

أثر وجود خطة استراتيجية علي تحسين الاداء الاداري - دراسة ميدانية بالتطبيق  
على الجامعات المصرية.

محمد جميل مصطفى معجوز

إشراف

الأستاذ الدكتور/ حسين مصيلحي سيد أحمد

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث وأستاذ إدارة الأعمال -

بكلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

**الملخص:-**

هدف الدراسة هو التعرف على " أثر وجود خطة استراتيجية علي تحسين الاداء الاداري " - دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها (٣٨٤) على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من اعضاء هيئة التدريس والهيئة الادارية. توصلت الدراسة: أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي (٤,١٠٢)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "وجود خطة استراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أهم توصيات الدراسة : إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها.

**Abstract:**

The aim of the study is to identify "the impact of having a strategic plan on improving administrative performance" - a field study applied to Egyptian universities.

Using the descriptive analytical approach and obtaining secondary data through a survey list that was distributed (384) to

the research community using a stratified random sample of faculty and administrative staff.

The study concluded: The results showed that the arithmetic mean equals (4,102), and this means that there is a high degree of approval by the sample members on the items in the field of “the existence of a strategic plan” that is statistically significant at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ).

The most important recommendations of the study:.. Conducting an annual periodic review of the strategic plan and ascertaining the extent to which the objectives of the plan have been achieved for the one year, using follow-up forms that identify deviations, their level, and ways to address them.

### الجزء الأول: منهجية الدراسة

المقدمة:

اهتمت دول العالم بالجامعات وسعت إلى تطوير أدائها التعليمي والجودة، وذلك لان جودة التعليم أصبحت من القضايا الهامة والملحة عن ذي قبل بما لها من تأثير في تحديد مكانة المجتمع الاقتصادية وموقعه من التنافس الاقتصادي العالمي، وتصدرت كيفية موائمة الجامعات مع التغيرات في المجتمع مقدمة أهداف السياسة التعليمية بدقة وتحديث هيكل الإدارة بالجامعات وتحملها مسئولية تحسين جودة الخدمة لتحقيق فاعلية الأداء والتميز والمنافسة على كافة مستويات التعليم الجامعي والعالي<sup>1</sup>.

وتختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم العالي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا متوخية في ذلك المساهمة في رقى الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرق

البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليسهم في بناء وتدعيم المجتمع وصنع مستقبل الوطن والإنسانية وتعتبر الجامعات معقلاً للفكر الإنساني في ارفع مستويات ومصدر الاستثمار وتنمية اهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية.<sup>٢</sup> وللتعليم الجامعي دور هام في اكتساب المعارف والمهارات المتقدمة خاصة في علاقتها بنشاط البحث والتطوير التقني، حيث تتكون المعارف والقدرات اللازمة لكفاءة جميع مجالات النشاط المجتمعي في مؤسسات التعليم الجامعي، ويعد العاملون في إنتاج المعرفة خاصة في مجالات البحث والتطوير التقني في هذه المؤسسات، ويفترض أن يقدم التعليم الجامعي إن صلح هو في نفسه مساهمة جوهرية في إنتاج المعرفة، من اجل ذلك فان إقامة مجتمع المعرفة يستلزم عناية خاصة بمؤسسات التعليم الجامعي وبوظيفة البحث والتطوير فيها بوجه خاص<sup>٣</sup> وتحتاج الجامعات إلى إدارة من نوع خاص وبمواصفات معينة، إدارة متميزة قادرة على تطوير الجامعة من خلال وجود خطة استراتيجية عنصراً من عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية تنهض بها وتجعلها في المقدمة دائماً، كما تحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية في جميع جوانبها حتى تتمكن من مواجهة التحديات الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات، أيضاً مواجهة الأدوار الجديدة التي ينبغي عليها القيام بها تجاه المجتمع المحلي، ويجعلها قادرة على التعامل مع المستقبل وتحدياته، ويتضمن ذلك النهوض بكل وظائف وعمليات الإدارة الجامعية، وربط الخطة الاستراتيجية لكل كلية مع الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة، ويتطلب متطلبات مثل تخطيط وتنظيم وتقويم وتأديتها بإتقان.<sup>٤</sup>

١- مشكلة الدراسة:

لم يحظ الربط بين وجود خطة استراتيجية والأداء الإداري باهتمام كاف من قبل الجامعات المصرية حيث لاحظ الباحث خلال عمله في مجال التدريس الجامعي ، أن عملية التخطيط وصياغة الخطة الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير الأداء الإداري ، كما لاحظ أن الجامعات المصرية تضع خططها الاستراتيجية ثم تضع خططا للأداء الإداري بشكل منفصل ، الأمر الذي يشير إلى

ضعف في إدراك أهمية دور وجود الخطة الاستراتيجية وتكاملها وربطها مع الأداء الإداري. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة فيال تعرف علي دور وجود خطة استراتيجية في تحقيق الأداء الإداري ، ومدى الارتباط بين عمليات الخطة الاستراتيجية ومكونات الأداء الإداري المتمثلة بكلا من الرؤية والرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، والحيز الإداري ، الموارد المتاحة والخدمات ، وذلك من خلال تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي الإداري يربط بين وجود خطة استراتيجية والأداء الإداري ويضع معايير ومؤشرات أداء إداري واضحة ومحددة تشمل كافة جوانبه والمرتكز على التخطيط الدقيق بما يتناسب مع بيئة الجامعات المصرية . وعليه يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:-

ماهو " " ما اثر وجود خطة استراتيجية علي الاداء الإداري " بالتطبيق علي الجامعات المصرية محل الدراسة. ؟

٢- فروض الدراسة:

يعتمد الباحث علي فرضية وهي:- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية موجبة بين وجود خطة استراتيجية علي الاداء الإداري.

٣ - أهمية الدراسة:

١/٣ - الأهمية من الناحية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه للدراسات التي تطرقت إلى موضوع وجود خطة استراتيجية عنصرا هاما من عناصر اعادة هندسة العمليات الإدارية ، وأهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تمثل موضوعات حديثه تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.

٢/٣ - الأهمية من الناحية العملية (التطبيقية):

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عملة ولمسة للواقع الذي يعيشه في الجامعات المصرية لما وجد فيه من ضعف في استخدام بعد وجود خطة استراتيجية كبعد من ابعاد اعادة هندسة العمليات الإدارية ، وكذلك التعرف على أثر " وجود خطة استراتيجية عنصرا هاما من عناصر اعادة هندسة العمليات

## الإدارية " في الجامعات المصرية .

### ٤- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف علي:

أ- ما مدى إمكانية توفير وجود خطة استراتيجية علي الأداء الإداري للجامعات المصرية محل الدراسة.

ب- هل يوجد اختلاف في تحسين الأداء الإداري باختلاف الخصائص الديموجرافية؟

ج- معرفة مدى تأثير تطبيق معايير الخطة الاستراتيجية علي تحسين الأداء الإداري للجامعات المصرية محل الدراسة.

د- وضع توصيات للجامعات المصرية من أجل تحسين الأداء الإداري بها.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

#### أولاً: الخطة الاستراتيجية-

١- وضع الخطة الاستراتيجية ويتم ذلك من خلال ما يلي:  
١. الرؤية والرسالة: تعتبر الرؤية بمثابة تصور وتخيل لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً، هي محصلة تحليل الخبرات السابقة الراهن والظروف المستقبلية، وتعكس فلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأولوياتها والمجالات الأساسية للنشاط والصورة المستقبلية للمنظمة.

إذا رفعنا رؤوسنا ونظرنا إلى المستقبل، ورسماً خطوطاً من الواقع الذي نقف فيه إلى المستقبل الذي نطمح أن نصل إليه، نكون قد عرفنا أين نتجه، وكيف نتحكم بالظواهر ونوظفها في خدمتنا للسير على الخطوط التي رسمناها، وكل ذلك بفضل الرؤية التي من حقنا أن نراها ترتسم على أفق حياتنا.

وتعرف الرؤية بأنها "تصور يجمع بين الخيال والواقع، الحلم والحقيقة، يخترق حاجب الزمن، ينطوي على تحديات الدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما، تتجاوز إلى حد كبير بينتها ووضعها التنافسي الحالي والرؤية استشراف للمستقبل؛ لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد فيها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك

الصورة ، أما على مستوى المؤسسة فهي بضع كلماتٍ تصف صورة المؤسسة في المستقبل وتدفع كل فرد.

ويري الباحث ان الرؤية والرسالة لمنظمة التعليم العالي هي منظومة تعليمية بحثية وطنية شاملة، تحقق التميز والإتقان والجودة، من خلال بناء واستثمار الموارد البشرية والمعرفة كثروة استراتيجية، وتوفر البنية الأساسية لنقل المعرفة وتوطينها وتوليدها ونشرها بما يضمن تحقيق أهداف الدولة وتنمية الإنسان المصري، وتسعى إلى جعل جمهورية مصر العربية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً خلال الاعوام القادمة. اما الرسالة فهي تأمين فرص تعليم وبحث علمي تتناسب والتطور العالمي، وتنسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والاحتياجات المجتمعية، وتسعى إلى تعميق ربط الجامعات بالمجتمع وتطوير أدائها ومخرجاتها وفق معايير معتمدة للجودة والتميز.

فعند عملية التحليل البيئي الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجية، ومعرفة ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات- سواء كانت مادية أو بشرية-وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة الفرص المتاحة لها، والتحديات التي قد تواجهها في المستقبل والربط بين عناصر التحليل، وكذلك إطلاق العنان للعقل لكي يتمعن ويفكر، والذي بدوره سيولد الأفكار الإبداعية، والرؤى الخلاقة التي يمكن من خلالها الوصول إلى صياغة جيدة لرؤية استراتيجية فعالة، تعمل على تسخير ما تمتلكه المؤسسة من مواردٍ وإمكانيات؛ للنهوض بها والوصول إلى ما تطمح إليه في المستقبل.

ومن خلال ما سبق يري الباحث أنه يمكن الحديث عن فوائد صياغة الرؤية للمنظمة في النقاط

-إن صياغة رؤية المنظمة تعمل على توضيح رسالة أو أهداف المنظمة التي تسعى للوصول إليها.

-تساعد رؤية المنظمة على تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين؛ من أجل تسخير إمكانياتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

-تساعد رؤية المنظمة في رسم المسارات الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة من أجل تحقيقها.

-تساعد رؤية المنظمة في صناعة القرارات، واتخاذها وتنفيذها، والتي من شأنها المساعدة في تحقيق الرؤية.

-تعمل إدارة المنظمة على توفير برامج التطوير والتحسين للعاملين؛ من أجل الربط بين ما تسعى

المؤسسة إلى تحقيقه والمتمثل في رؤية المنظمة، وبين التطور السريع الحادث في شتى المجالات.

-تعمل الرؤية على تحفيز العاملين للعمل نحو الأفضل نظراً لمشاركتهم في صياغتها والتي تلبي حاجاتهم، وبالتالي تعمل على سير المؤسسة نحو التطوير والتحسين بشكل أكبر.

بينما تعبر الرسالة هي الهدف العام والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات علي مختلف مستويات المنظمة، وتعتبر بمثابة بطاقة هوية للمنظمة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة أو المشابهة، وتتمثل عناصر رسالة المنظمة في: العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، الربحية، الفلسفة، المفهوم الذاتي، الصورة العامة، العاملين.<sup>١</sup>

٢. الأهداف: تعتبر الأهداف هي نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال مخرجات تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف. وتنقسم الأهداف وفقاً للمدى الزمني والمستوى التنظيمي المسؤول عنها إلى ثلاثة أنواع: أهداف استراتيجية، وأهداف تكتيكية، وأهداف تشغيلية منها.

-زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي واتاحتها للجميع وفق معايير الجودة .  
- تعزيز الاستثمار الأمثل في التعليم والبحث العلمي كمورد فاعل في عملية التنمية .  
-تعزيز المواثمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل .  
-تطوير الاداء الاداري وكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد .  
-تعزيز حوكمة التعليم العالي وتطوير العمل الإداري .  
٣. الاستراتيجية: يحدد هذا المكون العناصر الرئيسية والدرجة المتعلقة بكيفية تحقيق

النتائج المستهدفة أي أنها هي الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحيقي أهدافها، إذ تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الوضع الرهن<sup>٧</sup>

د- **تنفيذ الاستراتيجية:** ويقصد بها وضع الاستراتيجية موضع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية، ووضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى تقدم عملية التنفيذ، وكذلك خلق مناخ تنظيمي داخلي ينسجم مع الاستراتيجية

هـ- **المتابعة والنقويم:** لا يمكن النظر إلى عملية وضع الاستراتيجية أو تنفيذها على أنها مهمة تتم مرة واحدة فقط، فربما لا تعمل الاستراتيجية بصورة جيدة، أو أن بعض الظروف الخارجية أو القدرات قد تغيرت مما يتطلب معه إجراء بعض التعديلات لإعادة الاستراتيجية إلى مسارها، وقد يكون هناك تغييراً على مستوى بيئة المنظمة الخارجية مما يؤدي إلى تغيير في استراتيجيتها<sup>٨</sup>

٢- أثر وجود الخطة الاستراتيجية على الأداء الإداري الإداري :

للخطة الاستراتيجية أثرها العميق في أداء المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية من خلال المرونة التي يتمتع بها والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية مما يسهم في جعل هذه المنظمات أكثر فاعلية في أداء مهامها. فقد بدأت المنظمات بممارسة وضع الخطط الاستراتيجية لما له من أثر ينعكس إيجاباً على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة ، حيث استطاعت الكثير من المنظمات من تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح بفضل الهبة الاستراتيجية المناسبة مع وجود تنقيح لها كل حين والتي تكمن قوته في الاستعداد ومواجهة المستقبل وحل المشكلات والاستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وفي اقتناص الفرص وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها.



## ثانياً: الاداء الاداري-

تواجه المؤسسات المختلفة وخاصة مؤسسة التعليم العالي في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر أيضاً مجهوداً أكثر تعلم ووعياً برسالة المؤسسة ودورها في أداء الخدمة. وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح من الضروري، وأصبح لزاماً على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة و متكاملة لتطوير<sup>١</sup> مفهوم الأداء الاداري

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة<sup>١</sup> -أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.

-أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

ب-أهمية الأداء الاداري:

يكتسب مفهوم الأداء الاداري الاداري أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو اختفائها وانهارها، كما يُعد من المفاهيم الهامة التي شغلت أهميه في الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن ارتباطه بوجودها إذ أنه يُعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية<sup>١١</sup>

وإن الأداء الاداري الذي يحقق بناءً معرفياً تراكمياً وشاملاً يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الادارية وبرامجها المتنوعة على مستوى

تنفيذ السياسيات، لذا يمثل موضوع الأداء الإداري في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بكونه<sup>١٢</sup>

- يمثل محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإدارية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة.
  - تواجه دراسة الأداء الإداري وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإدارية التي تؤثر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. والأداء الإداري يحظى باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الإداري للوحدة واختياراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الإداري المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإداري للوحدة مع بيئتها<sup>١٣</sup>. وكذلك أهمية الأداء الإداري وقد حظي باهتمام استثنائي لكونه يعكس التوجه الإداري للمنظمة ويعد اختباراً حقيقياً لمصادقية المدخل الإداري المعتمد، وأنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإداري للمنظمة مع بيئتها، وأن عملية الرقابة الإدارية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأداء الإداري ومن خلال اعتماد المنظمات لأسلوب محدد للتغذية العكسية<sup>١٤</sup>
- ج- قياس الأداء الإداري:

إن قياس الأداء الإداري هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة

بعيداً على العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك لمقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة<sup>١٥</sup>. ويعرف قياس الأداء بأنه نشاط لتقييم الإداري، ويتضمن

مقارنة النتائج المتوقعة مع الفعلية، التحري بنسبة الانحرافات عن الخطط، تقييم الأداء الإداري الفردي، فحص التقدم الحاصل تجاه الأهداف الموضوعية<sup>١٦</sup>.

ويعد قياس الأداء مهماً وضرورياً للمنظمات لكونه يعكس مدى إيفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق تحقيق أهدافها المختلفة، وبذلك نالت عملية القياس اهتمام الباحثين والكتاب في هذا المجال بتحديدهم لمجموعة من المعايير تضم مؤشرات معبرة عن المعلومات ذات العلاقة بنشاطات المنظمة الحالية والمطلوبة، واتسمت تلك المؤشرات بالتنوع والتعدد على نحو يؤشر عدم وجود مقاييس معيارية يمكن اعتمادها من قبل جميع المنظمات وذلك لاختلافها في الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والتوجهات الإداري<sup>١٧</sup>.

ومما تقدم أن عملية قياس الأداء الإداري هي عملية مستمرة وشاملة تجريها المنظمة على أنشطتها ومجالات أعمالها للتأكد من كونها تسير بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع من مستويات أدائها، فضلاً عن أنّ تقييم الأداء الإداري يُمثل المدى الذي يتطلب من المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها، من خلال قدرتها على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية، باعتماد مجموعة من المقاييس التي تقوم نوعيته وتظهر جوانبه وتبين مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعية

يتضح مما سبق أنّ مقاييس الأداء الإداري هي الإطار الذي يحتوي على عدد من المعايير التي تقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد، ومن ثم المقاييس بما تحويه من معايير إنما تُستعمل وسيلة لقياس الأداء الإداري، أما المعلومات المستخدمة في قياس الأداء الإداري فيمكن أن تكون مالية ومحاسبية (داخلية وخارجية)، وغير مالية ومحاسبية (داخلية وخارجية). ونظراً لتعدد المقاييس المستخدمة وتعقدتها في قياس الأداء الإداري، فقد تظهر مشاكل ليس في عدد المقاييس فحسب بل في طبيعة البيانات سواء كانت كمية منتقاة من سجلات المنظمة أو وجهات نظر مديري المنظمات.

د. أبعاد الأداء الإداري :

لقياس الأداء الإداري سيتم الاعتماد على الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن،

والتي يشير إليها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وفيما يأتي وضح هذه الأبعاد التالية:

#### ١ - البعد المالي:

يركز هذا البعد على وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإداري ة وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم مراقبة المقاييس والمؤشرات حسبما تدعو حاجة المنظمة وفي ضوء ذلك فإن الأهداف المالية للجامعات تركز على توفير الإمكانيات المالية اللازمة لأداء المهام المطلوبة منها، وتنفيذ استراتيجياتها على المستوى المطلوب، وذلك في ظل التوجه المعلن أو غير المعلن نحو التمويل الذاتي للجامعات، من خلال تقديم الاستشارات والخدمات والأبحاث مدفوعة الأجر لمؤسسات المجتمع، ومن خلال الوحدات ذات الطابع الخاص... وغيرها، وأيضاً عليها أن تعمل على تحقيق جودتها وفعاليتها وكفاءتها وذلك بأقل تكلفة ممكنة، كما يتطلب منها أن تحسن استثمار مواردها المالية بما يحقق أهدافها<sup>١٨</sup>

ويطبق هذا البعد على الجامعات عبارة عن تفاصيل مالية لجميع التكاليف الناتجة عن ممارسة الجامعة لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاثة الأخرى، كذلك هناك جانب مالي استثماري وهو مجال تقديم الخدمات في مجال البحث والاختراع وتقديم بعض السلع التي تلبى جزءاً من حاجات ورغبات المجتمع وسوق العمل وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال سيطرة الجامعة على نشاطاتها وفعاليتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيراً على أدائها الإداري<sup>١٩</sup>.

#### ٢ - بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن الجامعة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعاملين في الجامعة ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة

تحقق رضاء الطلبة الحاليين والجدد، ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الجامعة لتنفيذ الادارية، أي إنه يجب أن تركز الجامعة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضاء الطلبة وبالتالي على تحقيق أهداف الجامعة، حيث إن الأداء الجيد لخدمات الطلبة ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل الجامعة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للطلبة والمجتمع ويطبق هذا البعد على الجامعات يتضمن عمليات التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية، لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتجويد الأداء، وكذلك يتضمن هذا المنظور لعمليات التشغيل المتمثلة في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار)، وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وعمليات توكيد الجودة، وضبط الانحرافات....، وخدمات ما بعد التخرج والتي تتضمن متابعة الخريجين وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمة لهم، بما يسهم في قيام الجامعة بوظائفها وتحقيق أهدافها<sup>٢٠</sup>

**٣- بعد التعلم والنمو:**

إن منظور التعلم والنمو ذو أهداف استراتيجية للجامعة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين والمدرسين داخل الجامعة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الجامعة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الطلبة وحاجاتهم وغايات المجتمع، أي تحدد كيف يمكن أن تستمر الجامعة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها وحجز مكانه مقدمة بين الجامعات<sup>٢١</sup>. ويعد هذا البعد هو أساس تنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، إذ يعكس النية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة (Stakeholders) في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف

مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء<sup>٢٢</sup>

وبالتطبيق على الجامعات يجب عليها أن تسعى لتقديم العديد من البرامج المتنوعة التي تسهم في نمو الأفراد العاملين بها (أكاديميين وإداريين)، وعلى أن تتوافق هذه البرامج مع متطلبات العمل في المستقبل، ومع احتياجات الأفراد أنفسهم، والتي تجعلهم قادرين على التأقلم مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل؛ بل وقادرين أيضاً على قيادة هذا التغير، ويجب أن يتوافق مع ذلك تغيير في نظم المعلومات الداخلية للجامعة التي يجب أن ترصد كل التغيرات الداخلية والخارجية، ومتطلبات التوافق مع هذه المتغيرات واستخدامها في تطوير الأداء، ويعتمد نجاح هذا على وجود نظام للحوافز يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، يتساوى في ذلك أفراد الهيئة الأكاديمية والإدارية

هـ. العوامل المؤثرة في الأداء الإداري :

هناك العديد من العوامل التي تؤدي دوراً كبيراً في الحد من قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها التي

تسعى إليها من جهة وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لها من جهة أخرى، وبالتالي

تحديد قدرة المنظمة على تحقيق المستوى المطلوب من الأداء الإداري الذي تسعى المنظمة إلى

تحقيقه، وبصدد العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري للمنظمة فإن هناك نوعان من العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري وهي عوامل تتعلق بأداء المنظمة ذاتها وأخرى تتعلق بأداء مواردها البشرية، ونظراً لأهمية هذه العوامل ومتغيراتها في التأثير سنلقي الضوء عليها بشيء من التفصيل وتتضمن **العوامل التنظيمية:**

وتتمثل هذه العوامل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية واستقرار النظام الاجتماعي

لبيئة العمل وبالفسفة الإدارية الموجودة وطبيعة العملية الإنتاجية أو الخدمية، ونظرا لأهمية مثل هذه المتغيرات إلى ضرورة تحليل عوامل البيئة الداخلية لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة والضرورية للاستفادة منها في عملية البحث عن البدائل الإدارية وتحليلها واختبار البديل الأفضل ومن ثم تطبيقه ويعتمد هذا التحليل بشكل كبير على إجراءات منطقية تتمثل في تحديد ما حققته المنظمة من أهداف في المستقبل، ويساعد هذا التحليل في تحديد أهداف الأقسام المختلفة داخل المنظمة وتشخيص مدى مساهمة هذه الأهداف في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

### ١. عوامل البيئة الخارجية:

إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الإداري عديدة من بينها حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل المنظمات في إطاره، فعندما تعمل المنظمة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفاً فإنها تكون أقل تأثراً بالمتغيرات البيئية وأكثر انسجاماً مع المنظمات الأخرى في القطاع نفسه، وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية<sup>٢٣</sup>. وإن البيئة المحيطة بالمنظمة تتميز بعدم الثبات والاستقرار وإن فشل المنظمة في مراقبة وتقييم عوامل هذه البيئة قد يقودها إلى التراجع في الأداء فنجاح المنظمة أو فشلها يعتمد إلى حد كبير على كيفية استجابة الإدارة للتحديات التي تواجهها من البيئة الخارجية<sup>٢٤</sup>. وتتكون العوامل البيئية الخارجية في النقاط التالية<sup>٢٥</sup>

أ- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

ب- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

ج- التشريعات الحكومية.

د- سياسات النقابات.

هـ- الاضطراب السياسي.

### ٢. العوامل الأخرى:

ينطوي هذا العامل على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في الأداء الإداري للمنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل بالآتي:

### ١/٣. العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

وتتمثل هذه العوامل بمعنويات الأفراد العاملين، وميولهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم، والصراع، وبيئة العمل، وطرق معالجة مشاكل العمل، والأجور المدفوعة للعاملين، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية التي تؤثر في استقرار المنظمة وأدائها الإداري<sup>٢٦</sup>

### ٢/٣. العوامل المتعلقة بطبيعة الإدارة:

إن ظهور المنظمات الكبيرة وتوسع الملكية العامة أدى إلى فصل الوظيفة الإدارية عن الملكية العامة بشكل كبير، وأن المنظمات التي يتم إدارتها من قبل المالكين قد تتفوق في أدائها عن تلك التي إدارتها أو السيطرة عليها من قبل الإدارة وقد يعود ذلك إلى كون المديرين أقل رغبةً واستعداداً للمخاطرة مقارنةً بالمالكين<sup>٢٧</sup>. ومن خلال المقارنة بين أداء المنظمات التي تسيطر على الإدارة مقابل تلك التي يديرها المالكون، اتضح أن مجموعة المنظمات التي يديرها المالكون تحقق عائداً أعلى على الاستثمار أعلى، وإن تخصيص المواد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي تسيطر عليها الإدارة، وذلك سبب كون المدراء أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين. ومن المحتمل أن يفضل المدراء الاعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلاً من بذل الجهود المطلوبة لزيادة قيمة أسهم حملة الأسهم.

### ٣/٣. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن هذه العوامل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات المنظمة فيما يتعلق بانسجامها وتوافقها مع حاجات الزبائن الفعلية، أو مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الوقت والمكان المناسبين

بالإضافة لما سبق يمكن سرد بعض العوامل المؤثرة في الأداء الإداري وهي<sup>٢٨</sup>

١ - الدافعية: تمكن الدافعية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط

تاريخ المؤسسة وثقافتها مع الإداري، ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الإدارية.

٢ - البيئة الخارجية: يمكن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة

الخارجية ويتضمن درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة، إذ إن الأداء سيزداد

بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للتأثير على تلك البيئة.



٣- القدرات الإدارية: تعد القدرات الإدارية إحدى المحفزات إلى تحقيق الأداء الجيد، حيث إنها في قمة قدرات المنظمة القيادية الإدارية والتي تسعى إلى قياس نجاح استراتيجية التنظيم وكذلك المهارات التي تستخدم لخلق الأساس الذي يحتاجه التنظيم في بناء العلاقات الداخلية الضرورية .

و. خصائص الأداء الإداري :

يتصف الأداء الإداري الذي ننشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزاً وأهم هذه الخصائص ما يلي:<sup>٢٩</sup>

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية ، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، ولا تتأثر بتغيير القيادات.

- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة التعليمية، ويضمن على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار .

-المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

-التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف

#### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً:مجتمع الدراسة:

ان جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الجامعات المصرية (جامعة طنطا، جامعة المنصورة، جامعة المنوفية، جامعة كفر الشيخ، جامعة دمياط) محل الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة:

يشير الباحث إلى أنه قد تم توزيع الاستقصاء وتم رصد عدد ٣٩٦ استقصاء بما يفي الغرض وحجم المجتمع بالتطبيق في معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[ \left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

حيث أن N حجم المجتمع ، P نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (50%) ، Q النسبة المكتملة ، Z الدرجة المعيارية (1.96=0.05) ، d خطأ المعاينة سواء عند (0.05) أو من خلال الرابط الالكتروني لتقدير حجم العينة  
ثالثاً: الأساليب الاحصائية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الاحصائية الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف - الأهمية النسبية).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - معاملات الصدق
- التحليل العاملي التوكيدي.
- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.
- تحليل الانحدار الخطي (البسيط - المتعدد).
- تحليل المسارات.

رابعاً: نتائج التحليل المعلمي لمحاور البحث:-

١- نتائج التحليل المعلمي لمحور الخطة الاستراتيجية:

جدول رقم (١/١)

التحليل العاُملي التوكيدي لفقرات محور **الخطة الاستراتيجية**

متوسط التباين المفسر AVE	الثبات المركب CR	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.513	0.939		0.715	1	الخطة الاستراتيجية x1	<---	x1.1
		11.929***	0.617	0.755		<---	x1.2
		12.26***	0.634	0.797		<---	x1.3
		14.294***	0.738	0.982		<---	x1.4
		12.161***	0.629	0.936		<---	x1.5
		13.145***	0.68	0.829		<---	x1.6
		13.179***	0.681	0.86		<---	x1.7
		14.513***	0.749	1.006		<---	x1.8
		12.543***	0.649	0.872		<---	x1.9
		14.468***	0.747	1.073		<---	x1.10
		14.053***	0.726	1.027		<---	x1.11
		13.791***	0.713	1.003		<---	x1.12
		14.686***	0.758	1.068		<---	x1.13
		13.105***	0.677	1.074		<---	x1.14
		13.920***	0.719	0.926		<---	x1.15

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي AMOS \*\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

وبدراسة التحليل العاُملي التوكيدي لفقرات محور **الخطة الاستراتيجية** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٩٣٩ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩٣٣ . كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور والتي تراوحت بين ٠.٦١٧ و ٠.٧٥٨ (جميعها أكبر من ٠.٥٠) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر

من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥١.٣% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧١.٦% ، ومما سبق فإن العبارات جميعها تعبر وبشكل قوي عن محور **الخطة الاستراتيجية** وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

## ٢- التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد تحسين الأداء الإداري وهي:

### ١/٢ جودة الأداء

#### جدول رقم (٢/١)

#### التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد تحسين الأداء الإداري - جودة الأداء -

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.517	0.808		0.715	1	جودة الأداء y1	<---	y1.1
		11.491***	0.593	0.738		<---	y1.2
		12.718***	0.655	0.959		<---	y1.3
		11.377***	0.587	0.802		<---	y1.4
		12.106***	0.624	0.9		<---	y1.5
		12.145***	0.626	0.875		<---	y1.6
		11.522***	0.595	0.833		<---	y1.7
		11.247***	0.58	0.825		<---	y1.8
		11.852***	0.611	0.835		<---	y1.9
		12.025***	0.62	0.859		<---	y1.10

- بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد **جودة الأداء** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٠٨ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩١٩ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية

٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥١.٧% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧١.٩%، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور **جودة الأداء** وأنه لا يمكن حذف

- أيا من هذه الفقرات.

### ٢/٣ كفاءة الأداء

#### جدول رقم (٣/١)

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد تحسين الأداء الإداري - كفاءة الأداء -

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبار ت	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.503	0.804		0.676	1	كفاءة الأداء y2	<---	y2.11
		10.705***	0.576	0.787		<---	y2.12
		10.79***	0.581	0.849		<---	y2.13
		10.82***	0.582	0.84		<---	y2.14
		11.697***	0.633	0.948		<---	y2.15
		12.789***	0.698	1.074		<---	y2.16
		11.884***	0.644	0.934		<---	y2.17
		11.689***	0.633	0.957		<---	y2.18
		11.13***	0.6	0.834		<---	y2.19

- بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد **كفاءة الأداء** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٠٤ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩١٥، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبار ت المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات

فقد تبين أنها ٥٠.٣% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩% ، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور **كفاءة الأداء** وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

٣/٣ أداء الموارد البشرية

جدول رقم (٤/١)

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد تحسين الأداء الإداري - أداء الموارد البشرية -

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.502	0.86		0.74	1	أداء الموارد البشرية y3	<---	y3.20
		14.258***	0.713	0.955		<---	y3.21
		10.994***	0.559	0.691		<---	y3.22
		13.47***	0.677	0.912		<---	y3.23
		11.853***	0.6	0.711		<---	y3.24
		11.783***	0.597	0.801		<---	y3.25
		13.534***	0.68	0.909		<---	y3.26
		12.579***	0.635	0.835		<---	y3.27
		13.139***	0.661	0.926		<---	y3.28
		14.135***	0.708	0.911		<---	y3.29
		12.884***	0.649	0.876		<---	y3.30
		11.964***	0.605	0.789		<---	y3.31
					<b>0.507</b>	<b>0.935</b>	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS \*\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد **أداء الموارد البشرية** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٦٠ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩٣٣ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية

٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٢% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩%، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور **أداء الموارد البشرية** وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

- بدراسة التحليل العامل التوكيدي على مستوى أبعاد **تحسين الأداء الإداري** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٩٣٥ وهي درجة ثبات مرتفعة جداً، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٧% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩%، ومن ثم فإن العبارات جميعها تعبر وبشكل قوي عن محور **تحسين الأداء الإداري** وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

٣- نتائج فقرات مجال الخطة الاستراتيجية فروض الدراسة:

جدول رقم (٥/١)

الإحصاء الوصفي لبعيد **الخطة الاستراتيجية**

الترتيب	اختبارات عند نقطة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
10	1.442	23.97	0.976	4.071	يوجد تلائم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والإمكانات المالية والبشرية المتاحة لدى إدارة الجامعة
2	4.709	20.32	0.854	4.202	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وفهم بيئتها الخارجية وما تشتمل عليه من فرص وتهديدات قد تحيط بها
3	4.410	20.92	0.877	4.194	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير خطتها الاستراتيجية لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها

5	3.519	22.29	0.928	4.164	تعمل إدارة الجامعة على فهم بيئتها الداخلية وما تشتمل عليه من نقاط قوة وضعف لديها
14	0.919	25.66	1.039	4.048	تراعى إدارة الجامعة التجارب السابقة والظروف الحالية عند وضع الخطة الاستراتيجية
1	4.780	20.25	0.852	4.205	تضع إدارة الجامعة رؤية ورسالة واضحة للعاملين بها
4	3.933	21.12	0.882	4.174	تحدد إدارة الجامعة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية
8	1.931	22.90	0.937	4.091	تلتزم إدارة الجامعة بالجدول الزمني التي تضعها عند إعداد الخطة الاستراتيجية
11	1.499	23.06	0.939	4.071	تلتزم إدارة الجامعة بالموازنة التي وضعتها للخطة الاستراتيجية
13	1.103	24.71	1.002	4.056	تلتزم إدارة الجامعة بالأنظمة الإدارية الموضوعية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
12	1.374	24.27	0.987	4.068	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية ومدى تحقق نتائجها باستمرار
6	1.995	23.97	0.982	4.098	تستخدم إدارة الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح الخطة الاستراتيجية
9	1.789	24.05	0.983	4.088	رؤية الجامعة الاستراتيجية تتسم بالواقعية
15	-1.680	28.32	1.106	3.907	يشترك العاملون في الجامعة في صياغة الرؤية
7	2.180	21.93	0.899	4.098	تتنص أهداف الجامعة بالمرونة
	<b>2.976</b>	<b>16.68</b>	<b>0.684</b>	<b>4.102</b>	<b>الخطة الاستراتيجية</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد **الخطة الاستراتيجية** وذلك بإنحراف معياري ٠,٦٨٤ ومعامل اختلاف ١٦,٦٨%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٤,١٠٢ وهي تختلف بشكل ايجابي وبشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، ومن ثم فإن هناك فرق معنوي بين متوسط استجابات المستقصى منهم (المتوسط الفعلي) وبين ما هو متوقع حيث بلغت قيمة اختبارت المحسوبة ٢.٩٧٦ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ثقة ٩٩% وقد جاءت بذلك في المرتبة الثانية من حيث



الأهمية النسبية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على أهمية بعد **الخطة الاستراتيجية** بنسبة ٨٣.٣٢%.

- يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (تضع إدارة الجامعة رؤية ورسالة واضحة للعاملين بها)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي تؤكد الجامعة على الاهتمام بها كأحد فقرات بعد **الخطة الاستراتيجية** حيث جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي والتي بلغت لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٤,٢٠٥ بدرجة تشتت ٢٠.٢٥، وهي تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٩.٧٥% نحو **حرص إدارة الجامعة على وضع رؤية ورسالة واضحة للعاملين بها**.

- يوضح الجدول أن الفقرة (تضع إدارة الجامعة رؤية ورسالة واضحة للعاملين بها) تعد أكثر الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٠.٢٥%، في حين أن الفقرة (يشترك **العاملين في الجامعة في صياغة الرؤية**) تعد أقل الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٨.٣٢%

ب- تحليل فقرات مجال تقييم الأداء

توصيف اتجاهات العينة لأبعاد تحسين الأداء الإداري:

#### ■ جودة الأداء

جدول رقم (٦/١)

#### الإحصاء الوصفي لبعد جودة الأداء

الترتيب	اختبارات عند نقطة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
8	0.855	24.71	0.999	4.043	تقوم الجامعة بتحسين العمليات والأنشطة الإدارية المنجزة
1	2.740	21.36	0.880	4.121	تعمل إدارة الجامعة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية
10	0.000	25.90	1.036	4.000	تعمل الجامعة على تحسين مستوى جوده الخدمات الإدارية المقدمة
7	1.046	23.73	0.961	4.051	تقوم الجامعة بالعمل على تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء الأعمال الإدارية

9	0.808	24.64	0.995	4.040	تقوم الجامعة بتطوير قدرة الكوادر الإدارية على إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة
6	1.082	24.07	0.976	4.053	تعمل الجامعة على تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة
3	1.538	24.06	0.980	4.076	تقوم الجامعة بتقليص نسبة الازدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات
4	1.504	23.79	0.969	4.073	تسهم الجامعة في تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية
5	1.277	23.27	0.945	4.061	تعمل الجامعة على سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين
2	2.638	22.18	0.914	4.121	تقوم الجامعة باعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية
	<b>1.537</b>	<b>18.36</b>	<b>0.745</b>	<b>4.058</b>	<b>جودة الأداء</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد **جودة الأداء** وذلك بإنحراف معياري ٠,٧٤٥ ومعامل اختلاف ١٨,٣٦%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٤,٠٥٨ وهي لا تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، ومن ثم فإنه ليس هناك فرق معنوي بين متوسط استجابات المستقصى منهم (المتوسط الفعلي) وبين ما هو متوقع حيث بلغت قيمة اختبارات المحسوبة ١.٥٣٧ وهي أقل من القيمة الجدولية ١.٩٦ عند مستوى ثقة ٩٥% وقد جاءت بذلك في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بين أبعاد تحسين الأداء الإداري، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على أهمية بعد **جودة الأداء** بنسبة ٨١.٦٤%.

- يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (**تعمل إدارة الجامعة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية**)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي تؤكد **الجامعة** على الاهتمام بها كأحد فقرات بعد **جودة الأداء** حيث جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي والتي بلغت لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٤,١٢١ بدرجة تشتت ٢١.٣٦، وهي تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٨.٦٤% نحو

### حرص إدارة الجامعة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية.

- يوضح الجدول أن الفقرة (تعمل إدارة الجامعة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية) تعد أكثر الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢١.٣٦%، في حين أن الفقرة (تعمل الجامعة على تحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة) تعد أقل الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٥.٩٠%.

### ■ كفاءة الأداء

#### جدول رقم (٧/١) الإحصاء الوصفي لبعدها كفاءة الأداء

الترتيب	اختبارات عند نقطة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	26.749	11.64	0.556	4.780	توفر الشركة برامج حديثة تلبي احتياجات العملاء في وقت سريع
8	19.688	13.76	0.642	4.662	تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء
2	21.501	13.40	0.631	4.712	تحرص الشركة على ترسيخ قيم التحسين المستمر في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها
4	19.999	13.69	0.639	4.670	تحرص إدارة الشركة على الالتزام بتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد
3	20.818	13.38	0.627	4.684	تهتم الشركة بمشاكل العملاء من خلال الإجابة عن كافة استفساراتهم
6	20.490	13.27	0.619	4.665	تحرص الشركة على تمتع موظفيها بسلوك يشعر العملاء بالثقة
9	18.565	14.07	0.652	4.635	تمتلك الشركة المهارات والكفاءات اللازمة لتقديم الخدمة الجيدة
5	19.481	14.06	0.656	4.670	تتعامل الشركة مع العملاء بسرية تامة في معاملاتهم
7	19.404	14.01	0.654	4.665	تتعامل الشركة مع العميل بكل احترام ولبسوك مهذب
	<b>30.916</b>	<b>9.00</b>	<b>0.421</b>	<b>4.683</b>	<b>الجودة المدركة</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه **بعدها كفاءة الأداء** وذلك بإنحراف معياري ٠,٧٢١ ومعامل اختلاف ١٧,٥٦%، حيث بلغت

قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد ١٠٨,٤ وهي تختلف بشكل ايجابي وبشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، ومن ثم فإن هناك فرق معنوي بين متوسط استجابات المستقصى منهم (المتوسط الفعلي) وبين ما هو متوقع حيث بلغت قيمة اختبار ت المحسوبة ٢.٩٨٨ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ثقة ٩٩% % وقد جاءت بذلك في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بين أبعاد تحسين الأداء الإداري، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على أهمية **بعد كفاءة الأداء** بنسبة ٨٢.٤٤%.

كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (تقوم الجامعة بخفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي تؤكد **الجامعة** على الاهتمام بها كأحد فقرات **بعد كفاءة الأداء** حيث جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي والتي بلغت لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٤,٢٠٢ بدرجة تشتت ٢٠.٠٣، وهي تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بالموافقة بشدة بنسبة ٧٩.٩٧% نحو **قيام الجامعة بخفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية**.

- يوضح الجدول أن الفقرة (تقوم الجامعة بخفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية) تعد أكثر الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٠.٠٣%، في حين أن الفقرة (تقوم الجامعة برفع معدلات الأداء للموظفين) تعد أقل الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٤.٨٩%.

## ■ أداء الموارد البشرية

### جدول رقم (٨/١) الإحصاء الوصفي لبعد أداء الموارد البشرية

الترتيب	اختبارات عند نقطة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
11	1.043	23.80	0.964	4.051	يملك العاملون بالجامعة القدرات المناسبة لطبيعة العمل
7	1.943	23.37	0.957	4.093	يتوفر لدى العاملين بالجامعة المعرفة الكاملة بالادوار والوظائف التي يقومون بها
2	2.907	21.76	0.899	4.131	تتوفر الرغبة لدى العاملين بالجامعة لإنجاز أعمالهم
5	2.504	22.90	0.943	4.119	يحرص العاملون بالجامعة على إنجاز العمل في الوقت المناسب
4	2.713	21.57	0.889	4.121	تقوم إدارة الجامعة بتحديد نظام لتقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين
9	1.403	23.76	0.967	4.068	تعمل إدارة الجامعة على تقييم الأداء بأسس علمية ومعايير واضحة
1	3.282	21.42	0.888	4.146	يطور العاملون بالجامعة أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر
3	2.597	23.45	0.967	4.126	يتقيد العاملون بالجامعة بقواعد وإجراءات العمل
12	0.707	24.67	0.996	4.035	تراجع إدارة الجامعة معايير التوظيف دوريا
6	2.115	22.61	0.927	4.098	تسمح إدارة الجامعة لموظفيها بتقييم رؤسائهم في العمل
8	1.431	24.16	0.983	4.071	تتم الترقية في الجامعة على أساس استعداد الموظف لشغل المنصب المترقي إليه
10	1.349	23.81	0.968	4.066	تركز إدارة الجامعة على إقناع الموظفين بضرورة التغيير المستمر
	<b>2.605</b>	<b>17.51</b>	<b>0.717</b>	<b>4.094</b>	<b>أداء الموارد البشرية</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه **بعد أداء الموارد البشرية** وذلك بإنحراف معياري ٠,٧١٧ ومعامل اختلاف ١٧,٥١%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٤,٠٩٤ وهي تختلف بشكل ايجابي وبشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، ومن ثم فإن هناك فرق معنوي بين متوسط استجابات المستقصى منهم (المتوسط الفعلي) وبين ما هو متوقع حيث بلغت قيمة اختبار ت المحسوبة ٢.٦٠٥ وهي أكبر من القيمة الجدولية

٢.٥٨ عند مستوى ثقة ٩٩%، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على أهمية **بعد أداء الموارد البشرية** بنسبة ٨٢.٤٩%. كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (**يطور العاملون بالجامعة أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر**)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي تؤكد الجامعة على الاهتمام بها كأحد فقرات **بعد أداء الموارد البشرية** حيث جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي والتي بلغت لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٤,١٤٦ بدرجة تشتت ٢١.٤٢، وهي تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بالموافقة وبنسبة ٧٨.٥٨% نحو **تطوير العاملون بالجامعة لأدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر**.

- يوضح الجدول أن الفقرة (**يطور العاملون بالجامعة أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر**) تعد أكثر الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢١.٤٢%، في حين أن الفقرة (**تراجع إدارة الجامعة معايير التوظيف دورياً**) تعد أقل الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٤.٦٧%.

" " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية موجبة للخطة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري".

#### ■ القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

جدول رقم (٩/١)

معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار **للخطة الاستراتيجية** على تحسين الأداء الإداري

التقدير غير المعياري	التقدير المعياري	اختبارات	المعنوية	التقدير غير المعياري	
				B	الخطأ المعياري
0.413	0.097	4.260	0.000	الثابت	
0.896	0.023	38.463	0.000	الخطة الاستراتيجية	
R				معامل الارتباط الكلي	0.889
R Square				معامل التحديد	0.790
Adjusted R Square				معامل التحديد المعدل	0.789
DF				درجة الحرية	1 / 394
F				تحليل تباين الانحدار	1479.382
P_value				المعنوية	.000

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى ١%

- **معامل الارتباط الكلي (R):** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين **الخطة الاستراتيجية** كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية و **تحسين الأداء الإداري** عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٨٨٩، وهو ارتباط ايجابي قوي جداً، ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر **الخطة الاستراتيجية على** تحسين الأداء الإداري من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.
  - **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠.٧٩٠)، مما يشير إلى أن **الخطة الاستراتيجية** تفسر 79.0% من أى تغير يطرأ على مستوى تحسين الأداء الإداري، أما عن النسبة الغير مفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائى أو إلى متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ فى الاعتبار.
  - **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:** تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (١٤٧٩,٣٨٢) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩%، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدره لمستوى تحسين الأداء الإداري من النموذج، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.
  - **اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:** باستخدام اختبار T نجد أن **معامل بيتا لبعد الخطة الاستراتيجية** ذو دلالة إحصائية بنموذج الانحدار البسيط، وذلك عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت قيمة اختبار ت المحسوبة ٣٨.٤٦٣ وهى أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت ٠.٨٩٦ تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقي على مستوى تحسين الأداء الإداري، بحيث أنه إذا ارتفع مستوى **الخطة الاستراتيجية** ارتفع معها مستوى تحسين الأداء الإداري المحققة.
- **معادلة النموذج:** تتمثل معادلة نموذج الانحدار فى الآتى:
- تحسين الأداء الإداري = ٠.٤١٣ + ٠.٨٩٦ (الخطة الاستراتيجية)

ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق **الخطة الاستراتيجية** بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى تحسين الأداء الإداري ترتفع بمقدار ٠.٨٩٦. ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذات دلالة إحصائية موجبة **للخطة الاستراتيجية** على مستوى تحسين الأداء الإداري. الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

#### ١/٤ - النتائج العامة للدراسة:

أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤,١٠٢)، ويشير ذلك لوجود

درجة اختلاف من الموافقة العالية جدا على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال **"وجود خطة استراتيجية"** دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . من قبل أفراد مجتمع البحث.

#### ٢/٤-النتائج المتعلقة باختبار الفروض

أكدت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين " وجود أثر ذات دلالة إحصائية وجود خط استراتيجية على الاداء الاداري. ٣/٤-توصيات الدراسة:

-وضع آليات محددة ومنهجية تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات في وضع الخطة الاستراتيجية.

-مراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية، بحيث تعمل على ربط استراتيجية الجامعات مع الظروف المحيط بها.

-الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطط التنفيذية؛ بسبب كثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

-مراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وذلك بالعمل على التالي: تطوير اجراءات التنفيذ، وتوزيعها إلى خطط جزئية؛ ليسهل تنفيذها وفق سقف زمني محدد، تحديد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، تحديد المسؤولين عن تنفيذ



## الخطط الاستراتيجية

تعزيز مفهومي "وجود الخطة الاستراتيجية والأداء الإداري ونشرهما بين العاملين بمختلف مستوياتهم في الجامعات محل الدراسة ، وربط الأداء الإداري برؤية ورسالة المؤسسة التعليمية لتكون أكثر فعالية، بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، ووضع آليات ممنهجة للعمليات الإدارية لحدوث التحسين الإداري.

توفير نظام تدريبي فعال يساهم في تطوير قدرات العاملين في الجامعات في مجال استخدام "وجود خطة استراتيجية" ، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل

زيادة الاهتمام "وجود خطة استراتيجية" باعتبارها مدخل مهم وحيوي للارتقاء بالأداء الإداري الفعال ما له من أثر حيث يساعد الإدارة العليا باتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة وسليمة وواضحة.

- العمل على ترسيخ الممارسات الجيدة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات وذلك بالعمل على التالي: (تشجيع العمل الجماعي بين العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية، وضع آليات لتبادل الخبرات بين أعضاء الهيئة التدريسية، إصدار نشرات دورية تشمل التجارب العالمية والعربية ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة).

- إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.

## الجزء الخامس: المراجع

### المراجع والدوريات

- عبد النبي، سعاد بسيوني (٢٠٠١): بحوث ودراسات في نظم التعليم، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ص ٩٣ - ٩٤.
- شوقي، محمود احمد وسعيد، محمد مالك محمد (١٩٩٥): تقويم جهود الجامعات الإسلامية نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر دراسة مقارنة، المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي (الأداء الجامعي الكفاءة والفاعلية)، ٣١ أكتوبر - ٢ نوفمبر، جامعة عين شمس، ص ١٤٥.
- طابع، انيس احمد (٢٠٠٤): التطوير النوعي التعليم الجامعي - أوراق حلقة نقاش تقرير التنمية الإنسانية العربية، اليمن، جامعة عدن، ص ٥.
- الخالدي، سعد سعد عوض (٢٠١٠): استخدام الهندرة الإدارية كمدخل لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ٦٦.
- رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، (٢٠١٠) الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ط٤ ، الرياض، دار المريخ للنشر، ، ص ٨٢.
- سيد محمد جاد الرب، (٢٠١٠) إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسن، ( القاهرة : مكتبة الأكاديمية)، (ص٥٧).
- سيد محمد جاد الرب، (٢٠١٠) الاتجاهات الحديثة في ادارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، (ص١٨٩).
- رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، (٢٠١٠) مرجع سبق ذكره، (ص٨٣).
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون: (1999) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.
- خطاب، عابدة: (2001) الإدارة الإستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، محمد، أثمار عبدالرزاق، (٢٠٠٨) "انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص١٠٨.

- سعيد، سناء عبدالرحيم، (٢٠٠٥) "تصميم نظام تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ٤١.
- عقراوي، شليز عبدالرحمن رشيد، (٢٠٠٨) "تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة تطبيقية في مديرية التنمية الاجتماعية في محافظة دهوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، ص ٣١.
- الصيادي، عامر سالم مصطفى، (٢٠٠٨) "دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الأولية في دائرة صحة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص ٢١.
- النوري، عبدالسلام علي حسين، (٢٠١٣) "تحليل أبعاد الأداء الجامعي وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الاكاديمي: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار"، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ١١٥.
- David, Fred R. Strategic Management: concepts and cases, 13th ed, person Ed, Inc., (2011), P342.
- الجرجري، أحمد سليمان محمد، (٢٠١٢) "تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى"، مجلة الكلية التقنية الإدارية، جامعة الموصل، العراق، المجلد ٥، العدد ٩، ص ٢١٣-٢٤٨.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد، (٢٠١٢) "تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة مستقبل التربية العربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد ٢٩، العدد ٨١، ص ٣٩.
- الياسري، أكرم محسن، حسين، ظفر ناصر، (٢٠١٣) "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد ١٥، العدد ٣، ص ٢٤٩.

- قرني، أسامة محمود، (٢٠١١) "تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد ٣٢، ص ص ٢٧-٢٨.
- البشتاوي، سليمان حسين، (٢٠٠٤) "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، المجلد ٢٠، العدد ١، ص ص ٣٨٥-٤٢٥.
- الفايز، محمد خلف، (٢٠١١) "استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ٣٥.
- الطويل، أكرم أحمد، الكيكي، غانم محمود أحمد، (٢٠٠٩) "أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد ٣١، العدد ٩٤، ص ٢٠.
- الصيادي، عامر سالم مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.
- البليسي، أسامة زياد يوسف، (٢٠١٢) "دورة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص ٢٥-٢٦.
- الخطيب، سعيد كامل، (٢٠٠٢) "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي"، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ص ٨٤.
- الحسيني، فلاح حسن عداي، الدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله، (٢٠٠٠) إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص ص ٢٣١-٢٣٢.
- علي، مصطفى عبد الحسين، حسين، علي كاظم، يعقوب، فيحاء عبد الله، (٢٠١٣) "دور الحكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، المجلد ٨، العدد ٢٢، ص ١١٢.
- العدلوني، محمد (٢٠٠٢). العمل الإداري. لبنان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.