

دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار)

د. بوسهمين أحمد¹

أ. عياط سعاد²

Abstract:

This study aims at demonstrating the role of strategic management on the performance of Tahri Mohamed university. In order to achieve this, a descriptive and analytical approach has been adopted, which represents the target population including academic managers and the administrative staff in this university. A questionnaire has been administered to them. The analysis of the data collected was based on descriptive statistics and inferential methods using the SPSS software. The study was concluded with several findings, the most important of which was the existence of the relation of a statistically significant between strategic planning and performance of Tahri Mohamed university Bechar. The study suggested the need to apply the strategic planning method with all the its components and in its proper scientific sence to make use of its advantages in the development of their performance.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Performance, Higher Education Institutions, The Balanced Scorecard.

المخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، ومن أجل تحقيق ذلك تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكوّن مجتمع الدراسة وعينته من كافة المدراء الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعة، وُزعت عليهم استمارات الاستبيان. كما اعتمدنا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار، واقترحت الدراسة ضرورة السعي لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي بجميع مكوناته وبمفهومه العلمي الصحيح في جامعة طاهري محمد بشار للاستفادة من مزاياها في تطوير أدائها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، مؤسسات التعليم العالي، بطاقة الأداء المتوازن.

مقدمة:

تواجه كافة المؤسسات وبشئى أنواعها في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، مما أدّى إلى التطور الكبير في وسائل الإنتاج وأساليبه، والتغير السريع في مستوى المهارة لأداء الأعمال المختلفة، الأمر الذي يتطلب توافر القوى البشرية المؤهلة لأداء هذه الأعمال بالمستوى المطلوب. ولقد تعاظمت أهمية العلم والمعرفة التكنولوجية على وجه الخصوص في الاقتصاديات المعاصرة، حتى غدت السمة الغالبة على اقتصاد القرن الجديد، وأصبحت قوة الأمم تقاس بمدى تطورها العلمي والتكنولوجي، فخلف كل

1 جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر. Email: univahmed@gmail.com

2 جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر. Email: sayat22@ymail.com

تقدم تقني واقتصادي تكمن جهود العلماء والباحثين. وتُعد مؤسسات التعليم العالي من أهم مصادر المعرفة والإبداع وإعداد الطاقات البشرية وصلها، وتنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب، وهي في نفس الوقت الأكثر مسؤولية عن التغيرات الحاصلة في هذا المجتمع. كل هذا أدّى إلى ضرورة الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي وكيفية إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية الجامعية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع، وبالتالي تحسين إنتاجية الجامعة. مما دعا هذه المؤسسات إلى البحث عن وسائل وأساليب تمكنها من التكيف مع هذه التحولات والتي تزداد يوماً بعد يوم، والمقدرة على توقع المشكلات التي قد تحدث، ومن ثم التعامل معها بصورة تضمن لها الاستقرار أمام القضايا الطارئة. وقد تبين من خلال العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطاراً لتحسين أداء المؤسسات بشتى أنواعها في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها من خلال عملياتها المتنوعة، كما أنه يُمكن المنظمات من استغلال مواردها المالية والبشرية، كما ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية التي تخضع للتغيير، وبخاصة في مؤسسات التعليم العالي التي يجب أن يمارس فيها التخطيط الاستراتيجي دون تأخير لصالح التعليم والبحث العلمي بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي عموماً وجامعة طاهري محمد بشار خصوصاً؟

وتأسيساً على إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة الطاهري محمد بشار.

وتتحدد أهمية هذه الدراسة من تناولها لأحد المداخل الإستراتيجية التي يمكن استخدامها في تحسين وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وهو التخطيط الاستراتيجي، والذي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات التعليم المتميز، والإصلاح التعليمي والإدارة الجامعية الفعالة، خاصة في ظل التحديات والتطورات العلمية والتقنية السريعة لعصرنا الراهن. كما تتبع أهميته من تركيزه على تطوير التعليم الجامعي، والذي يعد الأداة الرئيسية في تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع.

كما تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي عامة وجامعة طاهري محمد بشار خاصة. وكذلك التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في جامعة طاهري محمد بشار.

وسيتم تغطية هذه الدراسة من خلال المحاور التالية:

- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؛
- الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن؛
- الدراسة الميدانية.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

نال التخطيط الإستراتيجي كأحد محاور الإدارة الاستراتيجية، اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وظل هذا الاهتمام مستمراً حتى وقتنا الراهن، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي تواجهها المنظمات في ممارسة مهامها¹. ولقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرّفه Drucker (1980) بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج"². وكذلك يعرفه أبو قحف نقلاً عن (R.Antony) بأنه "عملية إقرار أهداف المنظمة والتغيرات في هذه الأهداف والموارد المستعملة والسياسات التي ستحدد كيفية تحصيل، استعمال والتصرف بهذه الموارد"³. في حين عرّفه كل من Wheelen & Hunger (2004) على أن "التخطيط الاستراتيجي يمثل تطوير وبناء خطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة من التعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعاً لمصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة متضمناً تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة"⁴.

إذن نستطيع القول أن التخطيط الاستراتيجي يقوم أساساً على الإعداد والتدبير مستنداً في ذلك على تصورات واضحة وشاملة وطويلة المدى للمواقف المستقبلية للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها.

2. عمليات التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي أو كما يطلق عليها مرحلة التصميم أو مرحلة صياغة الإستراتيجية، أولى وأهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، إذ يشتمل على مجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية، والتي تتمثل في:

1.2. تحديد التوجه الإستراتيجي: يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي بمثابة خطوة جوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن:

أ- تحديد رسالة ورؤية المؤسسة: تُعرف الرؤية بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة، وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلاً⁵. في حين تُعرف الرسالة بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي تشكل ثقافة المؤسسة، ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها

¹ سمير شرف، وليد عامر، غير عطيرة، واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية "سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية"، المجلد 33، العدد 2، سوريا، 2011، ص: 79.

² علي حمود علي، التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، جامعة الخرطوم، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 2012، ص: 746.

³ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997، ص: 27.

⁴ عبد الوهاب بن بركة، رقية منصور، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات: بين أهميته لمنظمات الأعمال والعوائق التي يواجهها، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 14، الجزائر، 2013، ص: 3.

⁵ مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005، ص: 72.

المؤسسة و المجتمع الذي تنتمي إليه¹، وتحاول الرسالة الإجابة على السؤالين التاليين: أين نحن الآن؟ وما هو الغرض من إنشاء المؤسسة؟².

ب- تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية: في ضوء صياغة وتحديد رسالة المؤسسة يتم وضع الأهداف والغايات لتمثل ترجمة عملية للتوجهات الإستراتيجية العامة. إذ تشير **الغايات** إلى النتائج المراد تحقيقها على المدى الزمني الطويل، ويقوم مجلس الإدارة العليا بتحديد غايات المؤسسة³، لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية⁴، كما أنها تتسم بالعمومية والشمول؛ في حين تشير **الأهداف** إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشداً للنتائج ومعيّاراً للقياس والتقييم، فهي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي⁵؛ وبالتالي تعتبر الغايات أهداف عامة شاملة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، فتشتق من الرؤية والرسالة ثم تقسم إلى أهداف، وهذه الأخيرة تمثل مكونات أو مراحل للغايات، فتحقيق هدف يعني إنجاز مرحلة من مراحل تحقيق الغايات.

2.2. التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة: يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات التخطيط الإستراتيجي، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

3.2. تحديد الموقف الاستراتيجي: بعد القيام بتحليل البيئة الاستراتيجية، يترتب على المؤسسة معرفة ما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) وعواملها الخارجية (الفرص والتهديدات). ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT⁶.

4.2. الاختيار الاستراتيجي والبدائل الإستراتيجية: الاختيار الإستراتيجي هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية أفضل تمثيل⁷. أما البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.

¹ غسان عيسى العميري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص: 46، بتصرف..

² publishing, Abdulrahman al-guboori, Tabar mansoor, Strategic management concept context and cases, dar Wael Amman, first edition, 2005, P: 66.

³ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص: 54.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل، القاهرة، 2000، ص: 22.

⁵ زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية، اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 159.

⁶ المرجع السابق، ص: 159.

⁷ المرجع السابق، ص: 173.

5.2. وضع السياسات: ويرى كل من Wheelen & Hunger¹ أن عملية اختيار أفضل بديل استراتيجي ليست هي نهاية مرحلة صياغة الاستراتيجية، لكن يجب تحديد السياسات التي تضع الخطوط العريضة لمرحلة التنفيذ، والتي تشكل القواعد الأساسية من الإستراتيجية المختارة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف أرجاء المؤسسة. حيث تمثل السياسات الإطار المرشد لعملية اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ في جميع أجزاء المؤسسة²، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تصميم الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها.

3. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يختلف التخطيط الاستراتيجي للجامعة عن نموذج التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال من حيث³:

1.3- الإطار الزمني للخطوة الاستراتيجية: إن العمليات المتعلقة بالإنتاج في البيئة الأكاديمية تستغرق سنوات عديدة للحكم على مدى جودتها وكفاءتها، وبالتالي فإن الخطوة الاستراتيجية ينبغي أن تستغرق وقتاً أطول للحكم على جودة الاستراتيجيات في الوصول إلى الأهداف التي تم تعريفها في الخطوة الاستراتيجية، ولذا فإن التوقيت الزمني المتبع في وضع الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي يتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات، بينما يتعدى ذلك في بعضها إلى عشر سنوات.

2.3- المشاركة والوصول إلى الإجماع: يتميز نموذج التخطيط في مؤسسات التعليم العالي، بمشاركة الأكاديميين في عمليات التخطيط وصناعة القرار حيث تعد أمراً مفصلياً في نجاح الخطوة، كما أن الحصول على الإجماع قبل وأثناء عمليات التخطيط الاستراتيجي يعد أمراً هاماً للجامعة التي تتبنى مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، حيث إن إصدار التوجيهات بشكل مباشر للأكاديميين (كما يحدث للموظفين في الشركات وقطاع الأعمال) يعد أمراً متعذراً، وذلك بسبب ضعف السلطة المركزية في المؤسسات الجامعية .

3.3- النظام القيمي للمؤسسة: تتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار طويل الأجل في تعليم الأفراد، وذلك يختلف عن مؤسسات الأعمال، وينعكس النظام القيمي للجامعة على عملية التخطيط الاستراتيجي بها.

4.3- المستفيدين: لا يوجد في مؤسسات التعليم العالي مستفيد محدد، فالطالب والموظف والمجتمع ككل يمكن اعتبارهم من الفئات المستفيدة من نتائج الجامعة.

5.3- إحداث التغيير: عادة ما يكون من الصعب قبول التغيير في مؤسسات التعليم العالي لأنه لا يتفق مع طبيعة الجامعات الثابتة والأفكار المتأصلة لدى أساتذة الجامعة.

كما يعتمد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من المبادئ وهي⁴:

¹ Thomas Wheelen, David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A, 13th ed, 2012, p:258

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003. ص: 357.

³ Alexandra L. Lerner, *Strategic Planning Primer for Higher Education*, College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge, 1999, p: 10.

⁴ رضا إبراهيم المليجي، يحيى إسماعيل يوسف، إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 42، مصر، 2010، ص: 412-413.

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى الاستجابة الإستراتيجية للظروف الحالية والمتوقعة داخل الجامعة وخارجها.
- يجب تنسيق عمليات التخطيط الإستراتيجي من خلال لجنة محددة، يرأسها مدير المؤسسة (رئيس الجامعة، عميد الكلية)، ويتم تطبيقها بواسطة الأفراد العاملين، وأعضاء هيئة التدريس شريطة أن يتحمل كل فرد مسئولية في عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- يتم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي على مستويين، أولهما: على مستوى الكلية (بقدر الإمكان المؤسسة الجامعية ككل، وجميع أقسام الكلية)، وثانيهما: على مستوى الجامعة.
- تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي تشجيع كل وحدة داخل المؤسسة الجامعية للتركيز على ثلاث قضايا هي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، من خلال تعيين أعضاء هيئة التدريس، واختيار الطلاب المعدين جيداً، والفرص المتاحة للتعاون الابتكاري، والبرامج والتخصصات داخل الكلية، وداخل أقسام الكلية.
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التعاون المتبادل بين لجان التخطيط الاستراتيجي على مستوى الكلية ومستوى الجامعة، حيث تقوم لجنة الجامعة بمراجعة كافة الوثائق لتحديد البرامج الأساسية التي تحتاج إلى الدعم المالي، والقضايا المشتركة بين الوحدات المؤسسية، والبرامج والتخصصات التي يجب تدريسها.

4. أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

- تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي¹:
- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل؛
- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار؛
- التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر؛
- يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.
- كما تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات حسب الخطيب ومعاينة من الفوائد الآتية²:
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات وكيفية التأقلم معها؛
- يوضح صورة الجامعة أمام كافة أصحاب العلاقة (الطلبة، العاملين والمجتمع)؛
- يزود التخطيط الاستراتيجي الجامعة بدليل الارشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تساهم أيضاً في إيضاح أهميته، ويمكن إجمال هذه الأهداف في تحسين نوعية التعليم والتعلم في الجامعة، وإحداث التغيير؛ تفعيل العمل التعاوني لكل فرد في الجامعة من أجل إحداث التغيير المطلوب، مما يؤدي إلى تطوير أداء إدارة الجامعة، وتشجيع الأفراد

¹ سالم عبد الله حلس، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، 2013، ص: 134.

² أحمد محمود الخطيب، عادل سلامة معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص: 55.

العاملين على الإبداع والتواصل، ويقوي الشعور بالانتماء للعمل المؤسسي، بل إن هدف التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد تسيير الأمور بل محاولة الوصول إلى وضع أفضل¹.

وتأسيساً على ما ذكر سابقاً، فإن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسينه، حيث يركز على فعالية الممارسات التعليمية وتحقيقها لأفضل النتائج وذلك من خلال الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين الواقع والمتوقع منه، والتأكيد على تحقيق رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات تربوية تعليمية حيوية تؤثر وتتأثر في مجتمعها المحيط بها، حيث يُنَاط بها مجموعة من الأهداف تندرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي التعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمي، ومن هنا فإنه يجب على هذه المؤسسات أن تلتزم بمعرفة واقع أدائها من خلال القيام بعملية قياس وتقييم الأداء، حيث تعتبر هذه الأخيرة ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات بشكل عام. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي كونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشمل اهتمامات الجامعة، وتعتبر دافعاً للجامعة لتحقيق أهدافها، وكونها تركز على أبعاد مالية وأبعاد غير مالية.

1. مفهوم تقييم الأداء: تعددت التعاريف المقدمة لتقييم الأداء وذلك لتعدد وجهات النظر إلى الأداء في حد ذاته، فهناك من يُعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"². وفي نفس السياق عرّف Devrise وزملاؤه (1981)³ تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة، ونستنتج من التعريفين السابقين أن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها حتى تتكون صورة فعلية لما حدث ولما يحدث فعلاً في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الأداء. كما تمّ تعريف تقييم الأداء بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات والأنشطة بالمؤسسة. بما يحقق الأهداف المرجوة منها"⁴.

يُعد تحديد أساليب وأنظمة قياس وتقييم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء والأساس الذي تقوم عليه، ولدراسة هذه الأساليب والأنظمة غالباً ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة، وذلك نظراً

¹ رضا إبراهيم المليجي، يحيى إسماعيل يوسف، إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 42، 2010، ص: 409.

² عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم والإدارة، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 235.

³ David Devries et al, **Performance Appraisal on the Line**, New York. Wiley Interscience Publication, 1981, p. 2..

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2009)، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، ص: 121.

للتطور التاريخي الذي مرّت به أنظمة قياس وتقييم الأداء. حيث تعتمد أنظمة قياس وتقييم الأداء التقليدية على تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية البحتة¹. غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت هاته المؤشرات التقليدية لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء ووجهت لها عدة انتقادات، مما دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب وطرق لتلافي أوجه القصور السابقة، وتركز على مؤشرات غير مالية ومؤشرات مالية، بهدف إعطاء صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأدوات والأساليب الجديدة التي تختص في قياس وتقييم أداء المؤسسات عموماً.

2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي: تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم المداخل الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي التي تستند إلى فلسفة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة أيّاً كان طبيعة عملها، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها، وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن على افتراض مفاده "إذا لا يمكنك القياس فلا يمكنك الإدارة"، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المؤسسة من أربعة أبعاد وهي²: البعد المالي ؛ بعد الزبائن؛ بعد العمليات الداخلية ؛ وبعد النمو والتعلم.

ويجدر بالذكر أن عبارة بطاقة الأداء المتوازن هي المقابل للكلمة الانجليزية Balance Score Card ويرمز لها بـ"BS" وتعني³ "ترجمة النوايا والميول وإستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء"، وقد عرفها كل من Kaplan & Norton (1992) بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية⁴.

إن فكرة تقييم الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها ، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية⁵: **البعد الزمني** (تهتم عمليات تقييم الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً)؛ **البعد المالي وغير المالي** (حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متصلة)؛ **البعد الإستراتيجي** (تهتم عمليات تقييم الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى)؛ **البعد البيئي** (تهتم عمليات تقييم الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس).

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 478.

² Robert Kaplan, David Norton, **Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action**, Harvard Business school Press, boston, Massachusetts, 1996, P: 25-28.

³ السعيد بريس، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص: 38..

⁴ Robert Kaplan, David Norton, **The balanced scorcard, measures that drive performance**, Harvard business review, USA, 1992, P: 71.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي "رؤية مقترحة للمنظمات العربية"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين (إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة)، مصر، 2006، ص: 6.

ويرجع وصف هذا النموذج لتقييم الأداء بالتوازن إلى أنه يحاول إيجاد التوازن بين: المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية؛ الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛ المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية؛ المؤشرات الأداء سابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي¹. وترتبط الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة².

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها في مؤسسات التعليم العالي من محاولة موازنة مقياس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وكذلك لكونها أداة تمكن من توضيح رؤية الجامعات واستراتيجياتها وتترجمها إلى عمل، كما تزود الإدارة بالتغذية العكسية حول كل من العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، حيث تقدم للجامعة القدرة على التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا، الأمر الذي يمكنهم من إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة. ويحقق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء للجامعات العديد من المزايا والفوائد يمكن تلخيصها فيما يلي³:

- أنها وسيلة للاتصال داخل الهيكل التنظيمي للجامعة لمعرفة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية؛
- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تنعكس في صورة مؤشرات أداء استراتيجية.
- استثمار آليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال ربط الحوافز بالأداء؛
- توجيه أداء الجامعة بكاملها، وليس الوقوف عند حد مراقبة الأداء؛
- المساهمة في نشر ثقافة الجودة الأكاديمية بما يتفق مع معايير الجودة؛

3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي: تمثل الجامعة مركزاً للتعلم يستهدف توفير فرص وممارسات تعليمية جيدة للطلاب، غير أن تطوير بيئة مواتية لتحقيق هذا الهدف يتطلب من الجامعة التعامل مع جهات ومجالات عديدة، الأمر الذي يحتم عليها الشروع في البحث عن أداة فعالة لقياس فعالية أدائها الرامي إلى تحقيق النواتج المستهدفة، حيث أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن تغييرها أو تعديلها حسب طبيعة نشاط المؤسسة التي تتبناها، ومن ثم فإنه يمكن اشتقاق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي وفقاً لوظائف هذه المؤسسات المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع على نحو التالي⁴:

¹ R.Sparks, **Balanced square card: Putting Strategy into action**, Greeting Quality Newsletters, Vol 10, N05, 2001, P:106.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، عمان-الأردن، 2009، ص: 164.

³ سماسم كامل جادو، مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية "دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس"، مجلة الاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 02، 2013، ص: 1175-1176، بتصرف.

⁴ أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1، العراق، 2012، ص: 59-60.

أ. **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء ، حيث تعمل باقي أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد، ويهدف هذا البعد إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار الجامعة، وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة، كما يُركز هذا البعد على مدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويُركز على احتساب مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، نسب الربحية، ونسب التدفقات النقدية، أما الجامعات غير الهادفة للربح فإنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد مالية كافية، وتحسين صورتها أمام الفئات المستفيدة، وذلك من خلال الالتزام بترشيد نفقاتها الإدارية والأكاديمية والسيطرة على التكاليف التشغيلية، وتوفير مصادر تمويل بديلة من خلال الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع وغيرها.

ب. **بُعد الزبائن:** في مجال الجامعات فإن الزبون يتمثل بالمجتمع بشكل عام والطلبة وسوق العمل بشكل خاص، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أداء الجامعة في هذا المجال الآتي¹: سرعة الاستجابة لطلبات سوق العمل والبيئة؛ استقصاء درجة رضا المجتمع وسوق العمل عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة؛ معدلات إقامة علاقات قوية ورصينة مع الأطراف الأخرى في مجال التطوير كالجامعات الإقليمية والدولية؛ مؤهلات الخريجين من حيث الدرجة العلمية والتخصص.

ت. **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لمقابلة توقعات الزبائن والتي لها تأثير على رضائهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة تنفرد بها لزبائنهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى. وبالتالي فإن هذا البعد في الجامعات يتضمن التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لجودة الأداء، وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وخدمات ما بعد التخرج إلى غير ذلك من العمليات التي تسهم في قيام الجامعة بوظائفها وتحقيق أهدافه².

ث. **بُعد التعلم والنمو:** يعبر هذا المنظور عن الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد إذ يعد مجال التعلم أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة. وفي مجال الجامعات يمكن استخدام المقاييس الآتية: عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة، براءات الاختراع التي تقدمها الجامعة؛ عدد الدورات التدريبية التي تقيمها الجامعة لملاكها في داخل الجامعة أو خارجها؛ المواصفات والخصائص الفريدة والمميزة للخدمات مقارنة بالمنافسين؛ درجة المرونة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.

¹ جميل البدران، نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية، مجلة القادسية العلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 9، العدد 3، 2007، ص: 50..

² أسامة محمود قرني، تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد 14، عدد 32، مصر، 2011، ص: 28-29.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

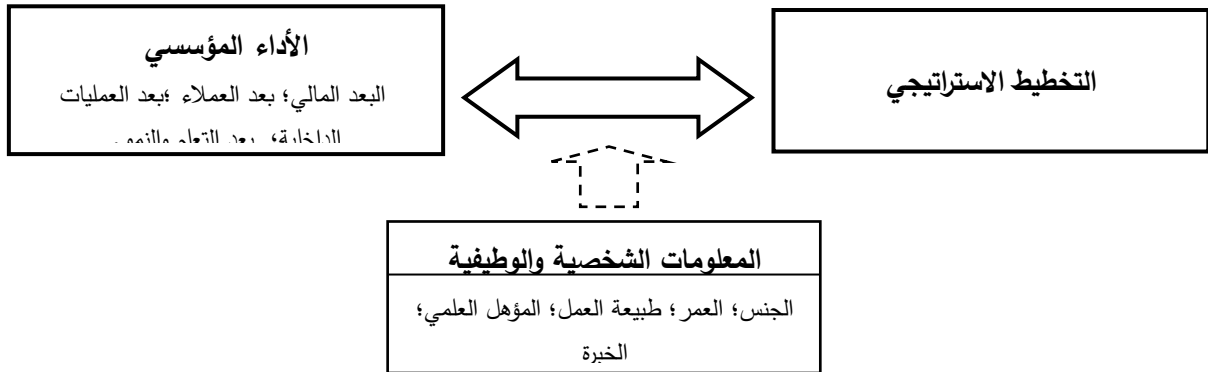
سيتم القيام بدراسة ميدانية لدور التخطيط الاستراتيجي في أداء جامعة طاهري محمد بشار، وذلك باتباع إجراءات منهجية، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والأدوات التي يجب استخدامها، من أجل الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضية الرئيسية.

1. الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.1. منهج الدراسة: إن المنهج المتبع لإنجاز هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، فالدراسة الحالية تعتبر دراسة وصفية من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع وبناء أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)؛ وتحليلية من خلال الاعتماد على جمع البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود ومحاور الاستمارة، وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

2.1. نموذج ومتغيرات الدراسة: بناءاً على الإطار النظري ووفقاً لفرضية الدراسة اشتمل البحث على متغير مستقل (التخطيط الاستراتيجي)، ومتغير تابع (الأداء المؤسسي) يتكون من أربعة متغيرات (البعد المالي؛ بعد العملاء؛ بعد العمليات الداخلية؛ بعد التعلم والنمو) ومتغيرات شخصية ووظيفية، ويمكن توضيح هذه العلاقة بين متغيرات الدراسة في النموذج الموضح في الشكل (01).

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة

3.1. مجتمع الدراسة وعينتها: بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة المدراء الأكاديميين والإداريين في جامعة طاهري محمد بشار في العام الدراسي 2015/2016، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع، أي تطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات (الاستبيان) على كامل أفراد مجتمع الدراسة، والذي بلغ عددهم (55) فرداً، وتم استرداد (47) استمارة استبيان صالحة للتحليل، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (85.45%).

4.1. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أ. أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات: تمّ اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة الحالية. حيث تمّ بناء الاستبيان ليصف متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي) وتفسيرها ودراسة العلاقة بينها، من خلال (38) عبارة بحيث تكون الإجابة على كل عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي، إضافةً إلى البيانات الشخصية والوظيفية بغرض وصف عينة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تمثلت محاور الاستبيان فيما يلي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة؛
 - المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي في جامعة طاهري محمد بشار (9 عبارات)؛
 - المحور الثالث: أداء جامعة طاهري محمد بشار الذي يمثل المتغير التابع للدراسة، ويتكون من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات فرعية تابعة: البعد المالي (6 عبارات)؛ بُعد الزبائن (9 عبارات)؛ بُعد العمليات الداخلية (7 عبارات)؛ بُعد التعلم والنمو (7 عبارات).
- من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها قبل تحليل البيانات واستخراج النتائج، قمنا بإجراء اختبار ثبات وصدق فقرات الاستبيان، حيث تمّ تقييم ثبات الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ. وكذلك صدقه باستعمال الجذر التربيعي لنفس المعامل، والجدول رقم (02) يوضح معامل ثبات وصدق كل محور من محاور الدراسة:

الجدول (1): معامل الصدق والثبات لكل محور (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ α	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$
محور التخطيط الاستراتيجي	9	0.916	0.957
محور الأداء المؤسسي ككل	29	0.953	0.976
الاستبيان ككل	38	0.971	0.943

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.971) وهو معامل ثبات جيد جداً ومناسب لأغراض الدراسة حيث تجاوز مستوى القبول (0.6) أي (60%) ويقترب من الواحد الصحيح. أمّا بالنسبة لمعامل الصدق الذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ والذي يرتبط به طردياً، فقد بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.943)، وهي نسبة عالية جداً تثبت صدق الاستبيان أي أن هذا الأخير حقق ما وضع لقياسه. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات وصدق أداة الدراسة الخاصة بجمع المعلومات مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

ب. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V 19). حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها

النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. واستعملنا أيضاً معامل الارتباط بيرسون (Pearson) من أجل اختبار فرضية الدراسة، حيث يعتبر هذا المعامل من بين أهم أدوات الإحصاء الاستدلالي لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة من حيث حجمها واتجاهها.

2. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة واختبار فرضية الدراسة:

1.2. التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية والوظيفية: الجدول التالي يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	78.7%
	أنثى	10	21.3%
	المجموع	47	100%
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	6	12.8%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	25	53.2%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	15	31.9%
	أكثر من 55 سنة	1	2.1%
	المجموع	47	100%
طبيعة العمل	إداري	5	10.6%
	أكاديمي إداري	42	89.4%
	المجموع	47	100%
المؤهل العلمي	ليسانس	2	4.3%
	مهندس دولة	4	8.5%
	ماستر	2	4.3%
	ماجستير	6	12.8%
	دكتوراه	33	70.2%
	المجموع	47	100%
الخبرة	أقل من 3 سنوات	0	0%
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	7	14.9%
	5 سنوات فما فوق	40	85.1%
	المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

تتكون العينة المدروسة من (47) فرداً، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (03) الذي يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية، أن نسبة الذكور (78.7%) تزيد بكثير على نسبة الإناث (21.3%)،

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الوصول لمناصب إدارية عليا في الجامعة يتطلب القيام بالعديد من المهام الإدارية والأكاديمية وأعمال إضافية خارج أوقات الدوام، مما يجعل الذكور أقدر على القيام بهذه المتطلبات أكثر من الإناث. أمّا بالنسبة لمتغير العمر فنلاحظ أيضاً أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ما بين (35) سنة وأقل من (55) سنة بما يعادل (87.2%) أي (41) فرداً من العينة، ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد العينة المدروسة يتمثلون في المدراء الأكاديميين والإداريين للجامعة محور الدراسة، وبالتالي فإن الوصول إلى هذه المناصب تتطلب عدة سنوات من العمل وهذا ما يفسر ارتفاع الأعمار في عينة الدراسة. كما نستخلص من الجدول رقم (03) استحواد الأكاديميين على المناصب الإدارية العليا في الجامعة (89.4%) من العينة المدروسة، وذلك بسبب طبيعة نشاط الجامعة بصفقتها مؤسسة للتعليم العالي. أمّا متغير المؤهل العلمي يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) أن ما نسبته (70.2%) من أفراد العينة هم من الحاصلون على شهادة الدكتوراه، وترجع أسباب هذه النتائج إلى النصوص التنظيمية والمراسيم الخاصة بأي جامعة جزائرية في مجال تعيين مدير الجامعة ونوابه؛ عمداء الكليات ونوابهم؛ ورؤساء المديريات والمصالح العليا في الجامعة. وتنعكس أيضاً نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق متغير الخبرة مستوى عالياً من الخبرة (85.1%) من أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم خمس سنوات، حيث أن مجتمع الدراسة يتمثل في المدراء والقادة الأكاديميين والإداريين للجامعة محور الدراسة، ومن المنطقي أن تتوفر لديهم الخبرة الكافية في مجال العمل.

2.2. التحليل الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي: فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي حسب إجابات أفراد العينة المدروسة:

الجدول (3): التحليل الوصفي للتخطيط الاستراتيجي في جامعة بشار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
9	توجد لدى الجامعة رؤية استراتيجية ورسالة : مكتوبة - واضحة - ومعلنة لكافة العاملين والمتعاملين معها.	2.639	1.031	9	نوعاً ما
10	تبرز رؤية الجامعة في الأنشطة المختلفة (أكاديمية أو إدارية).	3.128	0.969	3	نوعاً ما
11	تعتبر رسالة الجامعة المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود.	2.979	1.053	5	نوعاً ما
12	تراعي الجامعة في صياغتها لأهدافها الاستراتيجية السهولة والوضوح.	3.276	0.925	2	نوعاً ما
13	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.021	0.967	4	نوعاً ما
14	تحدد الجامعة أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.574	0.878	1	موافق
15	توجد لدى الإدارة الجامعية منهجية واضحة لتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالجامعة.	2.659	0.939	8	نوعاً ما
16	توجد لدى الإدارة الجامعية منهجية واضحة لتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية للجامعة.	2.766	1.183	6	نوعاً ما
17	تُشرك إدارة الجامعة جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس في إعداد وتكوين إستراتيجية الجامعة.	2.681	1.125	7	نوعاً ما
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتخطيط الاستراتيجي		2.969	1.008	نوعاً ما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

بشكل عام يتضح من الجدول أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة طاهري محمد بشار جاء نوعاً ما مقبول أي متوسط القبول من حيث إجابات أفراد العينة المدروسة، فبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.969) بانحراف معياري قدره (1.008). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه يتم في جامعة طاهري محمد بشار ممارسة التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه تخطيط طويل المدى، والذي يدل على ذلك هو عدم وضوح رسالة ورؤية استراتيجية للجامعة محل الدراسة، إضافة إلى أن التخطيط طويل المدى يشترك مع التخطيط الاستراتيجي في بعض الخطوات العملية لإعداد الخطة، فمثلاً يتم في جامعة طاهري محمد إعداد المخططات الخاصة بتنمية الجامعة، وبتسيير مواردها البشرية، وكذلك القيام بأي دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة، وفي مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري، وربما يعود ذلك إلى الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الجسم المركزي وهو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وأن دور الجامعة يقتصر على إعداد مخططات طويلة الأمد فقط، وذلك تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، باعتبار الجامعة محل الدراسة جامعة حكومية.

3.2. الوصفي لمحور الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن: الجدول الموالي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة لكل بعد من أبعاد محور الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن وللمحور ككل:

الجدول (4): التحليل الوصفي لمحور الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	البعد المالي	3.290	1.025	1	نوعاً ما
2	بُعد الزبائن	3.146	0.937	2	نوعاً ما
3	بُعد العمليات الداخلية	3.079	1.019	3	نوعاً ما
4	بُعد التعلم والنمو	3.042	1.031	4	نوعاً ما
محور الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل		3.139	1.003	نوعاً ما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

الجدول رقم (5) يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة لكل بعد من أبعاد محور الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن وللمحور ككل. حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مستوى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد بشار جاء نوعاً ما مقبول من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة أي متوسط الدرجة، حيث بلغ متوسط إجابات أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل (3.139) بانحراف معياري (1.003)، وقد جاء البعد المالي للأداء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.290)، بينما حصل بعد التعلم والنمو على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.042)، وبالتالي يتضح لنا أن جميع أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن جاءت متقاربة ومتوسطة القبول من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بسبب العلاقة الترابطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث أن كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جامعة طاهري محمد بشار تعاني من بعض المشاكل الإدارية والأكاديمية الناتجة عن ضعف استجابة هذه الجامعة لمطالب التغيير والتطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية، وجمود الأنماط والهياكل التنظيمية، واتباع الأساليب الإدارية التقليدية، والاعتماد بشكل أساسي على التمويل الحكومي وضعف الاستقلالية الجامعية والحرية الأكاديمية.

4.2. عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة: حتى نتمكن من اختبار فرضية الدراسة، تمَّ اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وبين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) باستخدام معامل الارتباط الخطي بيرسون (R)، حيث بلغ هذا المعامل بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (0.731) أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. أما معامل التحديد (R^2) فبلغ (0.534)، بمعنى أن المتغيرات المستقلة للإدارة الاستراتيجية كمجموعة فسَّرت ما قيمته (53.4%) من التباين من مستوى الأداء

المؤسسي، والنسبة المتبقية (46.6%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. والجدول الموالي يوضح نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة:

جدول (5): نتائج الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع ككل باستخدام معامل بيرسون

الأداء المؤسسي		المتغير التابع
R ²	R	المتغير المستقل
0.534	0.731	التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

ولمعرفة اتجاه وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وكل متغير تابع للدراسة على حدى، تمّ استخدام معامل الارتباط الخطي بيرسون، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (6): نتائج قياس العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	المتغير التابع
*0.000	0.633	البعد المالي
*0.000	0.625	بُعد الزبائن
*0.000	0.644	بُعد العمليات الداخلية
*0.000	0.669	بُعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

يشير الجدول (6) إلى أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات التابعة المتمثلة في أبعاد أداء جامعة بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مما يعني وجود علاقة طردية مرتفعة نسبياً بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي وكل متغير تابع للأداء المؤسسي على حدى.

وبالتالي نقبل فرضية الدراسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة الطاهري محمد بشار.

الخاتمة:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي محورا أساسيا في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العلمية المتلاحقة، ونظرا لأهمية هذه المؤسسات فقد أصبحت ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت تحسين وتطوير أدائها بمختلف مؤشرات، وزيادة قدراتها التنافسية، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأداء مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، ولقد تمّ التوصل من خلال

هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كخلاصة لدراسة الإشكالية السابقة وللتأكد من صحة الفرضية التي تمّ طرحها في المقدمة، ويمكن تلخيص أهم هذه النتائج كما يلي:

- مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة طاهري محمد بشار جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة محور الدراسة، راجع إلى وجود عوامل ومعوقات تحد من تطبيقها.

- مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد جاء متوسطاً من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أن جميع أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن جاءت متقاربة ومتوسطة القبول، وذلك بسبب العلاقة الترابطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث أن كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جامعة طاهري محمد بشار تعاني من بعض المشاكل الإدارية والأكاديمية الناتجة عن ضعف استجابة هذه الجامعة لمطالب التغيير والتطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة الطاهري محمد بشار. وعند دراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على نحو منفرد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية مرتفعة نسبياً بين هذه المتغيرات، وهذا ما يؤكد لنا أيضاً أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتوسط في هذه الجامعة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة هو من العوامل المؤثرة على المستوى المتوسط للأداء المؤسسي في جامعة طاهري محمد بشار.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الدراسة الحالية ضرورة السعي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي الصحيح في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عامةً وجامعة طاهري محمد بشار خاصةً، للاستفادة من مزاياه وفوائده في تطوير أداء هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد محمود الخطيب، عادل سلامة معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002.
4. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

5. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
 6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل، القاهرة، 2000.
 7. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997.
 8. عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم والإدارة، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
 9. غسان عيسى العميري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2010.
 10. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
 11. مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005.
 12. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، عمان-الأردن، 2009.
- ب. الدوريات والمداخلات:

1. أسامة محمود قرني، تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد 14، عدد 32، مصر، 2011.
2. أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1، العراق، 2012.
3. جميل البدران، نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 9، العدد 3، 2007.
4. رضا إبراهيم المليجي، يحيى إسماعيل يوسف، إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 42، مصر، 2010.
5. سالم عبد الله حلس، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، 2013.
6. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

7. سماسم كامل جادو، مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية "دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس"، مجلة الاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 02، 2013
8. سمير شرف، وليد عامر، غير عطيرة، واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية " سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية"، المجلد 33، العدد 2، سوريا، 2011.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي "رؤية مقترحة للمنظمات العربية"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين (إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة)، مصر، 2006.
10. عبد الوهاب بن بركة، رقية منصوري، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات: بين أهميته لمنظمات الأعمال و العوائق التي يواجهها، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 14، الجزائر، 2013.
11. علي حمود علي، التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، جامعة الخرطوم، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 2012. ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abdulrahman al-guboori, Tabar mansoor, **Strategic management concept context and cases**, dar Wael publishing, Amman, first edition, 2005
2. Alexandra L. Lerner, **Strategic Planning Primer for Higher Education**, College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge, 1999.
3. David Devries et al, **Performance Appraisal on the Line**, New York. Wiley Interscience Publication, 1981.
4. R .Sparks, **Balanced square card: Putting Strategy into action, Greeting Quality Newsletters**, Vol 10, N⁰5, 2001.
5. Robert Kaplan, David Norton, **Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action**, Harvard Business school Press, boston, Massachusetts, 1996.
6. Robert Kaplan, David Norton, **The balanced scorcard, measures that drive performance**, Harvard business review, USA, 1992.
7. Thomas Wheelen, David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A, 13th ed, 2012.