



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية  
(من منظور بطاقة الأداء المتوازن)  
دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

محمد قريشي

إعداد الطالب:

رحمة زعيبي

الموسم الجامعي 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2014
تاريخ الإيداع	.....

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (103) استبانة، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، وتحليل التباين الأحادي (One Away Anova)، واختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T-Test) ...إلخ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضاً يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

**الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الأداء المؤسسي، جامعة بسكرة.**

## Résumé :

Cette étude vise à repérer les orientations dans le personnel administratif de l'Université de Biskra À propos de l'impact de la planification stratégique à l'échelle de cette Université de performance et de tester les différences dans ces orientations en fonction des différentes caractéristiques personnelles et fonctionnelle. L'étude portait sur un échantillon aléatoire de (180) employés qui travaillent à l'université, Où questionnaires ont été distribués à travers les visites sur le terrain, et le nombre de questionnaires valides est récupérés pour analyse statistique (103) questionnaires et a adopté à l'analyse des données sur les mesures de statistiques descriptives et des analyses de régression de la variance (analyse de variance), et l'analyse de variance (une distance de variance), et test pour échantillons indépendants T ( pour échantillons indépendants Test-T) ... etc.

L'étude a révélé plusieurs résultats : les variables indépendantes (analyse stratégique, choix stratégique) du personnel de la planification stratégique affectent la variable dépendante et le but de la performance de l'université. . Les résultats ont également montré la présence de différences statistiquement significatives dans les tendances des répondants à l'égard du concept de planification stratégique en raison du champ variable de qualification et la position actuelle , Ainsi que la présence de différences statistiquement significatives dans les tendances des répondants sur la notion de performance en raison de sexe variable, la qualification et l'emploi actuel.

L'étude a conclu que la plupart des recommandations, notamment: l'université doit analyser leur environnement externe à en apprendre davantage sur les différentes variables qui peuvent les affecter dans l'avenir, Doivent également être impliquées dans la formulation des objectifs de l'université toutes les parties responsables pour les atteindre.

**Mots clés: planification stratégique, la performance des entreprises, l'Université de Biskra.**

## **Abstract :**

This study aims to identify the directions in the administrative staff of the University of Biskra towards the concept of strategic planning across this University of performance also testing the differences in these various orientations based on personal and functional characteristics. The study involved a random sample amounted to (180) employees who work at the university, where questionnaires were distributed through field visits and the number of valid questionnaires is recovered for statistical analysis (103) questionnaires and adopted in the analysis of data on measures descriptive statistics and regression analyzes of variance (Analysis of variance) and analysis of variance (variance of a distance), and T test for independent samples (Independent- Samples T-Test) etc. ...

It's revealed several findings: the independent variables (strategic analysis, strategic choice) staff strategic planning affect the dependent variable and the purpose of the performance of the university. The results also showed the presence of statistically significant differences in the trends of the respondents with regard to the concept of strategic planning, because of the variable field of qualification, the current position And the presence of statistically significant differences in the trends of the respondents on the concept of performance due to variable sex, qualification and current job.

The study concluded that most of the recommendations, including: university must analyze their external environment to learn about the different variables that can affect them in the future, Must also be involved in the formulation of objectives of the university all responsible parties to achieve them.

**Key words: strategic planning, business performance, the University of Biskra.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	آية قرآنية.
ج	المخلص.
د	Résumé
هـ	Abstract
و	الإهداء.
ي	شكر وتقدير.
ح	قائمة المحتويات.
ك	قائمة الجداول.
ل	قائمة الأشكال.
ل	قائمة الملاحق.
ن	المقدمة
	الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة
2	تمهيد
2	I-1. منهجية البحث.
2	I-1-1. إشكالية البحث.
2	I-1-2. أهمية البحث.
3	I-1-3. أهداف البحث.
4	I-1-4. التعريفات الإجرائية.
5	I-1-5. فرضيات البحث.
6	I-1-6. متغيرات ونموذج الدراسة.
8	I-1-7. حدود البحث ومنهجه.
8	I-1-8. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
9	I-1-9. أداة البحث.

10	I-1-10. مجتمع وعينة البحث.
10	I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
11	I-1-12. صدق وثبات أداة البحث.
13	I-2. الدراسات السابقة.
14	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول.
18	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني.
23	I-2-3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.
24	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.
25	خلاصة
<b>الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي - تأطير نظري -</b>	
27	تمهيد.
28	II-1. ماهية التخطيط الإستراتيجي
28	II-1-1. مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي.
35	II-1-2. أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه.
36	II-1-3. خصائص التخطيط الإستراتيجي.
37	II-2. مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي
37	II-2-1. مزايا التخطيط الإستراتيجي.
38	II-2-2. معوقات التخطيط الإستراتيجي.
38	II-3. عملية التخطيط الإستراتيجي
38	II-3-1. مستويات التخطيط الإستراتيجي.
39	II-3-2. مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.
48	II-3-3. نماذج التخطيط الإستراتيجي.
51	خلاصة.
<b>الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري -</b>	
53	تمهيد
54	III-1. الإطار العام للأداء
54	III-1.1. مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي.
59	III-2.1. معايير ومحددات الأداء.

62	III-3.1. العوامل المؤثرة في الأداء.
64	III-2. ماهية قياس الأداء
64	III-1.2. مفاهيم أساسية حول قياس الأداء.
65	III-2.2. أهمية قياس الأداء.
66	III-3.2. مؤشرات قياس الأداء.
74	III-3. أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي
76	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
78	تمهيد.
79	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
79	IV-1.1. نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة.
81	IV-2.1. مهام جامعة محمد خيضر بسكرة.
81	IV-3.1. أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.
82	IV-4.1. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.
84	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة
86	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
86	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف).
87	IV-3-2. تحليل محاور الإستبانة (الإجابة على أسئلة البحث).
96	IV-4. إختبار الفرضيات
108	خلاصة.
110	خاتمة (النتائج والتوصيات)
116	قائمة المراجع
116	أولاً: المراجع العربية.
126	ثانياً: المراجع الأجنبية
127	قائمة الملاحق
128	قائمة محكمي الاستبانة.
129	الإستبانة.





## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
13	معاملات الثبات والصدق.	1-I
47	نموذج تحليل مصفوفة (SWOT) أو (TOWS).	2-II
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	1-IV
87	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف).	2-IV
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التخطيط الإستراتيجي.	3-IV
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء الجامعة.	4-IV
96	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	5-IV
97	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الإستراتيجي: الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) في أداء جامعة بسكرة.	6-IV
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد التخطيط الإستراتيجي.	7-IV
99	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي حسب متغير الجنس.	8-IV
100	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي حسب متغير العمر.	9-IV
101	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي.	10-IV
102	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	11-IV
103	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة.	12-IV
104	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة أداء جامعة بسكرة حسب متغير الجنس.	13-IV

104	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء جامعة بسكرة حسب متغير العمر.	14-IV
105	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء لدى جامعة بسكرة حسب متغير المؤهل العلمي.	15-IV
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء لدى جامعة بسكرة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	16-IV
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء لدى جامعة بسكرة حسب متغير سنوات الخبرة.	17-IV

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
7	النموذج المقترح للبحث	1-I
40	المكونات الرئيسية للرؤية.	2-II
48	النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الإستراتيجي دافيز وإيسون (1997).	3-II
56	المفاهيم المرتبطة بالأداء.	1-III
72	نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن.	2-III

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
128	قائمة محكمي الاستبانة.	1
129	استبانة البحث.	2

## مقدمة:

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرض أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع و الدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد إقبالا كبيرا عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة. بما يساهم في تحقيق أهدافها. ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها ونظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، "وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الإستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجيا"، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها.

## I-1. منهجية البحث

### I-1-1. إشكالية البحث

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة، وقياس أداء هذه الجامعة وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن. هذا بالإضافة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء في جامعة بسكرة.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

**"كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟"**

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة بسكرة؟
- ما هو مستوى أداء جامعة بسكرة؟
- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة بسكرة؟
- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعة المبحوثة؟

### I-1-2. أهمية البحث

إن التغيرات التي تحيط بالجامعات من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب. ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين :

**1. الأهمية العلمية:** تنبثق أهمية موضوعنا العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع في كليتنا، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسته هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر. كذلك إلى إلقاء الضوء حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الجامعات.

**2. الأهمية العملية:** تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات جامعة بسكرة، وكذا مدى وعي مسيري الجامعة بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناولنا لأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات.

### I-3.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

- إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.
- تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي تتناسب مع البيئة الجزائرية لتحقيق التغيير المنشود.
- التأكيد على دور رسالة المؤسسات الجزائرية للعاملين والمؤسسات نفسها في تحقيق الأداء المطلوب.
- التأكيد على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.
- وضع الأهداف الإستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو لجامعة بسكرة.
- التأكيد على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.

### I-1-4. التعريفات الإجرائية

1. **التخطيط الإستراتيجي:** عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل.
2. **الرؤية:** هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها.
3. **الرسالة:** الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.
4. **الأهداف:** النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي.
5. **التحليل:** يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض تعرف اهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.
6. **الخيار:** وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحدها عملية الخيار ذاتها.
7. **الأداء المؤسسي:** انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

8. **البعد المالي:** ويرتبط هذا البعد بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يسهمان سوية في عملية تحسين الأداء.

9. **بعد (الزبائن) الطلبة:** تهتم وتسعى إدارة الجامعة في الوقت الحاضر في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على طلبة جدد وإمكانية المحافظة على الطلبة الحاليين ومن ثم جذب واكتساب المزيد من خريجي الثانوية وتستطيع الجامعة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها.

10. **بعد العمليات الداخلية:** ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح الجامعة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات ورغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفعالية.

11. **بعد التعلم والنمو:** يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح الجامعة حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالجامعة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية.

### I-1-5. فرضيات البحث:

تماشياً مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي "مجتمعة ومنفردة" وأداء المؤسسات، واختباراً لنموذجها فقد تم وضع ثلاث فرضيات.

### الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على مستوى أداء جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 5%".

وينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤيا الإستراتيجية على مستوى أداء جامعة بسكرة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرسالة الإستراتيجية على مستوى أداء جامعة بسكرة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الأهداف الإستراتيجية على مستوى أداء جامعة بسكرة.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحليل الإستراتيجي على مستوى أداء جامعة بسكرة.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الخيار الإستراتيجي على مستوى أداء جامعة بسكرة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 5%".

وينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات فرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 5%.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 5%.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير امجال الوظيفة الحالية عند مستوى الدلالة 5%.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 5%".

وينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات فرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 5%.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 5%.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير امجال الوظيفة الحالية عند مستوى الدلالة 5%. .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 5%. .

### I-1-6. متغيرات ونموذج البحث:

#### 1. متغيرات البحث:

وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

**المتغير المستقل:** وهو التخطيط الإستراتيجي، ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) هي:

-الرؤية.

-الرسالة.

-الأهداف.

-التحليل.

-الخيار.

**المتغير التابع:** وهو الأداء، وبدوره يتضمن عدة أبعاد تتمثل في:

-البعد المالي.

-بعد الزبائن (الطلبة)

-بعد العمليات الداخلية

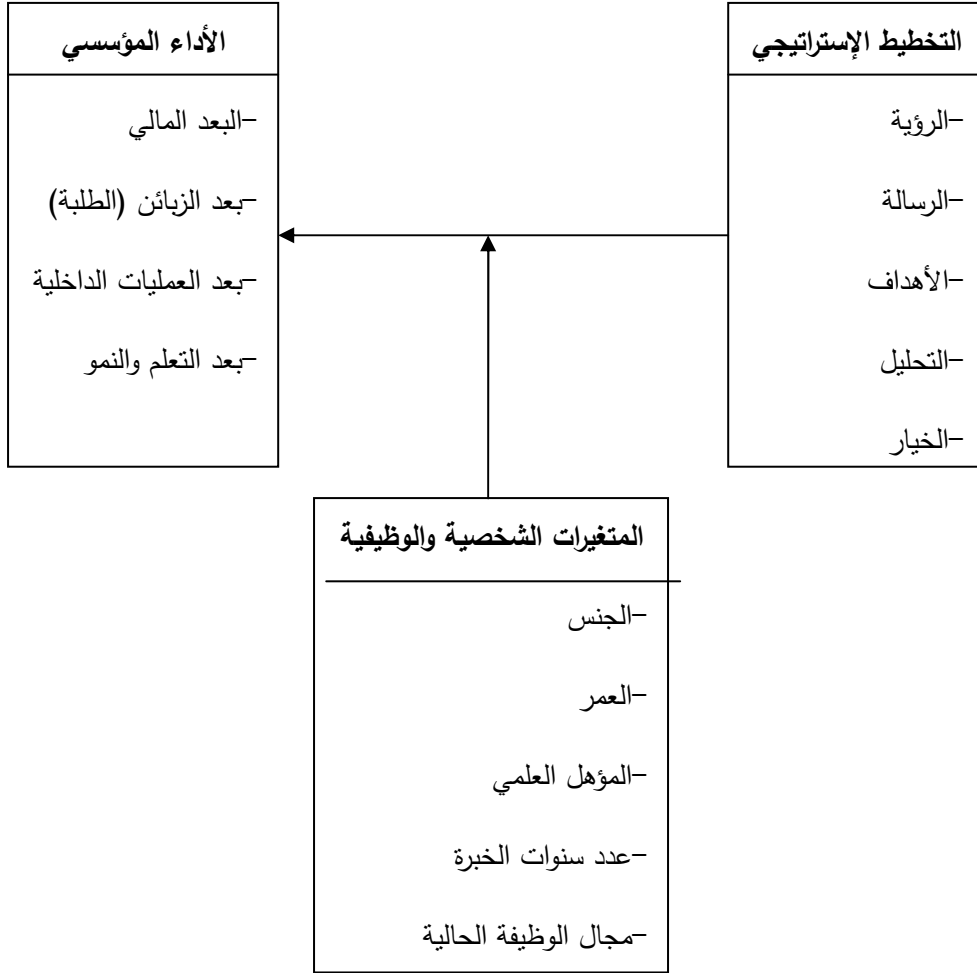
-بعد التعلم والنمو.



2. نموذج البحث:

يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل (I-1): النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

شكل النموذج الافتراضي للبحث تم إعداده وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات، فبالنسبة للمتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي تتمثل في: (الرؤيا، الرسالة، التحليل، الأهداف، الخيار) تم تحديدها استنادا إلى دراسة: (جواد وحسين، 2005، 53-84) و (صالح، 81-122). أما المتغير التابع فهو الأداء وأبعاده هي: (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) تم تحديدها استنادا إلى دراسة: (الياسري وحسين، 2012، 8-34).

I-1-7. حدود البحث

1. حدود البحث:

يتحدد البحث ممايلي:

أ-الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ب- الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود جامعة محمد خيضر بسكرة.

ج-الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2014/2013).

د-الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء جامعة بسكرة.

2.منهج البحث:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإداريين العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي وأثرها في مستوى الأداء المؤسسي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

كما اعتمدت الطالبة أيضا على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة محل الدراسة.

I-1-8.مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات

1.المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V16 (Statistical Package Fr Social Sciences)، وذلك

باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

## 2. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

### I-1-9. أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويحتوي على محورين:

**المحور الأول:** ويتمثل في متغير "التخطيط الإستراتيجي"، حيث تضمن (59) عبارة تهدف إلى التعرف على ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات هذا الموضوع التي يعتقد أنها تشمل أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي، وقد وزعت العبارات على الشكل التالي:

1- الرؤية الإستراتيجية: وتمثله العبارات المرقمة من (1-8).

2- الرسالة الإستراتيجية: وتمثله العبارات المرقمة من (9-16).

3- الأهداف الإستراتيجية: وتمثله العبارات المرقمة من (17-25).

4- التحليل الإستراتيجي: وتمثله العبارات المرقمة من (26-35).

5- الخيار الإستراتيجي: وتمثله العبارات المرقمة من (36-40).

المحور الثاني: ويتمثل في متغير "الأداء المؤسسي"، حيث تضمن (19) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء الجامعي الذي يشعر به أفراد عينة البحث، موزعة على أربعة أبعاد وذلك كما يلي:

1- البعد المالي: وتمثله العبارات المرقمة من (1-5).

2- بعد الزبائن (الطلبة): وتمثله العبارات المرقمة من (6-10).

3- بعد العمليات الداخلية: وتمثله العبارات المرقمة من (11-15).

4- بعد التعلم والنمو: وتمثله العبارات المرقمة من (16-19).

وقد تم اختيار تلك الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، والتعرف على ما استخدمته تلك الدراسات من مقاييس لمستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف على مقاييس لمستوى الأداء الجامعي لدى العاملين الإداريين (الإطارات)، بالجامعات، ومنها دراسة (أمال نمر حسن صيام 2010) التي اعتمدت على الأبعاد الآتية: دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الإستمرارية.

### I-1-10. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين والإطارات بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم (587)، واستخدمت الطالبة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع (180) الاستبانة عليهم جميعا عبر زيارات ميدانية، وأسترد منها 164 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 61 استبانة نظرا لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة.

### I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V16)، كما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) : لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) : وذلك لاختبار اثر المتغيرات المستقلة التالية ( الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) في مستوى الأداء لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) : وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي، وكذلك معرفة اتجاهاتهم نحو مستوى الأداء الجامعي التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالي، وسنوات الخبرة.

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test) : لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي، وكذلك اتجاهاتهم نحو ممارسة الأداء الجامعي الإداري تعزى لاختلاف عامل الجنس.

6- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) : لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة للبحث في التوقع بالمتغير التابع.

7- اختبار كولومجروف - سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov) : لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

8- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

9- معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة البحث.

I - 1-12. صدق وثبات أداة البحث.

أولا - صدق أداة البحث ( صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، والذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من

حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

## 2- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-I)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.987)، وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## ثانيا: ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1-I): معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.918	0.844	8	الرؤية	التخطيط الإستراتيجي
0.941	0.886	8	الرسالة	
0.990	0.891	9	الأهداف	
0.941	0.887	9	التحليل	
0.952	0.908	6	الخيار	
<b>0.982</b>	<b>0.965</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>	
0.907	0.823	5	البعد المالي	الأداء المؤسسي
0.919	0.846	5	بعد الزبائن (الطلبة)	
0.932	0.870	5	بعد العمليات	
0.920	0.848	4	بعد التعلم والنمو	
<b>0.967</b>	<b>0.936</b>	<b>19</b>	<b>المجموع</b>	
<b>0.987</b>	<b>0.975</b>	<b>59</b>	<b>الإستبانة ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.975)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

## 2-I. الدراسات السابقة.

حظي موضوع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطراح الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف وفيما يلي عرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والأجنبية في هذين الموضوعين مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم بالنسبة لكل متغير من متغيري الدراسة والعلاقة بينهما على النحو التالي:

I-2-1. الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المواضيع التي لاقت اهتمام الكتاب والباحثين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال:

1-دراسة: القرني. عبد الخالق محمد مانع. (2012)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية.

-التعرف على مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

-التعرف على متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

-التوصل الى التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

-يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

-يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.

-ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة.

-الاهتمام بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.



2-دراسة: العتيبي. عامر ذايب. (2012)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

-التعرف على تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

-إن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي اولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر.  
-تدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

-أن المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الأهداف.

4-دراسة: عبد العال. رائد فؤاد محمد. (2009)، بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى:

-التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم.

-الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لأساليب إدارة الأزمات وبين درجة ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي.

-التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي 85.99%.

- يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي 85.48%.

- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي 82.87%.

- يمارس مديرو المدارس أسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي 61.98%.

- يمارس مديرو المدارس عمليات التخطيط الإستراتيجي بوزن نسبي 84.83%.

5-دراسة: نور الدين. مازن سليم محمود. (2008)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية.

-تقديم مقترحات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (86.36%).

- فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (85.26%).

--فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (86.36%).

- فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة الرؤية المستقبلية للرؤية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (84.75%).

--فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (86.36%).

- فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (82.25%).

6-دراسة: الشويخ. عاطف عبد الحميد عثمان. (2007)، بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-استعراض دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم التقني.

-إبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الإستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكلية.

-توضيح كفاءة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة.

-رصد المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الكليات التقنية في محافظات غزة وأسبابه الحقيقية، وسبل مواجهتها.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-أظهرت الدراسة أن لدى إدارة الكلية فهماً واضحاً وقناعة بالتخطيط الإستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية.

-لدى الكليات خطط قصيرة وطويلة المدى وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة.

-تشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية.

-تعزز إدارة الكلية مبدأ التخطيط الإستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية.

-توجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

-يتوافر في الكليات التقنية كفاءات علمية تقنية وإدارية لديها معرفة وقادرة على التخطيط الإستراتيجي، ولديهم الخبرة على تعديل الخطط بما يتناسب وتطور الكليات.

-تقدم إدارة الكلية التدريب الكافي في مجال التخطيط الإستراتيجي للعاملين فيها.

I-2-2. الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسية

1-دراسة: تيمجديين. عمر. (2013)، بعنوان: "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)-"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وهدفت الدراسة إلى:

-توضيح ماهية استراتيجية التنوع مع عرض مختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسس محل الدراسة.  
-ايضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه.  
-تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة باستراتيجية التنوع.  
وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

-التنوع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة للبقاء، كما يسمح لها بالتطلع إلى النمو والتوسع من خلال توزيع المخاطر وتجنب تقلبات المحيط.

-أن قياس وتقييم أداء المؤسسة الصناعية عن طريق مؤشرات الأداء، يسمح لها بالوقوف على مدى تحقيق الاستراتيجية المتبناة للأهداف المرجوة منها.

2-دراسة: ديجي. وهيبة. (2013)، بعنوان: "دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وهدفت الدراسة إلى:

-إبراز مدى أهمية استراتيجية التمييز في المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة ومحاولة اظهارها بطريقة يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير محكمة وفعالة.

-عن طريق الاستراتيجيات يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير المؤسسة.

-التعمق في دراسة كيفية تحسين الأداء للمؤسسات الذي كثر عنه الحديث منذ انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الاجنبية وحتى المنتجات المحلية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-أن استراتيجية التمييز توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في السوق.

-يؤثر استراتيجية التمييز على أداء المؤسسة من خلال مساهمتها في: رفع الأرباح زيادة الإنتاجية ورفع الحصص السوقية.

-يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة.

3-دراسة: شرف الدين. مومن. (2012)، بعنوان: "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، رسالة ماجستير في علو التسيير (غير منشورة)، قسم الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

هدفت الدراسة إلى:

-تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-إعطاء حلول للمؤسسة بالتركيز على المدخل النظامي للمؤسسات.

-استعمال مفهوم العمليات يسمح بالتحكم في سير المؤسسة، حالة في إطار التوافق المستمر مع الإستراتيجيات والتنظيمات وأنظمة المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

-تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء، لاعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة، واهتمامها بإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة.

-معظم مداخل تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، في حين لم تؤثر كثيرا على الأداء الوظيفي والاقتصادي بل كانت هناك عوامل أخرى أدت إلى تحسينه.

من بين العوائق الكبيرة في تطبيق الإدارة بالعمليات تطبيقا كاملا داخل المؤسسة محل الدراسة، هي الثقافة التنظيمية الهرمية، وقلة التزام الإدارة العليا بهذا النموذج الإداري

4- دراسة: محاد. عريوة. (2011)، بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقاسم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف.

هدفت الدراسة إلى:

-استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والإستمرارية.

-طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.

-دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن من أجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام.

-محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية المقارنة بينهما والحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هذين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

-إن الإعتماد على الأدوات التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب التعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرها بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من أجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجحة.

-يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر.

-تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها.

-قلة الفهم للمقاييس غير المالية، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية.

-تهدف المؤسسات إلى تحقيق النجاح من خلال تحقيق النجاح من تحقيق أهدافها على المستوى المالي والعملاء من أجل تحقيق الأرباح والحصول على أكبر حصة من السوق، هذا مع إهمالها للأبعاد الأخرى الغير المالية ومدى تأثيرها على الأداء الكلي للمؤسسة.

5-دراسة: العطاس. وليد احمد صالح. (2010)، بعنوان: "دور السياسات الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مصنع المكلا لتعليب الأسماك (الجمهورية اليمنية) الفترة بين 2009/2008"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

-توضيح بماهية السياسات الصناعية وأنواعها ومبادئها وأهدافها ومبرراتها الاقتصادية وتأثيرها على أداء المؤسسة الاقتصادية.

-توضيح معنى تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ومؤشرات قياسه.

-البحث عن الدور الذي تلعبه السياسات الصناعية في تحسين أداء الصناعة اليمنية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-هناك مبادئ وأهداف ومراحل تنظم عملية إعداد وصياغة السياسة الصناعية يجب التركيز عليها عند القيام بإعداد السياسة الصناعية.

-يعتبر قياس الاداء مهم جدا لجميع المؤسسات باختلاف أشكالها التنظيمية ونشاطاتها لأنه يعطي صورة واقعية عن الوضع الحالي للمؤسسة ويجب ترجمة مؤشرات قياس الأداء حتى يتسنى فهم هذه المؤشرات.

-تعتبر القوانين والأنظمة واللوائح المالية والإدارية الجامدة والغير منسجمة مع التغيرات المطلوب تحقيقها عائقاً أما تحسين أداء المصنع.

6-دراسة: مزهودة. عبد الملوك. (2007)، بعنوان: "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الحاج لخضر باتنة.

هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على الفارق الإستراتيجي المعتمد على المعالجة الآتية له بدلا من المعالجة الكلاسيكية التي جاءت مع نموذج SWOT في الفكر الإستراتيجي.

-يتناول تطور التخمين الإستراتيجي ومفاهيمه الأساسية من إستراتيجية، تسيير إستراتيجي، وتحليل إستراتيجي.

-التعرف على مفهوم الفارق الإستراتيجي وكيفية توظيفه من قبل عملية التخطيط الإستراتيجي.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-الفارق الاستراتيجي من الظواهر التي تلازم مستقبل المؤسسة سواء اعتمدت التخطيط الاستراتيجي الرسمي أم لا.

-تبنى النظرة الإستراتيجية يعمق الفارق الإستراتيجي ويجعل منه أمراً أكثر إلحاحاً إن رغبت المؤسسة بلوغ نظرتها الإستراتيجية.

-الاستشراف يمثل مورداً استراتيجياً سواء بالنسبة للتخمين الاستراتيجي أو لتوظيف مصطلح الفارق الاستراتيجي.

-إرساء منطق الفارق الاستراتيجي الآتي يعطي لمؤشرات الأداء الكلي والتنافسية صبغة خاصة على اعتبارها هي التي ستستخدم في القياس.



I-2-3. الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء معا:

1-دراسة: الدجني. إياد علي. (2011)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-"، رسالة دكتورا في التربية (غير منشورة)، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا.  
وهدفت الدراسة إلى:

-التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي.  
-تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تتناسب البيئة الفلسطينية.  
-وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.  
خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:  
-وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.

-توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.  
-وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.  
2-دراسة: صيام. أمال نمر حسين. (2010)، بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.  
هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.  
-التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.  
-فحص العلاقة بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة.  
-التعرف على العلاقة بين دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

-أن الادارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها.

- المؤسسات النسوية الأهلية تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.
- وضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات النسوية الأهلية تساعد في تطوير رؤيته ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة.
- بينت وجود علاقة ايجابية بين التحليل البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

### I-3. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي، والبالغ عددها خمسة عشر دراسة (14)، أجريت بين الأعوام ( من 2007 إلى 2013)، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي، أما القسم الثالث فتناولنا فيه الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي معاً، استفادة الطالبة من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي بشكل عام. إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين متغير التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، وبين الأداء المؤسسي الذي تم قياسه من خلال الأبعاد الأربعة الآتية: (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في جامعة بسكرة.

## خلاصة:

تسنى لنا في هذا الفصل وضع منهجية كاملة للدراسة، حيث وضع فيها الفرضيات التي من شأنها تسهيل الإجابة على مشكلة البحث، ثم قمنا بتحديد مجتمع وعينة البحث المقام عليها الدراسة، كما أننا وضحنا الأساليب الإحصائية المستخدمة ونموذج البحث المقترح، ومن أجل منهجية سليمة قمنا باستعراض بعض الدراسات السابقة التي شاركتنا فـ« ي بعض المفاهيم في هذه الدراسة.

تمهيد:

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص إختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقاً مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، على الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه.

أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً، وإقليمياً، وعالمياً، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير.

وفي هذا الفصل سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

II-1: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

II-2: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.

II-3: عملية التخطيط الاستراتيجي.

## II-1. ماهية التخطيط الاستراتيجي:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول مصطلح التخطيط الاستراتيجي بدءاً من مفهوم التخطيط الإستراتيجي ثم التعرف على أهميته وأهدافه، مع ذكر لأهم خصائصه.

### II-1-1. مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي:

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا المطالب توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءاً بالتخطيط وصولاً إلى الإستراتيجية والانتهاة إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

#### 1. مفهوم التخطيط:

لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

يرى هنري فايول بأن : "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".<sup>1</sup>

ورأى كونت أن التخطيط هو: "التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون. (2013). "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ص:67.

<sup>2</sup>الشرقاوي، علي. (2002). "العملية الإدارية (وظائف المدير)"، ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ص:169.

في حين الصانع (2011) يرى بأن التخطيط هو: "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالموافق، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق"<sup>1</sup>

كما عرفه هاريسون (2009) "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف"<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط "التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل".

### 2. مفهوم الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الإدارة"<sup>3</sup>، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال<sup>4</sup>.

كما عرفها (Alfred Chandler) على أنها "اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>الصانع، نبيل ذنون. (2011). "الإدارة مبادئ وأساسيات"، ط1، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص:72.

<sup>2</sup>هاريسون، ديفيد. (2009). "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، (ترجمة) ناطورية علاء الدين، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ص:31.

<sup>3</sup> صيام، أمال نمر حسين. (2010). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، ص:10.

<sup>4</sup>الزعبي، ماجد راضي. (2004). "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا -دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية"، أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، ص:19.

<sup>5</sup>عدون، ناصر دادي. (2001). "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص:08.

وهي أيضا "مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والإستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"<sup>1</sup>.

أما في نظر (Thomas) أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها"<sup>2</sup>.

في حين عرفها David McKean على أنها "تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها"<sup>3</sup>

- ونستخلص من هذا التعريف أربعة جوانب:

-الإستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مستقبل أفضل؛

-يجب أن تكون قابلة للتحقيق؛

-يجب ان يكون هناك طريق واضح ومنطقي لتحقيق ذلك؛

-أخيراً، لا بد من إبلاغ المؤسسة من اجل ان تصبح حقيقة واقعة.

وفي ضوء ما سبق فإن الإستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

<sup>1</sup> الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان. (2007). "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص:26.

<sup>2</sup> خير الدين، غسان مدحت. (2012). "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، عمان الأردن، دار الرابية للنشر والتوزيع، ص:15.

<sup>3</sup>David McKean, « IT Strategy & Technology Innovation», 2012, pp: 10-11

للمزيد من المعلومات تصفح الموقع التالي: <http://bookboon.com/fr>

### 3. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشئها"<sup>1</sup>.

حسب **Kotler** التخطيط الإستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل"<sup>2</sup>.

أما **القحطاني (2010)** فعرفه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية"<sup>3</sup>.

في حين **مازن (2008)** رأى أن التخطيط الإستراتيجي هو "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف"<sup>4</sup>.

أما **الغالبى وإدريس (2007)** فعرفاه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"<sup>5</sup>.

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو "أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية".

<sup>1</sup>Planification Strategique, Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa, Volume X, The Centre For Development And Population Activities, p: 07.

للمزيد من المعلومات تصفح الموقع التالي: <http://bookboon.com/fr>

<sup>2</sup>الكبيسي، محمد عادل حمد. (2012). "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية -دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، ص:13.

<sup>3</sup>القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفي. (2010). "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، ص:08.

<sup>4</sup>مازن، سليم محمود نور الدين. (2008). "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، ص:61.

<sup>5</sup>الغالبى، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص:104.



#### 4. التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الإستراتيجي، التي تساهم في مجملها في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية وتمنع تهديدات منافسيها، وتتمثل هذه المصطلحات في: التخطيط بعيد المدى، التفكير الإستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية.

#### أ-التخطيط بعيد المدى:

حتى نهاية عقد الستينيات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط الطويل المدى والتخطيط الإستراتيجي، ولوضع حدود فاصلة بين هذين المفهومين، فإن من المفيد أن نذكر أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي<sup>1</sup>:

- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي أنها عملية مؤسسة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.
- **بالعملية:** فالتخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، والعملية مستمرة نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.
- **الفلسفة:** فالتخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.
- **الهيكلية:** والتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خطتها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

<sup>1</sup>الدجني، اياد علي يحي. (2006). "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية/إدارة تربوية، غزة، فلسطين، ص ص:32-33.

فبالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة المفترضة. فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى. وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الإستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة<sup>1</sup>.

### ب-التفكير الاستراتيجي:

ويعرفه هينز (Haines) بأنه: "أوسع وأكثر طريقة مبتكرة للتفكير على أساس يومي حول الأهداف العامة للعمل والتنظيم"<sup>2</sup>.

ويرى مفلح (2009) بأن التفكير الإستراتيجي هو: "تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لإستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لإستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع"<sup>3</sup>.

وتأخذ العلاقة بين مفهومي التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي الإتجاهات التالية:

-الإتجاه الأول: يرى منتزيرغ (Mintzberg) أن التخطيط الإستراتيجي يختلف عن التفكير الإستراتيجي: فالأول عملية تحليلية بينما الثاني هو معالجة للبصيرة. أي أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الإستراتيجية بينما التفكير الإستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة<sup>4</sup>. كما أن التفكير الإستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية<sup>5</sup>. وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يحقق

<sup>1</sup>صيام، أمال نمر حسن. مرجع سابق، ص:16.

<sup>2</sup>Haines S. (2006). "Becoming a Strategic thinking on a daily basis", Centre for Strategic Management, p:1.

<sup>3</sup>مفلح، عبد الله. (2009). "التخطيط الاستراتيجي: برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي التدرج على تطوير مهاراته وتوظيف أدواته بشكل فعال"، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، مركز النافع للتدريب، ص:15.

<sup>4</sup> Malan R. (2010). "The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy", Doctorate of philosophy in management, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia, p:27.

<sup>5</sup>الفرا، ماجد محمد. (2009). "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة"، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العراق، مج31، ع95، ص ص: 33-59.

ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي؛ فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي. لكن رغم الإختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية الفعالة.

-**الإتجاه الثاني:** يشير بون (Bonn) إلى أن التفكير الإستراتيجي يستخدم كمرادف للتخطيط الإستراتيجي. هذا الأخير الذي يعرف بأنه عملية تفكيرية تبين المسارات أو التوجهات الأساسية، أي أن التخطيط الإستراتيجي يعني التفكير بطريقة استراتيجية<sup>1</sup>.

ويعتبر الإتجاه الأول هو الإتجاه الأكثر صحة فالتخطيط الإستراتيجي الناجح يتطلب التفكير بطريقة استراتيجية، حيث نجد أن هناك مؤسسات حققت فشلاً ذريعاً في بلوغ أهدافها وعجزاً واضحاً في الوفاء بوعودها سواء لموظفيها أو لعملائها رغم ما وضعت من خطط دقيقة، مفصلة وشاملة ورغم ما بذلت من جهد ومال ووقت في إعدادها، وفي المقابل نجد أن هناك مؤسسات حققت إنجازات واستطاعت أن تحقق ما أعلنته من أهداف وأن تقي بما وعدت به من منافع لموظفيها وعملائها على الرغم من وجود نقص فيما وضعت من خطط. فتعلم وممارسة التفكير الاستراتيجي لا بد أن تسبق وضع الخطط الاستراتيجية.

### ج- الإدارة الاستراتيجية:

وهذا يعني أن التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو

<sup>1</sup>الأشقر، ابراهيم يوسف. (2002). 'دراسة واقع التخطيط لاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص:51.

عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.<sup>1</sup>

### II-1-2. أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه:

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الإستراتيجي سوف نبرز أهميته بالنسبة للمؤسسة في جملة من النقاط الأساسية التي سيتم عرضها في هذا المطلب و كذا الى أهدافه:

#### 1. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها:

- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعروهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم<sup>2</sup>؛

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها؛

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة<sup>3</sup>؛

- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية<sup>4</sup>؛

- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة؛

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>الدجني، اباد علي يحي. مرجع سابق، ص ص:38.37.

<sup>2</sup>الكبيسي، محمد عادل حمد. مرجع سابق، ص:16.

<sup>3</sup>المدهون، منى ابراهيم خليل. (2013). "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-"، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص:18.

<sup>4</sup>عطا الله، سمر رجب. (2005). "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص:37.

<sup>5</sup>القرني، عبد الخالق محمد مانع. (2012). "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في

الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين، ص:10.

## 2. أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية:

-يساعد على تسهيل الإتصالات والمشاركات<sup>1</sup>؛

-توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية؛

-تحديد الرؤية والأهداف بوضوح<sup>2</sup>؛

-توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل؛

-تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة؛

-صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة<sup>3</sup>.

## II-1-3. خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية:

-يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا<sup>4</sup>؛

-يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط

(العليا\_الوسطى\_الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية؛

<sup>1</sup> م.برايسون، جون. (2003). "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية - دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته"، (ترجمة) عبد الموجود، محمد عزت. ط1، بيروت لبنان، مكتبة لبنان، ص:41.

<sup>2</sup> Sarah Simpson,(2012) « Top Ten Leadership Skills » Book 1, p: 46

المزيد من المعلومات تصفح الموقع التالي: <http://bookboon.com/fr/>

<sup>3</sup> حسين، محمد عودة. حميد، أحمد مجيد. (2009). "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع74، العراق، ص ص: 126-158.

<sup>4</sup> محمد، صفاء تايه. (2012). 'مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة-'، أوروک للعلوم الإنسانية، مج5، ع2، ص:390.

- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ؛<sup>1</sup>
- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة؛
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.<sup>2</sup>

## II-2. مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي:

### II-2-1. مزايا التخطيط الإستراتيجي:

- يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا او الفوائد تتمثل في مايلي:
- تبنى فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة؛
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية؛
- أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والإتجاه الشمولي للمؤسسة؛<sup>3</sup>
- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات؛
- الإتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup>الدجني، اباد علي. (2011). "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-"، رسالة دكتورا في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سورية، كلية التربية، ص:52.

<sup>2</sup>مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). "الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم\_عمليات\_حالات تطبيقية-"، ط1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص:82،83.

<sup>3</sup>بني، حمدان خالد محمد. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص:16.

<sup>4</sup>النجار، فريد راغب. (2010). "التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي -آليات استشراف المستقبل عام 2050"، الإسكندرية، مصر. الدار الجامعية، ص:75.

## II-2-2. معوقات التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

-ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك؛

-البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والإقتصادية)؛<sup>1</sup>

-جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة؛

-التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة؛

-عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية؛<sup>2</sup>

## II-3. عملية التخطيط الإستراتيجي:

نتطرق في هذا المبحث إلى عملية التخطيط الإستراتيجي بدءاً بذكر مختلف المستويات ثم المراحل المتبعة بغية ممارسته، مع الإشارة لأهم النماذج التي تتبناها المؤسسة إذا ما اتجهت نحو التخطيط الإستراتيجي كمنهج لمواجهة المنافسة والمنافسين من خلال إنشاء ميزة تنافسية.

## II-3-1. مستويات التخطيط الإستراتيجي:

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الإستراتيجي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>العتيبي، عامر ذابب. (2012). "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص:19.

<sup>2</sup>الضمور، موفق محمد. (2008). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، ص:45.

<sup>3</sup>الكرخي، مجيد. (2009). "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي-"، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص:56-57..

1. التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.<sup>1</sup>
2. التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال: يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.<sup>2</sup>
3. التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

## II-3-2. مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

- تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي. والتي تتلخص فيما يلي:
1. الرؤية الإستراتيجية: "هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"<sup>3</sup>. والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>
  - وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلاً، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماهر، أحمد. (2009). دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي"، ط1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص:26.

<sup>2</sup> جواد، عباس حسين. حسين، سحر عباس. "أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية-"، مجلة أهل البيت، العراق، ع3، ص: 54-84.

<sup>3</sup> عطا لله، سمر رجب. مرجع سابق، ص:50.

<sup>4</sup> هلال، محمد عبد الغني حسن. (2008). "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي -كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-"، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ص:13.

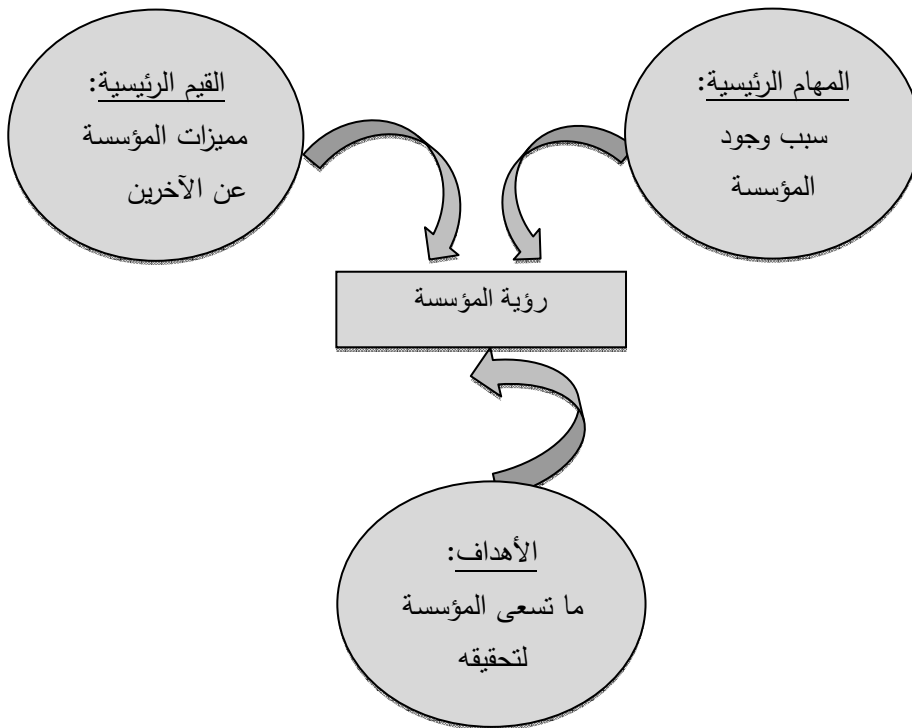
<sup>5</sup> إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل، ص:74.



وبالتالي فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة<sup>1</sup>.

على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم (II-2): المكونات الرئيسية للرؤية



المصدر: الكرخي، مجيد. (2009). "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي"، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 82.

وعليه فالرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقاً للتميز عن الآخرين. لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة، إذ أن بناءها على الذكائين الداخلي والخارجي اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، نقائص المنافسة، المخاطر، الفرص والمهارات القابلة للتطوير يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل في

<sup>1</sup> عطاءالله، ياسين. (2009)، "دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة، ص:7.

الحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية<sup>1</sup>. ثم إن ممارسة الرؤية الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة اتجاهاتها وكذا معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك.

وفي هذا السياق يشير كوتلر (Kotler) إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>2</sup>

-الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها؛

-التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها؛

-المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة؛

-متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها؛

-جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين؛

-الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم؛

-الجاذبية: تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.

## 2. الرسالة الإستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات

<sup>1</sup> مزهوده، عبد المليك. (2007). "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرييه مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص:105.

<sup>2</sup> ادريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور. 'سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، مرجع سابق، ص:76.

الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي<sup>2</sup>.

### أ- خصائص الرسالة الفعالة:

وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

- 1- أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها.
- 2- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها.
- 3- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.
- 4- أن كون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المؤسسة.

### ب- مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة:

نجد أن إجماعاً بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي<sup>4</sup>:

- 1- مجال عمل المؤسسة: يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.
- 2- عملاء المؤسسة: إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد.
- 3- المنتجات والخدمات: إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء.

<sup>1</sup>اللوحي، عادل منصور سليمان. (2007). "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، ص:22.

<sup>2</sup>الشويخ، عاطف عبد الحميد. مرجع سابق، ص:40.

<sup>3</sup>سليطين، سوما علي. (2007). "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، ص:33.

<sup>4</sup>السليطاني، حنان بنت عبد الرحمن. (2012). "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص:34-35.

- 4- أسواق المؤسسة: أين تنافس المؤسسة، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة.
- 5- التكنولوجيا: تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة.
- 6- الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها.
3. الأهداف أو الغايات الإستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، ولأهداف دور كبير في اصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.<sup>1</sup>

في حين عرفها القطامين (2002) على أنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبير عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟"<sup>2</sup>

#### • خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

وعلى العموم، فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- 1- أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.
- 2- وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيس.
- 3- المرونة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات، غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.
- 4- القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين ستولون تحقيقها.

<sup>1</sup> عبد العال، رائد فؤاد محمد. (2009). "أساليب إدارة الأزمات مدبري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية- إدارة تربوية، ص:77.

<sup>2</sup> القطامين، أحمد. (2002). "الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية"، ط1، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص:65.

<sup>3</sup> عبد العال، رائد فؤاد محمد. مرجع سابق، ص:77.

#### 4. التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة<sup>1</sup>. وعرف حسين (2009) التحليل الإستراتيجي أنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها<sup>2</sup>.

ويشمل التحليل الإستراتيجي على:

##### أ. تحليل البيئة الداخلية:

تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً وتأخذ شكلين<sup>3</sup>:

- **نقاط القوة:** تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.
- **نقاط الضعف:** هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

<sup>1</sup> القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري. (2010). "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال. ص:14.

<sup>2</sup> يونس، نزيه حسن حسين. (2009). "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية/الادارة التربوية، غزة، فلسطين، ص: 87.

<sup>3</sup> النوري، زكريا مطلق. (2005). "الإدارة الإستراتيجي مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص:155-124.

### • مكونات البيئة الداخلية:

وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها، حيث<sup>1</sup>:

- **الهيكل التنظيمي:** فموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

- **الثقافة التنظيمية:** هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراسات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة.

- **الموارد:** إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط. والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير.

### ب. تحليل البيئة الخارجية:

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

<sup>1</sup> صباح، ريم سهيل. (2013). "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، ص:19.

<sup>2</sup> كرماشة، عبير حسون. (2010). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، ع19، ص:13.

- **البيئة الخارجية العامة:** وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الإقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية... إلخ.

- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات<sup>1</sup>.

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما<sup>2</sup>:

1. **الفرص:** تلك الظروف المحيطة المؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. **التهديدات:** تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمؤسسة.

### 5. الخيار الإستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة.

وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل "SWOT" وفقاً للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الرجي، منصور ناصر و نازم، محمود ملكاوي. (2012). "دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية في البنوك الأردنية-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع33، ص ص: 283-305.

<sup>2</sup>النوري، زكريا مطلق. مرجع سابق، ص: 158.

<sup>3</sup>كرماشة، عبير حسون. مرجع سابق، ص: 15.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-2): نموذج تحليل مصفوفة (SWOT) أو (TOWS)

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S) نقاط قوة داخلية	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
		الفرص (O)	التحديات (T) تهديدات خارجية
أصنع استراتيجيات (WO) معالجة نقاط الضعف وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة	أصنع استراتيجيات (SO) استعمال واستخدام نقاط القوة وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة		
أصنع استراتيجيات (WT) تقليل نقاط الضعف وتقليل الحد الأدنى وتجنب التهديدات	أصنع استراتيجيات (ST) إستعمال نقاط القوة وتقليل وتجنب التهديدات		

المصدر: عبد العال، رائد فؤاد محمد. (2009). "أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية- إدارة تربية، ص:83.

ويتم إختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.
- الذي يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.
- الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها.
- الذي يحقق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup>طلميه، الهام فخري. (2012). "استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي"، ط1، عمان، الأردن، اثرء للنشر والتوزيع، ص:25.



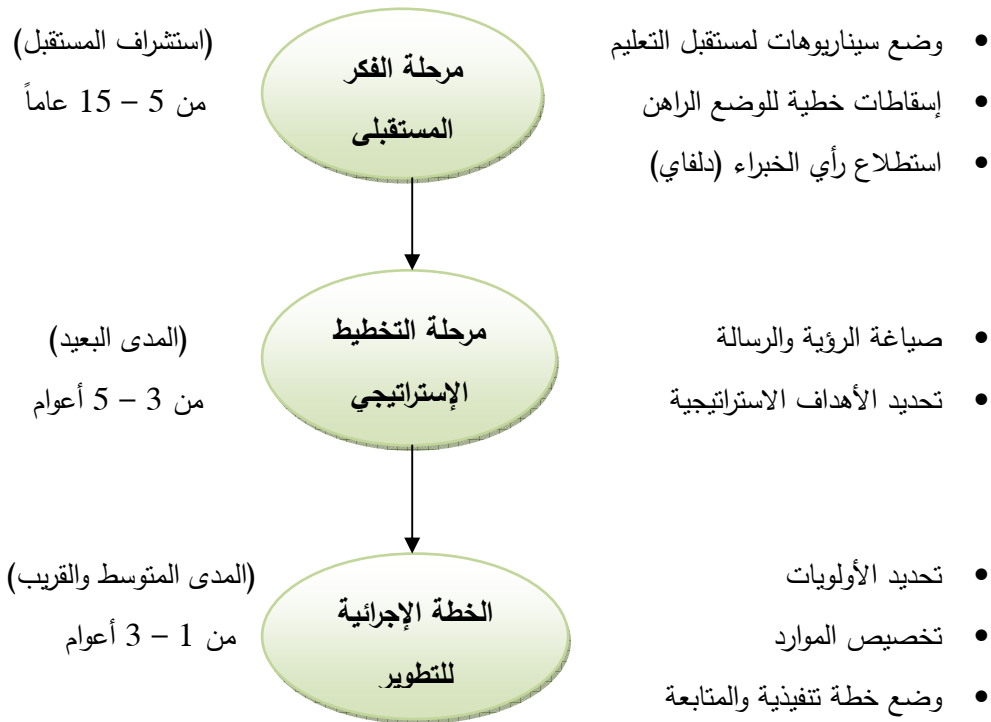
II-3-3. نماذج التخطيط الإستراتيجي:

يستخدم التخطيط الإستراتيجي نماذج مختلفة نذكر منها:

أ- نموذج دافيز برنت، ولندا إيسون (1997):

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط (ومنها الخطط الجامعية) إلى عامين أو ثلاثة أعوام، وقد كان مفهوم "خطة التطوير" متوافقاً مع المنحى الجديد -حينئذ- لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز وإيسون للتخطيط الاستراتيجي ذي المراحل الثلاث، حيث<sup>1</sup>:

الشكل رقم: (II-3) النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الإستراتيجي لدافيز وإيسون (1997)



المصدر: أبو هاشم، محمد خليل. (2007). "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، ص: 40.

<sup>1</sup>أبو هاشم محمد خليل، (2007). "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، ص: 39-40.

- وتتبع أهمية المرحلة الأولى من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعداً مستقبلاً، من خلا مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبليات.
  - أما المرحلة الثانية مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد، كما تستهدف مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
  - وتأتي المرحلة الثالثة والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>.
- ب- نموذج وست- برنهام:

يجمل برنهام النموذج في مجموعة من النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين، دوراً محورياً في توجيه أنشطة الجامعة.
- المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة، وفي كل الأحوال فإن مسؤولية لك التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا للجامعة.
- باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل ترجمتها، وتكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها، وكذلك في علميات تنمية كفايات العاملين، وعمليات إعداد الميزانية... إلخ.
- يعني التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال، وهو ما يتم غالباً وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير الجامعة، ومن خلال تخصيص الموارد والميزانيات، وتوزيع المهام.
- بناءً على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول مرامي (أهداف) الخطة قصيرة المدى، وحول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها.
- بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداءات، فإن نظم التقويم يستند إلى مدى مطابقة تلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.

<sup>1</sup> أبو هاشم، محمد خليل. مرجع سابق، ص: 40.

<sup>2</sup> مندوبولي، محمد عبد الخالق. (2001). "نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين"، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، الإمارات، مج 16، ع 18، ص: 198-236.

يلاحظ على هذا النموذج كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة، فهو يعبر عن عمليات التغذية الراجعة بالحركة الدورانية للأسهم، مما يعد تقدماً يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية والتراتب التي تميز نماذج أخرى مشابهة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مدبولي، محمد عبد الخالق. مرجع سابق، ص.ص:210.211.

### خلاصة:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير بالديناميكية و سرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة.

تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي. إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية، وهو ما يبرز الاستراتيجي.

للتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الاستراتيجية ثم مرحلة الرسالة الإستراتيجية إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل "SOWT"، وأخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي.

## تمهيد

يعد مصطلح الأداء مهماً لجميع المؤسسات باختلاف النشاط الذي تمارسه، ونظرًا لتطور بيئة الأعمال العالمية ازداد الاهتمام بموضوع الأداء وكيفية قياسه بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يمكن تفسيره بجملة من التحولات التي يشهدها العالم اليوم. وعليه فقد أصبحت عملية قياس الأداء تحظى بالأهمية البالغة، وهذا لأنها تعتمد على مؤشرات دقيقة لتحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجياتها وبلوغ أهدافها. حيث تسعى كل مؤسسة إلى رفع كفاءة أدائها حتى لا تصبح نظرتها تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تفكر بعمق وشمولية أكثر في كيفية التغيير في أنشطتها وأعمالها في المستقبل لتصبح أكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها.

كما يعد قياس الأداء المؤسسي من أبرز المواضيع التي شهدت نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعارض في أحيان كثيرة، وذلك راجع أساساً إلى تعدد وتضارب آراء الباحثين والمفكرين الذين اختلفوا على أبسط المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع.

وعلى إثر هذه الاختلافات ظهر بما يعرف بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال قياس الأداء لذلك ارتأى الباحثون توضيح إمكانية استعمال بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء.

سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة. وسيتم معالجة هذا الفصل في ثلاثة مباحث رئيسية هي كالتالي:

III-1: الإطار العام للأداء

III-2: ماهية قياس الأداء

III-3: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

### III-1. الإطار العام للأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعمق في ماهية الأداء من خلال التطرق إلى للمفهوم ثم التمييز بين المصطلحات القريبة منه والمستويات والمعايير والعوامل المؤثرة فيه.

#### III-1.1. مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

##### 1. تعريف الأداء:

تعددت الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم أداء المؤسسة، واختلفت التعاريف المقدمة له، فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتراجه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له، فهناك من تجعل من الأداء دالة للكفاءة وأخرى من تنظر له من جانب الفعالية وهناك من الدراسات من تعبر عن الأداء بمصطلحات أخرى كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً وفي هذا المطلب سوف نحاول الاطلاع على بعض التعريف التي تناولت الأداء وكذا تمييزه عن المصطلحات القريبة منه.

##### التعريف اللغوي:

إن شيوع مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله في البحوث التسييرية التي تتناول المؤسسة أدى إلى تنوع وتعدد تعاريفه وقبل الإسهاب في بعض هذه التعاريف نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتيني 'Performare' التي تعني "إعطاء كلية الشكل لشيء ما"، والتي اشتقت منها اللفظ الانجليزي 'performance' الذي يعني "انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس "Petit Larousse"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مزهودة، عبد الملوك. (2001). "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، ع1، نوفمبر، ص ص:

وبرأي بلمقدم وبوشعور (2004) فإن الأداء: "هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (Processus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن"<sup>1</sup>.

في حين (Ecosip, 1999) يرى أن الأداء هو "القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة"<sup>2</sup>.

أما الغالبي وإدريس (2007) فيرى أن الأداء هو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"<sup>3</sup>.

### التعريف الاصطلاحي:

ويرى ريتشارد سوانسون (Richard A. Swanson) أن الأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"<sup>4</sup>، أما عرفه الربيق (2004) بأنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا"<sup>5</sup>.

في حين بومدين (2006) يرى أن الأداء هو "تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بلمقدم، مصطفى. بوشعور، راضية. (2004) "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، ملتقى الأول، "المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات"، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا برعاية معالي السيد الوزير التعليم العالي والبحث العلمي يومي: 14 و 15 ديسمبر، بجامعة حسينية بن بوعلوي، مجمع النصوص العلمية، ص: 77.

<sup>2</sup> Ecosip. (1999), "Dialogues Autour de la performance d'Entreprise", les Enjeux. ed l'harmanttan , paris; p16.

<sup>3</sup> الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد الصبحي. (2007). "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، مرجع سابق، ص: 77.

<sup>4</sup> درة، عبد البارى إبراهيم. (2003). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المؤسسة العربية للتنمية. مصر، ص: 15.

<sup>5</sup> محمد الربيق، محمد بن إبراهيم. (2004). "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق". رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص: 30.

<sup>6</sup> بومدين، يوسف. (2006). "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO"، رسالة دكتورا (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص: 115.

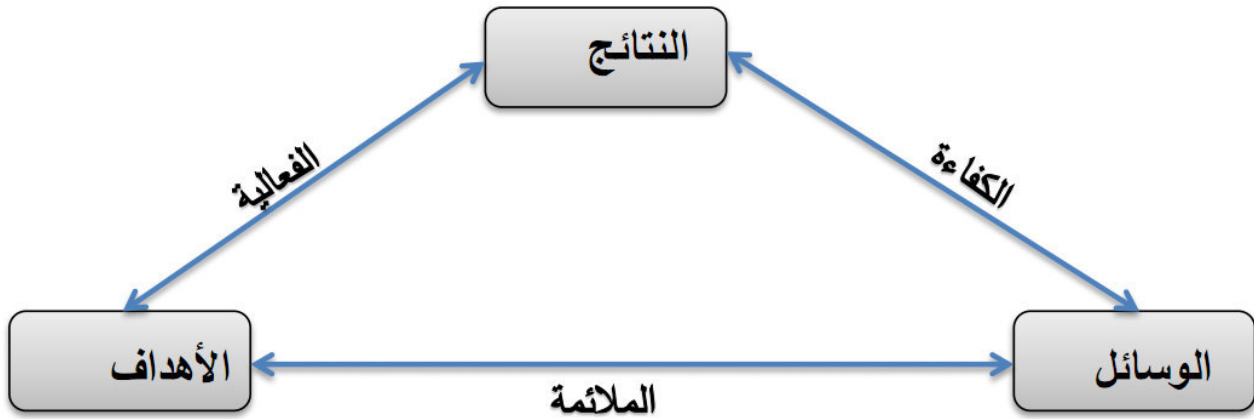
وينظر إليه الداوي (2010) على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الإستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية"<sup>1</sup>.

وبناء على ما تقدم من مفاهيم، يتضح أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت، إلى غير ذلك، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

## 2. تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وكذا الملائمة. هذه المفاهيم الثلاثة يلخصها الشكل التالي:

### الشكل رقم (III-1): المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacque, Barreaux. (1997), " **Entreprise et Performance Globale**", Economica, Paris, P33.

أ.الكفاءة (Efficiency): تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة"، كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، و هذا يفيد

<sup>1</sup>الداوي، الشيخ (2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، ع7. ص ص: 227-217.



إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.<sup>1</sup>

**ب. الفعالية (Efficacité):** تعبر الفعالية عن "مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق؛ أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما"<sup>2</sup>، كما يمكن تعريفها على أنها "فعل الأشياء الصحيحة وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى الطويل". أيضا تعرف الفعالية على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك وبالتالي فالفعالية هي "مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها"<sup>3</sup>. كذلك تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة"<sup>4</sup>.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

وقد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة النظم وعلى رأسها Bennis على أنها كلاسيكية. فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو

<sup>1</sup>جيلح، الصالح. (2006). "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة أعمال، ص: 130.

<sup>2</sup>خالص، صالح. (2004). "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية\* الواقع والتحديات\*، 14 و 15 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، ص: 381-397.

<sup>3</sup>جيلح، الصالح. مرجع سابق، ص: 129.

<sup>4</sup>بن حبيب، عبد الرزاق. (2004). "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 126.

والمردودية. كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تتمثل في كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية<sup>1</sup>.

بناء على ما تقدم من تعاريف، يتضح أن أداء المؤسسة يتميز بعدة خصائص من أهمها<sup>2</sup>:

- الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللاتم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة أخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

- الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

- الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

<sup>1</sup>بومدين، يوسف. مرجع سابق، ص 121.

<sup>2</sup>جيلح، الصالح. مرجع سابق، ص.ص 129.128.

- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً مستديماً، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.
- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

### III-2.1. معايير ومحددات الأداء

#### 1. معايير الأداء:

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين "والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.

وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **الجودة:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي. فالمعنى الواقعي يعني الالتزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد، و الهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم

<sup>1</sup>ين مانع، محمد علي. (2006). "قنليات الاتصال و دورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة )، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص:

عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم وبلبي احتياجاتهم.

**ب- الكمية:** حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

**ج- الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة "فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن".

**د- الإجراءات:** وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسته قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

## 2. محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في<sup>1</sup>:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبرة فترة زمنية قصيرة.

- **إدراك الدور (المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذه العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداءه أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد في مجال و ضعيف في أحد المجالات الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>بعجي، سعاد. (2007). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفاطل مسيلة CLP منطقة سطيف -"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة بوزياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، تخصص علوم تجارية، ص 11.

<sup>2</sup>حسن، راوية. (2003). "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -". الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص: 210.

### III-3.1. العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً بعضها داخلي والآخر خارجي، سواء على مستوى الانظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، وهو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية<sup>1</sup>.

**1. العوامل الداخلية:** وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرزها:<sup>2</sup>

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة؛

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛

- نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية؛

- مستويات الأسعار

ب- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم.

ج- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

- هيكل القوى العاملة؛

<sup>1</sup> عبد الصمد، سميرة. (2008). "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB - باتنة)", رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، ص: 56.

<sup>2</sup> تيمجدين، عمر. (2013). "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي. ص 51.

-التدريب والتأهيل والتنمية؛

-نظام الأجور والمكافآت؛

-نظام الاختيار والتعيين.

**2. العوامل الخارجية:** وهي تتمثل في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ-الزبائن: إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج اي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

ب-المنافسون: يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتساعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة. إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

ج-العوامل الإقتصادية: وتتمثل في معدلات التضخم، معدلات الفائدة، البطالة، اتجاهات الأجور.

د- العوامل السياسية والحكومية: وتتمثل في التشريعات والقوانين، مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل و العاملين.

هـ-العوامل الاجتماعية والثقافية: تتمثل في القيم الثقافية واتجاهات المجتمع والتي تعتبر الحجر الأساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية و التكنولوجية. إذ أن التغيرات

<sup>1</sup>ديجي، وهيبه. (2013). 'دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة'، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، ص ص58.57.

الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية، تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.

### III-2. ماهية قياس الأداء:

لقد اعتبر الريج ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وانطلاقاً من هذا يقاس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسييرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

#### III-2.1. مفاهيم أساسية حول قياس الأداء

قبل سرد المفاهيم يجب توضيح العلاقة بين المصطلحين، "القياس" و"التقييم" فهما يهدفان إلى تبيان مواطن الضعف والقوة في نشاط ونتائج ومراكز المعلومات ووصولاً بالعائد إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كماً وكيفاً فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، ويعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس.<sup>1</sup>

فالقياس (Measurement) تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدين، تقنية، تقديراً كمياً فالقياس في أضيق معنى له من التقييم.

ويراد بتقييم الأداء "قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل".<sup>2</sup>

ويتضح الفرق بين القياس والتقييم على أن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما

<sup>1</sup> عريوة، محاد. (2011). "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، ص:4.

<sup>2</sup> Robert le DUFF., et al (1999). "Encyclopédie de la Gestion et du Management", Editions Dalloz, Paris, p897.



التقييم فهو عملية مؤسسة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.

يتضح جليا من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز<sup>1</sup>.

### III-2.2. أهمية قياس الأداء:

تكتسب عملية قياس الأداء المؤسسي أهمية بالغة ومجموعة من الخصائص يمكن التطرق إليها في النقاط الأساسية التالية:

#### 1- أهمية قياس الأداء:

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها.

- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات<sup>2</sup>.

- تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويبحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

<sup>1</sup> عثمانى، أمينة، سمسوم، عائشة. (2009). "قياس أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. (10-11 نوفمبر). جامعة المسيلة. منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر. ص: 264-274.

<sup>2</sup> إدريس، وائل محمد صبحي، و الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). "سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن". مرجع سابق، ص: 71.

- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

- قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.<sup>2</sup>

### III-3.2. مؤشرات قياس الأداء

هناك مؤشرات لقياس الأداء يمكن تقسيمها إلى:

#### 1. المؤشرات المالية التقليدية:

هناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية نأخذ منها<sup>3</sup>:

أ- معدل العائد على رأس المال المستثمر (Rate of Return on Investment (ROI): يعد المقياس الأكثر شيوعاً والذي يدخل أساس الاستثمار في قياس الدخل، ويعرف معدل العائد على الاستثمار بأنه عبارة عن نسبة صافي الربح إلى الاستثمار، ويحسب كما يأتي:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \text{صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر}$$

ب- معدل العائد على المبيعات (Retrain On Sales (ROS): يشمل نسبة صافي الربح إلى المبيعات والذي غالباً ما يسمى بمعدل العائد على المبيعات مقياس مالي للأداء واسع الاستعمال ومعدل العائد على المبيعات هو أحد مكونات معدل العائد على الاستثمار وفقاً لطريقة (Dupont) التي تعد لتحديد المقدرة الربحية للمبيعات. أي بيان الكفاءة في توليد الأرباح.

$$\text{معدل العائد عن الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{صافي المبيعات}$$

<sup>1</sup> عريوة، محاد. مرجع سابق. ص ص: 6-7.

<sup>2</sup> مرزوقة، عيسى. (2009). "الأساليب الإستراتيجي لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. (10-11 نوفمبر). جامعة المسيلة. منشورات مخبر السيايات والاستراتيجيات الإقتصادية في الجزائر. ص ص: 297-302.

<sup>3</sup> الدليمي، جنان عبد العباس باقر. وآخرون. (2012). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية". المجلة العراقية الأكاديمية. القاهرة. مج8، ع33، ص: 178.

ج- معدل ربحية السهم العادي (Earnings per share (EPS): يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن<sup>1</sup>.

معدل ربحية السهم العادي: نتيجة الصافية/عدد الأسهم

د- معدل العائد على حقوق الملكية (Return on Equity (ROE): يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي حققته بمجموع استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) وفق العلاقة التالية<sup>2</sup>:

العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح / حقوق الملكية) x 100

## 2. المؤشرات غير المالية:

إن استعمال المؤشرات المالية غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فلا بد من وجود مؤشرات أخرى غير مالية مثل الجودة، رضا الزبون، الإبداع والابتكار، المرونة وغيرها، من المؤشرات الأخرى لتتكامل مع المؤشرات المالية لتعطينا صورة متكاملة عن أداء المؤسسة، ويوضح بأن المؤشرات المثالية غير موجودة، لأن المؤشرات تختلف من وحدة اقتصادية إلى أخرى بسبب اختلاف طبيعة حجم المؤسسة وأعمالها والأهمية النسبية للمؤشرات المستعملة<sup>3</sup>. ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

أ- مؤشرات الجودة (QM): أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية و أسلوب حياة لأي مؤسسة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية

<sup>1</sup> تيمجدين، عمر. مرجع سابق، ص: 69.

<sup>2</sup> حيمر، حمود. (2009). "مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. (10-11 نوفمبر). جامعة المسيلة. منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر. ص: 292-296.

<sup>3</sup> الدليمي، جنان عبد العباس باقر. مرجع سابق. ص: 179.

<sup>4</sup> محمد، أحمد محمد أبو قمر. (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن". رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. غير منشورة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. قسم المحاسبة والتمويل. غزة. فلسطين. ص: 27-28.

المتلاحقة والسريعة، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء.

**ب- مؤشرات المرونة:** تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد وحتى يمكن الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق المرونة فإنه يمكن من خلال صياغة المؤشرات الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع المؤسسة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة<sup>1</sup>.

**ج- مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد (JIT):** وهو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون، وتحسين كل من جودة العمليات والمنتجات، تحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

**د- مؤشرات أداء التسليم:** للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة، حيث أصبحت سرعة الانجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة في السوق، ويتم استخدام مؤشرات أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100 بالمائة تسليم المنتجات في الميعاد المحدد.

**هـ- مؤشرات البحث والتطوير:** تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبهذا تركز المؤسسات على استخدام مؤشرات للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.

<sup>1</sup>خالص، حسن يوسف الناصر. (2010). "التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية -دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل". تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مج32، ع99، ص: 7.

و- مؤشرات التحكم في التكاليف: إن عملية التحكم في التكاليف تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل: التكلفة حسب الأنشطة (ABC)، التكلفة المستهدفة (Target cost) ... ، و التي تعمل على توفير الفهم العميق لديناميكية التكلفة في المؤسسات، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة، من أجل الموقف الإستراتيجي المؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل<sup>1</sup>.

**3. بطاقة الأداء المتوازن (BSC):** أطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن، فسميت بطاقة الانجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعني بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل، وعرفت بأنها: "مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمات في أربع أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، بعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية)". ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقاً للأهداف الموضوعية مسبقاً، ويسهم استخدام بطاقة الأداء والترابط بين الخطط الموضوعية واستراتيجيات المؤسسة، والترابط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

عندما تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن من قبل معهد بطاقة الأداء المتوازنة الأمريكي المتخصص (Balanced scorecard Institution)، وضعت مكوناتها على إنها أداة التواصل بين الأهداف المتنوعة والمترابطة والتي ينبغي على الوحدة تحقيقها للتنافس على أساس القدرات والإبداع، وليس فقط الموجودات المادية الملموسة، وتحتوي هذه البطاقة على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المستمدة من استراتيجية الوحدة. وتمثل بشكل أساسي الكيفية التي ستحقق بها الوحدة أهدافها، عن طريق بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى المداخل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Noton كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية حيث يقدم هذا المدخل حلاً كاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الإستراتيجية إلى أفعال

<sup>1</sup> محمد، أحمد محمد أبو قمر. مرجع سابق. ص: 27، 28.

<sup>2</sup> سعيفان، تغريد صالح. الطيط، أحمد عدنان (2009). "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني". بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال للفترة 3-5 نوفمبر. جامعة الزرقاء الخاصة. ص: 1-37.

<sup>3</sup> الحسن، أسماء رشيد علي. (2009). "استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية".

أطروحة دكتوراه في محاسب كلفة وإدراية غير منشورة. جامعة بغداد. المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية. ص: 13.

ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة"<sup>1</sup>.

في حين عُرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"<sup>2</sup>.

ويرى **شهير** أن بطاقة الأداء المتوازن بأنها "ترجمة لرسالة المؤسسة في مجموعة متكاملة من مؤشرات الاداء وذلك بتقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية، ولا تركز على تحقيق الأهداف المالية، بل وعلى الأهداف غير المالية أيضا"<sup>3</sup>.

في حين **الدباغ** يرى أنها "تمثل نقطة تتوقف عندها إدارة المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها النابعة من إستراتيجيتها ومدى إرضاءها للزبون والعاملين وعلاقتها مع المجهزين ومستوى النمو والتطور الذي وصلت اليه مقارنة بمقاييس الفترة السابقة"<sup>4</sup>.

ومنه نقول أن "بطاقة قياس الأداء المتوازنة" بأنها طريقة تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى عمل وواقع تنفيذي يمكن توقع نتائجه وبالتالي يمكننا عندئذ من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتقيس أداء المؤسسة من خلال أربعة محاور: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, "The Balanced Scorerad, Measures that drive performance", Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992, P : 71.

<sup>2</sup> بلاسكة، صالح. (2012). "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض

المؤسسات". رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية غير منشورة. جامعة فرحات عباس. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. سطيف. ص: 23.

<sup>3</sup> شهيد، أحمد محمد. (2012). "تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC: دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي" مجلة كربلاء، مج8، ع33، ص: 244.

<sup>4</sup> الدباغ، زهراء غازي ذنون. (2013). "أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي". مركز الدراسات المستقبلية. كلية الحداثة الجامعية. مج بحوث المستقبلية. ع42، ص: 7.

وعلى العموم، فإن بطاقة الأداء المتوازن لها أهمية كبيرة يمكن توظيفها في النقاط التالية:

أ- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع الزبائن الذي ستقوم المؤسسة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والزبائن والتعلم والنمو، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛<sup>1</sup>

ب- توصيل الإستراتيجية وربطها بالأهداف: تساعد بطاقة الأداء المتوازن على ربط أهداف الإدارات والأقسام بأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي إمكانية ربط نظام الحوافز والمسائلة عن مدى مساهمة كل قسم أو إدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالوقت نفسه الاستدلال عن مدى فهم الإدارات والأفراد لرؤية المؤسسة؛<sup>2</sup>

ج- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبه المتعددة ومن خلال العلاقات السببية تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛<sup>3</sup>

د- تعزيز التعلم التغذية العكسية الإستراتيجية: حيث تمكن المديرين من تفحص الأداء وإجراء التعديلات إنشاء تنفيذ الإستراتيجية فضلا عن عمل التغييرات الجوهرية إذ ما تطلب الأمر، فضلا عن إمكانية نقل المؤسسة من التركيز على الموازنات المالية الداخلية الى تضمن المحاور الإضافية كالزبائن، الأسواق وبذلك تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تنسيق استراتيجياتها لكي تعكس دعم وتعزيز التعلم وبأسرع وقت.<sup>4</sup>

#### • أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة (بالجامعة) وهم المساهمون (المجتمع) والعملاء (الطلبة) والعاملين. ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب

<sup>1</sup> بلاسكة، صلاح. مرجع سابق. ص: 25.

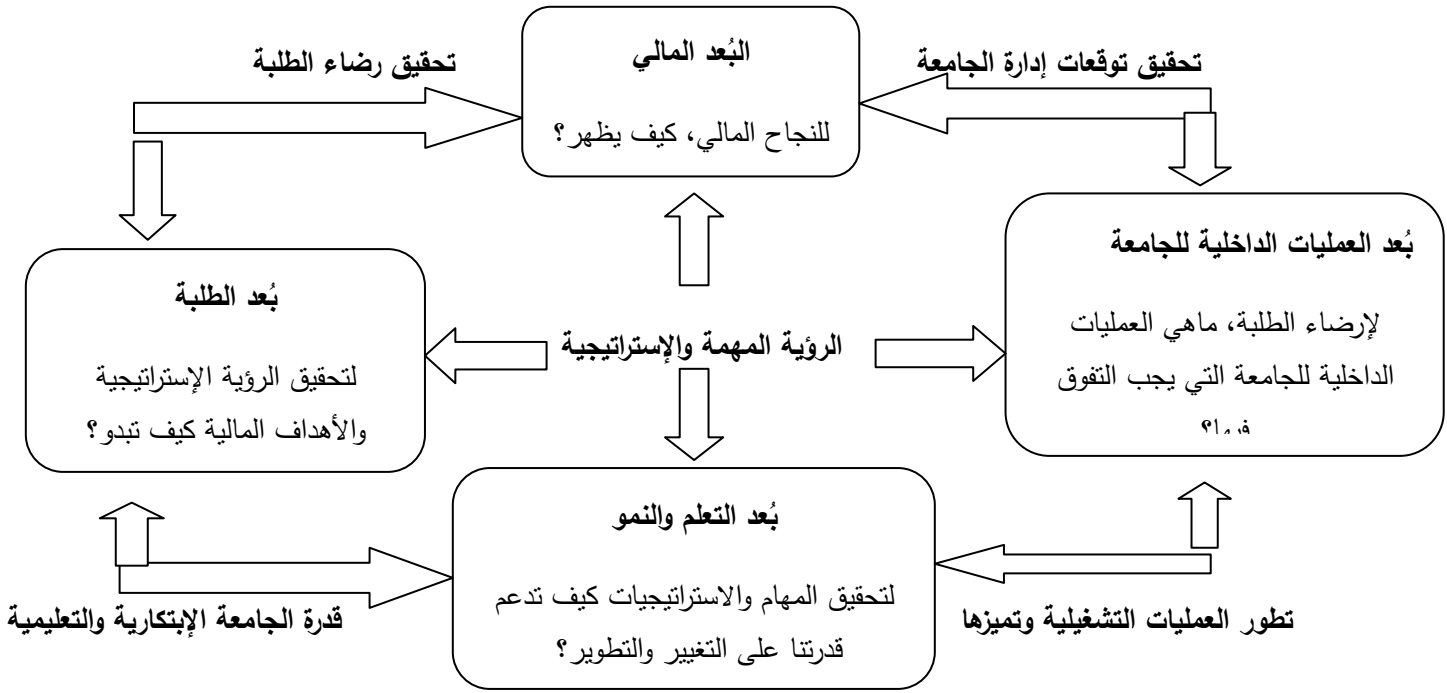
<sup>2</sup> الشعباني، صالح ابراهيم. (2011). "المنظور الإستراتيجي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور". مجلة البحوث المستقبلية، العراق، ع (33 و 34)، ص: 105-137.

<sup>3</sup> حمودي، جنان علي. (2013). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية". مجلة الإدارة والاقتصاد. العراق، مج 36. ع 95. ص: 195-215.

<sup>4</sup> الدليمي، جنان عبد العباس باقر. وآخرون، مرجع سابق، ص: 167-196.

من هذه الجوانب مع استراتيجية الجامعة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة والشكل الموالي يوضح بطاقة قياس الأداء المتوازن.

الشكل رقم (III-2): نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: محمد، جمال حسن أبو شرح. (2012). "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء

المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، ص 36.

**1. البعد المالي:** يتضمن البعد المالي الإجابة على السؤال التالي "للمتوازن المالي، كيف تظهر؟ أو مالذي يجب أن نفعله لمساهمينا؟"، ويرتبط هذا البعد بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت استراتيجية المؤسسة وتنفيذها يساهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا البعد عددا من المقاييس مثل ( العائد على حقوق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين)، وفي مجال الجامعة لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاث الأخرى، كذلك هناك جانب مالي استثماري وهو مجال تقديم الخدمات في مجال البحث والاختراع وتقديم بعض السلع التي تلبى جزءاً من حاجات ورغبات



المجتمع وسوق العمل وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال سيطرة الجامعة على نشاطاتها وفعاليتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيراً على أدائها الاستراتيجي<sup>1</sup>.

**2. بعد الزبائن (الطلبة):** تهتم وتسعى إدارة الجامعة في الوقت الحاضر في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على طلبة جدد وإمكانية المحافظة على الطلبة الحاليين ومن ثم جذب واكتساب المزيد من خريجي الثانوية وتستطيع الجامعة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها<sup>2</sup>.

وتعتمد معظم الجامعات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب إستراتيجيتها لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي ستحقق من خلال قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية ببسر وسهولة وبأسعار معقولة للساعات الدراسية. وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور الطلبة الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالطلبة المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضاء الطلبة، والاحتفاظ بالطالب، واكتساب طلبة جدد، والنصيب من طلبة الثانوية العامة، والقيمة من وجهة نظر الطالب<sup>3</sup>.

**3. بعد العمليات الداخلية:** ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها، وبقية هذا المنظور درجة نجاح الجامعة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات ورغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفعالية. إذ يقيس أيضاً درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وتحقيق نتائج مميزة من أجل قياس الأداء الداخلي للجامعة، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى ادخال خدمات جديدة تحقق رضا الطلبة الحاليين والجدد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الياسري، أكرم محسن، وحسين، ظفر ناصر. (2012). "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء

عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج14، ع1. ص ص: 8-34.

<sup>2</sup> محمد، جمال حسن أبو شرح. (2012). "مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة-"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، قسم

المحاسبة والتمويل، غزة. ص 37.

<sup>3</sup> السريتي، المهدي مفتاح. (2013). "مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي اللبني". مجلة الجامعة، ليبيا، مج3، ع15، ص ص: 181-216.

<sup>4</sup> حس، علاء أحمد. أحمد، ميسون عبد الله. (2011)، "قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، مج7، ع28، ص ص: 159-199.

4. بعد التعلم والنمو: يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح الجامعة حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالجامعة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية<sup>1</sup>.

ويضمن هذا البعد للجامعة القدرة على التجديد في المدى البعيد وهو الشرط الأساسي للبقاء والاستمرار، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. ويجب أن تدرس الجامعة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ وتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الطلبة المرضية<sup>2</sup>.

نلاحظ أن البطاقات الأربع تدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العملاء والعمليات الداخلية بدورها تؤثر على رضا العملاء وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية.

إن الأبعاد الأربع تدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا الطلبة والعمليات الداخلية بدورها تؤثر على رضا الطلبة وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية.

### III-3. العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي

يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أو رفع من أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال:

- يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.

- يمكن الجامعة من تقليل في التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.

- يمكن الجامعة من زيادة عائداتها وذلك عن طريق فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية.

- يمكن الجامعة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الإجتماعية.

<sup>1</sup> الحدراوي، رافع حميد. الزهيري، مروة عبد الكريم. (2013). "استخدام الحرس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، جامعة الكوفة، مج9، ع29، ص ص: 117-138.

<sup>2</sup> الفاعوري، أسماء مروان. (2012). "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الاعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، عمان، الأردن، ص 38.

- يمكن الجامعة من تقديم الإستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع ولفائدة للطلبة.
- يمكن الجامعة من الحرص دائما على وضع جدولى متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة.
- يمكن الجامعة من الحصول دائما على المراجع العلمية والكتب الحديثة.
- يمكن الجامعة من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.
- يمكن الجامعة من إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.
- يقوم بتشجيع الطلبة في الأبحاث العلمية المتميزة التي يقومون بها في الجامعة.
- يمكن الجامعة من إعداد مقررات دراسية حالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا وتعمل الجامعة على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.

## خلاصة:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أن أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعتبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير أو المدى الطويل.

وعليه يعتبر الأداء موضوعاً مهماً ورئيسياً تسعى المؤسسة الرئيسي إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث تطرقنا إلى أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية (المؤشرات المالية وغير المالية)، والحديثة بم تسمى ببطاقة الأداء المتوازن، بهدف التعرف على الانحرافات الموجودة في المؤسسة ومحاولة تصحيحها بناء على ما تم قياسه.

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير. لكن كيف هو واقع التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في أداء الجامعة في الإطار الميداني؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

## تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث التخطيط الإستراتيجي وأداء جامعة بسكرة والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالأثر الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في أداء جامعة بسكرة وذلك من خلال الفصلين الثاني والثالث، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث اخترنا الإطار أو العمال الإداريين كمجتمع بحث.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16-1.

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

4-IV. اختبار الفرضيات.

#### IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للنبات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

#### IV-1-1. نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة:

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد ( 1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).
- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

#### المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

#### المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
  - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
  - وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04- 255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات وهي:
  - كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
  - كلية العلوم والتكنولوجيا.
  - كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
  - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الوضعية الحالية:**

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90- 09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم لتنفيذي رقم 219- 98 لمؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
  - كلية العلوم والتكنولوجيا.
  - كلية الآداب واللغات.
  - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
  - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98- 219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في ستة (06) كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

#### IV-1-2. مهام جامعة محمد خيضر بسكرة:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

##### 1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

##### 2. في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تمشين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

#### IV-1-3. أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

وتتمثل أهداف جامعة محمد خيضر فيما يلي:

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها، ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.



IV-1-4. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة:

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل (IV-1) نلاحظ أن الجامعة تسير بهيكل إداري متكون من:

1- مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ. نيابات مديرية الجامعة.

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة. وتمثل هذه النيابات في:

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث لعلمي.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتريصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ب. الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه لأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح لإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل، مصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشيف.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ت. المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.

- مركز الطبع السمعي والبصري.

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.

- البهاء التكنولوجي.

ث. المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث الببليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

ج. الكليات والأقسام.

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة، ويضم كل قسم

لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم

المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (IV-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	71.8%
	أنثى	29	28.2%
	المجموع	103	100%
العمر	أقل من 30 سنة	15	14.6%
	من 30 إلى أقل من 40	52	50.5%
	من 40 إلى أقل من 50	19	18.4%
	من 50 سنة فأكثر	17	16.6%
	المجموع	103	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	16	15.5%
	ليسانس	27	26.2%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	7	6.8%
	مهندس	0	0%
	ماجستير	23	22.3%
	دكتوراه	30	29.1%
	المجموع	103	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال إدارية غير إشرافية	23	22.3%
	أعمال إدارية إشرافية	33	32.0%
	مساعد رئيس قسم	21	20.4%
	رئيس قسم	14	13.6%
	نائب العميد	8	7.8%
	العميد	4	3.9%
	المجموع	103	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	36.9%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	33.0%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	10.7%
	من 15 سنة فأكثر	20	19.4%
	المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

يظهر من الجدول (1-IV) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (71.8%) في حين بلغت نسبة الإناث (28.2%) من مجموع أفراد عينة البحث. ومن هنا فإن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (50.5%)، وهذا يدل على أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب وهذا ما يفسر أن غالبية المسؤولين لديهم القدرة على العمل والعطاء والإبداع والتطوير المستمر، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (18.4%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (16.6%)، وفي الأخير نجد أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (14.6%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (29.1%) منهم حاصلون على شهادة الدكتوراه، مقابل (26.2%) من حملة شهادة الليسانس، في حين كانت نسبة حملة شهادة ماجستير (22.3%)، في حين نسبة حملة شهادة تقني سامي (15.5%)، مقابل (6.8%) من حملة شهادة الدراسات العليا المتخصصة (PGS)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس فكانت (0%)، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين هي مرتفعة، وهذا يعزى أن السبب في ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من عينة الدراسة هو حاجة الموقع الوظيفي المقصود و إلى طبيعة عمل مختلف الأقسام الإدارية.

وفيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين كانوا يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية حيث بلغت نسبتهم (32%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذي يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية (22.3%) من مجموع المبحوثين، أما نسبة المبحوثين المساعدين لرؤساء الأقسام بلغت (20.4%)، بينما نسبة المبحوثين المتمثلين في رؤساء الأقسام بلغت (13.6%)، كذلك نجد أن نسبة نواب العمداء كانت (7.8%) من إجمالي المبحوثين، أما نسبة المبحوثين العمداء فكانت (3.9%)، وتدل هذه النتائج أن معظم أفراد عينة البحث هم من ذوي المناصب الإدارية الإشرافية وغير الإشرافية.

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (36.9%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات و(33%) من المبحوثين منهم تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (19.4%)

منهم تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) نجد نسبتهم (10.7%)، يُعزى ذلك إلى أن غالبية المسؤولين في الجامعة يتحملون مسؤوليات كبيرة ودقيقة تتطلب خبرات عملية طويلة وذلك لتنوع القرارات في العمل.

#### IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

##### IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح<sup>1</sup>.

يوضح الجدول (IV-2) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> سليمان، أسامة ربيع أمين. (2007). دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (Minitab). مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة،

الجدول (IV-2): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
1	الرؤية	0.921	0.364
2	الرسالة	1.253	0.087
3	الأهداف	1.245	0.090
4	التحليل	1.081	0.193
5	الخيار	1.060	0.211
6	البعد المالي	1.168	0.131
7	بعد الزبائن (الطلبة)	1.160	0.135
8	بعد العمليات الداخلية	1.340	0.055
9	بعد التعلم والنمو	1.058	0.213

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V16

#### IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث).

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "التخطيط الإستراتيجي" و "الأداء الجامعي"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع". ويظهر الجدولان (IV-3) و (IV-4) تلك النتائج كما يلي:

1- السؤال الأول: ما هو مستوى التخطيط الإستراتيجي في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التخطيط الإستراتيجي

رقم العبارة	أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أ- الرؤية الإستراتيجية</b>	<b>3.758</b>	<b>0.642</b>	<b>1</b>	<b>مرتفع</b>
1	لدينا رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	3.50	0.938	7	مرتفع
2	نرتأي أن نعد إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية.	3.96	0.827	3	مرتفع
3	نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.	3.56	1.063	6	مرتفع
4	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.	4.07	0.820	2	مرتفع
5	نسعى لى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري.	4.16	0.947	1	مرتفع
6	رؤية الجامعة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة.	3.86	0.929	4	مرتفع
7	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.	3.28	0.964	8	متوسط
8	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة.	3.68	0.921	5	مرتفع
	<b>ب- الرسالة الإستراتيجية</b>	<b>3.712</b>	<b>0.698</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>
9	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية وعلمية.	3.63	0.918	6	مرتفع
10	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لكليتنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.	3.75	0.926	5	مرتفع
11	تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز.	3.53	1.055	7	مرتفع
12	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	3.83	0.919	2	مرتفع

مرتفع	4	0.959	3.78	نقوم بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات.	13
مرتفع	1	0.959	3.89	نطمح بإيصال رسالة الكلية إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء.	14
مرتفع	8	0.917	3.50	رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات.	15
مرتفع	3	0.824	3.79	تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.	16
مرتفع	2	0.665	3.743	<b>ج- الأهداف الإستراتيجية</b>	
مرتفع	5	0.926	3.75	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	17
مرتفع	3	0.907	3.89	أهدافنا تشجع البحث العلمي والاستقلال.	18
مرتفع	7	1.078	3.61	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	19
مرتفع	1	0.667	4.08	تشتق أهداف كليتنا من الأهداف الرئيسية لجامعتنا.	20
مرتفع	4	0.845	3.85	تحقق الكلية الاهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	21
مرتفع	2	0.827	3.96	تلتزم إدارة الكلية بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها.	22
مرتفع	6	0.821	3.72	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	23
مرتفع	8	1.106	3.59	أهداف الكلية واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في الكلية.	24
متوسط	9	1.086	3.23	يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.	25
مرتفع	4	0.639	3.555	<b>د- التحليل الإستراتيجي</b>	
متوسط	8	0.902	3.24	تقوم الكلية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	26
مرتفع	6	0.837	3.55	تقوم إدارة الكلية والجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	27
مرتفع	4	0.985	3.58	تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	28
مرتفع	7	0.925	3.44	أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.	29



مرتفع	3	0.831	3.61	أُتعرّف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها.	30
مرتفع	6	0.904	3.44	أدرس البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية.	31
مرتفع	1	0.768	3.86	أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال الكلية.	32
مرتفع	5	0.871	3.55	نعمل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين الكلية والبيئة الخارجية.	33
مرتفع	2	0.901	3.72	نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للكلية.	34
مرتفع	5	0.795	3.401	<b>ه- الخيار الإستراتيجي</b>	
مرتفع	6	0.968	3.30	تضع الكلية بدائل إستراتيجية مناسبة.	35
مرتفع	1	0.858	3.58	تطبق إدارة الكلية معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الكلية.	36
مرتفع	4	1.065	3.36	تشارك الكلية جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة.	37
مرتفع	2	0.915	3.45	نتخذ قرارات إستراتيجية تتسم مع الخطط الموضوعية.	38
مرتفع	5	0.984	3.33	لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.	39
مرتفع	3	0.962	3.39	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	40
مرتفع	-	0.596	3.646	<b>التخطيط الإستراتيجي بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

1-الرؤية: من خلال الجدول (3-IV) نلاحظ أن بعد "الرؤية الإستراتيجية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.758) بانحراف معياري قدره (0.642)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.28 - 4.16)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.820 - 1.063)، وهذا ما يدل على أن جامعة بسكرة تتولى اهتماما كبيرا بوضوح وتحديد رؤيتها الإستراتيجية حيث تسعى إلى تحقيق طموحها المستقبلي وأن تعد إطارات تسعى إلى ترسيخ التطور العلمي والانفتاح على الجامعات الأخرى.

2- الأهداف: من خلال الجدول (3-IV) نلاحظ أن بُعد "الأهداف الإستراتيجية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.74) بانحراف معياري (0.665)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.23 - 4.08)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.667 - 1.106)، و هذا ما يدل بشكل قاطع أن صياغة أهداف الكليات تشتق من أهداف الجامعة التي ينتمون إليها.

3- الرسالة: يتضح من الجدول (3-IV) أن بُعد "الرسالة الإستراتيجية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.712) بانحراف معياري (0.698)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.50 - 3.89)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.824 - 1.055)، وهذا ما يدل على أن مخرجات جامعة بسكرة معدة إعداد متخصص وعلمي، وهناك توظيف في العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات.

4- التحليل: يتضح دوماً من الجدول (3-IV) أن بُعد "الرسالة الإستراتيجية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.712) بانحراف معياري (0.698)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.24 - 3.86)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.768 - 0.985)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لإدراك الإطارات لأهمية تحليل البيئة الخارجية كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الإستراتيجي ووعيهم بالمتغيرات الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وكذا التغيرات السياسية والاقتصادية والإجتماعية التي تغلب على الواقع والتي تفرض على الجامعة ضرورة تحليل البيئة الخارجية، وأهمية تحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية.

5- الخيار: من خلال الجدول (3-IV) نلاحظ أن بُعد "الخيار الإستراتيجي" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.401) بانحراف معياري (0.795)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30 - 3.58)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.858 - 1.065)، وهذا ما يشير إلى أهمية الخيار الذي يعتبر عامل مهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تكون منسجمة مع الخطط الموضوعية وملائمتها مع متغيرات البيئة الخارجية، وضرورة توفر بدائل إستراتيجية مناسبة في حالة تغيير الخيار الرئيسي.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة بـ (3.646)، وبانحراف معياري قدره (0.596). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الإستراتيجي في الجامعة محل الدراسة مهم جدا لما تعمل عليه من تحديد وجهاتها التي ترغب الوصول إليها من خلال بما يعرف بالرؤية، دون أن ننسى الرسالة فهي عنصر مهم ودليل مرشد للتخطيط الاستراتيجي من خلال توضيح الغرض الذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه، كما أن الأهداف التي ترسمها تلعب دورا كبيرا في اصدار القرارات الإستراتيجية وتوضيح أولوياتها. وقد تساهم هذه الأهداف في تقييم أداء الجامعة محل الدراسة، فهي بحاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وهذا من خلال التحليل الاستراتيجي البيئي فهو ضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي، وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه الجامعة محل الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويتم اختيار البديل الاستراتيجي من عدة بدائل مقترحة وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساس على نتائج التحليل البيئي.

2- السؤال الثاني: ما مستوى أداء جامعة محمد خيضر بسكرة؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (IV-4).

جدول (IV-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور أداء الجامعة

رقم العبارة	أبعاد متغير أداء الجامعة وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أ- البعد المالي</b>	<b>3.565</b>	<b>0.721</b>	<b>3</b>	مرتفع
1	تسعى الكلية إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.	3.91	0.830	1	مرتفع
2	تسعى الكلية إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.	3.86	0.960	2	مرتفع
3	تقوم الكلية بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها.	3.59	0.857	3	مرتفع
4	تعمل الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الطلبة.	3.37	1.019	4	مرتفع
5	تعمل الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية.	3.09	1.030	5	متوسط
	<b>ب- بعد الزبائن (الطلبة)</b>	<b>3.640</b>	<b>0.685</b>	<b>2</b>	مرتفع
6	تحرص الكلية على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	3.63	0.874	4	مرتفع
7	تعمل الكلية على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.	3.68	0.952	3	مرتفع
8	تسعى الكلية لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.	3.35	1.118	5	مرتفع
9	تحاول الكلية تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبتها.	3.73	0.888	2	مرتفع
10	تقوم الكلية بوضع جدول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة.	3.89	0.907	1	مرتفع

مرتفع	1	0.749	3.706	ج- بعد العمليات الداخلية	
مرتفع	3	0.901	3.80	11 تسعى الكلية إلى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفوءة.	
مرتفع	2	0.905	3.82	12 توفر الكلية التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.	
مرتفع	1	0.816	4.04	13 تسعى الكلية للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة.	
مرتفع	4	0.868	3.76	14 تكفي المقررات الدراسية الحالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.	
مرتفع	5	0.989	3.64	15 تقوم الكلية بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الطلبة.	
مرتفع	4	0.793	3.553	د- بعد التعلم والنمو	
مرتفع	4	0.976	3.34	16 تعمل الكلية على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة.	
مرتفع	1	0.941	3.77	17 تعتمد الكلية على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.	
مرتفع	3	0.977	3.45	18 تشجع الكلية المبدعين وتبنى أفكارهم الإبداعية.	
مرتفع	2	0.935	3.66	19 تستثمر الكلية أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علمياً وعملياً.	
مرتفع	-	0.639	3.651	أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

**1- بعد العمليات الداخلية:** من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن هذا بُعد "العمليات الداخلية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.706) بانحراف معياري قدره (0.749)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64-4.04)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.816-0.989)، وهذا ما يفسر أن جامعة بسكرة تعمل على تطوير الخدمات والأنظمة الإدارية بشكل جيد ومستمر، لديها هياكل تنظيمية حديثة واضحة وموثقة بحيث تقوم بحوسبة العمليات الداخلية وتوثيقها بشكل جيد.

**2- بعد الزبائن (الطلبة):** من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بُعد "الزبائن (الطلبة)" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.64) بانحراف معياري قدره (0.685)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35 - 3.89)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.874 - 1.118)، هذا ما يفسر أن جامعة بسكرة تحرص دائماً على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يناسب على مسؤولياتها الاجتماعية، كذلك تعمل الجامعة على تقديم الإستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.

**3- البعد المالي:** من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن البُعد "المالي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.565) بانحراف معياري قدره (0.721)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.09 - 3.91)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.830 - 1.030)، وهذا ما يفسر أن جامعة محمد خيضر تقوم باستغلال مواردها وإمكاناتها بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى تطوير أداؤها، وتقوم الإدارة العليا بتطوير وتقييم الأداء المالي بشكل يلاحظه العاملين فلها أنظمة محاسبية ومالية محوسبة وموازنات سنوية جيدة.

**4- بعد التعلم والنمو:** يتضح من الجدول (4-IV) أن بُعد "التعلم والنمو" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.553) بانحراف معياري قدره (0.793)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.34 - 3.77)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.935 - 0.977)، هذا ما يفسر أن جامعة بسكرة محل الدراسة تعمل على تطوير وتنمية قدرات العاملين فيها من خلال تدريبهم، بحيث تدعم العاملين وتحفزهم على البرامج التدريبية وتنمية مهاراتهم وتحاول على الدوام توفير برامج تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين لديها.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى أداء جامعة التعليم العالي بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الأداء مجتمعة (3.651)، بانحراف معياري (0.639).

#### IV-4. اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

$H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في أداء جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول (IV-5) يبين ذلك.

جدول (IV-5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	32.207	5	6.441	*65.696	0.000
الخطأ	9.511	97	0.098		
المجموع الكلي	41.717	102	-		

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16  
معامل التحديد ( $R^2=0.772$ )  
معامل الارتباط ( $R=0.879$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-5) يتضح أن قيمة F المحسوبة (65.696) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "التخطيط الإستراتيجي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (77.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "أداء جامعة بسكرة" وهي قوة تفسيرية جيدة مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة في أداء جامعة بسكرة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (6-IV).

الجدول (6-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الإستراتيجي: الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) في أداء جامعة بسكرة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الرؤية	0.063	0.077	0.064	0.821	0.414	0.654	0.427
الرسالة	0.153	0.084	0.167	1.819	0.072	0.758	0.574
الأهداف	0.091	0.084	0.095	1.088	0.279	0.729	0.532
التحليل	0.320	0.089	0.320	3.607	*0.000	0.816	0.666
الخيار	0.273	0.066	0.339	4.113	*0.000	0.806	0.649
التخطيط الإستراتيجي بشكل عام	0.922	0.055	0.860	16.900	*0.000	0.879	0.772

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (6-IV) ما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05)$  للمتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي (كمجموعة) على مستوى أداء جامعة بسكرة، إذ بلغت قيمة  $(T)$   $(16.900)$  بمستوى دلالة  $(0.000)$ ، وتشير قيمة معامل الارتباط  $(R)$  إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت  $(0.879)$ ، فيما فسّر متغير التخطيط الإستراتيجي  $(77.2\%)$  من التباين في مستوى أداء جامعة بسكرة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $(R^2)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي في أداء جامعة محمد خيضر بسكرة.

2- عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي على نحو مستقل في مستوى الأداء الجامعي لدى أفراد عينة البحث، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  للمتغيرين التاليين: (التحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي) على مستوى أداء جامعة بسكرة محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية: (الرؤية، الرسالة والأهداف).



3- وليبان أهمية كل متغير مستقل على حدى في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء جامعة بسكرة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) فتيين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-7) أن قوة العلاقة بين متغير التحليل الإستراتيجي ومستوى أداء جامعة بسكرة بلغت (0.816) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذا المتغير (66.6%) من التباين في مستوى أداء الجامعة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على قيمة (R<sup>2</sup>)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين التحليل والخيار الإستراتيجي مجتمعين وبين المتغير التابع -أداء الجامعة- بلغت (0.859) وفقا لما تشير إليه قيمة (R)، بينما فسر هذين المتغيرين (73.9%) من التباين في مستوى أداء جامعة بسكرة. بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرات المستقلة الثلاثة التالية: الرؤية ، الرسالة والأهداف، حيث لم يكن لهم دور مهم في تفسير المتغير التابع (أداء الجامعة).

جدول (IV-7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد التخطيط الإستراتيجي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التحليل	0.816	0.666
التحليل والخيار	0.859	0.739

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H<sub>0</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة (α= 0.05) ."

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>01</sub>): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-8).

الجدول (8-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
*1.85	0.067	0.05

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS. V 16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8-IV) نجد أن قيمة T (1.85) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.067) وهو أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر بسكرة، وعليه تقبل الفرضية بصيغتها الفرضية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_02$ ): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر بسكرة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (9-IV).

جدول (9-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي

حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.062	2.530	0.868	3	2.605	بين المجموعات
		0.343	99	33.978	داخل المجموعات
			102	36.583	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال نتائج الجدول (9-IV) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.53) ومستوى الدلالة (0.62)، وهذا الأخير هو أكبر من المعتمد (0.05)، وعليه فإن متغير العمر ليس له أثر على مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV).

جدول (10-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التخطيط

الإستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المؤهل العلمي	تقني سامي (TS)	3.47	0.639	4.710	0.02
	ليسانس	3.31	0.498		
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	3.67	0.309		
	ماجستير	3.76	0.419		
	دكتوراه	3.90	0.676		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال نتائج الجدول (10-IV) يتبين أن اختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.710)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.02)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وهي لصالح المبحوثين الحاملين لشهادة دكتوراه بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.90)، بينما جاء في المرتبة الثانية المبحوثين الحاملين لشهادة الماجستير وذلك بوسط حسابي (3.76)، في حين نجد أن المبحوثين الحاملين لشهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) فقد جاءوا في الترتيب الثالث بواقع وسط حسابي (3.67)، أما المبحوثين الحاملين لشهادة (TS) فقد جاءوا في الترتيب الرابع وذلك بوسط حسابي (3.47)، أما الحاملين لشهادة الليسانس جاءوا في الترتيب الأخير وذلك بوسط حسابي (3.31).

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة محل الدراسة تُعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

جدول (11-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
مجال الوظيفة الحالية	أعمال إدارية غير إشرافية	3.32	0.510	5.958	0.000
	أعمال إدارية إشرافية	3.52	0.558		
	مساعد رئيس قسم	3.90	0.420		
	رئيس قسم	3.66	0.738		
	نائب العميد	3.92	0.475		
	العميد	4.60	0.091		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال نتائج الجدول (11-IV) يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.958) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهو أقل من المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وهي لصالح المبحوثين الذين لديهم منصب العميد بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (4.60)، بينما جاء في المرتبة الثانية المبحوثين الذين لديهم وظيفة نائب عميد وذلك بوسط حسابي (3.92)، في حين نجد المبحوثين بوظيفة مساعد رئيس قسم فقد جاءوا في الترتيب الثالث بواقع وسط حسابي (3.90)، أما المبحوثين الذين لديهم وظيفة رئيس قسم فقد جاءوا في الترتيب الرابع وذلك بوسط حسابي (3.66). وبناء على كل ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

5 - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة محل الدراسة تعزى سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

جدول (12-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.686	3	0.562	0.595	0.195
داخل المجموعات	34.897	99	0.352		
المجموع	36.583	102			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال نتائج الجدول (12-IV) يتبين أن اختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.595) ومستوى الدلالة المحسوب (0.195) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H0: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء جامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء جامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV)

الجدول (13-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى ممارسة أداء جامعة بسكرة حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
*2.26	0.026	0.05

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13-IV) نجد أن قيمة T (4.15) ومستوى الدلالة المحسوب (0.026) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء جامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.74) بينما كان للذكور (3.43). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_0$ ): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء جامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14-IV).

جدول (14-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء جامعة بسكرة حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.039	3	0.680	0.717	0.168
داخل المجموعات	39.190	99	0.396		
المجموع	41.229	102			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال نتائج الجدول (14-IV) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء لدى جامعة بسكرة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.717) والدلالة الإحصائية (0.168)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى أداء جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء جامعة بسكرة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (15-IV).

جدول (15-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء جامعة بسكرة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المؤهل العلمي	تقني سامي (TS)	3.45	0.719	3.432	0.011
	ليسانس	3.37	0.594		
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	3.73	0.327		
	ماجستير	3.78	0.504		
	دكتوراه	3.89	0.660		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال نتائج الجدول (15-IV) يتبين أن اختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء لدى جامعة بسكرة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.432) ومستوى الدلالة (0.011) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى أداء جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، ويكون ذلك لصالح الحاملين لشهادة الدكتوراه بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي (3.89)، في حين المبحوثين الحاملين لشهادة ماجستير فقد جاءوا في الترتيب الثاني



وذلك بوسط حسابي (3.78)، أما المبحوثين الحاملين لشهادة (PGS) فقد جاءوا في الترتيب الثالث وذلك بوسط حسابي (3.73)، أما المبحوثين الحاملين لشهادة (TS) في المرتبة الرابعة وذلك بواقع وسط حسابي (3.45)، وفي الأخير جاء المبحوثين الحاملين لشهادة الليسانس في المرتبة الأخيرة وذلك بواقع وسط حسابي (3.45)، وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء لدى جامعة بسكرة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16-IV).

جدول (16-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء لدى جامعة بسكرة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
مجال الوظيفة الحالية	أعمال إدارية غير إشرافية	3.38	0.600	0.530	0.000
	أعمال إدارية إشرافية	3.49	0.605		
	مساعد رئيس قسم	3.99	0.458		
	رئيس قسم	3.63	0.688		
	نائب العميد	3.92	0.535		
	العميد	4.52	0.248		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال نتائج الجدول (16-IV) يتبين أن اختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء جامعة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.530) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى ممارسة أداء جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وهي لصالح المبحوثين

الذين لديهم منصب العميد بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (4.52)، بينما جاء في المرتبة الثانية الباحثين الذين لديهم وظيفة نائب عميد وذلك بوسط حسابي (3.92)، في حين نجد الباحثين بوظيفة مساعد رئيس قسم فقد جاءوا في الترتيب الثالث بواقع وسط حسابي (3.99)، أما الباحثين الذين لديهم وظيفة رئيس قسم فقد جاءوا في الترتيب الرابع وذلك بوسط حسابي (3.63). وبناء على كل ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

5 - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء جامعة بسكرة محل الدراسة تعزى سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (17-IV).

جدول (17-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء لدى جامعة بسكرة حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.137	3	0.379	0.936	0.426
داخل المجموعات	40.092	99	0.405		
المجموع	41.229	102			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال نتائج الجدول (17-IV) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى أداء جامعة بسكرة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.936) ومستوى الدلالة (0.426) وهذا أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى أداء جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

## خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال الإداريين بالجامعة، والتي تحتوى على محورين رئيسيين هما "التخطيط الإستراتيجي" و "الأداء المؤسسي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، أيضا مستوى أداء جامعة بسكرة جاء مرتفعا، توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي كمجموعة على أداء جامعة بسكرة. وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي على نحو مستقل في مستوى أداء جامعة بسكرة، وجدنا أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين التاليين: (التحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي) على مستوى أداء جامعة بسكرة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الآتية: (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة والأهداف). وفي الأخير تأكدنا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرين المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

## قائمة المراجع:

### أولا : المراجع العربية:

#### أ- الكتب:

- 1- إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- 2- إدريس، وائل محمد صبحي، و الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). "سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن". ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- 3- بن حبيب، عبد الرزاق. (2004). "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 4- بني، حمدان خالد محمد. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- حسن، راوية. (2003). "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-". الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 6- خير الدين، غسان مدحت. (2012). "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، عمان الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 7- درة، عبد الباري ابراهيم. (2003). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المؤسسة العربية للتنمية. مصر.
- 8- الدوري، زكريا مطلق. (2005). "الإدارة الإستراتيجي مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 9- الشرفاوي، علي. (2002). "العملية الإدارية (وظائف المدير)"، ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- 10- الصانع، نبيل ذنون. (2011). "الإدارة مبادئ وأساسيات"، ط1، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 11- الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون. (2013). "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 12- طمليه، الهام فخري. (2012). "استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي"، ط1، عمان، الأردن، اثراء للنشر والتوزيع.

13- عدون، ناصر دادي. (2001). "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

14- الغالبي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

-15

16- القطامين، أحمد. (2002). "الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية"، ط1، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

17- الكرخي، مجيد. (2009). "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي-"، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

18- م.برايسون، جون. (2003). "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية - دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته"، (ترجمة) عبد الموجود، محمد عزت. ط1، بيروت لبنان، مكتبة لبنان.

19- ماهر، أحمد. (2009). "دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي"، ط1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

20- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية-"، ط1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

21- النجار، فريد راغب. (2010). "التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي - آليات استشراف المستقبل عام 2050"، الإسكندرية، مصر. الدار الجامعية.

22- هاريسون، ديفيد. (2009). "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، (ترجمة) ناظورية علاء الدين، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

23- هلال، محمد عبد الغني حسن. (2008). "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-"، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

ب- الدوريات (المجلات):

1- جواد، عباس حسين. حسين، سحر عباس. "أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية-"، مجلة أهل البيت، العراق، ع3.

- 2- الحدراوي، رافد حميد. الزهيري، مروة عبد الكريم. (2013). "استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، جامعة الكوفة، مج9، ع29.
- 3- حس، علاء أحمد. أحمد، ميسون عبد الله. (2011)، "قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة"، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، مج7، ع28.
- 4- حسين، محمد عوده. حميد، أحمد مجيد. (2009). "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع74، العراق.
- 5- حمودي، جنان علي. (2013). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية". مجلة الإدارة والاقتصاد. العراق، مج 36. ع95.
- 6- خالص، حسن يوسف الناصر. (2010). "التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية -دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل". تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مج32، ع99.
- 7- الداوي، الشيخ (2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، ع7
- 8- الدباغ، زهراء غازي ذنون. (2013). "أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي". مركز الدراسات المستقبلية. كلية الحداثة الجامعة. مج بحوث المستقبلية. ع42.
- 9- الدليمي، جنان عبد العباس باقر. وآخرون. (2012). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية". المجلة العراقية الأكاديمية. القاهرة. مج8، ع33.
- 10- الرجي، منصور ناصر و نازم، محمود ملكاوي. (2012). "دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية في البنوك الأردنية-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع33.

- 11- السريتي، المهدي مفتاح. (2013). "مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي". مجلة الجامعة، ليبيا. مح3، ع15.
- 12- الشعباني، صالح ابراهيم. (2011). "المنظور الاستراتيجي لاستخدام النموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور". مجلة البحوث المستقبلية، العراق، ع (33 و 34).
- 13- شهيد، أحمد محمد. (2012). "تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC: دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي" مجلة كربلاء، مح8، ع33.
- 14- الفراء، ماجد محمد. (2009). "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة"، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العراق، مح31، ع95.
- 15- كرماشة، عبير حسون. (2010). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، ع19.
- 16- محمد، صفاء تايه. (2012). "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة-"، أوروک للعلوم الإنسانية، مح5، ع2.
- 17- مدبولي، محمد عبد الخالق. (2001). "تمودج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين"، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، الإمارات، مح 16، ع 18.
- 18- مزهودة، عبد الملوك. (2001). "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، ع1، نوفمبر.
- 19- الياسري، أكرم محسن، وحسين، ظفر ناصر. (2012). "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، مح14.
- ج- الرسائل الجامعية:

- 1- أبو هاشم محمد خليل، (2007). "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية.

2-الأشقر، ابراهيم يوسف. (2002). "دراسة واقع التخطيط لاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

3-بجي، سعاد. (2007). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف-"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، تخصص علوم تجارية.

4-بلاسكة، صالح. (2012). "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات". رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية غير منشورة. جامعة فرحات عباس. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. سطيف.

5-بن مانع، محمد علي. (2006). "قنيتات الاتصال و دورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

6-يومدين، يوسف. (2006). "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO"، رسالة دكتورا (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

7-جيلح، الصالح. (2006). "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم إدارة أعمال.

8-الحسن، أسماء رشيد علي. (2009). "استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية". أطروحة دكتوراه في محاسب كلفة وإدارية غير منشورة. جامعة بغداد. المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.

9-الدجني، اياد علي يحي. (2006). "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية/إدارة تربوية، غزة، فلسطين.



10- الدجني، اياد علي. (2011). "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-"، رسالة دكتورا في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سورية، كلية التربية.

11- ديجي، وهيبه. (2013). "دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي.

12- الزعبي، ماجد راضي. (2004). "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا -دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية"، أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن.

13- سليطين، سوما علي. (2007). "الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد.

14- السليمان، حنان بنت عبد الرحمان. (2012). "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

15- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان. (2007). "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

16- صباح، ريم سهيل. (2013). "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

17- صيام، أمال نمر حسين. (2010). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- 18-الضمور، موفق محمد. (2008). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال.
- 19-عبد الصمد، سميرة. (2008). "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB - باتنة)"، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة.
- 20-عبد العال، رائد فؤاد محمد. (2009). "أساليب إدارة الأزمات لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربوية.
- 21-العتيبي، عامر ذايب. (2012). "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
- 22-عريوة، محاد. (2011). "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة ومبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف.
- 23-تيمجدين، عمر. (2013). "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي.
- 24-عطا الله، سمر رجب. (2005). "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 25-عطاالله، ياسين. (2009)، "دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة.

- 26- الفاعوري، أسماء مروان. (2012). "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، عمان، الأردن.
- 27- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفي. (2010). "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- 28- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفي. (2010). "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.
- 29- القرني، عبد الخالق محمد مانع. (2012). "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين.
- 30- الكبيسي، محمد عادل حمد. (2012). "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية -دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- 31- اللوح، عادل منصور سليمان. (2007). "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة.
- 32- مازن، سليم محمود نور الدين. (2008). "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين.
- 33- محمد الربيع، محمد بن ابراهيم. (2004). "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق". رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- 34- محمد، جمال حسن أبو شرح. ("2012). "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة-"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- 35- محمد، أحمد محمد أبو قمر. (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن". رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. غير منشورة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. قسم المحاسبة والتمويل. غزة. فلسطين.
- 36- المدهون، منى ابراهيم خليل. (2013). "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-"، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 37- مزهوده، عبد المليك. (2007). "مساهمة لإعداد مقارنة تسييريه مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 38- يونس، نزيه حسن حسين. (2009). "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية/الادارة التربوية، غزة، فلسطين.

#### د - الملتقيات والمدخلات:

- 1- بلمقدم، مصطفى. بوشعور، راضية. (2004) "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، ملتقى الأول، "المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية -الواقع والتحديات-"، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا برعاية معالي السيد الوزير التعليم العالي والبحث العلمي يومي: 14 و 15 ديسمبر ، بجامعة حسيبة بن بوعلي، مجمع النصوص العلمية.
- 2- حيمر، حمود. (2009). "مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. (10-11 نوفمبر). جامعة المسيلة. منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر.

- 3-خالص، صالح. (2004). "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية \*الواقع و التحديات\*، 14 و 15 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.
- 4-سعيان، تغريد صالح. الطيط، أحمد عدنان (2009). "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني". بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال للفترة 3-5 نوفمبر. جامعة الزرقاء الخاصة.
- 5-سليمان، أسامة ربيع أمين. (2007). دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS). مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة.
- 6-عثماني، أمينة، سموم، عائشة. (2009). "قياس أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. (10-11 نوفمبر). جامعة المسيلة. منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر.
- 7-مرازقة، عيسى. (2009). "الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. (10-11 نوفمبر). جامعة المسيلة. منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر.
- 8-مفلح، عبد الله. (2009). "التخطيط الاستراتيجي: برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي التدريب على تطوير مهاراته وتوظيف أدواته بشكل فعال"، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، مركز النافع للتدريب.

هـ - المواقع الإلكترونية:

- 1-David McKean, « IT Strategy & Technology Innovation», 2012, pp: 10-11  
 2-Planification Strategique, Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa, Volume X, The Centre For Development And Population Activities, p: 07.  
 3-Sarah Simpson,(2012) « Top Ten Leadership Skills » Book 1, p: 46

للمزيد من المعلومات تصفح الموقع التالي: <http://bookboon.com/fr>

- 1-Ecosip. (1999), "**Dialogues Autour de la performance d'Entreprise**", les Enjeux. ed l'harmanntan , paris; p16.
- 2-Haines S. (2006). "Becoming a Strategic thinking on a daily basis", Centre for Strategic Management, p:1.
- 3-Jacque, Barreaux. (1997), " **Entreprise et Performance Globale**", Economica, Paris, P33.
- 4-Malan R. (2010). "The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy", Doctorate of philosophy in management, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia, p:27.
- 5-R.Kaplan, D.Norton, "**The Balanced Scorerad, Measures that drive performance**", Harvard Business Review, Jan-Feb, 1992, P : 71.
- 6-Robert le DUFF., et al (1999). "**Encyclopédie de la Gestion et du Management**", Editions Dalloz, Paris, p897.

## الملحق رقم (1)

### قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
دكتور بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	محمد قريشي	1
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	عادل بومجان	2
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.	سمير صلحاوي	3
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	برني لطيفة	4

## الملحق رقم (2)

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
تسيير استراتيجي للمنظمات

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



### استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية": دراسة حالة: جامعة بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء جامعة محمد خيضر بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

رحمة زعبي

السنة الجامعية: 2013/2014



القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات جامعة بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  تقني سامي  ليسانس

دراسات عليا  مهندس  
متخصصة (PGS)

ماجستير  دكتوراه

4- مجال الوظيفة الحالية:  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية  مساعد رئيس قسم  
 رئيس قسم  نائب العميد  العميد

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التخطيط الإستراتيجي في الكلية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- الرؤية الإستراتيجية</b>						
1	لدينا رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.					
2	نرتأي أن نعد إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية.					
3	نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.					
4	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.					
5	نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري.					
6	رؤية الجامعة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحوزه الجامعة.					
7	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.					
8	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة.					
<b>ب- الرسالة الإستراتيجية</b>						
9	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية وعلمية.					
10	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لكليتنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.					
11	تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز.					
12	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.					
13	نقوم بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات.					

					نطمح بإيصال رسالة الكلية إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء.	14
					رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات.	15
					تتضمن رسالة الجامعة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.	16
<b>ج- الأهداف الإستراتيجية</b>						
					لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	17
					أهدافنا واقعية وقابلة للقياس.	18
					أهدافنا تشجع البحث العلمي والاستقلال.	19
					أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	20
					تشتق أهداف كليتنا من الأهداف الرئيسية لجامعتنا.	21
					تحقق الكلية الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	22
					تلتزم إدارة الكلية بالبرامج والجدول الزمني التي تصنعها لتحقيق أهدافها.	23
					تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	24
					أهداف الكلية واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في الكلية.	25
					يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.	26
<b>د- التحليل الإستراتيجي</b>						
					تقوم الكلية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	27
					تقوم إدارة الكلية والجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	28
					يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للكلية.	29
					تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	30
					أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.	31

					32	أُتعرّف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها.
					33	أدرس البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية.
					34	أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال الكلية.
					35	نفعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين الكلية والبيئة الخارجية.
					36	نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للكلية.
<b>هـ - الخيار الإستراتيجي</b>						
					37	تضع الكلية بدائل إستراتيجية مناسبة.
					38	تلتزم إدارة الكلية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.
					39	تطبق إدارة الكلية معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الكلية.
					40	تشارك الكلية جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة.
					41	نتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.
					42	لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.
					43	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.

### المحور الثاني: الأداء

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء جامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الأداء وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- المنظور المالي</b>						
1	تسعى الكلية إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.					

					تسعى الكلية إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.	2
					تقوم الكلية بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها.	3
					تعمل الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الطلبة.	4
					تعمل الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية.	5
<b>ب- منظور الزبائن</b>						
					تحرص الكلية على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	6
					تعمل الكلية على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.	7
					تسعى الكلية لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.	8
					تحاول الكلية تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبتها.	9
					تقوم الكلية بوضع جدول متكامل لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة.	10
<b>ج- منظور العمليات الداخلية</b>						
					تسعى الكلية إلى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفوءة.	11
					توفر الكلية التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.	12
					تسعى الكلية للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة.	13
					تكفي المقررات الدراسية الحالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.	14
					تقوم الكلية بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الطلبة.	15
<b>د- منظور التعلم والنمو</b>						
					تعمل الكلية على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة.	16

					تعتمد الكلية على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.	17
					تشجع الكلية المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية.	18
					تستثمر الكلية أموالاً كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علمياً وعملياً.	19

شاكرين لكم حسن تعاونكم