

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 الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

د/ ايمان نور الدين

اعداد الطالبة:

ندى الريحان بعيسي

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء للجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	بعيسي سامية
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	نورالدين إيمان
بسكرة	ممتحننا	أستاذ	خان أحلام

السنة الجامعية: 2023/2022



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 الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

د/ ايمان نور الدين

اعداد الطالبة:

ندى الريجان بعيسي

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء للجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	بعيسي سامية
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	نورالدين إيمان
بسكرة	ممتحنا	أستاذ	خان أحلام

السنة الجامعية: 2023/2022

# الشكر و العرفان



لا يسعني بعد أن وصلت إلى هذه النهاية التي لا طالما انتظرتما إلا أن  
أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز و أعمال هذه المذكرة , كما  
أشكر كل من علمني حرفاً أو أسدى لي نصيحاً أو قدم لي خدمة أو  
مساعدة .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إتمام هذه المذكرة , و أخص  
بالتذكير أستاذتي نور الدين إيمان لما قدمته لي من عون مستمر في  
إشرافها على هذه الدراسة . كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذة مناصرة  
اسماعيل الذي لا طالما كان مصدر دعم و عون خلال مشواري الدراسي  
في الجامعة .

الشكر موصول أيضاً إلى كافة الأساتذة و الزملاء بكلية العلوم الاقتصادية  
و العلوم التجارية و علوم التسيير و كل و قدم لي يد العون فهو يستحق  
كل الامتنان لإخلاصهم و تعاونهم البناء معي .

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة لتفضلوا لمناقشة هذه المذكرة .



# الإهداء



الحمد لله على اتمام ما بدأت به , ها انا اليوم ارتدي قبعتي لا اعلم كيف  
اعبر عن امتناني و شكري لكل من كان لي عوناً , ها انا اليوم اكملت  
مسيرتي و بداخلي الكثير من المشاعر ..

لو تكن الرحلة قصيرة و لا ينبغي ان تكون , لو يكن الطم قريبا و لا  
الطريق كان محفوظا بالتسهيلات لكني فعلتها ...  
أهدي تخرجي الى من أحمل اسمه بكل فخر الى من صد الأشواق عن  
دربي ليحمد لي طريق العلم " أبي الغالي " .

الى اليد الخفية التي ازالته عن طريقي الأشواق و المطاعب , و من  
تحملت كل لحظات ألم مررت بها و ساندتني عند ضعفي و عجزتي الى  
أمي الحبيبة "

الى سندي و الكتف الذي استند عليه دائما اخواني " صلاح , محمد ,  
مروان "

الى من تنير اعينهم فخرا بنجاحي و دعائهم سر تفوقي " عائلتي "  
الى رفيقة الدرب و من شاركتني مشواري الدراسي الجامعي " أميرة "  
الى رفقاء الروح و اصدقائي كل باسمه

الى الاشخاص الذين ساندوني في حياتي سواء من قريب او بعيد



## الملخص

تهدف الدراسة إلى البحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي ، تم استخدام المنهج الوصفي والميداني التحليلي، شملت الدراسة على عينة إداري جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة وقد بلغ عددهم (50) من أجل جمع البيانات تم توزيع استبانات على العينة ، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V25 .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجي , الرسالة الاستراتيجية , الاهداف الاستراتيجية. تحليل البيئة الداخلية , تحليل البيئة الخارجية , الخيار الاستراتيجي ) على أداء مؤسسات التعليم العالي .
2. أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة عالية .
3. أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لأداء مؤسسات التعليم العالي جاء بدرجة عالية.
4. كان بعد الرسالة الاستراتيجية الأكثر تأثيرا من بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأخرى على أداء مؤسسات التعليم العالي .

وانطلاقا من هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- توصي الدراسة على نشر مفاهيم وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي من خلال دورات وورش عمل وإقامة ندوات .
  - ضرورة اشراك الأفراد في وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة, توفير برامج تدريبية كافية وملئمة تمكن موظفيها من الارتقاء بمستويات الاداء .
  - اعداد منهجية واضحة لتحليل البيئة الداخلية للجامعة و انشاء خلايا تساعد في عملية التحليل للتعرف على نقاط القوة و الضعف للجامعة .
  - اجراء مسح ميداني دوري لقياس مدى رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة .
- الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي , أداء مؤسسات التعليم العالي , جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة .

## **Abstract:**

**The study aims to investigate the impact of strategic planning on the performance of higher education institutions. The descriptive and analytical field approach was used. The study included a sample of administrators at the University of Mohamed Kheidar Biskra, and they numbered (50). In order to collect data, questionnaires were distributed to the sample, and a program was used. SPSS 25 statistical packages to extract results based on statistical methods, arithmetic averages and standard deviations), multiple regression analysis to test study hypotheses, and test variance One-way Anova to test for differences.**

**The study found the most important results:**

- 1 There is a statistically significant effect of strategic planning (strategic vision, strategic mission, strategic goals, analysis of the internal environment, analysis of the external environment, strategic choice) on the performance of higher education institutions.**
- 2. The results indicated that the arithmetic mean of strategic planning came with a high degree.**
- 3. The results indicated that the arithmetic mean of the performance of higher education institutions came with a high degree.**
- 4. The strategic message dimension was the most influential among the other dimensions of strategic planning on the performance of educational institutions higher.**

**Based on these results, the study concluded a set of recommendations, the most important of which are:**

- The study recommends spreading the concepts and applications of strategic planning through courses, workshops and seminars.**
- . The need to involve individuals in setting the strategic goals of the university, providing adequate and appropriate training programs that enable its employees to raise the standards of performance.**
- Preparing a clear methodology for analyzing the internal environment of the university and establishing cells that help in the analysis process to identify strengths and weaknesses of the university.**
- Conducting a periodic field survey to measure the community's satisfaction with the services provided.**

**Keywords: strategic planning, performance of higher education institutions, University of Mohamed Kheidar Biskra**

قائمة الأشكال

و الجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01
37	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	02
38	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	03
39	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	04
40	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية	05
41	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	06

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة	01
36	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	02
37	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	03
38	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	04
39	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال الوظيفة الحالية	05
40	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	06
42	الأوزان المقترحة للخيارات حسب سلم ليكارت الخماسي	07
43	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	08
43	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	09
44	تحليل عبارات بعد "الرؤيا الاستراتيجية"	10
45	تحليل عبارات بعد "الرسالة الاستراتيجية"	11
46	تحليل عبارات بعد "الأهداف الاستراتيجية"	12
47	تحليل عبارات بعد "تحليل البيئة الداخلية"	13
47	تحليل عبارات بعد "تحليل البيئة الخارجية"	14
48	تحليل عبارات بعد "الخيار الاستراتيجي"	15
48	تحليل أبعاد "التخطيط الاستراتيجي"	16
49	تحليل عبارات "اداء مؤسسات التعليم العالي"	17
51	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء و معامل التفلطح )	18
52	نتائج اختبار صلاحية النموذج	19
52	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة ( الرؤيا الاستراتيجية , الرسالة الاستراتيجية , الاهداف الاستراتيجية , تحليل البيئة الداخلية , تحليل البيئة الخارجية , الخيار الاستراتيجي )	20

# المقدمة

إن للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم الاثر البارز على المنظمات ، فالضغوطات و التحديات الصادرة عن هذه الحركية تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف مع الواقع ، و أدت إلى عجزها عن مواصلة رفع معدل الاداء ، فقد أدى تفعيل ما يسمى بالقوى الاربعة المتمثلة في الزبون ، المنافسة ، التغيير و التعقيد من جهة ، ظهور التكتلات الاقتصادية و المنظمات العالمية فضلا عن العولمة و ما جاءت به إفرزات من جهة أخرى ، مما أدى إلى اعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات و اليات تناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك ، و البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هاته التغيرات التي تعظمت فيها أهمية العلم و المعرفة التكنولوجية على وجه الخصوص في الاقتصاديات المعاصرة ، حتى غدت السمة الغالبة على اقتصاد القرن الجديد .

فقد أصبحت قوة الامم تقاس بمدى تطورها العلمي و التكنولوجي ، فخلف كل تقدم تقني و اقتصادي تكمن جهود العلماء و الباحثين ، و تعد مؤسسات التعليم العالي من أهم مصادر المعرفة و الابداع و إعداد الطاقات البشرية و صقلها ، و تنمية مهاراتها بالعلم و المعرفة و البحث و التدريب ، و هي في نفس الوقت الاكثر مسؤولية عن التغيرات الحاصلة في هذا المجتمع ، كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي و كيفية إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية الجامعية قادرة على تلبية احتياجات السوق و متطلبات المجتمع و بالتالي تحسين إنتاجية الجامعة ، مما دعى بهاته المؤسسات البحث عن أساليب تمكنها من التكيف مع هاته التحولات التي تزداد يوما عن يوم و المقدرة على توقع المشكلات التي قد تحدث ، و من ثم التعامل معها بصورة تضمن لها الاستقرار .

و ليتبين أن التخطيط الاستراتيجي إحدى أهم الاليات التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة ، و ذلك بالانتقال من مجرد العمليات الادارية اليومية و مواجهة الازمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية منها و الخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها ، حيث يعتبر مرحلة أساسية و مهمة من مراحل العملية الادارية ، لكونه أسلوب للتفكير و المفاضلة بين أساليب و طرق العمل ، لاختيار أفضل البدائل الملائمة للامكانيات المتاحة من ناحية ، أيضا طبيعة الاهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى .

ليعد بذلك التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليم العالي ضرورة و ليس ترفا لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات الجامعية حاضرا و مستقبلا و ذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد ، حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها : تحديد خارطة طريق للمؤسسة الجامعية ، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديد المحلية منها و الدولية ، و يمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة ، و يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا ، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية الامر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير ، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر ، الممارسات الادارية لدى أصحاب القرار بالمؤسسات الجامعية .

و من هذا المنطلق احتلت قضية تطوير مستويات أداء مؤسسات التعليم العالي مكانة بارزة بوصف تطوير الاداء من أهم العمليات التي يجب على القيادات فهمها و تبنيها ، للوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى الريادة العالمية و النهوض بالمجتمع .

**أولاً: طرح الاشكالية و التساؤلات الفرعية**

➤ **إشكالية الدراسة**

من أبرز الادوات الادارية التي يتمكن من خلالها الموظفين بمؤسسات التعليم العالي من التنبؤ بالمستقبل : التخطيط الاستراتيجي ، حيث يتم من خلاله القيام بتوجيه منظماتهم نحو إنجاز ، و تحقيق الرؤية المستقبلية المستهدفة ، لذلك يعتبر عنصراً حيوياً و مهماً في الادارة ، لأنه يمكنهم من إدراك المستقبل و تهيئة و توفير مختلف الأساليب و الطرق للتعامل معه ، و منه تجسيد الافاق الفكرية و الفلسفية للإدارة و مواكبة مراحل تطورها ، و بناء على ما تقدم تتضح معالم طرح الإشكالية الرئيسية لموضوع بحثنا في شكل الصياغة التالية :

- ما اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة - ؟

➤ **التساؤلات الفرعية**

تدعيماً للإشكالية الرئيسية للبحث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي سنحاول الاجابة عنها من خلال دراستنا للموضوع ليتم صيغتها على النحو التالي :

➤ ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة - ؟

➤ ما هو مستوى الاداء بالجامعة في جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة ؟

➤ ما اثر الرؤيا الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة ؟

➤ ما اثر الرسالة الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة ؟

➤ ما أثر الاهداف الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة؟

➤ ما أثر تحليل البيئة الداخلية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة ؟

➤ ما أثر تحليل البيئة الخارجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة ؟

➤ ما أثر الخيار الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة؟

**ثانياً : الدراسات السابقة**

تعد الدراسات السابقة احدى المرتكزات الاساسية لأي دراسة يقوم بها الباحث ، و ذلك من أجل التعرف على الدراسات ذات الصلة بموضوع دراسته و الوقوف على أهم هذه الدراسات من أجل الاستفادة من النتائج التي توصل اليها الباحثون من قبله ، و هذا ما يوفر للباحث مؤشراً للتعرف على الكثير من الدراسات ، الامر الذي يمنع التداخل و التكرار مع دراسته ، فضلاً عن مناقشة هذه الدراسات و ما توصلوا اليه الباحثين قبله من استنتاجات و ما قدموا من توصيات التي توفر الفائدة للباحث لذلك فقد جرى الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي توافرت لدى الباحث من خلال المصادر المتعددة .

➤ الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :

▪ الدراسة العربية :

☞ دراسة : (مُحَمَّد عماد رؤوف و علي حسين عبد علي ، 2021) تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي لتحسين ترتيب المؤسسات الأكاديمية للتعليم العالي في التصنيفات العالمية ". و قد هدفت هذه الدراسة الى :التعرف على أهم الاستراتيجيات اللازمة و الملائمة مع المتطلبات الواجب الالتزام بها و تطبيقها ، وضع خطة عمل ممكن أن تساعد المؤسسات التعليمية في تحسين الدخول في الترتيبات العالمية فضلا عن التعرف على الخطط المتبعة و تحديد نقاط الضعف و محاولة إيجاد الحلول اللازمة . توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :عدم وجود تخصيصات للبحث العلمي و دعم البحث العلمي للنشر في المستوعبات العالمية ،قلة وجود باحثين حاصلين على جوائز علمية و أكاديمية علمية ،ضعف حاد في برامج التبادل العلمي بين المؤسسات العالمية ،عدم وجود توازن بين التخطيط الأكاديمي و التمويل الحكومي اللازم و الكافي لسد فجوة الاستحداثات العلمية مع وجود مركزية كبيرة في اتخاذ القرارات ،عدم وجود طلبة أجنب في المؤسسات الأكاديمية الذي بدوره يمثل مورد إضافي للمؤسسة التعليمية و فضلا عن تحقيق السمعة العالمية.

▪ دراسة الأجنبية :

☞ دراسة (Abdul Aziz A. Abdul Rahman، 2019 ، " The Impact Of Strategic Planning On Enhancing The Strategic Performance Of Banks: Evidence From Bahrain"

هدفت هذه الدراسة إلى :استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك لمجموعة من البنوك البحرينية من خلال تحديد دور التخطيط الاستراتيجي ، بما في ذلك أربعة محاور: المسح البيئي ، وصياغة الاستراتيجية ، وتنفيذ الاستراتيجية ، وتقييم الاستراتيجية كمتغير واحد. في كل متغير من متغيرات الأداء الاستراتيجية ، أي المالية والعميل وعملية الأعمال الداخلية والتعلم و النمو. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الأداء الاستراتيجي بما في ذلك جميع وجهات نظره المستجوبين ، وهي المالية ، والعملاء ، وعمليات الأعمال الداخلية ، والتعلم والنمو ، و أنه توجد علاقة جيدة بين تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والمنظور المالي والعميل والتعلم والنمو ، أما بالنسبة لعملية الأعمال الداخلية ، فقد كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومنظور عملية الأعمال الداخلية متوسطة ، كما أشارت هذه النتيجة إلى أنه يجب على البنوك التجارية مراجعة منظور عملية الأعمال الداخلية للتأكد من تقديم الخدمات للعملاء بجودة أعلى واستجابة أسرع ، و أنه سينعكس تحسين إجراءات العمل الداخلية على زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم وولائهم ، الأمر الذي سينعكس بدوره على زيادة الأداء المالي ، كما ستساعد نتائج هذه الدراسة البنوك على التركيز على تحسين العمليات الداخلية لتحسين رضا العملاء وولائهم.

➤ الدراسات المتعلقة بأداء مؤسسات التعليم العالي :

▪ الدراسة العربية :

☞ دراسة: (سام الفقهاء و عبد الناصر نور ، 2022) ، " أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي من منظور استراتيجي :التحديات و الحلول الممكنة ". من بين الاهداف التي سعت هذه الدراسة الى تحقيقها ما يلي :البحث في محددات أداء مؤسسات التعليم العالي (ضعف مستوى التعاون المحلي و الاقليمي الدولي بين الجامعات ، محدودية الانفاق الفعلي على مشاريع البحث العلمي ، و تردد القطاع الخاص في الاستثمار في تلك المشاريع التي تتبناها الجامعات ، ضعف نظم تقييم الاداء الأكاديمي و المنافسة السوقية بين مؤسسات التعليم العالي ، و محدودية برامج بناء قدرات الكوادر الأكاديمية .) في الوطن

العربي إضافة إلى اقتراح الحلول الممكنة لتلك المحددات. و قد توصلت الدراسة الى : أن التعاون بين الجامعات يعد مطلباً ضرورياً لتميز أداؤها ، و إن التميز الفردي للجامعة يتطلب منها تعاوناً بحثياً أكاديمياً حثيثاً مع الجامعات المحلية و العالمية ، مما نستنتج أن هناك محدودية في التعاون بين الجامعات العربية و العالمية اقتصراره على مجالات تعاونية محدودة مثل التبادل الأكاديمي و التدريس و ليس البحث و التطوير بمفهومه الواسع . و أن هناك محدودية في الانفاق الفعلي على البحث العلمي لدى الجامعات العربية ، فما تشتمل عليه الموازنات لا يتم تنفيذه فعلياً بسبب محدودية الانتاج العلمي و المبادرة البحثية و المشاريع التي تتوافق مع المبالغ المحدودة المخصصة للبحث العلمي . كما أنه هناك محدودية في الانفاق الفعلي على البحث العلمي لدى الجامعات العربية ، فما تشتمل عليه الموازنات لا يتم تنفيذه فعلياً بسبب محدودية الانتاج العلمي و المبادرة البحثية و المشاريع التي تتوافق مع المبالغ المحدودة المخصصة للبحث العلمي . كما أن نظم الاداء الأكاديمية تعمل على توجيه الاداء الجامعي نحو التميز ، و يلاحظ أن نظم الاداء في العديد من الجامعات العربية تركز على الجوانب الابداعية كالبحت العلمي و براءات الاختراع و المبادرات الدولية . كما توصلت الدراسة الى ان الجامعات العربية تعاني من محدودية التركيز على بناء قدرات هيئاتها الأكاديمية ، فعالية المبادرات و البرامج تنصب على الطالب و ليس على المدرس ، و هذا يعني تراجع مستوى أعضاء الهيئة التدريسية مع مرور الزمن .

### ■ دراسة الأجنبية :

#### ﴿ دراسة (Krishna Prasad Paudel ، 2021) " Level of Academic Performance among Faculty Members in the Context of Nepali Higher Educational Institution " ﴾

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على مستوى الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. و أشارت نتائجها إلى : مستوى عالٍ من الأداء الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في نيبال. و أن وتيرة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي تبدو عالية. و أيضاً اشارت الى انه يختلف سلوك التعلم وبناء الشبكة وقدرة التقييم لأعضاء هيئة التدريس من بعضهم البعض لتعزيز عمليات بناء القدرات ، لإنتاج معرفة جديدة ، ولأن يصبحوا أكثر ابتكاراً. كما يهتم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بالممارسات المحسنة للأنشطة والخطابات الأكاديمية. و أخيراً توصلت الدراسة الى ان مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى التأكيد على مزيد من الاهتمام بالعمليات والأنشطة الرئيسية للأنشطة الأكاديمية لتعزيز اقتصاد المعرفة للمجتمع.

### ❖ الدراسات المتعلقة التخطيط الاستراتيجي و أداء مؤسسات التعليم العالي :

#### ■ الدراسة العربية :

﴿ دراسة : (بوسهين أحمد و سعاد عياط ، 2017)، " دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية جامعة طاهري مُجد بشار) " . تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف من بينها : تحديد العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و أداء مؤسسات التعليم العالي عامة و جامعة طاهري مُجد بشار خاصة . و التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي و مستوى الاداء المؤسسي في جامعة طاهري مُجد بشار . و لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها : أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة طاهري مُجد بشار جاء بدرجة متوسطة ، مما

يدل على وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة محور الدراسة ، راجع إلى وجود عوامل و معوقات تحد من تطبيقها . و أن مستوى الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن لجامعة طاهري مُجَّد جاء متوسطا من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة ، حيث أن جميع أبعاد الاداء من منظور بطاقة الاداء المتوازن جاءت متقاربة و متوسطة القبول ، و ذلك بسبب العلاقة الترابطية بين أبعاد بطاقة الاداء المتوازن حيث أن كل منها يؤثر في الآخر و يتأثر به، و يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جامعة طاهري مُجَّد بشار تعاني من بعض المشاكل الادارية و الاكاديمية الناتجة عن ضعف استجابة هذه الجامعة لمطالب التغيير و التطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات و التحديات المحلية و العالمية . و أيضا أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و أداء جامعة الطاهري مُجَّد بشار ، و عند دراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بكل بعد من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن على نحو منفرد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية مرتفعة نسبيا بين هذه المتغيرات و هذا ما يؤكد لنا أيضا أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتوسط في هذه الجامعة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة هو من العوامل المؤثرة على المستوى المتوسط للأداء المؤسسي في جامعة طاهري مُجَّد بشار .

### ■ دراسة الأجنبية :

#### «Bakhit, I., G. R. (2017) Effect of Strategic Planning on the Performance of Higher Educational Institutes» دراسة

هدفت هذه الدراسة الى : التعرف على الأساليب والإدارة الوقائية المستخدمة في عملية التخطيط. و معالجة الصعوبات التي تواجه معاهد التعليم العالي الذي من شأنه رفع مستوى أداء هذه المؤسسات، وإعداد المشاركين في التخطيط، ومواكبة المتغيرات المختلفة. و أشارت نتائج الدراسة إلى : أن التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحل وأنواعه ومستوياته وتوافر البيانات له تأثير على أداء مؤسسات التعليم العالي. كما خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي ومجالاته وأنواعه ومستوياته تؤثر على أداء مؤسسات التعليم العالي.

بعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ، ليتضح لنا أن الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف و الأبعاد والحيز المكاني والزمني ، و أن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من شأنها ساهمت في أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من جهة، و أداء مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.

### ثالثا : نموذج و فرضيات الدراسة

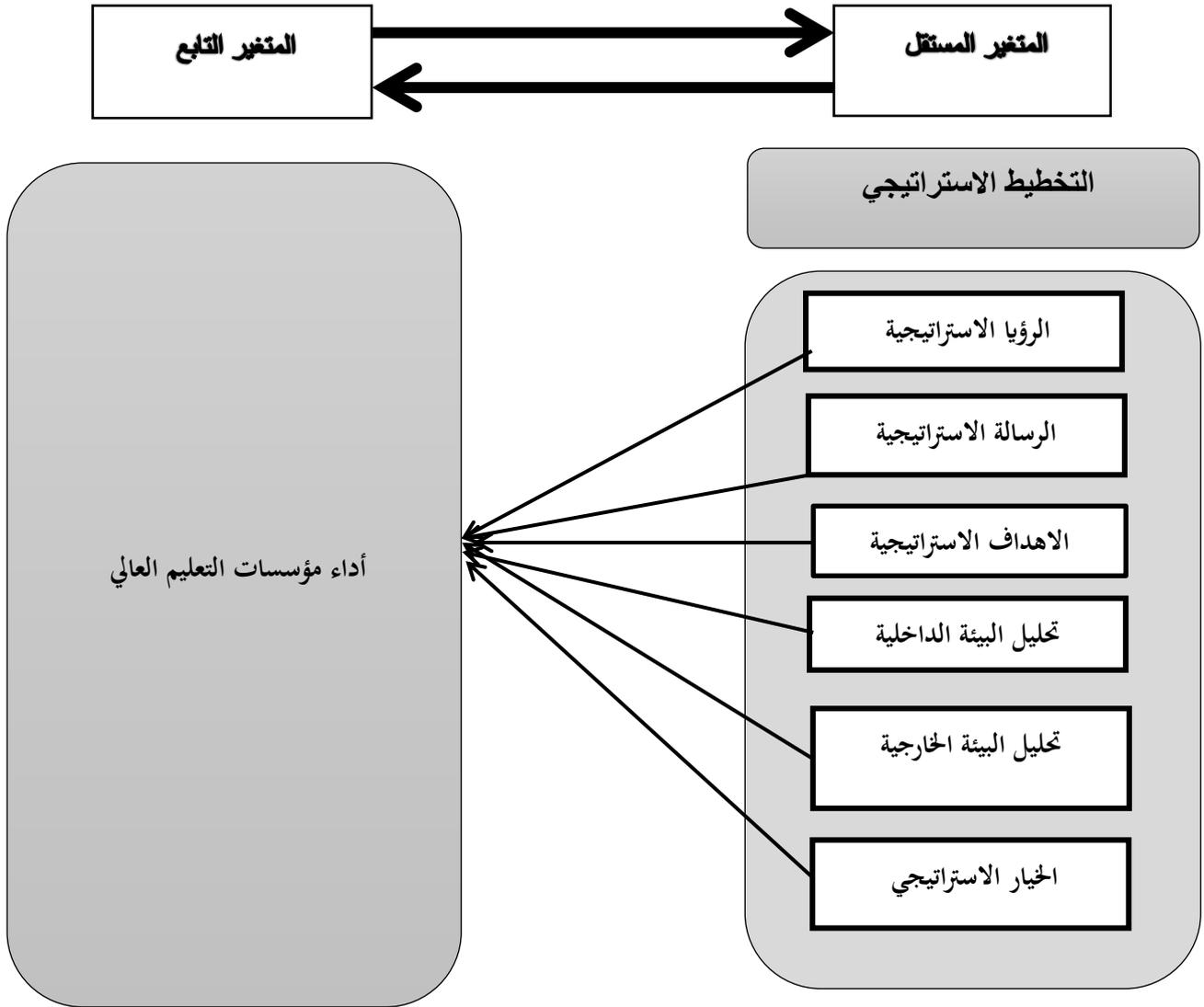
#### 1. نموذج الدراسة

يشير النموذج الى متغيرين و هما كالتالي :

■ المتغير المستقل : (التخطيط الاستراتيجي) :

يتمثل المتغير المستقل للدراسة " التخطيط الاستراتيجي " و الذي تم اعتماد أبعادها (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية ، تحليل البيئة الداخلية , تحليل البيئة الخارجية، الخيار الاستراتيجي ) المتغير التابع : (أداء مؤسسات التعليم العالي) ، و تم اعتبار أداء مؤسسات التعليم العالي المتغير التابع

الشكل (01) : نموذج الدراسة



من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. فرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق و من أجل محاولة الإجابة على الاشكالية و التساؤلات المطروحة سابقا صيغت الفرضيات التالية :

➤ الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الخيار الاستراتيجي) على أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة .

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية 1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الرؤيا الاستراتيجية على مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية 2: لا يوجد دلالة احصائية لبعء الرسالة الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية 3: لا يوجد دلالة احصائية لبعء الاهداف الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية 4: لا يوجد دلالة احصائية لبعء تحليل البيئة الداخلية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية 5: لا يوجد دلالة احصائية لبعء تحليل البيئة الخارجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية 6: لا يوجد دلالة احصائية لبعء الخيار الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة .

#### رابعا: منهجية الدراسة

تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي والميداني والتحليلي، فعلى مستوى المنهج الوصفي تم اجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية و الميدانية، من أجل بلورة منطلقات الاطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، أما على مستوى المنهج التحليلي، فقد تم تحليل كافة البيانات المجمعمة من خلال الاجابة على الاستبانات، وكذا استخدام الأساليب الاحصائية اللازمة، فيما يلي عرض البيانات المستخدمة في الدراسة:

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم جمعها و فرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V25) واستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة.
- **البيانات الثانوية:** من خلال مراجعة المقالات والكتب و الرسائل الجامعية الالكترونية المتعلقة بالموضوع، واستخدام ضوابط التهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

#### خامسا: تصميم البحث

##### 1- اهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي في إمكانية الكشف عن مدى الاثر الذي يمكن أن يلعبه كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة مُجَّد خيضر - بسكرة - ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- ◀ إعطاء تصور واضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي و أبعاده.
- ◀ توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة بمحل الدراسة.
- ◀ البحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي .
- ◀ التحقق من العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و أداء مؤسسات التعليم العالي .

◀ من المؤمل الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تنعكس إيجابا على المنظمة محل الدراسة في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي وذلك لتحقيق مستوى اعلى من الاداء .

### 2- حدود الدراسة: تتمثل في:

- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على إداري جامعة مُجَدَّ خيضر -بسكرة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل و أداء مؤسسات التعليم العالي كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في جامعة مُجَدَّ خيضر - بسكرة.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023

### 3- سادسا : أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط الاستراتيجي و أداء مؤسسات التعليم العالي ، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الادارية الحديثة التي تساعد المؤسسات باختلاف أنواعها و قطاعاتها على التأقلم و الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية و الداخلية بحيث تتمكن المؤسسات من خلالها تحديد قدراتها الحالية و المستقبلية بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها خاصة في ظل التحديات و التطورات العلمية و التقنية السريعة لعصرنا الراهن ، ليصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات التعليم المتميز ، و الاصلاح التعليمي و الادارة الجامعية الفعال ، فتبرز أهمية النظرية و العملية للدراسة الحالية فيما يلي :

#### ◀ الالهية النظرية :

- ✓ توفير إطار نظري مفاهيمي وإثراء فكري الذي قد يساهم فيه الموضوع و يضاف الى المؤلفات العربية بخصوص التخطيط الاستراتيجي و أداء مؤسسات التعليم العالي كاعتبارهما أحد أهم المتغيرات الجوهرية في حياة المنظمة.
- ✓ يمكن اعتبار الدراسة إطارا نظريا و تطبيقيا حول اثنين من المتغيرات الهامة التي تساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة و المكتبة الجزائرية بصفة خاصة.

#### ◀ الالهية العملية :

- ✓ تتجسد أهمية الدراسة على المستوى الميداني في أنها تحاول التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي و أداء مؤسسات التعليم العالي ، مع تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها و التي نامل أن تساهم في الكشف عن بعض المعطيات و الرؤى العملية لدعم إدارات جامعة مُجَدَّ خيضر - بسكرة و أصحاب القرار بالمؤسسات الخدمانية محل الدراسة في وضع الاجراءات التي يمكن أن تساهم في ضمان نجاحها و تفوقها .
- ✓ إمكانية استفادة المؤسسات مستقبلا من نتائج الدراسة الحالية من حيث تقديم معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي و أداء مؤسسات التعليم العالي .

### سادسا : خطة مختصرة للدراسة

قصد الامام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة ، و قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات الموضوعية تم تقسيم الدراسة الى فصلين ، إحداهما نظري و آخر تطبيقي ميداني و لتأخذ خطة الدراسة الهيكل التالي :

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث نذكرها كالتالي:

#### الفصل الأول: التأسيس النظري للأداء المؤسسي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي

المبحث الثاني : قياس الاداء المؤسسي

#### الفصل الثاني: التأسيس النظري للتخطيط الاستراتيجي

المبحث الاول : مدخل للتخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : عمليات و مستويات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي

#### الفصل الثالث:

المبحث الأول: سياق الدراسة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الفصل الأول: التأسيس

النظري للأداء المؤسسي

## الفصل الأول : التأسيس النظري للأداء المؤسسي

---

تمهيد :

الأداء مفهوم أساسي و مهم للمنظمات بشكل عام , و له أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات و هو بشكل خاص يحظى باهتمام الباحثين في علوم الإدارة .سنحاول في هذا الفصل الخوض بشكل اعمق في مفهوم الاداء من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي

المبحث الثاني: قياس الاداء المؤسسي

### I. المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي

#### 1. المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي

تعددت تعريف الأداء المؤسسي و اختلفت من باحث لآخر ، وفيما يلي سنتطرق لمجموعة من التعاريف التالية:

عرف الأداء المؤسسي بأنه " مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المتكامل لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية ". (قفه، 2018، صفحة 14)

كما عرف سايمون (Simon) الأداء المؤسسي على أنه : " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها ". (حابس مُجد حتاملة، 2019، صفحة 270)

عرف أحد الباحثين الأداء المؤسسي على أنه: " حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية (الفاضل تيمان ادريس، 2022، صفحة 385) . "

كما يرى أحد الباحثين أن الأداء المؤسسي هو: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا . " (أمهني، 2021، صفحة 80)

و أيضا عرفه (P.DURCKER) بأنه : " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (دياب، 2021، صفحة 257)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء المؤسسي هو : " نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والأعمال التي نفذت وفقا للوائح والمعايير ، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة " (رمضان محمود عبد السلام، 2019، صفحة 231)

#### 2. المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المغلقة على الظواهر الاقتصادية يطرح مشكلة اختيار معيار دقيق وعملي في نفس الوقت يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأنواع المختلفة للأداء والمتمثلة في التصنيفات الآتية : (مزهودة، 2001، صفحة 89)

#### 1.2 حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار تم تقسيم الأداء إلى أداء كلي وجزئي

➤ **الأداء الكلي** : هو الذي يتمثل في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في

تحقيقها، حيث لا يمكن نسب إنجازها لأي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

## الفصل الأول : التأصيل النظري للأداء المؤسسي

➤ **الأداء الجزئي:** ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وبدوره ينقسم إلى عدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن تقسيمها حسب المعيار الوظيفي إلى: الأداء للوظيفة المالية وأداء وظيفة الموظفين وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

### 2.2 حسب معيار الأجل :

حيث يتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل.

➤ **أداء طويل الأجل:** يشمل فترة تفوق خمس سنوات.

➤ **أداء قصير الأجل:** يشمل فترة لا تتجاوز السنة.

### 3.2 حسب معيار المصدر:

حيث يتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي و أداء خارجي.

➤ **الأداء الداخلي :** وهو ناتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة ، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري ، أي أداء الموارد البشرية في المنظمة ، والأداء التقني المرتبط بالجانب الاستثماري. ، والأداء المالي المتعلق بالإمكانات المالية المستخدمة .

➤ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث يتم إنتاجها في البيئة الخارجية للمؤسسة، وبالتالي لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء بنتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة.

### 3. المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي

تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي: (فضيلة، 2018، صفحة 292)

#### 1.3 البعد المالي :

هو النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلالها إلى تعظيم أرباحها لتلبية توقعات المساهمين، فهي الصورة التي تظهر نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال استراتيجيتين أساسيتين هما : استراتيجية نمو الإيرادات أو استراتيجية نمو الإنتاجية.

#### 2.3 بعد العملاء:

تعتمد معظم المؤسسات في عصرنا الحالي على وضع متطلبات واحتياجات العملاء في الاعتبار وفي قلب استراتيجيتها ، لأن هذا المحور يتضمن أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة ، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها من السلع والخدمات بجودة متميزة وبأسعار معقولة.

### 3.3 بعد العمليات الداخلية :

يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والعوامل والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز عن طريق الاختراعات والابتكارات ، وبالتالي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة ترفع من درجة رضا العملاء الحاليين والجدد ، أي تحقيق نتائج مالية متميزة ترضي المساهمين ، وبعبارة أخرى ، تعزيز البعد الخاص بالعمل من خلال خلق القيمة لديه ، والبعد المالي من خلال زيادة ثروة المساهمين.

### 4.3 بعد التعلم والنمو :

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة ، حيث أنهم يمثلون البنية التحتية التي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها على المدى الطويل ، فضلاً عن طبيعة وجودة الأنظمة والإجراءات التنظيمية التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف رضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى رغبات العملاء.

### 4. المطلب الرابع: مستويات الأداء المؤسسي

وتتمثل مستويات الأداء فيما يلي (العرعر، 2019، صفحة 20) :

- **الأداء الاستثنائي:** وتتمثل في الالتزام الواضح للأفراد، ووفرة السيولة، وازدهار المركز المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يتم فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وإطارات ذات كفاءة، ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جداً:** حيث يوضح مدى صلابته الأداء، ووضوح الرؤية المستقبلية و التمتع بالوضع المالي الجيد .
- **الأداء الجيد :** حيث يتم فيه تميز للأداء وفق المعادلات السائدة مع التوازن مع نقاط القوة والضعف من المنتجات والخدمات ، وقاعدة العملاء ، ووضع مالي مستقر .
- **الأداء المعتدل:** إنه يمثل عملية أداء دون المتوسط، حيث تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، وذلك مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** يمثل الأداء دون المتوسط، حيث تتضح فيه نقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، ومع مواجهة مشاكل مالية خطيرة.

### 5. المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتم تقسيم هذه العوامل إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما: (تيمجغيدن، 2012\2013، صفحة 51)

### 1.5 العوامل الداخلية:

وهي مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، حيث يستطيع المسير التحكم فيها، وذلك من خلال اصدار تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ، وفيما يلي نذكر بعض عواملها:

## الفصل الأول : التأصيل النظري للأداء المؤسسي

أ- العوامل التقنية : تتمثل في القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، حيث تضم ما يلي :

- نوع التكنولوجيا المستعملة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات .
- نوعية المنتج وشكله ، والتغليف الخاص به.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمنظمة .

ب- الهيكل التنظيمي : حيث يتم من خلاله تحديد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المستويات الإدارية.

ت- الموارد البشرية : والتي تتمثل في القوى والمتغيرات التي تؤثر على استعمال المورد البشري في المؤسسة ، وتضم ما يلي :

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين .
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظم تقييم الأداء.

2.5 العوامل الخارجية : وهي التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمعزل على رقابة المؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر أو غير

مباشر على أنشطة وقرارات المؤسسة ، وتتمثل فيما يلي :

- **العوامل السياسية:** علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية مثل الحروب، التأميم، حظر نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات. كل هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- **العوامل الاقتصادية:** حيث تشمل معدلات التضخم و معدلات البطالة و معدلات الفائدة، واتجاهات الأجور.
- **العوامل الاجتماعية :** حيث تشمل التوزيع الجغرافي والتركيبية السكانية و الأنماط السكانية و مستوى التعليم ...
- **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، و تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات و الاختراعات الجديدة.
- **العوامل البيئية والتشريعية:** وتشمل القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، و القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها و المحافظة عليها من التلوث .

### II. المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي

تسعى المؤسسة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية الى وضع استراتيجية محددة تستغل من خلالها كافة الموارد المتاحة لها , و يعتمد نجاح هذه المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها و غاياتها .

و كعملية ادارية اخيرة يتم قياس ادائها لمعرفة ما وصلت اليه المؤسسة في تحقيق اهدافها.

#### 1- المطلب الاول : مفهوم قياس الأداء المؤسسي

يرى ( Aguinis,2009) : "أن قياس الأداء عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء و التتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف و الوحدات الادارية و الجهاز , و التأكد من فعالية و كفاءة التنفيذ و إعطاء معلومات مرتدة و ربطها بالأهداف الاستراتيجية . " (القحطاني، صفحة 73)

يعرف ايضا الأداء : "أنه عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد معينة و التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس . " (زهوة فلاح، 2016\2017، صفحة 17)

ووفقا ل (Gimbert et al ,2010) : " قياس الاداء عبارة عن مجموعة موجزة و دقيقة من المقاييس ( المالية أو غير المالية ) التي تدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال جمع و معالجة و تحليل البيانات الكمية لمعلومات الأداء . " (Neide Cristine Ossovski, p. 3)

#### 2- أهمية قياس الأداء المؤسسي:

يمكن اختصارها فيما يلي : (زهوة فلاح، 2016\2017، صفحة 6)

- إن قياس الأداء يؤدي الى تحسين ادارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها للعملاء .
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين , فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة و عملائها و متعاملليها , فالتأكيد على قياس و تحسين الأداء يؤدي الى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة و متعاملليها و تعتمد عملية جمع و معالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرأسمالية وفق استراتيجية المؤسسة .
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه شكل بناء نحو حل المشاكل, حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس , فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها , لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها , و بالتأكيد لا يمكنها الوصول الى حيث تريد .

### 3- المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

تنقسم مؤشرات قياس الأداء الى قسمين : (تيمجغيدن، 2012\2013، صفحة 66)

#### أ- المؤشرات تقليدية :

- مؤشرات الانتاج : تشمل مؤشرات تحقيق الخطط الانتاجية , تطور الانتاج , استغلال الطاقة الانتاجية و القيمة المضافة.
- مؤشرات الانتاجية : تشمل انتاجية العمل و انتاجية رأس المال و انتاجية الأجر و انتاجية المواد الخام .
- مؤشرات مالية : تشمل مؤشرات الربحية , عائد الاستثمار , اضافة الى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية ( بين الأصول و الخصوم ) و معدل دوران الأصول , ونسبة الديون الى صافي الملكية ...
- مؤشرات البيع : تشمل مؤشرات تطور المبيعات و الصادرات ...
- مؤشرات أخرى مختلفة : مثل درجة التصنيع , مستوى التكنولوجيا , ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الانتاج ...

#### ب- المؤشرات الحديثة:

#### ➤ أسلوب أصحاب المصالح :

على الادارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة و التي يجب أن تقابل أهدافهم فيها , فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات و حاجات الاطراف المرتبطة بها تنسج على طيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة , و تفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق و التلاؤم بين تلك الاهداف.

يجب أن تكون نتائج قياس و تقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة و متجاوبة الشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة و يبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية .

فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة و مسؤول عن الادارة الجيدة لهذه المؤسسة , و نظرية أصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين , و غنما كل المهتمين بنشاطات و قرارات المؤسسة و يمكن التمييز بين النوع الأول من أصحاب المصالح و الذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي و لهم عقد ظاهر مع الشركة : المساهمون , المصارف , العاملون, الزبائن و الموردون .

و النوع الثاني من أصحاب المصالح ( أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية )أي الثانويين هو الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة ... (محاد، 2010\2011، صفحة 12)

### ➤ لوحة القيادة:

تعتبر من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء و تنطلق فكرة اعدادها من تشخيص وضعية المؤسسة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجل المحددة . و محاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة فهي وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية و غير مالية مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه , فهي تضمن مجموعة المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين , و قياس الانحرافات مقارنة الأهداف الفعلية الأهداف المعيارية و إجراء التصحيحات المناسبة . (زهوة فلاح، 2016\2017، صفحة 09)

### ➤ بطاقة التوازن:

ان فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت كاستجابة لحاجة المؤسسات إلى أدوات لترجمة استراتيجيتها إلى عمل، و رقابة تنفيذ تلك الاستراتيجيات، حيث قام Norton David & Kaplan Robert بابتكار بطاقة الأداء المتوازن كأداة لترجمة المسائل غير الملموسة إلى أهداف استراتيجية مؤثرة وفعالة .

فقد عرفا بطاقة الأداء المتوازن على انها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدّم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم". ومنذ بداية عرضهما لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، إزداد الاهتمام الدولي بهذه البطاقة وأصبحت من أفضل النماذج متعددة الأبعاد والأوسع انتشارا على المستوى العالمي، باعتبارها شكلا للوصول الى الأداء المتميز والداعم للتفكير الإستراتيجي، فهي تساهم في:

- تجمع بتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تلبية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والادارة على المدى البعيد .
- تترجم الرؤية والاستراتيجية.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- تعطي الادارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الاعمال.
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء. (محاد، 2010\2011،

(صفحة 68)

### خلاصة :

تضع المؤسسة مجموعة من الاهداف و الغايات و تسعى للوصول اليها للبقاء و الاستمرار رغم التغيرات الكثيرة التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية .و هذا لا يحصل الا بالقيام بالتحسين و الرفع من ادائها .

ومن خلال هذا الفصل يبرز لنا الدور الجوهرى الذى يجسده الأداء فى تحقيق الميزة التنافسية و تفوق المؤسسة فى محيطها وهذا ما يؤكده الباحثين و المؤرخين الذين وضعوا مجموعة من المؤشرات و الطرق التقليدية و الحديثة لقياس مستوى الاداء .

---

**الفصل الثاني: التأصيل**

**النظري للتخطيط الاستراتيجي**

### تمهيد:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة شديدة السرعة و التعقيد مليئة بالتحديات و العقبات. لذلك اتجهت المنظمات الى الادارة الاستراتيجية لإدارة مختلف مواردها بشكل أمثل يتناسب مع أهدافها, و سعيها منها لخلق ميزة تنافسية. كل هذا لا يتحقق الا بالتخطيط الاستراتيجي لأنه يمكنها من التعامل مع المتغيرات البيئية بكفاءة عالية و يمنحها القدرة على ادارة مواردها و التحكم فيها .

بعد تحديد إشكالية الدراسة و معرفة المتغيرات التي سوف ندرسها , سنتطرق في هذا الفصل من الجانب النظري الى المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي و الذي يعتبر احد الوظائف الاساسية في الادارة و لذلك سنسلط الضوء على :

المبحث الأول : مدخل للتخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : عمليات و مستويات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي

### I. المبحث الأول : مدخل للتخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي احد اهم المفاهيم الاكثر رواجاً في عصرنا الحالي , و التي اخذت المنظمات على عاتقها استخدامه في مختلف المجالات , الا انه يظل مفهوماً حديثاً بالنسبة للمؤسسات التعليمية لذلك لا بد من البحث فيه نظراً لأهميته الكبيرة في اثناء التحصيل العلمي .

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى مختلف الاساسيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بدءاً بمفهومه إضافة الى التعرف على أهميته و أهدافه و اخيراً التحدث عن مختلف خصائصه.

#### 1- المطلب الأول : مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي

سعي المؤسسات الى التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية , و من اجل الابقاء على السير العادي لمختلف انشطتها . كان لزاماً عليها ان تقوم بانتهاج تخطيط استراتيجي فعال يتناسب وفق الظروف المحيطة بها.

في هذا المطلب سنعود الى مختلف التعاريف المقدمة سابقاً حول التخطيط و الاستراتيجية كل على حدا للوصول الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

#### 1-1 مفهوم التخطيط:

بمرور الأزمنة قدمت عدة تعاريف للتخطيط و تعددت باختلاف الظروف و وجهات النظر , و فيما يلي سنتناول : البعض منها :

## الفصل الثاني : التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي

يرى مينتزيبرغ ( Mintezberg ) أن التخطيط هو التفكير بشأن المستقبل , و محاولة السيطرة عليه أو انه تصميم المستقبل المرغوب و الطرق الفعالة المؤدية اليه " . (الزنفلي، 2013، صفحة 41)

يعرفه بنتون ( Benton ) على أنه " تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية , Mental Map فهذا التعريف يشمل كل فعل مقصود , يجب ان يتصور و يثبت في الخيال قبل ان يأخذ مكانه في الحقيقة , و هذه هي قاعدة التفكير قبل العمل. " (المصري، 2015، صفحة 09)

يرى ابراهيم العيسوي أن التخطيط اجمالاً : " هو وسيلة لإدارة الموارد و الية للتنسيق بين القرارات أو التصرفات التي تتخذها جهات او وحدات متعددة في المستويات المختلفة لصنع القرارات " . (الزنفلي، 2013، صفحة 41)

يرى (Gundars Berzins) " أن التخطيط هو أحد اكثر انواع الانشطة البشرية تعقيدا ,حيث يركز على اثبات وتنظيم الأنشطة المتوقعة و بسببه يمكن اعتماد قرارات مدروسة و عقلانية و العكس صحيح , يؤدي الارتجال في هذه القضايا الى قرارات غير مدروسة و غير مدعمة بالأدلة . و من خلال التنظيم الفعال لعملية التخطيط سيقضي مدير المؤسسة وقتاً أقل في اتخاذ القرار. " (Berzins, p. 03)

يمكن استنتاج ان التخطيط هو اسلوب ممنهج تتبعه المؤسسة , يبين طريقة تفكيرها و كيفية صناعتها لقراراتها انطلاقاً من الاهداف التي تطمح للوصول اليها ومتغيرات البيئة المتواجدة فيها.

### 1-2 مفهوم الاستراتيجية :

يعود مصطلح الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية STRATEGOS و التي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال ) و قد استعمل هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير الى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق الاهداف السياسية ... ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري الى الاستخدام المدني ضمن اطار ادارة الاعمال لكي يشير الى استخدام كل طاقات المنظمة و تعبئتها باتجاه تحقيق الاهداف الاساسية لها . (الزنفلي، 2013، صفحة 42)

و قد تم تقديم العديد من التعريفات المتعلقة بالاستراتيجية سنعرض البعض منها فيما يلي :

حسب (Alfred chandler) الاستراتيجية هي : "اعداد الاهداف و الغايات الاساسية طويلة الاجل للمؤسسة , و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " (المصري، 2015، صفحة 15)

اما ( Harverd school ) فرأت انها : "مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم , المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها و الرامية اساساً الى تكييف المؤسسة مع التغير, و كذا تحديد الغايات الاساسية و الحركات من اجل الوصول اليها " . (المصري، 2015، صفحة 15)

## الفصل الثاني : التأسيس النظري للتخطيط الاستراتيجي

و يرى أحمد سيد مصطفى ان الاستراتيجية : "هي خطة عمل شاملة طويلة المدى على مستوى المؤسسة , تحدد اسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف او أكثر باستخدام موارد معينة على المدى الطويل و في بيئة متغيرة . و بهذا تشكل منهجا تسترشد به الادارة في صناعة القرارات الرئيسية . و هي تصمم انطلاقا من التحليل المستمر للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة " .  
(الزنفلي، 2013، صفحة 44)

يوضح ( Fadel Diame ) انه حسب قاموس ( Larousse ) أن الاستراتيجية هي : " فن تنسيق الأعمال و المناورة بمهارة لتحقيق الهدف . " (Diame, 2003, p. 08)

### 3-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

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

" يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية إدارية خاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، و إعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل " . (حمداكبيسي، 2012، صفحة 13)

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه "مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة في اطار خطة المنظمة لاستغلال كافة مواردها بشكل امثل في اقتناص الفرص المتاحة في بيئة العمل و زيادة قدرتها على مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل" .  
(هاني علي عبيد، 2021)

### **2- المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي**

تنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي:

- يزود المؤسسة بالفكر الرئيس لها، ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية، وهذا الفكر الرئيس هو الذي يساهم في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها، فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط، أو السياسات متوافقة مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة؛ فلا بد من تعديلها.
- يساعد إدارة المؤسسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها؛ ومن ثم إرشادها الى صنع قرارات منطقية رشيدة، كما يولد لدى القيادات في المؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المؤسسة، فضلاً عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي؛ بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة
- يساعد قيادة المؤسسة التعليمية على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها؛ الأمر الذي مفاده السعي لإحداث التغيير، الذي يهدف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها، ويساعد قيادة المؤسسة على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة تستطيع الوقوف امام الاحداث الراهنة او المتوقعة مستقبلياً. (المبدان، 2021، صفحة 76)

## الفصل الثاني : التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي

- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، و الذي يشعروهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- تحقيق القدرة على التأثير و القيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية و مجرد مستجيبة لها. (حمدالكبيسي، 2012، صفحة 16)

### 3- المطلب الثالث : اهداف التخطيط الإستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية: (مُجد عودة حسين) (2009, p. 144),

- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة.
- تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو و تقدم المؤسسة.
- لتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية أهداف مختلف الاطراف بالمؤسسة .
- تقديم الجهود البحثية اللازمة لتطوير الاداء و تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة
- تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة و أهدافها.

### 4- المطلب الرابع : خصائص التخطيط الاستراتيجي:

ان نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة و متجددة و مرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية . كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفعال لتطوير العمليات الناتجة عنها. و تتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي و حقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي و واضح.
- تدعم باطار للعمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية و متكاملة و ليست عمليات بجميع لرؤية و قيم و أهداف و أفكار متناثرة.تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها ، و ليس تشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء و حاجات السوق و متطلبات البيئة و ليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، و ليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة و الهجوم و ليست عمليات تأثر سلبي و ردود أفعال.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة ، و ليست دفاعية مغلقة.

## الفصل الثاني : التأسيس النظري للتخطيط الاستراتيجي.

- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تسارعية مرنة و ليست انكماشية جامدة.
- أن تكون موجهة بالأولويات و ليست مجرد اضافات متقطعة.
- هو مفتاح النجاح و ليس نظرية مجردة.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال و ليس تأجيل و تمهل.
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة و ليست عملية عرضية . (خالد مُجَدّ بني حمدان، 2009، صفحة 10)
- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا.
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط ( العليا \_الوسطى \_الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية؛
- يساهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية و هامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل و تكاليف كبيرة، و جهود مهمة.
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ (الجنابي، 2022، صفحة 07)

### 5- المطلب الخامس : مزايا و معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

#### a. الفرع الأول : مزايا التخطيط الاستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا أو الفوائد تتمثل فيما يلي:

- عملية متكاملة و متنوعة الأبعاد لصياغة و تطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي الى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل و الحوار البناء بين مختلف المستويات الادارية و بين مستقبل التنظيم و سبل نجاحه و تطوره ,و يرشد اتخاذ القرارات في العملية الادارية.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم و زيادة فاعليته و كفاءته , و تقديم المساهمة في احداث جودة افضل في المنتج أو الخدمة .
- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطة استراتيجية أقل رسمية و أقل ثباتا و أكثر تغييرا و أوسع شمولاً , و أعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تغلق على ثوابت مبادئها و قواعد عملها و مراحل تنفيذها . (الصمادي، 2015، صفحة 81)
- يساعد على تجنب الهدر في الموارد و الامكانيات المتاحة و ذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
- يجعل الأفراد أكثر استقراراً و طمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم و الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

## الفصل الثاني : التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي.

- يجعل الوصول الى الأهداف أمرا يسيرا , فقد لا تتحقق الأهداف بدونه .
- يخلق الثقة لدى المنظمة من خلال رضاها بصواب ما تفعل. (المصري، 2015، صفحة 36)

### b. الفرع الثاني : معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

تواجه الجامعات العديد من المعوقات والمشكلات التي تؤثر في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي او تؤثر في أحد مستوياتها أو مراحلها، ومن أهم هذه العقبات.

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر؛ قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادما قبل أن يكتمل.
- هناك العديد من القيادات يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
- وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين.
- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الفعال الى تكلفة عالية، ووقت كبير.
- قد تكون خطوات التخطيط الاستراتيجي غير مفهومة من قبل القيادات.
- الادارة بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط.
- اهمال القيادات لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي؛ بسبب انشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية. (المهدان، 2021، صفحة 81)
- الاعتقاد ان التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط و ليس مسؤولية الادارة على المستويات كافة .
- عدم توفر نظام معلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة , و اذا توفر فعليا ما تكون المعلومات ناقصة او قد لا تكون تلقى الى الفهم او القبول . (علي، 2022\2023، صفحة 28)

## II. المبحث الثاني: عمليات التخطيط الإستراتيجي

### 1- المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي:

ان كبر حجم المنظمات و تنوع أعمالها و اختلاف منتجاتها و تغطيتها لأسواق متعددة و متباعدة ساهم في أن تكون عملية التخطيط متشعبة و تحتاج الى مزيد من البيانات و المعلومات ، و من مصادر متنوعة. فلقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في اطار منهجي و منظم ، و في ظل مستويات عديدة ويذكر الباحث " below " أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة و هي كالآتي: (خالد مُجدد بني حمدان، 2009، صفحة 40)

## الفصل الثاني : التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي.

**1-1** مستوى التخطيط الاستراتيجي : و هذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الاخرى. يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية و قيم المنظمة. و كذلك رسالة المنظمة ، و عوامل النجاح ، والغايات و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و كذلك يغطي الاستراتيجيات للوصول و تحقيق الاهداف الاستراتيجية فهو شمولي الابعاد، و تكاملي المنظور ، و تجددى الفلسفة ، ان الغالب في الأمر كون هذا التخطيط بعيد الأمد ، و من اختصاص الادارة العليا و الجهات المساندة لها لكونه ذو أهمية كبيرة للمنظمة.

**2-1** مستوى التخطيط التشغيلي أو العملي : و هذا المستوى من اختصاص الادارة الوسطى, اذ يشمل الأهداف التشغيلية و خطط التنفيذ و السياسات و البرامج اللازمة للوصول الى الاهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى ، و هو ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ، لأنه يمثل الجانب الأكثر تحديدا و بمعايير ملموسة و مقاسة للأهداف و يركز على كيفية وصول المنظمة الى ما تريد ، و عادة ما يكون للأجل المتوسط والقريب.

**3-1** مستوى التخطيط التكتيكي : وهذا المستوى يمثل ادارة النتائج و الأداء و المتضمنة الرقابة، و تحويل الخطط للوصول الى النتائج المرغوبة ، و يمثل قياسات دقيقة و فعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة ، لذلك فهو من اختصاص الادارة الإشرافية الدنيا . و من الضروري هنا التأكيد على أن عملية التخطيط الاستراتيجي في ظل الاطار السابق لن يكتب لها النجاح الا بالقيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية على حد سواء.

### **2- المطلب الثاني : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي**

عموما تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي إلى أربعة مراحل وهي: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي. والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

#### **1-2** الرؤية الاستراتيجية :

يعرفها الكرخي على أنها : " صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة و تحث الخطى للوصول اليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة و هي لا تبدو حقيقية الان بل ستصبح حقيقة في المستقبل . "

وبالتالي فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، لكونها تحدد مبادئها و التطورات الذهنية الواضحة لها كي تشاهد الأهداف البعيدة المدى التي يتعين ان تسعى اليها . (الكرخي، 2008، صفحة 78)

#### **2-2** الرسالة الاستراتيجية:

يعرفها (أبو بكر , 2010, 282) : أنها الغاية النهائية التي من اجلها وجدت المنظمة , و من اجلها تبقى و تستمر , و بدونها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقائها و نموها , و تتحدد الرسالة أو غايتها على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة و ما تحققه من مزايا و منافع للأطراف ذوي العلاقة بها . تحدد هويتها التي تميزها عن غيرها , و تتحدد

## الفصل الثاني : التأسيس النظري للتخطيط الاستراتيجي

توجهات التفكير و مسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط و برامج و سياسات و قواعد عمل يتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المنظمة او غايتها النهائية " (مجاهد سعد احمد البلطة، 2016، صفحة 55)

### 2-3 الأهداف أو الغايات الاستراتيجية:

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

في حين عرفها القطامين على أنها : النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة، ومتى هذا الفعل ؟ . (القطامين، 2002، صفحة 65)

### 2-4 التحليل الإستراتيجي للبيئة:

ان فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة ، و تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف و التالي توليد البدائل و احداث التنسيق و التعاون بين جميع الانشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها و رسالتها و يجب على المؤسسات في ذلك الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط ، لأن لك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة و تبقى تحت تأثير التفكير السابق ، و تفقد المرونة اللازمة لتحول التغير الى فرصة .

و يشمل التحليل البيئي أو ما يطلق عليه تحليل ( SWOT ) :

أ- البيئة الداخلية: و تشمل تحديد:

- مواطن القوة و نقاط الضعف .

ب- البيئة الخارجية: و تشمل تحديد:

- الفرص المتاحة

- التهديدات المتوقعة (يونس، 2009، صفحة 86)

### 2-5 الخيار الاستراتيجي :

هو النتيجة النهائية و الحاصل عن العملية المتسلسلة و المترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها تحديد اتجاهها الاستراتيجي ، بما في لك غاياتها و أهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها ، و هذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ، و يمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها . (تيمجغيدن، 2012\2013، صفحة 12)

## الفصل الثاني : التأسيس النظري للتخطيط الاستراتيجي.

### 3- المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي

تنتمي نماذج التخطيط الاستراتيجي لمدرستين أساسيتين هما المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة حيث تقول المدرسة التقليدية بأنه لا يمكن لمؤسسة ما أن ترسم صورة المستقبل إذا لم تكن تعرف حاضرها وأين تقف الآن؟، وتؤمن بأنه كلما كان الواقع واضحاً كانت الرؤية للمستقبل أوضح لذلك لا بد من البدء بالواقع.

بينما تقول المدرسة الحديثة أن الانشغال بتحليل تفاصيله يؤثر سلباً في طموح المؤسسة والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، وكثيراً ما يؤدي تحليل الواقع إلى تنزيل سقف الأهداف الاستراتيجية التي تطمح إليها المدرسة أو المؤسسة.

ويندرج تحت هاتين المدرستين العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجي، ولكل نموذج من هذه النماذج إيجابياته وسلبياته ووظائفه.

#### 1-3 نموذج كوفمان (1996):

يتبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل والذي ينقسم إلى ثلاثة مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة الكلية ثم التخطيط ثم التطبيق والتطوير، وفي المرحلة الأولى تحدد الرؤية الكلية للمنظمة وهي التي تحدد إلى أين تريد المنظمة الذهاب؟ أو بلغة أخرى: ما محطة الوصول؟ ومن خلال هذه الرؤية الكلية يتم صياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية، وتحمل في محتواها العناصر الرئيسة التي من شأنها تحقيق الرؤية. ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات المنظمة.

والخطوة الأخيرة في هذا المستوى التخطيطي «مستوى النظرة الكلية» يتم تحديد أهداف الرسالة أو ما يمكن تعريفه بالأهداف الاستراتيجية بحيث تعد بشكل دقيق وبصيغة إجرائية ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم الرؤية، وبهذا يبدأ المستوى التخطيطي الثاني وهو ما يعرف بالتخطيط.

وفي هذا المستوى يتم إجراء تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام الأسلوب المشهور (SWOT) والذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المتاحة للمنظمة، ثم تأتي عملية تحديد الأهداف والذي يحدد جوانب القوة: الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.

عند هذه الخطوة تكون الرؤية أو الخطة الاستراتيجية قد اكتملت أو أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها وهي مرحلة التنفيذ والتي يتم فيها بناء وصياغة الخطة التنفيذية والتي تحدد الأهداف والوسائل وتاريخ البدء والانتهاج والكلفة التقديرية ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة. ثم تأتي حسب النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات. ثم تبدأ عملية التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والإلتقان ثم إذا احتاج الأمر إعادة التخطيط والتطوير. (الحر، 2009، صفحة

(33)

## الفصل الثاني : التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي.

### 2-3 نموذج فورد وبين (1999):

يعتبر هذا النموذج من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي و يتكون النموذج من خمسة عناصر أساسية هي : (منصور بن عوض صالح القحطاني، 2014، صفحة 29)

الرؤية و القيم، تحليل الواقع ، ثم تحديد الرسالة ، فالاستراتيجيات أو الوسائل الاستراتيجية ، و تتلخص الخطوات الخمس فيما يلي:

- أ- **الرؤية** : و هي التي تقود المؤسسة للأمام مع وجود تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل .
- ب- **القيم** : و ي تمثل القوة الدافعة في المؤسسة و كما تمثل المرجعية الحاكمة لأنشطة و برامج المؤسسة و الحاضر لأي انطلاقة للمستقبل ، فمهما كانت قوتها يجب ان تستند الى الواقع فلا حاضر بلا ماضي و لا مستقبل بلا حاضر .
- ت- **الرسالة** : تمثل الصورة التفصيلية لما ستقوم به المؤسسة للوصول لرؤيتها و حملها الأساس ، و هي تركز على المدى الحالي و القريب وصولا للمستقبل .
- ث- **الاستراتيجيات** : و تمثل مجموعة القرارات و الإجراءات التي من شأنها تحقيق الرسالة و بالتالي الرؤية النهائية .

### 3-3 نموذج جودستين وآخرون (1993):

يعد هذا النموذج من وجهة نظر أصحابه مثاليا للمنظمات المتوسطة والصغيرة بخاصة الحكومية منها وغير الربحية.

ويختلف هذا النموذج عن غيره بتركيزه على القابلية للتطبيق و التنفيذ. إضافة لتركيزه على عنصر القيم باعتباره الميثاق الأخلاقي للمنظمة وعلى رسم الصورة المستقبلية للمنظمة.

يتكون النموذج من تسع مراحل متعاقبة، تركز اثنتان منها على تحليل الأداء وتحليل الفجوات وهناك عمليتان مستمرتان هما مراقبة البيئة واعتبارات التطبيق. وتدخل هاتان العمليتان في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي من التفكير إلى التنفيذ.

وهناك أربع عمليات استراتيجية يقترحها النموذج وتمثل في التخطيط للتخطيط وتحديد القيم وصياغة الرسالة ومن ثم بناء النموذج الاستراتيجي، وينتهي النموذج بإعداد الخطة التنفيذية وإعداد خطة الطوارئ ثم التطبيق أو التنفيذ. (الحمر، 2009، صفحة 37)

### 4-3 نموذج ستينر (1979م):

و بموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على اربعة جوانب أساسية و هي كالتالي : (الكرخي، 2008، صفحة 65)

الأطراف الخارجية ، الادارة الداخلية ، قاعدة البيانات ، التقييم و التحليل .

ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف و السياسات و البرامج و تليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم الى نوعين من البرامج : متوسطة المدى و قصيرة المدى و يلي ذلك مرحلة التنفيذ ثم المتابعة و التقييم .

### III. المبحث الرابع : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي

من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي و ذلك ب :

- التزام الجامعة بوفائها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة الى نشر الوعي و المعرفة .
- قيام ادارة الجامعة بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها .
- عمل ادارة الجامعة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الطلبة .
- توفير هيئات تدريس متخصصة و كفؤة .
- توفير التقنيات التعليمية الحديثة و المتطورة لإنجاح العملية التعليمية العلمية .
- توفير كل الامكانيات العلمية ( كتب ) و مادية ( محابر ) .
- تشجيع براءات الاختراع و تقديم الافكار الجديدة.
- توفير برامج تدريبية كافية و ملائمة تمكن موظفيها من الارتقاء بمستويات الأداء .
- تشجيع المبدعين و تبني افكارهم المقدمة في برنامج مشروع المؤسسة الناشئة .
- قيام ادارة الجامعة بعمل مسح ميداني دوري لقياس مدى رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة .
- محاولة ادارة الجامعة تبسيط اجراءات العمل لإرضاء طلبتها .

إضافة الى : (د. بوسهمين أحمد، صفحة 06)

- حرص الجامعة من خلال رؤساء اقسامها على وضع جداول متكاملة و مناسبة للطلبة .
- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل .
- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
- التكيف مع العالم المتغير بشكل أفضل .
- رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات و كيفية التأقلم معها.
- يزود التخطيط الاستراتيجي الجامعة بدليل ارشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه .

و أيضا: (أمهني، 2021، صفحة 81)

- امكانية تقليل الجامعة من التكاليف التشغيلية غير الضرورية و التي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة الى طلبتها .
- امكانية تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية .
- تقديم استشارات و بحوث علمية تعود بالنفع و الفائدة على الطلبة .
- اعداد برامج تدريبية مختلفة داخل و خارج البلاد تمكنهم من الارتقاء بمستويات الاداء .

## الفصل الثاني : التأسيس النظري للتخطيط الاستراتيجي

---

### خلاصة :

بعد عرض هذا الفصل يتبين لنا ان التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع , يحتل مكانة كبيرة في مختلف المجالات الانسانية التي يمارس فيها التخطيط بشكل او بآخر. و لقد تعددت انواعه و ابعاده و عملياته فهو لم يعد تقليديا كما كان متعارف عليه نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين و اختلاف آرائهم وذلك سعيا منهم لإيجاد طريقة تنتقل بالمؤسسة الى وضع افضل بالمستقبل . لذلك الجامعات الجزائرية اليوم بحاجة الى استراتيجية فعالة للتخطيط تقوم على اسس و مبادئ علمية لتضمن تميزها في مجال البحث العلمي .

تناولنا في الفصلين السابقين الاطار النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي و كيفية تأثير كل منهما على الأخر. لذلك سنحاول في الفصل التطبيقي دراسة هذا التأثير على ادارة جامعة بسكرة ميدانيا .

---

**الفصل الثالث: أثر التخطيط**

**الاستراتيجي على أداء**

**مؤسسات التعليم العالي**

تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية لكل من التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة مُجَّد خيضر – بسكرة. سنحاول في هذا الفصل تحليل ودراسة النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى قياس الأثر بين المتغيرين، و لاستخراج نتائج الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V25 وذلك بالطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: سياق الدراسة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

**I. المبحث الأول: سياق الدراسة**

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة , نشأتها ,هيكلها , مهامها , أهدافها , و هيكلها.

**1- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :**

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

نشأة وتطور جامعة مُجَّد خيضر بسكرة :

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

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد ( 1984-1992 ):

تم إنشاء جامعة مُجَّد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية :

➤ المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253 - 84 المؤرخ في 05/08/1984).

➤ المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254 - 84 المؤرخ في: 18/08/1984).

➤ المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169 - 86 المؤرخ في 18/08/1986).

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

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

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

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

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

➤ كلية العلوم وعلوم الهندسة .

➤ كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .

➤ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .

ويصدر المرسوم التنفيذي رقم: 04 - 255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98219 المؤرخ في:

1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات وهي :

➤ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة .

➤ كلية العلوم والتكنولوجيا .

➤ كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية .

➤ كلية الحقوق والعلوم السياسية .

➤ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

الوضعية الحالية :

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90 - 09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم لتنفيذي رقم 219 - 98 لمؤرخ

في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي :

➤ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة .

➤ كلية العلوم والتكنولوجيا .

➤ كلية الآداب واللغات .

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

➤ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

➤ كلية الحقوق والعلوم السياسية .

➤ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية إداريا في ستة (06) كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، 04 نيابات مديرية مكلفة بالمبادين التالية :

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات .

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

➤ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال .

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه .

### 2- المطلب الثاني : مهام جامعة محمد خيضر بسكرة :

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

#### a. في مجال التعليم العالي :

➤ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

➤ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث .

➤ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .

➤ المشاركة في التكوين المتواصل .

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

➤ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

➤ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .

➤ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .

➤ تنمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

➤ المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.

### 3- أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة :

وتتمثل أهداف جامعة محمد خيضر فيما يلي :

➤ تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها، ودعم موظفيها وعمالها

لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي .

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية :
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي .
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية .
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية .

### 4- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة :

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل (1) نلاحظ أن الجامعة تدير ب هيكل إداري متكون من :

أولاً: مديرية الجامعة:

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

#### a. نيابات مديرية الجامعة :

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

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث ل علمي .
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات , تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي : مصلحة التعليم والترقيات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات ،مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي ، مصلحة التكوين المتواصل .
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون , لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة .
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه , تشمل هذه النيابة على : مصلحة الإحصاء والاستشراف ، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة .

#### b. الأمانة العامة:

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

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

### ➤ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

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

### ➤ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:

تتكون من مصلحة الميزانية و المحاسبة، مصلحة الوسائل، ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشفة .

### ➤ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

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

### c. المصالح المشتركة للجامعة:

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي :

➤ مركز التعليم المكثف للغات .

➤ مركز الطبع السمعي والبصري .

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

➤ البهاء التكنولوجي .

### d. المكتبة المركزية للجامعة:

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

### e. الكليات والأقسام:

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة، ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

## II. المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم عنصر في الدراسة الميدانية وهو عينة الدراسة بالإضافة إلى التطرق لخصائصها وأداة الدراسة وإجراءاتها وكذا أساليب المعالجة الإحصائية وذلك كما يلي:

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

### 1- المطلب الأول: عينة الدراسة و خصائصها

أولاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 50 إداري من أجل معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان واسترجاع 50 ، تم رفض 10 استمارات وقبول 40 استمارة استبيان صالح للدراسة .

الجدول 1 : توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المستبعد	النهائي
المجموع	50	50	10	40
النسبة	100%	100%	10%	90%

المصدر من اعداد الطالبة

ثانياً : خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة ببعض من الخصائص هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

سوف نتطرق إليها فيما يلي:

➤ توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس :

الجدول 02: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

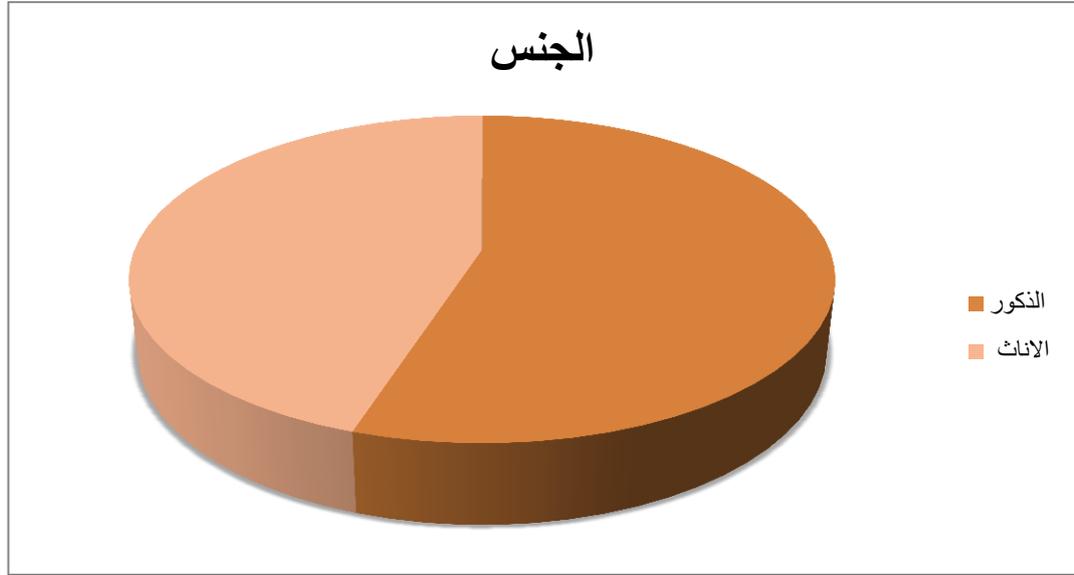
الجنس	التكرار	%
ذكور	22	55%
إناث	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول اعلاه أن نسبة الذكور كانت الأكبر في أفراد العينة حيث بلغت النسبة 55% ، بينما بلغت نسبة الإناث 45%، هذا يدل على أن اتجاه الذكور أكثر لهذا النوع من العمل كما هو موضح في الشكل:

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي

الشكل 02 : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

➤ توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر :

الجدول 03 :توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	%
من 25 – 35 سنة	7	17,5%
من 36-45 سنة	12	30%
من 46 – 55 سنة	18	45%
أكثر من 55 سنة	3	7,5%
المجموع	40	100%

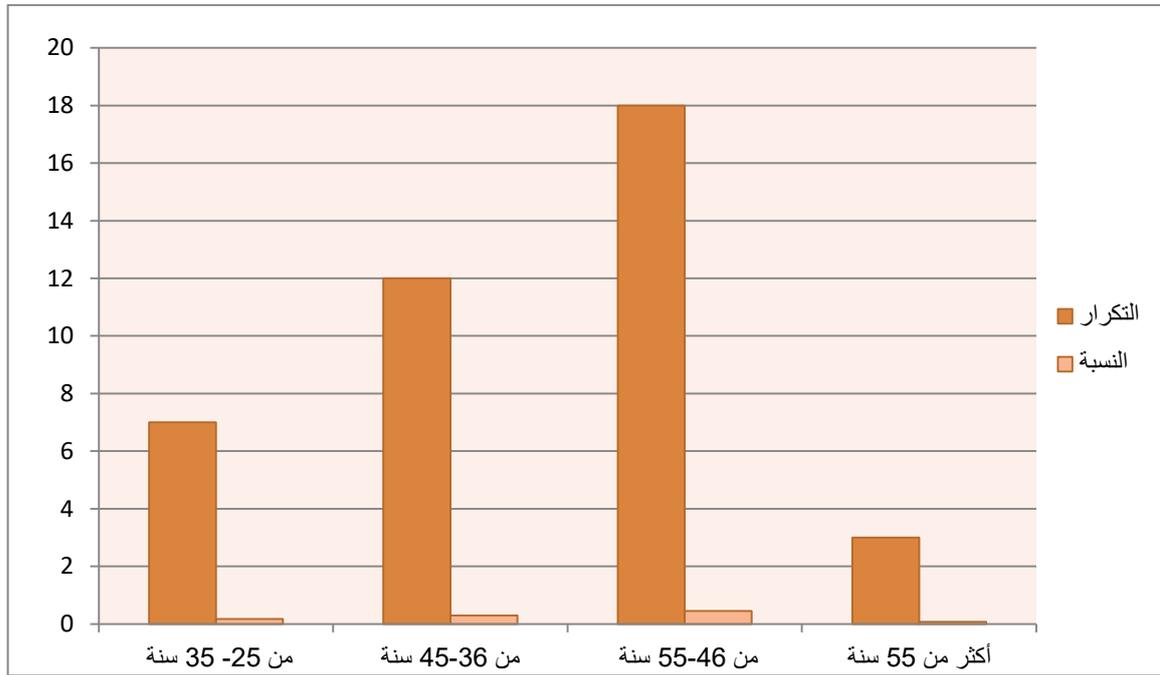
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي الفئة من (46-55 سنة) حيث بلغت 45%، تليها فئة العمر التي تتراوح ما بين (36-45 سنة) تمثل نسبة 30% من عينة الدراسة، ثم فئة العمر من (25-35 سنة) بنسبة 17,5%، وأخيرا فئة (أكثر من 55 سنة) بنسبة 7,5%.

وبالتالي يتضح أن غالبية أفراد العينة من فئة الكهول التمثيل البياني الآتي من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25.

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

الشكل 03 :توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

➤ توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول 04: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
ثانوي	2	5%
ليسانس	2	5%
ماجستير	16	40%
دكتوراه	7	17,5%
مهندس دولة	6	15%
أخرى	0	0%
المجموع	40	100%

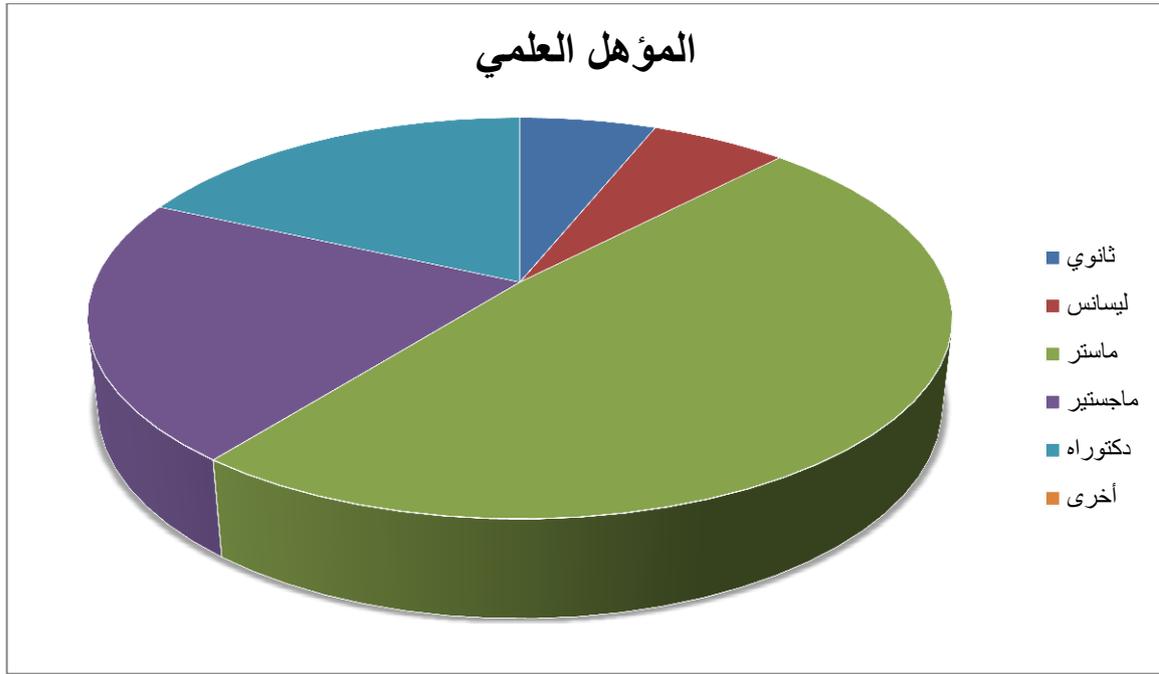
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

يتضح من الجدول أن نسبة المؤهل العلمي لحملة شهادة الماستر تمثل أعلى نسبة وبلغت 40% ثم حاملي شهادة ماجستير و الشهادات الأخرى بنفس النسبة وبلغت 17,5% تليها فئة حاملي شهادة الدكتوراه فكانت نسبتها 15% في حين النسبة القليلة كانت لفئة الثانوي و ليسانس بنسبة 2%.

من خلال الجدول اتضح أن أغلبية أفراد العينة هم من حاملي شهادة الماستر و الماجستير و حاملي الشهادات الأخرى حيث بلغ عددهم 30 بنسبة 75%، كما يمكن توضيح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في الشكل التالي:

الشكل 04: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

➤ توزيع عينة الدراسة وفقا لمجال الوظيفة الحالية :

الجدول 05: توزيع عينة الدراسة وفقا لمجال الوظيفة الحالية

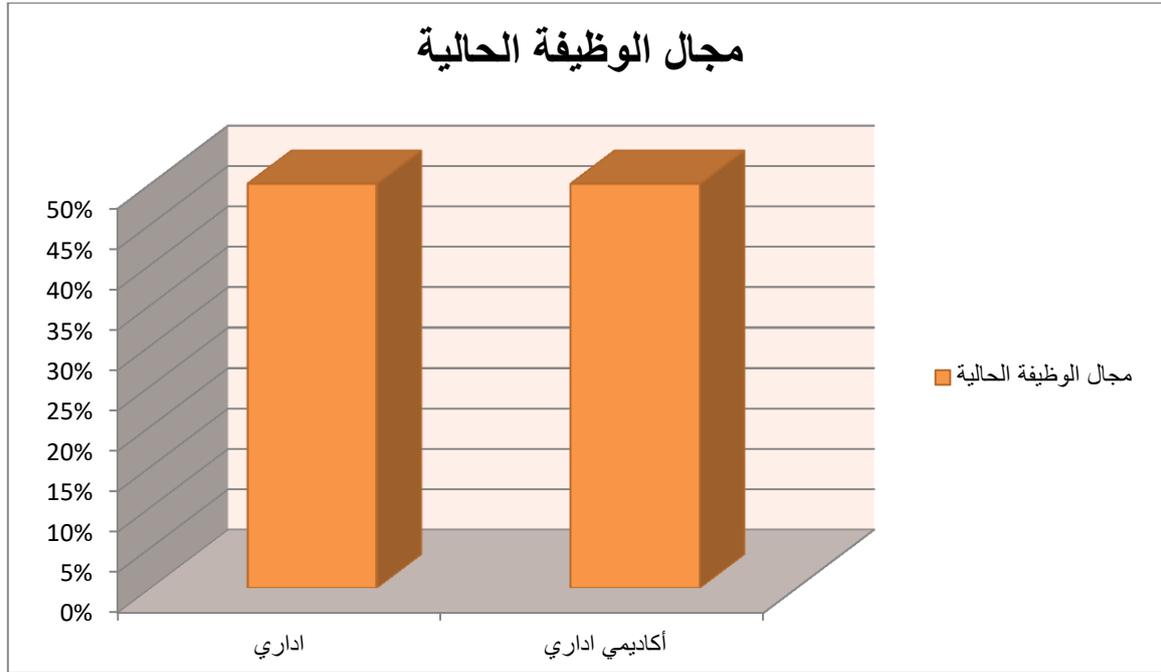
مجال الوظيفة الحالية	التكرار	%
إداري	20	50%
أكاديمي إداري	20	50%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

تبين الاحصائيات الواردة في الجدول المتعلق بمجال الوظيفة الحالية أن نصف أفراد العينة يتمركزون في الوظائف الادارية بنسبة 50% والنصف الآخر يتمركزون في الوظائف الأكاديمية الادارية بنسبة 50% ويمكن توضيح توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية في الشكل الآتي:

الشكل 05 : توزيع عينة الدراسة وفقا لمجال الوظيفة الحالية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

➤ توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة في المؤسسة

الجدول 06: توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة في المؤسسة

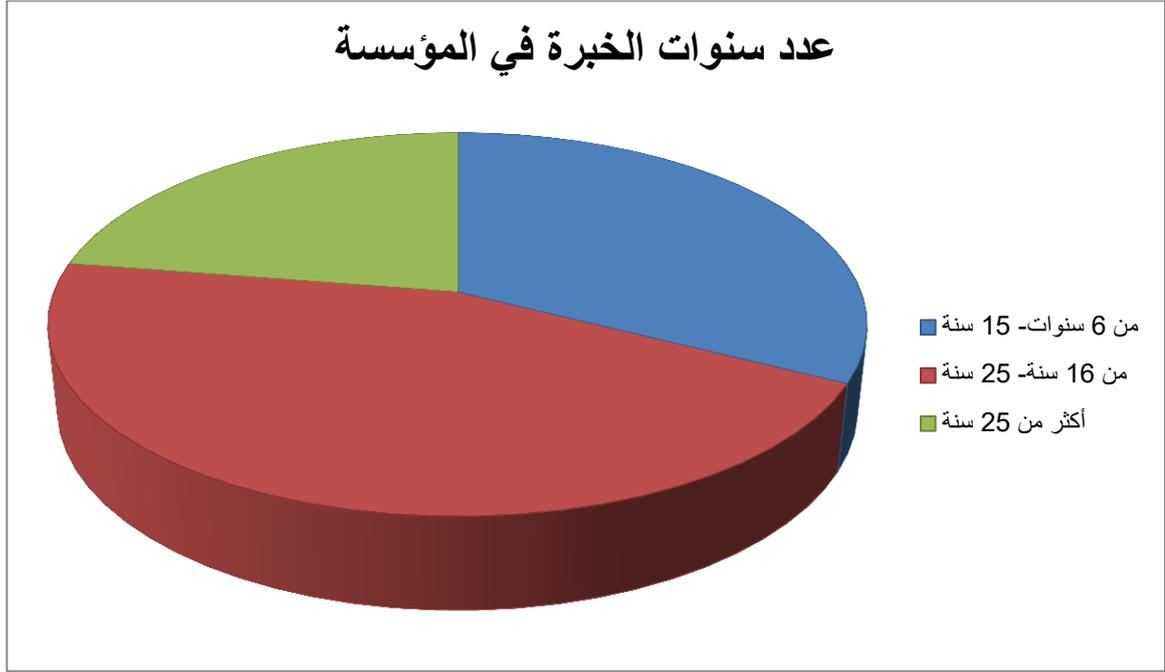
سنوات الخبرة في المؤسسة	التكرار	%
اقل من 5 سنوات	0	0%
6-15 سنة	13	32,5%
16-25 سنة	18	45%
أكثر من 25 سنة	9	22,5%
الموضوع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر فئة في الجامعة هي فئة الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم (16-25 سنة) هم الأكثر خبرة في الجامعة بنسبة 45% ثم تليها الفئة من (6-15 سنة) بنسبة 32,5%، وأخيراً أقل فئة هي فئة (أكثر من 25 سنة) بنسبة 22,5% هذا ما يؤكد أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية كبيرة في العمل حيث يمكن توزيع مفردات العينة المتعلق بسنوات الخبرة في الشكل الموالي:

الشكل 06: توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

### 2- المطلب الثاني : : أداة الدراسة و اجراءاتها

أولاً: بناء أداة الدراسة:

a. الاستبانة: تم استخدام الاستبيان وهو أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات ويعرف على أنه النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان على أساس دراسة سابقة، سنوضحها في الجدول التالي:

تتكون الاستبانة من 35 سؤال حيث تم توجيهها للأستاذة المشرفة ومن ثم إلى الأساتذة المحكمين، وبعد تصحيح الاستبانة تم صياغتها بالشكل النهائي وتوجيهها للعينة المختارة للدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة .

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

➤ **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين في جامعة مُجّد خيضر بسكرة من حيث: ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في المؤسسة ).

➤ **القسم الثاني:** يتضمن محاور الدراسة:

**المحور الأول:** يتضمن العبارات التي تقيس أبعاد التخطيط الاستراتيجي الستة :

- الرؤيا الاستراتيجية : تقيسها العبارات من 1-4.

- الرسالة الاستراتيجية : تقيسها العبارات من 5-9 .

- الأهداف الاستراتيجية : وتقيسها العبارات من 10-13.

- تحيل البيئة الداخلية : وتقيسها العبارات من 14-16.

- تحليل البيئة الخارجية : و تقيسها العبارات من 17-19 .

-الخيار الاستراتيجي : و تقيسها العبارات من 20- 23 .

**المحور الثاني:** يتضمن العبارات التي تقيس متغير الأداء المؤسسي:

و تقيس هذا المتغير العبارات من 24-35.

وتم استخدام سلم ليكارت الحماسي بحيث يقابل كل عبارة من المحاور خيارات متاحة تتمثل في: ( غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما ) لتقييم الاجابات المتحصل عليها بحيث تم إعطاء أوزان محددة لكل درجة من القياس من ( 1-5 ) كما يبينه الجدول الآتي:

**الجدول 07: الأوزان حسب درجات قياس الاجابات**

الاجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	01	02	03	04	05

وليتيم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح لتحديد المستوى للإجابات، والذي يحدد مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه

الجدول الموالي (أبو جاسر ، 2010 ، صفحة 99):

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

الجدول 08: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	منخفض جدا "	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا "
	غير موافق بشدة"	"غير موافق"	"محايد"	"موافق"	موافق بشدة"
المتوسط الحسابي المرجح	من 1 إلى 1,79	من 1,8 إلى 2,95	من 2,6 إلى 3,39	من 3,40 إلى 4,19	من 4,20 إلى 5

ثانيا: الخصائص السيكومترية (صدق الأداة و ثباتها):

**a. صدق أداة الدراسة:** تم التأكد من صدق الأداة وصحة عباراتها بعد عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صحة الأداء وطلب منهم ابداء رأيهم فيها من حيث مدى ملائمة العبارة للمحتوى والنظر في مدى أداة الدراسة، من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم محتوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى تتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف فيما يروونه لازما.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، واجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري وصحة محتوى الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

**b. اختبار ثبات أداة الدراسة:**

لقد تم الاعتماد على اختبار " ألفا كرومباخ" بواسطة استعمال البرنامج الاحصائي SPSS V25 بحيث يعمل هذا الاختبار على قياس درجة الارتباط بين مكونات القياس ويعتبر من أكثر الاختبارات شيوعا وقياس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبانة، حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون " ألفا كرومباخ" أكبر أو يساوي (0,60) ، ومن خلال دراستنا يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها والمعرضة في الجدول التالي:

جدول 09: معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرومباخ"	صدق المحك
المتغير المستقل " التخطيط الاستراتيجي "	23	0,926	0,962
المتغير التابع " الأداء المؤسسي "	12	0.845	0,919
عبارات الاستبيان ككل	35	0,931	0,964

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V25

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن قيمة "ألفا كرومباخ" الكلية بلغت 0,931 وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها وكذلك كانت قيمة محاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة "ألفا كرومباخ" بالنسبة لعبارات محور التخطيط الاستراتيجي (0,926) في المقابل بلغت ما قيمته بالنسبة لعبارات محور الأداء المؤسسي (0,845)، ودلالة هذه النسب على أن جميع متغيرات الدراسة بدرجة مقبولة من الثبات وأنه إذا أعيد تطبيق البحث مرة أخرى في ظروف متشابهة باستخدام الأداة ذاتها سوف تحقق نفس النتائج، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي (0,964) وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

### 3- المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية

لغرض تحليل النتائج تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS.V25 من خلال ترميز وادخال المعطيات، وتشمل هذه الاساليب على ما يلي:

- تم استخدام التكرارات و النسب المئوية لتمثيل وعرض خصائص العينة.
- معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل صدق المحك لقياس صدق أداة الدراسة.
- استخدام مقياس النزعة المركزية كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لغرض الكشف عن اتجاه أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
- تم استعمال معاملي Kurtosis و Skewness لاختبار التوزيع الطبيعي.
- تم استعمال نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
- استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

### III. المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1- المطلب الأول: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور التخطيط الاستراتيجي :

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ، ومعالجتها احصائيا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الاحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري..).

أولاً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "الرؤيا الاستراتيجية " للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

جدول 10: تحليل عبارات بعد " الرؤيا الاستراتيجية "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة وفق الاتجاه
01	لدى ادارة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة و محددة.	3,78	0,832	مرتفع	3
02	لدى الجامعة رؤية محددة تسعى لتحقيقها في أقرب الأجال .	3,85	0,921	مرتفع	2

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

03	تولي ادارة الجامعة أهمية كبرى لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية .	3,39	0,764	متوسط	4
04	تعمل الجامعة على تقييم مدى تجسيدها لرؤيتها من خلال ما تحوزه من نتائج.	3,95	0,783	مرتفع	1
المجموع		3,862	0,640	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4 عبارات ) تخص هذا البعد " الرؤيا الاستراتيجية "، تمثلت من (4-1) كما هو موضح في الجدول(10)، إذ حقق البعد وسطا حسابيا بلغ (3,862) بانحراف معياري قدره (0,640)، إذ كانت العبارة التي مضمونها " تعمل الجامعة على تقييم مدى تجسيدها لرؤيتها من خلال ما تحوزه من نتائج . " صاحبة أعلى متوسط حسابي قدر ب (3,95) ودرجة تقديرية مرتفعة، أما العبارة التي تتضمن "تولي ادارة الجامعة أهمية كبرى لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية . " صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3,39) ودرجة تقديرية متوسطة.

ثانيا: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد "الرسالة الاستراتيجية" للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي .

جدول 11: تحليل عبارات بعد "الرسالة الاستراتيجية"

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة وفق الاتجاه
01	رسالة الجامعة يتم اعدادها وفقا لمعايير أكاديمية و علمية .	4,00	0,784	مرتفع	3
02	لدى جامعة بسكرة رسالة واضحة تميزها عن باقي الجامعات .	3,88	0,911	مرتفع	4
03	تقوم ادارة الجامعة بإعداد رسالتها في اطار الامكانيات و الموارد المتوفرة .	4,10	0,672	مرتفع	2
04	يمكن تحويل رسالة الجامعة الى خطط و سياسات واضحة .	4,13	0,686	مرتفع	1
05	تجسد رسالة الجامعة في شكل تعليمات واضحة لدى الافراد .	4,10	0,744	مرتفع	2
المجموع		4,05	0,677	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

من خلال الجدول (11) يتضح أن الوسط الحسابي لبعده الرسالة الاستراتيجية قد بلغ (4,05) بانحراف معياري قدره (0,677) أي بدرجة تقديرية "مرتفعة" تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,88 - 4,13).

وقد كانت العبارات (4) التي مضمونها " يمكن تحويل رسالة الجامعة الى خطط و سياسات واضحة . " صاحبة أعلى متوسط بمقدار (4,13) ودرجة تقديرية مرتفعة على سلم ليكارت الخماسي وكانت العبارة رقم (2) التي مضمونها " لدى جامعة بسكرة رسالة واضحة تميزها عن باقي الجامعات . " صاحبة أدنى متوسط حسابي قدره (3,88) ودرجة تقديرية مرتفعة.

ثالثا: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد "تحليل البيئة الداخلية" للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

الجدول 12: تحليل عبارات بعد " الأهداف الاستراتيجية "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة وفق الاتجاه
01	تراعي ادارة الجامعة في صياغتها لأهدافها الاستراتيجية السهولة و الوضوح .	4,03	0,920	مرتفع	1
02	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة و القدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3,70	0,823	مرتفع	4
03	أهداف الجامعة واقعية و قابلة للقياس .	3,88	0,723	مرتفع	2
04	تتحم ادارة الجامعة بآراء الأفراد و مساهمتهم في وضع الاهداف الاستراتيجية .	3,75	0,870	مرتفع	3
	المجموع	3,88	0,788	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال (12) أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي لبعده الأهداف الاستراتيجية بلغ (3,88) وانحراف معياري قدره (0,788) أي بدرجة تقديرية مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,70 - 4,03) وكانت العبارة رقم (1) التي مضمونها " تراعي ادارة الجامعة في صياغتها لأهدافها الاستراتيجية السهولة و الوضوح . " صاحبة أعلى متوسط حسابي قدره (4,03) بدرجة تقديرية مرتفعة، وقد كانت العبارة رقم (2) التي مضمونها " تتسم أهداف الجامعة بالمرونة و القدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة . " صاحبة أدنى متوسط حسابي قدره (3,70) بدرجة تقديرية مرتفعة على سلم ليكارت الخماسي، من خلال ما سبق يمكن القول أن درجة الموافقة مرتفعة على كل عبارات البعد.

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد " تحليل البيئة الداخلية " للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي.

الجدول 13: تحليل عبارات بعد " تحليل البيئة الداخلية "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة وفق الاتجاه
01	توجد لدى ادارة الجامعة منهجية واضحة لتحليل البيئة الداخلية .	3,35	1,312	متوسط	1
02	تسعى ادارة الجامعة من خلال تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة و الضعف الداخلية الجامعة.	3,45	1,176	مرتفع	3
03	تعمل ادارة الجامعة على تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين مخرجات الجامعة.	3,40	1,429	مرتفع	2
المجموع		3,37	1,338	متوسط	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال (13) أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي لبعده تحليل البيئة الداخلية بلغ (3,37) وانحراف معياري قدره (1,388) أي بدرجة تقديرية متوسطة , حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,35-3,45) وكانت العبارة رقم (2) التي مضمونها " تسعى ادارة الجامعة من خلال تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة و الضعف الداخلية الجامعة." صاحبة أعلى متوسط حسابي قدره (3,45) بدرجة تقديرية مرتفعة ، وقد كانت العبارة رقم (1) التي مضمونها " توجد لدى ادارة الجامعة منهجية واضحة لتحليل البيئة الداخلية . " صاحبة أدنى متوسط حسابي قدره (3,35) بدرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكارت الخماسي.

خامساً : تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد "تحليل البيئة الخارجية " للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

الجدول 14: تحليل عبارات بعد " تحليل البيئة الخارجية "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة وفق الاتجاه
01	توجد لدى ادارة الجامعة منهجية واضحة لتحليل البيئة الخارجية.	3,60	1,128	مرتفع	1
02	تقوم ادارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص و التهديدات المحيطة بالجامعة .	3,50	1,013	مرتفع	2
03	تعمل ادارة الجامعة على تحديد الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها .	3,49	1,097	مرتفع	3
المجموع		3,55	1,005	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

من خلال الجدول (14) أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي لبعده تحليل البيئة الخارجية بلغ (3,55) وانحراف معياري قدره (1,005) أي بدرجة تقديرية مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,49-3,60) وكانت العبارة رقم (1) التي مضمونها " توجد لدى ادارة الجامعة منهجية واضحة لتحليل البيئة الخارجية. " صاحبة أعلى متوسط حسابي قدره (3,60) بدرجة تقديرية مرتفعة، وقد كانت العبارة رقم (3) التي مضمونها " تعمل ادارة الجامعة على تحديد الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها. " صاحبة أدنى متوسط حسابي قدره (3,49) بدرجة تقديرية مرتفعة على سلم ليكارت الخماسي، من خلال ما سبق يمكن القول أن درجة الموافقة مرتفعة على كل عبارات البعد.

سادسا : تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد "الخيار الاستراتيجي" للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي.

### الجدول 15: تحليل عبارات بعد " الخيار الاستراتيجي "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة وفق الاتجاه
01	تضع ادارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة .	3,93	0,971	مرتفع	1
02	تتخذ ادارة الجامعة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية .	3,85	0,770	مرتفع	2
03	تلتزم ادارة الجامعة بالموازنة في تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية.	3,78	0,832	مرتفع	3
04	ترتكز ادارة الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية .	3,78	0,974	مرتفع	3
	المجموع	3,85	0.863	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال (15) أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي لبعده الخيار الاستراتيجي بلغ (3,85) وانحراف معياري قدره (0.863) أي بدرجة تقديرية مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,78-3,93) وكانت العبارة رقم (1) التي مضمونها " تضع ادارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة. " صاحبة أعلى متوسط حسابي قدره (3,93) بدرجة تقديرية مرتفعة ، وقد كانت العبارتين رقم (3 ، 4) والتي مضمونها على التوالي " تلتزم ادارة الجامعة بالموازنة في تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية. " و " ترتكز ادارة الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية. " صاحبتا أدنى متوسط حسابي قدره (3,78) بدرجة تقديرية مرتفعة على سلم ليكارت الخماسي، من خلال ما سبق يمكن القول أن درجة الموافقة مرتفعة على كل عبارات البعد.

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

سابعاً : تحليل أبعاد المتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي "

الجدول 16: تحليل أبعاد "التخطيط الاستراتيجي"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
الرؤيا الاستراتيجية	3,86	0,640	03	مرتفع
الرسالة الاستراتيجية	4,05	0,677	01	مرتفع
الاهداف الاستراتيجية	3,88	0,788	02	مرتفع
تحليل البيئة الداخلية	3,37	1,338	06	متوسط
تحليل البيئة الخارجية	3,55	1,005	05	مرتفع
الخيار الاستراتيجية	3,85	0,863	04	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي	3,77	0,678	\	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول (16) وحسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي ، فإن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام أكبر ببعده الرسالة الاستراتيجية مقارنة بالأبعاد الأخرى، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4,05) وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد الاهداف الاستراتيجية ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,788) ويأتي في الترتيب الثالث بعد الرؤيا الاستراتيجية ضمن مجال الاتجاه المرتفع بمتوسط قدره (3,86) و انحراف معياري قدره (0,640)، ثم يأتي بعد الخيار الاستراتيجي في الترتيب الرابع ضمن مجال الاتجاه المرتفع بمتوسط قدره (3,85) و انحراف معياري قدره (0,863)، يليه بعد تحليل البيئة الخارجية بمتوسط بلغ (3,55) و انحراف معياري بلغ (1,005) ضمن الدرجة المرتفعة ،في حين يأتي في الترتيب الأخير والاقبل أهمية من الأبعاد الأخرى للتخطيط الاستراتيجي بعد تحليل البيئة الداخلية ضمن المجال بمتوسط حسابي قدره (3,37) وانحراف معياري (0,863).

### 2- المطلب الثاني : تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور الأداء المؤسسي :

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأداء المؤسسي ، ومعالجتها احصائياً بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الاحصائية مثل ( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري..).

الجدول 17: تحليل عبارات بعد " الأداء المؤسسي "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة وفق الاتجاه
01	تلتزم ادارة الجامعة وفائها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة الى نشر الوعي و المعرفة .	4,10	0,709	مرتفع	07
02	تقوم ادارة الجامعة بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة	3,95	0,904	مرتفع	08

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

				لتحسين عائدها .	
09	مرتفع	0,947	3,78	تعمل ادارة الجامعة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الاموال في خدمة الطلبة .	03
05	مرتفع	0,712	4,18	توفر ادارة الجامعة هيئات تدريس متخصصة وكفؤة.	04
04	مرتفع جدا	0,809	4,25	توفر إدارة الجامعة التقنيات التعليمية الحديثة المتطورة لإنجاح العملية التعليمية العلمية.	05
02	مرتفع جدا	0,705	4,38	تسعى إدارة الجامعة على توفير كل الامكانيات العلمية (كتب) و مادية (المخابر).	06
05	مرتفع	0,813	4,18	تشجع الجامعة على زيادة عدد براءات الاختراع و تقديم الافكار الجديدة .	07
06	مرتفع	0,864	4,15	توفر الجامعة برامج تدريبية كافية و ملائمة تمكن موظفيها من الارتقاء بمستويات الأداء .	08
05	مرتفع	0,844	4,18	تشجع إدارة الجامعة المبدعين و تبني افكارهم المقدمة في برنامج مشروع المؤسسة الناشئة .	09
10	مرتفع	1,037	3,73	تقوم إدارة الجامعة بعمل مسح ميداني دوري لقياس مدى رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة.	10
03	مرتفع جدا	0,648	4,30	تحاول إدارة الجامعة تبسيط اجراءات العمل لإرضاء طلبتها .	11
01	مرتفع جدا	0,636	4,43	تحرص الجامعة من خلال رؤساء اقسامها على وضع جداول متكاملة و مناسبة للطلبة .	12
/	مرتفع جدا	0,518	4,26	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول (17) وحسب ترتيب الأهمية النسبية لعبارات الأداء المؤسسي ، فإن المؤسسة محل الدراسة :

- تولى اهتمام أكبر بمضمون العبارة (12) و التي تقول " تحرص الجامعة من خلال رؤساء اقسامها على وضع جداول متكاملة و مناسبة للطلبة . " ، فقد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي قدره (4,43) وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1).
- وفي الترتيب الثاني العبارة (2) و التي مضمونها " تسعى إدارة الجامعة على توفير كل الامكانيات العلمية (كتب) و مادية (المخابر). " ضمن الدرجة المرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4,38) وانحراف معياري (0,705)
- وتأتي في الترتيب الثالث العبارة (11) و التي تقول أن " تحاول إدارة الجامعة تبسيط اجراءات العمل لإرضاء طلبتها . " ضمن مجال الاتجاه المرتفع جدا متوسط قدره (4,30) و انحراف معياري قدره (0,648)،
- ثم تأتي العبارة (05) و جاء مضمونها كالتالي " توفر إدارة الجامعة التقنيات التعليمية الحديثة المتطورة لإنجاح العملية التعليمية العلمية. " في الترتيب الرابع ضمن مجال الاتجاه المرتفع بمتوسط قدره (4,25) و انحراف معياري قدره (0,809) .

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

➤ بعدها تأتي باقي العبارات ضمن مجال الاتجاه المرتفع و يتراوح متوسطها الحسابي (3,73-4,18) و انحرافها المعياري (1,037-0,712) .

و اجمالا يمكن القول ان بعد الاداء المؤسسي كان ضمن مجال الاتجاه المرتفع جدا بمتوسط حسابي قدره (4,26) و انحراف معياري بلغ (0,512).

### المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالتخطيط الاستراتيجي او الاداء المؤسسي .

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم في هذا المطلب قيمة كلا من معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وذلك من أجل اختبار ما إذا كانت المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي يعد شرطا أساسيا لإجراء الاختبارات المعلمية، ومن المعروف أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذ كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع داخل  $[-3,3]$  وقيمة معامل التفلطح تقع داخل المجال  $[7,-7]$  وفي ما يلي قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها مدونة في الجدول التالي:

جدول 18: اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء و معامل التفلطح )

Kurtosis	Asymetrie	متغيرات الدراسة
-0,547	-0,337	التخطيط الاستراتيجي
-0,189	0,650	الاداء المؤسسي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال النتائج المدونة في الجدول اعلاه يتضح أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة تقع داخل المجال  $(-3,3)$  وجميع قيم التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال  $(7,-7)$  وهذا يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع طبيعيا.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة مُجَدَّ خيضر ببسكرة .
- تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 19: نتائج اختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,951	1	1,951	9,840	0,003
الخطأ	7,534	38	0,198		
المجموع الكلي	9,485	39			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0,03$

معامل الارتباط (R): 0,454

معامل التحديد ( $R^2$ ): 0,206

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9,840) بقيمة احتمالية (0,003) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (0,206) وهذا يفسر ما مقداره 20,6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) مصدرها المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، ما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الخيار الاستراتيجي) على الأداء المؤسسي.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول:

جدول 20: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الاهداف

الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الخيار الاستراتيجي) على الأداء المؤسسي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	0,365	0,445	-	3,137	0.003

### الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

0,133	1,537	0,242	0,484	0,233	الرؤيا الاستراتيجية
0,004	3,107	0,450	0,446	0,382	الرسالة الاستراتيجية
0,189	1,336	0,212	0,488	0,160	الاهداف الاستراتيجية
0,126	1,565	0,246	0,484	0,097	تحليل البيئة الداخلية
0,007	2,834	0,418	0,453	0,206	تحليل البيئة الخارجية
0,000	4,020	0,546	0,418	<b>0,353</b>	الخيار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

■ هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي ( كمجموعة) و الاداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3,137) بمستوى دلالة (0,003)، تشير قيمة معامل الارتباط R والتي تساوي (0,454) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) بنسبة 45,4 %، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0,206) وهذا يفسر ما مقداره 20,6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) مصدرها المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقول يوجد أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي : جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

■ عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي محل الدراسة على نحو مستقل على الاداء المؤسسي تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للرؤيا الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة وذلك بدلالة "ان معدل (Beta) بلغت (0,242) وكذلك فقد بلغت قيم t المحسوبة وبقيمة احتمالية بلغت ( 1,537 ) , وبقيمة احتمالية بلغت (0,133) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للرسالة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة وذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) التي بلغت (0,450) وكذلك فقد بلغت قيم t المحسوبة (3,107) وبقيمة احتمالية بلغت (0,004) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للاهداف الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة وذلك بدلالة ان معدل (Beta) بلغت (0,212) وكذلك قيمة t المحسوبة بلغت (1,336) وبقيمة احتمالية بلغت (0,189) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتحليل البيئة الداخلية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة وذلك بدلالة معدل (Beta) التي بلغت (0,246)

### الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

وكذلك قد بلغت قيمة t المحسوبة (1,565) وبقيمة احتمالية بلغت (0,126) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتحليل البيئة الخارجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة وذلك بدلالة "ان معدل (Beta) بلغت (0,418) وكذلك فقد بلغت قيم t المحسوبة (2,834) وبقيمة احتمالية بلغت (0,007) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للخيار الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة وذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) التي بلغت (0,546) وكذلك فقد بلغت قيم t المحسوبة (4,020) وبقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )،

وبناء على هذا نستخلص الفرضيات الفرعية:

- نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة لا يوجد أثر معنوي للرؤيا الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة ونرفض  $H_1$  القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤيا الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة أنه يوجد أثر معنوي للرسالة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وهي لا وجود لأثر ذو دلالة احصائية للرسالة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة لا يوجد أثر معنوي للأهداف الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة ونرفض  $H_1$  القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأهداف الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة لا يوجد أثر معنوي لتحليل البيئة الداخلية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة ونرفض  $H_1$  القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحليل البيئة الخارجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة أنه يوجد أثر معنوي لتحليل البيئة الخارجية على الاداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وهي لا وجود لأثر ذو دلالة احصائية لتحليل البيئة الخارجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة أنه يوجد أثر معنوي للخيار الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وهي لا وجود لأثر ذو دلالة احصائية للخيار الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثالث: تفسير النتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية

أولاً/ تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) وتعتبر هذه النتيجة تفسير وجود خطة شاملة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، إذ تسعى إلى تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وإلمام جامعة مُجَّد خيضر بسكرة بالرفع من مستوى الاداء .

ب- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي كانت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤيا الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة

كانت إجابة مبحوثي عينة الدراسة "عالية" على كل عبارات هذا البعد إذ يعتبر العاملين أن الرؤيا الاستراتيجية ملائمة بدرجة عالية وبمعكس حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة إلى حد ما، وعدم اهتمام جامعة مُجَّد خيضر برؤيتها الاستراتيجية شكل كاف ،

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي للرؤيا الاستراتيجية على الاداء المؤسسي عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) وعدم وجود علاقة ارتباط قوية بين الرؤيا الاستراتيجية و الاداء المؤسسي ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن جامعة بسكرة لديها ادارة الجامعة رؤية استراتيجية محددة تسعى لتحقيقها في اقرب الآجال . لكنها لا تولي اهمية كبرى لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية و لا تعمل على تقييم مدى تجسيدها لرؤيتها من خلال ما تحرزه من نتائج .

ت- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرسالة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة .

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للرسالة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) ووجود علاقة ارتباط بين الرسالة الاستراتيجية و الاداء المؤسسي ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن جامعة بسكرة تعد رسالتها وفقا لمعايير أكاديمية و علمي و هي واضحة تميزها عن باقي الجامعات, كما انها تعدها في اطار الامكانيات و الموارد المتوفرة. و تستطيع ادارة الجامعة تحويل رسالتها الى خطط و سياسات واضحة تجسدها في شكل تعليمات واضحة للأفراد .

## الفصل الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

### ث- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأهداف الاستراتيجية على الاداء في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي للأهداف الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) ، يمكن تفسير هذه النتيجة لعدم اهتمام ادار الجامعة بأراء الافراد و مساهمتهم في وضع الاهداف الاستراتيجية.

### ج- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحليل البيئة الداخلية على الاداء في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة من التحليل السابق يتضح أن أغلب الموظفين غير موافقين على عبارات البعد داخل جامعة مُجَّد خيضر بسكرة . كما أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي لتحليل البيئة الداخلية على الاداء عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) ، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ليس لديها منهجية واضحة لتحليل البيئة الداخلية.

### د- تفسير نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحليل البيئة الخارجية على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة .

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي لتحليل البيئة الخارجية على الاداء المؤسسي عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) ووجود علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الخارجية و الاداء المؤسسي ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن جامعة بسكرة لديها منهجية واضحة لتحليل بيئتها الخارجية كما أنها تقوم بتحديد الفرص و تقوم باستثمارها و تحدد التهديدات المحيطة بها.

### ز- تفسير نتائج الفرضية السادسة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للخيار الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة .

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للخيار الاستراتيجي على الاداء المؤسسي عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) ووجود علاقة ارتباط بين الخيار الاستراتيجي و الاداء المؤسسي ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن جامعة مُجَّد خيضر بسكرة تضع بدائل استراتيجية مناسبة و تتخذ قراراتها الاستراتيجية بشكل ينسجم مع خططها الموضوعية. اضافة الى انها توازن بين جميع القضايا الاستراتيجية و تركز على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية .

#### خلاصة :

من خلال هذا الفصل قد تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة وتحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستبانة ، حيث قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة قوامها 50 إداري تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في المؤسسة )، وبعد المعالجة والتحليل الاحصائي تم التعرف على الأثر الايجابي الذي يساهم به التخطيط الاستراتيجي على الاداء مؤسسات التعليم العالي ، كما قمنا بالكشف عن أثر كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة ( الرؤيا الاستراتيجية , الرسالة الاستراتيجية , الاهداف الاستراتيجية , تحليل البيئة الداخلية , تحليل البيئة الخارجية , الخيار الاستراتيجي ) بالاعتماد على أساليب احصائية تتمثل في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، الانحدار الخطي المتعدد.

---

# الختام

تناولت الدراسة البحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي ، وأخذ عينة من إداريين جامعة مُجَد خيضر بسكرة، والإلمام بحثيات الموضوع تناولناه من خلال ثلاث فصول فصلين نظري وفصل تطبيقي، وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي ، والتي توصلنا من خلالها إلى:

#### أولا/ نتائج الدراسة النظرية:

- تنفيذ التخطيط الاستراتيجي له أثر ايجابي على أداء الموظفين .
  - التميز الفردي للجامعة يتطلب منها تعاوننا بحثيا أكاديميا حثيثا مع الجامعات المحلية و العالمية .
  - الجامعات الجزائرية تعاني من محدودية التركيز على بناء قدرات هيئاتها الاكاديمية ، فغالبية المبادرات و البرامج تنصب على الطالب و ليس على باقي موظفيها ، و هذا يعني تراجع مستواهم مع مرور الزمن.
  - التقييم المستمر لأداء الموظف يساهم في الرفع من قدراتهم.
  - التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل فعال في تحقيق الجامعة لرسالتها الاستراتيجية في أقرب الاجال .
  - اعداد الرسالة الاستراتيجية يتم وفق معايير محددة بحيث يمكن تحويلها الى خطط و تعليمات .
  - اعتماد مؤشرات قياس اداء تتلائم مع اهدافها الاستراتيجية
- ثانيا/ نتائج الدراسة التطبيقية: تم التوصل في الجانب التطبيقي إلى:

- مستوى التخطيط الاستراتيجي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي بجامعة مُجَد خيضر بسكرة ( 3,77 )
- مستوى اداء جامعة مُجَد خيضر مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء بجامعة مُجَد خيضر بسكرة (4,26)
- بينت نتائج التحليل الاحصائي للدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي : جامعة مُجَد خيضر بسكرة
- بعد الرسالة الاستراتيجية في المرتبة الأولى بحيث درجة ممارسته في جامعة مُجَد خيضر بسكرة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,05).
- بعد الاهداف الاستراتيجية في المرتبة الثانية حيث بلغ درجة ممارسته في جامعة مُجَد خيضر بسكرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,88).
- بعد الرسالة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بحيث درجة ممارسته في جامعة مُجَد خيضر بسكرة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,86).

- بعد الخيار الاستراتيجي في المرتبة الرابعة بحيث درجة ممارسته في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,85).
  - بعد تحليل البيئة الخارجية في المرتبة الخامسة بحيث درجة ممارسته في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,55).
  - بعد تحليل البيئة الداخلية في المرتبة السادسة بحيث درجة ممارسته في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,37).
- كما وجدنا انه:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعد الرؤيا الاستراتيجية على اداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعد الرسالة الاستراتيجية على اداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعد الاهداف الاستراتيجية على اداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعد تحليل البيئة الداخلية على اداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعد تحليل البيئة الخارجية على اداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعد الخيار الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.

#### ● اقتراحات و توصيات الدراسة:

- يجب توضيح رؤية الجامعة للأفراد وتوعيتهم بأهميتها للارتقاء بمستوى جامعة بسكرة .
- تقييم مدى تجسيدها لرؤيتها من خلال ما تحرزه من نتائج بشكل دوري و مستمر .
- وضع اهداف واقعية و قابلة للقياس و تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
- اشراك الافراد في عملية وضع الاهداف الاستراتيجية .
- يجب وضع منهجية واضحة لتحليل البيئة الداخلية .
- انشاء خلايا خاصة لتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة و الضعف بجامعة بسكرة .
- محاولة الاستفادة من نقاط القوة للمساهمة في تجسيد استراتيجية الجامعة .
- وضع بدائل استراتيجية مناسبة تتلائم مع متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية .

- 
- توفير برامج تدريبية كافية وملائمة تمكن موظفيها من الارتقاء بمستويات الاداء .
  - عمل مسح ميداني دوري لقياس مدى رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة .

#### • آفاق الدراسة:

لا شك في أن رغم الجهد المبذول في إتمام البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بحم تشعب موضوع الدراسة الحالية، إلا أنه يمكن أن يكون جسير يربط بين البحوث التي سبقت فأضيف لها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الاداء .
- واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .
- أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية .
- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء العاملين .
- إجراء دراسة بنفس المتغيرات في قطاعات مختلفة مثل القطاع السياحي .

---

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وعرافان.
-	إهداء
01	الملخص باللغة العربية
02	الملخص باللغة الانجليزية
03	قائمة الأشكال
04	قائمة الجداول
أ-ي	مقدمة عامة.
15-06	<b>الفصل الأول: التأسيس النظري للأداء المؤسسي</b>
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي
08	المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي
08	المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي
09	المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي
10	المطلب الرابع: مستويات الأداء المؤسسي
10	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
12	المبحث الثاني: قياس الاداء المؤسسي
12	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي
12	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء
13	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
15	الخلاصة
29-16	<b>الفصل الثاني: التأسيس النظري للتخطيط الاستراتيجي</b>
17	تمهيد
17	المبحث الأول: مدخل للتخطيط الاستراتيجي
17	المطلب الأول: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي
18	الفرع الأول: مفهوم التخطيط
18	الفرع الثاني: مفهوم الاستراتيجية
19	الفرع الثالث: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
19	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي
20	المطلب الثالث: أهداف التخطيط الإستراتيجي
20	المطلب الرابع: خصائص التخطيط الإستراتيجي
21	المطلب الخامس: مزايا و معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

فهرس المحتويات .

21	الفرع الأول: مزايا التخطيط الاستراتيجي
22	الفرع الثاني : معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي
23	المبحث الثاني: عمليات و مستويات التخطيط الاستراتيجي
23	المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي
23	المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
25	المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي
27	المبحث الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي
29	خلاصة
57-30	الفصل الثالث : اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي
31	تمهيد
31	المبحث الأول: سياق الدراسة
31	المطلب الأول: التعريف بجامعة مُجّد خيضر بسكرة
33	المطلب الثاني :مهام جامعة مُجّد خيضر بسكرة
34	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة مُجّد خيضر بسكرة
35	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: عينة الدراسة وخصائصها
41	المطلب الثاني: أداة الدراسة واجراءاتها
44	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية
44	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور التخطيط الاستراتيجي
49	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين حول محور الاداء المؤسسي
51	المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات
51	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
51	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
54	المطلب الثالث: تفسير النتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية
57	خلاصة
58	خاتمة عامة
62	فهرس المحتويات
65	قائمة المراجع
69	قائمة الملاحق
70	الملاحق

---

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

المقالات :

1. أ. عياط سعاد د. بوسهمين أحمد. (بلا تاريخ). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي : دراسة ميدانية جامعة طاهري مُجد.
2. أحمد مجيد حميد مُجد عودة حسين. (2009). أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي. مجلة الادارة و الاقتصاد، صفحة 32
3. أسامة السيد الطبلابي , شيماء مصطفى الزواوي رمضان محمود عبد السلام. (01, 2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة(6)، الصفحات 224-265.
4. السيد السيد محمود البحيري منصور بن عوض صالح القحطاني. (ديسمبر، 2014). استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة التربوية المتخصصة، صفحة 45.
5. بشرى سالم الصمادي. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن : دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (164)، صفحة 28.
6. تغريد بنت عبد الله بن هبدان الهبدان. (12, 2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة العلمية لكلية التربية، صفحة 103.
7. ثابت أبو الروس الفاضل تيمان ادريس. (02 02, 2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. المجلة العربية للنشر العلمي(40)، الصفحات 376-404.
8. د. فني فضيلة. (09 12, 2018). أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الحوث الاقتصادية و المالية(2)، الصفحات 286-304.
9. د. نجوى رمضان أمهني. (07 10, 2021). التخطيط الاستراتيجي و أثره على الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين بجامعة سرت. 74-92. سرت، كلية الاقتصاد - جامعة سرت، ليبيا.
10. عبد المليك مزهودة. (نوفمبر، 2001). الاداء بين الكفاءة و الفعالية. مجلة العلوم الانسانية(1)، الصفحات 85-100.
11. غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب. (جويلية، 2021). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء. مجلة البحوث التجارية(43)، الصفحات 252-277.
12. ماجدة مُجد رفعت , علي حسين صالح , عمار فتحي موسى هاني علي عبيد. (1 11, 2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على القدرة التصديرية لشركات إنتاج الزيوت النباتية : الدور الوسيط للقدرة التنافسية. *journal of environmental and researches*، الصفحات 84-97.

13. جوى عبد الحميد دراوشة حابس مُجّد حتاملة. (2019). الأداء المؤسسي و دوره في تحسين انتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الاكاديميين. دراسات العلوم التربوية، الصفحات 269-281.

.14

الكتب :

15. أحمد محمود الزنفلى. (2013). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

16. د. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري. (2015). التخطيط الاستراتيجي. الاسكندرية، مصر: دار الكتب المصرية .

17. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). الادارة الاستراتيجية : مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية. عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

18. مجيد الكرخي. (2008). التخطيط الاستراتيجي ك عرض نظري و تطبيقي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.

19. وائل مُجّد صبحي ادريس خالد مُجّد بني حمدان. (2009). الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر . عمان ، الأردن : دار البازوري للنشر .

20. أحمد القطامين. (2002). الادارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية. عمان، الأردن : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .

مؤتمرات :

21. د. مشيب بن عايض الفحطاني. (بلا تاريخ). قياس و إدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. واقع و مستقبل التنمية الادارية , المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة و التنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 63-117. السعودية.

22. عبد العزيز الحر. (2009). التخطيط الاستراتيجي. السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

رسائل ماجستير :

23. عريوة محاد. (2010\2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام المؤسسات المتوسطة للصناعات

الغذائية :دراسة مقارنة بين : ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة

الماجستير، 179. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير -جامعة فرحات عباس، الجزائر.

24. عمر تيمجغيدن. (2012\2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور

برج بوغريج. 143. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر.

## . قائمة المراجع

25. منية خياري زهوة فلاح. (2016\2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، 54. تبسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر
26. حمد شحادة عبد الرحمن قفة. (2018). دور الادارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. شهادة ماجستير تخصص القيادة و الادارة، 42. غزة، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين.
27. مُجّد عادل حمدالكبيسي. (01 15, 2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية. 101. الأردن، قسم الأعمال الالكترونية , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
28. نزيه حسن حسين يونس. (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. 239. غزة، كلية التربية الجامعة الاسلامية ، فلسطين.
29. و عبد الباقي عبد الغاني باكر مجاهد سعد احمد البلطة. (2016). الخطوات العلمية في بناء الرؤية و الرسالة الاستراتيجية و دورهما في تطوير اداء المنظمة. مجلة ابحاث البيئة و التنمية المستدامة، صفحة 23.
30. دعاء ظريف يوسف العرعير. (2019). مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندرة. أطروحة ماجستير في أصول التربية، 156. غزة، كلية التربية، فلسطين.
31. سوسن مُجّد علي. (2022\2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي : دراسة ميدانية على شركة سيرياتل لاتصالات. بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال، 79. سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
32. المراجع باللغة الأجنبية :

1. Edson Pinheiro de Lima , Sergio E.Gouvea da Costa Neide Cristine Ossovski . Performance measurement system- a conceptual model .Parana ،brazil.
2. Fadel Diame .(2003) .Planification strategique d'une organisation de developpement . *Guide Pratique* .53 ،Dakar ،Senegal: La Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest.
3. Gundars Berzins .(بلا تاريخ).stratigic planning .*Leonardo da Vinci programme project - Development and approbation of applied courses based on the Transfer of Teatching Innovations in finance and Management Further Education of Enterpreneurs and Specialicts* .166 ، Lativia ،Lithuania and Bulgaria.

---

# قائمة الملاحق

. قائمة الملاحق

قائمة الملاحق	
الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبانة الموزعة على أفراد العينة
02	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج
03	تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير

### استبيان علمي

سيدي الفاضل, سيدي الفاضلة:

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة

محمد خيضر بسكرة " وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة استراتيجية.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة , حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ،

علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الاستاذ(ة) :

\* ايمان نور الدين

من إعداد الطالبة :

\*ندى الريحان بعيسي

❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

- 1/ الجنس : ذكر  أنثى
- 2/ العمر : من 25 - 35 سنة  من 36 - 45 سنة  من 46 - 55 سنة  أكثر من 55 سنة
- 3/ المؤهل العلمي : ثانوي  ليسانس  ماستر  ماجستير
- دكتوراه  مهندس دولة  أخرى

4/ مجال الوظيفة الحالية :

. الملاحق

أكاديمي اداري

إداري

5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

اقل من 5 سنوات  6 سنوات - 15 سنة  16 سنة - 25 سنة  من 25 سنة فأكثر

❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>الرؤيا الاستراتيجية</b>						
01	لدى إدارة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة و محددة .					
02	لدى الجامعة رؤية محددة تسعى لتحقيقها في أقرب الآجال .					
03	تولي ادارة الجامعة أهمية كبرى لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية .					
04	تعمل الجامعة على تقييم مدى تجسيدها لرؤيتها من خلال ما تحرزه من نتائج .					
<b>الرسالة الاستراتيجية</b>						
05	رسالة الجامعة يتم إعدادها وفقا لمعايير أكاديمية و علمية .					
06	لدى جامعة بسكرة رسالة واضحة تميزها عن باقي الجامعات .					
07	تقوم إدارة الجامعة بإعداد رسالتها في إطار الامكانيات و الموارد المتوفرة .					
08	يمكن تحويل رسالة الجامعة الى خطط و سياسات واضحة .					
09	تجسد رسالة الجامعة في شكل تعليمات واضحة لدى الأفراد .					
<b>الاهداف الاستراتيجية</b>						
10	تراعي إدارة الجامعة في صياغتها لاهدافها الاستراتيجية السهولة و الوضوح .					
11	تنسجم أهداف الجامعة بالمرونة و القدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .					
12	أهداف الجامعة واقعية و قابلة للقياس .					
13	تتعمد ادارة الجامعة بآراء الأفراد و مساهمتهم في وضع الأهداف الاستراتيجية .					
<b>تحليل البيئة الداخلية</b>						
14	توجد لدى إدارة الجامعة منهجية واضحة لتحليل البيئة الداخلية .					
15	تسعى ادارة الجامعة من خلال تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة و الضعف					

. الملاحق

					الداخلية بالجامعة.
16					تعمل إدارة الجامعة على تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين مخرجات الجامعة.
<b>تحليل البيئة الخارجية</b>					
17					توجد لدى إدارة الجامعة منهجية واضحة لتحليل البيئة الخارجية.
18					تقوم ادارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص و التهديدات المحيطة بالجامعة.
19					تعمل إدارة الجامعة على تحديد الفرص في البيئة الخارجية لاستثمارها .
<b>الخيار الاستراتيجي</b>					
20					تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة .
21					تتخذ إدارة الجامعة قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية .
22					تلتزم ادارة الجامعة بالموازنة في تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية .
23					تركز إدارة الجامعة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية .

الخوَر الثاني : أداء مؤسسات التعليم العالي :

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
24	تلتزم ادارة الجامعة بوفائها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي و المعرفة .					
25	تقوم إدارة الجامعة بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها .					
26	تعمل إدارة الجامعة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الاموال في خدمة الطلبة .					
27	توفر إدارة الجامعة هيئات تدريس متخصصة و كفوة.					
28	توفر إدارة الجامعة التقنيات التعليمية الحديثة و المتطورة لإنجاح العملية التعليمية العلمية .					
29	تسعى إدارة الجامعة على توفير كل الامكانيات العلمية (كتب ) و مادية (المخابر ) .					
30	تشجع الجامعة على زيادة عدد براءات الاختراع و تقديم الافكار الجديدة .					
31	توفر الجامعة برامج تدريبية كافية و ملائمة تمكن موظفيها من الارتقاء بمستويات الاداء .					
32	تشجع إدارة الجامعة المبدعين و تتبنى أفكارهم المقدمة في برنامج مشروع المؤسسة الناشئة.					
33	تقوم ادارة الجامعة بعمل مسح ميداني دوري لقياس مدى رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة .					
34	تحاول إدارة الجامعة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبتها .					
35	تحرص الجامعة من خلال رؤساء اقسامها على وضع جداول متكاملة و مناسبة للطلبة .					

. الملاحق

---

شكرا لتعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في 29 - 04 - 2023  
إلى السيد الأمين العام  
جامعة محمد خيضر بسكره



جامعة محمد خيضر - بسكره  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسويق  
عمادة الكلية  
الرقم : 033 / كدفوت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

بعضنا منكم لتبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للعقاب

1 - بهيبي ندى الوريحان

المسجل بالرسنة - ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الحاق المبدائي لمذكرة الماستر المعنونة بـ

" أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكره "

تحت إشراف : د/ نور الدين إيمان

في الأخير نشكركم على حسن استلام التظلم والاعتراف

بأشيرة المؤسسة المستفيدة

ع | عميد الكلية



عالي العميد لدراسات و التمارين التمهيدية  
بالتفانية

د. غريسي وهيبي

جامعة بسكره

من ب 143 في ب بسكره

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: بعيسي ندى الريحان.

الصفة: طالب /

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207512392 الصادرة بتاريخ: 2022.02.27.

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة محمد خيضر –  
بسكرة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023/06/07

إمضاء المعني بالأمر

*Bachir*