



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء جامعة
الجزائرية (دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي)

تحت إشراف الدكتور

- نصر ضو

إعداد الطالبات

- ناجية زغب
- سارة بقاص
- عيبر ذياب

لجنة المناقشة

رئيسا	استاذ محاضر ب	د- هويدي عبد الجليل
مشرفا ومقرا	استاذ محاضر أ	د-ضو نصر
مناقشا	استاذ محاضر أ	د- كحلة بوبكر

السنة الجامعية : 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء جامعة
الجزائرية (دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي)

تحت إشراف الدكتور

- نصر ضو

إعداد الطالبات

- ناجية زغب
- سارة بقاص
- عيبر ذياب

لجنة المناقشة

رئيسا	استاذ محاضر ب	د- لهويدي عبد الجليل
مشرفا ومقررا	استاذ محاضر أ	د-ضو نصر
مناقشا	استاذ محاضر أ	د- كحلة بوبكر

السنة الجامعية : 2023/2022

قال الله تعالى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ اقْرَأْ بِسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ

عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ

(4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) }

صدق الله العلي العظيم

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أهدي ثمرة جهدي هذه إلى :

اللذين قال الله تعالى في حقهما: { وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ

إِحْسَانًا } من غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت طريقي بدعواتها والدي العزيزة

من أرشدني إلى طريق النجاح وهياً لي سبل النجاح وتعب في تربيته

والدي العزيز .

الى جدتي العزيزة ربي يحفظها وطول في عمرها.

إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه وأبناء وبنات إخوتي، وإلى رفقاء الدرب عبير

و سارة خاصة فتيحة خلاوي وإلى كل من عائلتي وأحبابي وزملائي بالعمل.

ناجية زغب

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلى أعلى ما مأمك في الدنيا... إلى شمعة تنير دربي... إلى اللؤلؤة النادرة... إلى
رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى من تسقينني الدعاء وعطاء العون... حتى
وصلت أسمى المراتب أمي الغالية.

إلى منبع القوة والعزة... إلى من رباني على التقى والفضيلة... إلى فقيدي الذي
مزال يحيا بأضلعي... إلى روح أبي الطاهرة.

إلى من قاسموني رحم أمي وحنان أبي، إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء.
إلى سندي ودعمني... إلى أصدق المشاعر... إلى أعز من سكن قلبي زوجي
مُحَمَّد ياسين... إلى قطعة من روحي... إلى من تفقد الحياة معناها بدونها... إلى
القلب الذي ينبض في كل لحظة بحبها ابنتي لينة.

إلى كل طالب سعى في طلب العلم وساهم في إعلاءه

سارة بقاص

الإهداء

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك والصلاة والسلام على الحبيب
المصطفى

أهدي ثمرة هذا الجهد والنجاح إلى :

روح أبي الطاهرة وإلى من أنارت طريقتي بدعواتها أُمي العزيزة .

إلى اخوتي الأعزاء حسام ، علاء الدين ومُجد حفظكم الله .

إلى من كان دائما الدافع والحافز لأكمل مسيرتي الدراسية وأصل إلى هذا النجاح عمي
مبروك .

إلى جدتي الحنونة التي كانت بمثابة الأم في عطفها وعطائها ، وإلى كافة أفراد العائلة .

إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه فكان سندي بعد أبي زوجي العزيز جمال .

إلى الروح التي سكنت قلبي وقرّة عيني إبني حبيبي خليل .

إلى زميلاتي في هذا النجاح وأحسن من عرفني بهم القدر سارة بقاص وناجية زغب وفقكم
الله .

عبير ذياب

شكر وعرافان

أشكر الله واحمده حمدا كثيرا مباركا على نعمة العلم والبصيرة التي أنعمها علينا بإتمام هذه المذكرة الطيبة النافعة.

يشرفنا أن أتوجه بجزيل الشكر والثناء الخالص والتقدير إلى

الأستاذ مشرفنا الدكتور نصر ضو، لقبوله الإشراف على هذا العمل والذي ساعدنا على انجازه ونظير ما قدمه لنا من توجيهات قيمة وحرص واهتمام لإخراج هذا البحث بأفضل ما يمكن.

ولا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين سنال شرف مناقشتهم لهذا العمل، فلهم منا جزيل الشكر والعرافان.

نقول شكرا لك لكل من علمنا ودرسنا خلال دراستنا الماجستير اقتصاد وتسيير مؤسسات في جامعة الشهيد حمة لخضر لما بذلوه من جهد للوصول إلى ما توصلنا إليه.

وفي الأخير أشكر جميع أساتذتنا الذين ساعدونا في إتمام هذا البحث.

طالبات البحث

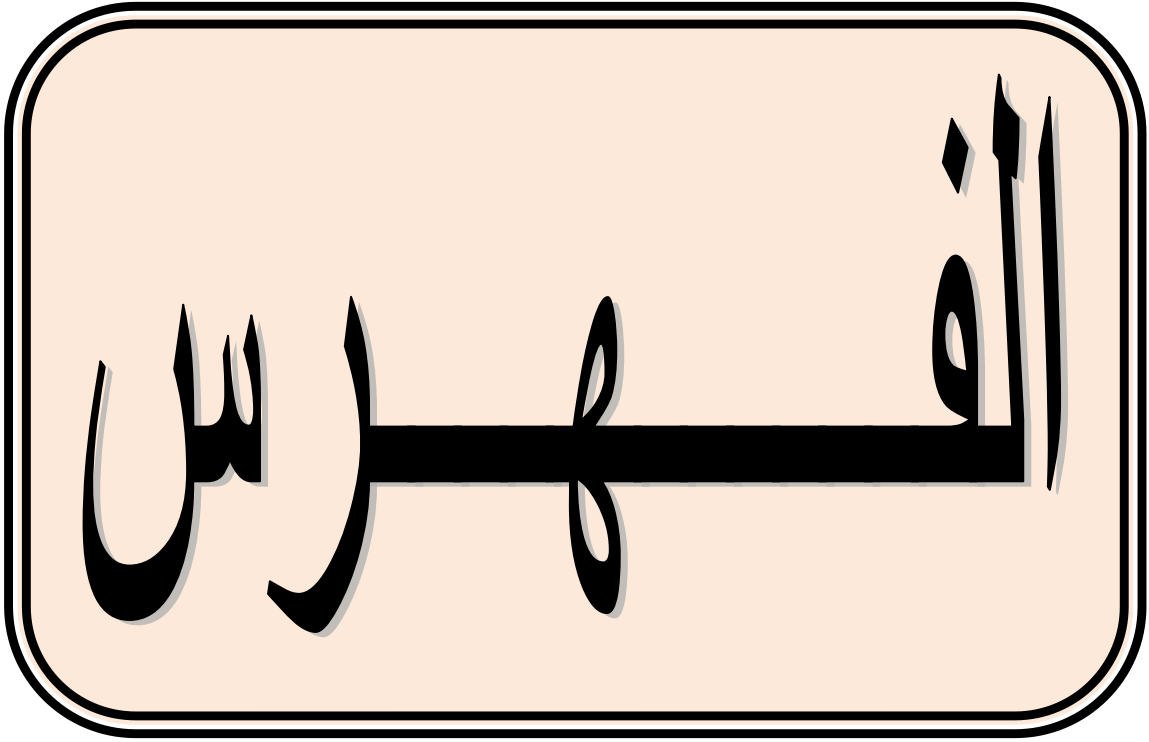
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الجامعة الجزائرية ممثله في جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي كنموذج وعينه للدراسة وهذا من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية هل للتخطيط الاستراتيجي دور في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الشهيد حمه لاخضر، وللإجابة على هذه الإشكالية استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء ونوابه، والأمين العام ورؤساء الأقسام ونوابهم، ورؤساء المصالح في جامعة الوادي، واستخدامنا أداة الاستبيان في الدراسة التطبيقية والأدوات الإحصائية لإيجاد الأثر من خلال توزيع 124 استبانة على كل كليات الجامعة واسترجعنا 80 استمارة ممثله لعينة الدراسة وفي الأخير توصلنا لأهم نتيجة كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، واقترحت الدراسة أهم توصيه إجراء مراقبة دورية للخطة الإستراتيجية ومدى تحقيق أهدافها واتخاذ إجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.

الكلمات المفتاحية : تخطيط استراتيجي، أداء المؤسسي، تعليم العالي.

Summary:

This study aimed to find out the impact of strategic planning on improving the performance of the Algerian university represented at Shahid Hama al-Akhdar University in the valley as a sample and sample for the study, by asking the following main problem does strategic planning have a role in improving the institutional performance of Shahid Hama al-Akhdar University, and to answer this problem we used the descriptive analytical, We used the questionnaire tool in the Applied study and statistical tools to find the impact by distributing 124 questionnaires to all faculties of the University and retrieving 80 representative sample forms and finally we reached the most important conclusion as a final result, we say that there is a statistically significant relationship between the dimensions of strategic planning and improving performance at martyr Hama al-Akhdar University in Eloued, the study suggested the most important recommendation to conduct periodic monitoring of the strategic plan and the extent to achieve its objectives and take corrective actions through alternative plans.

Keywords: strategic planning, institutional performance, higher education



الصفحة	المحتوى
	آية قرآنية
	الإهداء وشكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	الفهرس
أ- هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي	
7	تمهيد الفصل الأول
8	المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي
8	المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي
8	أولا : مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي
9	1- مفهوم التخطيط
9	2- مفهوم الإستراتيجية
10	3- تعريف التخطيط الاستراتيجي
11	4- الحاجة للتخطيط الاستراتيجي
12	ثانيا : خصائص ومزايا ومراحل التخطيط الاستراتيجي
12	1- خصائص التخطيط الاستراتيجي
13	2- مزايا التخطيط الاستراتيجي
14	3- مراحل التخطيط الاستراتيجي
14	3.1 الإعداد
14	3.1.1 التحليل الاستراتيجي
14	3.1.2 صياغة الرسالة
14	3.1.3 وضع الخطة الإستراتيجية
15	3.1.3.1 الرؤية
15	3.1.3.2 الرسالة
15	3.1.3.3 وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف
16	3.2 مرحلة تطبيق الإستراتيجية
16	3.3 مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية
16	ثالثا : شروط تحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي وفوائده ومعيقاته
17	1- شروط تحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي
17	2- فوائد التخطيط الاستراتيجي
17	3- معوقات التخطيط الاستراتيجي
18	المطلب الثاني : الإطار العام للأداء المؤسسي
18	أولا : الإطار مفاهيمي حول الأداء المؤسسي
18	1- لمحة تاريخية لمفهوم الأداء
19	2- مفهوم الأداء المؤسسي
19	2.1 مفهوم الأداء

20	2.2 تعريف المؤسسة
20	2.2 تعريف الأداء المؤسسي
21	3- تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه
21	3.1 الكفاءة
21	3.2 الفعالية
21	3.3 النجاح الاستراتيجي
22	ثانيا : خصائص وعناصر الأداء المؤسسي
22	1- خصائص الأداء المؤسسي
22	2- عناصر الأداء المؤسسي
22	2.1 الإستراتيجية والأهداف
22	2.2 الهيكل التنظيمي
23	2.3 المقياس
23	2.4 الإدارة
23	3- أهمية قياس الأداء المؤسسي
23	ثالثا: أنواع ومعايير الأداء المؤسسي
23	1- أنواع الأداء المؤسسي
23	1.1. حسب معايير المصدر
24	1.1.1 الأداء الخارجي
24	2.1.1 الأداء الداخلي
24	1.2. حسب معايير الشمولية
24	1.2.1 الأداء الكلي
24	1.2.2 الأداء الجزئي
25	1.3 حسب المعيار الوظيفي
25	1.3.1 أداء الوظيفة المالية
25	1.3.2 أداء الوظيفة الإنتاج
25	1.3.3 أداء الوظيفة الأفراد
25	1.3.4 أداء الوظيفة التموين
25	1.3.5 أداء الوظيفة البحث والتطوير
25	1.3.6 أداء الوظيفة التسويق
25	1.3.7 أداء الوظيفة العلاقات العمومية
25	1.4 حسب معيار الطبيعة
25	1.4.1 الأداء الاقتصادي
25	1.4.2 الأداء التكنولوجي
26	1.4.3 الأداء الإداري
26	1.4.4 الأداء السياسي
26	2- معايير الأداء المؤسسي
26	2.1 الجودة

27	2.2 الكمية
27	2.3 الوقت
27	2.4 الإجراءات
28	3- متطلبات تحسين الأداء المؤسسي
28	المطلب الثالث : أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
29	أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
29	1- تعريف التعليم العالي
29	2- تعريف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
30	3- أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
30	ثانياً : متطلبات وفوائد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
31	1- متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
31	2- فوائد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
31	2.1 رؤية مستقبلية وتشاركية
31	2.2 زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة
31	2.3 زيادة الدعم الداخلي والخارجي
31	2.4 تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك
31	2.5 الحصول على الموقع العام بين المؤسسات
32	2.6 تضامن القوى العاملة وتركيزها
32	2.7 تطوير المؤسسة كعملية مستمرة
32	2.8 يساعد على تحديد الأولويات
32	3- الجوانب المميزة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
33	ثالثاً : مبادئ وعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء مؤسسات التعليم العالي
33	1- مبادئ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
33	2- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء مؤسسات التعليم العالي
34	3- التحديات التي تواجه التعليم العالي في الدول العربية
37	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
37	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)
37	أولاً : دراسة عامر ذابب العتيبي
38	ثانياً : دراسة كمال تيميزار
39	ثالثاً : دراسة شيرين زهير البيطار
41	رابعاً : دراسة ساكر دنيا
41	خامساً: Ali Mohammad Mosadeghrad, Ali Akbarisari
43	سادساً : دراسة محي الدين علي بدران وعمر حسن أبو الحشم
44	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء التعليم العالي)
44	أولاً : دراسة فريد نصرات وصالح الخطيب
45	ثانياً : دراسة صالح أحمد أمين عبابنة
46	ثالثاً : دراسة مانع سبيرينة

47	رابعا : دراسة رمضان محمود عبد السلام وأسامة السيد الطبلاوي
47	خامسا : دراسة عامر عزيز الشيمي وحازم موسى عبد الحسون(2018)
48	سادسا : دراسة حامدي محمد وميلودي عمار قواسي عبد المؤمن
49	المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا
49	أولا : دراسة فريد نصرات وصالح الخطيب (2005)
50	ثانيا : دراسة إياد علي الدنجي(2010)
51	ثالثا : دراسة خلود بنت عبد العزيز (2017)
52	رابعا : دراسة ثامر محمد محارمة(2020)
53	خامسا : دراسة نجوى رمضان المهني(2021)
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية	
57	تمهيد الفصل الثاني
58	المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
58	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
58	أولا : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
58	1- مجتمع الدراسة
58	2- التعريف بعينة الدراسة
59	1.2 المرحلة الأولى 1995-1998
59	2.2 المرحلة الثانية 1998-2001
59	2.3 المرحلة الثالثة 2001-2012
59	2.4 المرحلة الرابعة 2012-2014
60	2.5 المرحلة الخامسة من 2014 الى اليوم
60	3- طريقة سحب العينة
62	ثانيا : استبانة ونموذج الدراسة
62	1- اعادة استمارة الاستبيان
62	2- نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة
62	المطلب الثاني : ادوات الدراسة
66	المطلب الثالث : صدق المحتوى
66	أولا : الصدق الظاهري
66	ثانيا : الصدق الباطني
67	1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول
68	2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني
68	ثالثا : قياس ثبات الاستبانة
69	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
69	المطلب الأول : خصائص العينة
69	أولا : توزيع أفراد العينة تبعا للجنس
69	ثانيا : توزيع أفراد العينة تبعا للعمر

70	ثالثا : توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى التعليمي
71	رابعا : توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة
71	خامسا : توزيع أفراد العينة تبعاً للوظيفة
72	المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على إسالة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
72	أولا : دراسة اتجاه إجابات العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي
72	1- النتائج المتعلقة ببعء الرؤية
73	2- النتائج المتعلقة ببعء الرسالة
74	3- النتائج المتعلقة ببعء الأهداف الإستراتيجية
75	4- النتائج المتعلقة ببعء التحليل الاستراتيجي
76	5- النتائج المتعلقة ببعء الخيار الاستراتيجي
77	ثانيا : دراسة اتجاه إجابات العينة حول محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي
78	المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
78	أولا : اختبار التوزيع الطبيعي
81	ثانيا : اختبار المعلمة
82	1- اختبار فرضيات العلاقة
84	2- اختبار فرضيات الفرق
84	2.1 / اختبار t لعينتين مستقلتين
85	2.2 / اختبار تحليل التباين الأحادي
87	ثالثا : فرضية التأثير
88	1- الاختبار باستخدام الانحدار للبيسط للتخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسات تعليم العالي
89	2- الاختبار باستخدام الانحدار للبيسط للتخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسات تعليم العالي
91	خلاصة الفصل
93	الخاتمة العامة
97	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
2-01	يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	60
2-02	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	60
2-03	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	61
2-04	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول التخطيط الاستراتيجي	66
2-05	يوضح مدى الاتساق الخارجي لعبارة المحور الثاني الأداء في مؤسسات التعليم العالي	67
2-06	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	68
2-07	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	69
2-08	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	69
2-09	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	70
2-10	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	71
2-11	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	71
2-12	اتجاه إجابات العينة حول الرؤية الإستراتيجية	72
2-13	اتجاه إجابات العينة حول الرسالة الإستراتيجية	73
2-14	اتجاه إجابات العينة حول الأهداف الإستراتيجية	74
2-15	اتجاه إجابات العينة حول التحليل الإستراتيجي	75
2-16	اتجاه إجابات العينة حول الخيار الإستراتيجي	76
2-17	اتجاه إجابات العينة حول محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	77
2-18	اختبار التوزيع الطبيعي	80
2-19	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	81
2-20	اختبار t الإجمالي لمحاور مع متغيرة الجنس	83
2-21	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للعمر	84
2-22	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي	84
2-23	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للخبرة	86
2-24	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للوظيفة	86
2-25	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً لاسم الكلية	87
2-26	نتائج اختبار اثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	88
2-27	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	89

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	تعريف P5 للإستراتيجية Mintzbergan	1-01
35	الاختلال في الهرم التعليمي في معظم الدول النامية	1-02
62	يبين نموذج الدراسة	2-01
69	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	2-02
69	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-03
70	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	2-04
71	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	2-05
71	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	2-06
80	المدرج التكراري لبيانات المحور الأول	2-07
80	المدرج التكراري لبيانات المحور الثاني	2-08

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين
03	الإحصاء الوصفي
04	صدق وثبات المحتوى واختبار التوزيع الطبيعي
05	الاختبارات الاحصائية
06	الإنحدار البسيط والمتعدد

المقدمة العامة

إن الحاجة للتخطيط الإستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، حيث يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية، أيضاً طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي، نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

لا تقييم المؤسسة بكافة عناصرها بعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن عملية التقييم للأداء المؤسسي ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين لقد أثر التحول السريع والتغيرات الدراماتيكية التي صبغت القرن الحادي والعشرين في مجال تطور المعارف المعلوماتية، والتطور التكنولوجي، والتحول الديمقراطي في مجال الاقتصاد، وثورة الاتصالات والعولمة في صياغة الإدارة العصرية على نحو من المرونة التي تحدث التكيف مع هذه المتغيرات واصطبغت المؤسسات التعليمية بسمات عامة أبرزها تصميم برامج تدريبية للطلبة تخدمهم في سوق العمل والسعي إلى التميز في تمكين الطلبة، وقبول التغيير، والحرص على إرضاء الطلبة والعاملين، واعتماد على تقديم وتطوير برامج أكاديمية وإرشادية تدعم المسار العلمي نحو المستقبل، مما أدى إلى ظهور توجهات إدارية تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، ومن هذه التوجهات التي أسهمت في تحسين الأداء.

بدأت العلاقة بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي في العام 1959، في الاجتماع الرسمي الأول الذي عقد للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، حين بدأ مناخ التعليم العالي يشهد حالة من عدم الثبات بشكل مطرد تجاوز التضخم، حتى كان العمل الذي نشره جورج كيلر عام (1983)، بعنوان " الإستراتيجية الأكاديمية"، علامة بارزة، ونقطة نوعية نحو التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المسؤولون عن اعتماد الجامعات والمعاهد يصرون على اعتباره شرطاً لا غنى عنه في تقييم الفعالية الإدارية والمؤسسة ككل، يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضرورة وليس ترفاً، حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للمؤسسة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، وبمئذ إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، وبممكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي

إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية، إن التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال في عصر المعرفة والمعلوماتية، وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية حداً بالمؤسسات إلى السعي الدائم لتحسين أداء منتجاتها وخدماتها بصورة تناسب هذه التحديات، حيث يشكل التحسين المستمر للتخطيط عنصر أساسياً ومتغيراً استراتيجياً يؤدي دوراً في صياغة إستراتيجية الأعمال المساهمة في تحسين الجودة إلى أن التحسينات في الأداء ظاهرة مألوفة يلحظها الجميع من خلال التحسينات المستمرة والتطورات المتراكمة عبر الإدارة.

❖ الإشكالية الرئيسية:

وعلى ضوء ما سبق تأتي الإشكالية التالية : ماهو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء

المؤسسي بجامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي؟

ولمعالجة الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

❖ التساؤلات الفرعية :

1/ ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي ؟

2/ ما المقصود بالأداء المؤسسي وماهي معاييرها؟

3/ هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ؟

4/ هل هناك فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية ؟

5/ هل هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ؟

❖ فرضيات الدراسة:

1/ يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية إعداد مجموعة من القرارات والأعمال المتعلقة بالمستقبل والتي يتم

توجيهها نحو تحقيق أهداف وغايات مثالية؛

2/ الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى أن الأداء هو تقدير النتائج المحصلة، وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من

خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، أهم معاييرها هي الوقت، الكمية، الكفاءة، الإجراءات.

يعبر هذا المعايير عن الإطار القيمي للمؤسسة، من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي

تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة

مهمة من مراحل العمل التنظيم؛

3/ هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي؛

4/ لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية؛

5/ هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

❖ أهداف الموضوع:

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على مدى "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الجامعة الجزائرية" لجامعة الوادي حمة لخضر.

كما يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهم المبادئ النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي؛
- التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي؛
- إيجاد العلاقة الإرتباطية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي؛
- التعرف على الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة محل البحث؛
- أهمية التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عملي للوصول إلى أهداف المؤسسة؛
- رسم نموذج تطبيقي مقترح لاستخدام التخطيط الإستراتيجي بالأداء في التعليم العالي بجامعة حمة لخضر الوادي.

❖ أهمية الموضوع:

يحقق موضوع البحث أهميتين عملية وعلمية معا:

فالأهمية العملية : هو ارتباط الموضوع بابرار الموضوعات على مؤسسات التعليم العالي الوطني لأن أصبح موضوع مهم على المستوى الوطني، وجسد ذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط.

فالأهمية العلمية : تكفي الدلالة على تأكيد إيجابيات هذه العملية في المؤسسات حيث تسعى تقديم معلومات تفيد متخذي القرار إلى توجيه الخطط والغايات والأهداف المستقبلية.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

من البديهي أن لكل باحث أراد الخوض في دراسة ما، أسباب ودوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه ومن هذه الأسباب منها ماهو موضوعي وماهو ذاتي(شخصي)، حيث يمكن حصرها في مايلي:

- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك وتبني جامعة حمة لخضر للتخطيط الاستراتيجي؛
- الرغبة والفضول كما قلة البحوث التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ومؤسسات التعليم العالي معا في الجزائر؛
- كون الدراسة من المواضيع المتلقية تبنيا حاليا في المؤسسات.

❖ منهجية البحث:

تبع البحث مجموعة من المناهج العلمية لدراسة إشكالية البحث ارتكزت المنهجية المتبعة على الفكر النظري وتأكيداته بالواقع العلمي، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية التي تمحورت حول التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء الجامعة الجزائرية.

1/ المنهج الاستقرائي : و من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المتاحة عن ماهية التخطيط الاستراتيجي و أهمية قياس الأداء وعلاقة التخطيط الإستراتيجي ومؤسسات تعليم العالي، حيث لا تتوقف الرؤية البحثية عند النتائج المباشرة أو الظواهر المجردة، وإنما تتجاوزها إلى النتائج غير المباشرة للوصول لرؤية شاملة للقضية تتضمن استنباط الأسس والمعايير التي يمكن تطبيقها في صياغة الخطة الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي.

2/ المنهج الوصفي التحليلي : بهدف تحديد الإطار النظري للموضوع بجانبه الفكري والمفهومي، نظراً لملائمة المنهج في ذلك، والذي نستقي منه المعطيات الرقمية، وبما أن المعطيات الكمية جامدة لا تفي المطلوب دون تحليلها فقد استدعى منا الأمر الإعتماد على المنهج التحليلي لتحليل المعطيات الكمية بالإعتماد على الجداول والرسومات البيانية لعرض وتصنيف هذه المعطيات حتى يسهل على القارئ التعمق في هذه المعطيات .

3/ المنهج القياسي : من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية والاختيارات للوصول إلى نتائج الاستبانة وهذا باستخدام معادلات الإنحدار البسيط والمتعدد واستخدام تحليل التباين الأحادي وقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة.

4/ المنهج الاستنتاجي : وذلك للتوصل للنتائج و التوصيات المتعلقة بالدراسة البحثية.

❖ وسائل جمع المعلومات

سنعتمد في بحثنا هذا على مجموعة من الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، وهي تلك الأكثر شيوعاً، نختصرها في :

- مسح المكتبي للوقوف على ما تم تناوله في إطار دراستنا بهدف إرساء الدعامة النظرية له.
- البحوث والدراسات السابقة التي تحدد لنا مجالات التركيز الجديدة في هذا الموضوع دون إغفال النقد والاستزادة كلما كان ذلك ممكناً.
- المقابلات الشخصية لاستطلاع رأي الممارسين في كل المجالات التي لها علاقة بالموضوع.

➤ البيانات الممنوحة من طرف المصادر الرسمية لمعالجتها وعرضها بشكل يمكننا من الوصول على إستنتاجات لها علاقة مباشرة بالموضوع البحث عبر شبكة الانترنت لجعل بحثنا لا يهمل المستجدات التي ترتبط مباشرة بموضوعه.

❖ الحدود المكانية والزمانية:

تمت هذه الدراسة في قطاع العام للتعليم العالي بجامعة الشهيد حمدة لخضر بالوادي(الجزائر)، أما الحدود الزمانية قمنا بتوزيع الاستبيان على كل الكليات في الجامعة في جانفي 2022 إلى غاية مارس 2023.

❖ هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتصميم بحثنا بما يتناسب ذلك، قسمناه لفصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين المبحث الأول يتكون من ثلاث مطالب نعرف فيها عن التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وأهميته في مؤسسات التعليم العالي أما المبحث الثاني يتمثل في الدراسات السابقة وكذلك مقسم إلى ثلاث مطالب للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع والمستقل والمتغيرين معا.

الفصل الأول: الإطار النظري التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

تمهيد الفصل

تزايد الاهتمام بإتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الأكاديمية وذلك لأنه يوفر أساساً علمياً ومنهجياً لتسيير العمل ومتابعته وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (في المجالات الإدارية والتنظيمية والمالية)، والأداء الأكاديمي (في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) في هذه المؤسسات.

للتخطيط الاستراتيجي دور هام في تحسين أداء الجامعات الجزائرية وتحقيق غاياته، ومن أهم العوامل الهادفة لانجاز عملية التنمية المستدامة، تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء المؤسسة ويتطلب مشاركة صانعو القرار الفعليين في المؤسسة وكافة الأطراف الرئيسية المؤثرة في تطوير أداء المؤسسة مع ضرورة الانتباه إلى ضرورة التركيز في الأبعاد الكلية للمؤسسة وعدم التأثير بالمشاكل والأعمال الفرعية التي قد تحرف النظرة الكلية.

إن الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي في الآونة الأخيرة يأخذ اهتماماً كبيراً، نظراً لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية، ويعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو عبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظم.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي العمل على تطوير الأهداف والسياسات لبقاء الكلية واستمرارها وتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي فيها.

وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

- المبحث الثاني : الدراسات السابقة في الموضوع.

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

بهدف زيادة المعرفة بموضوع الدراسة وبناء الإطار المعرفي لها، فانه من الأهمية التنطق إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي والإطار العام حول الأداء المؤسسي وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي.

المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبرى في الدول المتقدمة بتطوير ما يسمى بالتخطيط بعيد المدى، ومنذ ذلك الوقت بدأ هذا المفهوم يتطور، وتم اعتماده من قبل العديد من المنظمات، حتى أصبح التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة.

أولاً : مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة في العديد من المجالات، ونظراً لكونه مفهوماً على المجال الإداري، فالأمر يستلزم كشفه والتعرف على ماهيته، كما أنه يتضمن بين طياته مصطلحين يربط بينهما، وهما مصطلح التخطيط ومصطلح الإستراتيجية وعليه يتعين استعراض مفهوم التخطيط، ومفهوم الإستراتيجية، وتعريف التخطيط الإستراتيجي وخصائصه¹، وذلك على النحو التالي :

1/ مفهوم التخطيط:

التخطيط هو "العملية التي يتم بموجبها دراسة تحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والكفاءة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف"².

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات المختلفة والتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال أو نشاط من الأنشطة وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل والإمكانات المطلوبة لتحقيقها، وتوضح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة.³

¹ - أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2013، ص : 40.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، ط:01، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2020، ص:7.

³ - رضوان الأمين عبد الرحمان وعاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد : 7، العدد : 20، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 30 سبتمبر 2015، ص : 309.

التخطيط يعمل على تحديد الأهداف المراد إنجازها، ورسم الإستراتيجيات وبناء البرامج والإجراءات والقواعد التي يتم الإسترشاد بها من قبل الأفراد والجماعات العاملة في مختلف المجالات الإدارية لتنفيذ هذه الإستراتيجية.¹

يعرفه PRACASHA : على أنه عملية إعداد مجموعة من القرارات والأعمال المتعلقة بالمستقبل والتي يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف وغايات مثالية".²

2/ مفهوم الإستراتيجية : جذور كلمة الإستراتيجية تعود إلى الكلمة اليونانية (إستراتيجيون)، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك وتخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها، ولذا عرفها قاموس (أكسفورد) على أنها الفن المستخدم في تعبئة المعدات الحربية وتحريكها بما يمكنها من السيطرة على الموقف والعدو.³

لقد ازداد الاهتمام خلال العقد الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب مع إمكانيات منظمات الأعمال،⁴ إن للإستراتيجية عدة تعاريف من بعض المفكرين ومن أهمها :

➤ **تعريف Mintzberg** : تعريفاً شهيراً للإستراتيجية يعرف ب (P 5) حيث حاول المفكر أن يعبر عن الإستراتيجية من خمسة أوجه، حيث يرى الإستراتيجية هي:⁵

- خطة (tan) ومعناه أن الإستراتيجية تخطط فهي عمل مقصود ومعتمد.
- وموقع (Position) أي اختيار موقع يمكن المنظمة من مواجهة المنافسة.
- ونموذج (Pattern) أي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج، أي أن العمل يتم فيها بكيفية معينة، وفي شكل هيكلية ومحدد.

- ومناورة (Play) ويعني أن هذه الإستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين.

- أفق (Perspective) يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور المستقبل.

¹ محي الدين على بدران وعمر حسين أبو خشيم، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي والتقني (دراسة تطبيقية على كليات جامعة طرابلس/ليبيا)، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مجلد : 7، العدد : 1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص : 7.

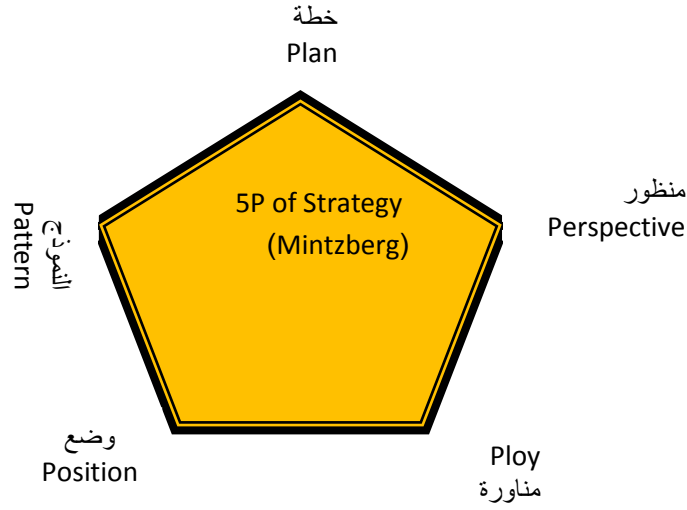
² شرفي ياسين، "التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (2003-2008)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالي إبراهيم - الجزائر، ديسمبر 2010، ص : 20.

³ سعيد جندب العلوي وصالح جندب العلوي، التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة (مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين)، العبيكان للنشر، السعودية، 2019، ص : 24-25.

⁴ موفق مجد الضمور، "واقع الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة مؤتة، الأردن، 2019، ص : 7.

⁵ سعيد جندب العلوي وصالح جندب العلوي، مرجع سبق ذكره، ص : 25.

الشكل رقم (01-1) : تعاريف P5 للإستراتيجية Mintzbergan.



المصدر : سعيد جندب المعلوي وصالح جندب المعلوي، التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة : مفاهيم

أساسية للمخططين الإستراتيجيين، العبيكان للنشر، السعودية، 2019، ص-ص : 24-25.

➤ **تعريف بورتر** : بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف.

➤ **تعريف BYARS** : هي "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة".¹

3/ **تعريف التخطيط الإستراتيجي** : يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية نظامية تحدد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، كما أنه عملية التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية التي تؤثر على أداء المنظمة في الآجال الطويلة مع الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للاستفادة".²

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه : "العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الإستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحدد سير عمل المؤسسة، في الحصول على استخدام الموارد

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص : 44.

² - محمد عبد الحميد لاشين وزيد سعيد محمد الهاشمي، المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، المجلد: 08، العدد : 22، جامعة العريش، مصر، أبريل 2020، ص : 17.

المختلفة سواء المادية أو البشرية لتحقيق أهدافها ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة".¹

كما يعرف بأنه "منهج علمي نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصحيح الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ".²

يتضح وجود العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذاك من هذه العملية التخطيطية التي أصبحت واسعة جداً ومعقدة كثيراً، ولكن رغم إختلاف التعريفات فإن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل مايلي³ :

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل وتحديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانيات وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لانجاز الأهداف.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.

4- الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي:

ازدادت الحاجة إلى التخطيط، بعد أن تعقدت وسائط معيشة الإنسان وتشابكت وسائلها وزادت التحديات في حياتنا اليومية، ومن هنا فقد دفع الجهات إلى ضرورة البحث عن أنماط وصيغ جديدة من التخطيط تتسم في روح النظام بغية إظهار القيم الجوهرية التي توجه مساره تمثلت في⁴ :

- ❖ يقدم رؤية واضحة وجديدة للمنظمة مع الحرص على تحديد التحديات والعوائق إضافة إلى فهم أفضل للبيئة المتغيرة التي تحيط بالمنظمة.
- ❖ يقوم بطرح طرق جديدة للتفكير في المشاكل الحالية أو التي يمكن أن تنشأ في المستقبل.
- ❖ يحرص على التركيز على احتياجات المؤسسة الداخلية والخارجية.

¹ - محمد جابر محمود رمضان، بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية، العدد : 33، كلية التربية بجامعة سوهاج، جاني 2013، ص : 311.

² - فايز محمد عبد الله المجاني ونواف أحمد حسن سمارة، واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن، دراسات وأبحاث، المجلد : 6، العدد : 14، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر 31 مارس 2014، ص : 18.

³ - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد دريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص- ص : 08-09.

⁴ - فراس عصمت هلال، "تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015-2016، ص : 11.

❖ يسهل عملية صنع القرار في المؤسسة.

❖ يزيد من الرضا الوظيفي ويحسن الأداء التنظيمي.

ثانيا : خصائص ومزايا ومراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن حصر كل من خصائص ومزايا ومراحل التخطيط الاستراتيجي فيما يلي :

1/ خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها كالاتي¹ :

- الآثار طويلة الأجل : يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة .
- المرونة : يتميز التخطيط الاستراتيجي، بالمرونة، لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ
- الطاقات الكامنة والموارد : يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المشاركة الواسعة : يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزول إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المستقبلية : ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لإغراض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- ترتيب الخيارات والأولويات : من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي فإن هناك سمات أخرى منها:²

❖ عمق التخطيط وهي من أهم سمات التخطيط الإستراتيجي وقد لا زمت هذه الصفة معظم المخططات الإستراتيجية لأصحاب المصالح الدولية.

❖ السعي لتحقيق أهداف كبرى تتسم بالجرأة والتحدي، وأحداث تغييرات إستراتيجية وأساسية وهذا يتطلب تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والقصيرة والبرامج.

¹ - علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص : 39.

² - ناظور حفيفة، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة سونطراك- الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تخطيط، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجامعة الجزائر 3، 2018-2019، ص : 12.

2/ مزايا التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا تتمثل فيما يلي¹ :

- تبني فرق عمل متكاملة ومتنوعة لكونها تحت إطار العمل والمنافسة.
- يوضح التهديدات والفرص المستقبلية.
- إن الخطة وعملياتها تعد خارطة طريق لتحقيق النجاح، من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- تطوير طرق حل للمشاكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.
- الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المنظمة.

أنه عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

➤ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

➤ يحقق التفاعل بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

➤ يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.

➤ يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

➤ كما يسعى إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها.

¹ - علي علي، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية(دراسة ميدانية تحليلية في جامعة تشرين)" ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال التخصصي MBA، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص : 41.

3/ مراحل التخطيط الاستراتيجي :

هناك ثلاث مراحل للتخطيط الاستراتيجي وهي كالتالي¹ :

3.1/ الإعداد :

مع افتراض المخاطر المتزايدة التي تحيط بالمؤسسة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها ينبغي أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي :

3.1.1/ التحليل الاستراتيجي : يقصد بهذه العملية مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة والبيئة الداخلية بغرض تعرف أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية وتشرط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

3.1.2/ صياغة الإستراتيجية : تعرف الإستراتيجية بأنها : إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة"، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للخدمات التعليمية التي ستقدم للمجتمع وكيفية القيام بذلك، ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي :

- تحديد فلسفة المنظمة، وغرضها، ورسالتها .
- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
- اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

¹ - إباد علي الدنجي، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، جمهورية العربية السورية، 2010-2011، ص - ص : 53 - 65.

3.1.3 / وضع الخطة الإستراتيجية:

ويعر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :

3.1.3.1 / الرؤية الإستراتيجية : يعتبر وجود الرؤية الإستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة، وتبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، كما توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماها، فالرؤية هنا إذا حلم أو إلهام ورغبة جامحة نحو بلوغ المراد، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

3.1.3.2 / الرسالة : تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المؤسسة في تحديد أهدافها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المؤسسة أن تسيّر فيها والمخرجات التي تنسجم وحاجة المجتمع، وهي أيضاً محكومة بزمن محدد وتجب على أسئلة محددة (من نحن وماذا نريد، وبماذا نتميز)، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث تعرف الرسالة في المجال التربوي أيضاً بأنها وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات الطريق الذي تسيّر فيه المؤسسة التربوية، وتحدد علاقتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها.

3.1.3.3 / وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف : لا تختلف الغاية لغويا عن الهدف حيث تشير الكلمتان إلى الشيء المراد تحقيقه، لكنهما يفترقان أمام تعريف بعض علماء الإدارة، إذ تشير الغايات إلى الأهداف في المدى البعيد والنتائج النهائية التي تروم المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها، في حين تشير الأهداف إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشداً للنتائج ومعياراً للقياس والتقييم، وتمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، كما توفر إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلاً وتحديدًا من بيان الرسالة، إلا أنها تبقى في إطار العمومية

والمحاكاة لشكل المؤسسة والتغييرات التي ستكون عليها في المستقبل البعيد، لذا فهي تعتبر وصفاً للصورة المستقبلية للمؤسسة ومحددات واضحة ودليلاً هادياً للاتجاه الاستراتيجي التي ترتبط بالأنشطة الرئيسة لها.

3.2/ مرحلة تطبيق الإستراتيجية : تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية "بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، إن تنفيذ الإستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية، يتم تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل في ووضع الأهداف قصيرة الأجل ووضع البرامج التنفيذية والموازنات المالية".¹

3.3/ مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية : تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف، كما أن كل الإستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الإستراتيجية. الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه، تصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي : الرقابة على مستوى التكتيكية والتشغيلية والاستراتيجي.²

ثالثاً / شروط تحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي وفوائده ومعيقاته :

لنجاح التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط

1/ شروط تحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي:

لتحقيق نجاح التخطيط الاستراتيجي هناك شروط يجب الأخذ بها من بينها ما ذكر :³

¹ - علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، ط : 1، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص : 96.

² - نفس المرجع، ص : 103.

³ - دلال عبد الواحد المهدي، التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، مجلد : 27، العدد : 04، الجزء : 03، جامعة الإسكندرية، مصر، 2017، ص : 43.

- قيادة فاعلة وقادرة تتعهد برعايته وتقويمه وإنجاحه وضوح وتحديد خطوات عملية التنفيذ.
- وضوح الأهداف وغاياتها ورسالتها.
- مشاركة فعالة كاملة وشاملة من جميع العاملين.
- دعماً مالياً وتوفير المستلزمات للتنفيذ باستمرار.
- ربط العملية الأكاديمية بالكلية بالأوضاع المالية.
- وضع خطة توضيحية مسبقاً.
- مرونة فعالة في التخطيط كعملية شاملة.

2/ فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي في الآتي¹:

- يرسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية.
- يزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل المنظمة.
- ينتج عن استخدامه أداء أفضل وأكثر فاعلية إذا ما قورن بأداء الإدارات التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية.
- يزيد من رضا العاملين وحفزهم.
- يزود صانعي القرارات بمعلومات فردية.
- ينتج عن استخداماته قرارات أفضل وأسرع.
- ينتج عنها توفير في التكاليف.
- يمكن النظر إليه باعتباره أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية والتي قد أساء البعض فهمها فثمة فارق بينها وبين استخدام الآلة، وبخاصة الحاسبات الإلكترونية في العمل الإداري.
- يسمح برؤية مستقبلية وتشاركية: من المفترض أن يشترك جميع المساهمين في العملية الإدارية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من مستهدفين وعاملين وداعمين ومساندين وأي أطراف أخرى تستطيع أن تسهل العملية الإدارية خارج بيئة المنظمة فيصبح لكل فرد في المجتمع سهم يشارك فيه وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع الإداري المراد تنفيذه وكذلك الإدارة الإستراتيجية، يزيد من رضا العاملين وحفزهم. يزيد صانعي القرارات بمعلومات فورية. وضع لمعايير نجاح أداء المنظمة.

¹ - صلاح الدين عبد الحميد، سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص:109.

3/ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- نواجه العديد من المعوقات والمشكلات التي تُؤثر في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها ككل، أو تُؤثر في أحد مستوياتها أو مراحلها، ومن أهم هذه العقبات¹ :
- هناك العديد من القيادات يتردّدون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
 - وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي، قد يؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين.
 - قصور الموارد المتاحة للمنظمة، قد تكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته.
 - يحتاج التخطيط الاستراتيجي الفعّال إلى تكلفة عالية، ووقت كبير.
 - لا تكون خطوات التخطيط الاستراتيجي مفهومة تمام من قبل القيادات.
 - أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تُشارك في التخطيط.
 - إهمال القيادات لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي، بسبب انشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية.

المطلب الثاني : الإطار العام للأداء المؤسسي

تعتبر عملية الأداء مهمة لجميع المؤسسات باختلاف النشاط الذي تمارسه، فهي تهدف إلى ماتم انجازه من قبل المؤسسات خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، فيجب على المؤسسة انتهاج الطرق والأساليب البشرية السليمة التي تحقق لها أداء جيد.

أولاً : إطار مفاهيمي حول الأداء المؤسسي:

الأداء من أحد المصطلحات التسييرية ويمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه على المستوى الجزئي أو الكلي، سنتناول هنا لمحة تاريخية لمفهوم الأداء وتعريف وخصائص وعناصر وأنواع الأداء المؤسسي.

1- لمحة تاريخية لمفهوم الأداء:

يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي كما يلي :

فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار "ماكس فيبر" نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفاً.

¹ - تغريد بنت عبد الله بن هيدان الهيدان، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة العلمية لكلية التربية، المجلد : 37، العدد : 12، جامعة أسيوط، ديسمبر 2021، ص : 81.

أما مدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنمية الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة.

ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل : توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء ستمم مكافأته إلى الأداء هو المكافئة وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه حيث يعتبر هذا القول في التركيز أساسا لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي".¹

2- مفهوم الأداء المؤسسي :

لمعرفة مفهوم الأداء المؤسسي تطرقنا إلى مفهوم الأداء ثم مفهوم المؤسسة.

1-2/ مفهوم الأداء : يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه

التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.

● فالأداء لغة في اللفظة اللاتينية Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.²

إن مصطلح الأداء هو ترجمة اللغوية للكلمة Performance، ويمكن إعطاء المعاني التالية :³

❖ الأداء هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة لتمثيل النجاح.

❖ الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل وليس النتيجة إلى تظهر في وقت من الزمن.

❖ الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى أن الأداء هو تقدير النتائج المحصلة، وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية.

● تعريف الأداء حسب (Ecclec) : بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.⁴

¹ - نوال شين، "تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال(دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر)", أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 - 2017، ص : 104.

² - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد : 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص : 86.

³ - Trithanh Huyen Nguyen, " Mesurer la performance des universités au vietnam en terms d efficience- une application de la métha de DEA", thèse de doctorat , science de gestion , université de rennes 1 , France , 2014 - 2015 ,P : 43.

⁴ -Eccles Robert, the performance measurement manifesto,(H.B.R), vol : 69 ,no : 1 ,p : 131.

- تعريف الأداء حسب (Ph.LORRINO) : يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في : الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (v) ومجموع القيم المستهلكة (ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلباً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، وأخرى تعتبر مراكز الربح، هي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائده، وتسهم بهامش في الأداء الكلي¹.
 - عرف كذلك بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً².
- يعد الأداء مفهوماً جوهرياً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة بالنسبة لأي من منظمات الأعمال بشكل عام، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الهدف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، ويُعد الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويمثل عنصر جوهري ومحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية وهو البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات بما فيها مؤسسات التعليم العالي³.
- 2-2/ تعريف المؤسسة :**

بأنها "نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية"⁴.

2-3/ تعريف الأداء المؤسسي: هو "سلوك عمل يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف، ويرى الباحثين انه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه : المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية"⁵.

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات⁶.

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد : 07، جامعة الجزائر، 2009 - 2010، ص : 218.

² - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص : 34.

³ - عماد مجد صدقي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة)، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، العدد : 1، كلية التجارة الاسماعيلية، جامعة قناة السويس، يناير 2022، ص : 254.

⁴ - إيهاب منصور أحمد إبراهيم الشريف، أثر دعم الإدارة العليا على تحسين جودة الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، المجلة العلمية للدراسات، مجلد : 13، العدد : 2، افريل 2022، ص : 103.

⁵ - غادة عبد المنعم وعبد الحميد دياب، أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء)، مجلة البحوث التجارية، مجلد 43، العدد 3، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2021، ص : 257.

⁶ - سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي"، رسالة استكمال الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، يونيو 2008، ص : 153.

يمكن القول أنه من الناحية التسييرية يركز الأداء على محورين هما : تحقيق النتيجة الموجهة للنشاط، وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح والذي يتمدد على طول مراحل التسيير، أما من الناحية الاقتصادية فيعطي الأداة عدة حقائق مثل الفعالية والكفاءة.¹

3- 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 :

3.1 الكفاءة : تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم يتعين على المؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".²

3.2 الفعالية : هي "عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة، أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات، هذا المصطلح يعتبر من أكثر المصطلحات تحديداً والذي يلائم العمل الداخلي للمنظمة حيث إذا استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فعالية"³، ويمكن تعريف الفعالية ببساطة بأنها عملية تحقيق الأهداف Reaching Goals.⁴

إن المصطلحين الأداء والفعالية يستخدمان بالتبادل لأن المشاكل المتعلقة بتعريفهما وقياسها تقريبا متقاربة، على مدى 35 عام أظهر استطلاع لأربعة مجالات إدارية رائدة فالفهوميين ليسا مستقلين وذلك حتى عام 1978، سيطرا على الأدب بالتبادل.⁵

¹ - بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص : 471.

² - كشاط أنيس وبرياش تويغيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد : 08، العدد : 02، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2، الجزائر، ديسمبر 2017، ص : 300.

³ - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص : 28.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2010، ص : 67.

⁵ - JEAN-FRANCOIS HENRI, " performance measurement and Organizational effectiveness : bridging the gap".school of accounting, universite laval, quebec cit ,Canada,G1K 7P4, P- P : 5-6.

3.3 النجاح الاستراتيجي : هو "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد".¹

كما يمكن تعريفه "التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية من قبل المنظمة إذ عد النجاح الاستراتيجي مساويا للتخطيط الاستراتيجي"².

ثانيا : خصائص وعناصر الأداء المؤسسي :

سنتناول في هذا الجزء خصائص وعناصر الأداء المؤسسي

1 / خصائص الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء، ومن أهمها مايلي³ :

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
 - الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء الإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
 - استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
 - اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
 - التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة.
 - تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.
- ويتضح مما سبق أن من أهم خصائص الأداء المؤسسي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ - كرم عطوه يوسف أبو معياق، "صعوبات قياس الأداء في المدارس الحكومية وسبل التغلب عليها"، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص : 28.

² - Ahmad Naser Abuzaid, Employees, **Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success A Practical Study on Jordanian Insurance Companies**, Jordan Journal of Business Administration, Volume : 14, No : 4, 2018.

³ - منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، العدد : 11، كلية التربية، جامعة المنصورة، المملكة العربية السعودية، افريل 2020، ص : 54.

2/ عناصر الأداء المؤسسي :

للأداء المؤسسي أربعة (04) عناصر أساسية هي¹:

2.1 الإستراتيجية والأهداف : تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.

2.2 الهيكل التنظيمي : يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.

2.3 المقياس : وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيده وتخدم كلاً من الإستراتيجية والأهداف.

2.4 الإدارة : وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم في تحديد المسارات والاتجاهات، وكيف تقوم بتحقيقها.

3/ أهمية قياس الأداء المؤسسي:

إن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أداءها للأسباب التالية² :

- الرقابة : قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي : يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر : يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب اتجاهات العمليات منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرض التحسين.
- تقييم الإدارة :

بدون قياس لا يوجد طريقة للتأكد بكفاءة وفعالية، وذلك تظهر أهمية قياس الأداء في النقاط التالية :

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة ومتعاملاتها.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء وحل المشاكل.

¹ - كرم عطوه يوسف، "مرجع سابق ذكره"، ص : 27.

² - قلوب حسينية، "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 - 2015، ص : 48.

ثالثا : أنواع ومعايير الأداء المؤسسي:

يتنوع الأداء حسب عدة معايير والتي سنتطرق إليها كما أننا سنحاول التطرق إلى المؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات.

1 / أنواع الأداء المؤسسي:

تم تصنيف أنواع عديدة من الأداء ارتأينا أن نلقي ضوء على أنواع الأداء بجميع معاييرها وهي تصنف كالتالي :

1.1 حسب معايير المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي¹

الأداءان الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

1.1.1 الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج في المحيط الخارجي

للمؤسسة، وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال : قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية ونتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء اجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يشكل تهديدا لها لا يمكن التحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

1.1.2 الأداء الداخلي : وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات

الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستخدمة.

1.2 حسب معيار الشمولية :

هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي²:

¹ - بوخالفة حمزة وعيسات سامية، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة(دراسة تطبيقية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز-بالمدينة)"، مذكرة مقدمة وفق متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسويق، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير LMD، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، الجزائر، 2016-2017،

² - محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحظنة بالمسيلة)"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2006-2007، ص : 118.

1.2.1 الأداء الكلي: تجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية والنمو والربحية .

1.2.2 الأداء الجزئي : ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) و هو مايعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

1.3 حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل¹ :

1.3.1 أداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.

1.3.2 أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.

1.3.3 أداء وظيفة الأفراد : يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات والمعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر.

1.3.4 أداء وظيفة التمويل : يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن المرددين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية.

1.3.5 أداء وظيفة البحث والتطوير : يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.

1.3.6 أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف .

1.3.7 أداء وظيفة العلاقات العمومية : هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين وأخيرا الدولة.

¹ - إبراهيم يعيشي، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة(دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن- وكالة أدرار)", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، إدرار، بالجزائر، 2015 - 2016، ص - ص : 18-19.

1.4 حسب معيار الطبيعة :

يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي¹ :

1.4.1 الأداء الاقتصادي :

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي لما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

1.4.2 الأداء التكنولوجي :

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

1.4.3 الأداء الإداري :

يتمثل في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق اعلي المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن من استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

1.4.4 الأداء السياسي :

يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.

2/ 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"²، وتتمثل أهم معايير الأداء في الجودة، الكمية، الوقت، والإجراءات³.

2.1/ الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها

«تنر Tenner ودي تورو DeToro» بأنها : "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة" والجودة تحمل معاني

¹ - زروقي عائشة وبومعزة سعاد، "أثر التعليم عن بعد على فعالية الأداء في مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة لعينة من آراء أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحفيظ بوصوف.ميلة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميلة، 2021-2022، ص : 32.

² - درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص:73.

³ - محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء(دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية"، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص- ص : 73-75.

كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها (كمراجعي المرور والشرطة والدوريات الأمنية والحقوق المدنية). بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يقدمها جهاز الأمن العام المتمثل في الإدارات المشار إليها أنفاً وغيرها من الإدارات الأخرى ذات العلاقة بالجمهور، وهل العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلي نصح احتياجاتهم.

2.2/ الكمية : يقصد بالكمية 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 وتدريب وتسهيلات.

2.3/ الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن.

2.4/ الإجراءات : هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين. وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل وعدم مخالفته اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

3/ متطلبات تحسين الأداء الجامعي:

عدد الباحثون العديد من متطلبات تحسين الأداء الجامعي، أنها تستلزم مراجعة دورية شاملة للنظام الجامعي من قبل خبراء في الجودة، وأن يكون ذلك بالتعاون مع ممثلين من كافة الأقسام الإدارية والأكاديمية بصورة مستمرة في ضوء النقاط التالية¹:

✓ وضع خطة إستراتيجية للجامعة عن فترة زمنية تتراوح ما بين (3-5) سنوات وتشتمل على رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، ووسائل تحقيق ذلك؛

✓ إعادة هيكلة الجامعات، ويتم تحديد المسؤوليات والسلطات والأدوار بدقة ووضوح، والمدة اللازمة لكل خطوة مع وضع توصيف لمهام كل وظيفة؛

✓ النظام وضع نظام لتحسين مدخلات ومخرجات الجامعة، وزيادة فعالية العمليات، بهدف تحسين فاعلية النظام، والتركيز على العمل التعاوني الجامعي القائم على مشاركة كافة مستويات المؤسسة الجامعية.

✓ تحديد سياسة تحترم العاملين بالجامعة، وتعمل على إشباع احتياجاتهم المتنوعة، وتقوية العلاقات الإنسانية بهدف تحسين الأداء الوظيفي؛

✓ الارتقاء بأداء منسوبي الجامعة، وفتح المجال لهم للإبداع الوظيفي عن طريق التدريب والاستفادة من خبرات الجامعات المحلية والعالمية؛

✓ نشر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع القيم المستحدثة في الجامعة، وتتفق مع التطورات والتجديدات التربوية، وإيجاد نوع من المنافسة مع الجامعات الأخرى؛

✓ تحديد الإجراءات التفصيلية لاعتماد البرامج الأكاديمية، والمعايير والمقاييس اللازمة لإنجاز ذلك تبعاً لنظام واضح ودقيق؛

✓ تصميم إجراءات التقويم المؤسسي والمؤشرات اللازمة للقيام به.

المطلب الثالث : أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

سنتطرق إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم ومتطلبات وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي والجوانب المميزة والتحديات التي ستواجه التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الدول العربية.

¹ - خلود بنت عبد العزيز بن بدر العسكر وخالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة جامعة الفيوم كلية العلوم التربوية والنفسية، العدد : 11، جزء : 03، كلية العلوم التربوية والنفسية، 2018، ص - ص : 409-410.

أولاً : ماهية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم:

كان التودد للتعليم العالي مع التخطيط الاستراتيجي في الأصل يركز على المرافق وتخطيط المساحة خلال حقبة التوسع السريع.

كان أول اجتماع رسمي مهم لمخططي التعليم العالي عبارة عن برنامج مير لعام 1959 حضره خمسة وعشرون من مخططي الحرم الجامعي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، مع اجتماعات متفرقة خلال السنوات اللاحقة، أسس الأعضاء الرئيسيون في تلك المجموعة) جميعهم من ذوي الخلفيات التخطيطية المادية) جمعية التخطيط للكلية والجامعة (SCUP) في عام 1966م مع قاعدة تضم أكثر من ثلاثمائة عضو(300)، معظمهم لديهم اهتمامات أولية في التخطيط الفيزيائي للحرم الجامعي، 1985 م بدأت بيئة التعليم العالي تعاني من عدم استقرار ملحوظ في السبعينيات مع الانحرافات الديموغرافية والاقتصادية والتكنولوجية، بدأت تكاليف التعليم العالي تتفوق باستمرار على التضخم، وتم اكتشاف كسور الإجهاد الأساسي في دعم الجمهور للتعليم العالي، بدأت الأفكار حول التخطيط تتغير¹.

حيث ألفت الكليات والجامعات نظرة فاحصة على التخطيط الاستراتيجي أكد مفهوم التخطيط في الثمانينيات على استخدامه كأداة عقلانية للتقدم المنظم والمنهجي للمشروع الأكاديمي².

1 / تعريف التعليم العالي : يعتبر أداة للتنمية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فمنتجات التعليم العالي في أي دولة ستحدد تطور هذه الأمة، يساهم التعليم العالي في التنمية الوطنية من خلال تدريب القوى العاملة عالي المستوى من أجل اكتساب المهارات الجسدية والفكرية التي تمكن الفرد من الاعتماد على الذات وأعضاء نافعين في المجتمع³.

2/ تعريف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي : هو "علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب فعال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات".

التخطيط الإستراتيجي التعليمي عملية متصلة مستمرة تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية، وغايتها أن يحصل الطلاب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى

¹-Michael , **Strategic Planning in Higher Education**, NEW DIRECTIONS FOR HIGER EDUCATION, no : 116, 2002, P : 2-3.

²-Idem.

³- Olutola, Adkunle Thomas , **challenges of E-learning technologies in Nigerian university education**, journal of educational and social research, Rome, Italy, vol : 05,n° : 01 , January 2015 , P : 301

مراحل محددة تحديدا تاما، وأن يتمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته وأن يسهم إسهاما فعالا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية الثقافية والاقتصادية.¹

بينما يتحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي لها، يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية؛ متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج.²

3/ أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال قدرته على تحقيق ما يلي³:

- تحديد المشكلات والمعوقات التي تعترض تحقيق أهداف التعليم العالي.
- تشجيع القيادة أو الإدارة العليا على صياغة رؤى مشتركة للمستقبل وتفعيل دورها في التعامل مع النواحي التقنية والفنية.
- تحفيز العمل بروح الفريق وتعميق التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا والوسطى والدنيا).
- استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة وتقليل المخاطر والحد من نقاط الضعف بغية تحقيق الرؤية الإستراتيجية.
- توفير مؤشرات أداء كمية ونوعية لمتابعة تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف ضمن برنامج زمني محدد.
- إعداد وتدريب الكوادر البشرية في جميع المستويات الإدارية والفنية.
- استثمار الموارد المالية وضبط النفقات وتوجيهها لتنفيذ الخطط والبرامج المستقبلية.

ثانيا : متطلبات وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي:

لنجاح التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي لابد من تطبيق بعض من متطلباته

¹ - شامية بن عباس ونجّاد رشاد مرادسي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، المجلد : 10، العدد : 2، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، 2020، ص : 332.

² - جميلة عبد الرضا، التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت مدخل للتطوير الأكاديمي، مجلة كلية التربية، العدد : 162، الجزء : 02، جامعة الأزهر، جانفي 2015، ص : 414.

³ - حسينية ملاس ووفاء العمري، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر ودوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد:01، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، جانفي 2019، ص : 05.

1 / متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

- يتوقف نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على بعض المتطلبات والتي بدونها قد تفشل جهود تطبيقه في المؤسسة، ومن هذه المتطلبات :¹
- ✓ وجود إدارة إستراتيجية تقوم بوظائف من شأنها التهيئة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته، وبناء قدرات معينة لتطبيقه، وتوفير الدعم الإداري والمالي للتنفيذ.
 - ✓ تصميم تنظيم مناسب لتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة الجامعية، وتحديد تصور لنظام وإدارة الجامعة بطريقة حية ومفتوحة ومتكيفة مع الواقع بما فيه.
 - ✓ توفير نظام معلومات إدارية حديثة ودقيقة ومستمرة ومناهج متكيفة مع التحولات والتغيرات لتوليد القدرة على استشراف مستقبل المؤسسة.

2 / فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية:

من فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية، نذكر ما يلي² :

- 2.1 رؤية مستقبلية وتشاركية : داخل البنية التعليمية أو خارجها لا بد من الاشتراك في وضع رؤية مستقبلية وتصور تشاركي لمخرجات التعليم، والإجابة عن السؤال الإستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون وتحديد الصورة النهائية والمستقبلية للمؤسسة أي يصبح لكل فرد في المجتمع سهم شارك فيه، وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع المراد تنفيذه.
- 2.2 زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة : أي فرد يشارك ويساهم في نجاح المؤسسة لا بد أن يدافع عنها ويؤمن برسالتها، لأنه شارك في صيانتها وسيساهم في بلوغ الغايات الرئيسة للمؤسسة.
- 2.3 زيادة الدعم الداخلي والخارجي : أي مؤسسة تحصل على دعم من داخلها (الأفراد المساهمة) ومن خارجها البيئة الخارجية لأنهم جميعاً شاركوا في القيادة ووضع القرار، أي أنه يساهم ويؤكد على البناء المؤسسي.
- 2.4 تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك : نتيجة للحصول على المخرجات الجيدة الناتجة من التطبيق للتخطيط الإستراتيجي، لأن الحكم على الإنجاز للمؤسسة تجعل المجتمع يحس بتقدم ملموس وقابل للقياس.
- 2.5 الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات : أي مدرسة يطبق بها التخطيط الاستراتيجي لا بد أن تحصل على موقع فعال بين المؤسسات المختلفة أو المتماثلة نتيجة التعاون بجهود أفرادها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

¹ - أحمد عبد العظيم سالم، "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد: 129، العدد : 129، رابطة التربويين العرب، مصر، جانفي 2021، ص : 84.

² - عوض الله بربر، وادم عصام الدين، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، 2012، ص : 562-563.

2.6 تضامن القوى العاملة وتركيزها : تحقيق النجاح يأتي من اتفاق الجميع على الخطوات وبالتالي تقليل الاختلافات الفردية بين العاملين، ويكون النجاح هو الحافز القوي لتضامن القوى العاملة وتطبيق تركيزها في التخطيط الإستراتيجي، فمن أجديات التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لجميع العاملين فالكمل له دور ومسؤول لأن الإستراتيجية مسؤولية جماعية.

2.7 تطوير المؤسسة كعملية مستمرة : يساهم في جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة أو آنية، وأن تكون مبادرة وليست رد فعل لخسارة معينة أي يجب أن تكون عملية التطوير تفكير متواصل تسعى من خلاله المؤسسة إلى الجودة والتحسين المستمر.

2.8 يساعد على تحديد الأولويات : وفق احتياجات الأداء والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل بطريقة علمية منهجية متوازنة لتحقيق أفضل النتائج.

3/ الجوانب المميزة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليم العالي :

يختلف التخطيط الاستراتيجي للجامعة عن نموذج التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال من حيث العناصر التالية¹:

- الحوكمة : تستطيع الجامعة زيادة المشاركة في عملية تطوير الإستراتيجية من خلال حوكمة مكوناتها.
- لإطار الزمني: عادة ما توضع الخطط الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال لمدة من سنتين لثلاث سنوات بينما توضع للجامعة في حدود خمس سنوات.
- الالتزام : من الضروري أن يلتزم جميع أعضاء هيئة التدريس ببناء مبادئ موحدة بالجامعة.
- النظام القيمي للمؤسسة : تتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار طويل الأجل في تعليم الأفراد، وذلك يختلف عن مؤسسات الأعمال وينعكس النظام القيمي للجامعة على عملية التخطيط الإستراتيجي بها.
- المستفيدون: لا يوجد في الجامعة مستفيد محدد، فقد يكون المستفيدون الطلاب أو الأسرة أو سوق العمل أو المجتمع ككل.
- التغيير : عادة ما يكون من الصعب قبول التغيير في الجامعة لأنه لا يتفق مع طبيعة الجامعات الثابتة والأفكار المتأصلة لدى أساتذة الجامعة.

¹ - شامية بن عباس ومجد رشاد مرداسي، مرجع سبق ذكره، ص: 341.

ثالثاً : مبادئ وعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي:

للتعريف بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في مؤسسات التعليم العالي يجب أن نتطرق أولاً إلى مجموعة مبادئ للتخطيط الاستراتيجي والتي تتمثل في :

1/ مبادئ التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المبادئ تتبلور فيما يلي :¹

■ **الاستجابة :** فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى الاستجابة الإستراتيجية للظروف الحالية والمتوقعة داخل الجامعة وخارجها.

■ **التنسيق :** فيجب تنسيق عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال لجنة محددة، يرأسها مدير المؤسسة (رئيس الجامعة، عميد الكلية) ويتم تطبيقها بواسطة الأفراد العاملين وأعضاء هيئة التدريس شريطة أن يتحمل كل فرد مسؤوليته في عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية.

■ **الترتيب :** ويتم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي على مستويين أولهما على مستوى الكلية وثانيهما على مستوى الجامعة.

■ **الوظيفية :** تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي التركيز على قضايا التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتعيين أعضاء هيئة التدريس واختيار الطلاب المعدين جيداً، والفرص المتاحة للتعاون لأبتكاري والبرامج ذات التخصصات البينية داخل الكلية وداخل أقسام الكلية.

■ **التعاون المتبادل :** يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التعاون المتبادل بين لجان التخطيط الاستراتيجي على مستوى الكلية ومستوى الجامعة، حيث تقوم لجنة الجامعة بمراجعة كافة الوثائق لتحديد البرامج الأساسية التي تحتاج إلى الدعم المالي، والقضايا المشتركة بين الوحدات المؤسسية والبرامج ذات التخصصات البينية التي يجب تدريسها.

2 /العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي:

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أو رفع أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال :²

● **الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.**

¹ - كمال عجمي حامد عبد النبي، واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي، مجلة التربية، العدد : 190، الجزء : 02، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، مصر، أبريل 2001، ص - ص : 320-321.

² - نجوى رمضان أمهني، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي"، المؤتمر الوطني الثاني، لتطوير المؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد وعبر تقنية ZOOM، 2021_10_07، ص : 81.

- يمكن الجامعة من تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.
- يمكن الجامعة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.
- يمكن الجامعة من تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على الطلبة.
- 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 البلاد حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.
- الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة، اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.¹

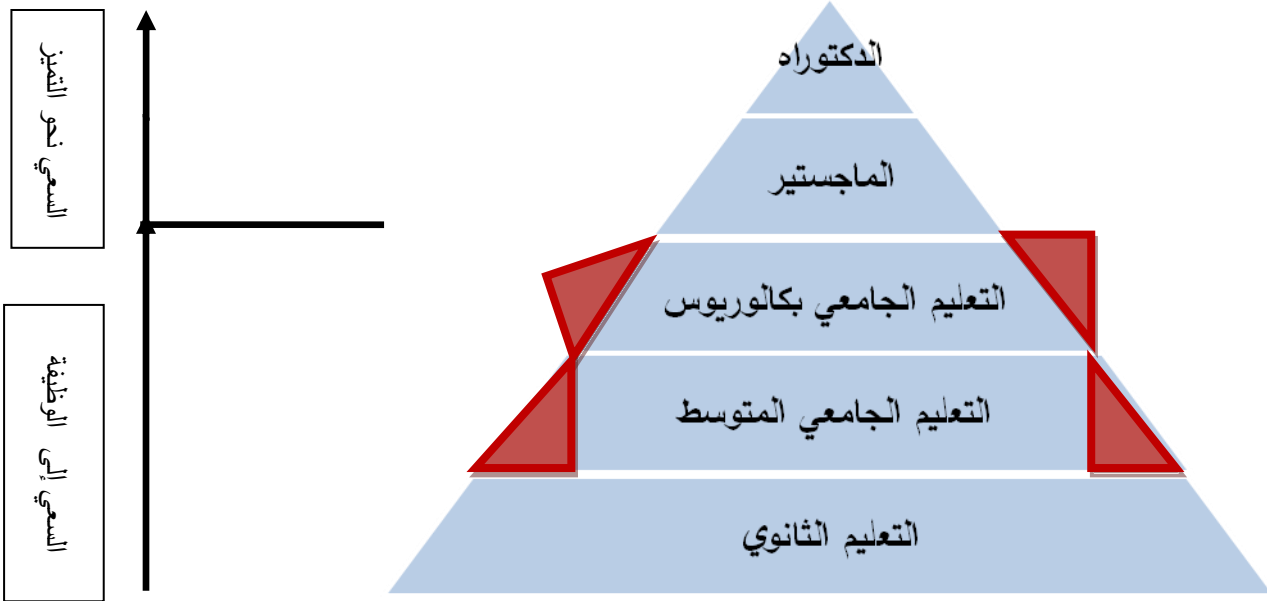
3/ التحديات التي تواجه التعليم العالي في الدول العربية:

- حسب دراسة عربية تواجه معظم الدول العربية تحديات عديدة في مجال التعليم العالي أفرزتها العولمة بكل أبعادها المعرفية، الاقتصادية والسياسية، يمكن تلخيص هذه التحديات على النحو التالي² :
- ✓ ازدياد الطلب على التعليم العالي (نمو غير مسبوق في أعداد الطلبة) بسبب التغيرات الديموغرافية والهجرات والزيادات السكانية؛
 - ✓ اختلال بنية الهرم التعليمي ويتمثل ذلك في انخفاض نسبة المتوجهين نحو التعليم التقني والمهني؛

¹ - دلال عبد الواحد الهدود، مرجع سبق ذكره، ص : 43.

² - تركي ابراهيم عبيدات، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية، ندوة إقليمية انشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي، اتحاد العالم الإسلامي والاييسيسكو، جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، اربد-الأردن، (2012/11/1-10/30)، ص- ص: 7-8.

الشكل رقم (1-02) : الاختلال في الهرم التعليمي في معظم الدول النامية



المصدر : تركي ابراهيم عبيدات، دورالتخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية، ندوة إقليمية إنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي، اتحاد العالم الإسلامي والاييسيسكو، جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، اربد- الأردن، (2012/11/1-10/30)، ص:7.

- ✓ انخفاض الدعم الحكومي ومحدودية الموارد المالية للجامعات؛
- ✓ المركزية والبيروقراطية في إدارة الجامعات وضعف الأداء المؤسسية؛
- ✓ ازدياد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات ومتطلبات سوق العمل؛
- ✓ ظهور أنواع جديدة من الجامعات (الجامعات المفتوحة والتعليم عن بعد، والجامعات الافتراضية) ؛
- ✓ انتشار الجامعات الخاصة ومعظمها ربحية مما أثر على نوعية التعليم؛
- ✓ غياب العدالة وتكافؤ الفرص في سياسات القبول مما أدى إلى تباين كبير في بنية مستويات الطلبة في الجامعة الواحدة وحتى داخل الكلية الواحدة أو التخصص الواحد؛
- ✓ تشابه الجامعات في البرامج والتخصصات الأكاديمية التي تطرحها؛
- ✓ الاهتمام بالدراسات العلمية والتقنية على حساب الدراسات الاجتماعية والاقتصادية؛
- ✓ عدم الالتزام بتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة مخرجات العملية التعليمية؛
- ✓ محدودية الدعم المقدم لمشاريع البحث العلمي من القطاعين العام والخاص وضعف الإنتاج البحثي الجامعي خاصة التطبيقي وندره وجود الفرق البحثية المتعددة أو المتداخلة التخصصات؛

- ✓ تقادم البنية التحتية للجامعات وعدم تطوير المختبرات والمرافق التعليمية والخدماتية؛
- ✓ ضعف العلاقات بين الجامعات والمجتمعات المحلية في مجالات التدريب والاستشارات والتنمية بمفهومها الشامل.
- عدم الالتزام بالخطة الاستراتيجية الموضوعة وضعف التنسيق والمتابعة في تنفيذ البرامج والسياسات اللازمة لنجاحها؛
- ✓ الافتقار إلى سياسات واضحة وبرامج محدودة تتعلق بتطوير أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم والحد من هجرتهم؛
- ✓ التركيز على أساليب التعليم والتعلم التقليدية وغياب دور البحث العلمي في تحقيق الأهداف التعليمية للبرامج الدراسية؛
- ✓ تدني مستوى الإرشاد الأكاديمي والنشاطات غير المنهجية والتفاعل الطلابي ضمن بيئة جامعية متكاملة ومتوازنة، حيث أدى ذلك إلى زيادة العنف الجامعي وضعف الأداء الأكاديمي للطلبة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء في مؤسسات التعليم العالي، حيث سيتم التعرض إلى جملة من الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية وسنقوم في هذا المبحث بترتيبها حسب الأقدمية.

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

حسب ماتم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة في موضوعنا وبشكل جزئي اخترنا العديد من الدراسات وسوف نذكر في مايلي :

أولا : دراسة عامر ذاب العتيبي (2012)¹.

بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، توصلت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وكانت إشكالية هذه دراسة هل يوجد اثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، ولمعالجة الإشكالية السابقة الذكر قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانته شملت (43) فقره، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (294) استبانته وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المستقلة تحديدا لكونها من المنظمات التي بادرت مبكرا في تبني نماذج للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر من بين منظمات القطاع العام لدولة الكويت، كما استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها : تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج أهمها، هو وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت عند مستوى الدلالة ($a=0,05$)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التفكير الاستراتيجي) على التلائم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($a=0,05$)، وأهم توصيات المقترحة على المؤسسات المستقلة الكويتية لاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتدعيم أبعاده بوصفها نقاط قوه وهي (التفكير الاستراتيجي تصميم

¹ _ عمر ذاب العتيبي، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعه الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي)، على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية المتوفرة لديها واستثمارها لترفع من مستوى التحسين المستمر (قيادة المديرين والتركيز على الموارد البشرية).
تشابحت الدراسة مع دراستنا في الإستبانة التي أعدت وطريقه المعالجة للوصول إلى نتائج الدراسة، واختلفت في موضوع الدراسة حيث ارتبط التخطيط بالتحسين المستمر وكانت دراسة الباحث في المؤسسات المستقلة في دولة الكويت وتم توزيع على عينة من (294) استبانة، أما دراستنا ارتبط التخطيط بالأداء ودراسة الحالة في المؤسسات العمومية بالجزائر في الجامعة الجزائرية خصصنا جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي كما أن عينه الدراسة تمثلت في (80) استبانة.

ثانيا : كمال تيميزار (2014)¹

بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسه سونلغاز مديريه التوزيع، باتنة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وتأثير ذلك على درجه ممارستهم للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية والتعرف على واقع عمليه التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وقامت هذه الدراسة على تسأول أساسي وكان مدى تساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة، إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية، وإبراز المعوقات التي تحد وتعيق تحقيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، استخدم المنهج الوصفي من أجل معرفة كل حيثيات وجوانب ظاهرة التخطيط الاستراتيجي والمعايير التي تخضع لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بإتباع أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استمارة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة حالة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث والقيام بتحليلها والتعرف على جوهرها باعتبار البحث يخص دراسة حالة مؤسسة سونلغاز التي هي إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية، كما تم استخدام المنهج الإحصائي عند التعرض لأساليب تخطيط الموارد البشرية وعند القيام بعملية تقدير احتياجات العمالة على مستوى هذه المؤسسة مع الاستعانة ببعض الجداول، ولتدعيم الموضوع سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية، أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث متمثلة في الكتب والرسائل الجامعية، الملتقيات، المجالات، الدوريات العلمية بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر، وأهم نتائج

¹ _ كمال تيميزار، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز إدارة التوزيع-باتنة)"، " مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة موارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية إلى أنه بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية والإدارية خاصة ما تعلق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد يحقق التميز التنافسي للمؤسسة، إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة مازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة، كما لاحظنا أن الأفراد يشكون من ضعف علاقتهم بمسيريهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل، خاصة أن الأفراد سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين مازالت نظرهم إلى عملية تخطيط الموارد البشرية نظرة إدارية، ومازالت آلياته المفترض إتباعها مبهولة عند بعض الموظفين، وعلى ضوء ما سبق توصلت الدراسة إلى أهم توصيات المقترحة والتي تمثلت في تزويد المؤسسات العمومية سواء كانت اقتصادية، أم ذات طابع خدماتي بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنبا إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد، إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل، زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في نفس المتغير المستقل إلى وهو التخطيط الاستراتيجي كما تماثلت في المنهج الوصفي التحليلي، وكان التفاوت في المكان حيث أن الباحث كانت دراسته في مؤسسة اقتصادية جزائرية أما دراستنا في مؤسسة عامة جزائرية، كما أن دراستنا في تحسين أداء الجامعة الجزائرية ودراسة السالفة الذكر في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا : دراسة شيرين زهير البيطار (2014)¹

بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزه، تمحورت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزه، وذلك من خلال توضيح مدى توفر الرؤية

¹ _ شيرين زهير البيطار، " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزه"، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزه، 2014.

والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكانت الإشكالية المطروحة ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في محافظات قطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية، المحلية والدولية في قطاع غزة والبالغ عددها (870) مؤسسة حسب آخر الإحصائيات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة قدرها (60) منظمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) موظف وموظفة، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت الباحثة جميع الاستبانات على عينة الدراسة، وتم استرداد (220) استبانة بمعدل استرداد (85%) وقد قامت الباحثة باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة، وأهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وأن كل من الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبه متوسطة، وهناك ضعف في أنظمة الحوافز والمكافآت الموجودة في المؤسسات غير الحكومية إضافة إلى قصور في توفير البيئة المحفزة لتدريب وتطوير الموظفين، وأهم توصيات تمثلت في ضرورة تأكيد وترسيخ المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية وأهميته في بيئة المؤسسات، ضرورة خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتبار الموارد البشرية استثماراً استراتيجياً حقيقياً قادر على خلق ميزة تنافسية للمؤسسات، العمل على تأهيل المدراء للتخطيط الاستراتيجي ولتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية في التحليل والتخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المنهج الوصفي التحليلي واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأوجه الاختلاف تمثلت في عينة الدراسة اختارت المؤسسات غير الحكومية ولعينة عشوائية تمثلت في (260) موظف وموظفه إما دراستنا الحالية تمثلت في مؤسسه حكومية (الجامعة) وكانت عينه الدراسة مختاره لفئه معينه تكونت من (80) موظف.

رابعاً : دراسة ساكر دنيا (2016)¹.

بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المجموعات الصناعية من خلال اختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة لتوضيح أهمية تبني المجمع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ففكر وممارسته في عملياته وعلاقة ذلك بتحسين الأداء، وتمت صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال، وبالإجابة على الإشكالية المطروحة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه أنسب وأفضل المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع الدراسة كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على دراسته الحالة اعتماداً على المعلومات المتوفرة حول مجمع صيدال لتحليل وضعيته وإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أدائه من خلال بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تحقيق مجمع صيدال لنتائج إيجابية في أدائه على مختلف المستويات نظير ممارسته للتخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها كما قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات والتي تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الأساسية لنجاح المنظمات، وضرورة استمرار مجمع صيدال بتطبيقه وممارسته في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية تتماشى مع توجهه الاستراتيجي.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها موضوع التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وفي اعتمادها على نفس المنهج واختلفت هذه الدراسة في تناولها لأداء المجموعات الصناعية كمتغير تابع بينما دراستنا تناولت الأداء الجامعي واختلفت معها في أداة الدراسة حيث أن هذه الدراسة اعتمدت على المعلومات المتوفرة في مجمع صيدال بينما اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان في جمع البيانات ثم معالجتها باستخدام برنامج spss.

خامساً : Ali Mohammad Mosadeghrad, Ali Akbarisari (2018).²

بعنوان النجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية الإيرانية، يتمحور هدف الباحث قياس نجاح الخطط الإستراتيجية المطورة في مؤسسات الرعاية الصحية، علاوة على ذلك تم تحديد عوامل النجاح الحاسمة للتخطيط الاستراتيجي المناسبة لتحقيق التميز في الأعمال، تقرر استخدام منهج كمي واستنباطي لمثل هذا البحث، الأسلوب الإحصائي الإستنباطي تم تطوير استبيان لجمع البيانات يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام، تناول الجزء الأول والثاني من الاستبيان المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسات درس الجزء الثالث من

¹ - ساكر دنيا، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.

² - Ali Mohammad Mosadeghrad, Ali Akbarisari, *The success of strategic planning in healthcare organizations of Iran*, International Journal of Health Care Quality Assurance, 2 janvier, 2018.

الاستبيان تأثير الخطط الإستراتيجية على (9) أبعاد لأداء مؤسسات الرعاية الصحية باستخدام (36) عنصراً، الأدوات المستخدمة تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون، أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي أدى إلى تحسن معتدل في الأداء التنظيمي ولوحظ أكبر قدر من النجاح في الأداء التشغيلي ورضا المرضى وبالمثل، وجد صلة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المستشفيات ومع ذلك، لم يكن التخطيط الاستراتيجي ناجحاً للغاية في تعزيز رضا الموظفين يجب أن تدار عملية التخطيط الاستراتيجي بطريقة تحقق فوائد كبيرة للمؤسسة لتحفيز وتشجيع المديرين والموظفين على مواصلة جهودهم في تنفيذ الإستراتيجية وبالتالي، يجب أن يكون لدى مديري الرعاية الصحية أهداف تتعلق بإدارة علاقات الموظفين إذا كانوا يتوقعون معدلات نجاح أعلى لخططهم الإستراتيجية، أهم الاستنتاجات ظهر أن عدم اشتراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الفشل والتخلي المبكر عن الخطة الإستراتيجية وان عدم وجود قدرات في صياغة ومعرفة طريقة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وعدم تعبير الهياكل التنظيمية والثقافية والعمليات يؤدي إلى اقل في الرعاية الصحية ولن يكون هناك نجاح كبير فضلا عن أن المديرين يعتبرون التخطيط الاستراتيجي هدفا ونتيجة لذلك، يقومون فقط بصياغة خطة إستراتيجية وإيلاء اهتمام اقل للجودة وفي حين أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة لتحقيق النجاح التنظيمي، في الأخير من أهم التوصيات المستقبلية يجب أن يتم النظر في تحديات صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية في قطاع الرعاية الصحية وهذا يعطي رؤية أفضل لنجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية.

تمثل أوجه الشبه في الدراسة للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، كما أن الدراستان موجهتان للمرفق العام هما الصحة بالنسبة للباحثين أما دراستنا تمثلت في التعليم العالي وأختلفت في المنهج المتبع حيث استخدم الباحثان في الدراسة على المنهج الكمي الاستنباطي ومجتمع الدراسة في مؤسسات الرعاية الصحية، أما بالنسبة لدراستنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وعينة الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، كذلك في عدد العينة الموزعة، وفي الأبعاد هم استخدموا تسعة أبعاد أما بالنسبة لبحثنا خمسة أبعاد.

سادسا : دراسة محي الدين علي بدران وعمر حسين أبو خشيم (2019).¹

بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي والتقني دراسة تطبيقية على كليات جامعه طرابلس، ليبيا، تمحورت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي من حيث تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات، وتمثلت إشكالياتهم إلى أي مدى تهتم مؤسسات التعليم الجامعي والتقني بالتخطيط الاستراتيجي، استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثلت أداة الدراسة في استخدام استمارة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل عمداء ووكلاء الشؤون العلمية في بعض كليات جامعة

¹ - محي الدين علي بدران وعمر حسين أبو خشيم، مرجع سابق ذكره.

طرابلس ذات الطابع التقني ومعالجة البيانات فقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية، كما تمثل مجتمع الدراسة في بعض كليات طرابلس بدولة ليبيا عددها (10) كليات حجم العينة تمثل في نسبة 50% من مجتمع البحث، وأهم نتائجها : هناك ارتفاع في مستوى اقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافة لدى إدارات الكليات رؤية واضحة بأهمية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي والالتزام به بشكل مستمر، وارتفاع في مستوى مشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي وقلة الموارد المالية لتنفيذه وهي أن تتوفر بالكلية معرفة بالتخطيط الاستراتيجي ودعم المقترحات والابتكارات الجديدة، ارتفاع في مستوى مواكبة عمليات التطوير والتخطيط الاستراتيجي وهي أن تشرك إدارات الكليات العاملين في دراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي باعتمادها على الخبرة والكفاءة، وأهم توصيات تمثلت في الاهتمام بمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والتقني وبذلك على إدارة الكلية إقامة ندوات وورش عمل في مجال التخطيط الاستراتيجي لزيادة الوعي بأهميته، والتركيز على إقامة دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضاً في موضوع التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل ودراسة تطبيقه على كليات الجامعة، اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في الحدود المكانية حيث كانت دراسة الحالة في الجامعات الليبية وتمثلت عينه المجتمع في بعض كليات طرابلس وعددها (10) كليات إما دراستنا كانت في الجزائر ومجتمع الدراسة في كليات الوادي عددها (08) كليات.

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع في تحسين أداء المؤسسة

في هذا المطلب عرضنا الدراسات التي سبقتنا في طرح موضوع الأداء المؤسسي.

أولاً : دراسة فريد نصيرات وصالح الخطيب (2005).¹

بعنوان التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي(دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة من حيث درجه وضوح المفهوم، ودرجه الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين الواقع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاسا بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة، وقد طرحت الإشكالية التالية ما مدى ممارسه التخطيط الإستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية الأردنية، (شركات المساهمة العامة) وأثره على الأداء المؤسسي لهذا القطاع، واستخدم الباحثين أساليب جمع البيانات من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على المديرين العاملين ضمن

¹ _ فريد نصيرات الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد : 32، العدد : 2، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2005.

الشركة ومساعدتهم، وقياس النتائج الإحصائية بعدة أدوات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، وأظهرت نتائج التحليل البيانات (50) مديرا يشكلون مجتمع الدراسة، أن (52%) من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن (56%) من عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي درجه وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الإستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاسا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة، وأهم توصياته تهدف إلى ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية كهذه على وجهها الصحيح.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وأساليب جمع البيانات من خلال الإستبانة، كما أنهما موجه للمرفق العام، واختلفت في مجتمع الدراسة بحيث أن دراسة الباحثان دراسة تحليلية لقطاع صناعه الأدوية الأردنية وكانت الإستبانة موزعة على (50) مديرا يشكلون عينة المجتمع، أما دراستنا فهي مؤسسة عمومية تعليمية في الجامعات الجزائرية وتم توزيع الإستبانة على (80) موظف في الإدارة الجامعية.

ثانيا : دراسة صالح أحمد أمين عبابنة (2011).¹

بعنوان تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراتة لليبيا، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب/ مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفيما إذا كانت تختلف درجة الأداء الجامعي تبعا لبعض المتغيرات، وتم تحديد مشكلة الدراسة من خلال سؤالين ما الدرجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهل تختلف درجة ممارسته مؤشرات جودة الأداء الجامعي تبعا لمتغيرات درجة عضو هيئة التدريس ومؤهلة وجنسية وعدد سنوات عملة في الكلية، لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبة لهذا النوع من الدراسات وكانت الإستبانة الأداء لجمع البيانات وقد تكونت من (46) فقرة تم توزيعها على (60) عضو هيئة التدريس وعلى ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى

¹ - صالح أمين عبابنة، تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد : 08، كلية الآداب، جامعة مصراتة، ليبيا، 2011.

نتائج أهمها هو أن درجة توفر مؤشرات جودة الأداء الجامعي في كلية الآداب متوسطة ووجود (15) فقرة تمارس بدرجة كبيرة و(20) فقرة تمارس بدرجة متوسطة و(11) فقرة تمارس بدرجة منخفضة وأخيرا عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والمؤهل والجنسية ولكن الفروق كانت دالة لمتغير عدد السنوات العمل لصالح ذوي الخبرة القصيرة (1-3) سنوات، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق معايير الجودة والاعتماد التي بدأتها الكلية وتوفير برامج تطوير مهني للعاملين وتزويد الكلية بالمستلزمات الضرورية وتم اقتراح إجراء المزيد من الدراسات.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها الأداء الجامعي وكذلك في اعتماد كل منها على نفس أداة الدراسة وهو الاستبيان وعلى البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات ومعالجتها واختلفت في أن دراستنا تناولت الأداء الجامعي المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي بينما هذه الدراسة قامت بتقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما أن دراستنا طبقت على جامعة الشهيد حمة لخضر بكلياتها الثمانية وقمنا بتوزيع (80) استبيان على موظفي الإدارة بينما هذه الدراسة طبقت على كلية واحدة فقط وهي كلية الآداب بجامعة مصراتة في ليبيا وقاموا بتوزيع (60) استبيان على أعضاء هيئة التدريس.

ثالثا : دراسة مانع سبرينة (2015).¹

بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات حيث قامت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي ما أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ولمعالجة التساؤل السابق قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات : مُجد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة"، والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم (3676) مفردة منها (2357) أستاذًا و(1319) موظفًا إداريًا أين تم اختيار عينة عشوائية من (800) استمارة ما نسبته 21,76% من مجتمع الدراسة واسترجع منها (570) استمارة بنسبة استرجاع تقدر بـ 71,25% بعدها تم استبعاد (46) استمارة ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي (524) استمارة ما نسبته 65,5% من الاستمارات الموزعة، أما فيما يخص التحليل الإحصائي لهذه البيانات فقد اعتمدت الباحثة برنامج SPSS واستخدمت كذلك أدوات التحليل الأخرى، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حول أثر

¹ - مانع سبرينة، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، والوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، ومن أهم التوصيات التي تقدمها الباحثة من خلال هذه الدراسة هي ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها الأداء الجامعي كمتغير تابع وفي اعتماد كل منهما على نفس أداة الدراسة وهو الاستبيان وعلى نفس أداة التحليل والمعالجة وبرنامج SPSS واختلفت معها في المتغير المستقل حيث أن دراستنا تناولت التخطيط الاستراتيجي بينما هذه الدراسة تناولت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كما قامت الباحثة في هذه الدراسة بتوزيع الاستبيان على كل من الأساتذة والموظفين الإداريين بينما نحن قمنا بتوزيعه على الموظفين الإداريين فقط كما بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل في هذه الدراسة (524) بينما بلغ عددها في دراستنا (80) استمارة.

رابعا : دراسة رمضان محمود عبد السلام وأسامة السيد الطبلاوي (2017).¹

بعنوان أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسته تطبيقية على الجامعة العالمية في مصر، استهدف البحث التعرف على أثر التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، تنمية المورد البشري) في فاعلية الأداء المؤسسي وكانت الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة ما هو اثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي حيث يعتمد هذا المنهج على قائمة الاستقصاء والمقابلة الشخصية كما استخدم الباحثان في تحليل ومعالجة البيانات البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها برامج يتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة العمالية والبالغ عددهم (1731) ونظرا لكبر حجم المجتمع قام الباحثين بالاعتماد على الأسلوب العينة في تحديد مفردات البحث وبلغ حجم العينة (314) وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطور التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية وأهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة هو إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.

¹ - رمضان محمود عبد السلام وأسامة السيد الطبلاوي، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد: 06، مصر، 2019.

تطابقت هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها الأداء المؤسسي الجامعي كمتغير تابع وفي اعتمادها على الاستبيان كأداة للدراسة وبرنامج SPSS لمعالجة البيانات واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل حيث أن هذه الدراسة تناولت التطوير التنظيمي بينما دراستنا التخطيط الاستراتيجي كما أن هذه الدراسة طبقت على الجامعة العمالية في مصر وقام فيها الباحثان بتوزيع (314) استبيان على كل من رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة العمالية بينما دراستنا طبقت على الجامعة الجزائرية وبالتحديد جامعة الشهيد حمة لخضر وقمنا بتوزيع (80) استبيان على كل من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم والأمناء العامون ورؤساء المصالح.

خامسا : دراسة عماد عزيز النشمي وحازم موسى عبد حسون (2018)¹

بعنوان واقع جودة الأداء الجامعي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية، جاءت أهمية الباحثان في كيفية أعداد استمارة لدراسة واقع الأداء الجامعي على أن تكون خاصة بعمل كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من أجل أن يكون أكثر موضوعيه ونضج ويحقق مطالب الاعتماد الأكاديمي من أجل الارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية، فضلا عن الإيفاء بمتطلبات المجتمع، وأستخدم الدراسة المنهج الوصفي، اشتملت عينة البحث على أعضاء الهيئة التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات العراق والبالغ عددهم (1100) إذ بلغت عينة البحث (668) من أعضاء الهيئة التدريسية وبنسبة 60% من المجتمع الأصل وبعد أن أصبح مقياس جودة الأداء الجامعي بتعليماته وفقراته التي كانت (103) فقرة جاهزا للتطبيق على عينة البحث والبالغ عددهم (600) تدريسيًا من مجموع (11) كلية بنسبة مئوية (55.54 %) من عينة البحث، وأستنتج الباحثان بأن الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس إحدى المهام الرئيسية التي تؤديها الجامعات العراقية وتساهم في تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وأن عملية دراسة واقع الأداء لعضو هيئة التدريس يفيد في معرفة وتحديد مدى قوة التفوق في التدريس للمادة التي يقوم بتدريسها وأن فاعلية التدريس الجامعي التي يمكن أن تحدد من دون عملية تقييم مستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس، وتمثلت أهم التوصيات أن تعتمد الجامعة والكلية وسائل وأساليب متنوعة ومختلفة لا أسلوبا واحدا في دراسة واقع عضو هيئة التدريس لأن الأسلوب الواحد لا يحقق متطلبات الجودة في التعليم العالي، تقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في الجامعة وفي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة النظر.

¹ _ عماد عزيز نشمي وحازم موسى عبد حسون، واقع جودة الأداء الجامعي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد : 18، العدد : 2، كلية التربية الرياضية، جامعة القادسية، العراق، 2018.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة حالة الأداء في الجامعات واختلفت في اهتمام هذه الدراسة بموضوع جودة الأداء المرتبط بعمل كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة أما دراستنا تناولت التخطيط الاستراتيجي المرتبط بالأداء واختلفت عن دراستنا في الإستبانة الموزعة على عينة الدراسة والتي تمثلت في (668) من أعضاء الهيئة التدريسية فقط أما دراستنا عينة المجتمع المدروسة كانت (80) من موظفي الإدارة.

سادسا : دراسة حامدي مُجَّد وميلودي عمار وقواوسي عبد المومن (2020)¹.

بعنوان تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات، تمحورت هذه الدراسة إلى توعية مدراء الجامعات الجزائرية بدور إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لتحسين أداء جامعتهم، وتم طرح إشكالية البحث ما هو تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات، وأستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة وموضوع الدراسة وذلك عن طريق توزيع (33) استبيان على الأساتذة العاملين بكلية الأدب الجامعة بانه 1، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على أداء الجامعات الجزائرية بنسبة تفوق 57%، لأن مبدأ الإدارة العليا لديه علاقة تأثير قوية على تحسين مستوى التعليم العالي من خلال قدرته على رسم خطه واضحة للجودة داخل الجامعة ووضع نظام تحفيزي يضمن تشجيع الموظفين على تبني الجودة، ومبدأ مشاركة الأساتذة له علاقة تأثير قوية على تحسين مستوى التعليم العالي من خلال قدرته على المشاركة في تحسين العملية التعليمية، وتمثلت أهم المقترحات في تحسين الهيئة التدريسية للكلية بأهمية مبادئ (التركيز على الطالب، التحسين المستمر، التغذية العكسية) في تحسين مستوى التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، وضرورة الاهتمام بالتركيز على الطالب من أجل الفهم الدقيق لاحتياجات الضمنية والتصريحة الحالية والمستقبلية ووضع جميع موارد المنظمة من أجل تليتها وتحقيق رضاه وولائه، وضرورة تركيز مبدأ التحسين المستمر على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة تدريجية ومستمرة ولجوء لأخصائيين في تسيير الجودة إن اقتضى الأمر وإنشاء خلية جودة داخل كل قسم بالكلية من أجل الرفع من الأداء التعليمي، تأسيس نظام معلومات فعال لإنجاح عملية التغذية العكسية لضمان الاتصال السريع والسهل بين جميع الأطراف بالكلية (أساتذة، إدارة، طلبة) واكتشاف مشاكل الجودة ومعالجتها بما يسمح بعدم تكرارها.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع الأداء كمتغير تابع واعتمادهم على الإستبانة الموزعة في الجامعة واختلفت في تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل أما دراستنا تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي كما اختلفت في أبعاد الإستبانة، كما أن عدد توزيع عينة الإستبانة (80) بالنسبة لدراستنا أما بالنسبة لدراسة الباحثين فكانت عدد توزيع عينة المجتمع (33).

¹ - حامدي مُجَّد وآخرون، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد : 3، العدد : 1، 2020.

المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.

سنتطرق في هذا المطلب الدراسات التي سبقتنا في طرح موضوع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في التعليم العالي.

أولا : دراسة فريد نصيرات وصالح الخطيب(2005)¹.

بعنوان التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي(دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة من حيث درجه وضوح المفهوم، ودرجه الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين الواقع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاسا بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة، وقد طرحت الإشكالية التالية ما مدى ممارسه التخطيط الإستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية الأردنية، (شركات المساهمة العامة) وأثره على الأداء المؤسسي لهذا القطاع، واستخدم الباحثين أساليب جمع البيانات من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على المديرين العاملين ضمن الشركة ومساعدتهم، وقياس النتائج الإحصائية بعدة أدوات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، وأظهرت نتائج التحليل البيانات (50) مديرا يشكلون مجتمع الدراسة، أن(52%) من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن (56%) من عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجه وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الإستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاسا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة، وأهم توصياته تهدف إلى ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية كهذه على وجهها الصحيح.

تناسبت هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وأساليب جمع البيانات من خلال الإستبانة، كما أنهما موجه للمرفق العام، واختلفت في مجتمع الدراسة بحيث أن دراسة الباحثان دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية وكانت الإستبانة موزعة على (50) مديرا يشكلون عينة المجتمع، أما دراستنا فهي مؤسسة عمومية تعليمية في الجامعات الجزائرية وتم توزيع الإستبانة على (80) موظف في الإدارة الجامعية.

¹ _ فريد نصيرات الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد : 32، العدد : 2، 2005.

ثانيا : دراسة إياد علي الدجني (2010)¹.

بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من واقع التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية وكذلك التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، وكان السؤال الرئيسي المطروح ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث وذلك من خلال قيام الباحث بتصور الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة ومن أدوات المنهج الوصفي الإستبانة حيث صمم الباحث استبانة تضمنت محورين، كما استخدم الباحث المنهج البنائي حيث يعتبر أحد أنواع مناهج البحث التجريبي الذي يقوم الباحث باستخدامه لبناء هياكل معرفية جديدة أو أدلة معيارية أو تطور مناهج وأساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة ومن أدوات المنهج البنائي التي استخدمها الباحث أداة المجموعة البؤرية المركزة لتطور دليل معايير التقييم المؤسسي، حيث تألف مجتمع البحث من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضو وقام الباحث بتوزيع (100) استبانة عليهم وتم الحصول على (91) استبانة بنسبة استيراد (91%) كما اعتمد الباحث بالإضافة إلى أداة الإستبانة والمجموعة البؤرية على المقابلة المقننة، وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية اللام علمية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية وتتمثل أهم توصية تقدمها هذه الدراسة هو استخدام النماذج الحديثة في التخطيط كالتخطيط باستخدام نماذج التميز والتأكيد على نموذج التخطيط في كافة مراحلها.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء المؤسسي للجامعات كمتغير تابع وأداة الإستبانة في جمع البيانات وبرنامج spss للتحليل والمعالجة الإحصائية واختلفت في مكان الدراسة حيث أن هذه الدراسة طبقت في الجامعات الفلسطينية أما دراستنا طبقت على الجامعات الجزائرية وبالتحديد جامعة الشهيد حمة لخضر وكذلك في عدد الاستبانات الموزعة حيث أن الباحث في هذه الدراسة قام بتوزيع (100) استبان على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة بينما في دراستنا قمنا بتوزيع (80) استبان على

¹ - إياد علي الدجني، "مرجع سبق ذكره".

كل عمداء الكليات والنواب ورؤساء الأقسام ونوابهم وأمناء عامون ورؤساء المصالح كما تم اعتمادنا على كل من المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي والإستنتاجي أما الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والبنائي.

ثالثاً : دراسة خلود بنت عبد العزيز بدر العسكر (2017)¹.

بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة وكذلك الكشف عن الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية فيها، وتتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أصحاب الدراسة، وفي ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لكونه الأنسب فهولاً يتوقف فقط عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ممن يحملون درجة الدكتوراه والبالغ عددهم (3506) ونظر لكبير حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (346) حيث اعتمدت الباحثة على الإستبانة كأداة للدراسة وتم توزيع (357) أي فاقت حجم العينة الذي يعتبر الحد الأدنى، وبالاعتماد على البرنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة (عالية جداً) وأهم توصية تقدمها هو تصميم نظام معايير ومؤشرات أداء لمتابعة وتقييم أداء خطط الجامعة الإستراتيجية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع كما أن كل من الدراستين طبقت في الجامعة بالإضافة إلى اعتماد كل منهما على نفس أداة الدراسة وطريقة المعالجة للوصول إلى نتائج الدراسة واختلفت في حجم العينة ومجتمع الدراسة حيث أن هذه الدراسة يتكون مجتمعها من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الذين يحملون درجة الدكتوراه وبلغ حجم العينة (357) بينما دراستنا يتكون مجتمعها من موظفي الإدارة بكليات جامعة الشهيد حمة لخضر وبلغ حجم العينة الموزع عليها الاستبيان (80).

¹ - خلود بنت عبد العزيز وخالد بدر عبد الكريم، مرجع سبق ذكره.

رابعاً : دراسة ثامر مُجّد محارمه (2020).¹

العنوان أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي (دراسة حالة منظمه حكومية بدولة قطر).
 هدفت هذه الدراسة إلى البحث والكشف عن تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمه حكومية بدولة قطر وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف الإستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي لإحدى المنظمات الحكومية بدولة قطر، وكانت إشكالية الدراسة ما مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي لإحدى المنظمات الحكومية بدولة قطر، استخدم الباحث أدوات تحليل إحصائية وتم تصميم استبانة موزعة على عينه عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية وتم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسب المتوفرة ضمن برنامج (SPSS)، وأهم نتائج التي وصل إليها الباحث هي ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث : تبين توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى حد ما في المنظمة الحكومية محل البحث كما تبين وجود تفاوت في ممارسات أبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت الرؤية والرسالة هي الأكثر ممارسة، في حين كان المتابعة والتقييم الأقل ممارسة وهذا يدل على الاهتمام بصياغة ورؤية ورسالة المنظمة، أكثر من الاهتمام بمتابعة وتقييم الخطط الإستراتيجية، علاقة وتأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، على الأداء المؤسسي للمنظمة تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمة الحكومية محل البحث، كما تبين أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة عامل هام من العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي، وهذا يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في كافة المنظمات سواء كانت عامة أم خاصة أم غير ربحية وأهم توصيات المقترحة كانت ضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره التخطيط الاستراتيجي نهج هام لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية من مختلف الجوانب ولتنفيذ هذه التوصية، نقترح توفير متخصصين في التخطيط الاستراتيجي على معرفة ودراية متخصصة بكافة الأمور ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجية في المنظمات الحكومية، زيادة الاهتمام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية من خلال وضع تبنى المشاريع ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى ممارسات. ومن المهم هنا ربط الخطط التشغيلية بالخطط الإستراتيجية، مع توفير الدعم المالي والمخصصات المالية اللازمة للخطط التشغيلية.

¹ - ثامر مُجّد محارمه، اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد : 4، العدد : 14، معهد الإدارة العامة، قطر، 2020.

تناظرت هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي، واستخدام أدوات التحليل الإحصائية والإستبانة لجمع المعلومات ومعالجتها بطريقه برنامج الرزمة الإحصائية، واختلفت مع دراستنا في حدود الدراسة بحيث كانت دراسة الحالة في منظمه حكومية بدوله قطر واختيار عينه عشوائية بسيطة من موظفي الحكومة، أما دراستنا الحالية في جامعته الشهيد حمة لخضر وعينه دراسة تكون من خلال عينه محدده ومختارة في الجامعة.

خامسا : دراسة نجوى رمضان مهني (2021)¹

بعنوان التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعته سرت)، هدفت دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعته سرت، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه دراسة تحدد وتميز نوع التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظرهم، ولقد طرحت الإشكالية التالية كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعته سرت، واستخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، وتم اختيار عينه من حوالي (123) عضوا بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة وقد استرجعت جميع الاستبانات التي تم توزيعها، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى، أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي)على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت، أهم توصيه تمثلت في ضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصوره شموليه والذي ينعكس إيجابا على كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

تطابقت هذه الدراسة مع دراستنا بالاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح المنظمات، وإتباع نفس والإستبانة الموزعة على العاملين في الجامعة، كما تشابهت في نفس الأبعاد الخمسة للتخطيط الاستراتيجي، واختلفت الدراسة مع دراستنا في حدود الدراسة الزمانية والمكانية بحيث هذه الدراسة في سنة 2021 بالجامعات الليبية واختيارها لعينه عشوائية أما دراستنا الحالية في 2023 بالجامعات الجزائرية واختيارها لعينه مخصصة.

¹-نجوى رمضان مهني، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم ذات الأهمية في المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق تحسين الأداء المؤسسي في تحقيق وترجمة الخطط والبرامج والأهداف والغايات المرجوة، كما ورد في مختلف التعاريف التي تعرضنا لها على أنه مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل الملائمة من الناحية والأهداف والغايات المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

للتخطيط الاستراتيجي عدة مراحل تبدأ بالإعداد بوضع الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية وتحديد الأهداف الاستراتيجية مع التحليل للبيئة الداخلية والخارجية إلى تطبيق الخيار الاستراتيجي ومراقبته، يساهم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي التركيز على تحسين أو رفع مهارات العاملين والطلاب بشكل مستمر وتنمية قدراتهم، كما يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة، كما أنه يهتم برسالتها ورؤيتها وحتى توجه العاملين نحو أداء عملهم وتطويره بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

مقدمة الفصل

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء جامعة الوادي، من خلال دراسة ميدانية لجامعة الوادي جامعة الشهيد حمة لخضر، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من مجتمع الدراسة، عرض ماتم استخدامه من طريقة، الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، وعليه قمنا بتقسيم الفصل كمايلي:

- المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
- المبحث الثاني : المبحث الثاني : العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتقييم مدى أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة الجزائرية من خلال اخذ عينة ممثلة في جامعة الشهيد حمة الاخضر بالوادي، من وجهة نظر عمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم والأمناء العامون ورؤساء المصالح ، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الوادي ، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

أولا : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

1/ مجتمع الدراسة :

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة الجزائرية فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في كل الجامعات الجزائرية في الجزائر، ونظرا لحجم المجتمع وتوسعه وتوزعه على كل مساحة الجزائر أردنا اخذ جامعة الوادي نموذجا للدراسة

2 / التعريف بعينة الدراسة.

تأسست سنة 1995 فيها 6 كليات و 55 شعبة، عدد العاملون فيها 611 و 778 أستاذ وأستاذة، بلغ عدد طلابها في سنة 2018 ب 26325 طالب، مرت جامعة الوادي (جامعة الشهيد حمة لخضر) في ولاية الوادي (واد سوف) بعدة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014.

و هناك خمسة مراحل مرت بها الجامعة وهي كالتالي¹ :

¹ - https://www.univ-eloued.dz/univ_pres /20:20:2023/03/18

1.2 المرحلة الأولى 1995-1998 : أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 وانطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995/1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين :

- إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1997/1998.
- تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 1999./2000.

2.2 المرحلة الثانية 1998-2001 : إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999 /2000 والتابعين لجامعة محمد خيضر بيسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

2.3 المرحلة الثالثة 2001-2012 : أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد :

- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

2.4 المرحلة الرابعة 2012-2014 : أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-

243 والمؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 وتضم :

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

2.5 المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمة لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية، حيث لم تزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2016/2015 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ20000؛ مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات ومعهد للعلوم الإسلامية.

3/ طريقة سحب العينة :

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة القصدية ، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة الجزائرية، وقمنا بتوزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (01-2) : يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

العدد	البيان
125	عدد الاستبيانات الموزعة
90	عدد الاستبيانات المسترجعة
10	عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة) بسبب عدم استرجاعها من قبل عينة الدراسة
80	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) ، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية : (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (02-2) : توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale).

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان : فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية : المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث : المدى : لتحديد مجالات ل مقياس ليكارت

الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 = (5-1) (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي : طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = 0.8 = 4/5 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : 1+0.8=1.80 فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (03-2) : تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي.

مجال المتوسط الحسابي	الاوزان	الاتجاه (التقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	1	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60 درجة	2	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40 درجة	3	محايد
من 3.41 إلى 4.20 درجة	4	موافق
من 4.21 إلى 5 درجة	5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع : د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما. واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس : طول الفئة = $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$ = $\frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$ = 1,33 حيث أن عدد

المستويات = 3

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

ثانياً : استبانته ونموذج الدراسة :

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر الطاقم الإداري للكليات حول مشكلة الدراسة. لكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

1 / إعداد استمارة الاستبيان : قمنا بتصميم و توزيع استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة

، وذلك بناء على فرضيات الدراسة و متغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول : وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة و تتكون الاستبانة من 33 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما

المحور الأول : خصصناه للمتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي بـ 21 فقرة موزعة على خمس أبعاد كما يلي :

☒ البعد الأول : الرؤية الإستراتيجية تتكون من (3) فقرات

☒ البعد الثاني : الرسالة الإستراتيجية، ويتكون من (3) فقرات.

☒ البعد الثالث : الأهداف الإستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.

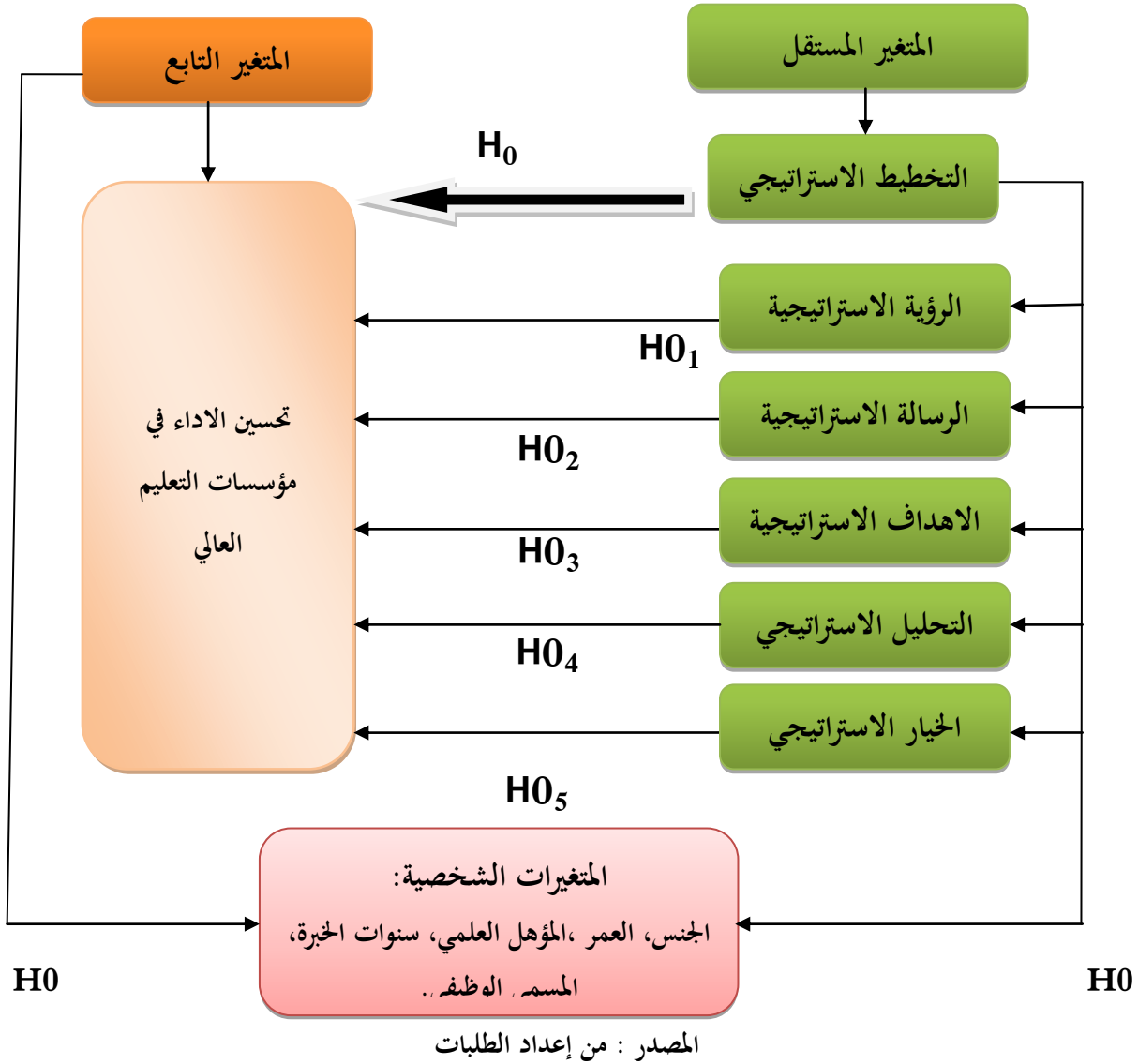
☒ البعد الرابع : التحليل الإستراتيجي ويتكون من (5) فقرات.

☒ البعد الخامس : الخيار الاستراتيجي ، ويتكون من (5) فقرات.

والمحور الثاني : خصصناه للمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي في جامعة الشهيد حمة الاخضر بالوادي بـ 12 فقرة.

2 / نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة : من خلال هذه الدراسة سوف نحاول معرفة دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الشهيد حمة الاخضر بالوادي، والنموذج التالي يختصر كل مايجب أن نقوم به لمعرفة هذا الدور باستخدام الأدوات الاحصائية واختبار الفرضيات

الشكل رقم (01-2) يبين نموذج الدراسة



المطلب الثاني : أدوات الدراسة :

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية : **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة

ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

- التكرار و النسبة % والرسوم البيانية : لوصف أفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ : اختبار ثبات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون : لاختبار صدق الاستبيان.
- المتوسط الحسابي : وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
- الانحراف المعياري : وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
- اختبار T (one Sample t-test) : لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي.
- مستوى الدلالة 0.05 : يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
- مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) : يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

➤ الاختبارات الإحصائية : والتي من بينها اختبار الطبيعة، فإذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية و إلا فنستخدم الاختبارات اللامعلمية.

➤ تحليل الانحدار : سوف نستخدم الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

➤ استخدام برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS 21** : يعتبر برنامج التحليلات الإحصائية **SPSS** أحد أهم التطبيقات الإحصائية، ويعمل هذا البرنامج تحت مظلة ويندوز، ويتكون البرنامج من مجموعة من القوائم وكذلك مجموعة من الأدوات التي تساهم في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات أو المقابلات وكذلك من خلال الملاحظات، و يعتمد برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** على مجموعة من المعلومات الرقمية، ويتميز هذا البرنامج بقدرته الكبيرة على المعالجة لكافة البيانات التي يتم إدخالها فيه، وهذا البرنامج مناسب تمامًا لجميع مناهج البحث العلمي، ويحتاج الكثير من الباحثين بلا شك إلى استخدام مجموعة من الأدوات التي تسهل في عملية تصنيف جميع البيانات والمعلومات التي قام الباحث بجمعها والتي تتعلق بجميع مناهج البحث العلمي الخاصة بالباحث، ويحتاج الباحث كذلك إلى تحليل هذه البيانات وكذلك الوصول إلى مجموعة من النتائج لتأييد أو لرفض الفرضيات الخاصة بالبحث.

ويعتبر برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** الوسيلة الأمثل والأداة الأكثر استخدامًا للحصول على تصنيف وتحليل كافة البيانات الخاصة برسائل الماجستير أو الدكتوراه، فيساعدك البرنامج على كل من:

➤ وصف جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة.

➤ تحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

➤ التوصل إلى أهم النتائج الخاصة بالدراسة.

➤ تعميم النتائج على كافة أفراد المجتمع.

المطلب الثالث : صدق المحتوى

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كمايلي:

أولا : الصدق الظاهري : عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المستوحاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا : **الصدق البنائي** : يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(1+)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية^{1*} (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة^{2*} : 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

- **القيمة الاحتمالية (Sig):** أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value) : تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص : الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص : 24.

* - **مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)** وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص : الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص : 24.

1- صدق الاتساق الداخلي : للمحور الأول : والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول التخطيط الاستراتيجي

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	العبارة رقم	النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	العبارة رقم
دال	0.000	**0.554	العبارة رقم 12	دال	0.000	**0.555	العبارة رقم 01
دال	0.000	**0.676	العبارة رقم 13	دال	0.000	**0.519	العبارة رقم 02
دال	0.000	**0.433	العبارة رقم 14	غير دال	0.348	0.106	العبارة رقم 03
دال	0.000	**0.591	العبارة رقم 15	دال	30.00	**0.333	العبارة رقم 04
دال	10.00	**0.374	العبارة رقم 16	دال	0.000	**0.533	العبارة رقم 05
دال	0.000	**0.657	العبارة رقم 17	دال	0.000	**0.546	العبارة رقم 06
دال	0.000	**0.484	العبارة رقم 18	دال	0.000	**0.482	العبارة رقم 07
دال	0.000	**0.648	العبارة رقم 19	دال	0.000	**0.449	العبارة رقم 08
دال	0.000	**0.504	العبارة رقم 20	دال	10.00	**0.365	العبارة رقم 09
دال	0.000	**0.470	العبارة رقم 21	دال	0.000	**0.492	العبارة رقم 10
				دال	0.000	**0.405	العبارة رقم 11

دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها
 ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية
 قاعدة : إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21.

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن : عبارات المتعلقة بالمحور الأول (المحور الأول التخطيط الاستراتيجي) تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 عدا عبارة واحدة وهي العبارة الثالثة التي لم تكن دالة إحصائية وهي لا تؤثر على صدق الاتساق الداخلي بالنسبة للمحور، فمثلا اعلى معامل ارتباط للعبارة رقم 13 كان 0.676، وهو دال إحصائيا حيث قيمة sig=0.000 أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي : للمحور الثاني : والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (05-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط		النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	
دال	0.000	**0.608	العبارة رقم 07	دال	0.000	**0.613	العبارة رقم 01
دال	0.000	**0.407	العبارة رقم 08	دال	0.000	**0.522	العبارة رقم 02
دال	0.000	**0.681	العبارة رقم 09	دال	0.000	**0.354	العبارة رقم 03
دال	0.000	**0.574	العبارة رقم 01	دال	0.000	**0.670	العبارة رقم 04
دال	0.000	**0.634	العبارة رقم 11	دال	0.000	**0.587	العبارة رقم 05
دال	0.004	**0.673	العبارة رقم 12	دال	0.000	**0.747	العبارة رقم 06

دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها
 ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية
 قاعداً : إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن : عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي) تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً أعلى معامل الارتباط للعبارتين رقم (9 و 12) كان على التوالي (0.681، 0.673) وهو دال إحصائياً حيث قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05، ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثاً : قياس ثبات الاستبانه : يقصد بثبات الاستبانه أن تعطي هذه الاستبانه نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانه، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (06-2) : نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

معامل الصدق	معامل الثبات	العدد	المحاور
0.904	0.819	21	المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي
0.908	0.825	12	المحور الثاني : تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي
0.944	0.893	33	إجمالي المحاور

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 04)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة، نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات يتعلق بالمحور الثاني : تحسين الأداء لمؤسسات التعليم العالي وهو (0.908)، بينما معامل الثبات للمحور الأول قدر بـ (0.825)، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جدا حيث بلغ (0.893)، مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ أن معامل الصدق لمحاور الدراسة يقترب للواحد الصحيح، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفريغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال خصائص عينة الدراسة و تحديد اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول : خصائص العينة :

أولاً-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(07-2) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس الشكل رقم (02-2) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس



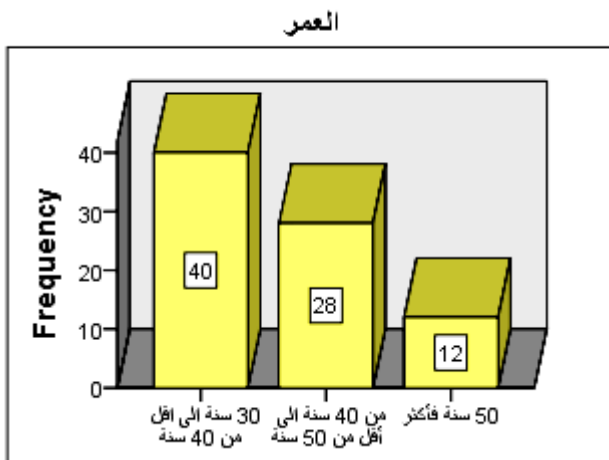
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	63	78.8
أنثى	17	21.3
المجموع	80	100

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

تتكون عينة الدراسة من (80) فرد، منهم 63 ذكر و 17 أنثى، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 78.8%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 21.3%، مما يعني سيطرة العنصر الذكوري على الإدارة في جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي.

ثانيا : توزيع أفراد العينة تبعا للعمر : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(08-2) : توزيع عينة دراسة حسب العمر. الشكل رقم(03-2) : توزيع عينة دراسة حسب العمر.



الفئة	التكرار	النسبة
من 30 إلى 40 سنة	40	50
من 40 سنة إلى 50 سنة	28	35
من 50 سنة فأكثر	12	15
المجموع	80	100.0

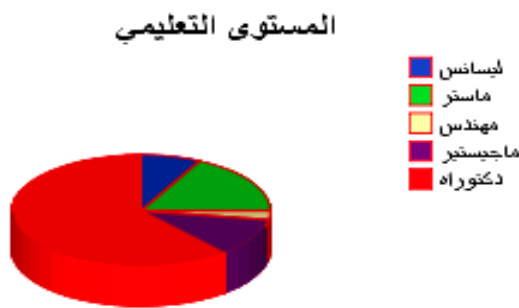
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار، وأن الفئة العمرية الأكثر هي (من 30 إلى سنة) بنسبة مئوية 50%، تليها الفئة العمرية الأقل (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة مئوية 35%، ثم تأتي الفئة الأقل تكرر وهي الفئة (أكثر من 50 سنة)، والتي قدرت بنسبة 15%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرر تميل إلى أعمار متوسطة وليست ذات خبرة عالية، مما يعني أن العنصر الشبابي يسيطر على الإدارة في جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي.

ثالثا : توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (04-2) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (09-2) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي.



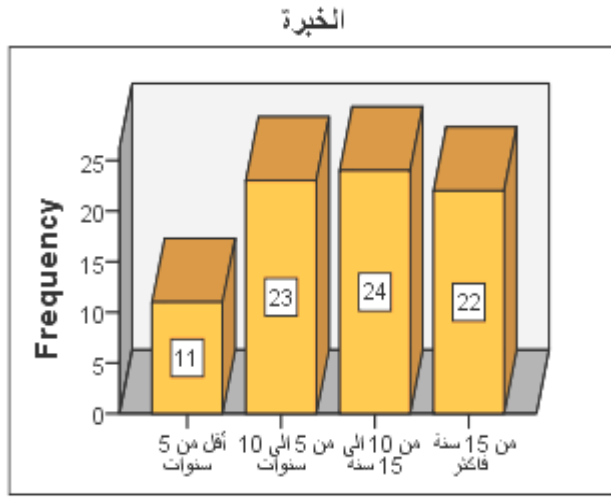
النسبة	التكرار	الفئة
7.5	6	ليسانس
17.5	14	ماستر
2.5	2	مهندس
11.3	9	ماجستير
61.3	49	دكتوراه
100.0	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المؤهل التعليمي)، أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة الدكتوراه حيث بلغ عددهم 49 فرد بنسبة مئوية 61.3% وهي نسبة مرتفعة، وهذا منطقي كون إن الإدارة تتكون من أساتذة جامعيين حاملين لشهادات عليا، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ماستر 17.5%، وهي تمثل نسبة الأمناء العامون ورؤساء المصالح الإدارية إذا ما أضفنا لها النسب الباقية من شهادات الليسانس والمهندسين، والتي من خلالها نستنتج أن نسبتهم إجمالا من عينة الدراسة بلغت 27.5%، اما نسبة الإداريين من الأساتذة الجامعيين فبلغت تقريبا 72.5%.

رابعاً : توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

الشكل رقم (05-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة.



الجدول رقم (10-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة.

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	13.8
من 5 إلى 10 سنوات	23	28.8
بين 10 و 15 سنة	24	30
أكثر من 15 سنة	22	27.5
المجموع	80	%100

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

يمثل الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم (من 10 إلى 15 سنوات) حيث قدرت ب 30% وهي نسبة تدل على الخبرة الحديثة لموظفي الإدارة في الجامعة ، ثم تليها نسبة الأفراد (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية 28.8%، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بنسبة مئوية تقدر ب 27.5%، ثم اقل نسبة كانت للذين خبرتهم اقل من خمس سنوات

خامساً : توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

الشكل رقم (06-2) : يبين توزيع العينة حسب الوظيفة.



الجدول رقم(11-2): يبين توزيع العينة حسب الوظيفة.

النسبة	التكرار	الفترة
6.3	5	عميد كلية
12.5	10	نائب عميد كلية
12.5	10	رئيس قسم
23.8	19	نائب رئيس قسم
6.3	5	امين عام
23.8	19	رئيس مصلحة
15	12	رئيس تخصص
100.0	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات من مخرجات SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، وهذا منطقي كون العينة قصدية وان الهرم الإداري موزع بشكل غير متوازن مما يجعلنا نتحصل على نسب متفاوتة إلا انه وجب التوضيح إلى إن النسبة الأعلى كانت من نصيب نواب رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالتساوي بنسبة قدرت بـ 23.8 %، أما اقل نسبة كانت من نصيب العمداء والأمناء العامون بالتساوي بنسبة 6.3 % و سبب هذا التفاوت كما قلنا ناتج على طبيعة هيكل مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات إجابات العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي بإبعاده الخمسة ومحور تحسين الأداء في مؤسسات التعلم العالي كما يلي :

أولا : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي :

لدينا في محور التخطيط الاستراتيجي خمسة (5) أبعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

1/ النتائج المتعلقة ببعده الرؤية الإستراتيجية :

يشير الجدول التالي إلى اتجاهات الإجابات حول بعد الرؤية الإستراتيجية كما يلي :

الجدول رقم (12-2) : اتجاه إجابات العينة حول الرؤية الإستراتيجية.

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الرؤية الإستراتيجية
موافق	مرتفعة	0.860	3.71	نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي و الخارجي على السواء
موافق	مرتفعة	0.539	3.99	تقوم رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة
موافق	مرتفعة	1.082	3.64	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
موافق		0.527	3.77	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

من خلال البيانات السابقة نجد أن اتجاه إجابات العينة حول بعد الرؤية الإستراتيجية إجمالاً تتجه نحو الموافقة، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.77) والانحراف المعياري قدره (0.527)، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة الثانية (2) على أعلى متوسط حسابي قدره (3.99) بانحراف معياري يقدر (0.539) وبأهمية مرتفعة، أي ان جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي تنتهج سياسة التغيير الإداري بغية الوصول إلى وضع جيد وراق للجامعة، بينما احتلت العبارة الأولى على متوسط مرجح يقدر بـ (3.71) والتي من خلالها نستنتج على الشفافية في التسيير حيث أن الجامعة تعلن عن سياستها المنتهجة لمحيطها الداخلي والخارجي، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (3.48) بانحراف معياري قدره (1.198) وبأهمية مرتفعة كذلك، حيث وجدنا قبول لهذه العبارة حيث أن اتفق اغلب أفراد العينة على أن رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.

نستنتج أخيراً أن من اتجاهات إجابات العينة أن جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي لها رؤية استراتيجية ضمن سياسة التخطيط الإستراتيجية.

2/ النتائج المتعلقة ببعدها الرسالة الإستراتيجية :

يشير الجدول التالي إلى اتجاهات الإجابات حول بعد الرسالة الإستراتيجية كما يلي :

الجدول رقم (13-2) : اتجاه إجابات العينة حول الرسالة الإستراتيجية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الرسالة الإستراتيجية
موافق بشدة	مرتفعة	0.477	4.23	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتوفرة
موافق	مرتفعة	0.620	4.11	رسالة الكلية هي الإطار المميز لها عن باقي الكليات
موافق	مرتفعة	0.574	4.00	تتضمن رسالة الكلية قيمتها و معتقداتها و ماهية عملها وأهم ما يميزها
موافق		0.396	4.11	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

من خلال البيانات السابقة نجد أن اتجاه إجابات العينة حول بعد الرسالة الإستراتيجية إجمالاً تتجه نحو الموافقة، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (4.11) والانحراف المعياري قدره (0.396)، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة الأولى (1) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.23) بانحراف معياري يقدر (0.539) وبأهمية مرتفعة، أي أن أفراد العينة وافقوا وبشدة بان جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة، بينما احتلت العبارة الثانية على متوسط مرجح يقدر بـ (4.11) والتي من خلالها نستنتج على رسالة الكليات مميزة على بعضها، حيث تعمل كل كلية على حدى من اجل إعداد رسالتها للوصول إلى أعلى النتائج، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (4.00) بانحراف معياري قدره (0.574) وبأهمية مرتفعة كذلك، حيث وجدنا قبول لهذه العبارة حيث توضح هذه العبارة العبارة التي قبلها وهي أن كل كلية من كليات الجامعة تتضمن رسالتها قيمتها ومعتقداتها وماهية عملها وما يميزها على الكليات الأخرى.

نستنتج أخيرا إن من اتجاهات إجابات العينة إن لكل كلية من كليات جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي لها رسالتها الإستراتيجية ضمن سياسة التخطيط الاستراتيجية والتي تميزها عن باقي الكليات حيث تعمل كل كلية في إطار تسييري ممنهج.

3 / النتائج المتعلقة ببعده الأهداف الإستراتيجية :

يشير الجدول التالي إلى اتجاهات الإجابات حول بعد الأهداف الإستراتيجية كما يلي :

الجدول رقم (14-2) : اتجاه إجابات العينة حول الأهداف الإستراتيجية.

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأهداف الإستراتيجية
موافق	مرتفعة	0.695	4.19	أهدافنا واقعية و قابلة للقياس
موافق بشدة	مرتفعة	0.611	4.26	أهدافنا تشجيع البحث العلمي و الاستقلال
موافق بشدة	مرتفعة	0.572	4.34	تشتق أهداف كليتنا من الأهداف الرئيسية لجامعتنا
موافق بشدة	مرتفعة	0.470	4.26	تحقق الكلية الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة
موافق	مرتفعة	0.879	3.99	أهداف الكلية واضحة و مفهومة لدى جميع الأفراد في الكلية
موافق		0.392	4.20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

توضح البيانات السابقة أن اتجاهات إجابات العينة على بعد الأهداف الإستراتيجية كانت للموافقة وكلها بأهمية مرتفعة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.99)، وبانحراف معياري ضيق يقدر بـ (0.392)، أي تقارب كل الإجابات حول الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة الثالثة (3) المرتبة الأولى بمتوسط مرجح يقدر بـ (4.34)، وتشير إلى أن أفراد العينة وافقو وبشدة على أن أهداف الكلية تشتق من الأهداف الرئيسية لجامعتنا، بينما احتلت الفقرة الرابعة (4) المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (4.26) وبانحراف معياري قدره (0.470)، حيث وافق أفراد العينة وبشدة على أن الكلية تحقق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة، بينما احتلت الفقرة الخامسة (5) المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.99) و انحراف معياري قدره (0.879).

نستنتج أخيرا ان معظم عبارات بعد الأهداف الإستراتيجية اتجهت للموافقة بشدة عليها، أي ان للجامعة بصفة عامة ولكلياتها بصفة خاصة أهداف إستراتيجية واضحة.

4 / النتائج المتعلقة ببعد التحليل الإستراتيجي :

يشير الجدول التالي إلى اتجاهات الإجابات حول بعد التحليل الاستراتيجي كما يلي :

الجدول رقم (15-2) : اتجاه إجابات العينة حول التحليل الاستراتيجي.

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التحليل الإستراتيجي
موافق	مرتفعة	0.770	3.70	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة و نقاط القوة للكلية
موافق	مرتفعة	0.752	4.06	تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
موافق	مرتفعة	0.725	3.83	أتعرّف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها
موافق	مرتفعة	0.628	4.20	أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال الكلية
موافق	مرتفعة	0.622	4.15	نفعل الشراكة المجتمعية و الترابط النشط بين الكلية و البيئة الخارجية
موافق		0.468	3.98	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

من خلال البيانات السابقة نجد أن اتجاه إجابات العينة حول بعد التحليل الاستراتيجي اتجهت للموافقة وبأهمية مرتفعة ، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.98) والانحراف المعياري قدره (0.468) ، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4). ولقد احتلت الفقرة الرابعة (4) المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (4.20) بانحراف معياري يقدر (0.628) أي أن معظم أفراد العينة وافقوا بعدد كبير على أنهم يقومون بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال الكلية، بينما احتلت الفقرة الأولى (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح (3.70) بانحراف معياري قدره (0.770) حيث وبأقل درجة موافقة أكد أفراد العينة على انه يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة و نقاط القوة للكلية.

نستنتج أخيراً أن أفراد العينة وافقوا على كل عبارات التحليل الاستراتيجي مما يعني ادراك أفراد العينة لبعد التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي والعمل به داخل الكليات ومن ثم تعميمه على الجامعة ككل.

5 / النتائج المتعلقة ببعدها الخيارات الإستراتيجي :

يشير الجدول التالي إلى اتجاهات الإجابات حول بعد الخيار الاستراتيجي كما يلي :
الجدول رقم (16-2) : اتجاه إجابات العينة حول الخيار الاستراتيجي.

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيار الإستراتيجي
موافق بشدة	مرتفعة	0.522	4.26	تلتزم إدارة الكلية بالبرنامج و الجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها
موافق	مرتفعة	0.583	3.96	ترتكز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية
موافق	مرتفعة	0.818	3.80	تضع الكلية بدائل إستراتيجية مناسبة.
موافق	مرتفعة	1.088	3.74	لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية
موافق	مرتفعة	1.156	3.86	تشارك الكلية جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة
موافق		0.577	3.92	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

من خلال البيانات السابقة نجد أن اتجاه إجابات العينة حول بعد الخيار الاستراتيجي اتجهت للموافقة وبأهمية مرتفعة، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.92) والانحراف المعياري قدره (0.577) ، وهذه تقع في المجال (3.41-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة الأولى (1) المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (4.26) بانحراف معياري يقدر (0.522)، أي أن معظم أفراد العينة وافقوا بعدد كبير على أن إدارة الكلية تلتزم بالبرنامج و الجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها، بينما احتلت الفقرة الرابعة (4) المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح (3.74) بانحراف معياري قدره (1.088) حيث وبأقل درجة موافقة أكد أفراد العينة على انه لديهم معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.

نستنتج أخيرا أن أفراد العينة مدركون لمفهوم الخيار الإستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي ووافقوا على كل عباراته مما يعني إنتاجهم لسياسة التحليل الإستراتيجي في الكليات لأجل الوصول إلى أهدافهم.

ثانيا / دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

الجدول رقم (17-2) : اتجاه إجابات العينة حول محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي
موافق	مرتفعة	0.612	3.83	تعمل الكلية على تقديم برامج أكاديمية و إرشادية متنوعة تدعم مساركم الأكاديمي
موافق	مرتفعة	0.719	3.96	تسعى الكلية على تمكين الطلبة من المهارات الوظيفية المطلوبة في سوق العمل و تدعيم مسارههم المهني
موافق	مرتفعة	0.652	3.83	توجد بيئة مناسبة تشجع على إقامة ورش عمل و محاضرات في مختلف التخصصات مع مختلف الأطراف
موافق	مرتفعة	0.675	3.73	توجد خطة تنفيذية واضحة و جدولا زمنيا لتطبيق الخطط الإستراتيجية للكلية
موافق	متوسطة	0.840	3.45	توجد سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية
موافق	مرتفعة	0.770	3.84	تحرص الكلية على توفير فرص التدريب و التنمية المستمرة
موافق	مرتفعة	0.860	3.71	تقوم الإدارة بتقييم أداء الموارد البشرية بصورة دورية منتظمة
موافق	مرتفعة	0.893	3.75	تسعى الكلية على تجهيز مرافق علمية (مكاتب، قاعات، عيادات) ذات جودة
موافق	مرتفعة	0.776	4.08	تحرص الكلية على إقامة المعارض و الندوات العلمية و الثقافية و التنموية و التدريبية
موافق	مرتفعة	0.632	3.93	ترتبط الكلية أهدافها و رؤيتها و برامجها بمتطلبات خطة تنمية المجتمع
موافق	مرتفعة	0.683	3.80	تمتلك الكلية خطة لتنمية اتجاهات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في خدمة المجتمع
موافق	متوسطة	0.832	3.63	تصميم برامج تدريبية لطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل
موافق		0.439	3.79	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03).

تشير البيانات السابقة بأن أفراد العينة اتجهت إيجاباتهم إلى الموافقة حول محور تحسين الأداء في جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي وبأهمية مرتفعة على كل العبارات، حيث قيمة المتوسط الحسابي (3.79) وقدر

الانحراف المعياري (0.439)، وهذه تقع في المجال (4.20 - 3.41)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت العبارة التاسعة (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح قدره (4.08)، وانحراف معياري قدره (0.776)، مما يعني توجه تام تقريبا للموافقة إلى أن الكلية تحرص على إقامة المعارض و الندوات العلمية و الثقافية والتنمية والتدريبية، واحتلت العبارة الثانية المرتبة الثانية من حيث الأهمية والترتيب، بمتوسط مرجح قدره (3.96)، حيث وافق أفراد العينة على أن الكلية تسعى على تمكين الطلبة من المهارات الوظيفية المطلوبة في سوق العمل و تدعيم مساره المهني، واحتلت الفقرة العاشرة المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3.93)، أي معظم أفراد العينة وافقوا على أن الكلية ترتبط أهدافها و رؤيتها و برامجها بمتطلبات خطة تنمية المجتمع، بينما احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، وقد قدر الوسط الحسابي المرجح بـ(3.45)، ويثبت تذبذب أفراد العينة على الموافقة وعدم الموافقة على هذه العبارة حيث لم يؤكدوا أنه توجد سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية.

كنتيجة نهائية لاحظنا إبداء أفراد العينة لرأيهم بوضوح من خلال اتجاهات إجابات العينة التي كانت موافق وبأهمية مرتفعة، مما يدفعنا للاستنتاج ان الطاقم الإداري بأطيافه وأصنافه مدركون لمفهوم تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولا : اختبار التوزيع الطبيعي :

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا.

في دراستنا لدينا محورين : المحور الأول التخطيط الاستراتيجي والمحور الثاني هو تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (18-2) : اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شايبرو			اختبار سيمنروف			المحاور
مستوى الدلالة	العدد	الاحصائية	مستوى الدلالة	العدد	الاحصائية	
0.404	80	0.984	0.200	80	0.074	التخطيط الاستراتيجي
0.622	80	0.987	0.015	80	0.112	تحسين الأداء في التعليم العالي

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

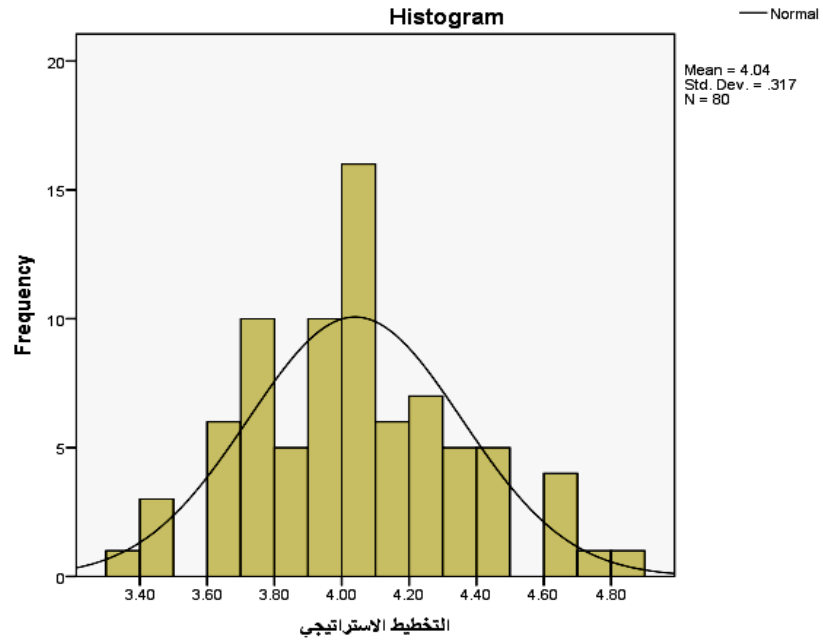
من نتائج الجدول و حسب اختبار سيمنروف وشايبرو نلاحظ انه :

كانت إحصائية سيمنروف للمحور الأول تقدر بـ 0.074 بمستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف بينما إحصائية سيمنروف للمحور الثاني كانت 0.112 بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري أي أن البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية لشايبرو فكانت كلها أكبر من 0.05 أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

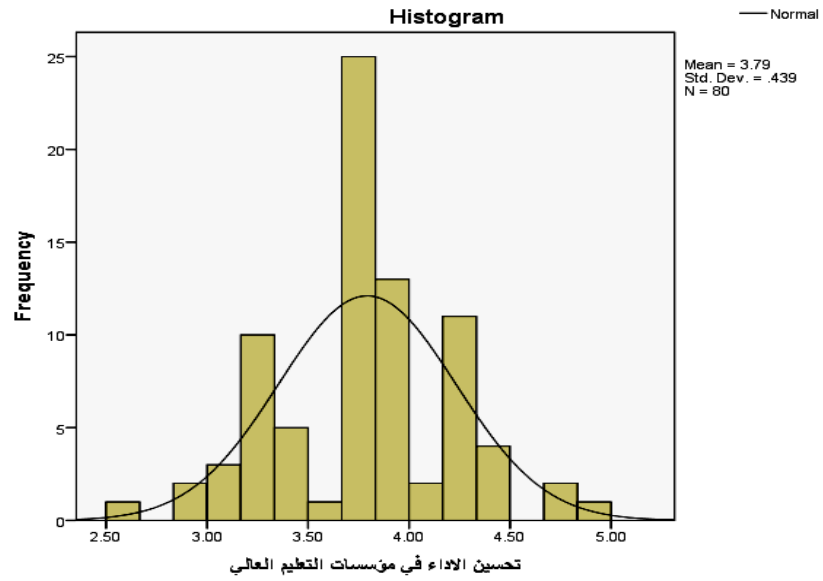
وبعد اختبار الطبيعة وبأخذ الاعتبار لاختبار شايبرو نقول أن البيانات تتوزع طبيعيا ووجب علينا استخدام

الاختبارات المعلمية للدراسة والإشكال البيانية التالية توضح التوزيع البياني للبيانات.

الشكل رقم (02-07) : المدرج التكراري لبيانات المحور الأول.



الشكل رقم (02-08) : المدرج التكراري لبيانات المحور الثاني



ثانيا : الاختبار المعلمية.

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير. فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلين، واختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد.

1/ اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0 : \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1 : \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (19-02) : معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني : تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي		المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.002	0.349	الرؤية الإستراتيجية
0.000	0.474	الرسالة الاستراتيجية
0.000	0.538	الأهداف الإستراتيجية
0.000	0.649	التحليل الاستراتيجي
0.000	0.540	الخيار الاستراتيجي
0.000	0.718	المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05).

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي :

➤ العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية و المحور الثاني تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي كانت طردية ضعيفة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.349) وهذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول توجد علاقة بين الرؤية الإستراتيجية و تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة 5%.

➤ العلاقة بين الرسالة الإستراتيجية و المحور الثاني تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي كانت طردية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.474) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%، لأن قيمة sig مساوية 0.002 وهي أقل من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري ونقول توجد علاقة بين الرسالة الإستراتيجية و تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة 5%.

➤ العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية و المحور الثاني تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي كانت طردية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.538) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري ونقول توجد علاقة بين الأهداف الإستراتيجية و تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة 5%.

➤ العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و المحور الثاني تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي كانت طردية قوية نوعاً ما، ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.649) وهذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي و تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة 5%.

➤ وجدنا أن معامل الارتباط بين الخيار الاستراتيجي و المحور الثاني تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي مساوي إلى (0.540) وهو طردي متوسط وهذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول توجد علاقة بين الخيار الاستراتيجي و تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة 5%.

➤ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي المحور الأول التخطيط الاستراتيجي و المحور الثاني تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي يساوي (0.718) وهو ارتباط طردي قوي وله دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظراً لأن قيمة sig أقل من 0.000 أي نرفض الفرض الصفري ونقول توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة 5%.

كنتيجة نهائية نقول أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء في جامعة الشهيد حمة لخضر

2/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين،

واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما يلي :

1.2 / اختبار t لعينتين مستقلتين : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين.

● **الفرضية الرئيسية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى جنس المستجوب، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

➤ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

➤ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20-2) : اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس.

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
التخطيط الاستراتيجي	1.997	0.162	-0.661	0.511
تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	3.769	0.056	0.037	0.971

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي $F=1.997$ ، وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية أكبر من 0.05، أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات الاستقلالية وكذلك بالنسبة لمحور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F= 3.769$ وهي أكبر من 0.05، ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.661، 0.037) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.511، 0.971) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات

الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلافات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين عند مستوى معنوية إحصائية 5%.

2.2/ اختبار تحليل التباين الأحادي : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد أربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، ملكية)، إذا ستكون هناك أربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

● **الفرضية الرئيسية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

➤ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى عمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

➤ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ترجع إلى عمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (21-2) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للعمر.

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
التخطيط الاستراتيجي	0.937	0.396
تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	0.122	0.886

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05).

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.937، 0.122) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.396، 0.886) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

● **الفرضية الرئيسية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

➤ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى المستوى العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

➤ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ترجع إلى المستوى العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (22-2) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
التخطيط الاستراتيجي	1.556	0.195
تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	1.056	0.384

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين على التوالي كما يلي (1.556، 1.056) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.195، 0.384) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الخبرة، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

➤ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى خبرة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

➤ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ترجع إلى خبرة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (23-2) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة.

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
التخطيط الاستراتيجي	0.923	0.434
تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	1.577	0.202

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05).

من نتائج الاختبار القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.923، 1.577) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.434، 0.202) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

● **الفرضية الرئيسية الرابعة :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الوظيفة، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

➤ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى وظيفة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

➤ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ترجع إلى وظيفة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الوظيفة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (24-2) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة.

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
التخطيط الاستراتيجي	0.773	0.594
تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	1.547	0.175

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05).

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.773، 1.547) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.594، 0.175) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقوم بقبول كل الفرضيات الجزئية أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

● **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية اسم الكلية، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

➤ **الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى اسم الكلية عند مستوى معنوية 5%.

➤ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ترجع إلى اسم الكلية عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة اسم الكلية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (25-2) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً لاسم الكلية.

المحاور	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
التخطيط الاستراتيجي	3.789	0.001
تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	5.334	0.000

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05).

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (3.789، 5.334) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.001، 0.000) وهي اقل من 0.05، مما يجعلنا نقوم برفض كل الفرضيات الجزئية أي بأنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية اسم الكلية عند مستوى معنوية 5%.

نستنتج من اختبار الفروقات ان كل الخصائص الممثلة للعينة لم تمنع من ان يكون اختلاف بين متوسطات الإجابات حيث لم نجد أي اختلاف بين الإجابات يعزى لخصائص العينة، لكن حسب تقسيم الاستبيان بناء على اسم الكلية وجدنا اختلاف بين الإجابات وهذا راجع لعدة اسباب ومنها اختلاف وجهات النظر في سياسة التخطيط الاستراتيجي والأهداف المسطرة لتحسين الأداء داخل الكلية، وعموماً بناء على هذه الفرضيات الرئيسية الخمسة يمكننا القول انه لا يوجد اختلاف بين الإجابات يرجع لخصائص أفراد العينة.

ثالثاً : فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، ومحور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي كمتغير تابع، ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إجمالي محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي كما يلي :

1- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط للتخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي :

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين إجمالي محور التخطيط الاستراتيجي، ومحور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

- الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (26-2) : نتائج اختبار اثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

المتغير التابع	(R)	(R2)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	0.718	0.516	83.159	1	0.000	0.996	0.000
				78			
				79			

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06).

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X \quad \Rightarrow \quad Y = -0.229 + 0.996 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي إجمالاً على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، إذ بلغ معامل ارتباط (r=0.718) وهو ارتباط قوي طردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.516) حيث أن 51.6% من التغير في استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي يؤدي للتغير في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.996$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي (0.000) وهي اقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الاهتمام بتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بقيمة (99.6%)، ويؤكد معنوية اثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=83.159)، وهي دالة إحصائياً بمستوى معنوية 5%، لأن قيمة (sig=0.000)، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي :

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

- الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في (بعد الرؤية الإستراتيجية X_1 ، بعد الرسالة الإستراتيجية X_2 ، بعد الأهداف الإستراتيجية X_3 ، بعد التحليل الاستراتيجي X_4 ، بعد الخيار الاستراتيجي X_5) على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي Y ، عند مستوى دلالة 0.05 ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (27-2) : نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	درجات الحرية	Sig	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي	0.732	0.535	17.046	5	0.000	البعد الاول $\beta_1=0.164$	0.020
				74		البعد الثاني $\beta_2=0.114$	0.316
						البعد الثالث $\beta_3=0.216$	0.091
						البعد الرابع $\beta_4=0.362$	0.001
						79	البعد الخامس $\beta_5=0.111$

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06).

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$Y = - 0.104 + 0.164x_1 + 0.114 x_2 + 0.216 x_3 + 0.362 x_4 + 0.111 x_5$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين فقط من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في البعد الأول و البعد الرابع على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، إذ بلغ معامل ارتباط (0.732) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.535) أي أن 53.5% من التغير

في أبعاد التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التغيير في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي والباقي يعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.164$) للبعد الأول وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنويتها يساوي 0.020، كذلك تعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد الرؤية الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بـ 2%، ومعامل الانحدار هذا مهم في النموذج لأنه معنوي عند مستوى دلالة 0.05، إما عن قيمة التأثير للبعد الثاني فقد بلغ ($\beta_2= 0.114$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أيضا أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء بـ 11.4%، ولكن لا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج، أما عن قيمة التأثير للبعد الثالث فقد بلغ ($\beta_3= 0.216$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أيضا إن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء بـ 21.6%، كذلك لا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج، أما عن قيمة التأثير للبعد الرابع فقد بلغ ($\beta_4 = 0.362$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أيضا أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد التحليل الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بـ 36.2%، أما عن قيمة التأثير للبعد الخامس فقد بلغت ($\beta_5=0.111$) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أيضا أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء بـ 11.1%، ولكن لا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج.

وتجدر الإشارة إلى أن معاملي الانحدار للأبعاد الثاني، والثالث، والبعد الخامس في النموذج القياسي كانت غير معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيم المعنوية لديها كانت أكبر من 0.05، وهناك بعدين فقط لهما تأثير معنوي وهما البعد الأول، والرابع.

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=17.046$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 أي أن النموذج صالح للتنبؤ.

خلاصة الفصل

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره إحصائيا والذي وجدنا من خلاله أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتتمثلة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، أما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية، وأخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام فيها العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، وتوصلنا فيها بالآخر انه هناك اثر للتخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي ويتمثل الأثر فقط لبعدين من خمسة أبعاد هما الرؤية الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي.

الخاتمة العامة

أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم أي مؤسسة أو منظمة من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل مؤسسة التعليم العالي على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، ويهدف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة التعليم العالي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار.

لكن على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء مؤسسة التعليم العالي يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة في الجزائر، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية و البشرية، من خلال الدراسة يمكن أن نحصل على جملة من النتائج النظرية وكذا الميدانية، وهذا من خلال:

❖ نتائج اختبار صحة الفرضيات:

1/ تم التحقق من صحتها من خلال الفصل النظري حيث عرفنا أن التخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات، نقاط القوة ونقاط الضعف).

2/ تم التأكد من صحتها من خلال الفصل النظري حيث تطرقنا فيه الى الإطار العام للأداء المؤسسي فعرفنا الأداء المؤسسي هو سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة ويؤدي إلى نتيجة لبيئة و المجتمع، يركز الأداء على محورين هما : تحقيق النتيجة الموجهة للنشاط، وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح والذي يتمدد على طول مراحل التسيير، أما من الناحية الاقتصادية فيعطي الأداة عدة حقائق مثل الفعالية والكفاءة.ومعايير الأداء هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، كما أن لمعايير الأداء أربعة معايير الجودة وهي تعبر عن مستوى أداء العمل و الكمية يقصد بها حجم العمل المنجز و الوقت و الإجراءات بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام.

3/ تهتم هذه الفرضية بجزء كبير من البحث، وتؤكدنا من صحتها من خلال الفصل التطبيقي والأخير أن هناك علاقة من خلال معامل الارتباط حيث وجدنا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

4/ تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال الفصل التطبيقي، ولقد تمت الإجابة عنها حيث وجدنا أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزل معلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5%.
5/ نفس الملاحظة السابقة فهذه الفرضية يتم الإجابة عليها من خلال الفصل التطبيقي، حيث اخترنا صحة الفرضية الأثر من خلال معادلتين الانحدار، انحدار بسيط والانحدار المتعدد في الانحدار البسيط وجدنا هناك أثر لتخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء ومن خلال معادلة الانحدار المتعدد وجدنا بعدين فقط بعد لهما الأثر.

❖ نتائج الدراسة.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- تبين لنا من خلال اختلاف الباحثين للتعريف إلا أنه أتفق التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية متكاملة. ومستمرة ومرحلة من مراحل أساسية للمؤسسات.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد على التخطيط المستقبلي من خلال توفير احتياجاتهم من موارد بشرية ومادية.
- تم اختلاف الباحثين في مرحلة الأعداد من خلال ترتيب التحليل البيئي ورؤية الرسالة.
- ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة لاتخاذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.
- إن من اتجاهات إجابات العينة أن جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي لها رؤية إستراتيجية ضمن سياسة التخطيط الإستراتيجية.
- إن من اتجاهات إجابات العينة أن لكل كلية من كليات جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي لها رسالتها الإستراتيجية ضمن سياسة التخطيط الاستراتيجية والتي تميزها عن باقي الكليات حيث تعمل كل كلية في إطار تسييري ممنهج.
- إن معظم عبارات بعد الأهداف الإستراتيجية توجهت للموافقة بشدة عليها، أي أن للجامعة بصفة عامة ولكلياتها بصفة خاصة أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة ضمن سياسة التخطيط الاستراتيجي.
- كنتيجة نهائية لاحظنا إبداء أفراد العينة لرأيهم بوضوح من خلال اتجاهات إجابات العينة التي كانت موافقة وبأهمية مرتفعة، مما يدفعنا للاستنتاج أن الطاقم الإداري بأطيافه وأصنافه مدركون لمفهوم تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي.
- بعد التطرق لاتجاهات إجابات العينة لمحاور وأبعاد الدراسة توصلنا إلى موافقة أفراد العينة على كل ماجاء في العبارات مما يعني أن أفراد العينة مدركون لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي.

❖ توصيات الدراسة.

يقتضي علينا في نهاية هذه الدراسة وبناء على النتائج التي توصلنا إليها نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية وذات صلة وثيقة بالموضوع محل الدراسة والتي نوردتها كمايلي:

- وضع آليات محددة لضمان مشاركة واسعة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة.
- اتخاذ الكفاءة والخبرة والجدارة في مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
- إجراء مراقبة دورية للخطة الإستراتيجية ومدى تحقيق أهدافها واتخاذ إجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.
- العمل على تعزيز نظام الحوافز في الجامعات الجزائرية.
- تحفيز العمل الجماعي والتنسيق بين المستويات العليا والوسطى والدنيا.
- الرفع من نسبة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي.
- وضع رؤية مستقبلية تهدف لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لتبني للوصول لتحقيق غاياتها وأهدافها النهائية.
- استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة وتقليل المخاطر للحد من نقاط الضعف بهدف تحقيق الرؤية الإستراتيجية.

❖ آفاق الدراسة:

يمكننا القول أن هذه الدراسة ماهي إلا محاولة تبقى لها بعض النقائص، كما تعتبر بمثابة محاولة أخرى لفتح المجال لبحوث ودراسات أخرى حول هذا الموضوع الذي يبقى مجاله واسع للدراسة والتعمق في البحث، وفي هذا الصدد يمكننا أن نقترح بعض المواضيع التي تبين لنا من خلال هذا البحث أنها يمكن أن تكون بداية لمواضيع أخرى جديرة بالدراسة والاهتمام نذكر:

- التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع فاعلية وكفاءة المؤسسات العمومية أو الخاصة، تجارية أو اقتصادية أو غيرها دراسة مقارنة.
- ضرورة اعتماد المؤسسات التعليمية على التخطيط الاستراتيجي.
- الرؤية الإستراتيجية لتطوير الباحث العلمي.

قائمة المصادر والمراجع

1/ الكتب

1. أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
2. حمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، ط:01، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2020.
3. خالد مُجّد بني حمدان ووائل مُجّد دريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
4. درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
5. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006. مدحت مُجّد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010.
6. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
7. سعيد جندب المعلوي وصالح جندب المعلوي، التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة (مفاهيم أساسية للمخططين الإستراتيجيين)، العبيكان للنشر، 2019.
8. صلاح الدين عبد الحميد، سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
9. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
10. علي مُجّد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1438هـ-2017.
11. مُجّد عبد الله جمال، التخطيط الاستراتيجي، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
12. مُجّد هاني مُجّد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

2/ الرسائل والأطروحات الجامعية:

13. إبراهيم يعيشي، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة(دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن- وكالة أدرار"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2015 - 2016.
14. إياد علي الدنجي، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)" ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، جمهورية العربية السورية، 2010-2011.

15. بوخالفة حمزة وعيسات سامية، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة(دراسة تطبيقية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز-بالمدينة)"، مذكرة متقدمة وفق متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير LMD، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، 2016-2017.
16. دلال عبد الواحد الهدود، "التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت (دراسة ميدانية)"، مجلة كلية التربية، مجلد : 27، العدد : 04، الجزء : 03، جامعة الإسكندرية، مصر، 2017.
17. زروقي عائشة وبومعزة سعاد، "أثر التعليم عن بعد على فعالية الأداء في مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة لعينة من آراء أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحفيظ بوصوف.ميلة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،ميلة، 2021-2022.
18. ساكر دنيا، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
19. سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي"، رسالة استكمال الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، يونيو2008.
20. شريف ياسين، "التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (2003-2008)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالي إبراهيم - الجزائر، ديسمبر 2010.
21. شيرين زهير البيطار، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
22. علي علي، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية(دراسة ميدانية تحليلية في جامعة تشرين)" ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة أعمال التخصصي MBA، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
23. فراس عصمت هلال، "تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015-2016.
24. قلوب حسينة، "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 - 2015.
25. كرم عطوه يوسف أبويعاق، "صعوبات قياس الأداء في المدارس الحكومية وسبل التغلب عليها"، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.

26. كمال تيميزار، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز إدارة التوزيع-باتنة)"، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة موارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
27. مانع سريينة، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات(دراسة حالة من الجامعات الجزائرية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
28. محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء(دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام) دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية"، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
29. محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2006-2007.
30. موفق محمد الضمور، "واقع الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة مؤتة، الأردن، 2019.
31. ناظور حفيظة، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونطراك الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تخطيط، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2018-2019.
32. نوال شين، "تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال(دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 - 2017.
- 3/ المجالات:**
33. أحمد عبد العظيم سالم، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد:129، العدد : 129، رابطة التربويين العرب، مصر جانفي 2021.
34. إيهاب منصور أحمد إبراهيم الشريف، أثر دعم الإدارة العليا على تحسين جودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، المجلة العلمية للدراسات، مجلد : 13، العدد : 2، افريل 2022.
35. تغريد بنت عبد الله بن هبدان، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة العلمية لكلية التربية، المجلد : 37، العدد : 12، جامعة أسيوط، ديسمبر 2021.
36. ثامر محمد محارمه، "اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر"، معهد الإدارة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد : 4، العدد : 14، 2020.
37. جميلة عبد الرضا، التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت مدخل للتطوير الأكاديمي ، مجلة كلية التربية، العدد : 162، الجزء : 02، جامعة الأزهر، جانفي 2015.

38. حامدي مُجّد وآخرون، "تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد : 3، العدد : 1، 2020.
39. حسبية ملاس ووفاء العمري، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر ودوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد:01، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، جانفي 2019.
40. خلود بنت عبد العزيز بن بدر العسكر وخالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام مُجّد بن سعود الإسلامية، مجلة جامعة الفيوم، العدد : 11، جزء : 03، كلية للعلوم التربوية والنفسية، 2018.
41. رضوان الأمين عبد الرحمان وعاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية – دير البلح، دراسات وأبحاث، المجلد : 07، العدد : 20، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 30 سبتمبر 2015.
42. رمضان محمود عبد السلام وأسامة السيد الطبلاوي، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس، مصر، 2019.
43. شامية بن عباس، مُجّد رشاد مرداسي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، المجلد : 10، العدد:02، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، 2020.
44. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد:7، جامعة الجزائر، 2009 – 2010.
45. شيماء مصطفى الزواوي، أثر التطوير التنظيمي في فعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد : 6، جانفي 2019.
46. صالح أمين عبابة، تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد : 08، كلية الآداب، جامعة مصراتة، ليبيا، 2011.
47. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد : 1، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
48. علي بدران، أبوخشم، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي والتقني دراسة تطبيقية على كليات جامعة طرابلس/ليبيا، مجله الحكمة للدراسات الاقتصادية، مجلد : 7، العدد : 1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
49. عماد عزيز نشمي وحازم موسى عبد حسون، واقع جودة الأداء الجامعي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد : 18، العدد : 2، جامعة القادسية، العراق، 2018.
50. عماد مُجّد صدقي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة)، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، العدد : 1، كلية التجارة الاسماعلية، جامعة قناة السويس، يناير 2022.

51. غادة عبد المنعم وعبد الحميد دياب، أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء)، مجلة البحوث التجارية، مجلد : 43، العدد : 3، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2021.
52. فايز محمد عبد الله المجاني ونواف أحمد حسن سمارة، واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن، دراسات وأبحاث، المجلد : 6، العدد : 14، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 31 مارس 2014.
53. فريد نصيرات الخطيب، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صنائه الأدوية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد : 32، العدد : 2، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2005.
54. كشاط أنيس وبرباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد : 08، العدد : 02، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2، الجزائر، ديسمبر 2017.
55. كمال عجمي حامد عبد النبي، واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي، مجلة التربية، العدد : 190، الجزء : 02، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، أبريل 2001.
56. ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد : 1، جامعة باتنة، الجزائر، 2014.
57. محمد جابر محمود رمضان، بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية، العدد : 33، كلية التربية بجامعة سوهاج، جانفي 2013.
58. محمد عبد الحميد لاشين وزيايد سعيد محمد الهاشمي، المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، المجلد: 08، العدد : 22، جامعة العريش، مصر، أبريل 2020.
59. محي الدين على بدران وعمر حسين أبو خشيم، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي والتقني (دراسة تطبيقية على كليات جامعة طرابلس/ليبيا)، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مجلد : 7، العدد : 1، الجزائر.
60. منى سليمان الذبياني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، العدد 11، كلية التربية، جامعة المنصورة، المملكة العربية السعودية، أبريل 2020.
61. هباش سامي، تطور الأداء الجامعي وفق منظور الوظيفة الثالثة دراسة حالة الجامعات الجزائرية، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد: 1، العدد : 6، الجزائر، 2017.

4/ المؤتمرات والندوات

62. بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، «إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز»، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
63. تركي إبراهيم عبيدات، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية، ندوة إقليمية لإنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي، اتحاد العالم الإسلامي والاييسيسكو، جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، اردن-الأردن، (2012/11/1-10/30).
64. عوض الله برير، وادم عصام الدين، التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، 2012.

الملاحق (01) :

الإستبيان



جامعة الشهيد حمة الاخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان رقم:/...

الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

تم إعداد هذا الاستبانة في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، تحت موضوع بعنوان : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء الجامعة الجزائرية -جامعة الشهيد حمة لخضر نموذجاً- ، ونظرا لأهمية رأيكم ومركزكم الإداري ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة. حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم، لذلك نهييب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الأستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم الأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

القسم الأول : المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على ما يلي بوضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب :

- الجنس : ذكر انثى

- العمر:

أقل من 30 30- 40 سنة 40 - 50 سنة من 50 سنة فما فوق

- المؤهل العلمي :

ليسانس ماستر مهندس باجستير دكتوراه

- الخبرة المهنية :

من 5 سنوات 10- سنوات 10 سنة من 5 فأكثر

- الوظيفة :

عميد الكلية نائب عميد الكلية رئيس القسم

نائب رئيس القسم أمين عام رئيس المصلحة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي : وهو يمثل تطوير وبناء خطط طويلة الاجل لتمكين المنظمة من التعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعا لمصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا اعرف	موافق	موافق بشدة
01	نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي و الخارجي على السواء					
02	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة					
03	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها					
04	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتوفرة					
05	رسالة الكلية هي الإطار المميز لها عن باقي الكليات					
06	تتضمن رسالة الكلية قيمتها و معتقداتها و ماهية عملها واهم ما يميزها					
07	أهدافنا واقعية و قابلة للقياس					
08	أهدافنا تشجع البحث العلمي و الاستقلال					
09	تشتق أهداف كليتنا من الأهداف الرئيسية لجامعتنا					
10	تحقق الكلية الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة					
11	أهداف الكلية واضحة و مفهومة لدى جميع الأفراد في الكلية					
12	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة و نقاط القوة للكلية					
13	تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.					
14	أتعرف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من أثارها					
15	أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال الكلية					
16	نفعل الشراكة المجتمعية و الترابط النشط بين الكلية و البيئة الخارجية					

الملاحق.....

					تلتزم إدارة الكلية بالبرنامج و الجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	17
					ترتكز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	18
					تضع الكلية بدائل إستراتيجية مناسبة.	19
					لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية	20
					تشارك الكلية جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة	21

المحور الثاني : تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي : إن تحسين وتطوير صورة مؤسسات التعليم العالي ، سيجعل منها دوليا ومحليا مكان جذب وتفضيل بالنسبة للطلاب والأساتذة الباحثين ، وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة والانفتاح على المنافسة الدولية ، تخضع هذه المؤسسات لمختلف المقارنات والتقييمات، وفي هذا الإطار ظهر ما يعرف بالتصنيفات العالمية للجامعات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل الكلية على تقديم برامج أكاديمية و إرشادية متنوعة تدعم مساركم الأكاديمي					
02	تسعى الكلية على تمكين الطلبة من المهارات الوظيفية المطلوبة في سوق العمل و تدعيم مساركهم المهني					
03	توجد بيئة مناسبة تشجع على إقامة ورش عمل و محاضرات في مختلف التخصصات مع مختلف الأطراف					
04	توجد خطة تنفيذية واضحة و جدولا زمنيا لتطبيق الخطط الإستراتيجية للكلية					
05	توجد سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية					
06	تحرص الكلية على توفير فرص التدريب و التنمية المستمرة					
07	تقوم الإدارة بتقييم أداء الموارد البشرية بصورة دورية منتظمة					
08	تسعى الكلية على تجهيز مرافق علمية(مكاتب، قاعات، عيادات) ذات جودة					
09	تحرص الكلية على إقامة المعارض و الندوات العلمية و الثقافية والتنموية					

الملاحق.....

					والتدريبية	
					ترتبط الكلية أهدافها و رؤيتها و برامجها بمتطلبات خطة تنمية المجتمع	10
					تمتلك الكلية خطة لتنمية اتجاهات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في خدمة المجتمع	11
					تصميم برامج تدريبية لطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل	12

الملحق (02):

قائمة المحكمين

قائمة محكمي الاستبانة

الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ تعليم عالي - جامعة الوادي	إبراهيم قعيد	01
أستاذ تعليم عالي - جامعة الوادي	أحمد بن خليفة	02
أستاذ تعليم عالي - جامعة الوادي	روضة جديدي	03
أستاذ تعليم عالي - جامعة الوادي	مسغوني منى	04
أستاذ محاضر أ - جامعة الوادي	وليد مرغني	05

**الملحق (03):
الإحصاء الوصفي**

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي و الخارجي على السواء	80	0	3.71	.860
تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للجامعة	80	0	3.99	.539
رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	80	0	3.64	1.082
تقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتوفرة	80	0	4.23	.477
رسالة الكلية هي الإطار المميز لها عن باقي الكليات	80	0	4.11	.620
تتضمن رسالة الكلية قيمتها و معتقداتها و ماهية عملها و اهم ما يميزها	80	0	4.00	.574
أهدافنا واقعية و قابلة للقياس	80	0	4.19	.695
أهدافنا تشجيع البحث العلمي و الاستقلال	80	0	4.26	.611
تشتق أهداف كليتنا من الأهداف الرئيسية لجامعتنا	80	0	4.34	.572
تحقق الكلية الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	80	0	4.26	.470
أهداف الكلية واضحة و مفهومة لدى جميع الأفراد في الكلية	80	0	3.99	.879
يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة و نقاط القوة للكلية	80	0	3.70	.770
تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لتطوير و استثمار نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف.	80	0	4.06	.752
أنترف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها	80	0	3.83	.725
أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال الكلية	80	0	4.20	.628
نعمل الشراكة المجتمعية و الترابط النشط بين الكلية و البيئة الخارجية	80	0	4.15	.622
تلتزم إدارة الكلية بالبرنامج و الجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	80	0	4.26	.522
تتركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	80	0	3.96	.583
تضع الكلية بدائل إستراتيجية مناسبة.	80	0	3.80	.818
لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية	80	0	3.74	1.088
تشارك الكلية جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة	80	0	3.86	1.156

Statistics

	البعد_الاول	البعد_الثاني	البعد_الثالث	البعد_الرابع	البعد_الخامس
N Valid	80	80	80	80	80
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.7792	4.1125	4.2075	3.9856	3.9250
Std. Deviation	.52756	.39669	.39290	.46845	.57753

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تعمل الكلية على تقديم برامج أكاديمية و إرشادية متنوعة تدعم مساركم الأكاديمي	80	0	3.83	.612
تسعى الكلية على تمكين الطلبة من المهارات الوظيفية المطلوبة في سوق العمل و تدعيم مسارهم المهني	80	0	3.96	.719
توجد بيئة مناسبة تشجع على إقامة ورش عمل و محاضرات في مختلف التخصصات مع مختلف الأطراف	80	0	3.83	.652
توجد خطة تنفيذية واضحة و جدولاً زمنياً لتطبيق الخطط الإستراتيجية للكلية	80	0	3.73	.675
توجد سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية	80	0	3.45	.840
تحرص الكلية على توفير فرص التدريب و التنمية المستمرة	80	0	3.84	.770
تقوم الإدارة بتقييم أداء الموارد البشرية بصورة دورية منتظمة	80	0	3.71	.860
تسعى الكلية على تجهيز مرافق علمية (مكاتب، قاعات، عيادات) ذات جودة	80	0	3.75	.893
تحرص الكلية على إقامة المعارض و الندوات العلمية و الثقافية و التنموية و التدريبية	80	0	4.08	.776
ترتبط الكلية أهدافها و رؤيتها و برامجها بمتطلبات خطة تنمية المجتمع	80	0	3.93	.632
تمتلك الكلية خطة لتنمية اتجاهات الطلبة و أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في خدمة المجتمع	80	0	3.80	.683
تصميم برامج تدريبية لطلبة تخدمهم عند الخروج لسوق العمل	80	0	3.63	.832

الملاحق (04):

صدق وثبات المحتوى والتوزيع الطبيعي

1/ صدق الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة :

Correlations		الأول_المحور	Correlations		_المحور الثاني
Pearson Correlation	.555	الداخلي للمجتمع رؤيتنا عن نعلن	Pearson	.613	برامج تقديم على الكلية تعمل
Sig. (2-tailed)	.000	السواء على الخارجي و	Correlation		تدعم متنوعة إرشادية و أكاديمية
N	80	التغيير عملية الجامعة رؤية تفقد	Sig. (2-tailed)	.000	الأكاديمي مساركم
Pearson Correlation	.519	المأمول الوضع نحو الإداري	N	80	الطلبة تمكين على الكلية تسعى
Sig. (2-tailed)	.000	للجامعة	Pearson	.522	المطلوبة الوظيفية المهارات من
N	80	بتاريخ محددة الجامعة رؤية	Correlation		مسارهم تدعيم و العمل سوق في
Pearson Correlation	.106	لتحقيقها مناسب	Sig. (2-tailed)	.000	المهني
Sig. (2-tailed)	.348	متوازن بشكل رسالتنا بإعداد نقوم	N	80	على تشجع مناسبة بيئة توجد
N	80	الموارد و الإمكانيات وفق	Pearson	.354	محاضرات و عمل ورش إقامة
Pearson Correlation	.333	المتوفرة	Correlation		مع التخصصات مختلف في
Sig. (2-tailed)	.003	المميز الإطار هي الكلية رسالة	Sig. (2-tailed)	.001	الأطراف مختلف
N	80	الكليات باقي عن لها	N	80	Pearson
Pearson Correlation	.533	و قيمتها الكلية رسالة تتضمن	Pearson	.670	و واضحة تنفيذية خطة توجد
Sig. (2-tailed)	.000	ما واهم عملها ماهية و معتقداتها	Correlation		الخطط لتطبيق زمنيا جدولاً
N	79	يميزها	Sig. (2-tailed)	.000	للكلية الإستراتيجية
Pearson Correlation	.546	للمقياس قابلة و واقعية أهدافنا	N	80	
Sig. (2-tailed)	.000	و العلمي البحث تشجيع أهدافنا	Pearson	.587	لاستقطاب واضحة سياسة توجد
N	80	الاستقلال	Correlation		البشرية الكفاءات
Pearson Correlation	.482	الأهداف من كليتنا أهداف تشنق	Sig. (2-tailed)	.000	N
Sig. (2-tailed)	.000	لجامعتنا الرئيسية	N	80	Pearson
N	80	التي الأهداف الكلية تحقق	Pearson	.747	فرص توفير على الكلية تحرص
Pearson Correlation	.492	ضوء في نفسها وضعتها	Correlation		المستمرة التنمية و التدريب
Sig. (2-tailed)	.000	المتاحة إمكانياتها	Sig. (2-tailed)	.000	N
N	80	مفهومة و واضحة الكلية أهداف	N	80	Pearson
Pearson Correlation	.405	الكلية في الأفراد جميع لدى	Pearson	.608	الموارد أداء بتقييم الإدارة تقوم
Sig. (2-tailed)	.000	البيئة تحليل في فرق يوجد	Sig. (2-tailed)	.000	منتظمة دورية بصورة البشرية
N	80	و المتاحة الفرص بين الداخلية	N	80	
Pearson Correlation	.554	للكلية القوة نقاط	Pearson	.407	مرافق تجهيز على الكلية تسعى
Sig. (2-tailed)	.000	واضحة رؤية وفق الكلية تعمل	Correlation		(عيادات قاعات، مكاتب،) علمية
N	80	القوة نقاط واستثمار لتطوير	Sig. (2-tailed)	.000	جودة ذات
Pearson Correlation	.676	الضعف نقاط من والتقليل	N	80	Pearson
Sig. (2-tailed)	.000		Pearson	.681	إقامة على الكلية تحرص
N	80		Correlation		و العلمية الندوات و المعارض
			Sig. (2-tailed)	.000	و التدريبية و التنموية الثقافية
			N	80	
			Pearson	.574	و رؤيتها و أهدافها الكلية ترتبط
			Correlation		تنمية خطة بمتطلبات برامجها
			Sig. (2-tailed)	.000	المجتمع

البيئة في التهديدات إلى أتعرف	Pearson Correlation	.433	N	80
من الحد أو لتجنبها الخارجية	Sig. (2-tailed)	.000	Pearson	.634
آثارها	N	80	Correlation	
للاستفادة القوة نقاط بتحديد أقوم	Pearson Correlation	.591	التدريس هيئة وأعضاء الطلبة	Sig. (2-tailed)
الكلية أحوال تحسين في منها	Sig. (2-tailed)	.000	المجتمع خدمة في للمشاركة	N
الترباط و المجتمعية الشراكة نفعل	N	79	Pearson	.673
البيئة و الكلية بين النشاط	Pearson Correlation	.374	Correlation	
الخارجية	Sig. (2-tailed)	.001	لطلبة تدريبية برامج تصميم	Sig. (2-tailed)
و بالبرنامج الكلية إدارة تلتزم	N	79	العمل لسوق الخروج عند تخدمهم	N
تضعها التي الزمنية الجداول	Pearson Correlation	.657	Pearson	1
أهدافها لتحقيق	Sig. (2-tailed)	.000	Correlation	
ملائمة مدى على الإدارة ترتكز	N	80	الثاني_المحور	N
متغيرات مع استراتيجي خيار كل	Pearson Correlation	.484		80
الخارجية البيئة	Sig. (2-tailed)	.000		
إستراتيجية بدائل الكلية تضع	N	80		
مناسبة	Pearson Correlation	.648		
بكل الأداء قياس معايير لدينا	Sig. (2-tailed)	.000		
الخطة عناصر من عنصر	N	80		
الإستراتيجية	Pearson Correlation	.470		
في العاملين جميع الكلية تشارك	Sig. (2-tailed)	.000		
المساعدة التنفيذية الخطة إعداد	N	80		
الأول_المحور	Pearson Correlation	1		
	N	80		

2/ صدق وثبات المحتوى باستخدام الفاكرونباخ :

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	96.3
	Excluded ^a	3	3.8
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	21

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	12

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	96.3
	Excluded ^a	3	3.8
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	33

3/ التوزيع الطبيعي :

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التخطيط الاستراتيجي	.074	80	.200*	.984	80	.404
تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي	.112	80	.015	.987	80	.622

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق (05):

الاختبارات الاحصائية

1/ اختبار ستودنت لعينتين مستقلتين

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطيط الاستراتيجي	63	4.0272	.33798	.04258
تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي	17	4.0847	.22529	.05464
التخطيط الاستراتيجي	63	3.7937	.47208	.05948
تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي	17	3.7892	.29919	.07256

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التخطيط الاستراتيجي	Equal variances assumed	1.997	.162	-.661	78	.511	-.05746	.08695	-.23056	.11565
	Equal variances not assumed			-.829	37.744	.412	-.05746	.06927	-.19772	.08281
تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي	Equal variances assumed	3.769	.056	.037	78	.971	.00444	.12085	-.23615	.24502
	Equal variances not assumed			.047	40.055	.963	.00444	.09382	-.18518	.19405

2/ اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط الاستراتيجي	Between Groups	.189	2	.094	.937	.396
	Within Groups	7.750	77	.101		
	Total	7.939	79			
تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي	Between Groups	.048	2	.024	.122	.886
	Within Groups	15.202	77	.197		
	Total	15.250	79			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط الاستراتيجي	Between Groups	.608	4	.152	1.556	.195
	Within Groups	7.331	75	.098		
	Total	7.939	79			
تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي	Between Groups	.813	4	.203	1.056	.384
	Within Groups	14.437	75	.192		
	Total	15.250	79			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط الاستراتيجي	Between Groups	.279	3	.093	.923	.434

الملاحق

	Within Groups	7.660	76	.101		
	Total	7.939	79			
	Between Groups	.894	3	.298	1.577	.202
تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي	Within Groups	14.356	76	.189		
	Total	15.250	79			

الملحق (06):

الإعداد البسيط والمتعدد

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.718 ^a	.516	.510	.30761	.516	83.159	1	78	.000

a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي

b. Dependent Variable: تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.869	1	7.869	83.159	.000 ^b
	Residual	7.381	78	.095		
	Total	15.250	79			

a. Dependent Variable: العالي التعليم مؤسسات في الاداء تحسين

b. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.229-	.442		-.518-	.606
	التخطيط الاستراتيجي	.996	.109	.718	9.119	.000

a. Dependent Variable: تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.732 ^a	.535	.504	.30947	.535	17.046	5	74	.000

a. Predictors: (Constant), الاهداف الاستراتيجية, التحليل الاستراتيجي, الرسالة الاستراتيجية, الرؤية الاستراتيجية, النجار الاستراتيجي

b. Dependent Variable: تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.163	5	1.633	17.046	.000 ^b
Residual	7.087	74	.096		
Total	15.250	79			

Dependent Variable: التحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي

Predictors: (Constant), الرؤية الاستراتيجية, الرسالة الاستراتيجية, التحليل الاستراتيجي, الاهداف الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.104	.459		-.225	.822
1 الرؤية الاستراتيجية	.164	.069	.197	2.379	.020
الرسالة الاستراتيجية	.114	.113	.103	1.010	.316
الاهداف الاستراتيجية	.216	.126	.193	1.715	.091
التحليل الاستراتيجي	.362	.101	.386	3.590	.001
الخيار الاستراتيجي	.111	.104	.117	1.061	.292

Dependent Variable: التحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي