



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر خصائص التخطيط الإستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين دراسة حالة – جامعة أدرار –

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

– ا.د ساوس الشيخ

– أبادادة بوجمعة

لحبيب هواري

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|------------------|----------------------|----------------------------|--------------|
| يحياوي عبدالقادر | استاذ محاضر أ | جامعة أحمد دراية – أدرار – | رئيسا |
| ساوس الشيخ | أستاذ التعليم العالي | جامعة أحمد دراية – أدرار – | مشرفا ومقررا |
| نعماي رشيدة | استاذة مساعد ب | جامعة أحمد دراية – أدرار – | مناقشا |

السنة الجامعية: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذة(ة): ساوس الشيخ

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين - دراسة
حالة جامعة أدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) ابادادة بوجمة

الطالب(ة) لحبيب هواري

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في :0.8..JUN.2022.....

مساعد رئيس القسم:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا
وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى
كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾

(النمل: 15)

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً. اشكر كل من ساعدنا سواء بيده أو بلسانه أو بقلبه في إعداد هذا البحث، وأخص بالذكر:

- الأستاذ المشرف ساوس الشيخ

الأستاذ حاج قويدر عبد الهادي

الأستاذ رئيس مخبر التكامل الاقتصادي الإفريقي بلال بوجمعة وكذا
أستاذ تيقاوي العربي الأستاذ خدير احمد وكل أساتذة الكلية ونخص
بالذكر أساتذة قسم التسيير

الأستاذة عياد ليلي وكذا الأستاذة كرومي فريدة

والأصدقاء: بلقاسم والهواري ومصطفى وهناء وغيرهم

إهداء

نشكر الله الذي يسر لنا سبيل العلم ونحمده
عونه فهو خير معين إلى والدينا الأعزاء الذين
كانوا شمعة أمل تنير طريقنا حفظهم الله وإلى
إخوتي وأخواتي إلى بشير وعبد الوهاب
وعائشة، إلى كل الأصدقاء كل باسمه
خاصة بلقاسم إلى أخي وصديقي لنصاري
عبد القادر و إلى كل من سعدنا من
قريب أو بعيد.

بوجمعة

إهداء

أشكر الله الذي قال (ويعلمك الله) وندعوه
نتوسل إليه بأن يزيدنا علما وفهما وكرما وتواضعا وهو
الذي قال (وقل ربي زدني علما) وأرجوه بان يكون
هذا العلم لنا لا علينا ونسأله الإخلاص والثبات
العمل المتواضع للوالدين الكريمين، وللعائلة
الكريمة كل باسمه، كما أتقدم بالشكر والامتنان
على من ساعدنا .

هواري



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|---|---|
| - | الشكر والعرفان..... |
| - | إهداء..... |
| I | فهرس المحتويات..... |
| V | فهرس الجداول..... |
| VIII | فهرس الأشكال..... |
| IX | قائمة المصطلحات..... |
| X | قائمة المختصرات والرموز..... |
| أ- و | مقدمة..... |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة | |
| 08 | تمهيد..... |
| 09 | المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي والسلوك الريادي للعاملين..... |
| 09 | المطلب الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي..... |
| 09 | الفرع الأول: التطور التاريخي للتخطيط الإستراتيجي..... |
| 11 | الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي..... |
| 11 | الفرع الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي..... |
| 12 | الفرع الرابع: خصائص التخطيط الإستراتيجي |
| 13 | المطلب الثاني: الإطار النظري للسلوك الريادي للعاملين..... |
| 13 | الفرع الأول: مفهوم السلوك الريادي..... |
| 14 | الفرع الثاني: أهمية السلوك الريادي..... |

فهرس المحتويات

| | |
|--|--|
| 14 | الفرع الثالث: عملية السلوك الريادي..... |
| 15 | الفرع الرابع: أبعاد السلوك الريادي..... |
| 16 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة..... |
| 16 | المطلب الأول: الدراسات العربية..... |
| 17 | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية..... |
| 18 | المطلب الثالث: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة..... |
| 19 | خلاصة الفصل..... |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التطبيقية | |
| 21 | تمهيد..... |
| 22 | المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية..... |
| 22 | المطلب الأول: مجال ومنهج الدراسة..... |
| 22 | أولاً: مجال الدراسة..... |
| 22 | ثانياً: منهج الدراسة..... |
| 22 | المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة..... |
| 22 | أولاً: نشأة وتعريف وأهداف جامعة احمد دراية..... |
| 24 | ثانياً: وحدة المعاينة..... |
| 24 | ثالثاً: عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها..... |
| 26 | رابعاً: نموذج الدراسة ومتغيرات الدراسة..... |
| 28 | المطلب الثالث: أدوات وخطوات الدراسة الميدانية..... |
| 28 | أولاً: أدوات جمع البيانات..... |
| 28 | ثانياً: الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية..... |

فهرس المحتويات

| | |
|----|---|
| 30 | ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة..... |
| 32 | رابعا: تشخيص بيانات ومؤشرات النموذج..... |
| 44 | المبحث الثاني: النتائج والمناقشة..... |
| 44 | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها..... |
| 44 | أولا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة..... |
| 47 | ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة..... |
| 59 | المطلب الثاني: إختيار الفرضيات..... |
| 59 | أولا: إختيار الفرض الأول..... |
| 59 | ثانيا: إختيار الفرض الثاني..... |
| 60 | ثالثا: إختيار الفرض الثالث..... |
| 61 | رابعا: إختيار الفرض الرابع..... |
| 63 | المطلب الثالث: مناقشة النتائج..... |
| 63 | أولا: مناقشة عينة الدراسة..... |
| 63 | ثانيا: مناقشة متغيرات الدراسة..... |
| 64 | ثالثا: مناقشة نتائج الفروض..... |
| 68 | خلاصة الفصل..... |
| 71 | الخاتمة..... |
| 75 | قائمة المراجع..... |
| - | قائمة الملاحق..... |




فهرس الجداول

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| (1-2) | نتائج توزيع الاستبيانات | 25 |
| (2-2) | خصائص التخطيط الاستراتيجي | 29 |
| (3-2) | سلوك الريادي | 29 |
| (4-2) | مقياس ليكارت الخماسي | 30 |
| (5-2) | مستويات الموافقة ليكارت | 31 |
| (6-2) | المقاييس الوصفية لمتغيرات الكامنة | 32 |
| (7-2) | مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج الدراسة | 33 |
| (8-2) | معامل تضخم التباين vif | 33 |
| (9-2) | تقييم موثوقية مقياس المشاركة | 34 |
| (10-2) | تقييم موثوقية مقياس الرسمية | 34 |
| (11-2) | تقييم موثوقية مقياس المرونة | 35 |
| (12-2) | تقييم موثوقية مقياس المرونة | 36 |
| (13-2) | تقييم موثوقية مقياس الشمولية | 36 |
| (14-2) | تقييم موثوقية مقياس السلوك الريادي للعاملين التعليم العالي | 37 |
| (15-2) | تقييم موثوقية مقياس السلوك الريادي للعاملين التعليم العالي | 38 |
| (16-2) | معاملات التحميل التقاطعية | 39 |
| (17-2) | معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker | 42 |
| (18-2) | معيار نسبة اللاتجانس - سمة الأحادية (HTMT) | 42 |
| (19-2) | نتائج معاملات جودة للنموذج | 43 |
| (20-2) | للمنموذج f^2 نتائج معاملات حجم الأثر | 43 |
| (21-2) | توزيع أفراد العينة وفق البيانات العامة | 44 |
| (22-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 44 |
| (23-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 45 |

فهرس الجداول

| | | |
|----|--|--------|
| 46 | توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة | (24-2) |
| 49 | الإحصاءات الوصفية لفقرات خصائص التخطيط الإستراتيجي | (25-2) |
| 54 | الإحصاءات الوصفية لفقرات السلوك الريادي | (26-2) |
| 59 | نتائج إختبار الفرض الأول | (27-2) |
| 60 | نتائج إختبار الفرض الثاني | (28-2) |
| 61 | نتائج إختبار الفرض الثالث | (29-2) |
| 62 | نتائج إختبار الفرض الرابع | (30-2) |



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 10 | مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي التاريخية | (2-1) |
| 13 | خصائص التخطيط الإستراتيجي | (2-1) |
| 26 | نموذج الدراسة | (1-2) |
| 45 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | (2-2) |
| 46 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | (3-2) |
| 47 | يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة | (4-2) |
| 58 | تقدير نموذج الدراسة | (5-2) |



قائمة المصطلحات

قائمة المصطلحات

| ترجمته | المصطلح |
|--|--|
| التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية | Strategic Planning for Nonprofit Organizations |
| إدارة الأعمال الدولية | International Business Management |
| الإستراتيجية | Strategic |
| التخطيط | Planning |
| السلوك الريادي | Leadership Behaviour |
| التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والقياس | Strategic Planning, Execution, and Measurement |



قائمة المختصرات والرموز



قائمة المختصرات والرموز

| المختصر | الوصف الكامل |
|---------|--|
| R | Programmig Language |
| PLSPM | Package for Perfoming Partical Least Squares Path Modling |
| IBM | International Business Machines |



مقدمة

يعد إبداع العاملين احد أهم مبادئ الإدارة التي ج ذبت انتباه الباحثين في مجال إدارة الأعمال كأحد المساهمين الأساسيين في النجاح التنظيمي ،وذلك استجابة للقوى التكنولوجية للبقاء والازدهار في مجال ريادة الأعمال، لذا فهم بحاجة إلى تقديم المزيد من الإبداعات والابتكارات في ممارستهم، ولا بد هنا من الإشارة إلى أن الوصول إلى إخراج السلوك الريادي عند العاملين ليس بالأمر السهل فهو بحاجة إلى إتباع نهج علمي واضح يشترك فيه العاملون وأصحاب العمل أو إدارات المنظمات لتحقيق أهدافهم.

وهو ما يعكس ضرورة إعطاء المنظمات أهمية للتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة الذي يتطلب تبني مدخل ذا توجه استراتيجي، يأخذ طابع العملية التخطيطية التي تسمح بانتهاز الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع وهو المعيار في المنظمات التي تطبق إستراتيجية السلوك الريادي في تعامل مع تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للمتغيرات البيئية المستمرة .

وفي ضوء ما تقدم ونظرا للدور المهم الذي تقوم به جامعة احمد دراية بأدرار، نحو مواكبة التطورات في مجال البحث العلمي والتكنولوجي وخاصة في عصر التحول التكنولوجي المعرفي، وتأثيره المباشر على بيئة البحث العلمي والمعرفي في الجامعة، فانه بات من الضروري على جامعة احمد دراية بأدرار إعطاء خصائص التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة كونه واحدا من رسم وتخطيط المستقبل.

وإتساقا مع ماسبق، فان الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف على اثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين في جامعة احمد دراية بأدرار.

أولا - مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي في تدعيم مستويات أداء المنظمات وتحقيق النجاح المستقبلي ومساعدته على التحديد الدقيق لمتطلبات العمل من خلال تحسين القدرة على التكيف مع كافة التغييرات التي من الممكن أن تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وهذا ما جعل لازما تحري العلاقة بين خصائص التخطيط الاستراتيجي والسلوك الريادي للعاملين أمرا هاما، ونظرا للتوجه الكبير لجامعة احمد دراية بأدرار للعمل على تبوء موقعا هاما في عملية النمو ومواكبة تطورات البحث العلمي ومحاولة المساهمة في تنمية الجزائر من خلال تنمية قدرات البحث العلمي وكذا مختلف الموارد المالية والبشرية وكذا تكنولوجيا لتكون منافسا بما يعطي قيمة نوعية لها بين جامعات الجزائر.

مقدمة

وعليه فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين في جامعة احمد درااية بأدرار؟

حيث يشتق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

❖ ما مستوى خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية ، المرونة ، المشاركة، الشمولية) في جامعة احمد درااية ؟

❖ ما مستوى السلوك الريادي للعاملين (المبادرة، الانجاز ، الاستقلالية) في جامعة احمد درااية ؟

❖ ما أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، المرونة، المشاركة، الشمولية) على السلوك الريادي للعاملين (المبادرة، الانجاز ، الاستقلالية) في جامعة احمد درااية؟

ويتفرع عنه أسئلة فرعية :

❖ ما أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية ، المرونة ، المشاركة، الشمولية) على سلوك المبادرة للعاملين في جامعة احمد درااية؟

❖ ما أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، المرونة، المشاركة، الشمولية) على سلوك الانجاز للعاملين في جامعة احمد درااية ؟

❖ ما أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، المرونة، المشاركة، الشمولية) على سلوك الاستقلالية في جامعة احمد درااية ؟

ثانيا- أهمية الدراسة

إستنادا إلى ما تقدم ، فإن الدراسة تمثل محاولة نظرية وتطبيقية لدراسة تأثير خصائص التخطيط الإستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين في جامعة احمد درااية بأدرار، لذلك فإن المبررات الأساسية للدراسة تتمثل فيمايلي :

❖ السعي من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى كلا من خصائص التخطيط الاسترات يحيي والسلوك الريادي للعاملين في جامعة أدرار مع إمكانية تطويرهما مستقبلا.

❖ توجه اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى مدى أهمية وفائدة تحليل البيئي للمحيط الجامعين خلال إيضاح أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهميته البالغة بغية الرقي بالقطاع وتشجيع إبداع العاملين.

ثالثاً- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريدي للعاملين بهدف:

- ❖ تحديد مستوى خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية ، المرونة ، المشاركة، الشمولية) في جامعة أحمد دراية .
- ❖ تحديد مستوى السلوك الريادي للعاملين (المبادرة، الانجاز، الاستقلالية) في جامعة أحمد دراية .
- ❖ تحديد أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، المرونة، المشاركة، الشمولية) على السلوك الريادي للعاملين (المبادرة، الانجاز، الاستقلالية) في جامعة احمد دراية.
- ❖ تحديد أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، المرونة، المشاركة، الشمولية) على سلوك المبادرة للعاملين في جامعة احمد دراية.
- ❖ تحديد أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، المرونة، المشاركة، الشمولية) على سلوك الانجاز للعاملين في جامعة احمد دراية .
- ❖ تحديد أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، المرونة، المشاركة، الشمولية) على سلوك الاستقلالية في جامعة أحمد دراية .

رابعاً- فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، الشمولية، المشاركة والمرونة) على السلوك الريادي للعاملين بأبعاده مجتمعة في جامعة احمد دراية بأدراار عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية :

2- الفرضية الفرعية الأولى

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، الشمولية، المشاركة والمرونة) على سلوك المبادرة للعاملين بأبعاده مجتمعة في جامعة احمد دراية بأدرار عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

3- الفرضية الفرعية الثانية

HO₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، الشمولية، المشاركة والمرونة) على سلوك الانجاز للعاملين بأبعاده مجتمعة في جامعة احمد دراية بأدرار عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

4- الفرضية الفرعية الثالثة

HO₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، الشمولية، المشاركة والمرونة) على سلوك الاستقلالية للعاملين بأبعاده مجتمعة في جامعة احمد دراية بأدرار عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

HO: تمثل فرضية صفرية

HO1: تمثل فرضية بديلة

خامسا- المنهج المتبع في البحث

حتى نتمكن من الإجابة على هذا الموضوع والإلمام به واختبار الفرضيات المعتمدة. اعتمدنا المنهج

الوصفي وأسلوب التحليل بحيث يعتبر منهج مناسب لهذه الدراسة، كما يعتبر هذا المنهج على جميع

المعلومات والبيانات ثم تنظيمها وترتيبها ليكون الوصف واقعا وذلك من خلال وصف المتغيرات من

خلال المفاهيم والوظائف ومعايير القياس وما يضمنه أسلوب التحليل من وصف و تحليل و تفسير و مقارنته، وذلك من أجل رصد ما هو في الواقع ومعرفة أهم العوامل التي تؤدي إلى

معرفة اثر

خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين بجامعة أدرار وذلك من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

سادسا - حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: جامعة احمد دراية بأدرار في دولة الجزائرية وذلك من خلال كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، أمانة المدير، بعض أقسام الكليات.

2- الحدود البشرية: كافة أساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، أساتذة بعض الكليات، موظفي الأمانة العامة للمدير، موظفي بعض أقسام الكليات.

3- الحدود المكانية: المدة الزمنية لجمع البيانات خلال السنة الدراسية 2021/2022.

سابعا- صعوبات الدراسة

❖ عدم استجابة الفئة المستهدفة بالقدر الكافي عند توزيع الإستبانة.

❖ عدم المصادقة التامة في الإجابة على الاستبيان وبالتالي تأثير مباشر على بيانات المراد جمعها والنتائج المنوط الحصول عليها.

ثامنا - مصطلحات الدراسة وتعريفاته

1- التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**: منهج ومدخل إداري يمكن المنظمات من التكيف

ومعالجة حالات عدم اليقين والتغيرات المستقبلية (RAHMAN, 2016)

ويعرف إجرائية بأنه مجموعة من العمليات والإجراءات يقوم بها فريق الإدارة بجامعة أدرار تهدف إلى تحسين عملية إتخاذ القرارات وتحقيق النجاح المستقبلي. وتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

2- الرسمية: وتعرف إجرائيا بقدرة جامعة احمد دراية على توثيق إجراءات العملية التخطيطية ونتائج عملية التخطيط. وتم قياسها بفقرات الإستبانة من الأسئلة (1 - 5).

3- الشمولية: وتعرف إجرائيا بقدرة جامعة احمد دراية على جعل عملياته شمولية للمساعدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتم قياسها بفقرات الإستبانة من الأسئلة (6 - 10).

- 4- المشاركة: وتعرف إجرائيا بقدرة جامعة احمد دراية على توليد الإلتزام لتحقيق التغيرات المطلوبة بهدف نجاح عملية التغيير. وتم قياسها بفقرات الإستبانة من الأسئلة (11 - 15).
- 5- المرونة: وتعرف إجرائيا بقدرة جامعة احمد دراية بأدوار ترابط وتناغم بين عوامل بيئتها الخارجية والداخلية. وتم قياسها بفقرات الإستبانة من الأسئلة (16 - 20).
- 6- السلوك الريادي للعاملين: مجموعة الجهود الريادية التي يقوم بها الفرد التي تتطلب موارد تنظيمية (AANFF-MANAF, 2016)
- ويعرف إجرائيا بالسلوكيات والممارسات في جامعة احمد دراية بأدوار المتمثلة بمجموعة مبادرات الأفراد العاملين بجامعة أدرار الهادفة لتعزيز مستوى حريتهم في إختيار وسائل وأساليب العمل وإنجازاتهم، وتم قياسه من خلال :
- ❖ سلوك المبادرة : ويعرف إجرائيا بأنه سلوك الأفراد العاملين في جامعة احمد دراية الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف الجامعة على المدى البعيد. وتم قياسه بفقرات الإستبانة من الأسئلة (21 - 24).
- ❖ سلوك الإنجاز : ويعرف إجرائيا بمستوى دافعية الأفراد العاملين في جامعة احمد دراية الإشباع الحاجات والرغبات للمستفيدين والتي تعكس بالنتيجة النهائية مستوى النجاح المتحقق. وتم قياسه بفقرات الإستبانة من الأسئلة (25 - 28).
- ❖ سلوك الإستقلالية: ويعرف إجرائية بدرجة الحرية التي تتمتع بها الأفراد العاملين في جامعة أدرار في تحديد الإجراءات ووسائل تنفيذ الأعمال ومدى الإستقلالية التي يتمتعون بها لإتخاذ القرارات. وتم قياسه بفقرات الإستبانة من الأسئلة (29 - 32).

تاسعا - هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة عملنا على تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الفصل الأول منها كان حول الإطار النظري للموضوع بحيث تضمن هذا الفصل مبحثين المبحث الأول الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي أما المبحث الثاني فكان مضمونه الدراسات السابقة في الموضوع أما بخصوص الفصل الثاني

مقدمة

فتمحور حول الدراسة الميدانية بحيث تكون الفصل من مبحثين، المبحث الأول يعالج منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني يعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية

لمتغيرات الدراسة



تمهيد:

يعد التخطيط احد المهام الرئيسية لإدارة المعاصرة ,حيث يعنى برسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذه، فالتخطيط الاستراتيجي الريادي يمثل نشاط ينفذه مالكي الأعمال بمساعدة المستشارين لتوليد خطة إستراتيجية، وبهذا فان السلوك الريادي يمثل مجموعة من السلوكيات والخصائص التي يمتلكها الفرد لانجاز الأعمال واستدامتها عبر القدرة على تحديد الفرص والسعي نحو استثمارها، ومما سبق فان عمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقيادة العليا والتي تعتبر من مضامين المدرسة الريادية .

ويناقش هذا الفصل التخطيط الاستراتيجي أولاً، ومن ثم السلوكات الريادية لأفراد ثانياً، ثم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وأخيراً بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة المعروضة .

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والسلوك الريادي للعاملين

في هذا المبحث سنعالج الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والإطار النظري للسلوك الريادي للعاملين وإظهار علاقة الترابط بينهما.

المطلب الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

سنحاول أن نوضح في هذا المطلب كل من نشأة ، وتعريف، وأهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي على التوالي:

الفرع الأول: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي

أعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير أنظمة التخطيط بشكل عام الذي يمثل الجوهر في تطور أنظمة الإدارة، إذ بدأت أنظمة التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط القصير الأمد ثم عزز لاحقاً بتطوير وتغير الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى، وبهذا تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة المتكونة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل، ومع زيادة هذا التعقيد واشتغال العمليات التخطيطية على تفاصيل كثيرة جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات (ادريس و الغالي، 2015).

وعليه مثلت الانطلاقة الأولى للتخطيط الاستراتيجي في زيادة قدرة الإدارة للتعامل مع حالات تحدي تتسم بالتعقيد والتغيير على مستوى الأسواق والتكنولوجيا وكذا الموارد .

الشكل رقم (1-1): بين مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي التاريخية (علي، 2013)

| | | | |
|--------------------|----------------------|-----------|----------------------|
| | | | المرونة الإستراتيجية |
| | | | إستراتيجية النمو |
| | | | الموجه بالموارد |
| | | | إستراتيجية التركيز |
| | | | على القدرات |
| | | | إستراتيجية التركيز |
| | | | على التكنولوجيا |
| | | | إستراتيجية التركيز |
| | | | على السوق |
| | | | التركيز على المنتجات |
| تحديث والاختلاف | التغيرات المستمرة | التحديد | التحديات |
| مقلقة | عادية | بطيئة | السرعة |
| تزايد القيود | محدودية النمو | الأساسي | الطلب |
| تميز عن الأسواق | التغيرات السريعة | البسيطة | التكنولوجيا |
| عالية | متعددة الجنسيات | الوطني | الأسواق |
| عالية الأهمية | زيادة القيود | الإنتاجية | الموارد |
| 2000 | 1990 | 1980 | 1970 |
| | | | 1960 |
| | | | 1950 |
| | | | 1900 |

حيث يتضح من الشكل أن بدايات التخطيط الاستراتيجي كان فيها جانب التكنولوجيا بسيطة وكانت الأسواق المتاحة أسواق وطنية وامتدت من الفترة من عام 1990 إلى غاية 1960, ثم انتقل التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة أخرى ليكون فيها الجانب التكنولوجي متغير بشكل سريع ووجود تعقيدات كبيرة والأسواق في هذه المرحلة دولية متعددة الجنسيات وامتدت هذه الفترة من عام 1960 ولغاية عام 1980،

وأخيرا المرحلة الممتدة من 1980 ولغاية ما بعد عام 2000 التي فيها أن للتكنولوجيا دور كبير في تمييز الأسواق وهناك تغيرات سريعة حالة القلق وان الأسواق اتسمت بالصبغة العالمية.

الفرع الثاني : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

حيث يعد التخطيط الاستراتيجي واحدا من المداخل الإدارية المعاصرة المرتبط بمستقبل المنظمات وأشير الى التخطيط الاستراتيجي بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق الأهداف (عباس و انس، 2018).

كما انه عرف على انه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الرهن الى مستقبلها المرغوب.

وعرف التخطيط الاستراتيجي على انه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة .

وهناك من عرفه على انه مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفي ذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (Philips, 2016) .

وهناك من عرفه على انه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة (بلال، 2010).

ومما سبق نستخلص أن التخطيط الاستراتيجي هو استقراء للماضي ودراسة للحاضر وتنبؤ بمستقبل من خلال تحديد كيفية انتقال المنظمة وتحديد مستقبلها وبالطريقة المناسبة لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة على المدى البعيد.

الفرع الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق المهام التالية (مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، 2018):

❖ توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها بما يساعد المنظمة على التخطيط لتغيرتها .

❖ استخدام الطريقة العقلانية : فهو يساعد المنظمة على تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق

الأفضل لتحقيق أهدافها .

❖ الاستفادة المثلى من قدرات المنظمة المالية والاقتصادية: لأنه يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى

من قدرتها المالية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل .

❖ يعزز العمل الجماعي: ويكسب الخبرة لكافة أفراد حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية

ووضع أهدافها.

الفرع الرابع: خصائص التخطيط الإستراتيجي

حيث تعتبر الشمولية والرسمية وكذا المرونة والمشاركة من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي (مجيد،

التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، 2018):

1- الشمولية

أي تحقيق التكامل بين مختلف مكونات المنظمة وعلى مختلف مستويات الإدارية والاهتمام بالبيئتين

الداخلية و الخارجية، إضافة إلى أهمية التخطيط للثقافات داخل المنظمة مثل ثقافة التنفيذ والثقافة الإدارية بما

يساعد على التزام العاملين في المنظمة بالتنفيذ الفعال.

2- المشاركة

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا الى العاملين

والمستفيدين، حيث تحدد أشكال المشاركة كمايلي:

2-1 المسؤولية الجماعية: حيث إن إعداد الخطة الإستراتيجية مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد معين

في المنظمة ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فريق عمل واسع.

2-2 مسؤولية مجلس الإدارة: إذ تقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الإستراتيجية في مرحلة التنفيذ

والبناء والمتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف بتطوير الخطة الإستراتيجية .

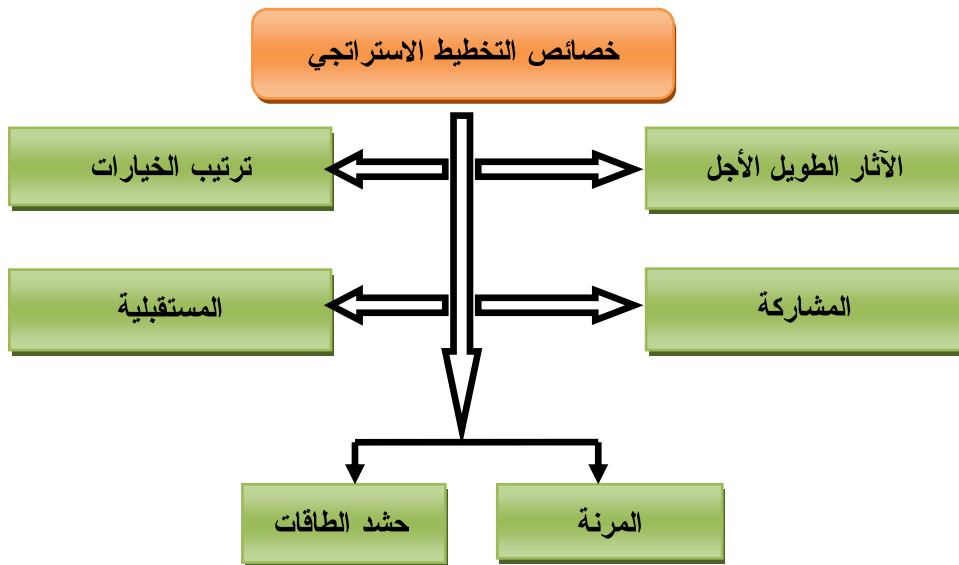
2-3 مسؤولية المدير العام : حيث أن المدير العام هو المسؤول المباشر عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة يشاركه في ذلك مساعده.

3- المرونة

يتطلب التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ، أو عبر عن وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية وإمكانية تعديل الخطط حتى يمكن للمنظمة التكيف مع التغيرات والأحداث غير المتوقعة والتعامل الناجح مع الدرجة العالية مع عدم التأكد في البيئات الخارجية للمنظمة .

4- الرسمية

وتمثل الخطوات الرسمية لعملية التخطيط الاستراتيجي ،أي العملية التي يقوم من خلالها المنظمات بوضع خطة بعيدة المدى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية،والشكل التالي يوضح خصائص التخطيط الإستراتيجي – الشكل رقم (1-2): يوضح خصائص التخطيط الإستراتيجي (مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، 2018):



المطلب الثاني: الإطار النظري للسلوك الريادي للعاملين

الفرع الأول: مفهوم السلوك الريادي

لازال مفهوم السلوك الريادي لدى العديد من الباحثين مفهوماً يشوبه بعض الغموض من حيث مجموعة السلوكيات التي يتصف بها الريادي عن غيره فالسلوك إلى تشجيع المعرفة التنظيمية والمشاركة فيها عبر المنظمة (الغانمي، 2019).

وعرف كذلك على انه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الأفراد أو الجماعات في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، اذ انه السلوك الذي يسبق الإبداع في صياغته النهائية (الغانمي، 2019).

الممارسات والمبادرات الفكرية والعلمية التي يبديها العاملون أثناء أداءهم لأعمالهم ، ومن شأنها رفع سوية الأداء التنظيمي.

الفرع الثاني: أهمية السلوك الريادي

يتمثل التحدي الذي يواجه المنظمات في تحقيق ميزة التنافسية مستدامة تتبلور من خلال الشروع في تنفيذ الأفكار الجديدة واستثمار الموارد النادرة حيث يرى زوبار أن السلوك الريادي عامل مهم لنجاح المنظمة وزيادة أرباحها من خلال البحث المستمر عن فرص جديدة والسعي لاستغلالها بكفاءة والسعي لإيجاد حلول للتحديات التي تواجه المنظمة، بما في ذلك تعزيز وتطوير المنتجات ، فضلاً عن التكنولوجيا والتقنيات الإدارية الحديثة لأداء المهام التنظيمية ، حيث يعتبر احد المداخل الهادفة لتفوق المنظمة وذلك من خلال قيامها بتنمية قدرتها ومواردها التنافسية (Zeebaree, 2017).

الفرع الثالث: عملية السلوك الريادي

العلمية التي يقوم من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام جهداً منظماً وهو عبارة عن أساليب وممارسات تصدر من الشخص الريادي أثناء قيامه بعمله وهي تعبر عن شخصيته حيث تمر عملية السلوك الريادي بالعديد من المراحل للوصول في نهاية المطاف الى للتوصل لأفكار وابتكارات جديدة ويمكن تلخيصها في المراحل الآتية :

- ❖ مرحلة الاهتمام : ويشعر الفرد بوجود خلل في عمله ويحتاج لتطوير جانب معين.
- ❖ مرحلة الإعداد: ويبدأ الفرد بجمع معلومات حول الظاهرة التي يريد إيجاد حل لها أو تطويرها.
- ❖ مرحلة الاحتضان: يبدأ الفرد بالتشبع من فكرته وتوليد تفاعل بينهما.
- ❖ مرحلة البزوغ: فيها تتحول الفكرة من ذهنية إلى مادية يستطيع توصيفها مادياً.
- ❖ مرحلة التحقق: ويتم اختبار الفكرة بوسائل علمية لتجسيدها.

الفرع الرابع: أبعاد السلوك الريادي

وتتمثل في العناصر الأساسية الآتية (علي، 2013): وهي تتمثل في المبادرة، الإنجاز، الاستقلالية —

- ❖ المبادرة :وتتمثل في القدرة على اخذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك ،إذ تتمثل المبادرة الريادية في كفاءته بالتقييم ومعالجته مقدماً لجميع المخاطر التي تقف عائق نحو تحقيق الأهداف.
- ❖ الإنجاز: على أنها ذات طبيعة وظيفية تبين وظيفة الإنجاز في موقف التنافس والتفوق في الأداء.
- ❖ الاستقلالية: وهي القدرة على اتخاذ القرارات بواقعية وموضوعية دون التأثر بالآخرين وللاستقلالية أربع أوجه تتمثل في الاستقلال في أداء العمل الريادي، الاستقلال الفني، الاستقلال المالي، الاستقلال المهني عبر تشكيل لجان مستقلة .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تضمنت موضوع الدراسة من ناحية المتغير المستقل خصائص التخطيط الإستراتيجي والمتغير التابع السلوك الريادي للعاملين، حيث تضمن الملخص كل من الهدف، المنهج المتبع، وعينة الدراسة واهم نتائج متوصل إليها.

تم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث سواء العربية أو الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- دراسة أحمد (2017) بعنوان العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي في إطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية: دراسة مسحية لأراء أعضاء العينة التدريسية لجامعة أهل البيت الأهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للسلوك الريادي في العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي بجامعة أهل البيت بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بجامعة أهل البيت بالعراق، فيما شملت عينة الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في جامعة أهل البيت بالعراق البالغ عددهم (65) عضوا تدريسيا تم اختبارهم بشكل قصدي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن السلوك الريادي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي بجامعة أهل البيت بالعراق.

2- دراسة سير (2018) بعنوان الدور الوسيط لروحانية العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي: دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط العراقية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اثر رأس المال النفسي على السلوك الريادي بوجود روحانية العمل في مركز وزارة النفط العراقية. تكون مجال الدراسة من (20) دائرة في مركز وزارة النفط العراقية في العاصمة العراقية بغداد. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارات الوسطى في الدوائر مجال الدراسة والبالغ عددهم (1523) فردا. فيما تكونت عينة الدراسة من مديري الأقسام رؤساء الشعب والبالغ

عددهم (310) فردا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن السلوك الريادي حقق مستوى متوسط الأهمية، وان لرأس المال النفسي تأثيرا معنويا في السلوك الريادي في مركز وزارة النفط العراقية.

3- دراسة الألوسي ويدوي والعكدي (2019) بعنوان متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اثر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في إستراتيجية إدارة الأزمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بالعراق. أما عينة الدراسة فقد شملت على أصحاب القرار في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بالعراق والبالغ عددهم (95) فردا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها إن التخطيط الاستراتيجي يساهم مساهمة فاعلة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بالعراق.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة Papke - (2017) " Strategic Planning " Characteristics applied to project " Management
Shields and Boyer-Wright

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر تطبيق خصائص التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية التي لا يزيد عدد موظفيها عن (25000) فردا. أما عينة الدراسة فقد شملت على المديرين العاملين في الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم (118) مديرا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها خصائص التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل ايجابي على إدارة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية.

دراسة Brutus and Chiyem (2018) بعنوان : " The Effect of Knowledge "

Management on Entrepreneurial Behavior in Employees: Case Study Municipal
" . Employees of District 9 of Tehran—

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار اثر إدارة المعرفة على السلوك الريادي للعاملين في بلدية المقاطعة التاسعة بطهران بإيران. تكون مجتمع الدراسة من (476) فردا. يعملون في بلدية المقاطعة التاسعة بطهران بإيران. أما عينة الدراسة فقد شملت على (213) فردا. من العاملين في بلدية المقاطعة بطهران بإيران تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن وجود تأثير لإدارة واضح بشكل جلي وواضح. المعرفة على السلوك الريادي للعاملين في بلدية المقاطعة التاسعة بطهران



المطلب الثالث: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات المعروفة بان تطبيقها تم في البيئة الجامعية الجزائرية التي تواجه تحديات بيئية عديدة ، فالجامعات الجزائرية ومنها جامعة احمد دراية بأدرار بحاجة الى التخطيط الاستراتيجي لتعزيز السلوك الريادي لموظفيها، كما أن الدراسة الحالية سعت الى تحري الأثر المحتمل لخصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين في جامعة احمد دراية بأدرار مما أعطاها اختلاف عن أهداف الدراسات السابقة، إضافة الى اختلاف في عينة الدراسة طريقة اختيارها، أما ما يرتبط بالمحاور المستفاد من الدراسات السابقة فقد تمثلت بإسهام الدراسات السابقة في أغناء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية، وبناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس في الدراسات السابقة، وأخيرا، تعرف الأساسيات والمحاور تضمينها في موضوعي التخطيط الاستراتيجي والسلوك الريادي للعاملين.


خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالأدبيات النظرية لخصائص التخطيط الاستراتيجي والسلوك الريادي للعاملين قمنا بتوضيح الإطار النظري للمتغيرين، بحيث تطرقنا في الإطار النظري للمتغير الأول وهو خصائص التخطيط الاستراتيجي وخلصنا إلى أن دراسة الإدارة الإستراتيجية من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، ويتطلب الإلمام بها وجود خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة وأبعادها ووظائفها، وأسس المنظمات وأنشطتها، فالإدارة الإستراتيجية ما هي إلا تصور الرؤى على المستقبلية للمنظمة ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

أما بخصوص المتغير التابع المتمثل في السلوك الريادي للعاملين، عالجنا بها مختلف تعاريف السلوك الريادي، حيث يجب توفير العوامل والدوافع الداخليّة لإبداع العاملين من خلال توي الثقافة التي تشجع الإبداع والتي تتسم بوضوح الهدف، الحرية، الأمان في التعبير عن الأفكار الريادية.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
التطبيقية



تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى التخطيط الاستراتيجي أهميته وخصائصه، وكذا أوضحنا السلوك الريادي أهميته وأبعاده ، وتم معالجة بعض الدراسات السابقة وكذا بيان الاستفادة منها.

حيث سنتطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة اثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين، وقد وقع اختيارنا على جامعة احمد دراية بأدرار .

ويتناول الفصل مبحثين:

- **المبحث الأول:** منهجية الدراسة الميدانية

- **المبحث الثاني:** النتائج والمناقشة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سندرج بالتفصيل إلى كل مكونات هذا الفصل وفقا لمجال الدراسة ، المنهج ، مجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والخصائص الشخصية و الوظيفية لأفرادها وكذا أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات والمعلومات ، المعالجات الإحصائية التي يتطلب تحقيق أهداف الدراسة وأخيرا صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: مجال ومنهج الدراسة

أولاً- مجال الدراسة

تكون مجال الدراسة من جامعة احمد دراية بأدرار في الجمهورية الجزائرية بكافة كلياتها والبالغ عددها -5- كليات.

ثانياً- منهج الدراسة

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لكونه يعد منهاجا ملائما دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، حيث يقوم برصد وتحليل لتلك الظواهر وتقديم المعلومات عنها مبينا أسبابها ونتائجها وتحليلاتها، ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها وعلى الوصف التفصيلي الدقيق لكل ما توفر من الأدبيات الإدارية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

أولاً- نشأة وتعريف وأهداف جامعة احمد دراية

1- نشأة وتعريف

نشأت أول نواة جامعية بولاية أدرار في سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 86/118 المؤرخ في 06/05/1986 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86/175 المؤرخ في 05/08/86 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 13 رجب عام 1425 الموافق لـ 29 غشت سنة 2004.

2- أهداف جامعة احمد دراية بأدرار:

- ❖ تشجيع الإبداع العلمي وتمتين نتائجه .
- ❖ تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي .
- ❖ خلق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي وطنيا وإقليميا ودوليا
- ❖ تكريس الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية .
- ❖ تفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية .
- ❖ تلبية احتياجات التكوين وفقا لمتطلبات سوق العمل والتنمية محليا ووطنيا .
- ❖ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير الجامعة بشكل يزيد من كفاءة وفعالية العمل الإداري (الرفع من كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري في الجامعة) .
- ❖ المتابعة الحثيثة للمستجدات في مجال العلم والتكنولوجيا .
- ❖ تشجيع الإنتاج العلمي .
- ❖ قطعت جامعة أحمد دراية بأدرار أشواطاً عديدة نحو التطور منذ تأسيسها سنة 2001، سواء من حيث الجانب البيداغوجي أو البحث العلمي أو الهياكل الإدارية والبيداغوجية .
- الجانب البيداغوجي : فالجامعة أصبحت الآن تتشكل من خمسة (5) كليات، تضمن التكوين في 9ميادين يتفرع منها:

❖ 16 قسم يضمن تكوين الطلبة في

❖ 31 تخصص في مرحلة الليسانس

❖ 34 تخصص في مرحلة الماستر

وهو ما يتيح الفرصة لطلبة الجامعة لاستكمال التكوين في أغلب تخصصات مرحلة الليسانس، فيما عدا بعض التخصصات التي تبقى مبرمجة مستقبلاً.

- التكوين في الدكتوراه: فالجامعة تضمن التكوين في:

❖ تخصص تتعلق بميدان التكوين المتوفرة بالجامعة 36

❖ أما فيما يخص البحث العلمي والعلاقات الخارجية، فالجامعة تضم مخبر بحث علمي معتمد 11

❖ وفي إطار البحث العلمي دائما تشرف الجامعة على 25 وحدة بحث.(CNEPRU)

أما فيما يخص مجتمع الدراسة في جامعة أدرار فقد تكون من كافة العاملين بجامعة احمد دراية أدرار والبالغ عددهم 593 عامل (جامعة ادرار، 2022).

ثانيا- وحدة المعاينة

كانت وحدة الدراسة تتضمن الموظفين على مستوى الجامعة (أمانة المدير، أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لكل التخصصات وبعض أساتذة كليات الأخرى، عمال مهنيين، إداريين لبعض أقسام كليات)، وتم توزيع الإستبانة على هذه الفئة، لغرض الحصول على البيانات من اجل إتمام الدراسة وتحقيق الهدف منها.

ثالثا- عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

لاستخراج العينة الدراسة، تم اختيار عينة غير احتمالية هادفة وتستخدم هذه الطريقة عند اختيار عينة بطريقة متعمدة مسبقا ولذا فكثيرا ما يطلق عليها اسم العينات القصدية، ويلجأ الباحث لاختيار العينة بطريقة قصدية عندما تكون هذه هي الطريقة المثلى لتحقيق الهدف من الدراسة.

وبهذا يكون مجتمع المستهدف موظفي جامعة أدرار(أمانة المدير، أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لكل التخصصات وبعض أساتذة كليات الأخرى، عمال مهنيين، إداريين لبعض أقسام كليات)، وتم اخذ عينة عشوائية من موظفي جامعة احمد دراية والبالغ عددهم 154 فردا تقريبا من مجموع 593 عاملا، وكانت نتائج توزيع الاستبيانات كما هو موضح بالجدول (1-2).

الجدول (1-2): نتائج توزيع الاستبيانات

| النسبة المئوية من المسترجع | النسبة المئوية من الموزع | العدد | البيان |
|-------------------------------|-----------------------------|-------|---------------------------------|
| / | 100 | 541 | الاستبيانات الموزعة |
| 100 | 90.90 | 140 | الاستبيانات المسترجعة |
| 21.43 | 19.48 | 30 | الاستبيانات غير مكتملة البيانات |
| 78.57 | 71.42 | 110 | الاستبيانات الصالحة |

المصدر : اعداد الطالبين

دحيث يتضح من الجدول(1-2) مايلي:

1- بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة ما مجمله 154 إستبانة بنسبة مئوية بلغت 100 % .

2- بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 140 إستبانة بنسبة مئوية بلغت 90.90% من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

3- بلغ عدد الاستبيانات الغير الصالحة لعملية التحليل بسبب عدم اكتمالها للبيانات ما مجمله 30 استبيان بنسبة مئوية بلغت 19.48% من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة و 21.43% من إجمالي عدد الاستبيانات الراجعة.

4- بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ما مجمله 110 إستبانة بنسبة مئوية بلغت 71.42% من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة و 78.57% من إجمالي البيانات المسترجعة.

وقد تم حساب حجم العينة وفق معادلة ستيف ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

N: تمثل حجم المجتمع

P: نسبة توفر خاصية التي تحقق أقصى خطأ وهي 0.5

Z: الدرجة المعيارية للتوزيع الطبيعي 1.96 المقابلة لمستوى معنوية 0.05

d: مقدار الخطأ وهو هنا هو 0.05

باستخدام المعادلة نجد أن حجم العينة :

$$n=154 \times 0.5(1-0.5) / [140 - 1 \times (0.052 \div 1.962)] + 0.5(1-0.5) = 110.135 \approx 110$$

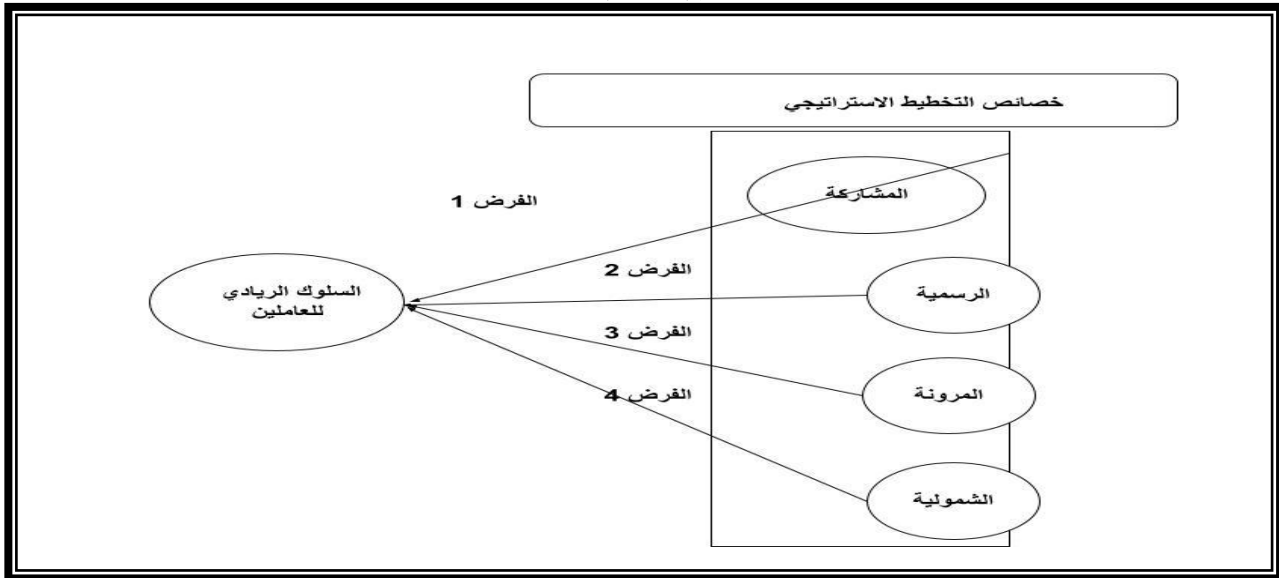
وبذلك فإن حجم العينة المناسب هو 110

رابعاً- نموذج ومتغيرات الدراسة

1- نموذج الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري الذي جاءت بها الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة الموضوع وفي ضوء الإشكالية المقررة لهذه الدراسة وكذا الأهداف التي نريد الوصول إليها ثم اعتماداً نموذج الدراسة حيث عمل بوضع الشكل أدناه نموذج الدراسة .

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين

يوضح الشكل أعلاه نموذج الدراسة المقترح الذي يتكون من أربع متغيرات كاملة ثلاث متغير مستقلة ومتغير تابع واحد تتمثل المتغيرات المستقلة والتي تمثل أبعاد خصائص التخطيط الاستراتيجي في المشاركة والرسمية والمرونة والشمولية أما المتغير التابع فيتمثل في السلوك الريادي للعاملين لينتج أربع فرضيات تمثل التأثيرات المباشرة يسعى البحث الإجابة عليها.

2- متغيرات الدراسة

نظرا للتنوع الكبير في البيانات والمعلومات من جانب أخر تطلب الأمر في الدراسة الحالية اللجوء لأكثر من طريقة لتحقيق أهدافها، كمايلي:

1-2 تحديد متغيرات الدراسة: قمنا تحديد متغيري الدراسة حيث المتغير المستقل هو خصائص التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو السلوك الريادي للعاملين وهذا من اجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

- **المتغير المستقل:** يتمثل في خصائص التخطيط الاستراتيجي بحيث يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد تمثلت في الأتي: الرسمية، المشاركة، الشمولية ، المرونة وقد تم قياسه من خلال 20 عبارة موزعة على 4 عبارات لكل بعد والملحق رقم (1-2) يوضح الدراسات السابقة التي أنجز بها المحور الثاني في الاستبيان.

- **المتغير التابع :** يتمثل في السلوك الريادي للعاملين وتكون من ثلاثة متغيرات فرعية وهي بعد المبادرة وكذا بعد الانجاز و بعد الاستقلالية ، وتم قياسها من خلال 12 عبارة موزعة على 3 عبارات لكل بعد وهذا بالاعتماد على الدراسات التي لها صلة وثيقة بالموضوع والملحق (2-3) يوضح الدراسات السابقة التي أنجز بها المحور الثالث في الاستبيان.

2-2 التعريفات الإجرائية

- **التخطيط الاستراتيجي:** ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية النظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب

- **السلوك الريادي:** : ويعرف السلوك الريادي على أنه قدرة الأفراد العاملين في المنظمات على تحديد واستثمار فرص الأعمال الجديدة بهدف الإرتقاء بمنظماتهم مما ينعكس على سلوكياتهم الإبداعية.

المطلب الثالث: أدوات وخطوات الدراسة الميدانية

أولاً- أدوات جمع البيانات

قمنا في هذا الجهة بجمع الاستبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية ومتغيراتها بالاعتماد على المصادر

التالية:

1- المصادر الأولية

وتمثلت في مايلي:

أ- **الإستبانة:** تعتبر الإستبانة وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة تسمح للباحث بالحصول على إجابات يستطيع من خلالها الحصول على المعلومات الكافية التي تساعده في الحصول على المعلومات الكافية التي تساعد في الوصول إلى النتائج المعدة لتغطية المحاور البحثية وكذا الإجابة على الفرضيات الرئيسية والفرعية منها.

ب/ **المقابلة الشخصية :** كما الطالبان بإجراء مقابلة مع عدد من موظفي الجامعة رغم مخلفات الحالة الوبائية لفيروس كورونا سعياً منهم للوصول للمعلومات الكافية ونخص بالذكر أساتذة وإداريين بمختلف الدرجات من أجل التوصل إلى معرفة واقع متغيرات الدراسة إسقاطاً على جامعة أدرار وكذا تحديد عينة الدراسة بالإضافة لاستفادة من خبرات العمال بالجامعة.

2- مصادر جمع البيانات والمعلومات الثانوية:

التي تتمثل في البيانات والمعلومات المرتبطة بالإطار النظرية والفكرية للدراسة ، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات والمعلومات في الجانب النظري من خلال اللجوء إلى مراجع العربية والأجنبية (الكتب، الدوريات، بحوث ودراسات عليا ، الانترنت) موضعي الدراسة بهدف بناء الإطار النظري والفكري للدراسة الحالية.

ثانياً- الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية

1- تطور الإستبانة: لقد مرت الإستبانة بعدة مراحل منها:

أ- مرحلة الإعداد: من أجل إعداد الإمتحان تم الاستعانة بالدراسات السابقة في الموضوع بحيث عرجنا عليها

في الإطار النظري وكذا متغيرات الدراسة واستطعنا بمساعدة المشرف بحصر أسئلة الامتحان في 35 سؤال.

ب- مرحلة التحكيم: وزعت الإمتحان على أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل الوقوف على مجموعة من النصائح لملائمة ومنطقية.

ج- مرحلة التصدير: بعد الأخذ بقرارات تحكيم وبالتشاور مع الأستاذ المشرف تم الاستقرار على النهائي على 35 سؤال لإمتحانه بشكل نهائي وقد تم تصميم الشكل النهائي وهو ما يوضحه الملحق رقم (1-2) وتتكون من ثلاثة محاور:

❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

❖ المحور الثاني: يضم أبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

❖ المحور الثالث : يضم أبعاد المتغير التابع السلوك الريادي

حيث أن مقياس التخطيط الاستراتيجي عبر أربعة خصائص هي الرسمية، الشمولية، المشاركة، المرونة ، وتم تخصيص 20 فقرة لقياسها مقسمة على النحو الآتي :

الجدول رقم (02-02): خصائص التخطيط الاستراتيجي

| المرونة | المشاركة | الشمولية | الرسمية | خصائص التخطيط الاستراتيجي |
|---------|----------|----------|---------|---------------------------|
| 5 | 5 | 5 | 5 | عدد الفقرات |
| 16-20 | 15-11 | 10-6 | 1-5 | ترتيب الفقرات |

المصدر: اعداد الطالبين

كما أن مقياس السلوك الريادي عبر ثلاثة سلوكيات هي المبادرة، الانجاز، الاستقلالية ، وتم تخصيص 12 فقرة لقياسها مقسمة على النحو الآتي :

الجدول رقم (02-03): سلوك الريادي

| السلوك الريادي | المبادرة | الانجاز | الاستقلالية |
|----------------|----------|---------|-------------|
| عدد الفقرات | 4 | 4 | 4 |
| ترتيب الفقرات | 24-21 | 28-25 | 32-29 |

المصدر : اعداد الطالبين

ثالثاً- الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد الحصول على الموافقة من المؤسسة محل الدراسة (جامعة احمد دراية بأدرار) تم توزيع الإستبانة الدراسة على عينة الدراسة بطريقة الكترونية بحيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي R هو برنامج يسمح بناء البرامج والتطبيقات الإحصائية. كذلك، هذا البرنامج يحوي تشكيلة واسعة من التطبيقات الإحصائية مثل: الإنحدار الخطي وغير الخطي، واختبارات الفروض الإحصائية، والرسومات الإحصائية حيث تغطي معظم الأساليب الإحصائية وبشكل متخصص ودقيق جداً . وهذا البرنامج يحتوي من الاختبارات منها المتوسط الحسابي، التكرارات، الانحرافات، وغيرها من التنبيان والارتباط والانحدار. ولقد تم اختيار مقياس ليكرات الخماسي وذلك بسبب كونه الأكثر استعمالاً لقياس آراء العينة نحو ظاهرة معينة بحيث يتمكن المستجوبون عن مدى موفقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمس درجات، وقد ترجمت الإجابات على النحو الآتي:

الجدول رقم (2-4): مقياس ليكرات الخماسي

| بدائل الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| درجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: اعداد الطالبين

ولتحديد مستوى درجة الموافقة والذي حدد بثلاث مستويات وهي مرتفع ، متوسط،منخفضة وذلك بناء على المعادلة التالية:

طول المجال = (الحد الأعلى للمقياس- الحد الأدنى للمقياس) / عدد مستويات المقياس

$$\text{طول المجال} = 3/(1-5) =$$

$$1.33 =$$

وبذلك تكون المستويات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): مستويات الموافقة لمقياس ليكرت

| المتوسط | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|-------------|-----------------|---------------|
| اقل من 2,34 | اقل من 46,8% | ضعيفة |
| [3,67.2,43] |]73,4.%46,8] | متوسطة |
| [5.3,67] | [%100.%73,4] | قوية |

المصدر: إعداد الطالبين

وبغية تحقيق أهداف الدراسة ، واختبار مدى صحة الفرضيات تم تفرغ إجابات الاستبيان بواسطة برنامج R الإحصائي ، وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة بذات البرنامج (نصيرة و فريدة، 2020/2019):

- ❖ التكرارات والنسب المئوية: تستخدم النسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية، ولتحديد استجابات أفراد اتجاه فقرات محاور الإستبانة.
- ❖ المتوسط الحسابي: يستخدم قياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.
- ❖ الانحراف المعياري: ويعتبر المقياس الأكثر أهمية للتشتت لدقته وقابليته للعمليات الجبرية .
- ❖ اختبار ألفا كرونباخ: أو ما يسمى بالتنسيق الداخلي وتستعمل الأداة حتى يتم تقليل أخطاء القياس تدريجيا كما يستعمل لثبات فقرات الاستبيان.
- ❖ إختبار شوبيرويك: لمعرفة إذا كانت البيانات تستعمل التوزيع الطبيعي أو لا.
- ❖ إختبار متوسط التبيان: يستعمل لتوضيح نتائج المقارنة بين متوسط أكثر من عينتين من العينات المستقلة .

وكذلك (القادر و احمد، 2021/2020) :

- ❖ طريقة تحليل المسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة **plspm** .
- ❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ الثبات **Cronbach Alpha** .
- ❖ معامل الثبات التجزئة النصفية ومؤشر **DG.rho** ومتوسط نسبة التباين المستخرج **AVE** .
- ❖ إختبار الأزواج الخطي باستخدام معامل تضخم التباين.
- ❖ التحليل العاملي الاستكشافي.
- ❖ التحليل العاملي التوكيدي.
- ❖ النسب المئوية التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

رابعاً- تشخيص بيانات بنى ومؤشرات النموذج

1- توزيع بيانات البنى والمؤشرات: الجدول أدناه يعرض المقاييس الوصفية للبنى.

الجدول رقم (2-6): المقاييس الوصفية لمتغيرات الكامنة

| البيان | المتوسط | الوسيط | الانحراف المعياري | التفطح Kurtosis | الالتواء Skewness |
|----------------|---------|--------|-------------------|-----------------|-------------------|
| المشاركة | 0.000 | 0.123 | 1.000 | 2.633 | -0.434 |
| الرسمية | -0.008 | 0.058 | 1.000 | 3.354 | -0.254 |
| المرونة | -0.014 | 0.165 | 1.000 | 2.711 | -0.269 |
| الشمولية | -0.011 | -0.069 | 1.000 | 2.574 | -0.198 |
| السلوك الريادي | 0.005 | -0.062 | 1.000 | 2.506 | 0.083 |

حزمة SEMinR لغة البرمجة R

المصدر :

يوضح الجدول أعلاه المقاييس الوصفية لمتغيرات نموذج الدراسة وهي المتوسط والوسيط والانحراف المعياري معامل التفطح والالتواء. ويلاحظ أن قيم المتوسط والمنوال جميعها متقاربة لكل

متغيرات نموذج الدراسة. كما أن معامل التفلطح يختلف كثيراً من القيمة 3 وقيمة الالتواء تختلف من الصفر بالنسبة لكل المتغيرات مما يعني أن بيانات هذا المتغيرات في النموذج لا تتبع التوزيع الطبيعي.

2- التعدد الخطي:

الجدول رقم (2-7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج الدراسة

| البيان | المشاركة | الرسمية | المرونة | الشمولية | السلوك الريادي |
|----------------|----------|---------|---------|----------|----------------|
| المشاركة | 1 | | | | |
| الرسمية | 0.624 | 1 | | | |
| المرونة | 0.541 | 0.625 | 1 | | |
| الشمولية | 0.465 | 0.629 | 0.590 | 1 | |
| السلوك الريادي | 0.524 | 0.648 | 0.575 | 0.702 | 1 |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

الجدول رقم (2-8): معامل تضخم التباين vif

| البيان | المشاركة | الرسمية | المرونة | الشمولية |
|--------|----------|---------|---------|----------|
| Vif | 1.854 | 1.931 | 2.335 | 1.748 |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

- تقييم موثوقية المقاييس:

يشمل تقييم نماذج القياس المنقح تقييم موثوقية المقاييس، على كل من مستوى المؤشر (موثوقية المؤشر) ومستوى البناء (موثوقية الاتساق الداخلي). وتقييم الصلاحية الذي يركز على الصلاحية المتقاربة لكل مقياس باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE).

- تقييم موثوقية مقياس المشاركة:

يعرض الجدول أدناه تقييم موثوقية المؤشر والاتساق الداخلي وتقييم الصلاحية التقا ربية لمتغير المشاركة.

الجدول رقم(2-9) : تقييم موثوقية مقياس المشاركة

| معامل الموثوقية الدقيق (rhoA) | متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE) | الموثوقية المركبة (rhoc) | ألفا كرونباخ (alpha) | معامل التحميل | البند |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|-------|
| 0.834 | 0.598 | 0.881 | 0.832 | 0.710 | 1_sh |
| | | | | 0.769 | 2_sh |
| | | | | 0.814 | 3_sh |
| | | | | 0.787 | 4_sh |
| | | | | 0.783 | 5_sh |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل مؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير المشاركة حيث سجل معامل التحميل قيم جيدة أقل قيمة هي 0.710 كما أن مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) أكبر من العتبة حيث بلغت قيمته 0.598 وهي قيمة أكبر من قيمة العتبة 0.5 لا يتطلب حذفه، كما أن باقي المؤشرات جيدة تتعدى قيمة 0.7.

- تقييم موثوقية مقياس الرسمية

يعرض الجدول أدناه تقييم موثوقية المؤشر والاتساق الداخلي وتقييم الصلاحية التقاربية لمتغير الرسمية.

الجدول رقم(2-10) : تقييم موثوقية مقياس الرسمية

| معامل الموثوقية الدقيق (rhoA) | متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE) | الموثوقية المركبة (rhoc) | ألفا كرونباخ (alpha) | معامل التحميل | البند |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|-------|
| 0.752 | 0.501 | 0.833 | 0.751 | 0.700 | 1_of |
| | | | | 0.720 | 2_of |

| | | | | | |
|--|--|--|--|-------|------|
| | | | | 0.759 | 3_of |
| | | | | 0.745 | 4_of |
| | | | | 0.603 | 5_of |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل مؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير الرسمية، حيث سجل معامل التحميل قيم جيدة أقل قيمة هي 0.700 كما أن مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) أكبر من العتبة حيث بلغت قيمته 0.501 وهي قيمة أكبر من قيمة العتبة 0.5 لا يتطلب حذفه، كما أن باقي المؤشرات جيدة تتعدى قيمة 0.7.

- تقييم موثوقية مقياس المرونة

يعرض الجدول أدناه تقييم موثوقية المؤشر والاتساق الداخلي وتقييم الصلاحية التقاربية لمتغير

المرونة.

الجدول رقم(2-11) : تقييم موثوقية مقياس المرونة

| معامل الموثوقية الدقيق (rhoA) | متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE) | الموثوقية المركبة (rhoc) | ألفا كرونباخ (alpha) | معامل التحميل | البند |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|-------|
| 0.680 | 0.439 | 0.795 | 0.681 | 0.577 | 1_fl |
| | | | | 0.717 | 2_fl |
| | | | | 0.659 | 3_fl |
| | | | | 0.701 | 4_fl |
| | | | | 0.660 | 5_fl |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل مؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير المرونة، حيث سجل معامل التحميل قيم جيدة أقل

قيمة هي 0.572 كما أن مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) أقل من العتبة حيث بلغت قيمته 0.439 وهي قيمة أقل من قيمة العتبة 0.5 يتطلب إجراء تعديل كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-12): تقييم موثوقية مقياس المرونة

| معامل الموثوقية الدقيق (rhoA) | متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE) | الموثوقية المركبة (rhoc) | ألفا كرونباخ (alpha) | معامل التحميل | البند |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|-------|
| 0.718 | 0.511 | 0.806 | 0.690 | 0.779 | 2_fl |
| | | | | 0.641 | 3_fl |
| | | | | 0.739 | 4_fl |
| | | | | 0.692 | 5_fl |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل مؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير المرونة، حيث سجل معامل التحميل قيم جيدة أقل قيمة هي 0.641 كما أن مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) أكبر من العتبة حيث بلغت قيمته 0.511 وهي قيمة أكبر من قيمة العتبة 0.5، كما سجلت قيم الاتساق الداخلي نسب جيدة تتعدى قيمة 0.7.

- تقييم موثوقية مقياس الشمولية:

يعرض الجدول أدناه تقييم موثوقية المؤشر والاتساق الداخلي وتقييم الصلاحية التقاربية لمتغير الشمولية.

الجدول رقم (2-13): تقييم موثوقية مقياس الشمولية

| معامل الموثوقية الدقيق (rhoA) | متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE) | الموثوقية المركبة (rhoc) | ألفا كرونباخ (alpha) | معامل التحميل | البند |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|-------|
| 0.793 | 0.529 | 0.848 | 0.777 | 0.687 | 1_co |
| | | | | 0.792 | 2_co |
| | | | | 0.789 | 3_co |
| | | | | 0.747 | 4_co |
| | | | | 0.605 | 5_co |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل مؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير الشمولية، حيث سجل معامل التحميل قيم جيدة أقل قيمة هي 0.605 كما أن مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) أكبر من العتبة حيث بلغت قيمته 0.529 وهي قيمة أكبر من قيمة العتبة 0.5 لا يتطلب حذفه، كما أن باقي المؤشرات جيدة قريبة أو تتعدى قيمة 0.7.

- تقييم موثوقية مقياس السلوك الريادي للعاملين:

يعرض الجدول أدناه تقييم موثوقية المؤشر والاتساق الداخلي وتقييم الصلاحية التقاربية لمتغير السلوك الريادي للعاملين.

الجدول رقم (2-14): تقييم موثوقية مقياس السلوك الريادي للعاملين التعليم العالي

| معامل الموثوقية الدقيق (rhoA) | متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE) | الموثوقية المركبة (rhoc) | ألفا كرونباخ (alpha) | معامل التحميل | البند |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|-------|
| 0.891 | 0.449 | 0.907 | 0.887 | 0.458 | 1_be |
| | | | | 0.610 | 2_be |

| | | | | | |
|--|--|--|--|-------|-------|
| | | | | 0.663 | 3_be |
| | | | | 0.551 | 4_be |
| | | | | 0.785 | 5_be |
| | | | | 0.808 | 6_be |
| | | | | 0.759 | 7_be |
| | | | | 0.827 | 8_be |
| | | | | 0.736 | 9_be |
| | | | | 0.768 | 10_be |
| | | | | 0.778 | 11_be |
| | | | | 0.664 | 12_be |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل مؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط

نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير السلوك الريادي للعاملين، حيث سجل معامل التحميل قيم من ضعيفة إلى جيدة حيث بلغت أقل قيمة 0.458 كما أن هناك الكثير من الحالات سجلت فيه قيم معاملات التحميل محصورة بين 0.4 و 0.7 والتي تستدعي النظر في مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) الذي كان أقل من العتبة حيث بلغت قيمته 0.449 وهي قيمة أقل من قيمة العتبة 0.5، وبالتالي النظر في حذف بعض المؤشرات من أجل تحسين الصلاحية التقاربية وبعد الحذف تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-15) : تقييم موثوقية مقياس السلوك الريادي للعاملين التعليم العالي

| البند | معامل التحميل | ألفا كرونباخ (alpha) | الموثوقية المركبة (rhoc) | متوسط نسبة التباين المستخرج (AVE) | معامل الموثوقية الدقيق (rhoA) |
|-------|---------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 3_be | 0.750 | 0.879 | 0.903 | 0.509 | 0.885 |
| 5_be | 0.761 | | | | |
| 6_be | 0.739 | | | | |
| 7_be | 0.658 | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|-------|-------|
| | | | | 0.719 | 8_be |
| | | | | 0.742 | 9_be |
| | | | | 0.652 | 10_be |
| | | | | 0.724 | 11_be |
| | | | | 0.668 | 12_be |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحميل ومؤشرات ألفا كرونباخ مؤشر الموثوقية المركبة متوسط نسبة التباين المستخرج معامل الموثوقية الدقيق لمتغير السلوك الريادي للعاملين، حيث سجل معامل التحميل قيم جيدة أقل قيمة هي 0.668 كما أن مؤشرات الصلاحية التقاربية (متوسط نسبة التباين المستخرج) أكبر من العتبة حيث بلغت قيمته 0.509 وهي قيمة أكبر من قيمة العتبة 0.5 لا يتطلب حذفه، كما أن باقي المؤشرات جيدة تتعدى قيمة 0.7.

- تقييم الصلاحية التمييزية لنموذج الدراسة:

- معاملات التحميل التقاطعية:

الجدول رقم (2-16): معاملات التحميل التقاطعية

| المتغير الكامن | المتغير المقاس | المعرفة التشاركية | التخطيط الاستراتيجي | ضمان جودة التعليم العالي |
|-------------------|----------------|-------------------|---------------------|--------------------------|
| المعرفة التشاركية | 1_sk | (0.568) | 0.474 | 0.458 |
| | 2_sk | (0.676) | 0.389 | 0.461 |
| | 3_sk | (0.738) | 0.598 | 0.556 |
| | 4_sk | (0.758) | 0.557 | 0.537 |
| | 5_sk | (0.726) | 0.602 | 0.605 |
| | 6_sk | (0.755) | 0.501 | 0.493 |
| | 7_sk | (0.720) | 0.541 | 0.575 |
| | 8_sk | (0.708) | 0.430 | 0.481 |

| | | | | | |
|-------|---------|---------|-------|--|------------------------|
| 0.576 | 0.524 | (0.766) | 9_sk | | |
| 0.624 | 0.663 | (0.749) | 10_sk | | |
| 0.564 | 0.604 | (0.764) | 11_sk | | |
| 0.509 | 0.472 | (0.663) | 12_sk | | |
| 0.463 | 0.389 | (0.636) | 13_sk | | |
| 0.707 | 0.669 | (0.799) | 14_sk | | |
| 0.722 | 0.703 | (0.805) | 15_sk | | |
| 0.699 | 0.710 | (0.819) | 16_sk | | |
| 0.556 | 0.643 | (0.748) | 17_sk | | |
| 0.365 | 0.280 | (0.511) | 18_sk | | |
| 0.180 | 0.105 | (0.348) | 19_sk | | |
| 0.645 | 0.628 | (0.823) | 20_sk | | |
| 0.625 | 0.623 | (0.768) | 21_sk | | |
| 0.664 | 0.693 | (0.829) | 22_sk | | |
| 0.677 | (0.855) | 0.690 | 1_sp | | التخطيط الإستراتيجي |
| 0.658 | (0.772) | 0.693 | 2_sp | | |
| 0.596 | (0.762) | 0.554 | 3_sp | | |
| 0.685 | (0.818) | 0.633 | 4_sp | | |
| 0.641 | (0.827) | 0.660 | 5_sp | | |
| 0.668 | (0.831) | 0.638 | 6_sp | | |
| 0.579 | (0.824) | 0.582 | 7_sp | | |
| 0.620 | (0.819) | 0.561 | 8_sp | | |
| 0.690 | (0.847) | 0.703 | 9_sp | | |
| 0.753 | (0.901) | 0.725 | 10_sp | | |
| 0.685 | (0.860) | 0.667 | 11_sp | | |
| 0.685 | (0.849) | 0.657 | 12_sp | | |
| 0.716 | (0.884) | 0.709 | 13_sp | | |
| 0.714 | (0.851) | 0.658 | 14_sp | | |

| | | | | |
|---------|---------|-------|-------|----------------------|
| 0.711 | (0.889) | 0.651 | 15_sp | |
| 0.729 | (0.883) | 0.633 | 16_sp | |
| 0.720 | (0.875) | 0.674 | 17_sp | |
| (0.603) | 0.522 | 0.488 | 2_qa | ضمان جودة التعليم |
| (0.658) | 0.564 | 0.592 | 3_qa | |
| (0.537) | 0.386 | 0.382 | 4_qa | |
| (0.787) | 0.639 | 0.672 | 5_qa | |
| (0.814) | 0.634 | 0.631 | 6_qa | |
| (0.762) | 0.652 | 0.614 | 7_qa | |
| (0.832) | 0.733 | 0.642 | 8_qa | |
| (0.740) | 0.649 | 0.609 | 9_qa | |
| (0.778) | 0.617 | 0.634 | 10_qa | |
| (0.779) | 0.626 | 0.661 | 11_qa | |
| (0.645) | 0.471 | 0.510 | 12_qa | |
| (0.567) | 0.436 | 0.446 | 15_qa | |
| (0.722) | 0.661 | 0.608 | 16_qa | |
| (0.786) | 0.673 | 0.625 | 17_qa | |
| (0.671) | 0.518 | 0.540 | 18_qa | |
| (0.712) | 0.540 | 0.642 | 19_qa | |
| (0.724) | 0.535 | 0.616 | 20_qa | |
| (0.710) | 0.530 | 0.590 | 21_qa | |
| (0.568) | 0.327 | 0.405 | 23_qa | |
| (0.552) | 0.396 | 0.479 | 24_qa | |
| (0.582) | 0.411 | 0.569 | 25_qa | |
| (0.669) | 0.518 | 0.616 | 26_qa | |
| (0.717) | 0.622 | 0.518 | 30_qa | |
| (0.723) | 0.588 | 0.498 | 31_qa | |
| (0.727) | 0.561 | 0.494 | 32_qa | |
| (0.666) | 0.485 | 0.438 | 33_qa | |
| (0.730) | 0.554 | 0.495 | 34_qa | |

| | | | |
|---------|-------|-------|-------|
| (0.725) | 0.588 | 0.538 | 35_qa |
| (0.778) | 0.659 | 0.564 | 36_qa |
| (0.809) | 0.653 | 0.589 | 37_qa |
| (0.735) | 0.627 | 0.478 | 38_qa |
| (0.767) | 0.624 | 0.524 | 39_qa |
| (0.777) | 0.659 | 0.526 | 40_qa |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

- معيار فورنل لاركر rekraL-llenroF :

الجدول رقم(2-17): معيار فورنل لاركر rekraL-llenroF

| المعرفة التشاركية | التخطيط الاستراتيجي | ضمان جودة التعليم العالي |
|-------------------|---------------------|--------------------------|
| (0.721) | | |
| 0.775 | (0.845) | |
| 0.782 | 0.805 | (0.712) |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

- معيار نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT) :

الجدول رقم(2-18): معيار نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية (HTMT)

| المعرفة التشاركية | التخطيط الاستراتيجي | ضمان جودة التعليم العالي |
|-------------------|---------------------|--------------------------|
| | | |
| 0.7757 | | |
| 0.7968 | 0.8198 | |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه قيم HTMT لجميع أزواج المتغيرات في تنسيق مصفوفة. كما يتضح، جلياً أن جميع قيم HTMT أقل من قيمة العتبة الأكثر تحفظاً البالغة 0.85 (Henseler et al، 2015)، وعليه يمكن القول أن المتغيرات تختلف اختلافاً جوهرياً عن بعضها البعض وأن لها صلاحية تمييزية.

3- إختبار الفروض:

1-3 النموذج المقدر:

الجدول رقم (2-19): نتائج معاملات جودة للنموذج

| | |
|-------------------------|-------------------------------|
| السلوك الريادي للعاملين | |
| 0.581 | معامل التحديد R^2 |
| 0.564 | معامل التحديد المعدل $AdjR^2$ |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه نتائج القوة التفسيرية R^2 للنموذج للبنى الداخلية، حيث جاء معامل التحديد عند السلوك الريادي بقيمة 0.581 وهي قيمة مقبولة.

الجدول رقم (2-20): نتائج معاملات حجم الأثر f^2 للنموذج

| | |
|----------------|----------|
| السلوك الريادي | |
| 0.016 | المشاركة |
| 0.050 | الرسمية |
| 0.014 | المرونة |
| 0.237 | الشمولية |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يوضح الجدول أعلاه نتائج معاملات حجم الأثر f^2 للنموذج لجميع البنى الداخلية (ممثلة في الأعمدة) والبنى الخارجية المقابلة (ممثلة في الصفوف)، حيث جاءت كل تأثيرات الحجم ما بين البنى من صغير

إلى كبير يتصدره حجم التأثير بين الشمولية والسلوك الريادي الذي بلغ 0.237 يليه حجم التأثير الرسمية على السلوك الريادي الذي بلغ 0.050 يليه حجم التأثير المشاركة على السلوك الريادي بقيمة 0.016 وأخيرا المرونة على السلوك الريادي بقيمة 0.014. هذا الترتيب ينطبق أيضا على معاملات الأثر.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

أولا- التحليل الوصفي لعينة الدراسة

الجدول(2-21): توزيع أفراد العينة وفق البيانات العامة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية% |
|------------------|------------------------|---------|-----------------|
| الجنس | ذكر | 79 | 71,8 |
| | أنثى | 31 | 28,2 |
| المستوى التعليمي | ثانوي فأقل | 8 | 7,3 |
| | لسانس | 24 | 21,8 |
| | ماستر | 51 | 46,4 |
| | دراسات عليا | 27 | 24,5 |
| عدد سنوات الخبرة | اقل من 5 سنوات | 57 | 52 |
| | من 5 سنوات إلى 8 سنوات | 16 | 17.4 |
| | من 08 فأكثر | 37 | 33.3 |

المصدر: من إعداد الطالبين

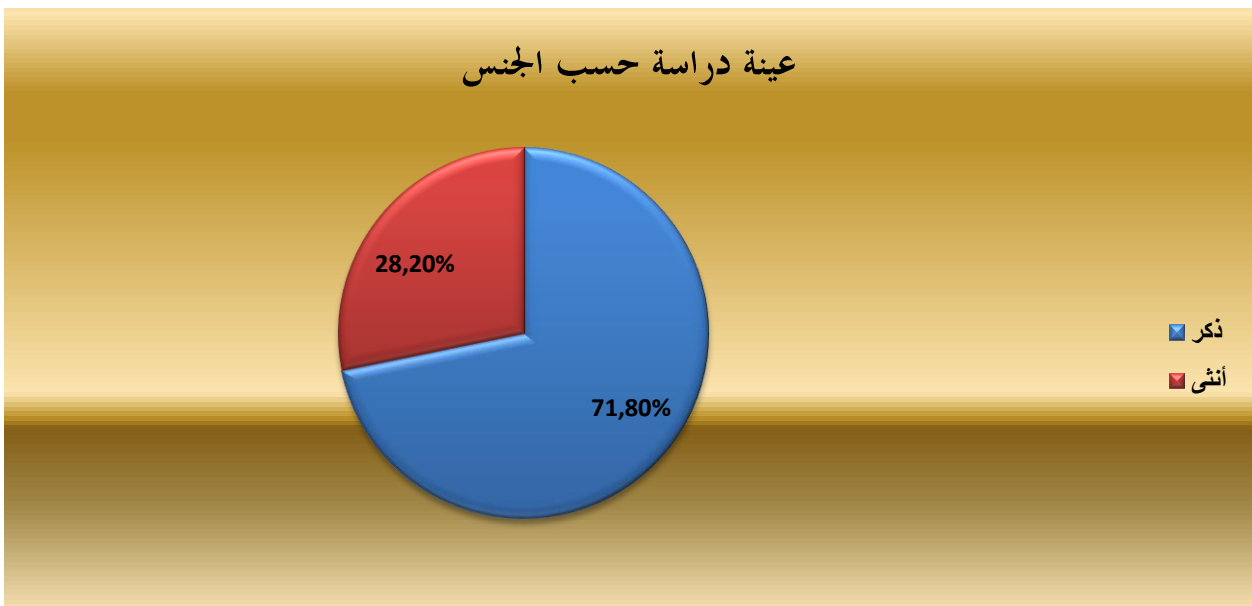
1-التوزيع حسب الجنس:

الجدول(2-22): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 79 | 71.8% |
| | أنثى | 31 | 28.2% |
| المجموع | | 110 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel2007

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel2007

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (2-22) الذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس أن توزيع الذكور في العينة بلغ (79) فرد بنسبة 71.8% من المجموع الكلي للعينة، وهذا ما يشير أن غالبية أفراد العينة ذكور، بينما بلغ (31) بنسبة 28.2% من المجموع الكلي للعينة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-2).

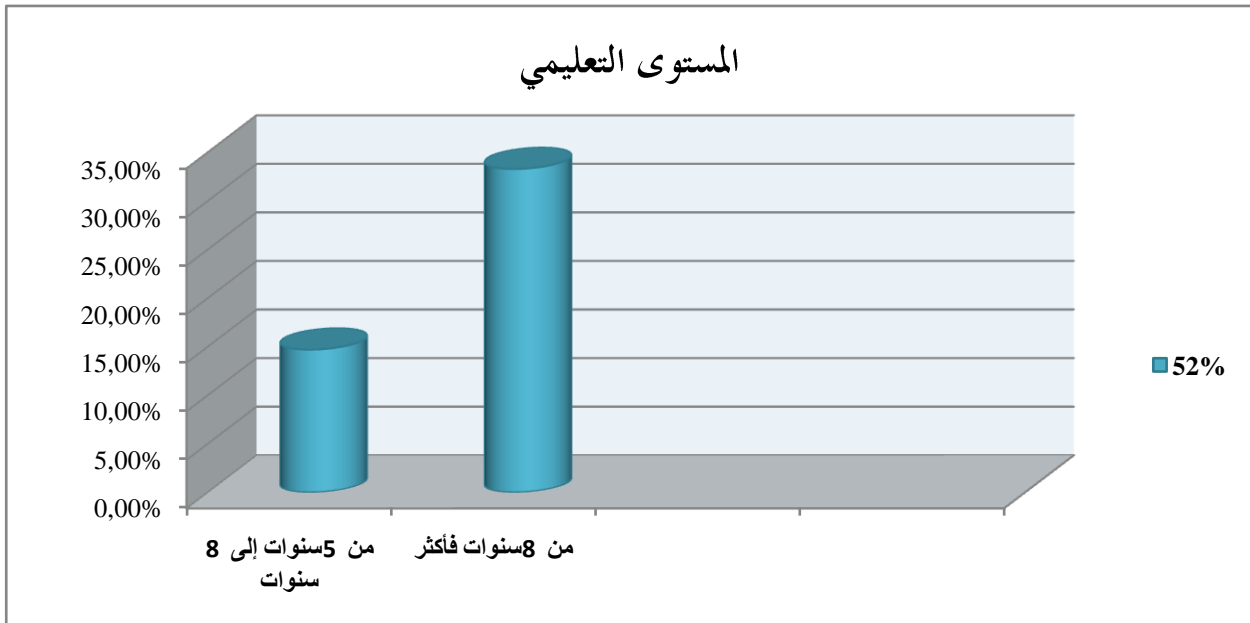
2- التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-23) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-------------|---------|----------------|
| المستوى التعليمي | ثانوي فأقل | 8 | 7.3% |
| | ليسانس | 24 | 21.8% |
| | ماستر | 51 | 46.4% |
| | دراسات عليا | 27 | 24.5% |
| المجموع | | 110 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel 2007

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين أن فئة العمال ذوي المؤهل العلمي ماستر هم الفئة الغالبة بمقدار 51 عامل أي ما يشكل نسبة 46.4% وتليها فئة العمال ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا حيث بلغ عددهم 27 عامل لتصل نسبتهم 24.5% وجاءت بعدها فئة ليسانس ب 24 لتصل نسبتهم كذلك إلى 21.8% وفي المؤهل العلمي ثانوي فأقل احتوى على 8 عمال لتصل نسبتهم 7.3% من إجمالي العينة المدروسة.

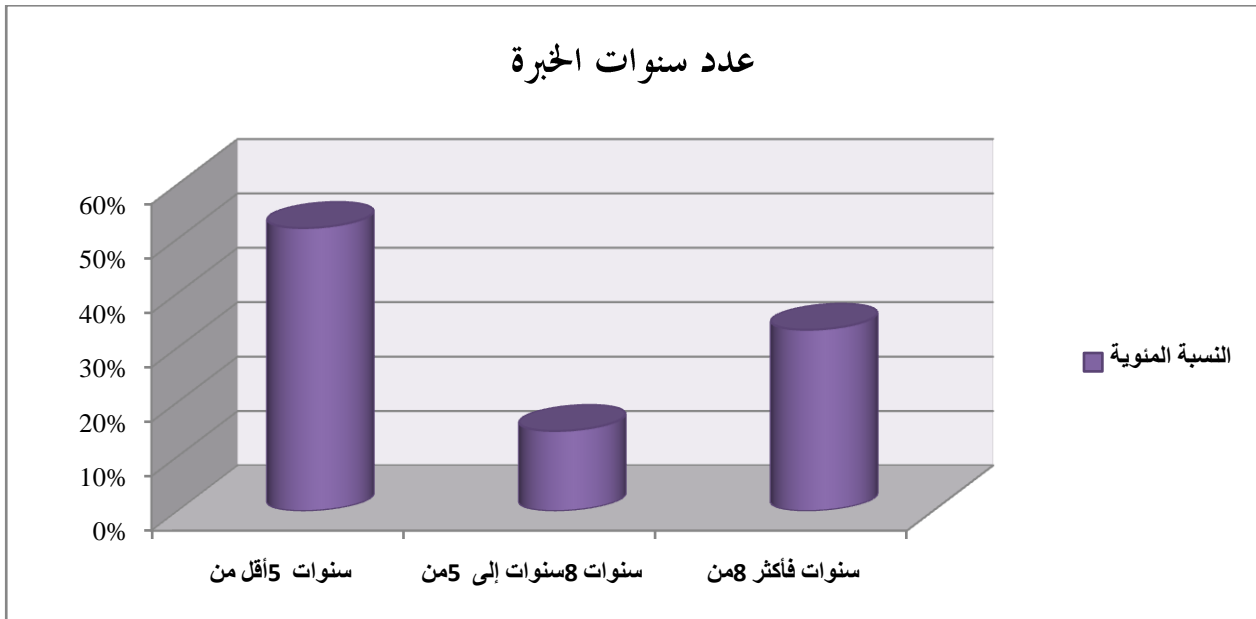
3- توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-24): توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|------------------------|---------|----------------|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 57 | 52% |
| | من 5 سنوات إلى 8 سنوات | 16 | 14.7% |
| | من 8 سنوات فأكثر | 37 | 33.3% |
| المجموع | | 110 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (2-4): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel 2007

يظهر من خلال الجدول رقم (2-24) والشكل رقم (2-4) السابقين أن الفئة عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ عدد عمالها 57 عامل بنسبة 52% وتليها فئة من 8 سنوات فأكثر حيث بلغ عدد عمالها 37 عامل بنسبة 33.3%

ثانياً- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على مجموعة من أدوات النزعة المركزية ومنها المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقياس درجة الموافقة في العينة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس تشتت دراجة الموافقة ويكون الترتيب على أساس معامل الاختلاف للبنود الداخلة في المتغيرات و هذا يهدف التحليل الدقيق لإجابات المبحوثين اتجاه كل فقرة من فقرات استبيان والتأكد من وجود تشتت في استجابات هذا المبحوثين اتجاه هذه الفقرات.

1- المتغير المستقل خصائص التخطيط الاستراتيجي

1-1 تحليل الوصفي لإجابات المبحوثين اتجاه المحور الأول

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى إدراك مسئول وموظفي جامعة أدرار ل خصائص التخطيط الاستراتيجي ، وذلك من خلال الأسئلة (20) المطروحة من خلال هذا المحور على مفردات العينة؛ أين تم تنسيق وترتيب إجابات المبحوثين الخاصة بكل فقرة وحساب المتوسطات القيم المرجحة الخاصة بهذا المحور كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (2-25): الإحصاءات الوصفية لفقرات خصائص التخطيط الاستراتيجي

| المحور الأول | رقم الفقرة | الفقرة | التكرار | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة | الترتيب | المتوسط العام |
|---------------------------|---|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|---------------|--------|---------|---------------|
| | | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | | | | | | | | | | |
| | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | | | | | | | | | | |
| خصائص التخطيط الاستراتيجي | 1 | تقوم جامعة أدرار بمشاركة موظفيها في عملية التخطيط الاستراتيجي | 7 | 39 | 29 | 19 | 15 | 6.4 | 35.8 | 26.6 | 17.4 | 13.8 | 1.16 | 3.04 | 60.73 | 13 | متوسط |
| | | | 6 | 40 | 28 | 22 | 13 | 5.5 | 36.7 | 25.7 | 20.2 | 11.9 | 1.13 | 3.04 | 60.73 | 14 | متوسط |
| | 2 | تشارك فرق العمل بجامعة أدرار بعملية التخطيط الاستراتيجي | 10 | 49 | 23 | 19 | 8 | 9.2 | 45 | 21.1 | 17.4 | 7.3 | 1.09 | 3.31 | 66.24 | 2 | متوسط |
| | | | 12 | 41 | 25 | 20 | 11 | 11 | 37.6 | 22.9 | 18.3 | 10.1 | 1.18 | 3.21 | 64.26 | 5 | متوسط |
| | 3 | تهتم جامعة أدرار بزيادة مستوى المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي | 9 | 35 | 27 | 25 | 13 | 8.3 | 32.1 | 24.8 | 22.9 | 11.9 | 1.17 | 3.02 | 60.37 | 16 | متوسط |
| | | | 10 | 26 | 32 | 27 | 14 | 9.2 | 23.9 | 29.4 | 24.8 | 12.8 | 1.17 | 2.92 | 58.35 | 18 | متوسط |
| | 4 | تسعى جامعة أدرار بجعل أنشطة التخطيط الاستراتيجي ذات صفة تشاركية | 12 | 41 | 27 | 19 | 10 | 11 | 37.6 | 24.8 | 17.4 | 9.2 | 1.15 | 3.24 | 64.77 | 3 | متوسط |
| | | | 12 | 39 | 24 | 29 | 5 | 11 | 35.8 | 22 | 26.6 | 4.6 | 1.10 | 3.22 | 64.40 | 4 | متوسط |
| | 5 | تهتم جامعة أدرار بمشاركة فئات المتعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي | 8 | 34 | 31 | 26 | 10 | 7.3 | 31.2 | 28.4 | 23.9 | 9.2 | 1.10 | 3.04 | 60.73 | 15 | متوسط |
| | | | 7 | 46 | 26 | 19 | 11 | 6.4 | 42.2 | 23.9 | 17.4 | 10.1 | 1.11 | 3.17 | 63.49 | 8 | متوسط |
| | 6 | تتصف عملية التخطيط للمشاريع في جامعة أدرار بأنها منظمة | 13 | 48 | 28 | 16 | 4 | 11.9 | 44 | 25.7 | 14.7 | 3.7 | 1.00 | 3.46 | 69.17 | 1 | مرتفع |
| | | | 12 | 47 | 21 | 21 | 8 | 12 | 47 | 21 | 21 | 8 | 1.13 | 3.31 | 66.24 | 2 | متوسط |
| 7 | تمتلك جامعة أدرار دليل إرشادي مكتوب لعمليات هيكلية المشاريع | 7 | 46 | 26 | 19 | 11 | 6.4 | 42.2 | 23.9 | 17.4 | 10.1 | 1.11 | 3.17 | 63.49 | 8 | متوسط | |
| | | 13 | 48 | 28 | 16 | 4 | 11.9 | 44 | 25.7 | 14.7 | 3.7 | 1.00 | 3.46 | 69.17 | 1 | مرتفع | |
| 8 | تقوم جامعة أدرار بتوثيق مخرجات تخطيط المشاريع بشكل رسمي | 13 | 48 | 28 | 16 | 4 | 11.9 | 44 | 25.7 | 14.7 | 3.7 | 1.00 | 3.46 | 69.17 | 1 | مرتفع | |
| | | 12 | 47 | 21 | 21 | 8 | 12 | 47 | 21 | 21 | 8 | 1.13 | 3.31 | 66.24 | 2 | متوسط | |
| 9 | تدرك جامعة أدرار أهمية الجامعات الأخرى التي تقدم خدمات مماثلة | 13 | 48 | 28 | 16 | 4 | 11.9 | 44 | 25.7 | 14.7 | 3.7 | 1.00 | 3.46 | 69.17 | 1 | مرتفع | |
| | | 12 | 47 | 21 | 21 | 8 | 12 | 47 | 21 | 21 | 8 | 1.13 | 3.31 | 66.24 | 2 | متوسط | |
| 10 | تستجيب جامعة أدرار للتحويلات | 13 | 48 | 28 | 16 | 4 | 11.9 | 44 | 25.7 | 14.7 | 3.7 | 1.00 | 3.46 | 69.17 | 1 | مرتفع | |
| | | 12 | 47 | 21 | 21 | 8 | 12 | 47 | 21 | 21 | 8 | 1.13 | 3.31 | 66.24 | 2 | متوسط | |

| | | | | | | | | | | | |
|------|---------------|-------|------|------|--------------|------|------|------|------|---|----|
| | | | | | 7.3 | 19.3 | 19.3 | 43.1 | 11 | والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية | |
| متوس | 3 | 64.77 | 3.24 | 1.09 | 9 | 17 | 32 | 41 | 10 | تدرك جامعة أدرار التغيرات في الأنظمة الحكومية | 13 |
| | | | | | 8.3 | 15.6 | 29.4 | 37.6 | 9.2 | | |
| متوس | 9 | 63.30 | 3.17 | 1.10 | 8 | 26 | 23 | 44 | 8 | تتفهم جامعة أدرار التحولات والتغيرات في احتياجات العمال من خدماتها | 14 |
| | | | | | 7.3 | 23.9 | 21.1 | 40.4 | 7.3 | | |
| متوس | 12 | 61.10 | 3.06 | 1.10 | 10 | 26 | 28 | 38 | 7 | تقوم جامعة أدرار بإعادة هيكلة استراتيجياتها لتلبية حاجيات العمال | 15 |
| | | | | | 9.2 | 23.9 | 25.7 | 34.9 | 6.4 | | |
| متوس | 17 | 60.19 | 3.01 | 1.03 | 6 | 30 | 37 | 27 | 9 | تتصف عملية جمع المعلومات في جامعة أدرار بالشمولية | 16 |
| | | | | | 5.5 | 27.5 | 33.9 | 24.8 | 8.2 | | |
| متوس | 10 | 61.83 | 3.09 | 1.26 | 16 | 19 | 27 | 33 | 14 | تقوم جامعة أدرار بتقييم مسار كل نشاط علمي بدقة | 17 |
| | | | | | 14.7 | 17.4 | 24.8 | 30.3 | 12.8 | | |
| متوس | 6 | 63.85 | 3.19 | 1.12 | 10 | 19 | 30 | 40 | 10 | ترسم جامعة أدرار أهدافها المستقبلية على ضوء تحليل شمولي للتغيرات والأحداث | 18 |
| | | | | | 9.2 | 17.4 | 27.5 | 36.7 | 9.2 | | |
| متوس | 11 | 61.28 | 3.06 | 1.14 | 12 | 19 | 40 | 26 | 12 | تقوم جامعة أدرار بتحديد المسار الأمثل للعمل من بين مجموعة مسارات | 19 |
| | | | | | 11 | 17.4 | 36.7 | 23.9 | 11 | | |
| متوس | 7 | 63.67 | 3.18 | 1.05 | 9 | 18 | 32 | 44 | 6 | تؤخر جامعة أدرار قراراتها بعد التأكد من تقييم جميع البدائل لتلك القرارات | 20 |
| | | | | | 8,3 | 16,5 | 29,4 | 40,4 | 5,5 | | |
| متوس | الاتجاه العام | 62.97 | 3.15 | 1.12 | الوسط المرجح | | | | | | |

المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (11) "تدرك جامعة أدرار أهمية الجامعات الأخرى التي تقدم خدمات مماثلة" بانحراف معياري (1.00) وهو مرتفع نسبيا لأنه يساوي (1)، ومتوسط حسابي (3.45) بدرجة مرتفعة، أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة. فحسب آراء عينة الدراسة... كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة بلغ (69.17%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي.

الفقرة رقم (3) و(12) "تهتم جامعة أدرار بزيادة مستوى المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي" و" تستجيب جامعة أدرار للتحولات والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية" بلغ وسطها الحسابي

(3.31) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.09؛ 1.12)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (66.23%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (7) و(13) "تعزز إجراءات جامعة أدرار التشغيلية من عملية التخطيط الإستراتيجي" و "تدرك جامعة أدرار التغيرات في الأنظمة الحكومية" بلغ وسطها الحسابي (3.23) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.14، 1.08)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (64.77%) ، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (8) " تلعب سياسات جامعة أدرار دورا في عملية تخطيط المشاريع الإستراتيجية" بلغ وسطها الحسابي (3.22) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.10)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (64.40%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (4) " تسعى جامعة أدرار بجعل أنشطة التخطيط الإستراتيجي ذات صفة تشاركية" بلغ وسطها الحسابي (3.21) بدرجة متوسطة، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (64.25%)، وانحرافها المعياري (1.17)، وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (18) "ترسم جامعة أدرار أهدافها المستقبلية على ضوء تحليل شمولي للتغيرات والأحداث"

بلغ وسطها الحسابي (3.19) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.11)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (63.85%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (10) "تقوم جامعة أدرار بتوثيق مخرجات تخطيط المشاريع بشكل رسمي" بلغ وسطها الحسابي (3.17) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.11)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (63.48%)، ومن خلال نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها جاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (14) " تتفهم جامعة أدرار التحولات والتغيرات في احتياجات العمال من خدماتها" بلغ وسطها الحسابي (3.16) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.10)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (63.30%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (17) "تقوم جامعة أدرار بتقييم مسار كل نشاط علمي بدقة" بلغ وسطها الحسابي (3.09) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.25)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (61.83%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (19) تقوم جامعة أدرار بتحديد المسار الأمثل للعمل من بين مجموعة مسارات" بلغ وسطها الحسابي (3.06) بدرجة متوسطة، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (61.28%)، وانحرافها المعياري (1.14)، وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (15) "تقوم جامعة أدرار بإعادة هيكلة استراتيجياتها لتلبية حاجيات العمال" بلغ وسطها الحسابي (3.05) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.10)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (61.10%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (1) "تقوم جامعة أدرار بمشاركة موظفيها في عملية التخطيط الإستراتيجي" بلغ وسطها الحسابي (3.03) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.16)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (60.73%)، ومن خلال نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها فان وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (2) "تشارك فرق العمل بجامعة أدرار بعملية التخطيط الإستراتيجي" بلغ وسطها الحسابي (3.03) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.12)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (60.73%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (9) "تمتلك جامعة أدرار دليل إرشادي مكتوب لعمليات هيكلة المشاريع" بلغ وسطها الحسابي (3.03) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.10)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (60.73%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (5) تهتم جامعة أدرار بمشاركة فئات المتعاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي " بلغ وسطها الحسابي (3.01) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.17)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (60.36%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (16) "تقوم تتصف عملية جمع المعلومات في جامعة أدرار بالشمولية" بلغ وسطها الحسابي (3.00) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.02)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (60.18%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (6) "تتصف عملية التخطيط للمشاريع في جامعة أدرار بأنها منظمة" بلغ وسطها الحسابي (2.91) بدرجة متوسطة، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (58.34%)، وانحرافها المعياري (1.17)، وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

1-1-1 التحليل الوصفي للمتغير التابع السلوك الريادي

1-1-1-1 تحليل الوصفي لإجابات المبحوثين اتجاه المحور الثاني

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى إدراك مسؤولي وموظفي جامعة أدرار لمتغير السلوك الريادي، وذلك من خلال الأسئلة (12) المطروحة من خلال هذا المحور على مفردات العينة؛ أين تم تنسيق وترتيب إجابات المبحوثين الخاصة بكل فقرة وحساب المتوسطات القيم المرجحة الخاصة بهذا المحور كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-26): الإحصاءات الوصفية لفقرات السلوك الريادي

| المحور الثاني | رقم الفقرة | الفقرة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة | الترتيب | الاتجاه العام | | | | | | |
|----------------|------------|--|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-------------------|---------------|--------|---------|---------------|------------|--------|---------|-----------|----------------|--------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| | | | | | | | | | | | | | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| السلوك الريادي | 21 | تشجيع ثقافة جامعة أدرار على التفكير بشكل مستقل | 6 | 6.6 | 44 | 40.4 | 27 | 24.8 | 21 | 19.3 | 1.10 | 3.12 | 62.4 | 10 | متوسط | | | | | | |
| | | | 11 | 11.1 | 10.1 | 9.3 | 11 | 10.1 | 10.1 | 9.3 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 22 | تعطي جامعة أدرار موظفيها حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة | 9 | 8.3 | 35 | 32.1 | 25 | 22.9 | 27 | 24.8 | 1.18 | 3.00 | 60.00 | 11 | متوسط | | | | | | |
| | | | 13 | 11.9 | 11.9 | 11.9 | 13 | 11.9 | 11.9 | 11.9 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 23 | تشجع جامعة أدرار على التحوار بين الموظفين بشأن تبني المشاريع الجديدة | 11 | 10.1 | 44 | 40.4 | 24 | 22.0 | 20 | 18.3 | 1.15 | 3.24 | 64.77 | 6 | متوسط | | | | | | |
| | | | 10 | 9.2 | 10 | 9.2 | 10 | 9.2 | 10 | 9.2 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 24 | تعطي جامعة أدرار موظفيها حرية كاملة في طريقة تنفيذ الأعمال | 9 | 8.3 | 33 | 30.3 | 25 | 22.9 | 26 | 23.9 | 1.21 | 2.94 | 58.72 | 12 | متوسط | | | | | | |
| | | | 16 | 14.7 | 16 | 14.7 | 16 | 14.7 | 16 | 14.7 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 25 | تشجع جامعة أدرار موظفيها نحو استثمار الفرص الجديدة في عملهم | 9 | 8.3 | 47 | 43.1 | 28 | 25.7 | 17 | 15.6 | 1.07 | 3.29 | 65.87 | 5 | متوسط | | | | | | |
| | | | 8 | 7.3 | 8 | 7.3 | 8 | 7.3 | 8 | 7.3 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 26 | تحت جامعة أدرار موظفيها على منظور مستقبلي لعملهم | 9 | 9 | 34 | 34 | 37 | 37 | 29 | 29 | 0.93 | 3.21 | 64.22 | 7 | متوسط | | | | | | |
| | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 27 | تشجع جامعة أدرار موظفيها على بناء علاقة تعاونية مع زملاء العمل | 13 | 11.9 | 41 | 37.6 | 30 | 27.5 | 24 | 22.0 | 0.99 | 3.38 | 67.52 | 2 | متوسط | | | | | | |
| | | | 1 | 0.9 | 1 | 0.9 | 1 | 0.9 | 1 | 0.9 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 28 | تحس جامعة أدرار موظفيها بالاستفادة من التطورات في مجال البحث العلمي | 15 | 13.8 | 47 | 43.1 | 20 | 18.3 | 26 | 23.9 | 1.03 | 3.45 | 68.99 | 1 | مرتفع | | | | | | |
| | | | 1 | 0.9 | 1 | 0.9 | 1 | 0.9 | 1 | 0.9 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 29 | تشجع جامعة أدرار موظفيها على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج | 13 | 11.9 | 40 | 36.7 | 29 | 26.6 | 27 | 24.8 | 0.99 | 3.36 | 67.16 | 3 | متوسط | | | | | | |
| | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 30 | تؤكد جامعة أدرار على المؤهلات العالية لموظفيها لإنجاز الأعمال الصعبة | 16 | 14.7 | 34 | 31.2 | 26 | 23.9 | 33 | 30.3 | 1.06 | 3.30 | 66.06 | 4 | متوسط | | | | | | |
| | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | |
| السلوك الريادي | 31 | تهتم جامعة أدرار بالحاجة لراحة موظفيها لإنجاز | 11 | 10.1 | 34 | 31.2 | 28 | 25.7 | 36 | 33.0 | 1.01 | 3.18 | 63.67 | 8 | متوسط | | | | | | |
| | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|-------|---------------|-------|------|------|--------------|------|------|------|-----|--|----|
| | | | | | | | | | | أعمالهم بدقة | |
| متوسط | 9 | 62.94 | 3.15 | 0.98 | 0 | 35 | 33 | 31 | 10 | تعطي جامعة أدرار موظفيها عوائد ومزايا عديدة في عملهم | 32 |
| | | | | | 0 | 32.1 | 30.3 | 28.4 | 9.2 | | |
| متوسط | الاتجاه العام | 64.4 | 3.22 | 1.06 | الوسط المرجح | | | | | | |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (28) "تحمس جامعة أدرار موظفيها بالاستفادة من التطورات في مجال البحث العلمي" بانحراف معياري (1.03) وهو مرتفع نسبيا لأنه يساوي (1)، ومتوسط حسابي (3.44) بدرجة مرتفعة، أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة. فحسب آراء عينة الدراسة.... كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة بلغ (68.99%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (27 ع الإسترا) "تشجع جامعة موظفيها على بناء علاقة تعاونية مع زملاء العمل" بلغ وسطها الحسابي (3.37) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (0.98)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (67.52%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (29) "تشجع جامعة أدرار موظفيها على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج" بلغ وسطها الحسابي (3.35) بدرجة متوسطة، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (67.15%)، وانحرافها المعياري (0.98)، وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (30) "تؤكد جامعة أدرار على المؤهلات العالية لموظفيها لإنجاز الأعمال الصعبة" بلغ وسطها الحسابي (3.30) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.05)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (66.05%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (25) "تشجع جامعة أدرار موظفيها نحو استثمار الفرص الجديدة في عملهم" بلغ وسطها الحسابي (3.29) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.06)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (65.87%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (23) "تشجع جامعة أدرار على التحوار بين الموظفين بشأن تبني المشاريع الجديدة" بلغ وسطها الحسابي (3.23) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.14)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (64.77%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (26) "تحت جامعة أدرار موظفيها على منظور مستقبلي لعملهم" بلغ وسطها الحسابي (3.21) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (0.93)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (64.22%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم (20) "تؤخر جامعة أدرار قراراتها بعد التأكد من تقييم جميع البدائل لتلك القرارات" بلغ وسطها الحسابي (3.18) بدرجة متوسطة، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (63.66%)، وانحرافها المعياري (1.04)، وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر عينة

الفقرة رقم (31) "تقوم تهتم جامعة أدرار بالحاجة لراحة موظفيها لإنجاز أعمالهم بدقة" بلغ وسطها الحسابي (3.18) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.01)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (63.66%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (32) "تعطي جامعة أدرار موظفيها عوائد ومزايا عديدة في عملهم" بلغ وسطها الحسابي (3.14) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (0.97)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (62.93%)، ومن خلال نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها فان وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (21) "تشجيع ثقافة جامعة أدرار على التفكير بشكل مستقل" بلغ وسطها الحسابي (3.11) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.10)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (62.38%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

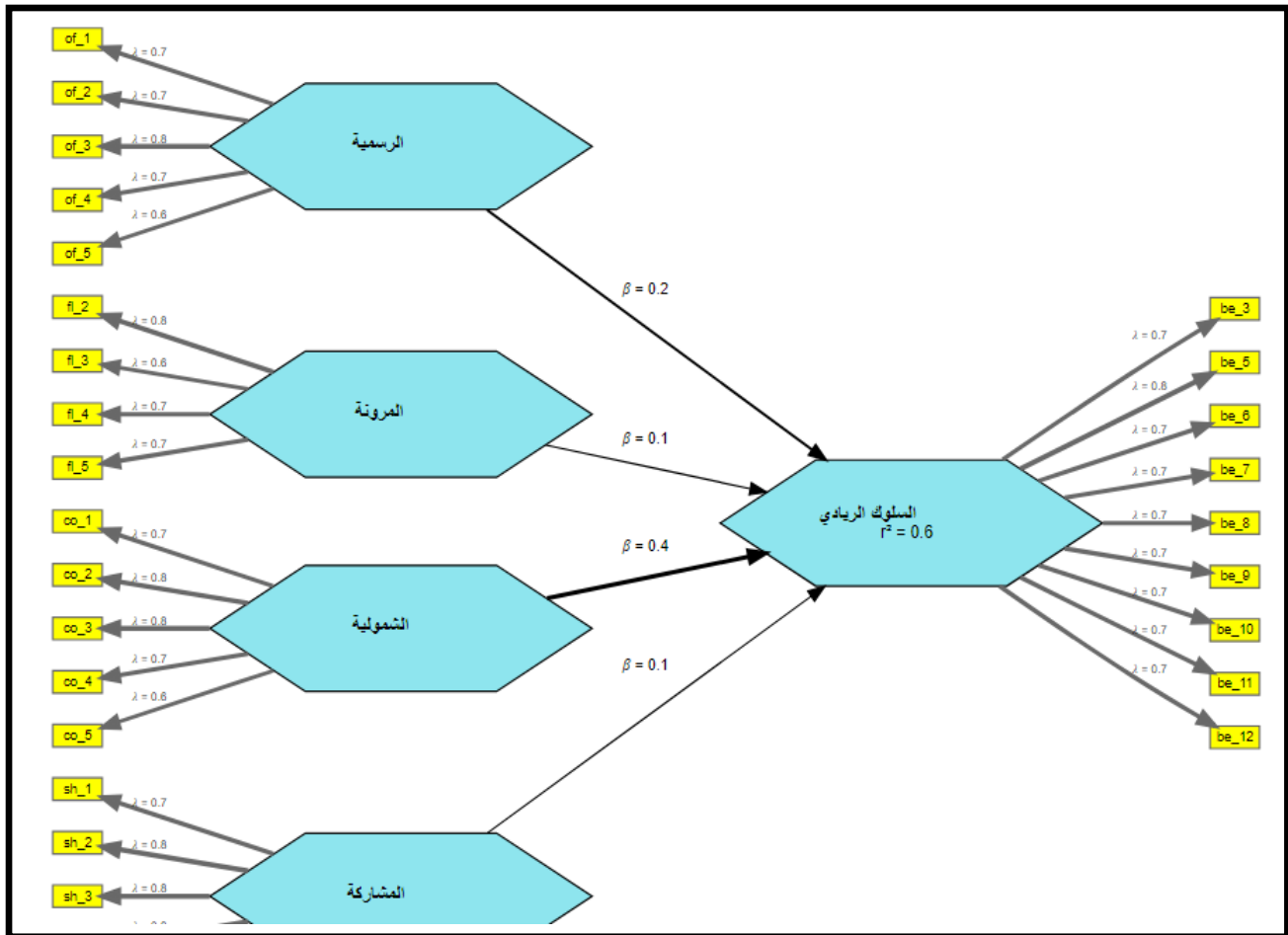
الفقرة رقم (22) "تعطي جامعة أدرار موظفيها حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة" بلغ وسطها الحسابي (3) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.17)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (60%)، ومن خلال نتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها فان وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفقرة رقم (24) "تعطي جامعة أدرار موظفيها حرية كاملة في طريقة تنفيذ الأعمال" بلغ وسطها الحسابي (2.93) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.21)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة

(58.71%)، وجاءت مستوى هذه الخاصية مرتفع في جامعة أدرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يمكن عرض النتائج الخاصة بالقوة التفسيرية ومعاملات الأثر للنموذج الدراسة في الشكل أدناه.

الشكل رقم(2-5) : تقدير نموذج الدراسة



المصدر : حزمة SEMinR لغة البرمجة R

واضح من الشكل المقدر أن بنى النموذج احتفظت بأغلب مقاييسها. حيث احتفظت المشاركة الشمولية الرسمية بكل المقاييس، بينما تم إجراء التعديل بحذف عدد قليل من مؤشرات قياس بناء المرونة والسلوك الريادي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار الفروض الأول

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي" يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار هذا الفرض.

الجدول رقم (2-27): نتائج اختبار الفرض الأول

| الأثر | الأثر الأصلي | متوسط البوتستراب | الانحراف المعياري البوتستراب | T إحصاء ستودنت | الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5 | الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5 |
|--|--------------|------------------|------------------------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|
| المعرفة التشاركية -> التخطيط الاستراتيجي | 0.775 | 0.779 | 0.044 | 17.793 | 0.682 | 0.855 |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرض الأول الذي ينص على أنه يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.775، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.779، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.044، إحصاء ستودنت البوتستراب 17.793، و 95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجها بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.682 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.855 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الأول الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي".

ثانياً- اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة" يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار هذا الفرض.

الجدول رقم(2-28): نتائج اختبار الفرض الثاني

| الأثر | الأثر الأصلي | متوسط البوتستراب | الانحراف المعياري البوتستراب | T إحصاء ستودنت | الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5 | الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5 |
|---------------------------------|--------------|------------------|------------------------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|
| المعرفة التشاركية - ضمان الجودة | 0.396 | 0.398 | 0.093 | 4.240 | 0.214 | 0.569 |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرض الثاني الذي ينص على أنه يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.396، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.398، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.093، إحصاء ستودنت البوتستراب 4.240، و95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجهما بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.214 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.569 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الثاني الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة".

ثالثاً- اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة" يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار هذا الفرض.

الجدول رقم(2-29): نتائج اختبار الفرض الثالث

| الأثر | الأثر الأصلي | متوسط البوتستراب | الانحراف المعياري البوتستراب | T إحصاء ستودنت | الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5 | الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5 |
|-------------------------------------|--------------|------------------|------------------------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|
| التخطيط الإستراتيجي - < ضمان الجودة | 0.498 | 0.499 | 0.090 | 5.507 | 0.328 | 0.676 |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرض الثالث الذي ينص على أنه يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.498، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.499، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.090، إحصاء ستودنت البوتستراب 5.507، و 95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجها بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.328 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.676 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الثالث الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة".

رابعاً- اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي" يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار هذا الفرض.

الجدول رقم (2-30): نتائج اختبار الفرض الرابع

| الأثر | الأثر الأصلي | متوسط البوتستراب | الانحراف المعياري البوتستراب | T إحصاء ستودنت | الحد الأدنى لمجال الثقة %2.5 | الحد الأعلى لمجال الثقة %97.5 |
|-------------------------------------|--------------|------------------|------------------------------|----------------|------------------------------|-------------------------------|
| التخطيط الإستراتيجي - < ضمان الجودة | 0.386 | 0.389 | 0.078 | 4.922 | 0.245 | 0.558 |

المصدر: حزمة SEMinR لغة البرمجة R

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرض الرابع الذي ينص على أنه يوجد أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.386، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.389، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.078، إحصاء ستودنت البوتستراب 4.922، و95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجهما بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.245 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.558 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الرابع الذي ينص على أنه "يوجد أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي".

الأثر غير المباشر معنوي أي يوجد أثر معنوي للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي وبالتالي النظر في الأثر المباشر بين المعرفة التشاركية و ضمان الجودة الذي كان كذلك معنوي أي يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة، وبالتالي النظر في إشارة حاصل جداء جميع التأثيرات المباشرة (أو جداء التأثير المباشر والتأثير غير المباشر) والذي هو موجب على أساس أن كل التأثيرات المباشرة موجبة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يلعب دور وسيط تكميلي في العلاقة بين المعرفة التشاركية و ضمان الجودة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

يستعرض هذا العنصر مناقشة لأهم النتائج لمتغيرات الدراسة وكذا مناقشة التحليل الوصفي لمتغيرات عينة الدراسة ، وصولاً إلى مناقشة اختبار الفرضيات التي تم طرحها.

أولاً- مناقشة نتائج عينة الدراسة

يظهر من خلال الجدول (2-19) أن (46.4%) من عينة الدراسة متحصلون على شهادة ماستر مشيرة بذلك أن الفئة الكبرى من عينة الدراسة هم حملة شهادة ماستر وهذا مؤشر هام جداً ودالاً على توفر عنصر المعرفة لديهم مما قد يساهم في كفاءة الموظفين ويعزز قدرة المسجلين على تقديم إجابات تخدم أغراض الدراسة، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر هي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 52%.

ثانياً- مناقشة متغيرات الدراسة

1- مناقشة متغير التخطيط الاستراتيجي

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في المحور الأول (خصائص التخطيط الاستراتيجي) قيمة (3.15) بدرجة متوسطة. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (1.12)، وهي أكثر من الواحد وبالتالي وجود تشتت ملحوظ في إجابات المبحوثين تجاه فقرات هذا المحور، ونسبة موافقة المبحوثين على فقرات هذا المحور نسبة مرتفعة (62.97%)، الأمر الذي يدل على أن المنظمة المبحوثة تحرص على تحري أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي في مختلف تعاملاتها وإدارة مشاريعها ، وتوقفت نسبياً الدراسة والتي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها خصائص التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية. (Boyer-Wright، 2017)

2- مناقشة متغير السلوك الريادي

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في المحور الثاني (السلوك الريادي) قيمة (64.4) بدرجة متوسطة. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (1.06)، وهي أكثر من الواحد وبالتالي وجود تشتت ملحوظ في إجابات المبحوثين تجاه فقرات هذا المحور، ونسبة موافقة المبحوثين على فقرات هذا المحور نسبة مرتفعة (64.4%)، الأمر الذي يدل على أن المنظمة المبحوثة تحرص على استقطاب أفكار إبداعية تطبقها داخل المنظمة وتشكل رأس مال إيجابي في إطار السلوك الريادي للعاملين ، وتوافقت نسبياً مع دراسة (احمد، 2017) والتي توصلت إلى أن السلوك الريادي

يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين رأس المال النفسي الايجابي والارتجال التنظيمي بجامعة أهل البيت بالعراق.

ثالثا- مناقشة نتائج الفروض

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

من خلال مناقشة الجدول (02-25) تبين أنه الأثر المباشر المعنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي كان ايجابيا حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.775، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.779، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.044، إحصاء ستودنت البوتستراب 17.793، و95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%، على التوالي) كما تم إنتاجهما بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.682 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.855 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الأول الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي"، أي أن جامعة احمد دراية بأدرار تسعى بالتخطيط الاستراتيجي لبناء المعرفة التشاركية الخاصة بها.

وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة:

Strategic Planning characteristics applied project management " (2017)Papke-Shields and Boyer-Wright

وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها خصائص التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل ايجابي على إدارة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية لبناء معرفة تشاركية لدى العمال.

وتأيدت هذه الدراسة مع دراسة اللوسي وبدوي والعكدي (2019) بعنوان متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصال العرق وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها خصائص التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل ايجابي على إدارة الأزمات في الشركة العامة لاتصالات

بالعراق من خلال تمكين عنصر المعرفة التشاركية بين العمال مما يسهل إدارة الأزمات و ضمان الجودة للمنتجات.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

من خلال مناقشة الجدول (02-26) تبين أنه الأثر المباشر المعنوي عند مستوى معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.396، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.398، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.093، إحصاء ستودنت البوتستراب 4.240، و95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجهما بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.214 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.569 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الثاني الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة"، أي أن جامعة إدرار تسعى لضمان الجودة من خلال توظيف المعرفة التشاركية بإستراتيجيته الخاصة.

وتتسجم هذه الدراسة مع دراسة :

Management on Entrepreneurial Behavior in Employees: Case Study Municipal " . Employees of District 9 of Tehran

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن وجود تأثير لإدارة المعرفة على السلوك الريادي للعاملين في بلدية المقاطعة التاسعة بطهران.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

من خلال مناقشة الجدول (02-27) تبين أنه الأثر المباشر المعنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.498، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.499، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.090، إحصاء ستودنت البوتستراب 5.507، و95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجهما بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة

2.5% إلى القيمة 0.328 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.676 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الثالث الذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة" وه ذا يدل على أن جامعة أدرار تسعى لضمان الجودة من خلال توظيف الأمثل للتخطيط الاستراتيجي وفق إستراتيجيتها الخاصة.

وتعرضت هذه الدراسة مع دراسة الألويسي ويدوي والعكدي (2019) بعنوان متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها خصائص التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل ايجابي على إدارة الأزمات في الشركة العامة لاتصالات بالعراق من خلال تمكين عنصر المعرفة التشاركية بين العمال مما يسهل إدارة الأزمات وضمان الجودة للمنتجات.

4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

من خلال مناقشة الجدول (02-28) تبين أنه الأثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي حيث كانت تقديرات الأثر الأصلي 0.386، وتقدير متوسط البوتستراب للأثر الذي بلغ 0.389، بانحراف معياري البوتستراب بقيمة 0.078، إحصاء ستودنت البوتستراب 4.922، و 95% مجال الثقة (الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% و الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5%)، على التوالي) كما تم إنتاجها بطريقة النسبة المئوية. حيث تشير قيمة الحد الأدنى لمجال الثقة 2.5% إلى القيمة 0.245 وتشير قيمة الحد الأعلى لمجال الثقة 97.5% إلى القيمة 0.558 لهما نفس الإشارة أي أن مجال الثقة لمتوسط البوتستراب لا يحتوي على الصفر. وعليه يقبل الفرض الرابع الذي ينص على أنه "يوجد أثر غير مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي".

الأثر غير المباشر معنوي أي يوجد أثر معنوي للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة من خلال توسط التخطيط الاستراتيجي وبالتالي النظر في الأثر المباشر بين المعرفة التشاركية وضمان الجودة الذي كان كذلك معنوي أي يوجد أثر مباشر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمعرفة التشاركية على

ضمان الجودة، وبالتالي النظر في إشارة حاصل جداء جميع التأثيرات المباشر(أو جداء التأثير المباشر والتأثير غير المباشر) والذي هو موجب على أساس أن كل التأثيرات المباشرة موجبة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي في جامعة أدرار يلعب دور وسيط تكميلي في العلاقة بين المعرفة التشاركية وضمان الجودة.

وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة :

The Impact of Strategic Planning."in Palestinian Municipalities on the Quality of Service Provided to Its Citizens(2019) Kharroub and Mansour.

وتوصلت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل ايجابي على معرفة وتشاركية وكذا جودة الخدمات المقدمة لمواطني في بلديات فلسطين .

وتعرضت هذه الدراسة مع دراسة الأوسى ويدوي والعكدي (2019) بعنوان متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها خصائص التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل ايجابي على إدارة الأزمات في الشركة العامة لاتصالات بالعراق من خلال تمكين عنصر المعرفة التشاركية بين العمال مما يسهل إدارة الأزمات وضمان الجودة للمنتجات.

خلاصة الفصل

من خلال ماسبق ومن خلال مناقشة النتائج والدراسات السابقة تبين أن التخطيط الاستراتيجي الأمثل والذي يحقق رسالة المنظمة وأهدافها ، من خلال توجيه الأفراد نحو السلوك الريادي لتوظيف التغيير بطريق ايجابية على بيئات الأعمال في ظل المتغيرات المتزيدة، وذلك من خلال رسم سياسات إستراتيجية وخطط لضمان تحقيق الجهد والإنتاج وكذا الجودة في تعامل مع المشاريع وبناء على ما تم طرحه في دراستنا الحالية توصلنا إلى وجود اثر معنوي مباشر للمعرفة التشاركية على التخطيط الاستراتيجي حيث كانت التقديرات الأثر الأصلي 77.5%، وكذا وجود اثر معنوي مباشر للمعرفة التشاركية على ضمان الجودة حيث كانت التقديرات لأثر الأصلي 39.6%، ووجود اثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة حيث كانت التقديرات لأثر الأصلي 49.8%.



الخاتمة



الخاتمة:

بعد استكمال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي حول اثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين بجامعة أدرار، تبلورت مجموعة من النتائج التي خلصت إليها الدراسة والتي سيتم في ضوئها تقديم أهم التوصيات ، وكذا الدراسات المستقبلية المقترحة نكون انطلاقا للباحثين فيه.

- الاستنتاجات

- ❖ تعتمد جامعة احمد دراية بأدرار على التخطيط الاستراتيجي لتشجيع الإبداع العمالي من خلال التركيز على سلوكيات العمال ودراستها.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، الشمولية، المشاركة والمرونة) على السلوك الريادي للعاملين بأبعاده مجتمعة في جامعة احمد دراية بأدرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة العناتي وبدرخان والمبيضين (2018) التي أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا إيجابية في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية بالأردن.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، الشمولية، المشاركة والمرونة) على سلوك المبادرة للعاملين بأبعاده مجتمعة في جامعة احمد دراية بأدرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Brutus and Chiyem 2018) التي أوضحت أن خصائص عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في Delta and Edo States بنيجيريا.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، الشمولية، المشاركة والمرونة) على سلوك الانجاز للعاملين بأبعاده مجتمعة في جامعة احمد دراية بأدرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة الألويسي وبدوي والعكدي (2019) التي أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يساهم مساهمة فاعلة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بالعراق.

الخاتمة

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي (الرسمية، الشمولية، المشاركة والمرونة) على سلوك الاستقلالية للعاملين بأبعاده مجتمعة في جامعة احمد دراية بأدرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Papke-Shields and Boyer-Wright

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية على السلوك الريادي للعاملين (الانجاز، الاستقلالية، المبادرة) في جامعة احمد دراية بأدرار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة تختلف ونتيجة دراسة Boateng (2019) التي بينت بأن الدرجة العالية من رسمية عملية التخطيط الاستراتيجي تعزز أداء مؤسسات التعليم العالي في غانا.

- التوصيات

إستنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يوصي الباحث بـ :

- ❖ إهتمام جامعة احمد دراية بأدرار بخاصية المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتطوير الخطة الإستراتيجية وذلك من خلال إشراك كافة المستويات الإدارية والوظيفية المكونة للجامعة.
- ❖ تبني مدخلا جامعة احمد دراية بأدرار شمولية في عملية التخطيط الاستراتيجي وتطوير الخطة الإستراتيجية وذلك من خلال جعل كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي شمولية بمفرداتها.
- ❖ إعتتماد مبدأ المرونة في الخطة الإستراتيجية المطورة لجامعة احمد دراية بأدرار لمواجهة التغيرات والتطورات سواء البيئية منها أو ما يتعلق بكل مجالات التعليم العالي والبحث العلمي .
- ❖ إعتتماد جامعة احمد دراية بأدرار مجموعة من الآليات والإجراءات لتنفيذ مخرجات العملية التخطيطية الإستراتيجية بهدف مواكبة التطورات والإتجاهات في رغبات موظفين وكذا طلبة من أساتذة وإداريين وطلبة أكاديميين .
- ❖ قيام جامعة احمد دراية بأدرار بتبني المدخل الريادي (المدرسة الريادية) منهج وأسلوبا في عملية التخطيط الاستراتيجي وربط مخرجات هذه المدرسة بسلوكيات العاملين فيه لتعزيز وتحسين مستويات الأداء على المدى البعيد.

الخاتمة

- ❖ التأكيد على أهمية السلوك الريادي لدى العاملين في جامعة احمد درية بأدرار بهدف تحقيق التميز والتفوق وذلك من خلال إعطائهم دورات تدريبية في الريادة المؤسسية والسلوكيات الريادية.
- ❖ وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإملاك متطلبات تحسين الريادة والسلوك الريادي في جامعة احمد دراية بأدرار لمواجهة التغيرات والتطورات البيئية.
- ❖ توفير جامعة احمد دراية بأدرار بيئة عمل فعالة تركز على المشاركة وتحقيق الريادة بهدف تحسين عملية صنع القرارات الإستراتيجية الداعمة لتحقيق مستويات أداء متفوقة.
- ❖ جامعة احمد درية بأدرار بخاصية الرسمية أثناء إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي كون أن هذه الخاصية تهتم بتوثيق إجراءات العملية التخطيطية ونتائج عملية التخطيط.

- الدراسات المستقبلية

- ❖ إجراء دراسة بعنوان أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الريادي للعاملين في الجامعات الجزائرية .
- ❖ القيام بدراسة بعنوان دور مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التوجه الاستراتيجي المستقبلي للجامعات الجزائرية



قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

1. إدريس، وائل والغالبي، طاهر، (2015)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
2. بلال خلف السكارنه، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
3. عباس ، انس، (2018)، الإدارة الإستراتيجية: رؤيا معاصرة ، دار النشر الدولي، المملكة العربية السعودية .
4. مجيد الكرخي، (2017)، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان.

➤ البحوث الجامعية

1. أمل عبد القادر الغنمين، (2019)، اثر المشاركة في العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة البوتاس العربية، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان.
2. بغفار عبد القادر، ماموني احمد، (2021-2022)، الدور المعدل لنظام المعلومات الاستراتيجي في الخبار بين الخبار الاستراتيجي والميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسات التأمين على مستوى ولاية أدرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، جامعة أدرار.
3. علي فهد فياض، (2013)، اثر التخطيط على السلوك الريادي للعاملين بنك الاتحاد العرقي ، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسراء .
4. كرومي نصيرة، كرومي ريده، (2019-2020)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، جامعة أدرار.

➤ المجالات


1. عوجة، أزهار، (2017)، دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء لفنادق النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

➤ المواقع الإلكترونية

1. <https://www.youtube.com/c/CheikhSaous/featured>
2. <https://www.univ-adrar.edu.dz/stat-universite/>

قائمة المراجع باللغة الأجنبية


1. Haniff, S., Ab Halim, M and Manaf, A. (2016). Moderating Effects of Entrepreneurial Behavior on the Relationship. Between Marketing Capabilities and Marketing Performance of Food and Beverage Industry Smes in Malaysia. Journal of international business management.
2. Rahman, A. (2016). The Impact of Strategic Planning on enhancing the Strategic Performance of banks: Evidence from Bahrain. Banks and Bank Systems.
3. . Zeebaree, M., and Siron, R. (2017). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs. International Review of Management and Marketing.
4. Phillips, P. A. (2016). Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study. International Journal of Hospitality Management.



قائمة الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم وبه نستعين وعليه نتوكل

والصلاة والسلام على اشرف المرسلين

| | |
|--|---|
|  <p>UNIVERSITÉ AHMED DRAIA</p> | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة أحمد دراية-أدرار- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
|--|---|

استببان موجه لموظفي جامعة أحمد دراية أدرار

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالاً لنيل متطلبات شهادة الماستر تخصص: إدارة أعمال، بجامعة أحمد دراية- أدرار-، وبصدد

التحضير لمذكرة التخرج بعنوان: "أثر خصائص التخطيط الإستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين"،

بإشراف الأستاذ: ساوس الشيخ نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية الآتية: ما أثر

خصائص التخطيط الإستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين في جامعة أحمد دراية أدرار؟

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة باعتباركم طرفاً فاعلاً في إنجاح هذه الدراسة وكلنا أمل في تعاونكم ،

لذا فإننا نرغب منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة مع مراعاة ما يأتي:

- الحرية في الإجابة وتوخي الصراحة والأمانة.

- الرجاء تحديد الإجابة (ردة فعلك) التي تشعر بها.

- الإجابة على الإستبانة محاطة بالسرية التامة بحيث لا تستخدم إلا في غرض الدراسة فقط.

شاكرين لكم سيدي- سيدتي- مقدما على ما تفضلتم به من إجابات وما بدلتموه من جهد في انجاز هذه

الإستبانة وما خصصتموه لهذه الدراسة من وقتكم الثمين، من اجل الوصول إلى أفضل النتائج، راجين من

الله أن يرعاك ويحفظكم، مع تمنياتنا لكم بالمزيد من التميز والإبداع والريادة.

الطالبين: أبادادة بوجمعة - لحبيب هواري

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 عاماً بين من 30 إلى 49 عاماً من 50 عاماً فما فوق

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل ليسانس ماجستير دراسات عليا

4- عدد سنوات الخدمة في جامعة أدرار:

أقل من 05 سنوات 05 إلى 08 سنوات 08 سنوات فأكثر

المحور الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية النظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب.

| البعد الأول: مشاركة التخطيط الإستراتيجي | | | | | | |
|--|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| ت | فقرات البعد | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 01 | تقوم جامعة أدرار بمشاركة موظفيها في عملية التخطيط الإستراتيجي . | | | | | |
| 02 | تشارك فرق العمل بجامعة أدرار بعملية التخطيط الإستراتيجي | | | | | |
| 03 | تهتم جامعة أدرار بزيادة مستوى المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي | | | | | |
| 04 | تسعى جامعة أدرار بجعل أنشطة التخطيط الإستراتيجي ذات صفة تشاركية | | | | | |
| 05 | تهتم جامعة أدرار بمشاركة فئات المتعاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي. | | | | | |
| البعد الثاني : رسمية التخطيط الإستراتيجي | | | | | | |
| 06 | تتصف عملية التخطيط للمشاريع في جامعة أدرار بأنها منظمة. | | | | | |
| 07 | تعزز إجراءات جامعة أدرار التشغيلية من عملية التخطيط الإستراتيجي | | | | | |
| 08 | تلتزم سياسات جامعة أدرار دورا في عملية تخطيط المشاريع الإستراتيجية . | | | | | |
| 09 | تمتلك جامعة أدرار دليل إرشادي مكتوب لعمليات هيكلية المشاريع | | | | | |
| 10 | تقوم جامعة أدرار بتوثيق مخرجات تخطيط المشاريع بشكل رسمي. | | | | | |
| البعد الثالث : مرونة التخطيط الإستراتيجي | | | | | | |
| 11 | تدرك جامعة أدرار أهمية الجامعات الأخرى التي تقدم خدمات مماثلة . | | | | | |
| 12 | تستجيب جامعة أدرار للتحويلات والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية . | | | | | |
| 13 | تدرك جامعة أدرار التغيرات في الأنظمة الحكومية . | | | | | |
| 14 | تتفهم جامعة أدرار التحويلات والتغيرات في | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | احتياجات العمال من خدماتها. |
| | | | | 15 | تقوم جامعة أدرار بإعادة هيكلة استراتيجياتها لتلبية حاجيات العمال . |
| البعد الرابع : شمولية التخطيط الإستراتيجي | | | | | |
| | | | | 16 | تتصف عملية جمع المعلومات في جامعة أدرار بالشمولية. |
| | | | | 17 | تقوم جامعة أدرار بتقييم مسار كل نشاط علمي بدقة. |
| | | | | 18 | ترسم جامعة أدرار أهدافها المستقبلية على ضوء تحليل شمولي للتغيرات والأحداث. |
| | | | | 19 | تقوم جامعة أدرار بتحديد المسار الأمثل للعمل من بين مجموعة مسارات. |
| | | | | 20 | تؤخر جامعة أدرار قراراتها بعد التأكد من تقييم جميع البدائل لتلك القرارات. |

المحور الثالث: السلوك الريادي للعاملين

مفهوم السلوك الريادي للعاملين: ويعرف السلوك الريادي على أنه قدرة الأفراد العاملين في المنظمات على تحديد واستثمار فرص الأعمال الجديدة بهدف الإرتقاء بمنظمتهم مما ينعكس على سلوكياتهم الإبداعية.

| | | | | | |
|--|--|--|--|----|--|
| البعد الخامس : سلوك الاستقلالية | | | | | |
| | | | | 21 | تشجيع ثقافة جامعة أدرار على التفكير بشكل مستقل. |
| | | | | 22 | تعطي جامعة أدرار موظفيها حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة . |
| | | | | 23 | تشجع جامعة أدرار على التماور بين الموظفين بشأن تبني المشاريع الجديدة. |
| | | | | 24 | تعطي جامعة أدرار موظفيها حرية كاملة في طريقة تنفيذ الأعمال. |
| البعد السادس : سلوك المبادرة | | | | | |
| | | | | 25 | تشجع جامعة أدرار موظفيها نحو استثمار الفرص الجديدة في عملهم . |
| | | | | 26 | تحت جامعة أدرار موظفيها على منظور مستقبلي لعملهم. |
| | | | | 27 | تشجع جامعة موظفيها على بناء علاقة تعاونية مع زملاء العمل. |
| | | | | 28 | تحمس جامعة أدرار موظفيها بالاستفادة من التطورات في مجال البحث العلمي . |
| البعد السابع : سلوك الإنجاز | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 29 | تشجع جامعة أدرار موظفيها على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج. |
| | | | | | 30 | تؤكد جامعة أدرار على المؤهلات العالية لموظفيها لإنجاز الأعمال الصعبة. |
| | | | | | 31 | تهتم جامعة أدرار بالحاجة لراحة موظفيها لإنجاز أعمالهم بدقة. |
| | | | | | 32 | تعطي جامعة أدرار موظفيها عوائد ومزايا عديدة في عملهم . |

ENCADREMENT (2020/2021)

| Grade | E. Permanents | | | E. Associés | | | Total | | |
|-----------------------------|---------------|------------|------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| | Masc. | Fém. | Total | Masc. | Fém. | Total | Masc. | Fém. | Total |
| Professeur E. sup. | 91 | 09 | 100 | 01 | 00 | 01 | 92 | 09 | 101 |
| Maître de conférence | 180 | 47 | 227 | 00 | 00 | 00 | 180 | 47 | 227 |
| Maître assistant | 117 | 48 | 165 | 100 | 00 | 100 | 217 | 48 | 265 |
| Total | 388 | 104 | 492 | 101 | 00 | 101 | 489 | 104 | 593 |

INFRASTRUCTURE UNIVERSITAIRES

| Infrastructure | Salles de cours | Amphithéâtres | Laboratoires | Salle de conférence |
|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|
| Nombre | 112 | 15 | 30 | 04 |
| Capacité | 4738 | 4100 | 612 | 236 |

INFRASTRICTEURE D' HEBERGEMENT

| Résidences universitaires | Hébergement | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Capacité | | Sexe | |
| | Théorique | Réelle | Garçon | Filles |
| 05 juillet 1962 | 400 | 447 | 447 | |
| 2000 Lits (Adrar) RU HASSIBA BEN BOUALI | 2000 | 2059 | | 2059 |
| 2000 Lits (Tililane) RU BELAAGOUN EL-ZAHRA | 2000 | 2745 | | 2745 |
| 1500 Lits (Tililane) RU BOULAYLA KHWAILED | 1500 | 2084 | | 2084 |
| 2000 Lits Route Aéroport RU 19 MAI 1956 | 2000 | 2588 | 2588 | |
| Total | 7900 | 9923 | 3035 | 6888 |

| Résidences universitaires | Restauration | |
|--|----------------|---------------|
| | Nombre | |
| | Places assises | Repas/ jour |
| 05 juillet 1962 | 200 | 800 |
| 2000 Lits (Adrar) RU HASSIBA BEN BOUALI | 800 | 4000 |
| 2000 Lits (Tililane) RU BELAAGOUN EL-ZAHRA | 800 | 5400 |
| 1500 Lits (Tililane) RU BOULAYLA KHWAILED | 500 | 4000 |
| 2000 Lits Route Aéroport RU 19 MAI 1956 | 800 | 5100 |
| Restaurant central | 800 | 1400 |
| Total | 3900 | 20 700 |

ENCADREMENT (2020/2021)

| Grade | E. Permanents | | | E. Associés | | | Total | | |
|----------------------|---------------|------------|------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| | Masc. | Fém. | Total | Masc. | Fém. | Total | Masc. | Fém. | Total |
| Professeur E. sup. | 91 | 09 | 100 | 01 | 00 | 01 | 92 | 09 | 101 |
| Maître de conférence | 180 | 47 | 227 | 00 | 00 | 00 | 180 | 47 | 227 |
| Maître assistant | 117 | 48 | 165 | 100 | 00 | 100 | 217 | 48 | 265 |
| Total | 388 | 104 | 492 | 101 | 00 | 101 | 489 | 104 | 593 |

INFRASTRUCTURE UNIVERSITAIRES

| Infrastructure | Salles de cours | Amphithéâtres | Laboratoires | Salle de conférence |
|----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------------|
| Nombre | 112 | 15 | 30 | 04 |
| Capacité | 4738 | 4100 | 612 | 236 |

INFRASTRUCTURE D' HEBERGEMENT

| Résidences universitaires | Hébergement | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Capacité | | Sexe | |
| | Théorique | Réelle | Garçon | Filles |
| 05 juillet 1962 | 400 | 447 | 447 | |
| 2000 Lits (Adrar) RU HASSIBA BEN BOUALI | 2000 | 2059 | | 2059 |
| 2000 Lits (Tililane) RU BELAAGOUN EL-ZAHRA | 2000 | 2745 | | 2745 |
| 1500 Lits (Tililane) RU BOULAYLA KHWAILED | 1500 | 2084 | | 2084 |
| 2000 Lits Route Aéroport RU 19 MAI 1956 | 2000 | 2588 | 2588 | |
| Total | 7900 | 9923 | 3035 | 6888 |

| Résidences universitaires | Restauration | |
|--|----------------|---------------|
| | Nombre | |
| | Places assises | Repas/ jour |
| 05 juillet 1962 | 200 | 800 |
| 2000 Lits (Adrar) RU HASSIBA BEN BOUALI | 800 | 4000 |
| 2000 Lits (Tililane) RU BELAAGOUN EL-ZAHRA | 800 | 5400 |
| 1500 Lits (Tililane) RU BOULAYLA KHWAILED | 500 | 4000 |
| 2000 Lits Route Aéroport RU 19 MAI 1956 | 800 | 5100 |
| Restaurant central | 800 | 1400 |
| Total | 3900 | 20 700 |

Frequency Table

تقوم جامعة
أدرار بمشاركة
موظفيها في
عملية التخطيط
الإستراتيجي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 15 | 13,8 | 13,8 | 13,8 |
| | غير موافق | 19 | 17,4 | 17,4 | 31,2 |
| | محايد | 29 | 26,6 | 26,6 | 57,8 |
| | موافق | 39 | 35,8 | 35,8 | 93,6 |
| | موافق بشدة | 7 | 6,4 | 6,4 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تشارك فرق
العمل بجامعة
أدرار بعملية
التخطيط
الإستراتيجي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 13 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | غير موافق | 22 | 20,2 | 20,2 | 32,1 |
| | محايد | 28 | 25,7 | 25,7 | 57,8 |
| | موافق | 40 | 36,7 | 36,7 | 94,5 |
| | موافق بشدة | 6 | 5,5 | 5,5 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم جامعة
أدرار بزيادة
مستوى
المشاركة في
عملية التخطيط
الإستراتيجي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 8 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | غير موافق | 19 | 17,4 | 17,4 | 24,8 |
| | محايد | 23 | 21,1 | 21,1 | 45,9 |

| | | | | |
|------------|-----|-------|-------|-------|
| موافق | 49 | 45,0 | 45,0 | 90,8 |
| موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 100,0 |
| Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تسعى جامعة
أدرار بجعل
أنشطة التخطيط
الإستراتيجي
ذات صفة
تشاركية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 11 | 10,1 | 10,2 | 10,2 |
| | غير موافق | 20 | 18,3 | 18,5 | 28,7 |
| | محايد | 24 | 22,0 | 22,2 | 50,9 |
| | موافق | 41 | 37,6 | 38,0 | 88,9 |
| | موافق بشدة | 12 | 11,0 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 108 | 99,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 0,9 | | |
| Total | | 109 | 100,0 | | |

تهتم جامعة
أدرار بمشاركة
فئات المتعاملين
في عملية
التخطيط
الإستراتيجي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 13 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | غير موافق | 25 | 22,9 | 22,9 | 34,9 |
| | محايد | 27 | 24,8 | 24,8 | 59,6 |
| | موافق | 35 | 32,1 | 32,1 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 9 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تتصف عملية
التخطيط
للمشاريع في
جامعة أدرار
بأنها منظمة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 14 | 12,8 | 12,8 | 12,8 |
| | غير موافق | 27 | 24,8 | 24,8 | 37,6 |
| | محايد | 32 | 29,4 | 29,4 | 67,0 |
| | موافق | 26 | 23,9 | 23,9 | 90,8 |
| | موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تعزز إجراءات
جامعة أدرار
التشغيلية من
عملية التخطيط
الإستراتيجي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 9,2 |
| | غير موافق | 19 | 17,4 | 17,4 | 26,6 |
| | محايد | 27 | 24,8 | 24,8 | 51,4 |
| | موافق | 41 | 37,6 | 37,6 | 89,0 |
| | موافق بشدة | 12 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تلعب سياسات
جامعة أدرار
دورا في عملية
تخطيط
المشاريع
الإستراتيجية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 5 | 4,6 | 4,6 | 4,6 |
| | غير موافق | 29 | 26,6 | 26,6 | 31,2 |
| | محايد | 24 | 22,0 | 22,0 | 53,2 |
| | موافق | 39 | 35,8 | 35,8 | 89,0 |
| | موافق بشدة | 12 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تمتلك جامعة
أدرار دليل
إرشادي مكتوب
لعمليات هيكلة
المشاريع

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 9,2 |
| | غير موافق | 26 | 23,9 | 23,9 | 33,0 |
| | محايد | 31 | 28,4 | 28,4 | 61,5 |
| | موافق | 34 | 31,2 | 31,2 | 92,7 |
| | موافق بشدة | 8 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم جامعة
أدرار بتوثيق
مخرجات
تخطيط
المشاريع بشكل
رسمي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 11 | 10,1 | 10,1 | 10,1 |
| | غير موافق | 19 | 17,4 | 17,4 | 27,5 |
| | محايد | 26 | 23,9 | 23,9 | 51,4 |
| | موافق | 46 | 42,2 | 42,2 | 93,6 |
| | موافق بشدة | 7 | 6,4 | 6,4 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تدرك جامعة
أدوار أهمية
الجامعات
الأخرى التي
تقدم خدمات
مماثلة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| | غير موافق | 16 | 14,7 | 14,7 | 18,3 |
| | محايد | 28 | 25,7 | 25,7 | 44,0 |
| | موافق | 48 | 44,0 | 44,0 | 88,1 |
| | موافق بشدة | 13 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تستجيب جامعة
أدوار للتحويلات
والتغيرات في
الظروف
الاقتصادية
والسياسية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 8 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | غير موافق | 21 | 19,3 | 19,3 | 26,6 |
| | محايد | 21 | 19,3 | 19,3 | 45,9 |
| | موافق | 47 | 43,1 | 43,1 | 89,0 |
| | موافق بشدة | 12 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تدرك جامعة
أدوار التغيرات
في الأنظمة
الحكومية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 9 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | غير موافق | 17 | 15,6 | 15,6 | 23,9 |
| | محايد | 32 | 29,4 | 29,4 | 53,2 |
| | موافق | 41 | 37,6 | 37,6 | 90,8 |
| | موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 100,0 |

| | | | |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 109 | 100,0 | 100,0 |
|-------|-----|-------|-------|

تتفهم جامعة
أدراك التحولات
والتغيرات في
احتياجات
العمال من
خدماتها

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 8 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | غير موافق | 26 | 23,9 | 23,9 | 31,2 |
| | محايد | 23 | 21,1 | 21,1 | 52,3 |
| | موافق | 44 | 40,4 | 40,4 | 92,7 |
| | موافق بشدة | 8 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| Total | | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم جامعة
أدراك بإعادة
هيكلية
استراتيجياتها
لتلبية حاجيات
العمال

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 9,2 |
| | غير موافق | 26 | 23,9 | 23,9 | 33,0 |
| | محايد | 28 | 25,7 | 25,7 | 58,7 |
| | موافق | 38 | 34,9 | 34,9 | 93,6 |
| | موافق بشدة | 7 | 6,4 | 6,4 | 100,0 |
| Total | | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تتصف عملية
جمع المعلومات
في جامعة
أدراك
بالشمولية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 5,5 | 5,6 | 5,6 |
| | غير موافق | 30 | 27,5 | 27,8 | 33,3 |
| | محايد | 37 | 33,9 | 34,3 | 67,6 |
| | موافق | 27 | 24,8 | 25,0 | 92,6 |
| | موافق بشدة | 8 | 7,3 | 7,4 | 100,0 |
| Total | | 108 | 99,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 0,9 | | |
| Total | | 109 | 100,0 | | |

تقوم جامعة
أدرار بتقييم
مسار كل نشاط
علمي بدقة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 16 | 14,7 | 14,7 | 14,7 |
| | غير موافق | 19 | 17,4 | 17,4 | 32,1 |
| | محايد | 27 | 24,8 | 24,8 | 56,9 |
| | موافق | 33 | 30,3 | 30,3 | 87,2 |
| | موافق بشدة | 14 | 12,8 | 12,8 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

ترسم جامعة
أدرار أهدافها
المستقبلية على
ضوء تحليل
شمولي
للتغيرات
والأحداث

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 9,2 |
| | غير موافق | 19 | 17,4 | 17,4 | 26,6 |
| | محايد | 30 | 27,5 | 27,5 | 54,1 |
| | موافق | 40 | 36,7 | 36,7 | 90,8 |
| | موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تقوم جامعة
أدرار بتحديد
المسار الأمثل
للعمل من بين
مجموعة
مسارات

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 12 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |
| | غير موافق | 19 | 17,4 | 17,4 | 28,4 |
| | محايد | 40 | 36,7 | 36,7 | 65,1 |
| | موافق | 26 | 23,9 | 23,9 | 89,0 |
| | موافق بشدة | 12 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تؤخر جامعة
أدرار قراراتها
بعد التأكد من
تقييم جميع
البدائل لتلك
القرارات

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 9 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | غير موافق | 18 | 16,5 | 16,5 | 24,8 |
| | محايد | 32 | 29,4 | 29,4 | 54,1 |
| | موافق | 44 | 40,4 | 40,4 | 94,5 |
| | موافق بشدة | 6 | 5,5 | 5,5 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تشجيع ثقافة
جامعة أدرار
على التفكير
بشكل مستقل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 11 | 10,1 | 10,1 | 10,1 |
| | غير موافق | 21 | 19,3 | 19,3 | 29,4 |
| | محايد | 27 | 24,8 | 24,8 | 54,1 |
| | موافق | 44 | 40,4 | 40,4 | 94,5 |
| | موافق بشدة | 6 | 5,5 | 5,5 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تعطي جامعة
أدرار موظفيها
حرية كافية
لتطبيق الأفكار
الجديدة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 13 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | غير موافق | 27 | 24,8 | 24,8 | 36,7 |
| | محايد | 25 | 22,9 | 22,9 | 59,6 |
| | موافق | 35 | 32,1 | 32,1 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 9 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تشجع جامعة
أدرار على
التحاور بين
الموظفين بشأن
تبني المشاريع
الجديدة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 9,2 |
| | غير موافق | 20 | 18,3 | 18,3 | 27,5 |
| | محايد | 24 | 22,0 | 22,0 | 49,5 |
| | موافق | 44 | 40,4 | 40,4 | 89,9 |
| | موافق بشدة | 11 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تعطي جامعة
أدراك موظفيها
حرية كاملة في
طريقة تنفيذ
الأعمال

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 16 | 14,7 | 14,7 | 14,7 |
| | غير موافق | 26 | 23,9 | 23,9 | 38,5 |
| | محايد | 25 | 22,9 | 22,9 | 61,5 |
| | موافق | 33 | 30,3 | 30,3 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 9 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تشجع جامعة
أدراك موظفيها
نحو استثمار
الفرص الجديدة
في عملهم

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 8 | 7,3 | 7,3 | 7,3 |
| | غير موافق | 17 | 15,6 | 15,6 | 22,9 |
| | محايد | 28 | 25,7 | 25,7 | 48,6 |
| | موافق | 47 | 43,1 | 43,1 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 9 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تحت جامعة
أدراك موظفيها
على منظور
مستقبلي
لعملهم

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 29 | 26,6 | 26,6 | 26,6 |
| | محايد | 37 | 33,9 | 33,9 | 60,6 |
| | موافق | 34 | 31,2 | 31,2 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 9 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تشجع جامعة
موظفيها على
بناء علاقة
تعاونية مع
زملاء العمل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| | غير موافق | 24 | 22,0 | 22,0 | 22,9 |

| | | | | |
|------------|-----|-------|-------|-------|
| محايد | 30 | 27,5 | 27,5 | 50,5 |
| موافق | 41 | 37,6 | 37,6 | 88,1 |
| موافق بشدة | 13 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تحمس جامعة
أدراك موظفيها
بالاستفادة من
التطورات في
مجال البحث
العلمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 1 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| غير موافق | 26 | 23,9 | 23,9 | 24,8 |
| محايد | 20 | 18,3 | 18,3 | 43,1 |
| موافق | 47 | 43,1 | 43,1 | 86,2 |
| موافق بشدة | 15 | 13,8 | 13,8 | 100,0 |
| Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تشجيع جامعة
أدراك موظفيها
على ترجمة
الأفكار إلى
مهام ونتائج

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 27 | 24,8 | 24,8 | 24,8 |
| محايد | 29 | 26,6 | 26,6 | 51,4 |
| موافق | 40 | 36,7 | 36,7 | 88,1 |
| موافق بشدة | 13 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تؤكد جامعة
أدراك على
المؤهلات
العالية
لموظفيها
لإنجاز الأعمال
الصعبة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 33 | 30,3 | 30,3 | 30,3 |
| محايد | 26 | 23,9 | 23,9 | 54,1 |
| موافق | 34 | 31,2 | 31,2 | 85,3 |
| موافق بشدة | 16 | 14,7 | 14,7 | 100,0 |
| Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم جامعة
أدرار بالحاجة
لراحة موظفيها
لإنجاز أعمالهم
بدقة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 36 | 33,0 | 33,0 | 33,0 |
| | محايد | 28 | 25,7 | 25,7 | 58,7 |
| | موافق | 34 | 31,2 | 31,2 | 89,9 |
| | موافق بشدة | 11 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

تعطي جامعة
أدرار موظفيها
عوائد ومزايا
عديدة في
عملهم

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 35 | 32,1 | 32,1 | 32,1 |
| | محايد | 33 | 30,3 | 30,3 | 62,4 |
| | موافق | 31 | 28,4 | 28,4 | 90,8 |
| | موافق بشدة | 10 | 9,2 | 9,2 | 100,0 |
| | Total | 109 | 100,0 | 100,0 | |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ