

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف

أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالبة

منال بوروبة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
د/ عواطف سليمان	أستاذ محاضر " ب "	رئيسا	بسكرة
أ.د/ محمد قريشي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	بسكرة
د/ أحلام دريدي	أستاذ محاضر " أ "	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022 - 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بiskرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية بجامعة بiskرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف

أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالبة

منال بوروبة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
د/ عواطف سليمان	أستاذ محاضر " ب "	رئيسا	بiskرة
أ.د/ محمد قريشي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	بiskرة
د/ أحلام دريدي	أستاذ محاضر " أ "	مناقشا	بiskرة

الموسم الجامعي: 2022 - 2023

الإهداء

إلى مَنْ وَهَبَني القوة والأمل، وباقتدائه جعلت لي من العطاء نهجا... والذي الحبيب...

إلى من قدمت العمر لترسم الفرحة على لوحة أيامنا... أمي الغالية حفظهما الله وأطال في عمرهما ومنحهما الصحة والعافية إلى إخوتي... رياض وأيمن... وبسمتي وروحي ريتاج وليلى... إلى كل من ساندني صديقتي سوسن واعز الناس واقربهم جمال... أهدي هذا الجهد المتواضع....

منال بوروبة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته،

الحمد لله الذي ذل كل شيء لعزته، الحمد لله الذي خضع كل شيء لملكه،

الحمد لله الذي استسلم كل شيء لقدرته، الحمد لله وحده لا شريك له والصلاة والسلام

على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

لا يسعني في هذا المقام وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذا البحث أن أحمّد وأشكر الله عز

وجل على توفيقه لي على إتمام هذا العمل.

أتقدم ببالغ الشكر وعظيم امتناني إلى أستاذي الفاضل " محمد قريشي " على ما بذله من

توجيهات سديدة وإرشادات قيمة وما لمسته من حرصه على تنمية ملكة البحث العلمي لدي

والأمانة العلمية في نقل المعلومة، وأشكره شكرا خالصا على تشجيعه الدائم ودعمه لي رغم

مسؤولياته، كما أسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناته وأن يجزيه عني خير الجزاء

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من كان سندا لي في هذه المذكرة وأتمنى لهم التوفيق

والنجاح في حياتهم، وأشكر كل من أعانني ولو بكلمة طيبة وأخص بالذكر أساتذة كلية

العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _بسكرة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات جامعة بسكرة (الموظفين الإداريين والأساتذة الإداريين) حول مستوى توفر التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما. تكون مجتمع الدراسة من جميع "الموظفين الإداريين والأساتذة الإداريين" بجامعة بسكرة، والبالغ عددهم (113) موظف وموظفة. تم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (40) مفردة، حيث قمنا بتوزيع الإستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (30) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: تحليل التباين (Analysis of variance)، ومقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، وتحليل الإنحدار المتعدد.... الخ

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها مستوى توفر التخطيط الإستراتيجي بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وكذلك مستوى الأداء المؤسسي بها جاء متوسطا، هذا بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة.

خلصت الدراسة إلى جملة من الإقتراحات أبرزها: يجب الأخذ بعين الاعتبار وبشكل كبير آراء أساتذة الجامعة عند التخطيط وتقديم الخدمات والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول إلى أفضل النتائج، وتوفير المعلومات لطالبها في الوقت المحدد. ويجب على إدارة الجامعة أيضا أن توضح لموظفيها رسالتها بالشكل المناسب، وتشجعهم على الإبداع الخلاق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط إستراتيجي، وضوح الرؤية، قدرات جوهرية، إختيار أهداف إستراتيجية، مسؤولية مشتركة، أداء المؤسسي.

summary

This study was aimed at identifying the perceptions of the University's Biskara frameworks (administrative staff and management professors) about the level of availability of strategic planning and the level of institutional performance, and determining the nature of the relationship and the impact between them. The study community shall be composed of all 113 "administrative officers and professors" of the University of Biskra. A simple random sample of a single size (40) was taken, where we distributed the questionnaire to all of them through several field visits, and recovered (30) a valid statistical analysis. Several statistical methods were used in statistical analysis of data: Analysis of variance, metrics of descriptive statistics (arithmetic average, standard deviation), multiple regression analysis.... etc.

The study found several results, the most important of which was the level of strategic planning availability at the University of Biskra, which was averaged according to the measurement of the study, as well as the level of institutional performance therein, as well as a statistically significant impact of strategic planning in its different dimensions on the level of institutional performance at the university under consideration.

The study concluded a number of suggestions, most notably: the views of university professors must be taken into account in planning and providing services and emphasizing the importance of their role in reaching the best results, and providing information to students on time. The University's management must also appropriately clarify its mission to its staff and encourage them to be creative in improving the quality of the services provided.

Keywords: strategic planning, visibility, core capabilities, selection of strategic objectives, shared responsibility, corporate performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	صفحة الواجهة
-	ورقة بيضاء
-	نسخة من صفحة الواجهة
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
أ	الملخص باللغة العربية
ب	الملخص باللغة الإنجليزية
ت	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	تمهيد
3	I-1 إشكالية الدراسة
4	I-2 أهداف الدراسة
4	I-3 أهمية الدراسة
4	I-4 فرضيات الدراسة
5	I-5 نموذج الدراسة
5	I-6 التوضع الإستمولوجي
7	I-7 حدود الدراسة
7	I-8 الدراسات السابقة
10	خلاصة
الفصل الثاني: الأداء المؤسسي-تأطير نظري	
12	تمهيد
13	II-1 ماهية الأداء المؤسسي
13	II-1-1 مفهوم الأداء والمصطلحات المتعلقة به
15	II-2-1 مفهوم الأداء وجودة الأداء المؤسسي
16	II-3-1 أهداف الأداء المؤسسي
19	II-2 نماذج جودة الأداء المؤسسي
20	II-2-1 النموذج الأوروبي للتميز
22	II-2-2 النموذج الأمريكي للتميز

25	II-2-3 النموذج البياني للتمييز
28	خلاصة
الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي – تأطير نظري	
30	تمهيد
31	III-1 ماهية التخطيط الاستراتيجي
31	III-1-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه
33	III-1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي ومقوماته
35	III-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي
35	III-2-1 مراحل التخطيط الاستراتيجي وفوائده
40	III-2-2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء المؤسسي
42	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات	
44	تمهيد
45	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
53	IV-2. منهجية الدراسة (الطريقة والجراءات)
53	IV-2-1. مجتمع الدراسة
53	IV-2-2. عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
53	IV-2-3. أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات
55	IV-2-4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
56	IV-2-5. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
57	IV-2-6. صدق أداة الدراسة وثباتها
58	IV-3. نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
58	IV-3-1 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
65	IV-3-2 اختبار الفرضيات
68	خلاصة
70	خاتمة
73	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	54
02	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفرطح)	56
03	معاملات الصدق والثبات	57
04	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي	58
05	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الأداء المؤسسي	61
06	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	65
07	نتائج الانحدار المتعدد لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الأداء	66

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الفرضي الدراسة	5
02	مستويات التموضع الإستراتيجي للدراسة	5

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبانة الدراسة	77
02	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	82

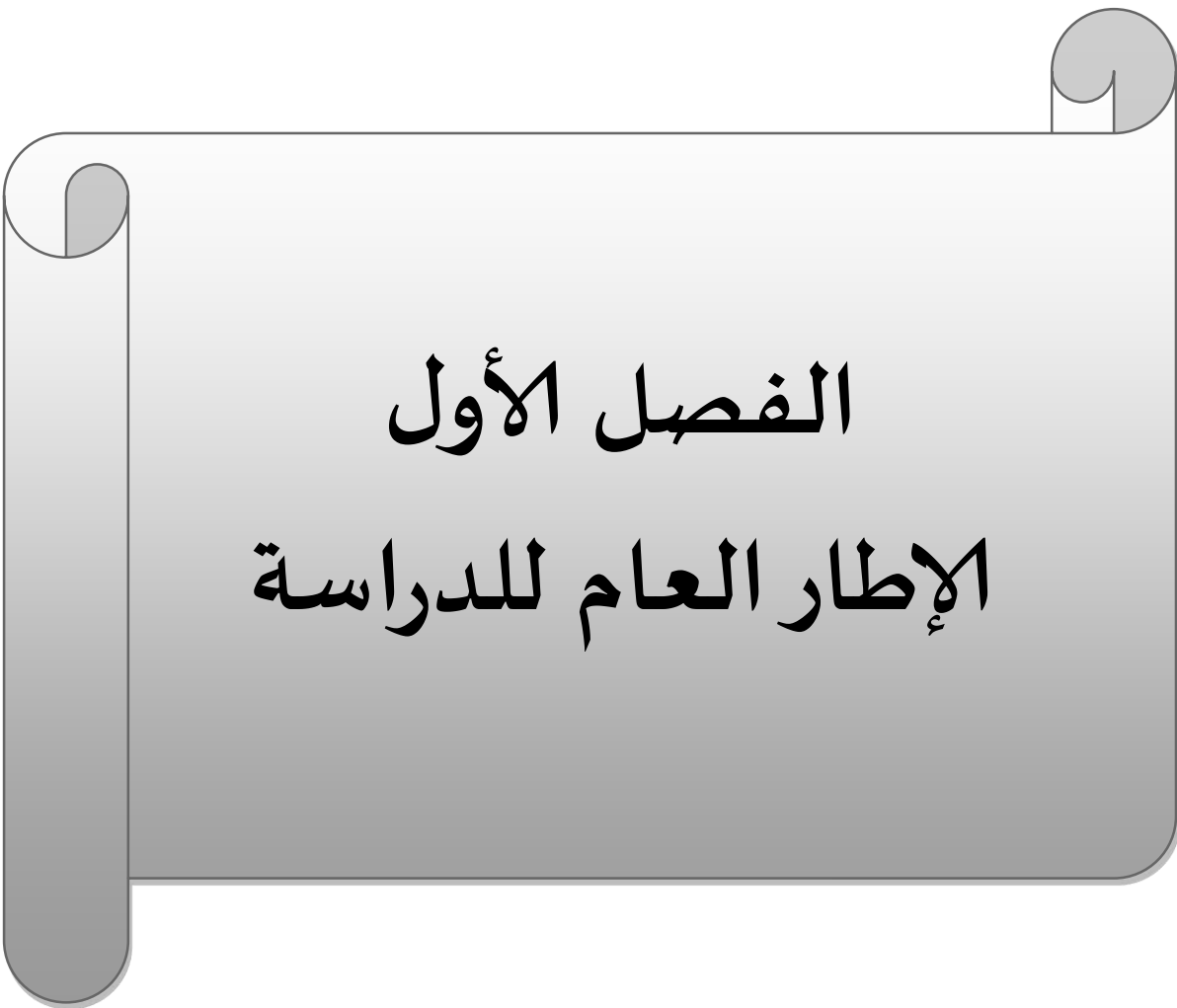


المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماماً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه إستعداداً لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي.

يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضرورة وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى تحسين جودة الأداء في مؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق لل مؤسسة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد البشرية استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير.

علاوة على ذلك، يمكن أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال تحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، وتحديد الإجراءات اللازمة لإدارة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية. تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي على أهمية المتابعة المستمرة والتحسين المستمر لعمليات المؤسسة والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي. ونحاول في هذه الدراسة تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينه وبين الأداء المؤسسي.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة أي توضيح منهجية البحث بجملة من العناصر وذلك لتوضيح العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة " التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي " في جامعة بسكرة عن طريق طرح مجموعة من التساؤلات والإفتراضات التي سيتم الإجابة عنها لاحقاً، كما تم الإستفادة من مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ويمكن ايجاز ماتطرقنا له في هذا الفصل إلى:

I-1 إشكالية الدراسة

I-2 أهداف الدراسة

I-3 أهمية الدراسة

I-4 فرضيات الدراسة

I-5 نموذج الدراسة

I-6 التوضع الإستمولوجي

I-7 حدود الدراسة

I-8 الدراسات السابقة

I-1. إشكالية الدراسة

ظهرت أسئلة بحثية في تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ومدى ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بمكونات الأداء المؤسسي (المعلومات والأهداف والأهداف والحوكمة والإدارة والنطاق المؤسسي والموارد المؤسسية، والخدمات)، من خلال تطوير مبادئ توجيهية مفصلة لتقييم المعايير المناسبة لسياق.

ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر التخطيط الاستراتيجي بالجامعة محل الدراسة؟
- ما مستوى جودة الأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة؟
- ما أثر وضوح الرؤية على جودة الأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة ؟
- ما أثر فهم القدرات الجوهرية على جودة الأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة ؟
- ما أثر إختيار الأهداف الإستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة ؟
- ما أثر المسؤولية المشتركة على جودة الأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة ؟
- ما أثر إتخاذ الإجراءات اللازمة على جودة الأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة؟

I-2. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إظهار دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي
- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على جودة الأداء المؤسسي في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على العلاقة والأثر بين التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل.
- تقديم مؤشرات الأداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته.
- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي.

I-3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي والذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها، مما يجعل التخطيط أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافه وزيادة قدرته على التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة وتحديد المشكلات المستقبلية التي تمكن أن تواجهها المؤسسات.
- قد يساعد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وأصحاب القرار في تعرف نقاط الضعف والقوة في الخطط الاستراتيجية والعمل على تلقيها، لا سيما أنه سيسعى لاختيار مؤشرات واضحة تساعد في صياغة وضوح الرؤيا للمؤسسة وأهدافها، بما ينسجم مع بيئة العمل.
- قد يساعد أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي عامة في تطوير الأداء المؤسسي الشامل وفقاً لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي.
- طرح استراتيجية الجودة القائمة على التقويم الشامل، بحيث تصبح جزءاً من الثقافة اللازمة لتطبيق جودة للأداء المؤسسي، الأمر الذي يستلزم تغيير الثقافة المؤسسية وبذل الجهود لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتطوير.

I-4. فرضيات الدراسة

تمشيا مع إشكالية وأهداف الدراسة واختباراً لنموذجها فقد تم وضع الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الرئيسية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة".

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

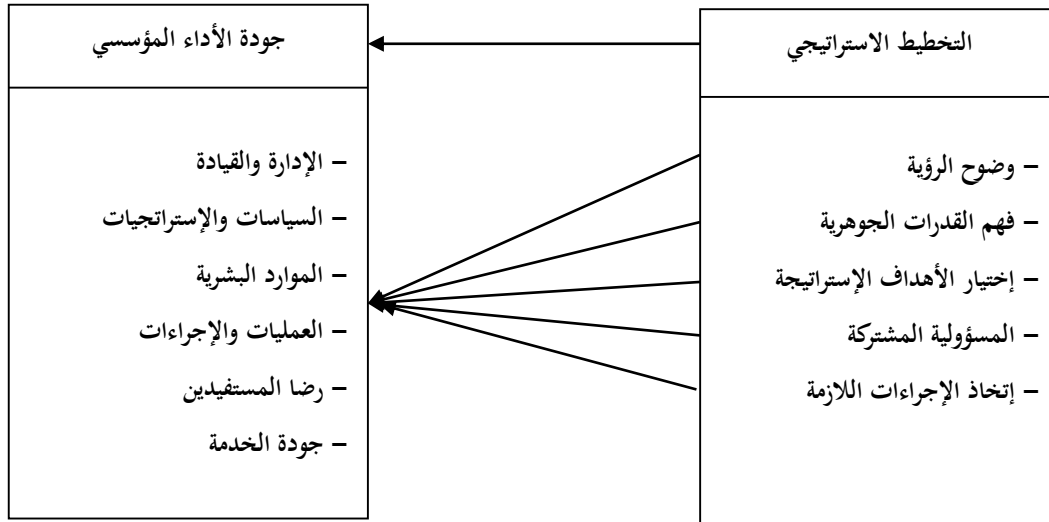
1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في مستوى جودة الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفهم القدرات الجوهرية في مستوى جودة الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في مستوى جودة الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة.
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في مستوى جودة الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة.
5. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات اللازمة في مستوى جودة الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة.

I-5. نموذج الدراسة

وفقاً للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: هو التخطيط الاستراتيجي وتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاده) وهي: (وضوح الرؤية - فهم القدرات الجوهرية - إختيار الأهداف الاستراتيجية - المسؤولية المشتركة - إتخاذ الإجراءات اللازمة)
 - المتغير التابع: وهو جودة الأداء المؤسسي.
- تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة.

I- 6. التوضع الاستمولوجي

يتضمن التوضع الاستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (02): مستويات التوضع الاستمولوجي للدراسة



المصدر: (قريشي، شناي، و مغزي لعراقي، 2022، صفحة 569)

في هذه الدراسة تم الإعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme

Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفترض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية- الإستنتاجية (The Hypothetico – Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (Observation).
 - تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
 - إعداد الإطار أو الجانب النظري.
 - وضع الفرضيات (Hypothesizing).
 - تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
 - تحليل البيانات (Dataanalysis).
 - الاستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.
- وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "التخطيط الإستراتيجي و الأداء المؤسسي"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين وإختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتسألاتها الفرعية.
- إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد إعتمدنا على الإستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي، وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل (قريشي، شناي، و مغزي لعراقي، 2022، الصفحات 565-592).

I-7. حدود الدراسة: تتمثل في ما يلي:

- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على إطار جامعة بسكرة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بجامعة بسكرة.

- الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

I-8. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1- دراسة (آمال صيام، 2010) بعنوان: " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، هدفت إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة استبانة وزعت على (69) من أفراد العينة، وأجرت الباحثة مقابلات مع مدراء ومديرات المؤسسات الأهلية النسوية وأعضاء مجلس الإدارة.

أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين كلاً من دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي.
- كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، كما أنها تطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاستمرار في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية.
- تذليل الصعوبات التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

2- دراسة (المبعوث 2003) بعنوان "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: المملكة العربية

السعودية". هدفت الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي من خلال منهج تحليل المحتوى وتقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات.
- إن تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يلزم الجامعات بالممارسات المنهجية وتبني إستراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط ومن أهمها: تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة الأداء المؤسسي:

1- دراسة (السهلي، 2017) بعنوان "دور المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الأداء المؤسسي". هدفت إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق جودة الأداء المؤسسي لدى العاملين في حقل الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وهدفت أيضاً إلى تصميم إستراتيجية مقترحة لمقومات نجاح المنظمة المتعلمة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم أداة الاستبيان تؤدي الغرض من الدراسة، ولقد تكون مجتمع الدراسة من (752) مشرفاً في مدينة الرياض ولقد قامت الباحثة باختيار عينة قسدية مقدارها (70) مشرفاً من مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة طردية بين المنظمة المتعلمة والجودة الأداء المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

2- دراسة (Bonder, 1999)، بعنوان: تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العالي، مدخل لمفهوم الجودة"

هدفت الدراسة إلى توضيح ردود الأفعال التي تتركز على استعارة مفهوم الجودة من الصناعة ووضعها في مركز تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العالي، وكانت الدراسة عبارة عن مدونة تنظيمية عالية الجداول التصنيف الذاتي في مؤسسات التعليم العالي، وفي سياق وضع هذه الجداول، وأهمية نوعية تقييم الأداء المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك قصور في نوعية مفهوم الجودة المستعار من البضاعة باعتباره أساساً لمقارنة تقييم الأداء المؤسسي.
- أشارت الدراسة إلى ضرورة وجود منهجية لتحديد المفاهيم التي توفر الجودة لهذه المقارنات.

ثالثاً: دراسات جمعت المتغيرين "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي" معا

1- دراسة (إياد علي الدجني، 2010-2011)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيس "ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية". ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، وتتكون الاستبانة من (87) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما: جودة الأداء المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، في حين تكونت بطاقة المقابلة من 43 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)، التحليل البيئي (البيئة الداخلية)، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحليل استجابات أفراد العينة، وللإجابة عن أسئلة البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها

لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضوا استجاب منهم (91) فردا.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- 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.
- توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75.97%).
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.39%).
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (76.22%).

وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج تم وضع التوصيات الآتية:

- وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها. العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور.
- ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها، وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية تغطي من موازنة الجامعة وأهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمول خارجياً.
- مراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسة لطبيعة عمل الجامعة وهي: العملية التعليمية البحث
- صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم، محددة المعالم، والابتعاد عن عموميات الصياغة واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تتسم الأهداف بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية.

خلاصة:

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل من تحديد الإطار المنهجي الذي اعتمدناه في دراستنا هذه، حيث قمنا بتحديد أساسيات موضوع الدراسة، من إبراز أهميتها وأهدافها كذلك تحديد الإشكالية والفرضيات، وبيان حدود هذه الدراسة، وإبراز الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.



الفصل الثاني

الأداء المؤسسي

-تأثير نظري-

تمهيد

تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل بالتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، وترتبط جوده الاداء في المؤسسة بالاستخدام الامثال الموارد المالية والبشرية، وذلك عن طريق استخدام الاساليب المناسبة لتحقيق أهدافها، والتي تكون مبنية على اهداف واضحة وموضوعية مقابل للتنفيذ لتحقيق أفضل المستوى الاداء.

وأصبح الإهتمام بجودة الأداء المؤسسي وتطبيق نظمه، مبادئه، مطلباً ملحا وخياراً استراتيجياً، باعتبار الجودة أحد أهم الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجيد، والتي تهدف لمسايرة التغيرات العالمية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فتميز المؤسسة في ظل معايير الجودة، يعني زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها، ومن ثم رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات.

وبناء على ما سبق سنقوم من خلال هذا الفصل بالتعرف على مفهوم الأداء المؤسسي من خلال:

II-1. ماهية الأداء المؤسسة

II-2. نماذج جودة الأداء المؤسسي

II-1. ماهية الأداء المؤسسي

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسة كونه المحور الأساسي الذي تنصب عليه جهودها، كما أنه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه، لذلك أصبح تطوير وتحسين الأداء عملية إجبارية حتى تتمكن من تحقيق هدفها الأساسي ولتمثل في البقاء والاستمرارية.

II-1-1. مفهوم الأداء والمصطلحات المتعلقة به

1. مفهوم الاداء

على الرغم من تعددت الدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف واحد و موحد له، و هذا راجع لاختلاف و تنوع توجهات الباحثين و اهدافهم البحثية و كذا تعدد و تنوع المعايير و المقاييس المستعملة في قياسه و تقييمه.

قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الاهداف او عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الاحيان غير عن انجاز المهام. وقبل التطرق إلى وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء، وجب الإشارة إلى أن الأداء يقابله اللفظة اللاتينية Performer والتي تعني انجاز او التنفيذ، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه، وهو نفس المعنى الذي ورد في قاموس Le Robert. (larousse, 1990, p. 313).

يرى Eccles أن الأداء هو: "انعكاس لقدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق اهدافها". (Eccles & Robert, 1991, p. 131)، نرى أن هذا الباحث يركز على فكرة تحقيق الاهداف، فحسبه أن على المؤسسة السعي لتحقيق اهدافها بغض النظر عن الموارد اللازمة لذلك، و هو ما يتفق مع تعريف A.Kherakhem الذي يرى أن الأداء يدل على "تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الاهداف المسطرة". (الداودي، 2010، صفحة 218) والأداء بهذا المعنى في الادبيات التسييرية يعبر عن الفاعلية أما Miller & Bromiley فانطلقا في تعريفهما للأداء من نظرة المستندة على الموارد حيث أنه يمثل "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها" (Miller & Bromiley, 1990, p. 756). فالأداء هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما كفاءة و طريقة استخدام الموارد و نقص ذلك عامل الكفاءة، و النتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي تحقيق الاهداف الموضوعة و نقص هذا الفاعلية.

كما عرف Drucker الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو مقياس ومؤشر للحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الرئيسي و المتمثل في البقاء و الاستمرارية في بيئتها شديدة المنافسة و من ثم المحافظة على التوازن.

إضافة إلى وجهات النظر السابقة هناك من أضفى البعد الاستراتيجي على مفهوم الأداء، حيث يرى Angelier أن "الأداء هو قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها و تمكّنها من مواجهة القوى التنافسية"، و يؤكد

ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، و عليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة و هذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة و الفعالية (مزهودة، 2001، صفحة 87).

2. المصطلحات المتعلقة به

وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف الأداء على انه قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف المرجوة من خلال الاستغلال الامثل لمختلف الموارد المتاحة، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة نشاطها. من خلال ما سبق من التعريفات، يتضح وجود بعض المفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع الأداء الذي يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الموضوعة، حيث يرى بعض المفكرين أن الأداء هو العلاقة بين الاهداف المحققة والاهداف المنتظرة او المخططة، اما البعض يرى الاداء على انه العلاقة بين الاهداف ووسائل المستخدمة، في حين ذهب اخرون الى ابعد من ذلك حيث ركزوا على مدى ملائمة الوسائل الى تحقيق الاهداف. لذلك نجد بعض المفاهيم المهمة التي وجب الوقوف عليها، لتحديد مفهومها ولتفريق بينها وهي: الكفاءة، الفعالية، التنافسية، المواءمة (بومجان، 2015/2014، الصفحات 47-49).

- **الكفاءة (efficiency):** يعرفها بعض الباحثين على انها: "القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف و العمليات المنتظرة بأقل الوسائل" (Plauchu, 2006, p. 07). والتي تعني بإنجاز الاهداف بأقل وسائل ممكنة، وتركز هنا على الاستفادة القصوى من مختلف الموارد والوسائل المتاحة بأقل التكاليف لتحقيق الاهداف المرجوة، كما يراها البعض الاخر الى علاقة الموارد بالنتائج المحققة، فعلى الرغم من التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة إلا انه يجدر الاشارة الى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب ان يراعي نسبة تحقيق الأهداف الموضوعة وبلوغها وهذا ما يقودنا الى مفهوم الفعالية.

- **الفعالية (effectuality):** تعرف على انها "القدرة على تحقيق الاهداف والعمليات المنتظرة والوصول اليها"، فهي تمثل الشق الثاني الاساسي للأداء، ونقصد بها قدرة المؤسسة على الوصول للأهداف و تحقيقها، حيث تحسب من خلال العلاقة او النسبة بين الانجازات المحققة فعلا و بين الموضوع و المخطط لها، اي ان هناك عنصرين لقياس الفعالية هما الاهداف المنجزة و الاهداف المخطط لها، و هنا قمنا بربط الأداء بالأهداف. و من الباحثين من ينظر الى قياس الفعالية من منظورين، اولا ضمن البنية الداخلية و نقصد بها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الداخلية المتعلقة مثلا بنسبة المبيعات، زيادة رأس المال، الارباح، زيادة حجم المنظمة... او ضمن البنية البيئية الخارجة فهي تقاس من خلال قوتها التنافسية، حصتها السوقية، درجة استيعابها للتطور التكنولوجي، مستوى اليقظة لديها، فالمنظور الخارجي مرتبط بدرجة التنافسية و التي لها علاقة وطيدة بأداء المؤسسة.

- **التنافسية:** عرفت التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، و كذا الوصول الى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداء اقتصادي مرتفع في المدى الطويل"، فهي ترتبط بقدرة المؤسسة على الحفاظ على مركزها التنافسي و العمل على

زيادة حصتها السوقية. فمن منظور الادارة الاستراتيجية فالتنافسية تتعلق بالاهتمامات والاولويات التسويقية والاهداف الاستراتيجية المتعلقة بالكفاءة و الفعالية، و تخفيض حالة عدم التأكد و المساهمة في التعلم التنظيمي، ايضا البحث عن الافضليات التنافسية.

- **الملاءمة:** كما سبق وذكرنا ان الأداء مرتبط بكل من الكفاءة والفعالية، و كلاهما يتعلق بمدى بلوغ الاهداف، لذلك يتطلب التنسيق و المواءمة بين العناصر الثلاثة الاساسية: الكفاءة، الفعالية، الاهداف. بحيث ان العلاقة بين الاهداف المحققة والموارد المستخدمة يطرح اشكالية كفاءة المؤسسة، والعلاقة بين النتائج المحققة والاهداف الموضوعية يطرح فكرة الفعالية، اما العلاقة بين الاهداف والموارد المستخدمة يطرح فكرة المواءمة فهناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية بحيث اثبتت العديد من الدراسات ان الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد من خلال جملة من المتغيرات المستقلة وأحد هذه المتغيرات الهامة هو استخدام المؤسسة للموارد برشادة و عقلانية لتحقيق الأهداف.

II-1-2 مفهوم الأداء وجودة الأداء المؤسسي

1. مفهوم الأداء المؤسسي

يقصد بمفهوم الاداء المؤسسي المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، اي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف والأهمية والاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفين في تلك المنظمات.

ويعرف الأداء المؤسسي على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الموظف سواء كان بدنيا او فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه، حيث يحدث هذا السلوك تغيرا ذو كفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة. (بوعطيط، 2009، صفحة 16)

لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والاداء، ذلك بأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتيجة بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز؛ أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

أيضا عرف الاداء المؤسسي بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (الشليبي، 2013، صفحة 37).

2. مفهوم جودة الاداء المؤسسي:

قبل التطرق لمفهوم جودة الأداء المؤسسي يجب أولاً التطرق لمفهوم الجودة، حيث تعد الجودة القدرة على تحقيق رغبات المستهلك أو المستفيد بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه. (شعيب، 2014، صفحة 84)

وتعتبر الجودة مفهوماً واسعاً يفقد الاتفاق العام من خلال الاهتمامات ووجهات النظر المختلفة المتنوعة. وبصفه عامه تعرف الجودة من خلال خمس مداخل هي الامتياز، والخاصية المميزة، المستفيد أو المستخدم، والمطابقة للمواصفات، والقيمة. (سرحان، 2014، صفحة 10)

إن جودة الاداء المؤسسي هي نظام اداري يتركز على مجموعه من القيم ويعتمد على توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين قصد استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي بقصد تحقيق التحسن المستمر للمنظمة بمعنى ان الجودة الاداء المؤسسي تعني انتاج المنظمة لسلعه او تقديم خدمه بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة او تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.

يرتبط مفهوم جودة الاداء المؤسسي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لاي منظمه تطبيقها من اجل تحقيق أفضل اداء ممكن.

تعرف جودة الاداء المؤسسي بانها اسلوب يستخدم لرفع مستوى العاملين والإدارة بدور واهميه تحسين كل اجزاء العمل بالمنظمة من اهداف ومهام وعمليات وعلاقات ومعاملات وسلوكيات وغيرها، وبما يحفز العاملين ويزيد من قدراتهم ومهاراتهم، وبما يحقق الاحتفاظ بالعملاء وولائهم من اجل تحقيق مواصفات وقياسات ومعايير تضبط تحقيق أفضل نتائج النهائية، وتحسين الاداء الخاص والنظام للمنظمة. (الرشيدي، 2022، صفحة 426)

وبالنظر الى التعريفات السابقة لجودة الاداء المؤسسي يمكن ان يعرف على انه الانتقال بأداء المنظمة من فلسفة الاداء التقليدي الى فلسفه الاتقان في كل مكونات ومراحل العمل، لتحقيق أفضل النتائج الملموسة من اجل تلبية توقعات ورغبات المستفيدين ومتطلباتهم الحالية.

II-1-3. أهداف وأهميه الأداء المؤسسي ومكوناته

1. أهمية الأداء المؤسسي

تكمن اهميه جوده الاداء المؤسسي: في ارضاء واشباع حاجات العميل والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات وجميع نشاطات المنظمة لتحقيق اعلى مستوى اداء. جوده الاداء المؤسسي من خلال علاقات المنظمة والميزة التنافسية التسويقية في المنظمات الإنتاجية والخدمية.

تتبع أهمية الأداء المؤسسي للأسباب التالية:

- 1- توجيه نظر الإدارة العليا الى مراكز المسؤولية التي هي أكبر حاجة الى الاشراف، وحيث يكون الاشراف أكثر انتاجية.
- 2- ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها، كذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الاستغناء عنها، او محاولة اصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء اساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والكافات التشجيعية.
- 3- مساعدة مديرية الاقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- 4- ايجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الاساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وايضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل مسؤوليه الإدارية.
- 5- معرفه الاساس الذي يتم بمقتضاه اجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الاعمال بعضها البعض.
- 6- مساعده المستويات الإدارية على التعرف على الاسباب الانحرافات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها.

2. أهداف الأداء المؤسسي

يترتب على تقييم الاداء المؤسسي مجموعه من الاهداف اهمها:

- 1- محاوله تعظيم مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمات من خلال التقليل من الاسراف وتقديم الخدمات باقل التكاليف.
- 2- قياس مدى نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها في ضوء الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية استنادا لمؤشرات الاداء المحددة مسبقا في الخطة.
- 3- الوقوف على المشكلات الإدارية التي توجد في قطاع الخدمة، تؤدي الى انخفاض الاداء داخل الادارات هذا القطاع، ووضع الحلول التي من شأنها المساعدة على الارتقاء بمستوى الاداء.
- 4- الوقوف على مجموعه من المؤشرات والمعايير التي يمكن الحكم بها على جوده الاداء داخل المنظمات العامة والخاصة، والوقوف على مسببات انخفاض الاداء ومن ثم معالجتها.
- 5- تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الاداء والظرف الذي يمكن استخدامه فيها نظرا لوجود اختلافات في نوعيات الاداء داخل كل نشاط من انشطه المنظمة المختلفة.
- 6- يعتبر تقييم الاداء المؤسسي اهم الركائز التي تبنى عليها عمليات المراقبة وتوفير التغذية الراجعة كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- 7- يفيد الاداء المؤسسي في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

8- يعتبر الاداء المؤسسي من اهم دعائم رسم السياسات العامة على مستوى المنظمات او الدولة.

3. مكونات الأداء المؤسسي

يتكون الاداء المؤسسي من خمس مكونات رئيسيه هي: (علي، 2017، الصفحات 42-43)

أولاً. اشراك العاملين: ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين لعملية اتخاذ القرار على شتى المعلومات، فمعظم المؤسسات التي لا تعطي المجال لإشراك العاملين في اتخاذ القرار معتقدة بان على العامل ان يقوم بعمله فقط دون التدخل في امور هي من اختصاص الإدارة، وهناك مؤسسات تعمل على اعطاء الفرصة، للمشاركة في اتخاذ القرار ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق الاقتراح، ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية، وحلقات الجودة في حال تم اختيار احد العاملين كممثل عن زملائه، وتشير اغلب الدراسات الى اشراك العاملين في اتخاذ القرارات تعمل على زياده انتاجيته وتحسين ادائه بشكل مستمر.

ثانياً. ادارة الفريق ذاتياً: والمقصود هنا تمكين الفرق والمجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير اداء العمل، كما وتقييم عملهم كنمط من انماط الإدارة ذاتيه ويعود هذا التمكين الى سببين هما:

- اهمية استثمار العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.
- حاجة العاملين الى ادارة العمل بأنفسهم، والتي تولد وتبني التنافسية العالية لديهم.

ثالثاً. الموارد التكنولوجية: ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات افضل للعملاء، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين انفسهم.

رابعاً. اتعلم المنظمي: تحدثت العديد من الدراسات حول اهمية تعلم المنظمي او التعلم داخل المؤسسة، وهو ما يعرف لماذا توافر المعلومات داخل المؤسسة، حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهه تغييرات الدائمة، وتتم خلال هذه العملية تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة وتصبح التقاليد لا معنى لها، وخصوصا عندما يتم التشارك المعلومات بين جميع المستويات في المؤسسة.

خامساً. ادارة الجودة الشاملة: تهدف عملية ادارة جودة الشاملة الى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار عملية جمع احتياجات المستفيدين من اجل خدمتهم، حيث اصبحت المؤسسات تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي من اجل تحسين ادارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم.

II-2 نماذج جودة الأداء المؤسسي

لقد كان للتحديات العالمية التي تواجهها المنظمات الأثر الكبير في ظهور بعض المنظمات العالمية والإقليمية الرائدة، التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل الجودة والتميز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمنظمات نحو التميز، بحيث تسمح لها عند الاستناد إليها بإجراء تقييم ذاتي، ومن ثم الوقوف على مختلف نقاط القصور والضعف في الأداء. وعليه، سيتم على مستوى هذا المبحث عرض أهم ثلاث نماذج للتميز التنظيمي وهي النموذج الأوروبي، النموذج الأمريكي، والنموذج الياباني

II-2-1 النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم تحفيز واستنهاض قادة المنظمة ومروسيها من أجل تحسين جميع العمليات والعلاقات داخل المنظمة، فهو يعتبر كدليل للمنظمات الأوروبية من أجل التقييم والتحسين المستمر للعمليات، وبذلك أصبح الأساس لأغلبية الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا (صياحي، 2018، صفحة 135)

1. نشأة وتطور النموذج الأوروبي

يعد النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز في العالم، قد جاء إنشاؤه كتقليد لنموذج جائزة Malcolm Baldrige الأمريكية، في ضوء المنافسة الشديدة من قبل المنظمات الأمريكية واليابانية. وفي عام 1990 بدأت الهيئة الأوروبية بتطوير الجائزة بالتشارك مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عن الجائزة سنة 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس ومنحت الجائزة لأول مرة عام 1992. (هاشم، 2016)

وقد قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة وهي منظمة أوروبية غير ربحية، مقرها في بروكسل ببلجيكا، بتطوير نموذج الجائزة ليلائم بالإضافة إلى المؤسسات الكبيرة، مؤسسات القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وقد صدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995، أما بالنسبة للقسم للآخر فصدر عام 1996. وبذلك يكون مجال الجائزة والمكافأة قد شمل المنظمات التجارية الكبيرة، والوحدات العملياتية المساعدة في المنظمات الكبيرة الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام غير الهادفة للربح.

النموذج الأوروبي للتميز هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء، وارضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الأفراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل القيادة، التي تقوم بصياغة وتوجيه الإستراتيجية والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء الموارد والعمليات، والنموذج الأوروبي للتميز هو أيضا إطار يتيح ما يكفي من المرونة للتكيف مع أي نوع من المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه، وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر نموذج التميز الإطار الشامل الذي يمكن استخدامه جنبا إلى جنب مع غيره من أدوات ومعايير التميز الأخرى. وتقدم المنظمة الأسكتلندية للجودة التعريف الآتي: "النموذج الأوروبي للتميز هو أكثر الأطر التنظيمية استخداما على نطاق واسع في أوروبا، مع أكثر من 30000 منظمة تستخدم النموذج

الأوروبي للتميز لتحسين الأداء وزيادة الربح أو العائد الحالي". (باشيوة، البرواري، وعيشوني، 2013، صفحة 68).

2. هيكل النموذج الأوروبي للتميز

يحتوي النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، هذه المعايير التسعة تنقسم إلى:

✓ معايير النتائج: و التي تتحقق من خلال الممكنات وفق مجموعة من الأنشطة المفتاحية أو المحورية كما أن النتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج و مستوى الأداء الذي تم إنجازه.

✓ معايير الممكنات: تتعلق بالطريقة التي تدير وفقها المنظمة أنشطتها المفتاحية حيث يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية الراجعة من معايير النتائج، (صياحي، 2018، صفحة 136)

و فيما يلي سنشرح هذه المعايير، والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على كل معيار منها كما يلي:

(المليحي، 2012، الصفحات 219-225)

القيادة: و له 100 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي. حيث يشير إلى الأسلوب الذي يتبعه قادة المنظمة في بلورة وتوضيح رسالة المنظمة و رؤيتها المستقبلية و أهدافها على المدى البعيد. و يؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة في دفع و تشجيع و مساندة العاملين و تقدير مساهمتهم و إنجازاتهم، و كذلك باعتبارهم المثل الذي يسترشد به العاملون و يتبعونه في تعاملاتهم مع الزبائن، الموردون و غيرهم من شركاء المنظمة و ممثلي المجتمع.

- السياسة و الاستراتيجية: و له 80 نقطة بمعدل 08% من المجموع الكلي، حيث يقيس قدرة المنظمة على إنجاز و تنفيذ الأهداف و العمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجياتها، و التي غالبا ما تكون مستندة إلى الاحتياجات الحالية و المستقبلية لأصحاب المصلحة، و ذلك من خلال بحوث و دراسات مستمدة من الاداء الفعلي، على ان تتم مراجعتها بصفة دورية و مستمرة.

- الأفراد: له 90 نقطة أي بمعدل 09% من مجموع النقاط الكلية، حيث يبحث أسلوب المنظمة في إدارة شؤون مواردها البشرية و تنمية مهاراتهم و إطلاق طاقاتهم المعرفية و إمكانياتهم سواء كأفراد في مجموعات عمل، كما يهتم هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية، بما يكفل مساندة استراتيجياتها و سياساتها و توجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات.

- الشركاء و الموارد: له 90 نقطة أي بمعدل 09% من المجموع الكلي للنقاط، حيث ينظر كيف تخطط و تدير المنظمة علاقتها الخارجية و مواردها الذاتية، من خلال الشركاء الخارجيين و الموردين في إطار دعم السياسة و الاستراتيجية و ضمان السير الفعال للعمليات، و ضمان التوازن بين الحاجات الحالية و المستقبلية لمنظمة.

- العمليات: له 140 نقطة أي 14% من المجموع الكلي، حيث يركز على الكيفية التي يتم بها تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم و المنافع للعملاء و غيرهم من أصحاب المصلحة و إشباع رغباتهم.
 - نتائج الزبائن: له 200 نقطة بمعدل 20% من مجموع النقاط الكلية، حيث يقيس نتائج المنظمة فيما تعلق بما تحققه لعملائها، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها لهم المنظمة، وهل تحقق مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في خدمة
 - نتائج الافراد (العاملين): له 90 نقطة أي بمعدل 09% من مجموع النقاط، حيث يقيس نتائج المنظمة فيما يتعلق بما تحققه لعمالها من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها لهم المنظمة، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في كل مجالات خدمة العاملين.
 - نتائج المجتمع: له 60 نقطة أي بمعدل 06% من مجموع النقاط، حيث يقيس نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه، من خلال قياس درجة ومستوى المنافع التي تحققها للمجتمع، وهل تحقق المنظمة مؤشرات أداء ملحوظة ومرتفعة في المجتمع.
 - نتائج الأداء الرئيسية: له 150 نقطة أي بمعدل 15% من مجموع النقاط الكلية، حيث يقيس نتائج المنظمة فيما يتعلق بنتائج المؤسسة المالية وغير المالية كمردودية راس الأموال، معدلات الربحية، عوائد الأسهم والسندات، أرقام الاعمال، الحصص السوقية وغيرها، و مقارنة هذه النتائج مع منظمات منافسة.
- للعلم، فإن هناك عدة منظمات استفادت كثيرا من التطبيقات الناجحة لنموذج التميز في أوروبا لأنه: (بوسالم، 2015، الصفحات 97-98):
- يمكن استخدامه كأداة تشخيصية للتقويم الذاتي، إذ تقوم المنظمات بتقييم نفسها من خلال مجموعة من المعايير التفصيلية التي تعمل كمقياس مرجعي أوروبي يساعد المنظمات في تحديد مجالات التحسين ومن ثم إمكانية تطوير وتنفيذ خططها.
 - يعتبر النموذج خطوة غير عادية لتعبئة الذكاء الجماعي للمنظمة نحو الأداءات والتطويرات التي تطمح إليها، ووسيلة فعالة لتوطيد وحفز واستنهاض قادة المنظمة وإطارها من منظور تحسين جميع العمليات والعلاقات الداخلية للمنظمة.
 - يمثل إطار للاتصالات الداخلية والخارجية، بطريقة تعزز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
 - يستخدم حاليا على نطاق واسع في أوروبا وقد أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أوروبا.

- إمكانية الربط بين عناصر متنوعة من الممكّنات: القيادة، الأفراد، السياسة والإستراتيجية، الشركاء والموارد العمليات، وعناصر النتائج المتعلقة بإنجاز الأهداف المتمثلة في: نتائج الأفراد، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع ونتائج الأداء المفتاحية.

II-2-2 النموذج الأمريكي للتميز Malcolm Baldrige

يعد النموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل نظيراتها اليابانية والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية. فـنموذج Malcolm Baldrige للتميز يعتبر منهجاً للتحسين المستمر يستهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة، لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المنظمة ونتائجها على جميع أصحاب المصالح (سهمود، 2013، صفحة 16).

1. نشأة النموذج الأمريكي للتميز

في أوت 1987، وقع الرئيس الأمريكي رونالد ريغان على قانون رقم 100-107 ينص على تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم Malcolm Baldrige نسبة إلى وزير التجارة الأمريكي الأسبق، والذي شغل هذا المنصب خلال فترة 1981-1987 إذ كان من كبار المدافعين عن الجودة. وقد أنشأ الكونغرس الأمريكي هذه الجائزة لزيادة الوعي بضرورة تميز الشركات الأمريكية على نظيراتها اليابانية والأوروبية، إذ رصدت لها مبالغ مالية هامة وامتيازات أخرى، وقد تكفل المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة، وتديرها الجمعية الأمريكية للجودة American Society For Quality.

كان اقتصار الجائزة في البداية على الأنشطة المتعلقة بمنظمات الأعمال، ولكن في عام 1999 تم توسيع الجائزة لتشمل مؤسسات التعليم والرعاية الصحية، وقد منحت هذه الجائزة لأول مرة عام 1988 إذ تم تقاسمها بين ثلاث شركات اثنان منهما تشيطان في مجال الصناعة وهما شركة Motorola وشركة Westinghouse Electric، أما الشركة الثالثة فقد كانت تنشط في المشاريع الصغيرة وهي شركة Globe Metallurgical. وفي عام 2004، حول الرئيس الأمريكي بوش للمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا توسيع برنامج الجائزة ليتضمن المنظمات غير الربحية والحكومية، البرنامج بدأ في التطبيقات على المنظمات غير الربحية في عام 2006 ببرنامج تجريبي، وشرع في تسليم الجوائز في عام 2007، إذ تدار جائزة Malcolm Baldrige في الوقت الحالي من طرف المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بمساعدة الجمعية الأمريكية للجودة وقطاعات خاصة أخرى. (باشيو، البرواري، و عيشوني، 2013، صفحة 67).

تعتبر جائزة Malcolm Baldrige جائزة رفيعة المستوى جداً تمنح سنوياً للمنظمات الأمريكية المتميزة، من قبل الرئيس الأمريكي حيث تقدم سنوياً إلى ثلاث منظمات على الأقل في واحدة من الأصناف الآتية: التصنيع، الخدمات، المؤسسات الصغيرة، التعليم، والرعاية الصحية. فهي تعتبر منهجاً للتحسين المستمر بهدف الحصول على

النتائج التي تعتبر هامة للمنظمة. (بوسالم، 2015، صفحة 99) اذ يرى الكثير من الكتاب و الباحثين أن النموذج الأمريكي للتميز أنشأ من أجل تحقيق ثلاث أهداف رئيسية و هي (لبوخ، 2006، الصفحات 49-50):

- تكريم المنظمات الرائدة في مجالها والاعتراف بها كمنظمات حققت تحسينات و نتائج متميزة من حيث طرق الأداء التنافسي و كذا المنتجات، و الخدمات التي تقدمها.

- تسهيل تبادل وتشارك المعلومات بين المنظمات الامريكية من جميع الأنواع، مما يمكن من نقل تجارب و خبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى الوصول إلى مراتب اعلى من التميز.

- زيادة تنافسية المنظمات الامريكية، من خلال الترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء، و زيادة التوعية بأهمية تحسين الجودة و الأداء المتميز.

2. هيكل النموذج الأمريكي للتميز Malcolm Baldrige

تعتمد جائزة **Malcolm Baldrige** على مجموعة من المعايير لتحسين وتقويم الجودة التنظيمية، حيث يمكن أن تستخدم كأداة للتقويم الذاتي، وهي معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطارا متينا لتصميم وتقويم المنظمات. ومعايير هذا النموذج تنحصر في سبعة مجالات هي: (العنزي، 2016، الصفحات 424-425):

● القيادة: لها 120 نقطة، ويعتبر هذا المعيار المحرك الرئيس للأنشطة و الأنظمة التي تدفع المنظمة إلى التميز، لأنه يمثل رؤية الإدارة العليا و فلسفتها و منظومة القيم التي تؤمن بها، حيث يبحث عن أسلوب تعامل كبار المسؤولين التنفيذيين بالمنظمة مع كل الأطراف، و خلق بيئة عمل إيجابية تحتضن الابداع و الابتكار و ترعى الموهوبين و تعترف بإسهاماتهم، هذا فضلا عن التركيز على عمليات التحسين المستمر.

● الاستراتيجية: لهذا المعيار 85 نقطة، من خلاله يعد تحقيق التميز منظور استراتيجي وعملية ذات رؤية متكاملة الابعاد تتضمن وضع الأهداف بعيدة الأمد، وإجراء التغيرات التي تكفل تحسين الأداء التنظيمي بهدف إرضاء أصحاب المصلحة خاصة الزبائن. كما يتناول هذا المعيار تحديد الصيغة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، خاصة ما تعلق بتحويل الرؤية والأهداف إلى واقع ملموس من خلال خطة تشغيلية و تكتيكية، و نشرها على مجال واسع في المنظمة، و قياس نسب التقدم باستمرار و تحديد نسب الانحراف عن الأهداف.

● الزبائن: لهذا المعيار 85 نقطة، ويركز على ضرورة المعرفة الدقيقة و وقعات العملاء و الأسواق، و ضرورة بناء علاقات مع الزبائن، و كسبهم و تعزيز ولائهم، خاصة ما تعلق بخصائص المنتجات قياسا بالمنافسين و التفوق عليهم. وفي هذه الحالة المنظمة مطالبة بضرورة فتح أبواب الحوار مع الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن تلبية احتياجاتهم قياسا بتوقعاتهم حول المنتجات المقدمة، كما ان الاستثمار في المعلومة المرتدة من الزبون ونشرها عبر كامل أقسام المنظمة يعد

ضروريا لزيادة فرصة الابداع والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات بغرض كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

● تحليل المعلومات، وإدارة المعرفة: له 90 نقطة، ويتناول جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب، خاصة ما تعلق منها بالجودة والنوعية التي يطلبها الزبائن، وفي هذه الحالة يجب قياس قدرة المنظمة على استخدام المعلومات وأساليب استقبالتها وتداولها وتخزينها ونقلها، بالإضافة إلى تنظيمها وتحديثها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تضمن تميز المنظمة وتفوقها على المنافسين.

● المورد البشري: 85 نقطة، ويبحث هذا المعيار كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لتحقيق أداء عال مع ضمان الولاء والالتزام بتنفيذ رؤيتها وتطبيق رسالتها، فهذا يتطلب بناء مناخ تنظيمي فعال يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي والفكري للعاملين اتجاه انجاز الاعمال وتطوير القدرات والمهارات، من أجل التأسيس لثقافة تنظيمية تتصف بالتواصل المفتوح وتنويع الأفكار.

● العمليات: لهذا المعيار 85 نقطة، ويتمحور حول تصميم العملية وإدارتها من أجل الوفاء بطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن، بالإضافة على اعتماد نظام رقابي فعال منعا لحدوث الأخطاء والهفوات، مع ضرورة اعتماد السرعة والمرونة في هذا المجال، كما ان ذلك يتطلب حسن اختيار الموارد والمعدات والتقنيات المطلوبة، هذا فضلا عن الاهتمام بعنصر البحث والتطوير.

● النتائج: يعتبر اهم معيار حيث يستحوذ لوحده على 450 نقطة من بين اجمالي النقاط، ويركز على تحسين أداء المنظمة في مجالات الأداء المفتاحية الأساسية كدرجة قبول الزبائن، رضا العاملين، جودة الخدمة أو السلعة، قيمة الشركاء والموردين، الحصة السوقية، النتائج المالية، نتائج القيادة، الأداء التشغيلي، الإدارة والمسؤولية الاجتماعية، وكذا مستوى أداء المنظمة قياسا بالمنظمات الأخرى.

وقد استفادت المنظمات الأمريكية كثيرا من إرشادات المعايير التي قدمتها الجائزة، ولاقت مطبوعة الجائزة رواجا كبيرا إذ تم طبع أكثر من 200 ألف نسخة سنويا في حين أن المتقدمين للجائزة لا يفوق 100 مؤسسة، وهذا ما دل على أن هدف غالبية المؤسسات ليس الحصول على الجائزة وإنما استخدام معايير Baldrige لقياس أدائها (كواشي، 2013، صفحة 322). كما أثبتت التجارب أن المنظمات التي اعتمدت معايير Baldrige في قياس أدائها تمكنت من تحقيق رضا زبائنها وكذا الرفع من حجم مبيعاتها وأرباحها، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالتقارير عن نتائج المنظمات العشرين الأوائل في منافسة جائزة Baldrige بين عامي 1988 و1989 بينت أن هناك تحسن وارتفاع في قيمة هذه المنظمات بحيث ارتفعت أسهمها بنسبة 13.7% ونسبة المبيعات ارتفعت بـ 8.6%، وكذا تحسن المعدل السنوي للعائد على الأصول بنسبة 1.3% (لبوخ، 2006، صفحة 05).

II-2-3 النموذج الياباني للتميز

نظرا لاهتمام اليابان بحركة الجودة والتميز، تم تطوير العديد من نماذج التميز التنظيمي في اليابان من أكثرها شعبية هو جائزة Deming للتميز.

1. نشأة وتطور النموذج الياباني للتميز

في جويلية 1950، قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بدعوة Deming لتقديم عدد من الدورات عن مراقبة الجودة، خصوصا مراقبة الجودة الإحصائية، ثم أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1951 جائزة Deming والتي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية، علما أن الجائزة كانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتمامها، وتتقدم للفوز بها، وقد تحصلت عليها بعض الشركات الأمريكية. وتقوم المؤسسة في كل عام بمنح جوائز باسمه للأفراد والمنظمات التي تحقق إنجازات متميزة، كما أن هذه الجائزة تنقسم إلى أربعة فئات (صياحي، 2018، الصفحات 126-128):

- جائزة Deming للأفراد: وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذي قدموا إسهامات واضحة في دراسة TQM أو الطرق الإحصائية المقدمة فيه، وكذا الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار TQM. وللتقدم إلى هذه الجائزة يجب أولا أن ينال الشخص المتقدم للجائزة تركية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة، ولا يشترط من الشخص المتقدم إلى الجائزة أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية.

- جائزة Deming لتطبيق رقابة الجودة: وهي جائزة سنوية تمنح للمنظمات أو أقسام المنظمات التي نجحت في تطبيق TQM و المتوافق مع المبادئ و نوع الصناعة و العمل و المجال و بفاعلية، بالإضافة إلى تحقيق تحسينات متميزة في الأداء من خلال ذلك التطبيق، و يتاح لكل الشركات ان تتقدم للجائزة سواء كانت من قطاع عام أو خاص، صغيرة أو كبيرة، للتسويق المحلي أو للتصدير الخارجي/ و كل المنظمات التي تتوافق مع معايير الجائزة أو تتجاوزها وفق اختبارات معنية، و في الأخير سيكون بمقدورها الحصول على الجائزة التي تتضمن مجموعة من التوجيهات و هي:

✓ التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيم الصناعة والعمل، بيئة الاعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف واستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحدي تحت قيادة إدارية واضحة.

✓ استيعاب النتائج المنتقة من الأهداف والاستراتيجيات.

✓ تنفيذ TQM على نحو ملائم لإنجاز لتلك الأهداف والاستراتيجيات.

- جائزة السيطرة على الجودة لوحدة الأعمال العملية: تقدم الجائزة لوحدة عمل داخل المنظمة تكون قد أنجزت تحسينات متميزة في الأداء، من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في سنة الترشيح، وتختلف عن

الجائزة التطبيقية في أنها لا تمنح للشركة ككل، أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدة اعمال فردية لم تشارك في تلك الجائزة، وليس شرطاً أن تمتلك الوحدة كل الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجودة وضمانها.

- قلادة Deming: يتم تقديمها الى أولئك الذين نجحوا في الجمع بين تطبيق التفكير الإحصائي والإدارة بطريقة تدعم كل منها الآخر وتعززه وتؤدي إلى الجودة في المنتجات والخدمات، وقد يكون المرشحون للميدالية من المديرين أو مساعدهم، وتشترط الجائزة مجموعة من الشروط كوجود المترشح للميدالية على قيد الحياة وممن لديهم مؤهلات علمية، كما انه يطلب من المترشح تطبيق النظرية على شركة ما بشكل شخصي. وآخر من تحصل على هذه القلادة هما Rocco Perla سنة 2016، والذي كان يشغل منصب أستاذ مساعد في العلوم الصحية الكمية في بوسطن، بالإضافة إلى David. Langford سنة 2017 و الذي عمل على تحسين التعليم من خلال انشاء مفاهيم مثل التعلم الجيد و التعلم العميق.

أما غرض الجائزة هو تحفيز المنظمات لقيادة عمليات التطوير والتنمية والتحسين وتسريعها في بيئة الأعمال اليابانية، والجائزة لا تقوم اداء المنظمات وفقاً للنتائج الحالية المحققة، ولكن أيضاً وفقاً لمدى الفعالية المتوقعة في المستقبل، إذ يتم تقويم ما إن كانت أنشطة المنظمة تتناسب مع ظروفها، وهل تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية (بوسالم، 2015، صفحة 104).

2. هيكل نموذج الياباني للتميز Deming Prize

يحتوي على 10 معايير متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي (بوسالم، 2015، صفحة 105):

- الإدارة العليا: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث كيف تضع المنظمة توجهاتها وخياراتها الإستراتيجية وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وكيف يقومون بإدارة أنشطتها لتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة ككل، ومدى التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين المستمر.

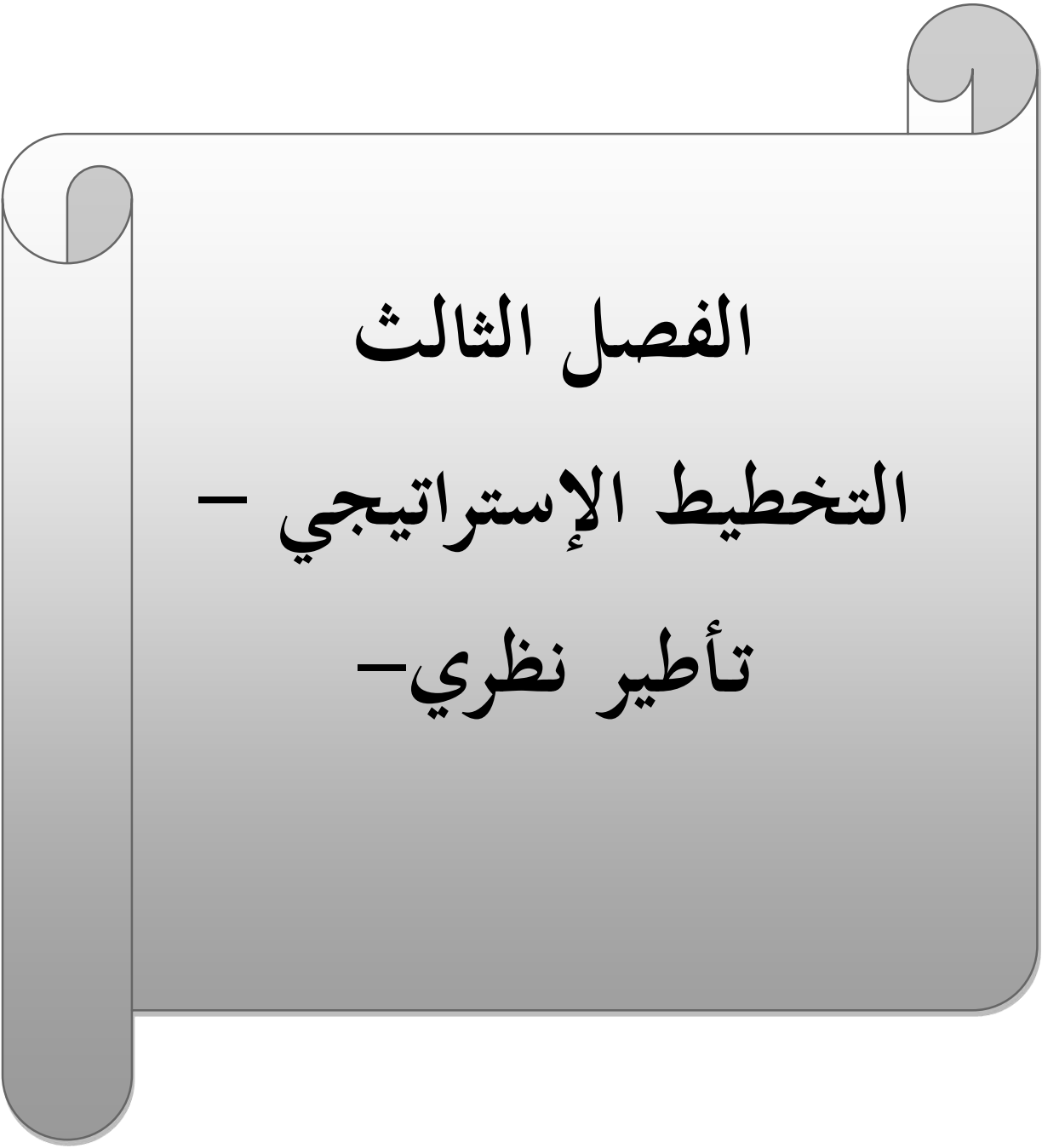
- نظم إدارة الجودة الشاملة: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر في درجة الالتزام بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر ابتداء من تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج، بل على نطاق أشمل يضم وظائف المنظمة ككل.

- نظام تأكيد الجودة: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقيس مدى فعالية تصميم وتنفيذ نظام تأكيد الجودة الذي يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، وعمليات الإبداع والتحسين المستمر.

- النظم الإدارية لعناصر المنظمة: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر في درجة التزام نظم إدارة عناصر المنظمة ووظائفها وعملياتها بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر على مستوى المنظمة ككل.
- تنمية الموارد البشرية: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث مدى اهتمام المنظمة والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية من خلال أنشطة التدريب والتعليم المستمر لمعرفة مدى امتلاك المنظمة لبنية تحتية تتوافر على عناصر القوة لدعم وتعزيز أنشطة الجودة والتحسين المستمر.
- الاستخدام الفعال للمعلومات: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر في فعالية إدارة واستخدام المعلومات الأساسية لدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر لتحديد مدى امتلاك المنظمة لبنية تحتية قوية داعمة لأنشطة الجودة والتحسين المستمر.
- قيم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقاس مدى تطبيق الطرائق والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- الطرائق العلمية: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث في مدى التطبيق والالتزام بالطرائق العلمية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك الطرق الإحصائية للتحسين المستمر في الجودة.
- قدرات المنظمة: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر في مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر قوة بالنسبة للمنظمة وتمكنها من تحقيق التميز.
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة: وله 10 نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقاس مدة قدرة المنظمة على التحقيق المستمر لأهدافها، ولتوجهاتها وخياراتها الاستراتيجية، وخططها المستقبلية، خصوصاً من وجهات نظر زبائنهم.

خلاصة:

يعتبر الأداء المؤسسي كمفهوم يرتبط بكل من الكفاءة والفعالية، أي أنه يرتبط بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام الموارد من جهة أخرى، وينبغي على المؤسسة التحسين من أدائها على الرغم من مختلف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر سلباً عليها والعمل على تحقيق التميز في الأداء، والذي يقوم بالأساس على فلسفة الجودة الشاملة، ومن خلال تطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر في نفس الوقت بمثابة نماذج للأداء المتميز. لذل نجد أنه لا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات التي تعتبر الجودة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والتي ترميه من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والسماح لها بالتميز عن المنافسين من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية عن طريق الاستخدام الكفوء والفعال للموارد وهو ما يتضمن معنى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، ولا يتم هذا إلا من خلال تخطيط استراتيجي تقوم به المؤسسة على المدى البعيد. لذا سنحاول من خلال الفصل الموالي لتطرق لتأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسية.



الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي -

تأثير نظري -

تمهيد:

يعتبر تخطيط الاستراتيجي مرحلة اساسيه ومهمه من مراحل العملية الإدارية، يمثل اسلوبا بالتفكير والمفاضلة بين اساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل الملائمة لإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الاهداف المرغوبة في تحقيقها من ناحية اخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه جغرافي بسبب ثوره المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

وترجع مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجيا وغيرها، التي تؤثر في اداء العمل، اذ ان المنظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لعدم التأكد خصوصا في البيئة الخارجية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية، والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الاهداف في ظل ظروف البيئة المتوقعة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق بشكل من التفصيل للتخطيط الاستراتيجي من خلال:

III-1. ماهية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

III-2. مراحل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي

III-1. ماهية التخطيط الاستراتيجي

تشير الإدارة الاستراتيجية الى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطريق لنشأة مفهوم الإدارة الاستراتيجية، مستوياتها ومكوناتها.

III-1-1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

العديد من الباحثين والمفكرين تناولوا مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث وصف كوتلر التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية خاصة بوضع وإدامه العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والازدهار في المستقبل. (بلخاخ، 2023، صفحة 8)

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، إذ ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة. (المبارك، 2017، صفحة 559)

إن تخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات. (لعروسي، دحماني، و مياحي، 2011، صفحة 23)

كما يعرف على أنه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو تهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية. (زعبي، 2016، صفحة 31)

وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبل مستهدف. (يعيشي، 2016، صفحة 09)

يمكن تصنيف التعريفات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي إلى مجاميع عدة (الجشعمي، 2008، الصفحات 11-12):

- المجموعة الأولى: ركزت على الارتباط باتخاذ القرار ويرون انه مجموعة من القرارات والتصرفات التي تقوم الى تطوير استراتيجية فاعلة.
- المجموعة الثانية: ركزت على علاقاته بعمليات التخطيط الاستراتيجي ذاتها، حيث عرف على انه عمليات وضع الأهداف التنظيمية، ومن ثم تحديد الاستراتيجية العامة وتجميع الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف.
- المجموعة الثالثة: ربطته بتطوير الأهداف والرسالة، فهو عمليات خلق أو إعادة كتابة رسالة المنظمة وتعريف وتقييم الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات، لإغناء هذه الأهداف وتحديد الموارد المطلوبة.
- المجموعة الرابعة: أشارت إليه بدلالة المستقبل، فهو توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته، فهو نوع من أنواع التخطيط المراد منه استشراف المستقبل والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهة.

2. خصائص التخطيط الاستراتيجي

ان نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية. كما ان الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها اساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة. وتتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (بني خمدان، 2009، الصفحات 56-57)

- ان عملية تخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى ان الافكار الواردة بالخطة يجب ان تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية ومتكاملة وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وافكار متناثرة.
- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس ارباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهه بذاتها.
- ان تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، ردود فعل لأحداث البيئية.
- عملية تخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلمي وردود افعال.

- ان تكون عملية تخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليس دفاعية مغلقة.
- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
- ان تكون موجهة بالأولويات وليست مجرد اضافات متقطعة.
- هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- ان تكون عملية تخطيط الاستراتيجي فعال وليس تأجيل وتمهل.
- عمليه تخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية.
- وهناك مجموعة من الخصائص والتي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال وهي:
- دعم واسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية تخطيط الاستراتيجي.
- التشاركية في عمليه التخطيط الاستراتيجي، اي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء.
- ان عمليه تخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.
- تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للإنتاج.

III-1-2. أهمية التخطيط الاستراتيجي ومقوماته

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد اهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة باعتباره يمثل الحجر الاساس في توجه المنظمة نحو استثمار مواردها ومن هنا سوف نوجز هذه الأهمية نوردتها بالنقاط الآتية: (حميد و طارق، 2017، الصفحات 77-78)

- بعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل حالة تأكد والمخاطرة المقترنة بالمتغيرات الخارجة عن ادارة المنظمة.
- مساعدة المدراء في وضع استباقيات ملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية والمطروحة امامهم.
- كما أكد على مساعدة ادارة المنظمة في الانتباه لمواردها وربطها مع الاهداف والاستراتيجيات التي تساعد في النمو والتقدم.
- واخيرا يشير للتأثير الايجابي للقدرات الإبداعية على اداء المنظمة كونه يساعد في التخمين الصحيح على كيفية تكريس الموارد لتحمل مقدار أكبر من الإبداع وتحمل المخاطرة.

2. مقومات التخطيط الاستراتيجي

يراد بالمقومات الأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل الاتي (عبد السلام و عبد

المطلب، 2018، صفحة 54):

- دراسة البيئة وتحليل الواقع: من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط الاستراتيجي تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة.
- التنبؤ بأهداف الخطة: عملية التنبؤ علمية دقيقة لا بد وأن تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظيف وسائل وطرق إحصائية في استخدام البيانات والمعلومات كرسم صورة لأحداث المستقبل وأجل أن تكون الصورة صحيحة الي حد ما، وينبغي أن تؤخذ في الاعتبار دقة التنبؤ لأن التنبؤ يقود الي صورة مشوشه للمستقبل.
- وضع الأهداف: ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فاذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الاستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية، وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة بكاملها ولكل قطاع أهدافه الخاصة.
- السياسات Policies: مجموعة من المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول الي الأهداف المرسومة وبهذا فان السياسات تقدم للمخططين في شكل مجموعة من القواعد الاسترشادية منها تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة.
- الإجراءات Procedures: يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفضي الإجراءات الي تجويد أسلوب العمل والجهة المسؤولة عن تنفيذه ومصادر القرار الرئيسية فيه وقد تكون الإجراءات بسيطة أو معقدة وطويلة حسب طبيعة كل عمل وتخضع جميعها للشروط لتعطي نتائجها المرجوة.
- مستلزمات تنفيذ الخطة: إن وضع السياسات والإجراءات تصف كيفية تنفيذ الأعمال و لا يكفي ذلك لتحقيق لأهداف إلا اذا توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والإمكانات المادية من السلع والخدمات وهذه
- المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع أموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية وغيرها.
- البرامج Programs: يعرف البرنامج عبارة خطة مصغره لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة الي مخرجات محددة، إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة

مما يتطلب بذل جهود من أجل إحداث التناسق والتشابه الفاعل بين البرامج لأن أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بشكل غير مطلوب.

III-2. مراحل التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمراحل القيام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا، والمعوقات التي تواجهها في ذلك.

III-2-1. مراحل التخطيط الاستراتيجي وفوائده

1. مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر هذا التخطيط الإستراتيجي بالمراحل التالية: (الرجي و ملكاوي، 2012، الصفحات 291-293)

أ- التهيئة والاعداد:

وتنطوي هذه المرحلة على التأكد من ان المنظمة مهيأة لممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال:

- تبني الإدارة العليا لفكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام به.
- وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي.

ب- تحليل الوضع الراهن:

تبدأ ممارسة التخطيط بالاستراتيجي بالخطوة الأولى بالتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة. وينطوي تحليل الوضع الراهن على تحليل كل من البيئة الخارجية للمنظمة، والبيئة الداخلية لها (او قدرتها الذاتية)، ويستخدم في هذا التحليل نموذج التحليل الرباعي (swot analysis).

- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

تتضمن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة الإدارة، وتنقسم عناصر البيئة الخارجية الى مستويين:

✓ البيئة الخارجية العامة: وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، او المجال الذي تنتمي اليه مثل: العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، والعوامل الدولية، والعوامل القانونية والتشريعية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الطبيعية.

✓ البيئة الخارجية الخاصة: وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.

● تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف):

هي جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل سياسات ونظم وقواعد وإجراءات العمل والتسهيلات المادية والموارد البشرية العاملة وظروف العمل المادية والمالية المتاحة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بهدف تحديد عناصر ومقومات قوة المنظمة وضعفها مما يمكنها من اقتناص الفرص البيئية المتاحة، وتجنب أو تحديد أو الحد من التهديدات المحتملة، وبالتالي وضع استراتيجية للمنظمة تحقق أهدافها العامة ورسالتها، فمواطن القوة التي تمثل القدرات الذاتية للمنظمة والتي تميزها عن منافسيها، سواء كانت موارد وامكانيات بشرية أو مادية أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة. ومواطن الضعف التي تمثل القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء كانت في الموارد والامكانيات البشرية أو المادية أو نظم العمل المطبقة، ويمكن ان تعوق المنظمة عن تحقيق رسالتها وأهدافها.

ج- وضع الخطة الاستراتيجية:

ويتم ذلك من خلال تحديد ما يلي:

● الرؤية والرسالة:

تعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المنظمة، هي محصله تحليل الخبرات السابقة والموقف الراهن والظروف المستقبلية وتعكس فلسفه الإدارة العليا للمنظمة وأولوياتها والمجالات الأساسية للنشاط والصورة المستقبلية للمنظمة، بينما تعبر الرسالة عن الغاية أو الغايات من وجود المنظمة، وتعتبر بمثابة بطاقة هوية للمنظمة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة أو المشابهة، وتمثل رساله المنظمة في: العملاء، المنتجات، الاسواق، التكنولوجيا، الربحية، الفلسفة، المفهوم الذاتي، الصورة العامة، العاملين.

● الاهداف:

تعتبر الاهداف هي نتائج مطلوبة الوصول اليها، وذلك من خلال مخرجات تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي الى تحقيق هذه النتائج أو الاهداف. وتنقسم الاهداف وفقا للمدى الزمني أو المستوى التنظيمي المسؤول عنها الى ثلاث انواع: اهداف استراتيجية، واهداف تكتيكية، واهداف تشغيلية.

● الاستراتيجيات:

يحدد هذا المكون العناصر الرئيسية والدرجة المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج المستهدفة. أي أنها هي الوسيلة لتحقيق الاهداف ومن ثم الغايات. ويعتمد وضعها على نتائج تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، اذ تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الوضع الراهن.

د. تنفيذ الاستراتيجية:

ويقصد بها وضع الاستراتيجية موضع التطبيق العملي، وجعل الافراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ ادوارها او ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيم قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية، ووضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى التقدم عملية التنفيذ، وكذلك خلق ثقافة للمنظمة او مناخ تنظيمي داخلي ينسجم مع الاستراتيجية بما يضمن نجاحها.

هـ. المتابعة والتقويم:

لا يمكن النظر الى عملية وضع الاستراتيجية او تنفيذها على انها مهمة تتم مره واحده فقط، فرما لا تعمل استراتيجية بصورة جيدة، او ان بعض الظروف الخارجية او القدرات الذاتية قد تغيرت مما يتطلب معه اجراء بعض التعديلات لإعادة الاستراتيجية الى مسارها، هناك تغيرا جوهري على مستوى بيئة المنظمة الخارجية مما يضطرها الى اجراء تغيير في استراتيجياتها.

2. فوائد التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظريا لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء وهذا ما اجتمعت عليه معظم المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي ومن اهم المبررات الداعية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي ما يلي: (عبد المطلب، 2018، صفحة 55)

- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل.
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع وعي المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.

- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلافاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

3. العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي (معوقاته)

يمكن حصر العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (مخلوفي، 2020، الصفحات 25-26)

- الموارد المالية: يجب ان تتوفر الموارد المالية للقيام بعملية تخطيط الاستراتيجي.
- شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تاريخ التخطيط بالمؤسسة: كلما ارتبط بتاريخ المؤسسة مشاكل في التخطيط، كلما كانت عملية تخطيط الاستراتيجي بها عقبات.
- معدل نمو المؤسسة: كلما كان معدل المؤسسة بسيط ومناسب، كلما كانت امكانيات تخطيط الاستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عالياً، كلما كانت هناك مشاكل امام التخطيط الاستراتيجي.
- المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات اداريه عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- الوقت: كلما كان المديرون قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية تخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.
- توافر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- انظمه المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيد للمؤسسة يسهل الحصول على المعلومات.
- ثقافه المؤسسة: فوجود فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي لنجاحه.
- تحمل المخاطرة: كلما كانت المؤسسة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة، كلما ساعد ذلك على نجاح تخطيط الاستراتيجي.
- المرونة: يجب ان تتوافر درجه عالية من المرونة لمقابله التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
- الابتكار: كلما زادت درجه الابتكار والابداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته.

4. صعوبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

يمكن تصنيف صعوبات تخطيط الى نوعين اساسيين هما: (بوقندورة، 2016، الصفحات 60-63)

أ- صعوبات تعود الى الافراد العاملين في التخطيط او في تطبيق الخطة.

هناك بعض الاسباب المتعلقة بسوء تصرف الافراد ويعزى اليها الفشل في التخطيط واهمها ما يلي:

قله الالتزام بالتخطيط: بالرغم من الاهتمام بالتخطيط الا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.

- عدم التفريق بين الدراسات التخطيطية والخطط: لا يمكن القول بان هناك خطه الا إذا كان هناك قرار منه نوع ما.
- ففي العديد من المنشآت هناك دراسات تخطيطية ولكن لا تصل الى مستوى الخطة الملزمة.
- الاعتماد الكبير على الخبرة: الخبرة يمكن ان تكون عاملا خطيرا لان ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة وهذه الآراء قد تكون خاطئة.

- مقاومه التغيير: التخطيط قد يقترح اشياء جديدة وهذا يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة والمعروف بان الاشخاص يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة وحفاظا على امتيازاتهم ونفوذهم.
- جميع هذه الاسباب تظهر بان الحصول على خطط فعالة ليس بالأمر السهل ومع ذلك فالتعرف على هذه الاسباب يسهل تحاشي هذه الصعوبات او العمل على تقليل تأثيرها.

ب- صعوبات ناتجة عن تعقيد عملية تخطيط نفسها:

هناك بعض الصعوبات التي تجعل عملية التخطيط معقدة وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص بل هي خارجة عن ارادته، انما الصعوبات المزروعة في العملية نفسها وظروفها وهي موجودة مهما كان المخطط جيدا. ان هذه الصعوبات لا تعترض جميع نشاطات التخطيط ومع ذلك فان التعرف عليها قد يزيل الاحباطات التي قد تحدث في عملية تخطيط وتشمل هذه الصعوبات ما يلي:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: ان حاله عدم التأكد الموجودة فيما يختص بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لان العديد من العوامل تتغير من الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغير. ومع ذلك فان استخدام اساليب التنبؤ الحديثة قد تجعل هذه الصعوبات اقل حدة ومع اعطاء اهتمام أكبر للبيئة الكلية للمنظمة قد نستطيع تقليص هذه الفجوة المعلوماتية.

- مشكله سرعه التغير: ان سرعه تغير التي تحدث في الصناعة قد تتركب الكثير من الشركات فتحول المنظمات من منظمات صغيره الى منظمات كبيره مع التطور السريع في المنتج نفسه فقد فاق اي توقع.
- عدم المرونة: عناصر البيئة الداخلية قد تؤدي الى بعض المشاكل فالموظفون داخل المنظمة يطورون نماذج سلوكيه معينه من الصعب تغير. كذلك فان السياسات والاجراءات التي تطبق في منظمه ما قد يصعب تغييرها لان الموظفين قد اعتادوا عليها وكذلك عناصر البيئة الخارجيه كالعوامل السياسيه والتكنولوجيه والاقتصاديه تلعب دورا مهما ولا يوجد للمنظمة سلطه على هذه العناصر.
- الوقت والنفقه: ان القيام بعملية التنبؤ تحتاج الى وقت ونفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو الى الانفاق ما دام هناك ايرادات ملائمه متوقعه من هذا الانفاق، الا ان تحديد هذا الامر ليس بهذه السهوله. كذلك فان عامل الوقت مهم لان القرار يجب اتخاذه في وقت معين. وفي بعض الاحوال قد يضطر المدير لاتخاذ القرار تحت ضغط معين ولو لم تتوافر المعلومات الكافيه.

III-2-2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء المؤسسي

التخطيط الاستراتيجي له أثر كبير وإيجابي في جودة الأداء المؤسسي. ويمكن إبراز بعض الآثار الرئيسية التي يمكن ان يحققها التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي: (ابراهيم الشريف، 2022، الصفحات 138-139)

- توجيه الجهود: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يتم توجيه جهود الفريق بشكل أفضل نحو تحقيق هذه الأهداف. يتم توحيد التوجه وتركيز الجهود على الأولويات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.
- تخصيص الموارد: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتم تخصيص الموارد بشكل فعال وفقاً للأولويات والاحتياجات الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين استخدام الموارد وتحقيق أفضل قدر من الكفاءة والفاعلية.
- تحسين التخطيط والتنظيم: يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين عمليات التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة. يتم وضع هياكل تنظيمية فعالة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، مما يعزز التنسيق والتعاون ويقلل من التشتت والتداخل.

- قياس الأداء والمتابعة: يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع نظام لقياس ومتابعة أداء المؤسسة بصورة مستمرة. يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية وتقارير المتابعة والتقييم، مما يمكن إدارة المؤسسة من تحديد مدى تحقيق الأهداف واتخاذ التدابير اللازمة في حالة الانحراف.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة حاسمة لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي يتم توجيه الجهود وتحديد الاتجاه الذي يجب اتباعه لتحقيق الرؤية وتحقيق الأهداف المستقبلية. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد المسار الأمثل للمؤسسة وتحديد الفرص والتحديات التي يجب مواجهتها. فهو يوفر إطاراً لاتخاذ القرارات وتوجيه استخدام الموارد بشكل فعال، مما يساعد في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية. كما انه يسمح بمتابعة ومراقبة تقدم المؤسسة والتحقق من تحقيق الأهداف المحددة. اين يمكن إجراء تعديلات وتعديلات على الخطة بناءً على التغيرات في البيئة الخارجية أو الظروف الداخلية. وعليه فان التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية استراتيجية شاملة تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والاستدامة في المدى الطويل. إنه عملية مستمرة ومتكاملة تتطلب التزاماً وقيادة فعالة واستخدام الأدوات المناسبة. بفضل التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات أن تتطور وتنمو وتتكيف مع التحولات في السوق وتحقيق التفوق التنافسي. وهو ما سنحاول معرفته من خلال الفصل الموالي الذي يسم من خلاله دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي على أرض الواقع على مستوى المؤسسة الدراسة.

A decorative scroll background with a light gray gradient and rounded corners. The scroll has a vertical strip on the left side and a small circular element at the top right.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية وإختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي والتطرق إلى العلاقة بينهما وأثر التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي وذلك من خلال الفصلين الثاني والثالث، سنحاول من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بجامعة "محمد خيضر" وهذا من خلال المباحث التالية:

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

IV-2. منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

IV-3. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة و إخبار الفرضيات

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: نشأة جامعة بسكرة:

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات شخصية عمومية و إستقلال مالي و كغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة و الإطارات و المساهمة في نشر انتاج، تحصيل العلم و المعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل كما تهتم الجامعة بمهام البحث العلمي و التكوين التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي و التقني وتبادل المعارف و إثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية، وقد مر إنشاء جامعة محمد خيضر_بسكرة_ بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية

1.المعهد الوطني للري

2.المعهد الوطني للهندسة المعمارية

3.المعهد الوطني للكهرباء التقنية

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد السابقة الذكر تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية و مالية و تتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، وقد تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 7-7-1992 و خلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي :

معهد العلوم الدقيقة-معهد الهندسة المدنية-معهد العلوم الإقتصادية-معهد الإلكترونيك-معهد الإعلام

الآلي -معهد الأدب العربي-معهد علم الاجتماع-معهد الإنجليزية

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 -إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم سبعة معاهد بموجب مرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 7-7-1998 وهذه المعاهد هي :

معهد العلوم الدقيقة-معهد الري-معهد العلوم الإقتصادية-معهد الإعلام الآلي -معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية-معهد الهندسة المعمارية-معهد الكهرباء التقنية.

في إطار سياسة إصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 387 -98 المؤرخ في 2-12-1998 المتعلق بتنظيم و تسيير الجامعة و المتمم للمرسوم النموذجي رقم 544-83 المؤرخ في 17-9-1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد الى ثلاث كليات:

1.كلية العلوم وعلوم الهندسة

2.كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية

3. كلية الآداب والعلوم الإجتماعية

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29-8-2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 219-08 المؤرخ في 7-7-1998 والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر المعدل اصبحت الجامعة تتكون من أربع كليات هي:

1. كلية العلوم وعلوم الهندسة، وتضم 14 قسم
 2. كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، وتضم ثلاث أقسام
 3. كلية الآداب والعلوم الإجتماعية والإنسانية، وتضم أربعة أقسام
 4. كلية الحقوق والعلوم السياسية، وتضم قسمين
- وتمنح الجامعة شهادات مختلفة موزعة على الكليات الأربعة، ضمن طورين من التكوين طويل المدى، يمنح للطلبة المتخرجين شهادة الليسونس او شهادة مهندس دولة او شهادة الدراسات العليا وطور قصير المدى الذي يمنح فيه للطلبة المتخرجين شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية وتحتوي الكليات المذكورة الى غاية 2005 على تخصصات مختلفة تقدر ب 37 تخصص موزعة على مختلف الأقسام التي تحتويها الكليات.

ثانيا: مهام وأهداف جامعة بسكرة:

تتولى جامعة محمد خيضر بسكرة بمهام عديدة تدخل في إطار تلبية حاجات ورغبات المجتمع باعتبارها مؤسسة عمومية تتكفل بخدمة التعليم العالي

1-مهام جامعة محمد خيضر بسكرة: لقد تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة كغيرها من جامعات الوطن لتؤدي مهام بالغة الأهمية، نذكر من بينها :

أ-مجال التكوين العالي: ومن أهم الوظائف المتعلقة بالتكوين العالي نذكر ما يلي :

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

ب- في مجال البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فيما يلي :

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ✓ تامين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

2- أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة: تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي للطلبة والإطارات والمساهمة في نشر، إنتاج وتحصيل العلم والمعارف.
- التنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية .
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية

ثالثا: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، ومن هذا المنطلق تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة.

من خلال الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر نلاحظ أن الجامعة تسير بـ هيكل إداري متكون من:

أولاً- مديرية الجامعة: و تخضع مديرية الجامعة لسلطة رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام بها، وتضم أربع نيابات، الأمانة العامة، المصالح المشتركة للجامعة، المكتبة المركزية للجامعة، ست كليات ومعهد .

ثانياً- نيابات مديرية الجامعة: والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقاً لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعيّنين، بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة، وتتمثل هذه النيابات في:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا

التكوين العالي في التدرج: تشمل هذه النيابة مصلحتين هما :

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم

- مصلحة الشهادات والمعدلات

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما

بعد التدرج: وتشمل هذه النيابة ثلاث مصالح وهي :

- مصلحة ما بعد التدرج

- مصلحة التأهيل الجامعي

- مصلحة البحث العلمي

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتشمل هذه النيابة مصلحتين هما:

- مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

- مصلحة التعاون والتبادل والشراكة

4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتشمل على مصلحتين هما :

مصلحة الإحصاء والاستشراف

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

ثالثا- الأمانة العامة: إن الأمانة العامة هي ثاني جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطة المصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي، المديرية الفرعية التالية:

5-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات

6-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتشمل المصالح التالية :

- مصلحة الميزانية والمحاسبة

- مصلحة تمويل أنشطة البحث

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات

7-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الوسائل والجرد

- مصلحة النظافة والصيانة

- مصلحة الأرشيف

8-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: وتشمل المصالحتين التاليتين:

-مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية

رابعا- المصالح المشتركة: وتتكون من:

1- مراكز التعليم المكثف للغات

2- مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال

3- مركز النشر الجامعي

4- وحدة الطب الوقائي

خامسا- المكتبة المركزية للجامعة: توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بعمل الهياكل

الموضوعة تحت سلطته وتسييرها، وتتكون من المصالح التالية :

1- مصلحة الاقتناء

2-مصلحة المعالجة

3-مصلحة البحث البيداغوجي.

4-مصلحة التوجيه

سادسا- الكليات والأقسام:

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشائها على أساس تخصص غالب، وتضمن على الخصوص تكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف. تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة ويترأسها عميد ويساعده في مهامه نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 129-14 المؤرخ في 05/04/2014 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 129-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات ومعهد هي:

1-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة:

أنشأت كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17/02/2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998، والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، بعد إعادة هيكلة الجامعة من 4 إلى 6 كليات تطبيقا لمخطط تطوير الجامعة الخماسي (2008-2012) نظرا للتغيرات التي تعرفها الجامعة الجزائرية بتطبيق النظام التعليمي الجديد وظهور تخصصات جديدة.

وتتضمن كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة الأقسام التالية:

- قسم الرياضيات
- قسم الإعلام الآلي
- قسم علوم المادة.
- قسم علوم الأرض والكون
- قسم علوم الطبيعة والحياة
- قسم العلوم الزراعية

تمنح هذه الأقسام 30 شهادة في مختلف تخصصات الطورين (التدرج وما بعد التدرج).

2-كلية العلوم والتكنولوجيا:

تهدف الكلية إلى تكوين الطلبة في ليسانس، الماستر والدكتوراه في مجال التكنولوجيا من أجل التوجه إلى مختلف مؤسسات الدولة التي تعنى بهذا المجال، وكذا المخابر التي تختص فيه، وتقدم الكلية 16 تكوينا في

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

الليسانس، 20 تكوين في الماستر، و6 في الدكتوراه ضمن نظام LMD. وتضم كلية العلوم والتكنولوجيا الأقسام التالية:

- قسم الجذع المشترك
- قسم الهندسة المعمارية
- قسم الهندسة الكهربائية.
- قسم الهندسة المدنية و الري.
- قسم الهندسة الميكانيكية
- قسم الكيمياء الصناعية

3- كلية الآداب واللغات:

أنشأت كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 258 - المؤرخ في 17/08/1998، تم تعديل المرسوم بموجب مرسوم تنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17/02/2009، وبه تم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فأصبحت تشتمل على قسمين وشعبتين كالآتي:

- **قسم الآداب واللغة العربية:** يمنح قسم الآداب واللغة العربية شهادة الليسانس والماستر في التخصصين التاليين: دراسات لغوية، دراسات أدبية .

- **قسم الآداب واللغات الأجنبية:** ويضم القسم الشعبتين :

***شعبة اللغة الفرنسية:** وتمنح في هذه الشعبة شهادة ليسانس في اللغة الفرنسية وشهادة الماستر في التخصصات التالية: didactique, science de langue, littérature:

***شعبة اللغة الإنجليزية:** وتمنح في هذه الشعبة شهادة ليسانس في اللغة الإنجليزية وشهادة الماستر فيالتخصصين التاليين: أدب وحضارة، علوم اللغة

4- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17/02/2009، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98 219 - المؤرخ في 07/17/1998، والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة، والواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة- بسكرة-، وتضم القسمين التاليين :

- **قسم العلوم الاجتماعية:** ويمنح قسم العلوم الاجتماعية شهادة الليسانس في التخصصات التالية: علم النفس العيادي، علم النفس تنظيم العمل، فلسفة عامة، علم النفس المدرسي، أنثروبولوجيا ثقافية واجتماعية، علم اجتماع تنظيم وعمل، وعلم اجتماع التربية، و شهادة الماستر في التخصصات التالية: علم النفس العيادي، علم النفس التنظيم والعمل، علم النفس المدرسي، ومشكلة التعليم، علم اجتماع إدارة وعمل وعلم اجتماع التربية، كما يمنح القسم شهادة دكتوراه LMD في التخصصات التالية: علم اجتماع تنظيم وعمل، علم اجتماع التربية، علم النفس المدرسي .

- **قسم العلوم الإنسانية:** يمنح قسم العلوم الإنسانية شهادة الليسانس في التخصصات التالية: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق، إعلام، اتصال، تاريخ عام وشهادة الماستر في التخصصات التالية: إدارة المكتبات الفصل الثالث أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة 145 والتوثيق، السمعي البصري، اتصال وعلاقات عامة، تاريخ الوطن العربي المعاصر، تاريخ الغرب الإسلامي في العصر الوسيط .

5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

لقد تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1992/1993، حيث كان قسما مستقلا، وبصودور المرسوم رقم 98-397 المؤرخ في 1998/12/02 الذي أوجد نظام الكليات، فأصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي تضم قسم علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2006/2005 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية والتسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، بعد أن كانت تابعة لها، وتضم حاليا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأقسام التالية :

- **قسم سنة أولى جذع مشترك:** ويلتحق به كل طلبة سنة أولى الموجهين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعند حصولهم على السنة الأولى جذع مشترك يوجهون إلى مختلف الأقسام الأخرى.

- **قسم العلوم الاقتصادية:** ويمنح القسم شهادة الليسانس في تخصصي: مالية وبنوك، اقتصاد مالي ونقدي، كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: نقود ومالية، مالية واقتصاد دولي، مالية وحوكمة المؤسسات، فضلا عن منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، وشهادة دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254) ودكتوراه LMD اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية 2-5 .

- **قسم علوم التسيير:** يمنح القسم شهادة ليسانس LMD في التخصصات التالية: إدارة أعمال، تسيير عمومي، تسيير الموارد البشرية، كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: تسيير المنظمات بتخصصاته الفرعية (حوكمة الشركات، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للمنظمات المقاولاتية)، إدارة الأعمال، فضلا عن منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، وكذا شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254) ودكتوراه LMD تسيير المنظمات 3-5 .

- **قسم العلوم التجارية:** أنشأ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 2005/04/20، المتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يمنح شهادات الليسانس في التخصصات التالية: محاسبة وجباية، تجارة دولية، مالية المؤسسة وتسويق، كما يمنح شهادة الماستر في التخصصات التالية: تجارة دولية، فحص محاسبي، وشهادة دكتوراه LMD في المحاسبة والتجارة الدولية.

- **قسم العلوم المالية والمحاسبة:** أنشأ هذا القسم سنة 2019.

6- كلية الحقوق والعلوم السياسية:

أنشأت كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب المرسوم التنفيذي 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07، المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 255-04 المؤرخ في

2004/08/29، حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد، وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية، وتشمل قسمين :

- **قسم الحقوق:** أنشئ القسم سنة 1997، ويضمن تكوين عالي ومتخصص للطلبة في الطورين الليسانس (تخصص قانون عام، تخصص قانون خاص) والماستر (قانون إداري، قانون دولي عام، قانون أعمال، قانون الأسرة، قانون جنائي).

- **قسم العلوم السياسية:** تعود نشأة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية إلى تاريخ 2002/04/24، حيث تم فتح أبوابه للطلبة في الموسم الجامعي 2003/2002 في البداية كان يضم تخصصين تنظيمات سياسية وLMD تم فتح أول تخصص بالنظام الجديد وهو تخصص إدارية، علاقات دولية، ومع تطبيق نظام أنظمة الحكومة و الإدارة الإقليمية، وتطور القسم بعد ذلك ليصبح يضم التكوين في الليسانس في التخصصات التالية: أنظمة الحوكمة والإدارة الإقليمية، تسيير الموارد البشرية، العلاقات الدولية، أما التكوين في الماستر فيضم التخصصين: السياسة العامة والإدارة المحلية، الأنظمة السياسية المقارنة.

المعهد لدى الجامعة: المعهد وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة، ويضمن تكوين في التدرج وفي ما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي وأعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف. ويتشكل المعهد من أقسام، ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، ويتأخر المعهد مدير، وهو المسؤول عن سير المعهد ويضمن تسيير وسائله البشرية والمالية والمادية ويساعده في مهامه نواب ورؤساء الأقسام . ويوجد بجامعة محمد خيضر بسكرة معهد واحد متخصص في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، نشأ بتاريخ 2014/04/05 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 14 - 129، المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 المتضمن إنشاء الجامعة .

يعتبر معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة فضاء بيداغوجي للطلبة يضمن تكوين عالي ومتخصص للطلبة في مختلف الأطوار: الليسانس، الماستر، الدكتوراه وفي تخصصات عديدة منها: التربية الحركية، التدريب الرياضي، تربية حركية لدى الطفل المراهق، النشاط الرياضي المدرسي، التدريب الرياضي النخبوي، تسيير المنشآت الرياضية.

ويضم معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة ثلاثة أقسام وهي :

- قسم الإدارة والتسيير الرياضي.
- قسم التدريب الرياضي.
- قسم التربية الحركية

IV- 2 منهجية الدراسة (الطريقة و الاجراءات)

IV- 2- 1 منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج عينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Descriptive Approach)، الذي نراه مُلما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

IV- 2- 2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من اطارات جامعة بسكرة (الإداريين والأساتذة الإداريين) والبالغ عددهم (113) موظف حسب إحصائيات 2021.

IV- 2- 3 عينة الدراسة و البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينات الدراسة

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (40) موظف، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (30) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	40%
	أنثى	18	60%
	المجموع	30	100%
العمر	أقل من 30 سنة	4	13.3%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	46.7%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	30%
	من 50 سنة فأكثر	3	10%
	المجموع	30	100%
مجال الوظيفة الحالية	إداري	24	80%
	أستاذ اداري	06	20%
	المجموع	30	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	23.33%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	33.34%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	3.33%
	من 15 سنة فأكثر	12	40%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V17

يبين الجدول (01) أن (60%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (40%) كانت من الذكور. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (13.3%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (46.7%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قدّرت (30%)، وفي الأخير نجد أن (10%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول السابق أن غالبية المبحوثين هم من الإداريين حيث بلغت نسبتهم (80%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين "الأساتذة الإداريين" (20%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (23.33%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (33.34%) سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (3.33%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (40%).

IV-2-4 أداة الدراسة و مصادر جمع البيانات و المعلومات

1- أداة الدراسة

تشتمل أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة "التخطيط الاستراتيجي" و "الأداء المؤسسي". وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين وهما:

❖ **القسم الأول:** ويشتمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

❖ **القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 50 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** خاص بالتخطيط الإستراتيجي، ويحتوي على (18) عبارة موزعة على 5 أبعاد.

- **الجزء الثاني:** خاص بالأداء المؤسسي، ويحتوي على (32) عبارة موزعة على 6 أبعاد.

2- مصادر جمع البيانات والمعلومات

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابات الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا.

IV-2-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V18) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyse): وذلك لإختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي.
- معامل الالتواء "Skewness" ومعامل التفرطح "kurtosis": لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Conbach's C coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة الدراسة.

IV-2-6. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات "Normal Distribution" تم احتساب فيه معامل الالتواء "Skewness" ومعامل التفرطح "kurtosis" للظاهرة محل الدراسة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من (1) ويظهر الجدول (02) يتضح لنا أن بيانات معامل الالتواء أقل من (1) وهي تنتمي للمجال $[-1, +1]$. وكذلك معامل التفرطح فإن قيمه تنتمي للمجال $[-3, +3]$ وعليه فإن جميع المتغيرات خاضعة للتوزيع الطبيعي، ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول (02): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفرطح):

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
وضوح الرؤية	-0.847	1.456
فهم القدرات الجوهرية	-0.997	1.558
إختيار الأهداف الإستراتيجية	-0.216	-0.155
المسؤولية المشتركة	-0.946	1.673
إتخاذ الإجراءات اللازمة	-0.198	0.424
التخطيط الاستراتيجي	-0.439	0.624
الأداء المؤسسي	-0.301	-0.422

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V17

IV-2-7 صدق أداة الدراسة و ثباتها

- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (03) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.981) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحوري البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف البحث.

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

الجدول (03): معاملات الصدق و الثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التخطيط الاستراتيجي	18	0,915	0.956
الأداء المؤسسي	32	0,951	0.975
الاستبانة ككل	50	0,964	0.981

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V18

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.964) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

IV-3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة و اختبار الفرضيات

IV-3-1 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث و المتمثلين في "التخطيط الاستراتيجي" و "الأداء المؤسسي"، وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- إلى أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 إلى أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولان (04) و (05) تلك النتائج.

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر التخطيط الاستراتيجي السائد في جامعة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (04).

جدول (04): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أولا. وضوح الرؤية					
1	نحن فخورون بالرؤية التي نحاول تحقيقها.	3,63	0,928	2	متوسط
2	لدينا فهم واضح لرؤيتنا ونستخدمها لتوجيه قراراتنا	3,43	1,040	3	متوسط
3	نجد أنه من السهل شرح رؤيتنا وأهميتها بشكل واضح وفعال لآخرين.	3,67	0,884	1	مرتفع
4	لدينا مستوى عال من الاتفاق حول المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكنا في إدارة عملياتنا.	3,17	1,206	4	متوسط
ثانيا- فهم القدرات الجوهرية.					
5	لدينا فهم جيد للمهارات والمعرفة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات للجامعة.	3,83	0,986	2	مرتفع
6	نحن على دراية كبيرة بسمعة جامعتنا بين الموظفين وما نشتهر به وطنيا.	3,93	0,944	1	مرتفع
7	عند تخصيص الأموال لتحسين عملية معينة في جامعتنا، نكون قادرين على تحديد تلك العمليات التي من المرجح أن تضيف قيمة لجامعتنا.	3,70	0,988	3	مرتفع

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

ثالثا- اختيار الأهداف الإستراتيجية	3,611	0,743	2	متوسط
8 نحن نعرف أي من القدرات الأساسية في جامعتنا هي الأكثر أهمية لقطاع التعليم العالي.	3,67	0,802	2	متوسط
9 نحن نعرف الكفاءات والعمليات التي نحتاج إلى تحسينها أو تطويرها لخدمة الطلبة و الأساتذة.	3,70	0,952	1	متوسط
10 نقوم بالعمليات اللازمة لتصميم وتطوير الخدمات لجامعتنا.	3,47	1,008	3	متوسط
رابعا- المسؤولية المشتركة.	3,466	0,827	5	متوسط
11 نأخذ بعين الاعتبار وبشكل كبير آراء أساتذتنا عند التخطيط وتقديم الخدمات ونؤكد على أهمية دورهم في الوصول إلى أفضل النتائج.	3,43	0,898	3	متوسط
12 نتعامل مع الأخطاء كفرص للتعليم والتحسين بدلا من اعتبارها مناسبات إلقاء اللوم.	3,57	1,040	2	متوسط
13 نوفر وصولا سهلا إلى المعلومات التي تهم الأساتذة والأشخاص الذين نعمل معهم.	3,60	0,932	1	متوسط
14 نشجع الموظفين على التصرف كما لو أن كل واحد منهم مسؤول عن النتائج النهائية التي تحققها الجامعة وليس فقط عن الجزء الذي تم تعيينه له.	3,27	1,143	4	متوسط
خامسا- اتخاذ الإجراءات اللازمة	3,541	0,643	3	متوسط
15 كثيرا ما نناقش مع الأشخاص الذين نعمل معهم أنواع الإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية جامعتنا على أفضل وجه.	3,57	0,774	3	متوسط
16 نتأكد من أن الأشخاص الذين نعمل معهم على دراية بإستراتيجيتنا والغرض منها.	3,33	0,884	4	متوسط
17 نحن قادرون على تكييف إستراتيجيتنا لتلاءم الظروف المتغيرة دون إغفال الغرض الرئيسي للإستراتيجية.	3,60	0,855	2	متوسط
18 نشرك الأشخاص الرئيسيين الذين نعمل معهم في مناقشة الاستراتيجيات التي سوف نتبناها.	3,67	0,844	1	مرتفع
التخطيط الإستراتيجي بشكل عام	3,568	0,611		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V18

يتضح من خلال الجدول (04) أن بُعد:

1- فهم القدرات الجوهرية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,82) بانحراف معياري (0,776). ووفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد فهم القدرات الجوهرية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.70-3.93) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.944-0.988). تدل هذه النتيجة على أن اطرار جامعة بسكرة لديها فهم جيد للمهارات والمعرفة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات للجامعة.

2- اختيار الأهداف الإستراتيجية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.611) بانحراف معياري (0.743). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.47-3.70) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.802-1.008). وبالتالي يتضح أن إدارة الجامعة تقوم بالعمليات اللازمة لتصميم وتطوير الخدمات الجامعية، ولديها الدراية الكافية نسبياً لمعرفة أي القدرات الأساسية هي الأكثر أهمية في قطاع التعليم العالي.

3- اتخاذ الإجراءات اللازمة: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.541) بانحراف معياري (0.643). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.33-3.67) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.774-0.884). تدل هذه النتيجة على أنه يتم إشراك الأشخاص الرئيسيين الذين يعملون مع القادة والاطرار وهذا في مناقشة الاستراتيجيات التي سوف يتبعونها، ولديهم القدرة على تكييف الاستراتيجية لتتلاءم مع الظروف المتغيرة دون إغفال الغرض الرئيسي للإستراتيجية المتبعة.

4- وضوح الرؤية: جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.475) بانحراف معياري (0.849). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، تراوحت المتوسطات بين (3.17-3.67) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.884-1.206). وهذا ما يُشير إلى أن إدارة الجامعة لديها فهم واضح لرؤيتها وتستخدمها لتوجيه قراراتها، ولديها مستوى متوسط نسبياً من الاتفاق حول المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكها في إدارة عملياتها الأساسية.

5- المسؤولية المشتركة: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.466) بانحراف معياري (0.827). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.27-3.60) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.898-1.143). وهذا ما يشير إلى أن إدارة الجامعة تشجع الموظفين على التصرف كما لو أن كل واحد منهم مسؤول عن النتائج النهائية التي تحققها الجامعة وليس فقط عن الجزء الذي تم تعيينه له، ويتعاملون مع الأخطاء كفرص للتعليم والتحسين بدلا من اعتبارها مناسبات لإلقاء اللوم.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى توفر التخطيط الاستراتيجي بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة (3,568) بانحراف معياري (0,611).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى الأداء المؤسسي السائد بجامعة بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (05).

جدول (05): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الأداء المؤسسي.

رقم العبارة	الأداء المؤسسي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الإدارة والقيادة	3,37	0,622	2	متوسط
1	توضح إدارة الجامعة للموظفين رسالة الجامعة بصورة واضحة.	3,30	0,952	6	متوسط
2	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة.	3,30	1,022	7	متوسط
3	تبنى إدارة الجامعة التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	3,50	1,009	1	متوسط
4	تشكل إدارة الجامعة قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.	3,47	0,776	2	متوسط
5	تهتم إدارة الجامعة بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الطلبة و الأساتذة.	3,40	0,814	3	متوسط
6	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على العمل التعاوني بروح الفريق.	3,33	0,884	4	متوسط
7	تقدر إدارة الجامعة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الموظفين.	3,33	0,884	5	متوسط
ثانيا	السياسات و الاستراتيجيات	3,48	0,687	1	متوسط
8	تطور الجامعة أهدافها الرئيسية باستمرار.	3,33	1,155	6	متوسط

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

9	تضع الجامعة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	3,70	0,702	1	مرتفع
10	تنسجم البرامج و الأنشطة مع الخطة الإستراتيجية للجامعة.	3,33	0,922	5	متوسط
11	تراعي الجامعة جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.	3,53	0,819	2	متوسط
12	تراعي الجامعة الفرص والتهديدات عند صياغة الاستراتيجيات.	3,37	0,809	3	متوسط
13	تراعي الجامعة نقاط القوة والضعف عند صياغة الاستراتيجيات.	3,37	0,850	4	متوسط
ثالثا	الموارد البشرية	3,30	0,657	3	متوسط
14	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية الجامعة.	3,17	0,874	5	متوسط
15	تشجع بيئة الجامعة على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.	3,47	0,915	1	متوسط
16	تعين الجامعة الموظفين وفق معايير مهنية وموضوعية.	3,30	0,937	3	متوسط
17	يساهم الموظفون في الجامعة في اتخاذ القرار و تطوير خططه.	3,20	0,961	4	متوسط
18	تطور الجامعة قدرات الموظفين من خلال برامج تطويرية معدة لهذا الغرض.	3,40	0,968	2	متوسط
رابعا	العمليات والإجراءات	3,17	0,719	5	متوسط
19	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الجامعة بالوضوح.	3,13	0,973	2	متوسط
20	يلتزم الموظفون بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخطة الموضوعية.	3,43	0,935	1	متوسط
21	يستفيد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تحسين عمليات وإجراءات الجامعة.	3,07	0,980	4	متوسط
22	تطور الجامعة برنامجها وإجراءاتها و عملياتها في ضوء فهم الواقع.	3,07	0,944	3	متوسط
خامسا	رضا المستفيدين	2,97	0,732	6	متوسط
23	يوجد لدى الجامعة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.	2,83	0,950	4	متوسط
24	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	2,67	0,844	5	متوسط
25	ترصد الجامعة الشكاوى و يتم توثيقها.	3,00	0,947	2	متوسط
26	تضع الجامعة أهدافا تحقق رضا المستفيدين.	2,93	1,081	3	متوسط

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

27	تسعى الجامعة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.	3,43	0,935	1	متوسط
سادسا	جودة الخدمة	3,20	0,849	4	متوسط
28	تتسجم خدمات الجامعة مع استراتيجياتها.	3,40	0,968	1	متوسط
29	تتسم إجراءات تقديم الخدمات في الجامعة للمستفيدين بالسرعة والسهولة.	3,27	0,980	2	متوسط
30	تشجع الجامعة على الإبداع الخلاق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	3,03	0,964	5	متوسط
31	تشجع الجامعة على الاستفادة من التجارب الناجحة.	3,20	0,847	3	متوسط
32	تتضمن الجامعة نظام رقابة مستمر على وحداته لتحسين آليات تقديم الخدمات.	3,13	1,042	4	متوسط
	الأداء المؤسسي كمجموعة	3,26	0,586	/	متوسط

المصدر: من أعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS v18

يتضح من خلال الجدول (05) أن بُعد:

1- السياسات والإستراتيجيات: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,48) بانحراف معياري (0,687). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تراوح بين **المتوسط** و **المرتفع**، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-3,70) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.702-1.155). تدل هذه النتيجة على أن إدارة جامعة بسكرة تضع استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتراعي جودة المعلومات المتوفرة واللائمة لاتخاذ القرارات السليمة، هذا بالإضافة إلى أنها تراعي نقاط القوة والضعف عند صياغة الاستراتيجيات.

2- الادارة والقيادة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (0.622). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً **متوسطاً** أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30-3.50) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.776-1.022). وبالتالي يتضح أن إدارة الجامعة تشكل قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع وتبني التخطيط للاحتياجات المستقبلية، هذا وتهتم بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف

إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الطلبة والأساتذة، كذلك تشجع الموظفين على العمل التعاوني بروح الفريق.

3- الموارد البشرية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.30) بانحراف معياري (0.657). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً **متوسطاً** أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.17- 3.47) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.874- 0.968). تدل هذه النتيجة على أن بيئة الجامعة تشجع نسبياً على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين، وتطور قدرات الموظفين من خلال برامج تطويرية معدة لهذا الغرض، هذا بالإضافة إلى أنها تقوم بوضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية الجامعة.

4- جودة الخدمة: جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.20) بانحراف معياري (0.849). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً **متوسطاً** أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.03-3.40) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.847-1.042). وهذا ما يُشير إلى أن خدمات الجامعة تنسجم نسبياً مع استراتيجياتها، وتتسم إجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين بالسرعة والسهولة، أيضاً تتضمن يتوفر لدى الجامعة نظام رقابة مستمر على مختلف وحداتها لتحسين آليات تقديم الخدمات.

5- العمليات والإجراءات: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.17) بانحراف معياري (0.719). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً **متوسطاً** أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.07-3.43) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.935-0.980). تدل هذه النتيجة على أن الموظفون بالجامعة يلتزمون بشكل متوسط بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخطة الموضوعية، وتتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الجامعة بالوضوح النسبي. هذا بالإضافة إلى أنه يُستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تحسين عمليات وإجراءات الجامعة.

6- رضا المستفيدين: جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.97) بانحراف معياري (0.732). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول **متوسطة**، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً **متوسطاً** أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.67-3.43) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.732-0.980).

المعيارية ما بين (0.844-1.081). تدل هذه النتيجة على أن الجامعة تسعى للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات، وترصد الشكاوى وتقوم بتوثيقها، هذا بالإضافة إلى أنه يوجد لدى الجامعة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء المؤسسي السائد بجامعة بيسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الأداء المؤسسي مجتمعة (3,26) بانحراف معياري (0,586).

IV-3-2. اختبار الفرضيات

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

" هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بيسكرة وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (06) يبين ذلك.

جدول (06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.702	5	1.340	9.831	0.000*
الخطأ	3.272	24	0.136		
المجموع الكلي	9.974	29			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V17

معامل الارتباط $R = 0.820$

معامل التحديد $R^2 = 0.672$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (06) يتبن ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.831) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التخطيط الاستراتيجي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (67.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (07).

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

الجدول (07) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الأداء المؤسسي

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
وضوح الرؤية	0.483	0.093	0.699	5.179	*0.000
فهم القدرات الجوهرية	0.496	0.108	0.656	4.604	*0.000
إختيار الأهداف الإستراتيجية	0.605	0.096	0.766	6.314	*0.000
المسؤولية المشتركة	0.421	0.108	0.593	3.902	*0.001
اتخاذ الإجراءات اللازمة	0.377	0.157	0.413	2.402	*0.023
التخطيط الإستراتيجي كمجموعة	0.753	0.112	0.785	6.713	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V17

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (07) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتخطيط الإستراتيجي كمجموعة على مستوى الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.713) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (0.82) إلى أن هناك ارتباط موجب قوي بين المتغيرين السابقين. و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الأداء المؤسسي تبين ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أيضا بلغت قيمة T المحسوبة (5.179)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H_{01}) ونقبل بديلتها (H_{11}).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفهم القدرات الجوهرية في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أيضا بلغت قيمة T المحسوبة (4.604)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H_{02}) ونقبل بديلتها (H_{12}).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإختبار الأهداف الإستراتيجية في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أيضا بلغت قيمة T المحسوبة (6.314)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H_{03}) ونقبل بديلتها (H_{13}).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أيضا بلغت قيمة T المحسوبة (3.902)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H_{04}) ونقبل بديلتها (H_{14}).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الاجراءات اللازمة في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة، وهذا لأن قيمة T المحسوبة (2.402) بمستوى دلالة محسوب (0.023) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة (H_{05}) ونقبل بديلتها (H_{15}).

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على جامعة بسكرة ولقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الإداريين والأساتذة الإداريين بجامعة بسكرة، والتي تحتوي على محورين هما "التخطيط الإستراتيجي" و"الأداء المؤسسي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً، ومستوى الأداء المؤسسي جاء ايضاً متوسط. حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي كمجموعة وبأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي.

خاتمة

الخاتمة (النتائج والاقتراحات):

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي يمكن القول أن عملية التخطيط لها الأثر الفعال والبارز في الأداء.

حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي عنصراً حاسماً في نجاح الشركات والمؤسسات. إنه يساعد على تحقيق الأهداف وتطوير الخطط الاستراتيجية التي تساعد على تعزيز المكانة المؤسسية وتفوق الشركة على المنافسين.

على الرغم من أن عملية التخطيط الاستراتيجي قد تكون صعبة ومعقدة، ولكنها تشير إلى أن الجودة هي عنصر رئيسي في تحديد مستقبل المؤسسة. إن الاستراتيجيات العالمية التي تم تطويرها بالتعاون مع الموظفين والمستثمرين، تؤثر إيجابياً على نتائج الأداء وتحسين عمليات إدارة الجودة.

من أجل تحقيق تأثير إيجابي وحقيقي للتخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي، يجب على الشركات والمؤسسات تحديد الأهداف الرئيسية وجعلها واضحة للجميع، وتوفير الموارد والدعم اللازمين لتنفيذها، وقياس نتائجها بشكل دوري للتأكد من الالتزام بالخطة الاستراتيجية والتحسين المستمر.

وبشكل عام، فإن التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي هما أساسيات في تطوير مؤسسات ناجحة وازدهارها في السوق. لذلك يجب على الشركات والمؤسسات تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد وتحسين جودة الأداء المؤسسي بشكل دائم لتحقيق النجاح.

بعد إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على أرض الواقع تم الخروج بجملة من النتائج والإقتراحات:

أولاً: نتائج الدراسة

- توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إدراجها بالشكل التالي:
- مستوى توفر التخطيط الاستراتيجي بجامعة بيسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة.
- مستوى الأداء المؤسسي السائد بجامعة بيسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة
- أبعاد الأداء المؤسسي جميعها جاءت متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بيسكرة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بيسكرة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفهم القدرات الجوهرية في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بيسكرة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار الأهداف الاستراتيجية في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بيسكرة

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في مستوى الأداء المؤسسي لجامعة بسكرة
- (67.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الجامعة محل الدراسة.

ثانيا: الإقتراحات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقدم الاقتراحات التالية:
- يجب الأخذ بعين الاعتبار وبشكل كبير آراء لأساتذة عند التخطيط وتقديم الخدمات والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول إلى أفضل النتائج.
 - على إدارة الجامعة أن توضح للموظفين رسالتها بالشكل المناسب.
 - على إدارة الجامعة أن تشجع الموظفين على العمل بروح الفريق.
 - يجب أن تشجع بيئة الجامعة على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.
 - يجب أن يساهم الموظفون في الجامعة في اتخاذ القرار وتطوير خططه.
 - على الجامعة محل الدراسة رصد وتوثيق مختلف الشكاوى ومعالجتها بالشكل المطلوب.
 - على إدارة الجامعة أو توفر إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.
 - يجب أن تنسجم خدمات الجامعة مع استراتيجياتها.
 - على الجامعة أن تشجع التطوير والإبداع الخلاق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ثالثا: أفاق الدراسة

- المرونة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المؤسسي.
- دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.
- دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير العمل الإداري



قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- جعفر عبد الله موسى ادريس. (2013). الادارة الاستراتيجية (الإصدار 1). المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية.
- حمدي رضا هاشم. (2016). التميز الاداري في منظمات الاعمال (الإصدار ط1). عمان- الاردن: دار الراية.
- خالد محمد بني خمدان. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار اليازوني.
- رضا ابراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق (الإصدار ط1). القاهرة-مصر: عالم الكتب
- فتحي سرحان. (2014). ادارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الادارية المعاصرة. القاهرة: مكتبة الشريف للنشر والتوزيع.
- لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، ومحمد احمد عيشوني. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات (الإصدار ط1). الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- محمد عبد المنعم شعيب. (2014). ادارة المستشفيات: منظور تطبيقي، الادرة المعاصرة، تقييم الأداء، الجودة، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- محمد هاني محمد. (2014). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان-الاردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل العلمية:

- ابراهيم يعيشي. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة احمد دراية أدرار.
- الاخضر صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- توفيق مخلوفي. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات. مذكرة ماستر. بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بكرة.
- جلال الدين بوعطيط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية: جامعة قسنطينة.
- رحمة زعيبي. (2016). أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بكرة.

- زكية بوقندورة. (2016). مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي. مذكرة الماستر. أم بواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
- عادل بوجمان. (2015/2014). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينيرال كابل - بسكرة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عبد المالك لعروسي، عبد البديع دهماني، وصالح مياحي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في الادارة الاستراتيجية. مذكرة ماجستير. جامعة بشار.
- عبد الهادي ميسون علي. (2017). راس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير. غزة، أكاديمية الادارة والسياحة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى

ثالثا: مقالات:

- محمد قريشي، عبد الكريم شناي، راضية مغزي لعراقي، (2022). "أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة حمّه لخضر الوادي، الجزائر، مج7، ع1.
- ابراهيم بلقاسم بلخاج. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 6.
- ابراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب. مجلة العلوم الانسانية.
- ابراهيم منصور ابراهيم الشريف. (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الاداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، 13(2).
- أحمد حميد، وزيد طارق. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية استدامة الموارد البشرية، دراسة استطلاعية لبعض المصارف الأهلية. مجلة كلية التراث الجامعة(22).
- الشيخ الداودي. (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. مجلة الباحث.
- عبد الإله عتيق محمد الرشيد. (2022). ابعاد الاتصالات الادارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).
- عبد المالك مزهود. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-. مجلة العلوم الانسانية.
- فراس سليمان الشلي. (2013). علاقة الاتصالات الادارية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة. مجلة رماح للبحوث و الدراسات، 1(11)، الصفحات 34-58.
- محمد العابد، وعلي مكيد. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات المالية و المحاسبية(7)، الصفحات 181-194.

- منصو ناصر الرجي، و محمد ملكاوي. (2012). دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (33).
- منصور علي المبارك. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة (18).

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- Eccles, & , Robert , G. (1991). Performance Measurement Manifesto. Hurra Business review.
- Miller, K., & Bromiley, P. (1990). Strategic Risk and performance an analysis of Alternative Risk measures. Academy Managent Journal.
- petite larousse. (1990). petite larousse. Paris: ed Librairie la rousse.
- vincent Plauchu. (2006). Musure et amélioration des performances industrielles. Grenoble: Université pierre mendés France

قائمة الملاحق

قسم علوم التسيير
سنة ثانية ماستر إدارة استراتيجية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
وعلوم التسيير

استبانة البحث

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

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا
للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة موارد بشرية، بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي جودة الأداء
المؤسسي": دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والأثر بين التخطيط الإستراتيجي و جودة الأداء المؤسسي
بالجامعة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن
صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم
ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف: أ.د/ محمد قريشي

الطالبة: منال بوروية

السنة الجامعية: 2022/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي **جامعة بسكرة**، بغرض تحليل النتائج فيما بعد،
لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

☐

أنثى

☐

ذكر

1- الجنس:

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

40 إلى أقل من 50 ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- مجال الوظيفة الحالية: إداري ☐ أستاذ إداري ☐

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

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي

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

الرقم	أبعاد التخطيط الإستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. وضوح الرؤية						
1	نحن فخورون بالرؤية التي نحاول تحقيقها.					
2	لدينا فهم واضح لرؤيتنا ونستخدمها لتوجيه قراراتنا.					
3	نجد أنه من السهل شرح رؤيتنا وأهميتها بشكل واضح و فعال لآخرين.					
4	لدينا مستوى عال من الاتفاق حول المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكنا في إدارة عملياتنا					
ثانيا. فهم القدرات الجوهرية						
5	لدينا فهم جيد للمهارات والمعرفة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات للجامعة.					
6	نحن على دراية كبيرة بسمعة جامعتنا بين الموظفين وما نشتهر به وطنيا.					
7	عند تخصيص الأموال لتحسين عملية معينة في جامعتنا، نكون قادرين على تحديد تلك العمليات التي من المرجح أن تضيف قيمة لجامعتنا.					
ثالثا- اختيار الأهداف الإستراتيجية						

					نحن نعرف أي من القدرات الأساسية في جامعتنا هي الأكثر أهمية لقطاع التعليم العالي.	8
					نحن نعرف الكفاءات والعمليات التي نحتاج إلى تحسينها أو تطويرها لخدمة الطلبة و الأساتذة.	9
					نقوم بالعمليات اللازمة لتصميم وتطوير الخدمات لجامعتنا.	10
رابعاً- المسؤولية المشتركة						
					نأخذ بعين الاعتبار وبشكل كبير آراء أساتذتنا عند التخطيط وتقديم الخدمات ونؤكد على أهمية دورهم في الوصول إلى أفضل النتائج.	11
					نتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلا من اعتبارها مناسبات إلقاء اللوم.	12
					نوفر وصولا سهلا إلى المعلومات التي تهم الأساتذة والأشخاص الذين نعمل معهم.	13
					نشجع الموظفين على التصرف كما لو أن كل واحد منهم مسؤول عن النتائج النهائية التي تحققها الجامعة وليس فقط عن الجزء الذي تم تعيينه له.	14
خامساً- اتخاذ الإجراءات اللازمة						
					كثيرا ما نناقش مع الأشخاص الذين نعمل معهم أنواع الإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية جامعتنا على أفضل وجه.	15
					نتأكد من أن الأشخاص الذين نعمل معهم على دراية بإستراتيجيتنا والغرض منها.	16
					نحن قادرون على تكيف إستراتيجيتنا للتلاءم الظروف المتغيرة دون إغفال الغرض الرئيسي للإستراتيجية.	17
					نشارك الأشخاص الرئيسيين الذين نعمل معهم في مناقشة الاستراتيجيات التي سوف نتبعها.	18

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي للجامعة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الأداء المؤسسي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. الإدارة والقيادة						
1	توضح إدارة الجامعة للموظفين رسالة الجامعة بصورة واضحة.					
2	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة.					
3	تتبنى إدارة الجامعة التخطيط للاحتياجات المستقبلية.					
4	تشكل إدارة الجامعة قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.					
5	تهتم إدارة الجامعة بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الطلبة و الأساتذة.					
6	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على العمل التعاوني بروح الفريق.					
7	تقدر إدارة الجامعة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الموظفين.					
ثانياً. السياسات والإستراتيجيات						
8	تطور الجامعة أهدافها الرئيسية باستمرار.					
9	تضع الجامعة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.					
10	تنسجم البرامج و الأنشطة مع الخطة الإستراتيجية للجامعة.					
11	تراعي الجامعة جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.					
12	تراعي الجامعة الفرص والتهديدات عند صياغة الاستراتيجيات.					
13	تراعي الجامعة نقاط القوة والضعف عند صياغة الاستراتيجيات.					
ثالثاً- الموارد البشرية						
14	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية الجامعة.					
15	تشجع بيئة الجامعة على الاتصال والتواصل المباشر مع المسؤولين.					

16	تعين الجامعة الموظفين وفق معايير مهنية وموضوعية.				
17	يساهم الموظفون في الجامعة في اتخاذ القرار و تطوير خططه.				
18	تطور الجامعة قدرات الموظفين من خلال برامج تطويرية معدة لهذا الغرض.				
رابعاً- العمليات والإجراءات					
19	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الجامعة بالوضوح.				
20	يلتزم الموظفون بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخططة الموضوعية.				
21	يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تحسين عمليات وإجراءات الجامعة.				
22	تطور الجامعة برنامجها وإجراءاتها وعملياتها في ضوء فهم الواقع.				
خامساً- رضا المستفيدين					
23	يوجد لدى الجامعة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.				
24	يتوفر لدى الجامعة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.				
25	ترصد الجامعة الشكاوى و يتم توثيقها.				
26	تضع الجامعة أهدافا تحقق رضا المستفيدين.				
27	تسعى الجامعة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات.				
سادساً- جودة الخدمة					
28	تنسجم خدمات الجامعة مع استراتيجياتها.				
29	تتسم إجراءات تقديم الخدمات في الجامعة للمستفيدين بالسرعة والسهولة.				
30	تشجع الجامعة على الإبداع الخلاق في تحسين جودة الخدمات المقدمة.				
31	تشجع الجامعة على الاستفادة من التجارب الناجحة.				
32	تتضمن الجامعة نظام رقابة مستمر على وحداته لتحسين آليات تقديم الخدمات.				

شاكرين على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكّمين لاستبانة الدراسة

الرقم	أسماء المحكّمين	الرتبة	الجامعة
01	محمد قريشي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.
02	نوال شنافي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.
03	سليم قط	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.