهداف الجامعة:** إعداد وتأهيل كوادر منتجة لديها مهارات التفكير والابداع والتعلم لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، خلق بيئة داعمة للبحوث التطبيقية تسهم في معالجة المشكلات التي من الممكن أن يواجهها سوق العمل وعلى مختلف المستويات الدولية والإقليمية والمحلية، التوسع في برامج الدراسات العليا والبكالوريوس، فضلاً عن ادخال تخصصات جديدة ومفيدة، تفعيل ثقافة التعليم المستمر مع مختلف القطاعات لتلبية احتياجات المجتمع وتقديم الخدمات الاستشارية لحل مشكلاته، تطوير المناهج الدراسية من أجل مواكبة التغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا، وأخيراً تحقيق معايير جودة التعليم مع تطوير الكوادر التدريسية والفنية والإدارية معاً لضمان تحقيق التميز في أداؤها.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

بعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام، كما يمثل جوهر التغير في نظام الإدارة، إذ تتحدر أصل كلمة استراتيجي من الكلمة (Strategos) وهي كلمة يونانية التي تعني القيادة، ويتم تعريفها بأنها "مجموعة من الخطوات العامة والشاملة التي ترشد المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها حالياً ومستقبلياً (بني حمدان وادريس، ٢٠٠٩: ١٦٦)، ويشير (رضوي، ٢٠٢١: ٥٥٢) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي بمثابة عملية منظمة تحدد الإدارة العليا من خلالها الاتجاهات بعيدة المدى، مما يعزز قدرات المؤسسة عبر التنفيذ والتقويم بشكل مستمر للاستراتيجية الموضوعية، لذا تعرف على إنها "سلسلة مترابطة من الإجراءات التي تؤدي إلى تنمية استراتيجيات مناسبة تحقق أهداف الجامعة". ويمثل التخطيط الاستراتيجي من النماذج الحديثة للتغير والتطوير الجامعي كونه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية (العشوائية، والمزاجية) إلى ممارسات إدارية تعتمد على المشاركة والابداع والتميز، فضلاً عن إنه يعد من أهم الطرق الهادفة نحو مواجهة صعوبات وتحديات المستقبل التي تتعلق بالأنظمة التعليمية وهو الذي يعد الطريق المناسب من أجل تحسين الاستثمار البشري والتكنولوجيا والبحث العلمي (الكلمم والبدرانة، ٢٠١٢: ١٩٠). ويرى (Steiner, 1979: 71) (Johnoso, 2006: 78) بأن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أساس أربع عناصر مهمة هي:

- أ. **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** يمثل هذا العنصر تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها، أي بمعنى من الضروري تحديد بدائل يمكن اعتمادها مستقبلاً وعندما يتم اختياره يصبح ذلك البديل أساسياً لجميع القرارات، ويتم ذلك من خلال تكاملها مع المعلومات والتي بدورها ستعطي للمؤسسة ارضية ملائمة حول اتخاذ قرارات تتعلق باكتشاف التهديدات وتجنبها.
- ب. **العملية:** بمعنى يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة طبقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا لا يدل على التغيير المستمر في تنفيذ الخطط وإنما لا بد من إجراء عدد من

التغيرات الضرورية بما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطة. وإن العملية تبدأ من تحديد الأهداف ومن ثم السياسات وصولاً إلى الاستراتيجيات ومن ثم بعدها تطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

ث. **الفلسفة:** بمعنى إن التخطيط الاستراتيجي يمثل جزء مهم في العملية الإدارية، فلا بد اقناع المديرين والعاملين في أي مؤسسة بالاعتماد على فلسفة التخطيط الاستراتيجي كونه مهم ومفيد وينبغي ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة. لذا ينبغي وجود فلسفة راسخة يقومون في الاعتماد على هذا النوع من التخطيط في العمل.

ث. **الهيكلية:** هي عملية منظمة تحدد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية، من خلال عملها على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يربط (ثلاث) أنواع من الخطط مع بعضها وهي (الخطة الاستراتيجية، والخطط، والبرامج متوسطة المدى والقصيرة المدى). وإن الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق أهداف نهائية.

وتأسيساً على ما تقدم، ترى الباحثة إن التخطيط الاستراتيجي هو "مجموعة من العمليات الفكرية والعملية التي تستخدم للسعي نحو إدراك آفاق المستقبل وتحديد أبعادها، كما إنها تهدف إلى تحويل الخيارات الناشئة عن المقارنة بين قدرات المؤسسة وعوامل البيئة إلى خطط عمل تفصيلية مع متابعة هذه الخطط ومدى ملائمتها لغرض تحقيق الأهداف".

٢. عناصر التخطيط الاستراتيجي:

لقد تباينت آراء الباحثين حول تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي بسبب اختلاف خلفياتهم النظرية كما يوضح الجدول (3)، إلا أن أغلبهم قد اجمعوا على تحديد العناصر (الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) والتي اعتمدتها الباحثة كأبعاد البحث الحالي.

الجدول (3) وجهة نظر آراء الكتاب والباحثين لعناصر التخطيط الاستراتيجي

اسم الكاتب او الباحث	التنفيذ	الرؤية المستقبلية	القوانين والأنظمة	الهيكل التنظيمي	الرسالة	الأهداف	التحليل الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي	تقييم الاستراتيجية
Goetsch & Davis, 1997		✓			✓	✓	✓	✓	
ز عبيد، ٢٠١٤		✓			✓	✓	✓	✓	
القيسي ومحمود، ٢٠١٥					✓	✓	✓	✓	
أحمد ونصيف، ٢٠١٨		✓			✓		✓	✓	
زبدان، ٢٠١٩		✓			✓	✓	✓	✓	
النعمي والاشرفي، ٢٠٢٠		✓			✓	✓	✓	✓	✓
رضوي، ٢٠٢١	✓	✓	✓	✓					
المجموع	١	٦	١	١	٦	٥	٦	٦	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر المذكورة أعلاه.

وفقاً للجدول (3) تم اختيار عناصر التخطيط الاستراتيجي التي حققت نسبة عالية واعتمدتها الباحثة كمتغيرات فرعية في البحث وكالاتي:

أ. **الرؤية المستقبلية:** هي التصورات أو التوجهات أو الفحوصات لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة على المدى البعيد، إذ أنها تمثل الصورة الذهنية للمستقبل والتي تسعى نحو تحقيقه للوصول إليها. ويقوم منتسبي المؤسسة من موظفين أو استشاريين أو خبراء من خارج المؤسسة الذين يخططون رؤية ممكنة للتحقيق فإن هذا سوف يحفز المؤسسة ويدفعها نحو الإمام سعياً لتحقيق أهدافها.

ب. **الرسالة:** هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، كما إنها تمثل دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي والجهود والتي تغطي الفترة الزمنية بعيدة الأمد. ويمكن تعريفها أيضاً على أنها "الإطار الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها وزبائنها وأسواقها، فهي تبين السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

ويشير (عبيد، ٢٠٠٩: ٦٢) إلى أن الرؤية المستقبلية تكون أشمل من الرسالة كونها تتضمن الطموحات والتطلعات وأحلام المؤسسة التي تصبوا إليها وما ينبغي لها أن تحققه في المستقبل على المدى البعيد بمعنى يكون تركيزها على العمل العام ومستقبل المجتمع الذي تخدمه، أما الرسالة تركز على كيان المؤسسة ودورها وأهدافها في نطاق محدد.

أ. **الأهداف:** هي النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر المهام والأنشطة والأعمال التي تؤديها، وإن وجود أهداف وغايات منهجية لا يتضمن فقط توجيه المؤسسة نحو أهداف معينة وإنما يمنع الانحرافات والنشاطات غير الهادفة، لذا ينبغي على المؤسسة أن تضع الأهداف بنظر الاعتبار في قدرتها على تحقيق تلك الأهداف وحسب الأولوية ومرورها بعدة مراحل، إذ تتضمن المرحلة الأولى الأهداف بالعمومية ومن ثم تنتقل إلى مرحلة الأهداف المكتوبة بعدها تثبت الأهداف بصورة رسمية ومن ثم تأخذ الأهداف بصيغتها الدقيقة والواضحة.

ب. **التحليل الاستراتيجي أو (التحليل البيئي):** يعرف التحليل البيئي على إنه "فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية مع تحديد أفضل الاستجابات للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل الأداء، إذ تقسم بيئة المؤسسة إلى نوعين هما (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية)، إذ أن التفاعل بين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرار في العمل والتنمية.

ت. **الخيار الاستراتيجي:** هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي ويتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل وفق معايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد على نتائج التحليل البيئي في الخطوات السابقة لغرض تحديد الاستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة والبيئة الخارجية من جهة أخرى، إذ تقوم المؤسسة بإجراء تحليل (SWOT) من أجل تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص والتقليل من نقاط الضعف لمواجهة التهديدات.

٣. معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من العوامل التي تعيق من ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومنها: (الكرخي، ٢٠٠٧: ٢٥-٢٧) (أحمد ونصيف، ٢٠١٨: ٧١٣-٧١٤)

أ. **التغير السريع في البيئة:** تحتاج الاستراتيجية إلى أن تكون الظروف المحيطة بالمؤسسة مستقرة على اعتبار الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى، كون التغيرات السريعة تؤدي إلى واقع جديد على خلاف الواقع الذي بنيت عليه الاستراتيجية سابقاً مما سيؤدي إلى تعثرها.

ب. عدم إمكانية الإدارة على تحديد الأهداف: تمتلك إدارة المؤسسة إيمان كامل بضرورة التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها لا تمتلك مقومات والقدرة على وضع خطة استراتيجية ووضع الخطط التنفيذية، على اعتبار أن الخطة يتم التعبير عنها بإمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بغيرها على وضع خططها إلا أنها ستكون غير قادرة على تنفيذها.

ت. المقاومة للتغيير من قبل بعض عناصر المؤسسة: تعد من المهام الأولى للتخطيط الاستراتيجي هو إحداث تغييرات في عمل المؤسسة وبالتالي تبني البرامج والإجراءات، إلا أن بعض العناصر في المؤسسة تعودت على السياسات والإجراءات القائمة لذلك فهي تقوم برفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

ث. عدم وضوح المسؤوليات وعدم توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة مع وجود هيكل تنظيمي لا يلبي حاجات العمل الاستراتيجي، هذا يعد من أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

ج. الموارد المالية للمؤسسة: قد تصطدم الخطة الاستراتيجية بعقبة الموارد المالية التي ينبغي على المخطط أن يفكر بها منذ البداية مهما كانت الخطة الاستراتيجية طموحة وذات صياغة جيدة، إلا أن عدم توافر أموال لتغطية نفقات الخطة سيتم توقفها أو فشلها.

ثانياً: القدرات الابداعية Innovation Capabilities:

١. مفهوم القدرات الابداعية:

ظهرت مفهوم القدرات الابداعية من أول مقالة للباحث (Wernerfelt) في سنة ١٩٨٤ التي جاء فيها ولأول مرة مصطلح نظرية الموارد والمهارات أو ما يسمى بـ (المقاربة على أساس الموارد Resource-Based View) والتي ركزت على البُعد الداخلي للمؤسسة على عكس المقاربة الهيكلية لـ (M. Porter) التي تتصور هذه النظرية للمؤسسة على أنها حزمة من الموارد، إذ يتم إعداد الاستراتيجية من خلال التوفيق بين بُد الموارد من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة التي بدورها تحاول المؤسسات أن تستمد تفوقها من مواردها وموقعها من جهة أخرى، وبعدها توالى الأعمال بالتدرج لترتقي من مفهوم الموارد إلى المعارف ومن ثم المهارات وأخيراً بمفهوم القدرات من خلال نظرية القدرات الديناميكية التي ترى بأن الاستراتيجية تتمثل في البحث عن خلق ثروة جديدة تسمح باستخدام الموارد بشكل جيد بدلاً من ممارسة نفوذ السوق (ترغيني، ٢٠١٥: ٤)، ويتم تعريف القدرات الابداعية على أنها "القدرة التي تمكن المؤسسة من تحويل الأفكار والمعارف لديها إلى منتجات وعمليات ونظم جديدة بهدف تحقيق الفائدة لديها من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات جديدة والاستفادة من مواردها الملموسة وغير الملموسة (Mathuramaytha, 2012:289) كما عرفت بأنها "قدرات ديناميكية تتطوي على التفاعل بين معرفة المؤسسة الداخلية ومتطلبات سوق العمل الخارجية" (Cengiz,2008:79).

ومما تقدم ترى الباحثة إن القدرات الابداعية هي "قدرات ديناميكية تمكن المؤسسة من خلالها الاستجابة والتكيف مع التغيرات المحيطة بها وتقديم كل ما هو جديد من خلال تحويل المعارف والأفكار إلى منتجات جديدة ذات فائدة للمؤسسة وذلك عبر الدمج والتجميع لاستغلال الموارد والمعارف".

٢. صعوبات تنمية القدرات الابداعية:

هناك العديد من الأمور التي تواجه المنتسبين من (تدريسي، وموظفين) الجامعة من تنمية قدراتهم الابداعية وتحد من استثمار الطاقات والكوارر البشرية بالشكل الصحيح والأمثل منها: (شعلان، ٢٠١٨: ١٨١)

أ. معوقات شخصية: تكون هناك شخصية الفرد تتمثل بالسلوك العدواني بسبب السلوكيات غير المنطقية للإدارة من خلال انشغالها باللوم والمعاقبة والتوبيخ على الأخطاء أكثر من العمل على معالجة الأخطاء، فضلاً عن اعتمادها على الميول والاهواء الشخصية في العمل واتخاذ القرارات مما يتسبب لهم القلق النفسي أثناء تأدية أعمالهم.

ب. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر مناخ تنظيمي ملائم مما يؤدي إلى افتقارها للعناصر التنظيمية الجيدة.

ت. المعوقات التنظيمية الناتجة عن التنظيم التي يعمل فيها الموظف في المؤسسة من خلال الاعتماد على القوانين والتعليمات المفروضة من قبل المؤسسة مما تمنع العاملين على أن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم الابداعية كون هذه اللوائح تقيد حرية الأفراد من الإدلاء بأفكار جديدة.

ث. قلة دعم الإدارة العليا في المؤسسة لمشاريع الابداع والالتزام بالقوانين والتعليمات خوفاً من الفشل، فضلاً عن مقاومة المنتسبين للأفكار الجديدة كونهم اعتادوا على التفكير باتجاه محدد.

٣. دور الجامعات في تنمية القدرات الابداعية:

تعد الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالمحيط الاجتماعي، إذ أنها من صنع المجتمع من جهة، ومن جهة أخرى يكون أدائها من صنع قيادتها الفنية والمهنية والفكرية والسياسية، لذا فإن علاقة الجامعة بالتغيير الاجتماعي يكون مترابط، فهي تعزز المهارات وتنمي القدرات لدى منتسبيها وقد تم تصنيف بعض الباحثين على أن هناك عدة مجالات التي تقدمها الجامعات لخدمة المجتمع ومنها: (العنزي، ٢٠١٦: ٦٢٥-٦٢٦)

أ. قيام الجامعات باللجان والتنظيمات سواء داخل حرمها أو داخل الكلية أو المدرسة التي تتعلق بتمية الرامح والسياسات.

ب. الخدمة المهنية والتي تضم الهيئات واللجان التي تعمل لصالح الاتحادات المهنية الإقليمية منها القومية أو الأمور الأكاديمية.

ت. إعداد عنصر بشري يكون قادر على إحداث التنمية من خلال تعزيز قدرته على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية في ظل العولمة.

ث. التدريب والتعليم المستمر التي تقدمها الجامعة للكوادر الوظيفية.

ج. نشر المعرفة بين أفراد المجتمع المحلي منها أو الدولي من خلال إقامة المؤتمرات والندوات والمحاضرات سواء كانت حضورياً أو إلكترونياً.

ح. إقامة بحوث تطبيقية الهادفة نحو دراسة مشكلات المجتمع ومؤسساته والعمل على حلها.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي:

وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج:

يتناول هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج وتفسيرها وفق لإجابات عينة البحث واختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات

البحث، وتم استخدام وسائل التحليل الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية) لل فقرات الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث لغرض معرفة اتجاه الإجابة.

أولاً: تحليل إجابات عينة البحث لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن هذه الفقرة الوصف العام لآراء عينة البحث حول أبعاد (التخطيط الاستراتيجي) في الجامعة التقنية الوسطى، وهذه الأبعاد هي: (الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي). وكما موضحة النتائج في الجدول (4).

الجدول (4) التحليل الوصفي لإجابات العينة لمتغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده

المتغيرات	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
الرؤية والرسالة والأهداف	لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمستقبل.	3.27	0.668	72.4
	تعمل رؤية الجامعة على إحداث تغيير إداري في سياسات واستراتيجيات إدارة الأقسام بما يحقق أهدافها مستقبلاً.	4.67	0.561	83.2
	رؤية الجامعة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.	3.64	0.620	73.0
	يمكن أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق عبر استراتيجيات يتم تطبيقها بحدود الموارد المتوقعة للجامعة.	3.15	0.016	62.5
	تسعى الجامعة نحو توصيل رسالتها إلى جميع منتسبيها لغرض رفع كفاءه الأداء.	4.83	0.626	78.2
	لدى رسالة الجامعة مخرجات متخصصة وفقاً للمعايير الأكاديمية والعلمية.	4.53	0.673	78.0
	لدى الجامعة أهداف بعيدة المدى تسعى لتحقيقها.	3.67	0.758	76.2
	أهداف الجامعة تكون محفزة لقدرات ومهارات منتسبيها من أجل تحسين وتطوير أدائهم.	3.06	1.081	60.4
	تصاغ أهداف الجامعة من خلال مشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، فضلاً عن تأييدهم ودعمهم لها.	3.28	0.702	76.6
	تتميز أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.65	0.972	72.6
المجموع				
التحليل الاستراتيجي	لدى الجامعة جهات متخصصة تساهم في تحليل البيئة الداخلية والخاصة بها.	2.68	0.677	54.0
	تسعى الجامعة نحو معرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	3.16	0.825	60.4
	تعمل الجامعة على فهم البيئة السياسية والاجتماعية والتأثير فيها.	3.27	0.726	58.6
	تسعى الجامعة نحو تحويل التهديدات إلى فرص واستثمارها بشكل ايجابي.	3.38	0.722	66.8
	تدرس الجامعة فرص التعاون وتبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى خارج الجامعة للاستفادة منها في تعزيز القدرات الابداعية لديهم.	3.42	0.821	75.6
	المجموع	3.28	0.841	65.8
الخيار الاستراتيجي	يتناسب الخيار الاستراتيجي مع رسالة الجامعة.	3.27	0.861	66.8
	تعمل الجامعة على تشكيل فريق عمل من المنتسبين نحو اختيار البديل الأفضل.	3.78	0.638	79.3
	يتم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب وفق الموارد المتاحة للجامعة.	3.45	0.674	67.2
	تضع الجامعة خطة عمل طارئة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة من قبلها.	3.57	0.772	72.5
	تحت الجامعة نحو مشاركة منتسبيها في اختيار البديل المناسب.	3.28	0.874	64.0
	المجموع	3.42	0.678	74.6
التخطيط الاستراتيجي X				
		3.74	0.833	66.8

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.16).

يشير الجدول (4) إلى قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التي تتعلق بوجهة نظر المنتسبين بخصوص التخطيط الاستراتيجي (X)، إذ يعكس الجدول وسط حسابي عام فوق الوسط المعياري البالغ (3.74) وبانسجام عالي في الإجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.833) والأهمية النسبية (66.8%)، مما يعد مؤشراً منخفضاً في الإجابة مشيراً إلى حرص اهتمام الجامعة بكل ما تنهجه بشكل كفوء وفعال من التخطيط الاستراتيجي، إذ شمل التخطيط الاستراتيجي ما يأتي:

أ. الرؤية والرسالة والأهداف (X_1): تشير الأوساط الحسابية إلى أن مستوى الإجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (3.28) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.830) ونسبة مئوية (77.5%)، مشيراً ذلك إلى تفاوت منخفض في الإجابات مما يدل على اهتمام الجامعة بالمبحوثة في تحديد الرؤية المستقبلية والتي تسعى نحو تحقيقها للوصول إليها، فضلاً عن إنها تحدد رسالتها من خلال وضع دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي التي ممكن أن يميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى من حيث مجال نشاطاتها وخدماتها الوظيفية والتعليمية، وبالتالي قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى نحو تحقيقها. أما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-10) وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (5) التي تضمنت (تسعى الجامعة نحو توصيل رسالتها إلى جميع منتسبيها لغرض رفع كفاءه الأداء)، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.83) وبأقل تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات، والانحراف المعياري بلغ (0.626) ونسبة مئوية (78.2%). وإن أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (8) التي تمثلت بأن أهداف الجامعة تكون محفزة لقدرات ومهارات منتسبيها من أجل تحسين وتطوير أدائهم، وبانحراف معياري (1.081) ونسبة مئوية (60.4%) التي تشير إلى التفاوت العالي في الإجابات.

ب. التحليل الاستراتيجي (X_2): بلغ الوسط الحسابي العام (3.28) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.841) ونسبة مئوية (65.8%) مما يشير إلى التفاوت المنخفض في الإجابات، ويدل ذلك على فهم الجامعة لبيئتها الداخلية والخارجية، فضلاً عن قدرتها على تحديد أفضل الاستجابات للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل الأداء. أما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-5) وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (5) التي تشير إلى (تدرس الجامعة فرص التعاون وتبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى للاستفادة منها في تعزيز القدرات الابداعية لديهم)، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.42) وبأقل تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات، إذ كان الانحراف المعياري (0.821) ونسبة مئوية (75.6%). أما الفقرة (1) من بعد التحليل الاستراتيجي فقد اشرت وسطاً حسابياً بلغ (2.68) متدنية عن الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.677) ونسبة مئوية (54%)، مشيرة إلى ضعف الجامعة في أن يكون لديها جهات متخصصة تساهم في تحليل البيئة الداخلية الخاصة بها.

ت. الخيار الاستراتيجي (X_3): بلغ الوسط الحسابي العام (3.42) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.678) ونسبة مئوية (74.6%) وهذا يشير إلى تفاوت منخفض في الإجابات مما يدل على اهتمام الجامعة بإجراء التحليل البيئي (SWOT) من أجل تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص والتقليل من نقاط الضعف لمواجهة التهديدات الخارجية. أما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-5) التي تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة

حققتها الفقرة (2) وتشير إلى (تعمل الجامعة على تشكيل فريق عمل من المنتسبين نحو اختيار البديل الأفضل)، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.78) وبأقل تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات، وبلغ الانحراف المعياري (0.638) ونسبة مئوية (79.3%) وكانت أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (1)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.27) المشيرة إلى (يتناسب الخيار الاستراتيجي مع رسالة الجامعة) مما يشير إلى التفاوت المنخفض في الإجابات، وبالتالي هذا يؤكد الانحراف المعياري البالغ (0.861) ونسبة مئوية (66.8%).

ثانياً: تحليل إجابات عينة البحث لمتغيرات القدرات الابداعية:

تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث للمتغير التفسيري (القدرات الابداعية) التي تم اعتمادها من خلال البيانات الواردة في الجدول (5).

الجدول (5) تحليل ووصف إجابات عينة البحث لمتغير القدرات الابداعية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	السؤال
80.6	0.827	3.18	تسعى الجامعة نحو وضع خطة استراتيجية شاملة تتضمن أولويات التطور وفقاً لمراحل انجاز الأعمال من أجل الحصول على افضل النتائج.
68.6	0.632	3.24	لدى الجامعة دور قيادي في تشجيع مبادرات المرؤوسين ومكافئتهم عليها وفقاً للسياسات والإجراءات المحددة.
74.1	0.629	3.61	تضع الجامعة خطة محددة لتطوير البحث العلمي بما يتناسب مع رسالتها واحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
79.0	0.958	3.78	توفر الجامعة مركز تطويري لدى منتسبيها من أجل تعزيز قدراتهم الابداعية.
83.6	0.786	4.06	توفر الجامعة لجان عمل مكلفة لحل المشكلات واتخاذ قرارات مهمة.
86.1	0.647	4.15	تحاول الجامعة تقديم الحلول الابداعية واشراك منتسبيها عندما تكون المشاكل أكثر تعقيداً.
66.8	0.815	3.41	تحفز الجامعة منتسبيها نحو المشاركة الفاعلة من ندوات ومؤتمرات علمية لتعزيز قدراتهم الابداعية في العمل الوظيفي والأكاديمي.
70.9	0.935	3.52	تبحث الجامعة على دعوة أصحاب العمل والمهنيين ذات العلاقة إلى الانضمام للجان الاستشارية الخاصة ببرامجها وأنشطتها الأخرى.
76.4	1.263	3.38	تعول الجامعة إلى التعرف على آراء منتسبيها في تقييم خدماتها وتستجيب لشكاويهم والعمل على حلها.
65.2	0.734	3.19	تسعى الجامعة إلى الحصول على أفضل المنتسبين بمعايير معينة كالنزاهة والشفافية العالية.
67.2	0.867	3.48	القدرات الابداعية Y

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.16).

يبين الجدول (5) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث للمتغير التفسيري القدرات الابداعية (Y)، ويعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً يفوق عن وسط المقياس البالغ (3.48) مما يدل على التفاوت العالي للإجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.867) والأهمية النسبية (67.2%)، وهذا يشير إلى قدرة الجامعة على تحويل معارف منتسبيها إلى منتجات ونظم جديدة بهدف تحقيق الفائدة لديها والاستفادة من مواردها الملموسة وغير الملموسة. أما على مستوى الفقرات فقد تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-10) وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (6) التي تشير إلى (تحاول الجامعة تقديم الحلول الابداعية وإشراك منتسبيها عندما تكون المشاكل أكثر تعقيداً)، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.15) وبانحراف

معياري بلغ (0.647) وبنسبة مئوية (86.1%)، وهذا دليل على اهتمام الجامعة المبحوثة بحث منتسبيها وإشراكهم على تقديم حلول جماعية عندما تواجههم مشكلات معقدة وطارئة. فيما حققت الفقرة (1) وسطاً حسابياً أقل من وسط المقياس بقيمة (3.18) وكأقل وسط حسابي بانحراف معياري (0.827) وبنسبة مئوية (49.4%)، مما يدل ذلك على سعي الجامعة نحو وضع خطة استراتيجية شاملة وفقاً لمرحلة انجاز الأعمال لغرض الحصول على نتائج أفضل.

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات الابداعية:

تبين هذه الفقرة علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات الابداعية، إذ يتضمن وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات الابداعية بلغت (0.771)، وهي علاقة موجبة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدل على أن أي زيادة في التخطيط الاستراتيجي ينتج عنها زيادة أعلى في القدرات الابداعية، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات الابداعية).

الجدول (6) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير	الخيار الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	الرؤية والرسالة والاهداف	التخطيط الاستراتيجي
القدرات الابداعية	**0.821	**0.728	**0.635	**0.771

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.16).

رابعاً: تحليل علاقات التأثير بين التخطيط الاستراتيجي وأبعادها الفرعية في القدرات الابداعية:

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقة التأثير المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) في المتغير التفسيري (القدرات الابداعية) في الجامعة التقنية الوسطى، ويتم قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي وأبعادها الفرعية في القدرات الابداعية وذلك استناداً إلى (معامل تحليل الانحدار البسيط) لغرض التحقق من قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها والنتائج الموضحة في الجدول (7)، وبعد ذلك يتم استخدام (معامل تحليل الانحدار المتعدد) بهدف معرفة تأثير متغيرات التخطيط الاستراتيجي في المتغير التفسيري (القدرات الابداعية) والجدول (8) يوضح تلك النتائج.

١. تحليل علاقة تأثير التخطيط الاستراتيجي في القدرات الابداعية

هذه الفقرة تتضمن توضيح علاقة التأثير بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات الابداعية، والنتائج موضحة بالجدول (7).

الجدول (7) أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعادها الفرعية في القدرات الابداعية

المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	الحد الثابت α	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	العلاقة
الرؤية والرسالة والاهداف	0.527	1.428	0.528	*2.496	*5.222	0.016	معنوية
التحليل الاستراتيجي	0.518	2.537	0.378	*2.356	*6.473	0.026	معنوية
الخيار الاستراتيجي	0.475	0.649	0.675	**4.785	22.645**	0.000	معنوية عالية
التخطيط الاستراتيجي	0.587	0.162	0.896	**4.782	25.065**	0.000	معنوية عالية

** القيمة معنوية عالية بثقة ٩٩%

* القيمة معنوية بثقة ٩٥%

علماً أن القيمة الجدولية للانحدار البسيط هي:

مستوى الدلالة	T	F
0.05	1.703	4.196
0.01	2.468	7.634

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.16).

من خلال نتائج الجدول (7) يتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.587)، وهذا يعني أن (58%) من التباينات الكلية التي تحدث في القدرات الابداعية والتي تتحدد من خلال اهتمام الجامعة في التخطيط الاستراتيجي التي تنتهجها، وإن نسبة (42%) المتبقية تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها، كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تفسر إلى أن أي زيادة وحدة واحدة من التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.896) في القدرات الابداعية، وإن هذه القيمة حقيقية ودالة إحصائياً لأن قيمة F المحسوبة (25.065) هي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.634) عند مستوى معنوية (0.01). كما أن قيمة (T) المحسوبة (4.783) أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى معنوية (0.01). مما ذكر آنفاً فإن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لكل من التخطيط الاستراتيجي في القدرات الابداعية.

٢. تحليل علاقة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القدرات الابداعية:

هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) في القدرات الابداعية، كما يوضحها الجدول (7) وكانت النتائج كما يأتي:

أ. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.527)، وهذا يعني أن (52%) من التغيرات التي تحدث في القدرات الابداعية هي بسبب انتهاج الرؤية والرسالة والأهداف، أما (48%) الباقية من التغيرات في القدرات الابداعية هي تكون بسبب عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث. كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تفسر إلى أن أي زيادة وحدة واحدة من (الرؤية والرسالة والأهداف) تؤدي إلى زيادة قدرها (0.528) في القدرات الابداعية، وإن هذه القيمة حقيقية ودالة إحصائياً لأن قيمة (F) المحسوبة (5.222) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.196) عند مستوى معنوية (0.05). كما أن قيمة (T) المحسوبة (2.496) أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.703) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لـ (الرؤية والرسالة والأهداف) في القدرات الابداعية.

ب. إن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.518)، وهذا يعني أن (51%) من التغيرات التي تحدث في القدرات الابداعية هي بسبب انتهاج التحليل الاستراتيجي، أما (49%) الباقية من التغيرات في القدرات الابداعية هي كانت بسبب عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث. كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تفسر إلى أن أي زيادة وحدة واحدة من التحليل الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.378) في القدرات الابداعية، وإن هذه القيمة حقيقية ودالة إحصائياً لأن قيمة (F) المحسوبة (٦.٤٧٣) كانت أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.196) عند مستوى معنوية (0.05). وإن قيمة (T) المحسوبة (2.356) هي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.703) عند مستوى معنوية (0.05). وذلك يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي في القدرات الابداعية.

ت. قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.475)، وهذا يعني أن (47%) من التغيرات التي تحدثت في القدرات الابداعية هي بسبب انتهاج أسلوب الخيار الاستراتيجي، أما (53%) الباقية من التغيرات في القدرات الابداعية هي بسبب عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث. وبلغت قيمة معامل الانحدار (B) التي تفسر إلى أن أي زيادة وحدة واحدة من الخيار الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.543) في القدرات الابداعية، وهي قيمة حقيقية وذات دلالة إحصائية لأن قيمة (F) المحسوبة (22.645) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.634) عند مستوى معنوية (0.01). كما أن قيمة (T) المحسوبة (4.785) أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى معنوية (0.01). مما يدل ذلك على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها هو أن "هناك تأثير ذو دلالة معنوية للخيار الاستراتيجي في القدرات الابداعية".

٣. تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث على وفق تحليل الانحدار المتعدد:

تشتمل هذه الفقرة استخدام الأسلوب الإحصائي (معامل الانحدار المتعدد) لتحديد معنوية الأثر ومقداره لكل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفرعاً وإجمالاً في القدرات الابداعية، والجدول (8) يوضح النتائج الآتية:

الجدول (8) أثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي في القدرات الابداعية

المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد R^2	الحد الثابت α	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	العلاقة
الرؤية والرسالة والأهداف	0.678	0.618	0.328	0.233	1.027	**8.628	0.000	معنوية عالية
التحليل الاستراتيجي				0.115	0.723			
الخيار الاستراتيجي				0.624	**3.687			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.16).

يتضح من نتائج الجدول (8) إن قيمة (F) المحسوبة (8.628) أكبر من نظيرتها الجدولية (7.634) عند مستوى معنوية (0.01)، فضلاً عن إن علاقة أثر البعد الفرعي (الخيار الاستراتيجي) في القدرات الابداعية كانت معنوية بدرجة عالية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.687) أكبر من نظيرتها الجدولية (2.468) عند مستوى معنوية (0.01). ونستنتج من ذلك إن القدرات الابداعية تتأثر بالخيار الاستراتيجي، في حين أن المتغيرين الفرعيين (الرؤية والرسالة والأهداف) و(التحليل الاستراتيجي) ذات أثر غير معنوي إحصائياً، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة لبعد أثر (الرؤية والرسالة والأهداف) في القدرات الابداعية (1.027) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (2.468) و(4.196) عند مستوى (0.01) و(0.05) على التوالي. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة لمتغير أثر (التحليل الاستراتيجي) في القدرات الابداعية بلغت (0.723) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية (2.468) و(4.196) عند مستوى (0.01) و(0.05) على التوالي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. يعد التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخطوات العامة التي ترشد المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها حالياً ومستقبلياً، وبالتالي يكون لديها دور فاعل في تعزيز القدرات الابداعية من خلال علاقات الارتباط الموجبة بين أبعادها مع القدرات الابداعية، إذ يشكل بُعد الخيار الاستراتيجي من أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي نظراً لما حققه من علاقة ارتباط قوية مع القدرات الابداعية.
٢. يؤثر أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية تأثيراً ذو دلالة معنوية عالية في القدرات الابداعية، مما ينعكس على قيام الجامعة بتركيز اهتمامها على تطبيق هذا الأسلوب الذي يعزز من مخرجاتها النهائية وتحديد المشكلات بسهولة.
٣. إتضح أن درجة موافقة أفراد عينة البحث على أن يكون لدى الجامعة جهات متخصصة تساهم في تحليل البيئة الداخلية والخاصة بها كانت بدرجة متدنية جداً، مما ينعكس ذلك على ضعفها في مجال تفعيلها للبرامج المتعلقة بمشاركة منتسبيها في اتخاذ القرار الذي يساعدها على التحليل البيئي.

ثانياً: التوصيات:

١. اهتمام الجامعة بتفعيل أسلوب التخطيط الاستراتيجي في إدارتها ولكافة تشكيلاتها من معاهد وكليات بعدّه أسلوب إداري ناجح وفاعل يسهم في مواكبتها للتغيرات الداخلية والخارجية.
٢. ضرورة انتهاز الجامعة أبعاد التخطيط الاستراتيجي نظراً لما لها دور كبير في تعزيز القدرات الابداعية كما يمكنها من رصد وتوظيف الموارد المتاحة لها وصولاً إلى تحقيق أهدافها المنشودة.
٣. ضرورة تخصيص موازنات مالية خاصة هادفة نحو دعم القدرات الابداعية للمنتسبين العاملين في الجامعة المبحوثة من أجل الحصول على الميزة التنافسية قياساً بالجامعات الأخرى.
٤. ضرورة اهتمام الجامعة في اشراك منتسبيها من خلال السعي نحو العمل أو المشاركة في دورات وندوات ومؤتمرات علمية أو تثقيفية لغرض تبادل الخبرات والمعارف ومن ثم تطويرها مما يعزز من قدراتهم الابداعية.
٥. حرص الجامعة على تنمية القدرات الابداعية لمنتسبيها من خلال تفعيل برامج تتعلق بتطوير معارفهم وقدراتهم، مما يساعدهم على التحليل البيئي وبالتالي يكونون قادرين على تتبع واكتشاف المتغيرات الخارجية المحيطة بها.
٦. حث المنتسبين على دعم أفكارهم من خلال إعطائهم فرصة اتخاذ القرار والتعلم من الأخطاء الماضية، فضلاً عن القدرة على حل المشكلات المعقدة التي ممكن أن تواجههم لفرض تعزيز من توجهاتهم الريادية من دون خوف أو تردد.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

أ. الكتب العربية:

١. بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد، (٢٠٠٩)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. الكرخي، مجيد عبد جعفر، (٢٠٠٩)، "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب. الرسائل والاطاريح:

١. ترغيني، صبرينة، (٢٠١٥)، "دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير .
٢. الحمداني، صبا نوري، (٢٠١٨)، "الدور الوسيط للقدرات الابداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والاداء المؤسسي: دراسة عينة من المؤسسات الحكومية العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

ت. البحوث والدوريات:

١. الحدراوي، افنان عبد علي وحامد كريم، الاسدي وعلي عبدالامير، الفتلاوي، (٢٠١٧)، "توظيف ابعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الابداعية: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، المجلد (١٠)، العدد (٣٠)، ص ١٥٤-١٧٤.
٢. رضوي، سعد نعيم، (٢٠٢١)، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ممارسة الادارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط"، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد (١)، العدد (٤٠).
٣. زيدان، احسان عدنان، (٢٠١٩)، "مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الانسانية"، مجلة الفتح، كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة ديالى، العدد (٨٠).
٤. شعلان، منذر عباس، (٢٠١٨)، "أثر مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الابداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصنع نسيج الجلد"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ص ١٦٩-٢١١.
٥. عبيد، عصام محمد، (٢٠٠٩)، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، مجلة دراسات المعلومات، العدد (٤)، ص ٦٢.
٦. العنزي، تبلة صفوق، (٢٠١٦)، "دور الجامعات في تنمية القدرات الابداعية لدى الطلبة"، بحث منشور جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، العدد (٦).
٧. القيسي، فاضل حمد ومحمود، زيد خوام، (٢٠١٥)، "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢١)، العدد (٨٦)، ص ١٩٦-٢٢٦.
٨. الكلثم والبدارنة، حمد وحازم، (٢٠١٢)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (٥)، العدد (١٠).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

A. Books:

- 1.Goetsch& David, L., Davis, Stanley B.,(1997) "Introduction to total Quality management for production processing and services, edition, by prentice Hall, in USA .
- 2.Govindarajan, Vijan & Chris Trimble, (2013), "Beyand the idea: How to Execute innovation in any organization, NY: st Martins press, New york.
- 3.Steiner, G., (1979), "Strategic planning: what every manager must know?", New york, the free press .

B. Periodicals, Journals & Reports:

- 1.Cengiz Y, (2008), Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical analysis in Turkich software industry, International Journal of Innovation Management Vol: 12, No 1, March, PP: 69–111, (without a country).
2. Johnson, Julic, (2004), "Strategic planning in the millard public schools", the university of Nebraska, Lincoln, Vol. (65), No. (2), dissertation abstract international, p32-34.
- 3.Mathuramaytha C, (2012), "Developing knowledge sharing capabilities influence innovation capabilities in organizations –theoretical model, international conference on education and management innovation IPEDR, Vol. (30), Singapore.
- 4.Momeni, M., Nielsen, S.B., & Kafash, M.H, (2015), "Determination of innovation capability of organization: Qualitative Meta synthesis and Delphi method, in proceedings of Reser2015-Innovative services in the 21St, 25th conference 10-12 September, Denmark.
- 5.William, M LD., (2012), Introduction strategic tinkering into Non-profit organization to develop Alternative Income streams, journal practical consulting, Vol. (4), Iss. IFALL, p32-42.