



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية - تخصص: حكمة المنظمات

التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة سعيدة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - د. مولاي الطاهر

بعنوان

تحت إشراف الأستاذ:

حميدي زقاي

إعداد الطلبتان:

سويح خديجة

فاتح سومية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ ممتحنا

قال تعالى في كتابه الكريم ، بعد

بسم الله الرحمن الرحيم و به نستعين

(ألا تطفوا في الميزان(8) و أقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان
(9) .)

سورة الرحمن الآيتين الثامنة و التاسعة.

(و الذين إذا أنفقوا لم يسرفوا و لم يقتروا و كان بين ذلك قواما).

سورة الفرقان الآية السابعة و الستين.

صدق الله العظيم.

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

" كل الشكر و الامتنان لله المنان الذي من علينا بأن نكون من طلبة العلم ، ووقفنا و أعاننا على إنجاز هذا البحث المتواضع ، و يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر و جزيل الامتنان إلى الأستاذ الفاضل حميدي زقاي الذي تشرفنا به مشرفا على دراستنا، و الذي استفدنا من علمه، و آرائه السديدة التي كان لها أثر كبير في إتمام هذا البحث و إخراجة في صورته النهائية.

و لا ننسى في هذا المقام أن نتقدم بالشكر الموصول بالمحبة للأساتذة الكرام و العاملين بالكلية أثناء تعاونهم معنا أثناء تطبيق إستبانة البحث".

و أخيرا نشكر كل من تعاون معنا على إتمام هذا البحث

و الله ولي التوفيق

الباحثان

إهداء

إلى العطاء الذي يفيض بلا حدود.....أمي

الحبيبة

إلى من علمني الصمود مهما تبدلت الظروف...أبي الغالي

إلى من في فؤادي يمكنون...إخوتي و أخواتي

إلى من أشعر بحبهم وولائهم.....صديقاتي

نهدي هذا الجهد المتواضع

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	آية قرآنية
-	كلمة شكر
-	إهداء
5	فهرس المحتويات
5	قائمة الجداول
5	قائمة الأشكال
أ-ع	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط، الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي
3	المطلب الأول: تعريف و أهمية التخطيط
3	الفرع الأول : تعريف التخطيط
5	الفرع الثاني أهمية التخطيط
6	المطلب الثاني: نشأة و تطور و مفهوم الاستراتيجية
6	الفرع الأول: نشأة و تطور الاستراتيجية
7	الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية
8	المطلب الثالث: مفهوم، أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي
8	الفرع الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي
11	الفرع الثاني : أهمية و فوائد التخطيط الإستراتيجي
12	المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الإستراتيجي
12	المطلب الأول: أهداف و خصائص التخطيط الإستراتيجي
12	الفرع الأول: أهداف التخطيط الإستراتيجي
13	الفرع الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي
14	المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي
15	المطلب الثالث: خطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي

19	المبحث الثالث: تقنيات التخطيط الإستراتيجي
19	المطلب الأول: نماذج التخطيط الإستراتيجي و إدارة الإستراتيجية
26	المطلب الثاني : أساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي
28	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي
29	المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية
33	المبحث الرابع: التخطيط الاستراتيجي و التعليم العالي
33	المطلب الأول: معايير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
34	المطلب الثاني: دورة حياة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي
36	المطلب الثالث: تقنيات (أساليب الكمية) للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي
39	المطلب الرابع: أهداف و متطلبات الإستراتيجية للتعليم العالي
39	الفرع الأول: أهداف الإستراتيجية للتعليم العالي
40	الفرع الثاني المتطلبات الإستراتيجية للتعليم العالي
43	خلاصة الفصل الأول
44	الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الأداء و أنظمة القياس
46	المطلب الأول: الأداء و قياس الاداء
46	الفرع الأول: مفهوم و أهمية الأداء
50	الفرع الثاني: مفهوم و أهمية قياس الأداء و صعوبات ذلك
52	المطلب الثاني : تقييم و قيادة الأداء
52	الفرع الأول: تقييم الأداء و أهميته
54	الفرع الثاني: قيادة الأداء
56	الفرع الثالث: تحديد نظام القياس
57	المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الأول: نشأة، تطور، و مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
58	الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
59	الفرع الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
65	الفرع الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
67	المطلب الثاني: أهمية ، أهداف و مميزات بطاقة الأداء المتوازن، و أسباب الاهتمام بها
67	الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن و أسباب الاهتمام بها
69	الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن و مميزاتها
71	المطلب الثالث: مكونات و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

71	الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
73	الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
76	الفرع الثالث: العلاقة بين المحاور بطاقة الأداء المتوازن
80	المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن
80	المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
85	المطلب الثاني: مقومات و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و صعوبات ذلك
86	الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
87	الفرع الثاني: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن
88	الفرع الثالث: صعوبات مرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
89	المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
89	المطلب الأول: دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن
90	المطلب الثاني: تحديد و اختيار مؤشرات أداء البيئي
91	المطلب الثالث: تقييم أداء بيئي لمنظمات أعمال
92	المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء البيئي
96	خلاصة الفصل
97	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لواقع التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في كلية العلوم لاقتصادية و التجارية و علوم التسيير سعيدة
98	تمهيد
99	المبحث الأول: الجانب المنهجي الدراسة
99	المطلب الأول: منهج الدراسة
99	الفرع الأول: فرضيات الدراسة
100	الفرع الثاني: مجتمع وطرق و إجراءات الدراسة
101	المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية
101	الفرع الأول: جانب النظري
101	الفرع الثاني: الجانب التطبيقي
101	المطلب الثالث: أدوات جمع و تحليل البيانات
101	الفرع الأول: الاستمارة
102	الفرع الثاني: العريف ب spss
103	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة
103	المطلب الأول: التعريف ب د. مولاي طاهر
105	المطلب الثاني: نظرة عامة عن تاريخ الكلية
105	الفرع الأول: تاريخ الكلية

106	الفرع الثاني :المرسوم التنفيذي
114	الفرع الثالث : هيكل الكلية
115	المبحث الثالث:تحليل محاور الاستثمار
115	المطلب الأول : محور البيانات الشخصية
121	المطلب الثاني:صدق و ثبات الاستثمار
121	الفرع الأول: ثبات الاستثمار
124	الفرع الثاني: صدق الاستثمار
126	المبحث الرابع:عرض نتائج دراسة و مناقشتها و تفسيرها
126	المطلب الأول:عرض نتائج الدراسة و تفسيرها
126	الفرع الأول: الدراسة الوصفية للمجال الأول " التخطيط الاستراتيجي للكلية"
129	الفرع الثاني : الدراسة الوصفية لمحور بيانات بطاقة الأداء المتوازن
133	المطلب الثاني:اختبار الفرضيات
140	خلاصة الفصل
142	خاتمة عامة
143	نتائج و التوصيات
146	الملخص

فائمة الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي	35
2	تصنيف مقاييس الأداء	51
3	لتطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء	57
4	أهداف الاستراتيجية لمحرركات الاداء الاربعة	83
5	مقاييس الاداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحرركات الأداء	84
6	توزيع أفراد العينة بالنسبة لنوع الجنس	116
7	توزيع أفراد العينة بالنسبة للتوزيع العمري	118
8	توزيع أفراد العينة بالنسبة للمسار الوظيفي	119
9	توزيع أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة	121
10	معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية	122
11	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة	123
12	معاملات الارتباط بين محاور الاختبار الأربعة و مجال الأول	124
13	الدراسة الوصفية لمجال بيانات التخطيط الاستراتيجي للكلية	127
14	الدراسة الوصفية ل بعد العملاء " الطلبة "	129
15	الدراسة الوصفية ل بعد العمليات الداخلية	130
16	الدراسة الوصفية ل بعد النمو و التعلم	131
17	الدراسة الوصفية ل بعد البيئي	132
18	يوضح اختبار كولموجوروف-سميرنوف محور: التخطيط الاستراتيجي	134
19	اختبار عينة واحدة للمجال الأول للفرضية الأولى	135
20	اختبار عينة واحدة للفرع الأول للفرضية الثانية ل بعد العملاء "الطلبة"	137
21	اختبار عينة واحدة للفرع الثاني للفرضية الثانية بعد العمليات الداخلي	138
22	اختبار عينة واحدة للفرع الثالث للفرضية الثانية: ل بعد النمو و التعلم	139
23	يوضح اختبار عينة واحدة للفرع الرابع للفرضية الثانية ل بعد البيئي	139

فائمة الاشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
04	مفهوم التخطيط	1
10	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	2
15	الخطوات الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي	3
31	الادارة الاستراتيجية	4
34	دورة حياة التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي	5
48	العلاقة بين الفاعلية و الكفاءة	6
49	مصفوفة الفاعلية و الكفاءة	7
55	مراحل اعداد نظام قيادة الاداء	8
60	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	9
63	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	10
72	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	11
74	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	12
75	محاور قياس جدول القياس المستقبلي	13
77	مكونات كل جانب في نموذج القياس المتوازن للأداء	14

79	العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	15
81	العلاقة التبادلية لمحاور بطاقة الاداء المتوازن	16
94	خطوات اعداد بطاقة الاداء المتوازن	17
114	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة	18
116	الهيكل التنظيمي لطلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –سعيدة-	19
117	توزيع أفراد العينة بالنسبة لنوع الجنس	20
119	توزيع أفراد العينة بالنسبة للتوزيع العمري	21
120	توزيع أفراد العينة بالنسبة للمسار الوظيفي	22
120	توزيع أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة	23

ملاحقة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الاستمارة	

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي و تحديد ملائمة الأبعاد لبيئة عمل الكلية ،من خلال دراسة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن(بعد العملاء،بعد العمليات الداخلية،بعد النمو و التعلم البعد البيئي) و ذلك من أجل رفع مستوى التعليمي وأداء الخدمات المقدمة من قبل الكلية للعملاء (الطلبة) و التركيز على تحقيق رضا العميل بالدرجة الأولى ،بالإضافة المساعدة في عملية اتخاذ القرار ،التكوين و الإبداع و توفير المعلومات الضرورية لأطراف ذوي المصلحة و المساهمين في المنظمة و ذلك بهدف قياس و تقييم أداء الكلية و توجيهها التوجه الصحيح من خلال تجسيد استراتيجيتها و بلوغ أهدافها في إطار الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية للتنمية المستدامة .و لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان مكون من (31) فقرة على (60) أستاذ إذ تم استرجاع (32) استمارة بنسبة 53.33% و هي نسبة مقبولة للدراسة ، و تم تحليل استجابات الأساتذة باستخدام برنامج SPSS ، و من ثم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات و التي من أهمها:

- تقوم إدارة الكلية بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في معرفة مواطن القوى و الضعف و تشخيص الأوضاع الحالية و المتوقعة ولكن بصفة غير مباشرة أي أنه غير موثق بحيث تعتبر سمة من سماته (التخطيط الاستراتيجي).
- أظهرت النتائج أن ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تمكن الكلية من تحقيق أهدافها على المدى البعيد .
- أظهرت النتائج أن الكلية تعتمد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الخطط الاستراتيجية و لكن بصفة غير مباشرة
- أظهرت النتائج أن إتباع خطوات بطاقة الأداء المتوازن تمكن الكلية من الرفع من مستواها التعليمي و تقديم خدمات ذات جودة عالية.

مصطلحات الدراسة:

- **تخطيط الاستراتيجي:**

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ) ."

- **إدارة الإستراتيجية:**

"هي فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن من تحقيق أهدافها"

- **خريطة الإستراتيجية:**

"شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير ملموسة إلى أصول ملموسة عن طرق سلسلة من العلاقات"

- **بطاقة الأداء المتوازن:**

"نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة علي ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"

- **استدامة:**

"الاستراتيجيات التطويرية التي تراعي متطلبات و رغبات أجيال الحاضر و المستقبل و الهدف المنشود من وراء هذه الجهود هو توفير التوازن في المصالح التي تخدم الكل في الحقول الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية"

- **كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير:**

تعتبر كلية سعيدة منارة رائدة للمعرفة و الثقافة و الخدمة الإنسانية و تشجيع البحث العلمي و تساهم في بناء الأجيال و تنمية المجتمع.

Résumé de l'étude :

Cette étude visait à faire la lumière sur l' étendue de l'utilisation des dimensions de la Balanced Scorecard dans le processus de planification stratégique et de déterminer les dimensions appropriées pour le collège de l'environnement de travail , à travers l'étude des quatre dimensions de la Balanced Scorecard (dimension client , dimension les opérations internes , dimension de la croissance et l'apprentissage de la dimension environnementale) et a afin d'élever le niveau de l'éducation et de la performance des services fournis par le collège pour les clients (étudiants) et de se concentrer sur la satisfaction du client avant tout , ainsi que d'aider dans le processus de prise de décision , la composition, la créativité , et de fournir les informations nécessaires pour les parties prenantes et les actionnaires dans l'organisation et dans le but de mesurer et d'évaluer la le rendement de l'Ordre et a transmis la bonne orientation à travers la réalisation de sa stratégie et atteindre ses objectifs dans le cadre de la dimension économique du développement social et environnemental durable ;et a été atteint par un certain nombre de conclusions , le plus important :

- La gestion de l'université sur la base de la planification stratégique de connaître les forces et les faiblesses et le diagnostic de la situation actuelle et attendue, mais indirectement, c'est à dire qu'il est documenté de sorte que c'est une caractéristique de la balise (planification stratégique).**
- Les résultats ont montré que la pratique du processus de planification stratégique permet à l'université d'atteindre ses objectifs à long terme.**
- Les résultats ont montré que le collège dépend des dimensions de la Balanced Scorecard dans le processus de l'évaluation des plans stratégiques, mais indirectement**

- Les résultats ont montré que suivre les étapes Balanced Scorecard permet au Collège de la levée du niveau de l'éducation et de la prestation de services de haute qualité.

Termes de l'étude : - Planification stratégique - Gestion stratégique - Plan stratégique - Balanced Scorecard - Durabilité - Faculté des sciences économiques et commerciales et de la science Direction

المقدمة العامة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المحاور الأساسية لنجاح المؤسسات ، فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تضمن بقائها و استمراريتها في السوق و مواجهة المنافسة و مواكبة التطور الحاصل في العالم و تحسين أدائها ، وهذا بواسطة القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي أي التحليل الداخلي و ذلك للتعرف على نقاط القوة و الحفاظ عليها و تطويرها و التغلب على نقاط الضعف أو تعديلها و التحليل الخارجي لاستغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات المتوقعة و المحتملة. خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بالتغير البيئي و التجديد السريع للتكنولوجيا و شدة حدة المنافسة ، و حتى تحافظ الجامعة أو المؤسسة على بقائها في السوق لابد لها من صياغة و تنفيذ خطط إستراتيجية ملائمة لإمكانياتها و مواردها المتاحة التي تمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية و المتوقعة على مختلف المستويات.

ولا يتوقف عمل التخطيط الاستراتيجي على صياغة و تنفيذ الإستراتيجية فقط، بل يتعدى ذلك إلى كشف الانحرافات التي تتعرض لها المؤسسة و معالجتها ، و تقييم مدى تحقيقها للأهداف التي توصلت لها مع الأهداف المخططة ، و قياس مستويات الأداء المختلفة ، و هذا للتأكد من مدى ملائمة الخطط الإستراتيجية، و يتم ذلك من خلال الاعتماد على أدوات مختلفة و مواكبة للتطور و تسمى أدوات التخطيط الاستراتيجي.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحداهم و أحدث هذه الأدوات كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها و أهدافها الإستراتيجية ، و تدعم أداء العام للمؤسسة من خلال النجاح في توجيهها إلى اتجاهات جديدة، كما تترجم رؤية المنظمة و إستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية لتطبيق رؤيتها و إستراتيجيتها على أرض الواقع . إذ تمثل أداة تقييم و قيادة إستراتيجية، لكونها تعتمد على خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة و هذا بدلا من التركيز على البعد المالي فقط بل التركيز على كل الجوانب الهامة للمؤسسة لتحقيق التكامل ، بحيث أصبح الجانب المالي غير قادر على إعطاء صورة واقعية و متكاملة عن الأداء ، و أصبح التركيز عليه غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة، و أن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ، حجم السوق ، رضا الزبون، العاملين، البيئة . يمكن أن يؤدي إلى إعطاء رؤية أكبر بالعوامل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. ولم يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء ، بل تطور ليعمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية و غير مالية متماسكة ، كما أنها أصبحت فيما بعد نظاما قياديا متكاملًا ، يسعى إلى توجيه و تحسين الأداء، و الرفع من فعالية المنظمة، و المساهمة في كشف الاختلالات و تصحيحها.

تترجم بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المؤسسة في شكل خمسة أبعاد في كل بعد عدد من المؤشرات التي تشكل قاعدة القيادة الإستراتيجية للأداء ، و تمثل هذه المؤشرات ترجمة عملية لكل بعد. و هذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبون أو العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو و التعلم و بعد البيئة و المجتمع.

أ. الإشكالية العامة

تتميز الخدمات الجامعية بصعوبة قياس مخرجاتها ماديا و غياب حافز الربح لأنها تعتبر منتج غير ملموس إذ تتطلب اتصالا مباشرا بين الجامعة التي تقدم الخدمات و المستفيدين من هذه الخدمات و يؤثر عدم الاهتمام و التركيز على رضا المستفيد من هذه الخدمة على جودة الخدمات المقدمة لهم .و اتضح أن أداء الجامعات يحتاج إلى نظام فعال قادر على القضاء على المشكلات التي تواجه الجامعات و التي تتعلق بتطبيق الخطط الإستراتيجية التي ينتج عنها فجوة بين الإستراتيجيات المخططة و الإستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع ،ولسد هذه الفجوة تطلب استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى الجامعة وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها ، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، وذلك بهدف الحفاظ الجامعة على مستواها والوصول إلى مستوى عالي من العلم و جودة المخرجات و الخدمات المقدمة.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (جامعة سعيدة) ؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها و المتمثلة في :

- 1- ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل الكلية؟
- 2- هل تستخدم الكلية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- 3- ما مدى ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل الكلية؟
- 4- ما هي العقبات التي تحد من تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الكلية؟

ب. فرضيات الدراسة :

تتمثل فرضيات بحثنا في ما يلي :

- الفرضية الرئيسية الأولى :
- لا يوجد تطبيق للتخطيط الإستراتيجي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير د مولاي طاهر سعيدة
- الفرضية الرئيسية الثانية:
- لا يوجد استعمال لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لكلية

و يمكن تقسيم هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تطبيق لبعء العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تطبيق لبعء العمليات الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تطبيق لبعء النمو و التعلم في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية
- الفرضية الرابعة: لا يوجد تطبيق لبعء البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية

ج. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان مرده للأسباب التالية:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع
 - النتائج الإيجابية التي يحققها التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تتبعه .
 - وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن في كثير من المؤسسات ، و اعتماد سيرها على الأدوات التقليدية
- د. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع مايلي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الكلية
2. معرفة مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي
3. تحديد مدى ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الكلية
4. الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد الجامعة في تبني هذا الأسلوب، و كذا زيادة و تحسين أدائها باستعماله .

و. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في محاولة تشخيص الوضع الحالي و المتوقع للكلية و ذلك من خلال التعرف على نقاط القوتها و المحافظة عليها و تطويرها و اكتشاف نقاط الضعف فيها و القضاء عليها و تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة للرفع من جودة خدمات المقدمة و الرفع من مستواها التعليمي و ذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم، و لمعرفة ما إذا كانت إدارة الكلية تعتمد في تشخيص وضعها على اتباع خطوات التخطيط الاستراتيجي

ز. منهج الدراسة:

نعتمد في تحليلنا لهذا البحث ، كما هو معمول به في مثل هذه البحوث على جزأين :

الجزء النظري : للإجابة عن إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها ، اخترنا المنهج الوصفي ، الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف معين ، مع محاولة تفسير هذه الحقائق و تحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف او الظاهرة موضوع الدراسة ، و ذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية و الأجنبية و بعض الدراسات و البحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث .

الجزء التطبيقي : التطرق من خلاله للدراسة الميدانية لواقع المؤسسة التعليمية الجزائرية ، و ذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة جامعة سعيدة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و ذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى العينة المختارة (الأساتذة).

ط. محتوى الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات من عدمها ، قسم البحث إلى ثلاثة فصول:
الفصل الأول: و يتضمن مفاهيم حول التخطيط والإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، و العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي
أما الفصل الثاني: يتضمن مفاهيم حول الأداء ، تقييم الأداء و كذا بطاقة الأداء المتوازن ، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و العلاقة بينها، مكونات بطاقة الأداء المتوازن ، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
أما بالنسبة للفصل الثالث: فيحتوي على الجزء التطبيقي ، حيث سنحاول إسقاط الجزء النظري على واقع جامعة سعيدة (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير)، و ذلك بتوجيه استمارة أسئلة إلى العينة المختارة، و من ثم تحليل الأجوبة و استخلاص النتائج.

ك. صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبة الدراسة في نقص المراجع على مستوى المكتبة ، و عدم مساعدة بعض الأعضاء، و صعوبة استرجاع الاستمارة حيث من 60 استمارة تم إرجاع 30 منها فقط

حدود الدراسة:

و تنقسم إلى حدود زمانية مكانية و هي كما يلي:

الحد المكاني: يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في محاولة التعرف على واقع استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي

الحد الزمني: تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات لتوزيع الاستمارات و استرجاعها دامت ل 08

أفريل – 08 ماي /2014

دراسات سابقة التي تناولت الموضوع الدراسة

تم الإطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني بدءاً بالأقدم فالأحدث كما يلي :

المحور الأول : الدراسات التي تناولت الموضوع باللغة العربية

❖ دراسة حسن مختار حسين (2002) بعنوان تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومشكلاته، والتوضيح أهم المبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب في التعليم الجامعي، والأهمية تطبيقه، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطبيقه في التعليم الجامعي المصري.

❖ دراسة (الأشقر، 2006) بعنوان : دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة هدفت الدراسة إلى :

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم و المعوقات المحددة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات كما هدفت إلى التعرف على أثر السمات و المتغيرات الشخصية و التنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل و قد اعتمدت الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طبقت على 133 مديراً و توصلت إلى نتائج عدة أهمها:

- أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير حكومية بلغ نسبة 66.7 من مجتمع الدراسة
- لا توجد علاقة بين درجة الوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي و مستوى ممارسته في المنظمات غير حكومية
- أن توفر المهارات و الكفاءات و نظم المعلومات و الإمكانيات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح و تطبيق التخطيط الاستراتيجي

❖ دراسة (بحيصي، 2006) بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن - أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت، الجامعة الإسلامية- غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى

تقديم تعريف بطاقة الأداء المتوازن، وأهميتها كأسلوب حديث في تقييم عمل المنشآت، وقدمت الدراسة قائمة بالأهداف الجزئية ومقاييسها لأحد البنوك كما يعرضها منظر بطاقة الأداء المتوازن وهما كابلان ونورتون. وتوضح الدراسة

الفوائد التي يقدمها استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وما يحققه هذا الاستخدام من مميزات وفوائد تتعلق بالجودة. وتستعرض الدراسة العديد من الدراسات التي طبقت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات والمنشآت.

❖ دراسة الدجني، " (2006) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية فيضوء معايير الجودة. "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من تحليل الخطة الاستراتيجية فيضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وقد تعر ضت الدراسة لمذنبوضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تتضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ومعايير مكو نات الخطة الاستراتيجية الجيدة، ومدى توافرها في الخطة الاستراتيجية للجامعة ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة فيضوء معايير الجودة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليلي لاحتوى، وقامتصميم استبانة مكونة من (58)، فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي :-

- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
 - اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي .
 - درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي .
 - درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.
- وقد تم توزيع الاستبانة على ككل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط للجودة، البالغ عددهم (117) عضواً، وقد استجاب منهم (105) ، كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى، وعقد ورشة لجمعية بؤرية مكونة من عشرة من أستاذة الجامعة من كلياتها ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة وللمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :- ،

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)
- وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08) أنسبة (75.89) من مجتمع الدراسة بممارسون

التخطيط الاستراتيجي يعتبرو أنجودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها توافر مع اير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية فيمكونا الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت () 75.36 وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعفاً استشرفها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

❖ دراسة الشراوي (2007) بعنوان : " نموذجنا سبل التخطيط الاستراتيجي

هدفنا لدراسة علت تحسين أداء المنظمات الأهلية، وتقليل المخاطر المحتملة الحدود وتلك المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال استخدام نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي.

استخدمنا الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

أظهرت الدراسة أن المنظمات الأهلية تتأثر بشكلاً عاماً في البيئتين الخارجية والداخلية بها، وأوضحنا أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل أساسي على المدخلات الخارجية، كما لا يوجد نظام للرقابة وتقييم الأداء فيها

وأن المدراء في تلك المنظمات الأهلية لا يتلقون تدريباً في التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد. كما أظهرت

النتائج أن المنظمات الأهلية لديها معرفة كافية بمكونات التخطيط الاستراتيجي وتلك المكونات واضحة ومفهومة من قبل المدراء والموظفين، ولكنه هيبودواضحات تلك المكونات تستخدم معلاً الورق ولا يطبق عملياً % 60

من المنظمات الأهلية تقوم بتطوير لعملية التخطيط الاستراتيجي داخلها، و % 60 أيضاً من المنظمات الأهلية تقوم بتطوير لعملية التخطيط الاستراتيجي داخلها

وقد أوصت الدراسة بتصميم برنامج تدريبي للمدراء والموظفين يمكنهم من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية من الدقة.

❖ أجري العمر يوسف (Al- Omari & Salameh) 2009 دراسة في المملكة الأردنية الهاشمية (SPE)

هدفنا لتعرف على تصورات

أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (

(338) عضو هيئة تدريسي (188) إداريا 2008، ولتحقيق هدف -

في الجامعات الحكومية والخاصة في الفصائل ولنا السنة الأكاديمية 2007 الدراسة طبقنا استبانة مكونة من (42)

فقرة موزعة على خمس مجلات هي :

أهمية التخطيط الاستراتيجي، ومستوى المشاركة، وعمق التطبيق، ونموذج التطبيق المؤسسي، واتخاذ القرار المؤسسي، وباستخدام التحليلات

MANAOVA

لإحصائيات الوصفية لتحليل التباين الثلاثي

بينت الدراسة أن نجاح عمق التطبيق المتعدد هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الاستراتيجي، كما بينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين

كاديميكيرو أن التخطيط الاستراتيجي بمبرر درجة فعالية متوسطة، حيث بينت آراء بين أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغماً لا اتفاقاً عاماً أن التخطيط الاستراتيجي كان فعالاً بنسبة متوسطة.

❖ دراسة (درغام، وفصة، 2009) بعنوان: "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف

الوطنية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة أثر تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو

والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- يتوفر لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.
 - 2- تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز.
 - 3- يمكن استخدام نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها:
 1. ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن حتى يمكن تنمية الفئات العاملة في قطاع غزة، وترشيد قرارات المديرين من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 2. ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية للاطلاع على كيفية تطبيق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفعال.
 3. استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أنموذج في المصارف.
- ❖ دراسة (زغلول، 2010) بعنوان: "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية".
- يتمثل الهدف العام للبحث في بناء نموذج قياس رباعي المسارات من خلال تكامل الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن، وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي لتنظيم الأعمال بعد دمج الأصول الفكرية مع الأصول المادية في منظومة القياس، ويمكن تحقيق هذا الهدف العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الخمسة التالية:
- 1- تحديد ماهية الأصول الفكرية وماهية مكوناتها الأساسية بصورة تساعد في بناء نموذج القياس المحاسبي المقترح.
 - 2- استخدام خرائط الإستراتيجية في عملية القياس الوصفي للأصول الفكرية من خلال تحديد علاقات السبب والنتيجة بين كل من الأصول الفكرية ونتائج الأداء المالي.
 - 3- استخدام مؤشرات الأداء الأساسية في ترجمة القياس الوصفي إلى قياس كمي لأداء الأصول الفكرية حكماً وموضوعياً.

4- ربط مؤشرات الأداء الأساسية المالية بنظام الموازنات التقديرية كأساس للقياس الكمي القبلي وباستخدام مدخل التنبؤ بالربحية كمدخل مقترح لإعداد الموازنة التقديرية الشاملة.

5- ربط مؤشرات الأداء الأساسية المالية بفجوة القياس بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لتنظيم الأعمال كأساس للقياس المالي البعدي للأصول الفكرية ، وكمدخل مقترح لدعم القيمة السوقية لتنظيمات الأعمال المحددة من خلال سعر السهم في بورصة الوراق المالية.

❖ صالح بلاسكة(2012/2011) " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية" مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة بعض المؤسسات

تهدف هذه الدراسة إلى :

- توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن
- محاولة إيجاد أنجح الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجياتها
- بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات
- بيان قدرة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية
- تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسة الجزائرية على تبني الأسلوب
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب و كذا زيادة و تحسين أدائها باستعماله
- ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:
- أولا نتائج حول مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتقييمي الاستراتيجية و تم إنجازها فيما يلي:

- وجود اهتمام من قبل المؤسسات الجزائرية بتقييم الإستراتيجية ، و هذا ما يؤكد وجود جهة تهتم بهذا الشأن
- استعانة المؤسسات الجزائرية بخبراء خارجيين لسببين : أولهما هو التأكد من صدق معلومات المدققين الداخليين ، و ثانيهما هو كسب الخبرة و إدخالها إلى المؤسسة
- وجود خلل فيما يخص اوقات إجراء التقييم ، حيث نجد ان المؤسسات الجزائرية تقوم بالتقييم عند الحاجة و هذا ما يؤدي إلى ضيق وقت التصحيح و ضياع الفرص لذلك
- وجود ضعف فيما يخص تحقيق الاهداف ، أي وجود فجوة بين الأهداف المحققة و الاهداف المخطط لها و هذا راجع إلى عدة أسباب اهمها: سوء التخطيط بالرغم من القيام بالتشخيص الإستراتيجي ، و كذلك بسبب ضعف التنفيذ و الانحراف عن الخطة الموضوعة

- اعتماد المؤسسات الجزائرية على الأدوات المالية التقليدية في تقييم الإستراتيجية و عدم انتهاز الادوات الحديثة ، لأنه ما يعاب على الادوات المالية احتوائها معايير مالية فقط بالإضافة إلى إعتمادها على الأجل القصير في التخطيط
- غياب الدورات التكوينية المتعلقة بتقييم الإستراتيجية و هذا ما يؤكد غياب الوعي لدى المديرين و المسؤولين فيما يخص هذا الجانب
- اعتماد المؤسسات الجزائرية على المعايير المالية و غير مالية عند تقييم الإستراتيجية و كان معظم المعايير غير مالية يدور حول رضا العمال و الزبائن فقط
- وجود فجوة كبيرة بين الأداء الفعلي و الاداء المتوقع و غياب البحث عن أسباب هذا الإنحراف السلبي
- ثانيا : المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
تم إنجازها فيما يلي:
- وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية ، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه
- تأخذ المؤسسات الجزائرية في الحسبان آراء و اقتراحات مساهميها فيما يخص الاهداف المراد تحقيقها
- رضى المساهمين عن النتائج المالية المحققة متوسط - ضعيف ، و هذا بسبب عدم تحقيق الأهداف المرجوة ووجود فجوات كبيرة
- غياب جلسات الإفصاح و المساءلة بين المدراء و المساهمين بالإضافة إلى غياب المصادقية فيما بينهم ، كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء المؤسسة
- غياب الاتصال بين المؤسسات الجزائرية و الزبائن و انحصار التسويق في مفهومه التقليدي ، و هذا ما يعني ان هذه المؤسسات بعيدة عن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
- نقص اجراءات الاستقصاء عن مدى رضى الزبائن عن المنتجات و معرفة احتياجاتهم و أذواقهم
- عدم امتلاك المؤسسات الجزائرية لقاعدة بيانات حول عملائها ، و هذا ما يزيد من صعوبة التواصل معهم
- تتميز مؤسسات القطاع الخاص بالتكنولوجيا العالية عن غيرها من مؤسسات القطاع العام
- تطبيق النظام المحاسبي الجديد (IFRS) في كل المؤسسات الجزائرية بسبب فرض الدولة لذلك و هذا يسهل من تعامل هذه المؤسسات مع المؤسسات الأجنبية(تمثل انظمة المحاسبة)
- اعتماد المؤسسات الجزائرية على أدوات تقليدية في الاتصال(الهاتف و المراسلات)
- عدم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة من طرف المؤسسات الجزائرية ، و هذا ما يدل على مركزية القرارات و هذا له أثر سلبي على العمال و الكفاءات و كذا جودة القرارات
- اتلاك المؤسسات الجزائرية لشهادات الايزو الخاصة بالجودة الشاملة ، بالرغم من ان المؤسسات العالية أصبحت تتجه إلى شهادات التميز التي تعد أكثر تطورا من الايزو
- وجود مقاومة للتغيير من قبل العمال و هذا ما يصعب من مهمة الإدارة للتعامل معهم

- ضعف الرضا لدى العمال ، و هذا مايفسر وجود مقاومة للتغيير ، كما ان معدل دوران العمالة مرتفع(وصل في بعض المؤسسات إلى 30 بالمئة)
 - امتلاك المؤسسات الجزائرية مصلحة البحث و التطوير
 - ضعف مخرجات البحث و التطوير و استهلاكها لأموال دون عوائد تذكر، و هذا راجع إلى نقص الكفاءات المبدعة و عدم توفير الجو المناسب لذلك بالإضافة إلى القيود المفروضة من طرف الإدارة
 - ضعف نظام الترقيات و الحوافز و اعتماد معايير خاطئة في الترقية ، بالإضافة إلى غياب التحفيز المعنوي الذي هو الأساس
 - نقص وعي المديرين بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة
 - وجود توجيه بيئي إيجابي من طرف المؤسسات الجزائرية ، و هذا بسبب إلزام الدولة لها و كذا جمعيات حماية البيئة التي تفرض عقوبات صارمة و غرامات كبيرة على المخالفين
 - المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة خلال المدة 16-17/10/2012 رام الله فلسطين" أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي" (دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة) – ورقة بحثية مقدمة من " الدكتور جميل النجار " .
- أهداف الدراسة:** كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، و معرفة اهم المقاييس المستخدمة فعلا من قبل هذه المؤسسات بهدف تقوية مركزها التنافسي الاستراتيجي، بالاضافة لبيان أثر التطبيق التام لبطاقة الاداء المتوازن بكافة أبعادها الأربعة (المالي ، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم و النمو)على تدعيم المركز التنافسي .و طبقت هذه الدراسة على البنوك و شركات التأمين العاملة في قطاع غزة ، حيث تم اخذ عينة من المدراء التنفيذيين ، و مدراء الفروع ، و بعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية إلى جانب أعمالهم الفنية
- و كانت نتائج هذه الدراسة أن:**
- المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أداءها مقاييس مالية و اخرى غير مالية إلا ان ذلك لم يتم ضمن اطار التطبيق الكامل و الشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ، و ان هناك انعكاسات إيجابية للربط مقاييس الاداء في المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الاداء المتوازن و تدعيم المركز التنافسي لهذه المؤسسات المالية ، و أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي في المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، الخبرة،المؤهلالعلمي،التخصص،المركز الوظيفي)
 - و خلصت الدراسة إل مجموعة من التوصيات:

- ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل و بأبعاده الرئيسية الأربعة ، و دعم الإدارة العليا داخل هذه المؤسسات لتوجهات تطبيق النموذج ، و نشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير ن و التوجه نحو الحداثة و المستقبل.

المحور الثاني : الدراسات السابقة التي تناولت الدراسات باللغة الأجنبية

❖ دراسة (Mike Schraeder)

2002 بعنوانمدخل مبسط للتخطيط الاستراتيجي قد خلص الباحث إلى أن المنظمات الخدمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تنجز أعمالها بشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه ، وأن هناك أهمية قصوى لحضور المديرين الرئيسيين في المنظمة لجلسات التخطيط الاستراتيجي ، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فوائد من إشراك استشاريين تنظيميين خارجيين في هذه العملية .

❖ أجرأوجاسوارو (Orgasawaro)

2002 دراسة في اليابانأهدفت إلى الكشف عن التخطيط الاستراتيجي في جامعة هو كايدو اليابانية للبحث العلمي ، وقد قامت الدراسة باختيار برنامج التخطيط الإستراتيجي الذي وضعتها الجامعة منذ عام 1991 تحت عنوان (جامعة فيا الجامعة (لتحليله ، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق قام الباحث بمراجعة الوثائق وإجراء التخطيط والتنفيذ من 2001 ، حيث أظهرت نتائج التحليل أن البرنامج يعد نموذجاً يحتذى به للجامعات اليابانية - عام 1991 الأخرى لاجيال القادمة بسبب مرونته وتطوره ، ويقوم البرنامج على التكامل بين التخصصية و التكنولوجيا ، إذ أن كل تخصص قسم له جزء الخاص المرتبط بخطة الكلية ، مع تطبيق الالامركزية والتجديد المستمر في مجال الإدارة وإدارة المناهج وأساليب التمويل وإدارة الموارد البشرية .

❖ وأجربكاسيوزي (Kasozi2005)، دراسة نوعية فيأوغندا

التعرف إلى العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي فيأوغندا ، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة علماً سلوي بالمقابلة مع (25) عضوة هيئة تدريس ، وتحليل وثائق التعليم العالي ، ومراجعة الدراسات والأوغندية التي أجريت في مجال التعليم العالي ، وبعد جمع البيانات تلخصت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي فيأوغندا ، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية ، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا ، وصناع القرار ووضوح السوق والعمل ، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم .

أهداف الدراسة : كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ، و معرفة اهم المقاييس المستخدمة فعلا من قبل هذه المؤسسات بهدف تقوية مركزها التنافسي الاستراتيجي ، بالإضافة لبيان أثر التطبيق التام لبطاقة الاداء المتوازن بكافة أبعادها الأربعة (المالي ، العملاء ، العمليات التشغيلية ، التعلم و النمو)على تدعيم المركز التنافسي .و طبقت هذه الدراسة على البنوك و شركات التأمين العاملة في قطاع غزة ، حيث تم اخذ عينة من المدراء التنفيذيين ، و مدراء الفروع ، و بعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية إلى جانب أعمالهم الفنية

و كانت نتائج هذه الدراسة أن:

- المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أداءها مقاييس مالية و اخرى غير مالية إلا ان ذلك لم يتم ضمن اطار التطبيق الكامل و الشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ، و ان هناك انعكاسات إيجابية للربط مقاييس الاداء في المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الاداء المتوازن و تدعيم المركز التنافسي لهذه المؤسسات المالية ، و أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي في المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، الخبرة،المؤهل العلمي،التخصص،المركز الوظيفي)
- و خلصت الدراسة إل مجموعة من التوصيات:
- ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل و بأبعاده الرئيسية الأربعة ، و دعم الإدارة العليا داخل هذه المؤسسات لتوجهات تطبيق النموذج ، و نشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير ن و التوجه نحو الحداثة و المستقبل
- التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات - غزة إعداد منى إبراهيم خليل المدهون - عبير عياد أحمد البطنجي إشراف الدكتور إياد علي الدجني 1434هـ/2013م.

هدفت إلى : معرفة درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات و مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي و تحديد ملائمة ابعاد بطاقة الاداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات و تقديم تصور مقترح لإعداد خطة استراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن

و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة و الدوريات و المقالات و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة و البحث و المطالعة في مواقع الانترنت المختلفة

من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

- ✓ حصلت درجة ممارسة إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات على درجة كبيرة بلغت بنسبة 73.6 من متوسطات استجابات أفراد العينة .
- ✓ يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن و أبعادها في عملية التخطيط الاستراتيجي عند إدارة جمعية مركز تدريب المجتمعي و إدارة الأزمات بدرجة كلية بلغت 78.4
- ✓ حصلت الفقرات الخاصة بملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل جمعية مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات على درجة موافقة كبيرة بلغت 75 من متوسطات استجابات أفراد العينة من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:
- تعزيز اتجاهات العاملين في الجمعية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر ثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه
- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية خاصة التخطيط الإستراتيجي
- مشاركة أكبر عدد من العاملين في الجمعية في إعداد الخطة الإستراتيجية و إعداد الخطط التنفيذية في عملية صنع القرارات في مختلف المجالات
- ضرورة تعزيز مقومات بطاقة الأداء المتوازن في جمعية مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات لتحقيق أهدافها
- استمرار تدريب العاملين في جمعية مركز تدريب المجتمعي و إدارة الأزمات و تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية للإطلاع على كيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ و فعال
- ضرورة زيادة الاهتمام ببعده النمو و التعلم للعاملين من قبل إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات.

1- دراسة (Kaplan And Norton , 1992) بعنوان :

"The balanced scorecard Measures That Drive Performance"

في هذه الدراسة ، لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية ، وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من اجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية:

البعد الأول " البعد المالي "كيف ننظر إلى المساهمين ؟

البعد الثاني " بعد العملاء "كيف ينظر إلينا العملاء ؟

البعد الثالث " بعد العمليات الداخلية "ما الذي يجب أن نتفوق به ؟

البعد الرابع " بعد النمو والتعلم "هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم ؟ .

ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه الدراسة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

2- دراسة (Gomes And Liddle,2009) بعنوان :

" The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for "

Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes

Foundation, Brazil

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم الأدلة التجريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات القطاع الثالث .أجري البحث ضمن نموذج تفسيري باستخدام إستراتيجية البحث والعمل، وقد تم جمع البيانات من خلال مجموعة التركيز والمقابلات الفردية وتحليلها وتفسيرها. وثبتت نتائج الدراسة بأن المنظمات غير الربحية يجب أن تضع العملاء على رأس خرائطهم الإستراتيجية، كما أنها تشير إلى أنه ينبغي مراعاة أصحاب المصالح القوية في الخطة الإستراتيجية وضرورة رضاهم من أجل ضمان الشرعية والاستدامة. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن تطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة مستقلة عن كل قسم بالمنظمة يساعد على تعزيز

التعاون بدلا من التنافس ويؤدي إلى تضافر الجهود بدلا من التفرقة.

3- دراسة (hamiditohidi , 2010) بعنوان : usingbalancedscorecard in educationalorganizations

تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نحو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من تطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية

والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي لآلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

تعليق عام على الدراسات السابقة

- 1- توصلت الدراسات السابقة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات يساعدها على ترجمة رؤيتها و رسالتها و تحقيق أهدافها طويلة الأجل مما يجعلها من المنظمات الرائدة.
- 2- بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للكثير من الانتقادات منها أنها تعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخليا في الأجل القصير. إذ اتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أحرىمكمله لمقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجيا وفي الأجل الطويل وتركز على مسببات الأداء وتعطي صورة واضحة للوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وأن هذه المقاييس لابد أن تشمل على جميعالمستويات الإدارية بالمؤسسات وأن تغطي الجوانب الماليةو الغير مالية للمؤسسة .
- 3- توصلت الدراسات السابقة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر أداة إدارية إستراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنظمات .

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

- من حيث هدف الدراسة:تنوعت الاتجاهات الحديثة للدراسات السابقة،في حين سعت الدراسة للتعرف على ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- من حيث بيئة الدراسة:قد تم تطبيق هذه الدراسة في بيئة الخدمات التعليمية و بالأخص بجامعة سعيدة في الجزائر "كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- من حيث متغيرات الدراسة:تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة،أما في هذه الدراسة الحالية فقد تم التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة(بعد العملاء،بعد العمليات الداخلية،بعد النمو و التعلم،بعد البيئي)و الأثر الذي تلعبه في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، و ذلك بالاعتماد على أسلوب SPSS .

الفصل الأول

التخطيط

الاستراتيجي

تمهيد:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في العالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الالزام الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليستبا لحسابات تقف أمامها حائزرة عاجزة، وما يترتب عليها هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها .

لذا فالتجنب لهذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط . والتخطيط لا استراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى الفهم الواقعي وعميق قلمي يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف لنقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها مما يمكن متوقعوا استشراق المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقوم المنظمة لتحقيق أهدافها ولقد أصبح التخطيط الإستراتيجي هو المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتيكولوجيا والتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل طاقاتها والدولة البشرية وبالتالطاقة الإنتاجية والإنتاجية الاقتصادية .

ويوفر التخطيط الإستراتيجي أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً للمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها .

وسوف نتطرق في الفصل الأول من مذكرتنا إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه و أهم نماذجه و معوقاته بالإضافة

إلى تطبيقه في التعليم العالي .

المبحث الأول : مفاهيم التخطيط ، الإستراتيجية ، التخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول :تعريف و أهمية التخطيط

الفرع الأول :تعريف التخطيط

لقد تعددت تعريف التخطيط نذكر منها :

1. يعرف "Russel Ackoff"

التخطيط علماً فهو وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل ومن ثم التغيير والفعالة لتحقيق¹ ، يقصد بذلك أن تتحولا المنظمة أنتواجه التغيير المتوقع وتتحكم فيه، ومن ثم تتكيف معه وتستفيد منه وهناك منير بالتخطيط علماً أنه التقدير سلفاً لما يجب عمله ؟ وكيف يتم و متى؟ ومن الذي يقوم به وعليه يمكن قول أنا التخطيط هو عملية تحديد الأهداف المرجوة ،عليضوء الإمكانات المتاحة الحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات لتحقيق هذه الأهداف.

2. هو أسلوباً ومنهجياً هدف إل التحدؤ واقعا للمنظمة و الاهداف التي تسعى لتحقيقها و الوسائل التي سنستخدمها لتحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة²

3. هو ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من أعمال وهو يختص بتحديد الأهداف و الوسائل و الامكانيات المطلوبة لتحقيقها وتوضيح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ الخطة ،وهو عبارة عن أسلوب علمي و عملي للربط بين الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات و السياسات ، وكيفية تنفيذها في محاولة التحكم في الاحداث بإتباع سياسات ،وكيفية تنفيذها في محاولة التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الاهداف و النتائج³.

¹ . نصر الدين عشو ي ، التخطيط طويل الأمد للقبول العامة علم مستوي المؤسسة كنظام ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة . الجزائر رسالة دكتوراه، 2005م ، ص16.

² . عصام عبد الحميد الكبيدي ، مختصر خطوات التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي من مرجع د. طارق محمد السويديان ص01

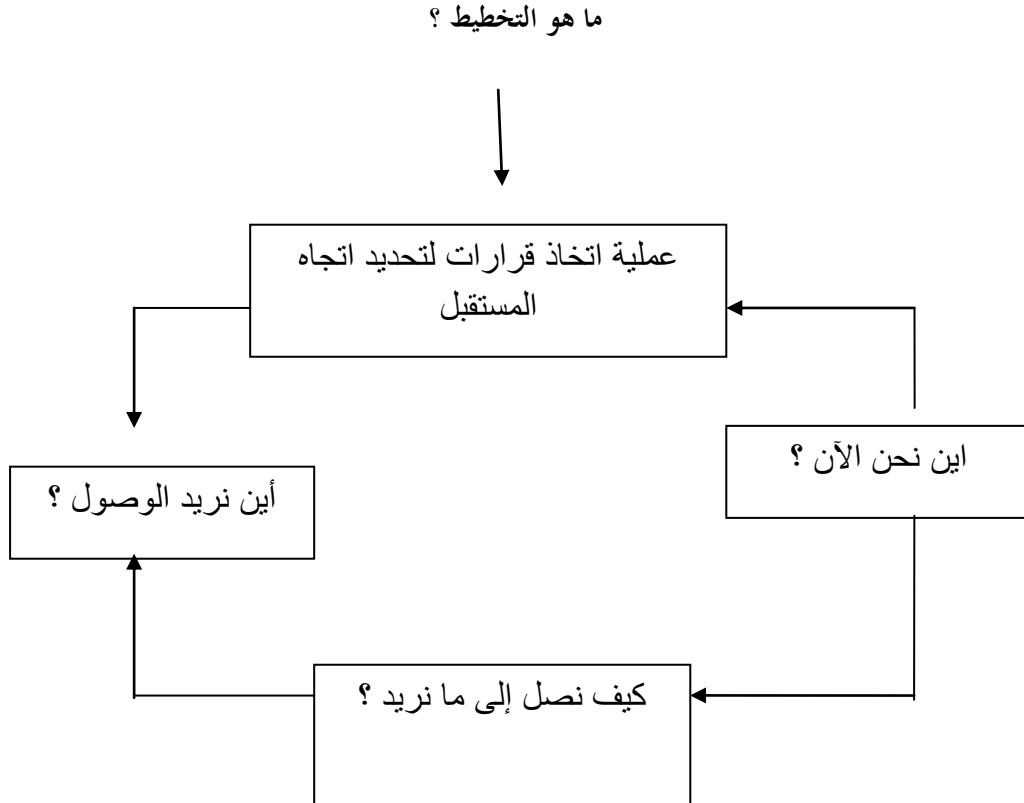
³ . عبد الكريم درويش ، ليلي تكللا ، اصول ادارة العامة - القاهرة - مؤسسات معلومات انجلومصرية 1980 ، ص02

4. ويعرف التخطيط بأنه

"أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة

لتحكم فيها لأحداثها تبعاً لسياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج¹.

و الشكل 01 يوضح مفهوم التخطيط² :



¹. درويش عبد الكريم وليد تكتلا ، المرجع السابق، ص2.

². عاطف عبد الرحمن و عثمان الشويخ ، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة 1428 هـ ، 2007م ص 23.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط

1. يساعد على تحديد الاتجاه لأنه مبني على أهداف سبق أن تم تحديدها .
2. تحديد الأهداف و طرق تحقيقها.
3. تحقيق توازن بين الموارد و الاحتياجات.
4. يعمل على زيادة كفاءة و الفاعلية .
5. ضمان وجود الرقابة و المتابعة المستمرة .
6. تحديد الوقت و التكلفة لكل عملية .
7. تطوير قاعدة البيئية التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (هيكل التنظيمي) تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة و بالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الاهداف مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
8. يكشف حقائق و يوضح الأمور فوجود برنامج زمني و أولويات مرتبة وخطوات محددة بتواريخ معينة يكشف كامل الحقائق عن الأهداف .
9. يجعل اتخاذ القرارات أفضل.
10. يوفر الاساس اللازم للتنسيق بين مختلف اجزاء المنظمة¹.

¹.نجم العراوي. جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، كلية الأعمال، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، 2009 / 2010 م، ص 06.

الفرع الثاني: تعريف الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها :

❖ الإستراتيجية هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

❖ الإستراتيجية هي خطط و أنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية¹.

❖ وتعرف أيضا بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ في الحسبان لنقاط القوة و الضعف الداخلية، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة بالتماشي مع السياسات اللازمة اختيار إداري. لتشكيل وتوظيف الموارد المتاحة لتعزيز الوصول الى غايات محددة بأفضل الطرق وأكثرها كفاءة في مواجهة الظروف و المتغيرات و مصادر التهديد، والإستراتيجية خطة رئيسية شاملة تحدد التوجهات الرئيسية للنشاط لبلوغ الغايات و الأهداف بل أن الإستراتيجية رؤية مستقبلية شاملة تحدد موقع المنظمة في المجتمع الادارة وهي السبيل لتحويل الفشل إل نجاح، أو هي السبيل الأكثر احتمالا لتحقيق النجاح².

¹ عاطف عبد الرحمان عثمان الشويخ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² ريم محمد صالح، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، المستشار بالإنحداد الأوروبي لتنمية الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2009م، ص 145.

المطلب الثالث : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الادارة بصفة عامة أو في ميدان الادارة التعليمية بصفة خاصة ،فهناك من ينظر اليه باعتباره عملية إدارية تهدف الى التغيير و التحول نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاءة و الفعالية ،وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الادارية و النظم المختلفة.

❖ يعرف "ستينر" ¹ steiner 1979 "التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الاطار الذي يتحرك داخله

ذلك المصطلح وهي :

- مستقبلية القرارات :

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي الى تحديد مواطن القوة و الضعف التي ينطوي عليها المستقبل ، و الافادة من الفرص المتاحة و تحاشي المخاطر و بالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميمًا أو نموذجًا للمستقبل المرغوب و تحديداً للوسائل المؤدية إليه،

- التخطيط كعملية :

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالإستراتيجيات و السياسات ثم الخطط لاسيما التفصيلية أو الاجرائية المؤدية الى تنفيذ الاستراتيجية و بصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة ، و بالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه و الجهة المنفذة وكيفية معالجة

¹ . زياد محمد ثابت ،التخطيط الاستراتيجي ، رئيس مركز التطوير التربوي بالوكالة الغوث الدولية ، تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً ، أكتوبر 2006 ، ص04،

النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة وفي نفس الوقت تتصف باستمرارية للسيطرة على المتغيرات التي تطرأ في البيئة.

● التخطيط كفلسفة :

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهها و أسلوبا للحياة ، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة و التنبؤ بالمستقبل ، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط و عدم استنادها فقط على مجموعة من اجراءات و الأساليب .

● التخطيط كبناء :

يسعى التخطيط الى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات

-الخطة الاستراتيجية

-البرامج متوسطة المدى

-الميزانيات قصيرة المدى

-الخطط الاجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آني.

❖ يعرف "الدكتور الدجني 2006" : أن التخطيط الاستراتيجي يسعي لتحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي والحاضر مركزاً على التفكير الرحيفما يرغب الوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكلا لمثالي للشركة في المستقبل¹.

❖ تعريف "أحمد حمدوش² (Ahmed)

Hamadouche) تخطيطاً لستراتيجيهم متصميما للمستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

❖ تعريف "جونبيير³ (Jean Pierre)

"التخطيط لستراتيجيهم مجموعة العمليات التي تحدد التوجهات، الكبر للمنظمة ساحة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي.

¹ . مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15 ، العدد 1 ،

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط لستراتيجيهم بالاداء في مصانعا الأدوية الفلسطينية دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، 2013، ص 214.

² Ahmed HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyses stratégique, les éditions chihab, Alger, Algérie, 1997, P:32.

³ Jean PIERRE, Stratégor, Dunod, 3éme édition, Paris, France, 1997, P:381.

❖ تعريف "تريجو و زيمرمان 1980 tregoe et zimmerman" فتناولا التخطيط الاستراتيجي من حيث

دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الاجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن تم

فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل ،ويوفر هذا التخطيط اطارا من شأنه توجيه

الخيارات التي تحدد مستقبل و اتجاه التنظيم.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع استراتيجيات لكافة أعمال المؤسسات و الهادفة لرفع كفاءة الخدمات

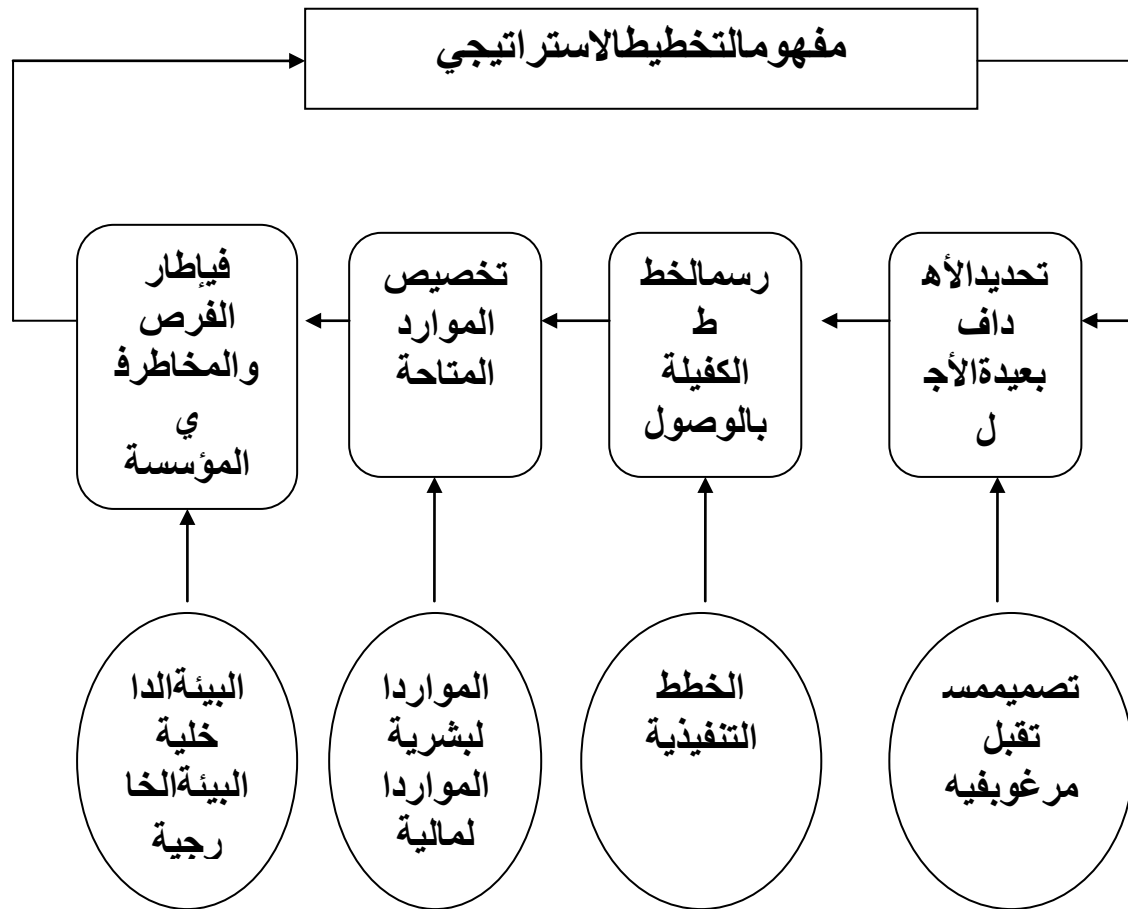
التي تقدمها في ضوء الرؤية و الرسالة و القيم ومن ثم الغايات الموضوعية لها وفق متغيرات تكنولوجيا المعلومات و

الاتصال وتقنيات الويب التي تأثرت بها المؤسسات المعلومات محليا واقليميا و عالميا.

التخطيط الاستراتيجي هو أحد أنواع التخطيط ويعرف بأنه "عملية اتخاذ قرار مستمرة بناء على معلومات يمكنها من مستقبلية هذه القرارات".

و يمكن تعريفه باختصار "هو عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الاجل و الذي يستخدم في تحديد و انجاز

غايات و اهداف عامة لأي مؤسسة" و يوضح الشكل 02 مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر :. ثابت ادريس ،التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية-القاهرة- المنظمة العربية للتنمية الادارية 2002 ،ص195.

الفرع الثاني :اهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي ؟ لماذا نخطط؟

إن التخطيط الإستراتيجي قد مصورة واضحة للشركة أما مجموعاتها المصالح المختلفة، وتحديد المخاطر التي تقدر تواجهها الشركة، وهذا يجعل التخطيط إلى

ستراتيجي عنصر أهمها الضمان بقاء الشركة واستمرار عملهم بكفاءة عالية بالإضافة إلى :

- 1- فهم أفضل للمؤسسة و مجال عملها من قبل أعضاء مجلس الإدارة وبالتالي امتلاك القدرة على التأثير و التأثير.
- 2- تساعد عملية ربط الرسالة بالأهداف و نقاط القوة و الفرص و الأولويات وكذلك تقييم في تحسين عملية اتخاذ القرار و تحسين الاداء المؤسسي.
- 3- تؤدي إلى إدارة استراتيجية و استمرارية رغم التغييرات في القيادة
- 4- تربط عملية التخطيط و الموازنة معا بما يعظم الاستخدام الفعال للموارد.
- 5- يوضح الاطار و الاتجاه الذي يقود و يدعم إدارة المؤسسات.
- 6- يحدد الرؤية و الغاية المشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- 7- يزيد مستوى التزام نحو المؤسسة و أهدافها
- 8- تحديد الأولويات و المصادر اللازمة.
- 9- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- 10- المساعدة في إدارة الازمات¹⁴ .
- 11- تمكن من وضع آلية لقياس التقدم و النجاح¹⁵ .
- 12- تحدد احتياجات المؤسسة و تقترح طرق لتحديدها.

¹⁴. ريم محمد صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص152.

¹⁵. صابر يونس عاشور، التخطيط الاستراتيجي ، دليل المتدرب 2006، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية ، ص05.

المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: أهداف، خصائص التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: أهداف و خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمكن ذكر أهداف التخطيط الاستراتيجي في مايلي :

- ✚ توفير اطار لترشيد الادارة في اتخاذ القرارات .
- ✚ توجيه الادارة العليا للموضوعات ذات الاولوية .
- ✚ تركيز الموارد على الأشياء المهمة .
- ✚ توفير معلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- ✚ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر والعمل .
- ✚ تدنيه ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة وذلك لتنبؤ بها و تشخيص أثارها على حركة الادارة و تحديد القيود التي تفرضها و استنباط الاساليب و الادوات لتعامل معها و تقييد أثارها، وتحديد الفرص المتاحة لها بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة¹⁶ .
- ✚ تحقيق التنسيق مختلف أوجه النشاط، وتعميق فهم المسيرين لدورهم في تحقيق هذه الاستراتيجية و الالتزام بها .
- ✚ تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى، بين تنفيذ والاستشارة ، بين الأقسام الوظيفية وقسم التخطيط ، وبين المؤسسة والمتعاملين معها أو المتصلين بها كالمستهلكين والموردين والمتعاملين الخ .
- ✚ تدعيم قدرات الموارد البشرية¹⁷ .

❖ التخطيط الاستراتيجي عملية مرشدة توجه عمل المنظمة مستقبلا لتحقيق رسالتها .

¹⁶ . عابدة سيد خطاب ، الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي 1985، ص38.

¹⁷ . منى ابراهيم خليل المدهون وعبير عياد أحمد الباطنجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، جامعة الاسلامية - غزة- تحت اشراف الدكتور عياد أحمد البطنجي ، 2013م ، ص 18.

الفرع الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي¹⁸

- يمكن أن نلخص أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية :
- 1- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
 - 2- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
 - 3- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
 - 4- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتوأكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.
 - 5- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.
 - 6- تشكل الإدارة الإستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة:
- ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.
- 7- الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار – بسبب عدم

¹⁸ أحمد السيد كوردى، خصائص التخطيط الاستراتيجي، كلية التجارة جامعة الأزهر، التوقيت : 30: 22 ، اليوم 01_04_2014

التأكد مما يجب علينا عمله – سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة. وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي

ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي ولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في مدار متقاربة حيثاً ورد عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تتخذ من التنمية الشاملة علماً للنحو التالي:

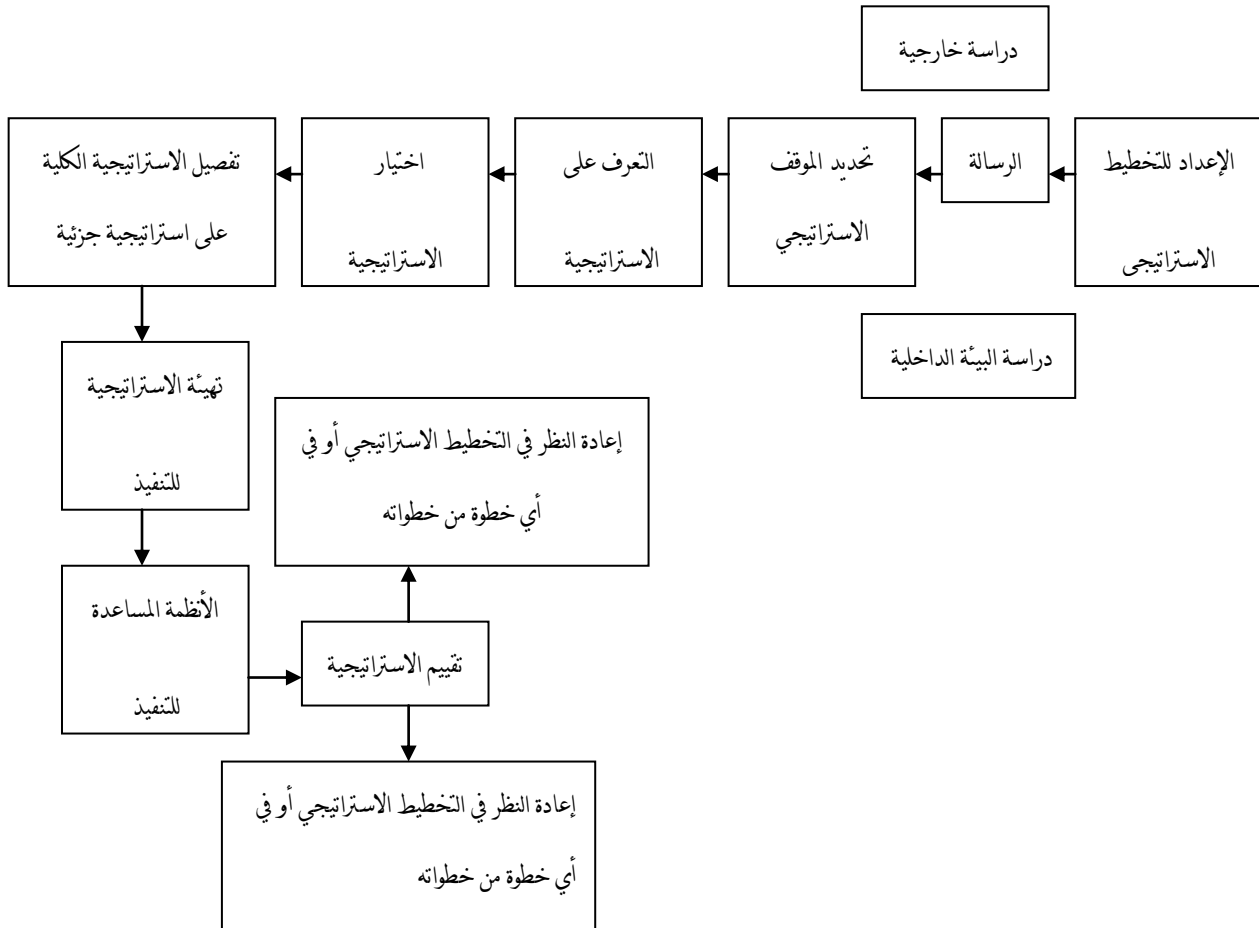
1. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
 2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
 3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
 4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات للتنمية وتطوير ذاتها.
 5. أن تكون الخطة موضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
 6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف والموضوعات لتحقيق النمو والتطور.
 7. أن تركز الخطة على الأداء ولواياتها العمل بالمنظمة.
 8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة. ويضيف (دكتور الفراء، 2005) متطلبات نجاح التخطيط وهي¹⁹:
1. وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.
 2. هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
 3. توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
 4. توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.
 5. التزام الموظفين بالإدارة المتوسطة بالتخطيط.

¹⁹ ، اياد علي يحيى الدجيني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية للمشاركتين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير ، تحت إشراف د. عليان عبد الله الحولي ، 2006م ، ص 71.

المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

نستطيع القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتم وفقا لتسلسل معين أو وفق نموذج معين، كما يظهر في شكل (3) حيث يتم وضع رسالة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ووضع أهداف طويلة الأجل والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيرا يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

الشكل 3: نموذج وضع رسالة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية وتحديد نقاط القوة



المصدر: د. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، 2000، ص6

أولاً: الجاهزية²⁰

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى " الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي. إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟....)
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً: إعداد الرؤية والرسالة

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

1. الغرض: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
2. العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
3. القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.
- 4.

- كتابة الرسالة :

تعني الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة.

بيان الغرض: حيث يوضح غرض المؤسسة ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه: لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي النتيجة القصوى لعمل المؤسسة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.

مثال يوضح غرض مؤسسة للإرشاد الصحي والعقلي

- مثال ضعيف: "تقديم الخدمات الإرشادية" (يصف الطريقة وليس النتيجة)
- مثال قوي: "تحسين جودة الحياة" (يصف النتيجة النهائية)

²⁰. زياد محمد ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص 07.

بيان العمل: وهو يحمل العمل والأعمال (الأنشطة/البرامج) التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق غرضها. والرسائل غالباً تتضمن الفعل " يقدم " أو تربط الغرض بالأعمال.

مثال تحسين جودة الحياة من خلال تقديم الخدمات الارشادية

القيم : "القيمقواعدإرشادية وإطارسلوكييعبرعننظرةالمؤسسةوفلسفتهاوأسلوبتعاملمعاملمجتمعوالمعاملينوالموظفين،وتنطلقالقيم من (الثقافةالمؤسسية)التيحرصالمؤسسة عللتعميمهاوضمانالتزامالإدارةالعلياوالموظفينبتطبيقاتهاومتطلباتها²¹.

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن يحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحة، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

❖ خلاصة الخطوة الثانية: إعداد المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.

ثالثاً : تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خططها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها.

وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

تحليل²² SWOT

²¹.مضى ابراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطنجي، ص36.

²². طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، كيف تكتب خطة استراتيجية ، الرياض ، 1425هـ، ص23.

يعتبر تحليل عوامل القوة و الضعف و الفرص و المخاطر أداة تخطيط استراتيجي تحقق الانساق بين قدرات المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة و الضعف فيها و بين الظروف البيئية (أي الفرص و المخاطر الموجودة في المحيط الخارجي) ويمثل الافتراض الاساسي في قيام بمراجعة جوانب القوة و الضعف (داخل المنظمة) و بمراجعة الفرص و المخاطر (البيئية)يساعد على تحديد الخطط الاستراتيجية التي تحقق النجاح لمنظمة ذلك لأن هذا التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة و البيئة التي تتحرك فيها.

تحليل STEEP²³

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

- العوامل الاجتماعية (Social) S
- العوامل التقنية (Technical) T
- العوامل الاقتصادية (Economic) E
- العوامل التربوية. (Educational) E
- العوامل السياسية²⁴ (political) P

❖ خلاصة الخطوة الثالثة: قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة.

رابعاً: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك.أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الاستراتيجيات) والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

²³.زياد محمد ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص80

²⁴.أحمد السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص48

❖ خلاصة الخطوة الرابعة: تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المؤسسة الاستراتيجية، أي الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

خامساً: إكمال الخطة المكتوبة

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية.

إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة. فالخلاف إن كان خطيراً قد يقوض فعالية التوجهات الاستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

❖ خلاصة الخطوة الخامسة : الخطة الاستراتيجية²⁵.

المبحث الثالث: تقنيات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية²⁶

هناك منير نأعد موجود اتفاق حول نموذجاً لأمثل لوضع الإستراتيجية في المؤسسة كشكل لتتواجه الإدارة والإستراتيجية وحتي تبين مدى صحة هذا الرأي يتعينم راجعة وفحص عدد من نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية لدى بعض الباحثين في الإدارة.

➤ نموذج (Herbiniak وزميله) عن التخطيط الاستراتيجي:

واشتمل على المكونات التالية:

1. تحليل الموقف والهيكل الحالي.

2. التحليل البيئي.

²⁵ أحمد السعيد ، المرجع السابق ، ص 49

²⁶ ناصر بن فهد الناصر ، التخطيط الاستراتيجي و دوره في رفع الكفاءة الانتاجية ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الادارية ، رسالة ماجستير ، تحت اشراف د.عبد الشافي محمد أبو الفضل ، 2003م ، ص 49،

3. تحليل القدرات والمواد المتاحة.

4. الخيارات الاستراتيجية - البدائل.

5. قيموتصورات الإدارة.

6. تحليل التكلفة والعائد.

7. التقدير - التقويم الاستراتيجي.

8. الإستراتيجية المختارة.

➤ نموذج Howe وقد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الإستراتيجي وأشتمل على المكونات التالية²⁷:

1. تحليل البيئة الخارجية.

2. تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.

3. تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالشركة.

4. تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة.

5. تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.

6. تحديد الخيارات الاستراتيجية.

7. تقويم البدائل والخيارات الاستراتيجية.

8. - تحديد قيمة الإدارة العليا..

9. تحديد الفرص والغايات والأهداف.

10. تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج.

11. اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

➤ نموذج Pfeiffer وزملائه وقد تناول هذا النموذج التخطيط الإستراتيجي

²⁷. ناصر بن فهد الناصر ، مرجع السابق ، ص 50.

وإشتمل على المكونات التالية:

1. التخطيط للخطة - الإستراتيجية.
2. الفحص البيئي.
3. مراجعة القيم.
4. صيانة وتشكيل الرسالة.
5. نموذج الأعمال الإستراتيجية.
6. مراجعة الأداء.
7. تحليل الفجوة.
8. تخطيط الطوارئ.
9. تكامل الخطط الوظيفية.
10. تطبيق الإستراتيجية.
11. اعتبارات التطبيق.

ويشمل النموذج على وظيفتين مستمرتين دائماً في عملية التخطيط وهما²⁸:

أ- اعتبارات التطبيق

ب- مراقبة البيئة الداخلية و الخارجية.

➤ نموذج Power وزملائه وقد تناول هذا نموذج التخطيط الاستراتيجي

وإشتمل على المكونات الآتية²⁹:

- 1- الفحص البيئي - البيئة الخارجية.
- 2 - تحليل المنظمة - البيئة الداخلية.
- 3 - وضع الأهداف الإستراتيجية.
- 4 - ابتكار وتطوير الإجراءات والخيارات الإستراتيجية المتاحة.

²⁸. جاسم محمد ملك ، خالد محمد ملك ، دورة التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، 2010م، ص 06.

²⁹. ناصر بن فهد الناصر ، المرجع السابق ، ص 51.

5- تقوم باختبار الإستراتيجية.

6 - تطبيق الإستراتيجية.

7- الرقابة على الإستراتيجية.

➤ نموذج Bowman وزميله عن التخطيط و الادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية:

1 - تشخيص وضع الموقف الحالي الإستراتيجي للشركة.

2- تحليل وتحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية - الذاتية.

3- تحليل وتحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية، وتشمل العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافية وقيم الشركة.

4 - التغيير الإستراتيجي المطلوب بإدخاله على الإستراتيجية الموجودة للشركة.

5 - بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الإستراتيجي للشركة.

➤ نموذج (THOMAS) و اشتمل الإستراتيجية الإدارية وقد تناول هذا النموذج على المكونات التالية :

1- صياغة وتشكيل الرسالة والفرص، وتشتمل على المكونات الآتية:

● الاعتبار البيئية.

● مستويات الإستراتيجية.

● تحديد رسالة الشركة.

2- اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3- تحليل البيئة الخارجية.

4 - تحليل الشركة.

5 - الاختيار الإستراتيجي.

6- تطبيق الإستراتيجية.

7- الرقابة الإستراتيجية.

➤ نموذج Daft وزميله عن التخطيط و الادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية :

- 1- تقوم بالموقف الحالي لكل من الرسالة والأهداف والإستراتيجية.
 - 2- فحص وتحليل البيئة الخارجية.
 - 3- فحص وتحليل البيئة الداخلية.
 - 4- تحديد العوامل للإستراتيجية الخارجية : الفرص والتهديدات.
 - 5- تحديد العوامل للإستراتيجية الداخلية : جوانب القوة والضعف.
 - 6- تحديد الرسالة الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة.
 - 7- صياغة وتشكيل الإستراتيجيات : إستراتيجية الشركة، إستراتيجية الأعمال الإستراتيجية الوظيفية.
 - 8- تطبيق الإستراتيجيات والاعتبارات والعوامل ذات العلاقة:
- القيادة المطلوبة والمناسبة من حيث الاتصال والدافعية والثقافية والقيم.
 - الهيكل المطلوب والمناسب الهيكل التنظيمي تقسيم العمل المركزي واللامركزي.
 - الموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب بالنقل والترفيه وإنهاء الخدمة.
 - المعلومات ونظم المراقبة المطلوبة وموازنتها بالخصص وقواعد وإجراءات العمل ونظم المعلومات.
 - التكنولوجيا المناسبة وانسياب العمل والتنظيم الداخلي والماكينات والمعدات وأساليب الإنتاج وتصميم العمل.

➤ نموذج Greenly عن التخطيط و الادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية :

1. تحليل البيئة وهتكون نمثلاث مكونات فرعية:
 - ❖ مراجعة وفحص الإستراتيجية .
 - ❖ تحديد المنافسين والموقف التنافسي .
 - ❖ تحديد هيكل السوق .
2. تخطيط التوجه الرئيسي وتكون نمثلاث مكونات فرعية:
 - ❖ الرسالة التنظيمية .

❖ الأهداف التنظيمية .

❖ القيم والتوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة والأهداف .

3. تخطيط الإستراتيجية وتتكون من ثلاث مكونات فرعية:

❖ البدائل الإستراتيجية.

❖ اختيار الإستراتيجية .

❖ التأثيرات الهيكلية كعوامل مؤثرة على تحديد البدائل واختيار الإستراتيجية.

4 . تطبيق الإستراتيجية، وتتكون من ثلاث مكونات فرعية:

❖ إستراتيجيات التشغيل.

❖ الرقابة والفاعلية.

❖ إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على إستراتيجيات التشغيل والرقابة . على الإستراتيجية.

➤ نموذج ANSOFF وزميله عن التخطيط الاستراتيجي واشتمل على المكونات التالية :

● الأهداف لمجال نشاط لأعمال الشركة.

● الوقوف على المشاكل كفرص من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.

● تشخيص المشاكل كفرص وتأثيراتها على الشركة.

● اقتراح توفير الإستراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل كفرص.

● تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة.

● اختيار البدائل المناسبة.

● وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبدائل المختار .

● قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصال والتواصل الدافعية.

● قياس الأداء على ضوء الأهداف.

- ملاحظة الاتجاهات الدالة واحتمالات عدم التوصل فكل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- إعادة الدورة لكافة الخطوات والمكونات السابقة أو بعضها.

➤ نموذج/إسماعيل محمد السيد عن التخطيط الاستراتيجي اشتمل على المكونات الآتية :

- تحديد رسالة الشركة.
- تقييم البيئة الخارجية : البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.
- تقييم البيئة الداخلية للشركة.
- تحديد البدائل الاستراتيجية.
- الاختيار الاستراتيجي.
- تطبيق الاستراتيجية وخلق المداخل لعملية تنفيذ الاستراتيجية ..
- تقييم الاستراتيجية والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.

ويلاحظ أن النموذج السابق تدور حول التخطيط الاستراتيجي كاتشاملة لكافة جوانب الشركة، وقد اعتمد تفهم كونها علم التحليل واختيار البدائل لثمة حققاً هدف أو غايات الشركة، لقد قدمته هذا النموذج الجوانب والعناصر الهامة بالتخطيط الاستراتيجي الافتراضات المؤثرة عليها العملية الإدارية.

فنموذج الاول: (Hrebink)

يوضح وجود التفاعل بين تحليل الموقف الحالي، والموارد البشرية والمادية المتاحة، والتحليل البيئي كما يوضح هذا النموذج وجود أثر (لقيم وتصورات الإدارة) على

الخيارات الاستراتيجية للشركة، وقد أشار النموذج لثلاثة لعام 1986

مما لوجود تأثير للمهارات والقدرات المتاحة وقيما لإدارتها العليا على القرارات الاستراتيجية كما أشار نموذج

(Bowman) أشار إلى التفاعل بين العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية والتهديدات ونقاط القوة والضعف وكذلك النموذج لآخرى.

ويتضح من خلال الطرح السابق وجود بعض الاختلافات التي تركز أكثر على عملية تسلسل وتبعية مكونات النموذج السابقة، كما أن اتجاهنا لمطالع العلاقات وتأثير العن

اصر يختلف من نموذج إلى آخر لأننا كعلاقاتنا خطية رأسية صاعدة وأخرى بها بطء فضلاً عن وجود علاقات تأثيرات جانبية على بعض المكونات لآخرى.

ويتوافق نموذج Ansoff وزميله عن التخطيط الاستراتيجي مع متطلبات، والتسويق في تطبيقاتها على شركات تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثاني: أساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي³⁰

تعمل الشركات على بناء إستراتيجيتها بما يتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ومن هذا المنطلق فإن وجود إستراتيجية تصلح لجميع الشركاء أمر غير وارد في الواقع العملي، وإنما يوجد إستراتيجية تمثل الشركة ما في ظروف معينة، وفوق متحدد ومعتبر يرى الظروف فإن الإستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى، وتتم عملية التخطيط الإستراتيجي للشركة أثناء هذه أساليبها أبرزها الأساليب

ب

ما يلي:

- الأسلوب الأول: البدء من أعلى لأسفل

يطبق في الشركات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط من قمة الشركة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي الشركات التي تتبع اللامركزية يعطى المدير العام الخطوط العريضة للإدارات، ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومن ثم اتخاذ الأسلوب، أن الإدارة العليا، تحدد البأ يتنزه بالشركة، وتعطى الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف. وقد يتم ردها لخطوطا وطلب تعديلها إن لم تتما الموافقة عليها³¹.

- الأسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات توجيهات، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع إليها لتعلم مستوى الإدارة العليا، ومن ثم اتخاذ الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أيهم محددا وتفرضها.

³⁰ أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير -تحت إشراف

د. شريف حسين، ص 34.

³¹ أحمد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النسخة للاستشارات الإدارية 2011 IDMC، ص 07.

إن العديد من المنظمات قد طبقت دون تمحيص نموذج التخطيط الاستراتيجي التقليدي طويل الأمد و الذي اقتبسته من قطاع منظمات الربحية و الذي تخلى عن استعماله بالفعل منذ فترة طويلة و غالبا ما تكون هذه الخطط وصفا حرفيا لما تقوم به المنظمة بالفعل (بالتالي فهو توقعات لثلاث أو خمس سنوات أو أكثر).

ومثل هذه الصياغة المتقنة و التوقعات التقليدية قد تعطي احساسا كاذبا بالإمساك بزمام الأمور إلا أنه في عالم يتسم بالصعوبات الشديدة مثل الذي تعيشه اليوم فان المنظمات التي تتبع هذه النظم قد تكون عرضة للمتاعب أكثر مما لو كانت قد تجاهلت التخطيط الاستراتيجي .

السبب الثاني:

هو ميل هذه المنظمات الى المعني قدما بدون اعداد نموذج للتخطيط يتلاءم مع النتائج المرجوة عند عملية التخطيط و البنية و عند تحيد الموارد التي يتطلبها تنفيذ هذه العملية .

السبب الثالث :

هو فشل العديد من المنظمات في تطوير قيادتها و ادارتها بما يتطلب تنفيذ استراتيجياتها و ادارة عملية التخطيط ، ان ايا من هذه العوامل الثلاثة قد يؤدي الى فشل التخطيط الاستراتيجي اما إذا اجتمعت هذه العوامل الثلاثة معا فإنها تقضي عليه تماما.

ويمكن ايجاز معوقات التخطيط في النقاط التالية :

- ✓ ثقافة المنظمة لتحث على المشاركة .
- ✓ تميل الادارة الى تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات و المشكلات ، ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع الى نودج تقليدي .
- ✓ استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت و المال .
- ✓ عدم توفر موارد و الامكانيات الأساسية و القدرات .
- ✓ الصراعات الداخلية .
- ✓ عدم قدرة القيادة الرئيسية على تخطيط الاستراتيجية .

✓ عدم توفر المعلومات الكافية للتخطيط الاستراتيجي .

✓ صياغة الرسالة لتناسب مع الرؤية المحددة.

✓ ضغوطات من البيئة المحيطة للمنظمة .

✓ غياب المتابعة .

✓ عدم التجاوب أو عدم التواصل مع الفئات المستهدفة.

المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

شهد العقد الأخير من القرن العشرين تسارعاً وديناميكية في المتغيرات البيئية سواء على صعيد التكنولوجيا أو في السياسة والاقتصاد والتعليم، وبرز مفهوم المنافسة بين المؤسسات الحاضرة لهذه المجالات .

ويمكننا القول أن للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في حياة المنظمات، كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل، ولتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية نستعرض تعريفات الكتاب ورواد الإدارة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية حيث تعرف بأنها:

مجموعة التصرفات والقرارات التي تتعمد على إيجاد استراتيجيات Glueck فعالة لتحقيق أهداف المنشأة.

.وبذلك أضحت دراسة الإدارة الاستراتيجية في عصرنا الحاضر من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المؤسسة، وهذا يتطلب خلفية نظرية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها، وأساس المنظمة وأنشطتها، فالإدارة الاستراتيجية ماهي لا تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ومن ثم سمر سالتها وتحديد غاياتها على عالمها الداخلي وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على عالمها البعيد ومراجعتها وتقويتها. وفي ضوء ذلك أصبح من ملىة التخطيط إلى استراتيجية تأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل المؤسسات، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن يواجهها، التي تؤثر سلباً على استمراريتها وتطويرها، فالإدارة الاستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط إلى استراتيجية، وتوسيعاً لنطاقها بعداً، لذا فإن التخطيط إلى استراتيجية يجب أن تأخذ أهم العناصر المهمة لإدارة الاستراتيجية³⁴.

وتعرف أيضا " بأنها فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن من تحقيق أهدافها"³⁵.

³⁴. عطايف شويخ، مرجع سبق ذكره، ص 27

³⁵. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2002-2003م، ص 06.

ونريها أنوصفالإدارة الاستراتيجية بأنها فنيشيرالماتتضمنهذه العملية منإبداع، ووصفهاياها بأنها علمتشيرإلأهممبنية علمالتحليلالعقلانيوالعلمي.

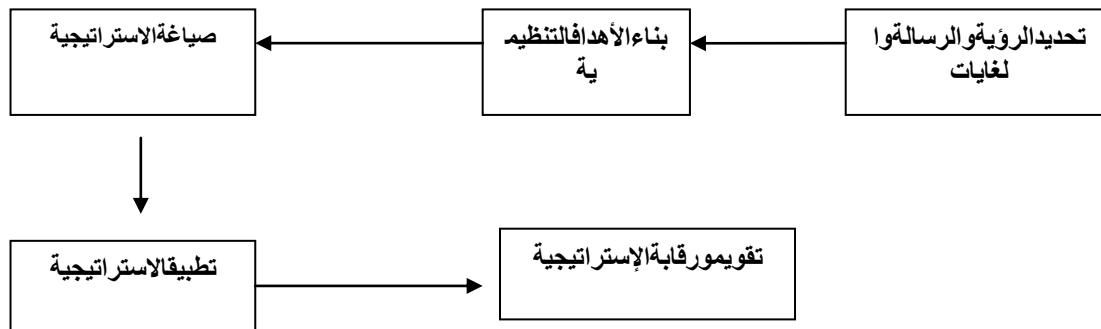
وقدعرفهاخليلبأنها " مجموعةالقرارات، والتصرفاتالخاصةبتكوينوتنفيذالاستراتيجيةالمصممة لإنجازأهدافالمنظمة " خليل، 1995

وعرفهاالحملأوبأنها " اتخاذالقراراتالمتعلقةبتحديداتجاهالمستقبلالمنظمة، ووضعهاالقراراتموضعالتنفيذ"، الحملأوي، 1991

وهناكمنعرفها بأنها

تصورالرؤىالمستقبلية للمنظمة، ورسرسالتهاوتحديدغاياتهاعلمالمدالبعيد، وتحديدأبعادالعلاقاتالمتوقعة بينها وبينبيئتها بمايسهمفيبيانالفرصوالمخاطرالحيطه بها، ونقاطالقوةوالضعفالمميزة لها، وذلكبهدفاتخاذالقراراتالاستراتيجية المؤثرة علمالمدالبعيدومراجعتها وتقويمها". المغربي' 1999 .

ويمكنترجمتها فصوره عملية متتابعة في الشكل 04التالي³⁶:



الشكل 04 : صورة عملية للإدارة الاستراتيجية

- وفيضوءالتعريفاتالسابقة يمكناستخلاصالعناصرالتالية لتعريفمجالاتالإدارة الاستراتيجية(مرسى) 2003

³⁶م.ن. إبراهيم خليل المدهون، عبير أحمد البطنجي، مرجع سبق ذكره، ص22

بالمجتمع لا تالدراسة فيعلم الادارة . يختص هذا المجال باتخاذ مجموعة من القرارات التي تصرفها المؤسسة ذات التأثير ،

الجوهر يعلم مستقبل المنشأة في الأجل الطويل . تتعلق هذه القرارات بالتصرفات التكوينية وإعداد (وتنفيذ) أو تطبيق وتقومياً ورقابة الاستراتيجية تاللازمة لإنجاز أهداف المنشأة .

ونستنتج من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية تمر بثلاث مراحل هي :

أولاً : مرحلة صياغة والإستراتيجية وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الخطوات المتمثلة في :

1- تحديد رسالة المنظمة .

2- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل .

3- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر .

4- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف .

5- تحديد البدائل الاستراتيجية .

6- اختيار الاستراتيجية المناسبة .

ثانياً : مرحلة تطبيق الإستراتيجية أي وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ .

ثالثاً : مرحلة مراجعة وتقوم الإستراتيجية حيث أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعدّل لتطوير المستقبل ، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار ، فلا بد من المراجعة المستمرة للتأكد من أن الأداء التنظيمي الفردي يسير في الاتجاه الصحيح .

يرى الباحثون أن الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يتحدد في ضوء معرفة مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية³⁷ .

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم

التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية

وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة

³⁷ من إبراهيم خليل المدهون ، عبيد عياد أحمد البطنجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد³⁸ .

المبحث الرابع : التخطيط الإستراتيجي و التعليم العالي

بدأت العلاقة بينا التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي العام 1959

، في الاجتماع العالمي الأول والذي عقد للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، حين بدأ مناخ التعليم العالي يشهد حالة من عدم الثبات بشكل مطرد تجاوز التضخم ، حتى كان العمال الذين نشرهم جورج كيلر عام³⁹ (1983) ، بعنوان " الاستراتيجية الأكاديمية " ، علامة بارزة ونقطة نوعية نحو التركيز على التخطيط الاستراتيجي ، وأصبح المسؤولون عن اعتماد الجامعات والمعاهد يصرون على اعتبارها شرطاً لا غنى عنه لفيتقي بالفعالية الإدارية والمؤسسة ككل وبدأت نظريات الجودة الشاملة تتقدم باتجاه اعتبار التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مؤشراتهما ، ليس ذلك فحسب ، فتحقيق الجودة يتطلبان الأداء في مجال لا تو مفردات عدة ، تبدأ بالتخطيط ، وتتم بالممارسات العملية ، وتنتهي بالتقويم . يعد التخطيط في التعليم العالي أحد أهم وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة ، وعنصراً أساسياً من عناصرها ، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي الدقيق في العمل لمواجهة العقبات والتحديات لمؤسسات التعليم العالي⁴⁰ .

المطلب الأول : معايير التخطيط لمؤسسات التعليم العالي

حاولت العديد من المؤسسات تهيمت بالاعتماد ومجالات التعليم العالي فيها الكثير من الدول العالم موضع معايير محددة لقياس كفاءة المؤسسة ، ومن هذا المحاولة التصنيح
فالدور يلا فضل

500

³⁸ . ربحي عبد القادر الجديلي ، ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية لمؤلفه دكتور سعد غالب ياسين ، دار البازوري ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1998م ، ص 02 ،
³⁹ . اياد علي الدجيني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه ، تحت اشراف الأستاذ الدكتور : احمد كتعان و الأستاذ الدكتور : ماجد الفرا ،
2010، 2011م ص 04 .

⁴⁰ . عبد الله الدوبوي ، أهمية التعليم العالي في التنمية وفي الاستثمارات والموارد حاضراً ومستقبلاً . بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي (رؤية شاملة دورة في الارتقاء بخطط التنمية والإصلاح والتحديث حاضراً ومستقبلاً) دمشق ، 1-3/9/2003 ، ص 1

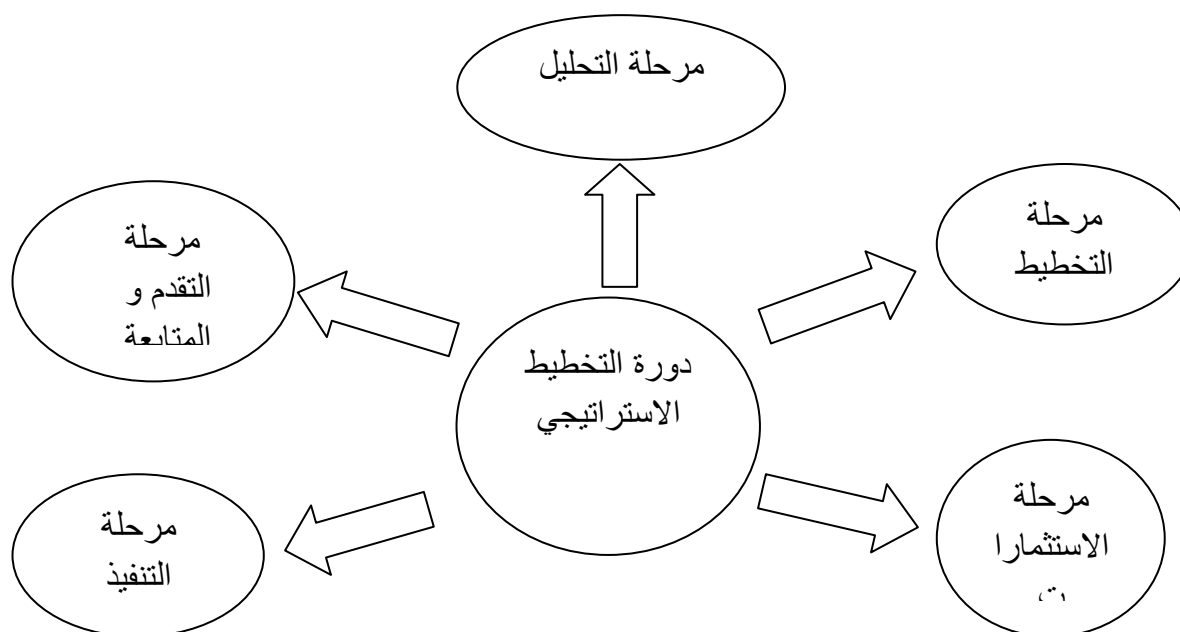
جامعة في العالم، وتعليمات معايير الاعتماد العام للجامعات الخاصة بالأردن وفلسطين والسعودية، وقد وضعت عمادة⁴¹ التخطيط في الجامعة الإسلامية معاً يرتبطية هامة لتحسين البيئة الجامعية لمؤسسات التعليم العالي استناداً إلى المعايير العالمية ومن هذه المعايير :

- معايير التنظيم الإداري والأكاديمي .
- مساحات عامة (مساحة الجامعة، مساحة خضراء، مواقف سيارات).
- مساحات القاعات الدراسية والمختبرات والمعامل .
- مساحات تمكّنات العاملين (هيئة التدريس والإداريين).
- الهيئة التدريسية والعبء الفصلي .
- البحث العلمي والمؤتمرات والأيام الدراسية.
- أعداد الطلبة في الشعب الدراسية والمعامل
- مواصفات المكتبة وأعداد الكتب .
- عدد أجهزة الحاسوب للطلبة.
- المرافق الجامعية العامة .

⁴¹. عمادة التخطيط والتطوير، (2005)، "المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة علمية غير منشورة، عمادة التخطيط في الجامعة الإسلامية : غزة

المطلب الثاني: دورة حياة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي⁴²

ومن خلال الاطلاع على عدد من الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات العربية والأجنبية، يمكن وضع تصور لمراحل التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي وضحاها الش كالآتي :



شكل (5) دورة التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي

⁴² السيد عبد المولى أبو خبطة ، عميد كلية التربية ، تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي في الجامعات العربية ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين ، 2013م ، ص 331.

ولكي نكون لنا مستقبل فعال في البحث العلمي ينبغي اتباع خطوات محددة وواضحة في التخطيط الاستراتيجي له؛ حيث يعد التخطيط الاستراتيجي الدقيق بداية للنجاح في المستقبل، وفيما يلي الجدول 01 يوضح الإجراءات التي يجب أن تتم في كل مرحلة من مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي:

المرحلة	الإجراءات
التحليل	- تحليل البيئة الداخلية بكل مكوناتها وعناصرها: وتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف. - تحليل البيئة الخارجية بكل مكوناتها وعناصرها السكانية، والاقتصادية، والاجتماعية. - تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة. - تحديد المستفيدين من خطة الإستراتيجية. - تحديد الاحتياجات، وتقييم المخاطر، ووضع الرؤية، والرسالة، والقيم.
التخطيط	- تحديد الأهداف العامة التي من خلالها يمكن تحقيق الرؤية، وتحديد الأولويات. - وضع أهداف فرعية مفصلة لكل هدف عام بمؤشر يمكن ملاحظته وقياسه. - تحديد الإستراتيجية المثلى بما يتناسب مع الظروف والأكثر احتمالاً. - وضع خطط بحثية لكل مجال من المجالات العلمية بوجود الخبراء والمتخصصين. - وضع نظام لتمويل الأبحاث ونشرها، وإجراء تطبيقات نتائجها والاستفادة منها. - وضع وتوكول للتعاون مع المؤسسات الأكاديمية المحلية، والإقليمية، والعلمية. - البحوث الميدانية والتطبيقية والقيام بالاستثمارات اللازمة. - وضع أنشطة وبرامج عمل لتتنفيذ والمتابعة والتقييم. - وضع نظام لقياس جودة الأداء في مجال البحوث وتحديد العائد من تنفيذها، وما تقدمه من نتائج مفيدة للمجال أو المجتمع. - وضع دليل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقييمها ومتابعتها.
الاستثمارات	عرض الخطة الإستراتيجية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين كلفهم مجاله، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، والحصول على علم شورة الفنية، والجدوى الاقتصادية، والتطبيقية.
التنفيذ	- توفير الدعم المالي الداخلي، والخارجي من أجلها لتمويلية مستفيدة. - تكليف القوالب البشرية بمهامها المنوطة بها للبدء في عملية التنفيذ. - متابعة إجراءات التنفيذ وتقوم بها باستمرار. - ضمان التنفيذ وفقاً للخطة الزمنية الموضوعية.
التقويم والمتابعة والتحسين	- تطبيق أدوات قياس جودة الأداء للبحوث وما توصلت إليه من نتائج ابتكارات. - الحكم على مدى نجاح الخطة الإستراتيجية الموضوعية في تحقيق أهدافها وتحديد العائد من تنفيذها. - متابعة الخطة التي تهدف إلى إبقاء علو وحال العمل والحماس، وتقليل تأثير الروتين والبيروقراطية والتذكير بالجدول الزمني للإنجاز، الرقابة وضمان الجودة. - وضع تصور مقترح لخطة إستراتيجية جديدة للسنوات القادمة، تتفاد بوجوب القصور في الخطة الاستراتيجية السابقة، وتراعيا احتياجات المستقبل.

المطلب الثالث: تقنيات (الأساليب الكمية) التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي⁴³

من أجل امتلاك القدرة على التعامل مع النظم المعقدة ،لابد من ممارسة مهارات البحث عن المعرفة و معالجتها ،ومن ثم طرق كتمثيلها منهجيا و عرضها ،فلعلم في عصر المعرفة هو ممارسة العلم ،فالبيانات تصبح معلومات من خلال الربط و التنظيم مع البيانات الأخرى و تتحول المعلومات إلى معرفة عندما يتم تحليلها بمعلومات أخرى ، وتقارن بما هو معلوم بالفعل، وإستراتيجية إدارة المعرفة مع المعلومات هي الإستراتيجية الاقتصادية ،التي تنظر إلى المعلومات كمورد اقتصادي .و التخطيط الاستراتيجي حتى يبنى على أسس علمية و يحقق أهدافه،لابد من أن يعتمد على دراسات مستقبلية ،أي يعتمد على منظومة متكاملة من المعلومات ،وعلى طرق منهجية للتعامل مع هذه المعلومات و معالجتها .وهناك العديد من المناهج (أساليب كمية) التي تعمل على معرفة الاتجاهات المستقبلية في عدة مجالات،وفي مجال نظم التعليمية على وجه الخصوص ،فكما ذكر "التبيني و الودينياني " من أن النظام التعليمي نظام يمارس عملية تكيف مستمرة و متبادلة مع البيئة الخارجية و الاقتصادية و النظم السياسية و الاقتصادية.

ومن أبرز مناهج التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

• منهج السيناريو:

يعتبر السيناريو أداة من أدوات الاستراتيجية، يبنى على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة ،فيتم افتراض عدد من احتمالات الممكنة و التصرف المناسب لكل منها.

في حين يركز التنبؤ على المخرجات ،فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات و بعض هذه القوى هي المدخلات.

وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ ، أي أنه مناسب لوضع خطط بديلة، بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو الواقع.

ويعني السيناريو أيضا مجموعة متكاملة من افتراضات ،تعطي صورة واضحة عن المستقبل ،و يعتبر هذا الاسلوب مدخلا قويا لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي ،و هو بيئة المنظمة حيث يعتمد على مجموعة متكاملة من افتراضات عن بيئة المنظمة وعن فرص و مخاطر في البيئة المحيطة.

⁴³. زينب الكريما القرشي، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأموذجها جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير، تحت اشراف د.مسعود بن خضر القرشي ، ص51

ووجود عدد من هذه السيناريوهات لدى المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة، و من تم تلجأ تلك المنظمة الى التخمين أو التوقع أو التنبؤ بعدد من سيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطط موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات أو احتمالات⁴⁴.

و يمكن تحديد خصائص السيناريو في نقاط التالية :

السيناريو عبارة عن عملية افتراضية:

السيناريو عبارة عن خطوات عريضة لما حدث أو سيحدث.

السيناريو عبارة عن أطوار متعددة.

السيناريو عبارة عن تصور كلي أو شامل.

• السلسلة الزمنية

و قد عرف فرانجوا ونيبول (Granger of Newbold) بأنها :

"مشاهدات متعاقبة عبر الزمن" و قد شاعت تطبيقات السلاسل الزمنية في حقل الاقتصاد و من ثم امتدت تطبيقاتها مجالات عدة منها مجال أو حقل التربية و التعلم للتنبؤ بالطلب على التعليم في ميادين شتى،

ويمكن القول بأن السلاسل الزمنية قابلة للتطبيق في شتى الميادين طالما أن الزمن هو المتغير الأول، و الظاهرة محل الدراسة التي يمكن التعبير عنها كميًا المتغير الثاني، ويتضمن تحليل السلسلة الزمنية وفقاً لنموذج الاتجاه عدة طرق أكثرها شيوعاً ما يعرف بمعادلة الانحدار الخطي، بحيث يمثل الزمن المتغير الأول و المشاهدات المتغير الثاني، و هذا الأسلوب يعتمد على حساب المربعات الصغرى و هو يكفل حساب المتوسط الموزون لكافة المشاهدات الماضية و الراهنة كأساس للتنبؤ بالمشاهدات المستقبلية لظاهرة ما، وتتصف بعض الظواهر بما يعرف بحتمية الاتجاه (استقرار الاتجاه) ومن أمثلة ذلك النمو السكاني، النمو التكنولوجي، وهناك العديد من تطبيقات لهذا النموذج في حقل التربية و التعليم، فالكثير من الظواهر التربوية تنسم بأنها ذات نزعة اتجاه، كاطالب على التعلم، و تزايد عدد الاساتذة (اعضاء التدريس)،

و يتم برنامج مينيتاب (MINITAB) تحليل السلسلة الزمنية وفقاً لنموذج الاتجاه بالأربع طرق هي :

➤ نموذج الاتجاه الخطي (Linear)

و معادلة هذا النموذج هي:

$$Y_t = B_0 + B_1 t + e_t$$

⁴⁴. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص25.

حيث Y_t هي المشاهدات المتنبأ بها.

و تمثل B_0 ثابت الانحراف

B_1 تمثل ميل خط الانحدار

تقدير الخطأ e_t

ويتناسب هذا النموذج مع السلاسل الزمنية ذات الاتجاه الخطي سواء كان الاتجاه بالتزايد أو التناقص.

2- نموذج الاتجاه التربيعي⁴⁵ (Quadratic)

و معادلة هذا النموذج هي الدالة التربيعية :

$$Y_t = B_0 + B_1 t + B_2 (t)^2 + e_t$$

وهذا النموذج يتناسب مع السلاسل الزمنية ذات الاتجاه المنحني سواء المقعر أو المحدب

3- نموذج الاتجاه التسارعي (Exponential growth)

و معادلة هذا النموذج هي الدالة الأسية :

$$Y_t = B_0 + e^{B_1 t}$$

و هذا النموذج يتناسب مع السلاسل الزمنية التي تتصف بتسارع النمو أو تسارع الاضمحلال , بمعنى أن التسارع يبدأ ضعيفا ثم يتزايد بقوة عبر الزمن سواء إلى الأعلى أو الأسفل .

4- نموذج الدالة التكميلية (S - Curve)

و معادلة هذا النموذج هي :

$$Y_t = \frac{1}{a} [B_0 + B_1 (B_2)^t]$$

و هي تتناسب مع السلاسل الزمنية ذات الانحناء المزدوج على شكل حرف (S).

⁴⁵ . زين عبد الكريم القرشي ، مرجع سابق ، ص 63.

المطلب الرابع: الأهداف و متطلبات الاستراتيجية للتعليم الجامعي

الفرع الأول: الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي⁴⁶

تطرق

الدكتور "عبدالسلمي" لأهدافاً عديدة من المتصور أن تضعها المنظومة الجديدة للتعليم الجامعي التي تمثل أساساً لتوجيه عملها وتحديد مخرجاتها وهي:

- 1- تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً، وثقافياً متكاملًا، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومركزاً للتقنيات، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروتها المجتمعية وتحقق نموها وتطورها وعمق قدراته.
- 2- المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك لـ

لـ

❖ نموذج جديد

❖ فكر تقنيات

❖ نمط عمل جديد

❖ تحديد وتنظيم استراتيجي

❖ فرص

❖ تهديدات

❖ التوظيف المخطط للتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تساهم في زيادة قدراتها التنافسية.

- 3- استثمار العلوم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي العالي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الداعمين قراطينها عناصرها، ومجموعها هي مآلات التطوير المستمرة والجودة

الشاملة في نسج المنظومة.

- 4- المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع وتوفير المعرفة والثقافة، والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة، والإسهام في تصحيحها، وتقديم الرأي فيها القضايا القومية.

- 5- تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتنوير.

- 6- تطوير منظومة التعليم الجامعي العالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية. ويضاف غايات وأهداف أخرى منها:

- 1- توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج التعليم العالي.

⁴⁶ السلمي علي: خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة. (2001)

2- تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي .

3- تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي⁴⁷ .

الفرع الثاني :متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي

1- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة .

2- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط⁴⁸ . (الفرا، 2005)

3- صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً .

4- موظفون لإدارة ملتزمون بالخطة .

5- قناعة كاملة للمشاركة في الخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية .

المطلب الخامس :اتجاهات وتجارب معاصرة للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي

مؤسسات التعليم العالي هي المحضن لأساس الذي يتطور فيها العلوم وتكتشف المعارف، وتنمو المهارات، وقد سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي تقدماً في مجال التخطيط الاستراتيجي تالدة اعمدة لنمو وتطور التعليم والبحث العلمي فيها، وقد

اختار نموذج جيندولتين سجلتا هذا التقدم مع صعيد منظومة التعليم العالي في الدولة ككل، وهما "فرجينيا والأردن"، وسنعرض مختصراً لأهم ملامح الاستراتيجية لكل الدولتين من خلال التناول لآليات وأهداف التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية لكلتيهما:

أولاً / خطة الجهاز الحكومي للاستراتيجية للتعليم العالي في فرجينيا (وارنر، 2002)

يعرف نظام فرجينيا للتعليم العالي على أنه مثالي لماز في التعليم، القيادة، والأبحاث كما أنه يعتبر أيضاً حافزاً للنمو الاقتصادي ودعم جودة الحياة. يقوم مجلس ولاية فرجينيا للتعليم العالي بالتعاون مع قياديين في مجال التعليم من الكليات والجامعات ومؤسسات تعليمية ابتدائية وثانوية، وقياديين في الأعمال والصناعة، بالإضافة إلى أعضاء فيفروع تنفيذية وتشريعية بتطوير خطة لصالح الحكومة من أولئك الذين لديهم هذه الرؤية.

هذه الخطة سوف توجها التطور في الخطط الاستراتيجية في كل من كلياتها وجامعاتها في فرجينيا بالإضافة إلى المجلس ولاية فرجينيا للتعليم العالي، الذي يتبنو يطبق أهدافها الاستراتيجية الموجودة في الخطة وسوف تتنوع أهدافها لتتبعاً للمؤسسات وذلك وفقاً للمهمة الفردية لكل مؤسسة وعلى حسب مصادرها أيضاً.

⁴⁷. اياذ علي يحيى الدجيني، المرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴⁸. . الفرا، ماجد، وآخرون : (2003) الإدارة _ المفاهيم والممارسات، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى : غزة

القياس⁴⁹:

كيف تقيس جينيا مديا بالنجاح؟

- عدد الطلاب بالإضافة إلى ضايفينا الذين يتم خدمتهم.
- أقسام المبرمجين المدراس المطلوبة لإنهاء أو للحصول على الدرجة العلمية.
- معدل التقليلين كليا لتجتمع المؤسسات لأعلى مرتبة.
- الأبحاث الوطنية التي تضعها المؤسسة.
- عدد برامج الخريجين المصنفة .
- الدخل والربح المسموح بهما للدعايات التجارية الخاصة بالملكية الفكرية .
- رواتب الكليات مقارنة بنظائرها من المؤسسات.
- عدد الخريجين في المناطق التي تعاني من نقص جفيع بعض المهارات .
- التقارير التي تعد كاستينيو الخاصة بمدى نجاح المؤسسات التي تقو م بتقييم الكفاءة.
- بالإضافة إلى التقارير تقدم ما لخطوة الاستراتيجية.
- معدل لتعييننا الخريجين وأداء الطلاب بالخريجين في اختبارات الترخيص التي تتطلب.
- لدخول مهنة معينة.

الخطوة:

هذه الخطوة قد تم افتراضها مسبقاً بناء على تقدير ضغوطات التسجيل والتطور الاقتصادي الموجود في نظام جينيا للتعليم العالي، ويجب التأكيد على أخذ هامة طلبات التقليل للمستوى العالي لجودة الإرشادات، ولكي يتم إدارتها كهدال رؤى تعمل في جينيا على إنجاز الأهداف الثلاثة التالية بحلول عام 2010 .

- زيادة القدرة الاستيعابية من الطلبة الجدد في كليات توجامعات جينيا.
- زيادة المكانة الوطنية لفرجينيا في مجال الأبحاث التي تتم مراقبتها .
- تعزيز التزام الكومونولث بجودة التعليمات والإرشادات.

⁴⁹ . اياد علي يحيى الدجيني ، مرجع سابق ، ص 83

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في الفصل الأول ولمنبحتنا إلى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي، وقد خلصنا إلى القول أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة على الاهتمام بالتركيز على رؤية المنظمة وأولوياتها لمواجهة المتغيرات البيئية. ويمثل أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي أنهي عمل علماء لا تتقارن الممارسات الإدارية العشوائية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل (تشخيص الوضع الحالي و المتوقع للجامعة إي التعرف على نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي تحيط بالجامعة و الوصول إلى حلول متناسبة لمواجهة أية عواقب متوقعة) ولأنه يعتبر الطريقة المناسبة لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري.

وهذا أدى إلى ظهور نموذج متطور يساعد المنظمة على تحديد الدقيق و الواقعي لوضع الحالي و المستقبلي للمنظمة و هذا النموذج يعرف ببطاقة الاداء المتوازن التي تساعد للوصول إلى هذه لنتائج و سوف نتطرق في الفصل المقبل الى توضيح عام حول هذا النموذج .

الفصل الثاني

الاطار النظري

لبطاقة الأداء

المتوازن

تمهيد :

"يقال و من المعلوم أنه لا يمكن قياس ما لا يمكن توثيقه، ولا يمكن تجويد ما لا يمكن قياسه. كثير من الشركات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب لعدم وجود إستراتيجية لعملها..... و لكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الإستراتيجيات "

و من هذا المنطلق يمكن القول أن قياس الأداء منهج إستراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المؤسسات من خلال تطوير أداء العاملين و فرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعة للمنظمة. وتعد مؤشرات الأداء الجزء الأهم من القياس المعياري لأداء الجامعات، ووسيلة لمساعدة إدارات الجامعات على التعرف على واقعها التعليمي ومدى تأثيرها في المجتمع، وتقدير مدى فاعلية العمل وقدرات المؤسسة، ومدى إمكانية رفع مستوى الجودة فيها، وتحديد الفرص ذات الأهمية الإستراتيجية لها.

و أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أفضل أداة تستخدم لمتابعة إنجازات جميع وحدات الجامعة لخططها الإستراتيجية مما يحقق الخطة الإستراتيجية للجامعة، وهي أداة علمية لقياس ومتابعة تطبيق الإستراتيجيات بناءً على الخطط المرسومة النابعة بدورها من خطط الجامعة، كما أنها تساعد الوحدات بالجامعة لتطبيق الإستراتيجيات من خلال ترجمة الرؤى والرسالة والأهداف إلى مجموعة من الإجراءات التشغيلية التي تقود المنظمة نحو تحقيق الإنجازات، وهي أداة عادلة للتقييم وتتيح مقارنة أداء الجهات المختلفة مما يخلق بيئة عمل إيجابية، كما يوفر هذا النظام متابعة آنية وآلية لمؤشرات وأهداف أداء البطاقة على كل المستويات، كما يوفر المتابعة والتحليل لأداء الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة.

يتناول هذا الفصل المفاهيم والموضوعات المتعلقة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن من خلال الكتب والمقالات والمجالات العلمية والانترنت وذلك من أجل تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وكذلك تقديم إطار تطبيقي منهجي متكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات بشكل عام وجامعة سعيدة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بشكل خاص.

المبحث الأول : الأداء و أنظمة القياس⁵⁰

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم حول الأداء، قياس الأداء، تقييم و قيادة الأداء، و توضيح هذه المصطلحات ، ثم في الأخير التطرق إلى أنظمة قياس و تقييم الأداء التقليدية و الحديثة.

المطلب الأول: الأداء و قياس الأداء

سنترك هذا المطلب إلى مفهوم الأداء و قياس الأداء و أهمية كل منهما، ثم صعوبات قياس الأداء.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية الأداء

1- مفهوم الأداء:

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم الأداء في عام 1994 و عام 1996 حيث تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء، أعلن الرئيس الأمريكي BILL CLINTON في عام 1993 عن مبادرة حكومية لإنعاش الأداء الحكومي أطلق عليها اسم " المرجعية القومية للأداء" كما صادق على القانون الأداء الحكومي ونتائجه في نفس السنة من شهر أغسطس أصبح قانونا ولم يعد مجرد فكرة جيدة.

بعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وقد أشارت التوجهات العامة في الفكر الإداري إلى أن مفهوم الأداء ذا أبعاد شمولية تنطلق فكرته من 6 أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهو :

51

⁵⁰ محمد الصغير قريشي، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة 22-23/نوفمبر 2011 "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية" كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية.

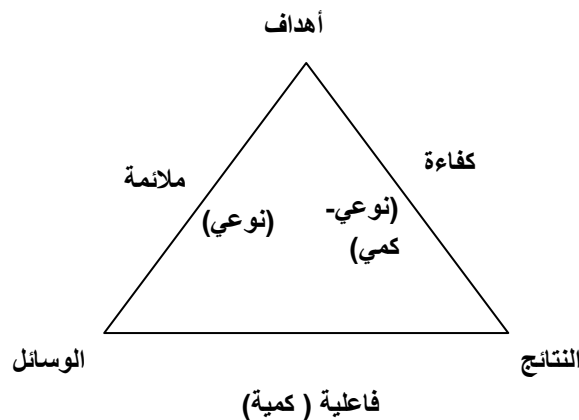
⁵¹ وائل محمد صبحي إدريس - و طاهر محسن منصور الغالي، " إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى 2009 سلسلة ص 36-39.

- 1- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ يعبر عن الأداء في هذا السياق على انه انعكاس لقدرة المنظمة على القيام بأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " طويلة الأجل" ROBINSON ET 1991:131; ECCLES 278:1995; WIERSEMA
 - 2- من منطلق النظرة مستندة إلى الموارد: فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية, و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها MILLER EST BROMILEY 1990
 - 3- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في هذا السياق "الأداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها WRIGHT ,ET1998:259
 - 4- إذ يتم التركيز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها ، درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه ، و مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله
 - 5- البعد البيئي الداخلي و الخارجي للمنظمة: الأداء" النتائج المتحققة نتيجة التفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها - و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها" ZAHAR ET 298:1989; PEARCE
 - 6- مدخل المنظمة" يعتبر الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة و الأحداث التي تشكل داخل المنظمة 40:1998; WIT ET MEYER
- المفهوم الشمولي" الأداء نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة " 308:2001; DAVID.
- إذ يتفق المنظرين و الكتاب والمدراء على أن الأداء مفهوما جوهريا في المجال الإداري النظري أم التطبيقي ، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو العقل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.
- يمكن النظر إليه بصورة واقعية من خلال المفاهيم السابقة للأداء تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استقلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمحاور تلاءم المنظمة وطبيعة عملها إذ يوضح مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ومستوى تنفيذ خططها.
- 2- أهمية الأداء: يتمحور أهمية الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، تجريبيا، إداريا⁵²:
- فمن الناحية النظرية : يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، يمثل الأداء اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة
 - من الناحية التجريبية : تستخدم أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

⁵². وائل محمد صبحي إدريس ،-و طاهر محسن منصور الغالي،مرجع سبق ذكره-ص40

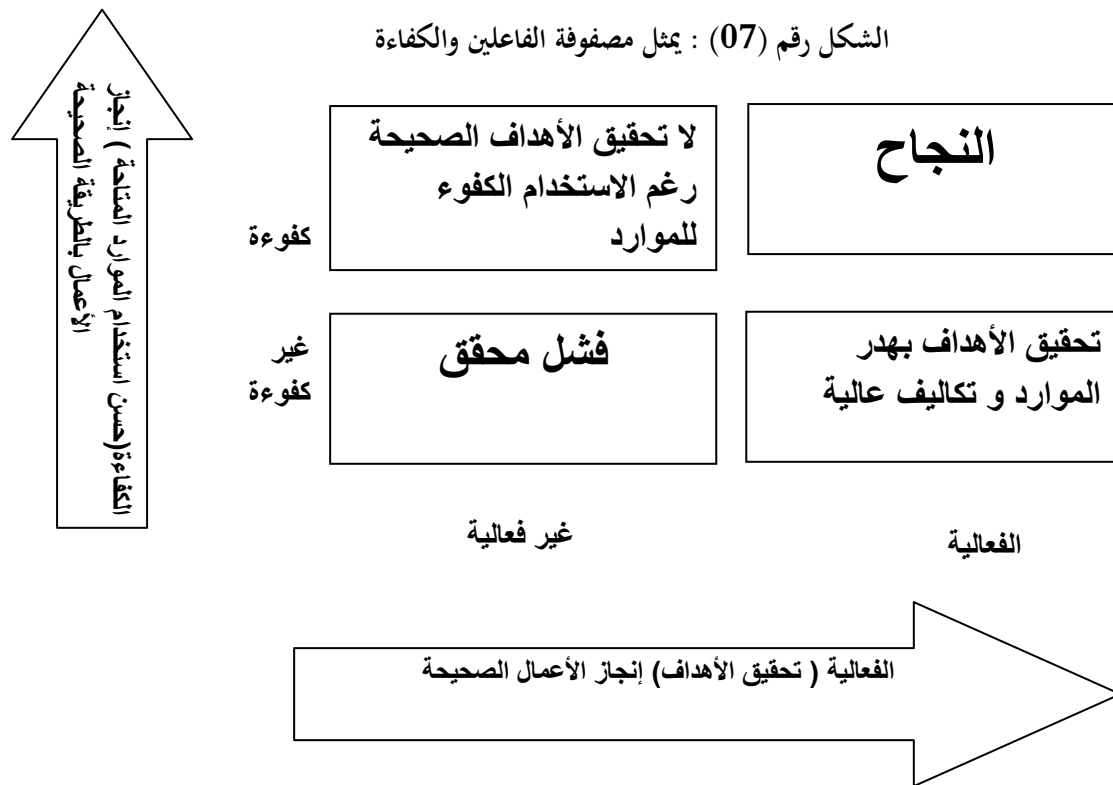
- أما من الناحية الإدارية : من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

الشكل رقم(06): يوضح العلاقة بين الفاعلية و الكفاءة



المصدر: . :وائل محمد صبحي إدريس ، و طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن".

نلاحظ من الشكل أنه: تبدو العلاقة بين الفاعلية و الكفاءة كبيرة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فاعلية وليست كفؤة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق و مواءمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المنظمة فاعلة و كفؤة في نفس الوقت ، و لغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق و مواءمة ثلاثة قضايا أساسية، و هي الأهداف ، و مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب ، و كذلك النتائج المحققة ، و مدى قربها و بعدها عن الأهداف المحددة مع الوسائل المستخدمة. هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي و كمي ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة و طبيعتها و مدى دقة الأهداف المحددة و قرب النتائج المتحققة من هذه الأهداف



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى 2009

يتضح من الشكل أن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة و الفاعلية هي وحدها القادرة على النمو و الازدهار و إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات الغير كفوة و الغير فعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة ، أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطع البقاء من خلال تحقيق أهدافها و لكن ليس بالكفاءة المطلوبة و ربما لا تستطع التنافس في المدى البعيد، إلا أن المنظمات الكفوة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح ، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوة

الفرع الثاني : مفهوم و أهمية قياس الأداء و صعوبات ذلك⁵³

1- مفهوم قياس الأداء : يعرف على أنه يوجه أعمال وأنشطته مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الأهداف المطلوبة، والتعرف على نقاط القوة والضعف، إذ يعتبر من بين أهم المركبات الأساسية لوجود المنظمة.

1 - يعرف أيضا: على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، وبالأخص مراقبة وتوثيق الجوانب التي تساعد على التقدم نحو تحقيق غايات المرغوبة ومخطط لها

"مقياس الأداء تعطي للمنظمة صورة مهمة وواقعية حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، أي أداة تساعد المنظمة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها"

2 - أهمية قياس الأداء:

مقاييس الأداء الفعالة تساعد المنظمة على فهم واستيعاب ما يلي :

- مستوى جودة أعمالها.
- هل أن المنظمة تمضي قدما في تحقيق غاياتها.
- ما هو مستوى رضا عملائها.
- هل إجراءات أعمال وعمليات المنظمة تسير وفق الرقابة الإحصائية
- هل هناك ضرورة لإجراء التحسينات وأين توفر للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

يتألف مقياس الأداء من رقم ووحدة قياس فالرقم يبين لنا الجانب الكمي أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو بهدف معين.

⁵³ وائل محمد صبحي إدريس ، و طاهر محسن منصور الغالي مرجع سبق ذكره " ص 68-69

الجدول رقم (02) يوضح تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المنظمة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز العمل في الوقت المحدد وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى 2009

3) صعوبات قياس الأداء: ⁵⁴

ترجع صعوبة قياس أداء أي منظمة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل لمثل تلك المنظمات ،نورد فيما يلي أهم تلك المشكلات و الصعوبات:

⁵⁴ ، بثينة راشد الكعبي و م.م. قاسم علي عمران ،مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد 2011/87 "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير هادفة للربح " دراسة تطبيقية في مستشفى د. كمال السامرائي .

- طبيعة الخدمات المقدمة
- تعدد و تعارض الأهداف و الأولويات
- غياب التحديد و الدقة لمهام الأجهزة المختلفة
- الروتين في الأجهزة خاصة الحكومية
- الضغوطات السياسية
- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين قطاعين الحكومي و الخاص
- غياب المنافسة
- قياس الأداء المضلل

المطلب الثاني : تقييم و قيادة الأداء⁵⁵

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم و أهمية كل من تقييم الأداء و قيادة الأداء

الفرع الأول : تقييم و أهمية الأداء

يمكن طرح التعاريف التالية:

1. **تقييم الأداء هو :** " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية ، بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة "
2. **تقييم الأداء هو :** العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفصلي بالأداء المستهدف و تحديد نواحي القوة و الضعف في الأداء ، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرارية للمؤسسة
3. **يعرف على أنه :** دراسات و بحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة و تبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية و كيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا

من التعاريف السابقة نجد أن :

⁵⁵. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في مؤسسة اقتصادية جزائرية" - دراسة حالة بعض مؤسسات " ،رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص، الإدارة الإستراتيجية إشراف دكتور: محمد بوهزة 2012/2011، ص 16-20

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاهما ، هو الأداء المخطط و مخرجاتها الأداء الفعلي .
- تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء فعلي و المخطط (فجوة الأداء)
- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة و يحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول
- الفرق الجوهرية بين قياس الأداء و تقييم الأداء : هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الاختلالات و السبل الكفيلة بعلاجها و بالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم

و يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء :

- **على مستوى الاقتصاد :** متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو اقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا و بيان الانحرافات الحاصلة ، أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لها.
- **على مستوى المؤسسة :** الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف و من ثم استخراج الانحرافات الناشئة و تمهيد تشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل
- **على مستوى الفرد :** تبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم و المستمر لانجاز الفرد للعمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل

2-أهمية تقييم الأداء : تتمثل أهمية تقييم الأداء في:-⁵⁶

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات و الأقسام و بالتالي تحسين أداء المنظمة ككل
- تحديد سبل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي و كذا على مستوى المؤسسة
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعة
- المساعدة في اتخاذ القرارات و لاسيما الإستراتيجية منها

⁵⁶، ميمر حنفي ، t.p . eng . business development consultan "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن " 2004 ص 50

- يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية و هي :- العوائد - المخاطر - رد الفعل الأطراف ذوي المصلحة

الفرع الثاني : قيادة الأداء و أهمية قيادة الأداء و مميزاته

1- تعريف قيادة الأداء:

تعتبر قيادة الأداء من المفاهيم المهمة عند دراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار هذه الأخيرة المسؤولة عن قيادة الأداء في المؤسسة

تعرف عملية قيادة الأداء على أنها: " عملية نشر المعلومات بشأن الأهداف و الوسائل المستعملة لتحقيقها ، كما أنها عملية حيوية و فعالة تعمل على التنسيق و الربط بين الأنشطة الإستراتيجية من أجل تحقيق هذه الأهداف

- تعرف أيضا على أنها : " خطوة إدارية تربط الإستراتيجية و الأعمال التشغيلية و تعمل على نشر الإستراتيجية داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى إعداد و متابعة معايير الأداء الموضوعية ، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"
- و تعرف كذلك بأنها" مجموعة عمليات تتكون من : مراقبة التسيير، تحليل، تشخيص، ربط و تغذية عكسية لكل من الإستراتيجية و الهيكل و الأنشطة"

من خلال هذا التعريف: نستنتج أن قيادة الأداء هي " نظام عملية شاملة و مستمرة و عملية إستراتيجية مهمة ، كما أنها تعتبر جوهر عملية قياس و تقييم الأداء

2- أهمية قيادة الأداء :

له أهمية بالغة في المؤسسة يمكن توضيحها فيما يلي :-

- المساعدة في إعداد الإستراتيجية لأنه يركز على قواعد التشخيص للأنشطة و العمليات و كذا يعتبر جوهر العملية قياس و تقييم الأداء ، لأنه يساعد في تحديد المعايير المناسبة من أجل قياس الأداء و من ثم تقييمه لمعرفة الفجوات الحاصلة
- توفير معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار
- التنسيق بين مختلف الأنشطة و الوحدات التنظيمية للوصول إلى الأداء المقصود
- قيادة الأداء نظام و عملية إدارية تعمل على جعل الإستراتيجية عملياتية ، و ذلك بالتنسيق و الربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة
- يستعمل عند قيادة الأداء مجموعة من الأدوات (الخرائط، لوحة القيادة، محاسبة التسيير....)
- و من هنا تتجلى الأهمية البالغة لقيادة الأداء ، و لاسيما الأهمية الإستراتيجية أي جعل من الإستراتيجية أفعال تشغيلية (ترجمة) و ذلك بالاعتماد على أدوات تسمى أدوات قيادة الأداء

3- مميزات قيادة الأداء

و يتميز نظام قيادة الأداء بالخصائص التالية:-

البساطة: سهل الاستعمال و سهل التعديل و هو يتكون من عدة أهداف و عدة مؤشرات

الوضوح: يتكون من مؤشرات ملموسة ، واضحة و سهلة الفهم و يتكون من قواعد من أجل استعمال هذه المؤشرات

مرتبط بالإستراتيجية: مؤشرات قيادة الأداء تساعد في ترجمة الإستراتيجية في المستويات التشغيلية

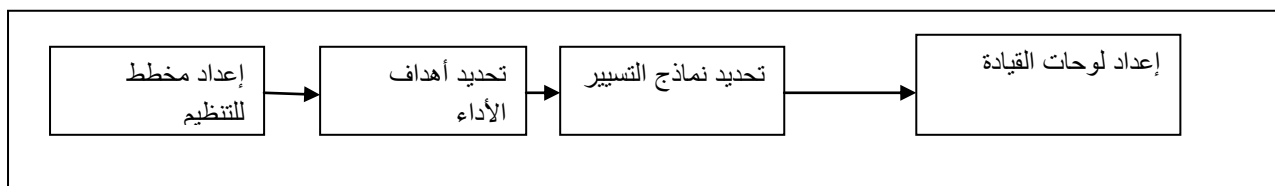
التكيف: تتكيف المؤشرات مع التغيرات الحاصلة في المحيط و الإستراتيجية

التكامل: شامل لكل جوانب المنظمة و يعمل على الربط بين مختلف المستويات

4- إعداد نظام لقيادة الأداء:

يمر ب أربعة مراحل نوضحها في الشكل التالي

شكل رقم (08) مراحل إعداد نظام قيادة الأداء



المصدر: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير"

من خلال الشكل نلاحظ إن الإعداد لنظام قيادة الأداء يمر بأربعة مراحل و هي:-

إعداد مخطط للتنظيم : في أي مكان في المنظمة يتم الإعداد لقيادة الأداء ، و غالبا ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذه العملية، حيث بناء على الإستراتيجية الموضوعية و الأهداف يتم اشتقاق و تكوين نظام لقيادة الأداء يكون موافق لهذه الأهداف الموضوعية

تحديد أهداف الأداء: أي تحديد الأداء المرغوب الوصول إليه من طرف المؤسسة

تحديد نماذج التسيير : تحديد هذه الأخيرة حيث تكون مناسبة لمقاييس الأداء الموضوعة في المرحلة الثانية ، حتى يسهل تصنيف هذه المقاييس ، و التالي إمكانية تحقيقها و منه تحقيق الأهداف العامة

تصميم لوحات القيادة: بهدف تسهيل عملية مراقبة نموذج التسيير الموضوع و المساعدة في اتخاذ القرارات ، كما يساهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات

الفرع الثالث: تجديد نظام القياس⁵⁷

النقد الرئيسي الموجه لأنظمة قياس الأداء، هو أنها يمكن أن تبقى ساكنة لا تأخذ في الاعتبار احتياجات المستقبل، عند تنفيذ أي نظام اداء فإن المشكلة العامة تكمن في بعض القياسات المختارة التي لا يمكن أن تطبق بسبب ان جمع البيانات للقياس المرغوب فيه ليست سهلة ، عندما تكون هذه الحالة فكثيرا ما تستخدم التدابير البديلة، و إذا لم نكن دقيقين ستظل هذه الإجراءات في النظام لمدة طويلة قبل أن تكون طريقة جمع البيانات للإجراءات المطلوبة قد أصبحت متوفرة ، و الرسالة الأساسية هي أن القياس لا يجب أن يظل ساكنا و يجب أن يظل قيد المراجعة المستمرة لضمان أن القطار لن يخطأ المحطة.

إن المشاكل التي صاحبت نظم قياس و تقييم الأداء إضافة إلى ظهور المتغيرات البيئية الحديثة و أثرها على أداء المؤسسات قد دعت إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس و تقييم الأداء يتصف بما يلي:

- الارتباط بالأهداف الاقتصادية للمؤسسة الاقتصادية
 - وضع مقاييس جديدة للأداء تلائم بيئة الأعمال السائدة و إعادة النظر فيها دوريا
 - سهولة استخدام المقياس ووضوحه و الانخفاض النسبي للوقت و الجهد المستغرق في عملية القياس
 - استخدام المقاييس المالية بجانب المقاييس غير المالية المستخدمة في تقييم الأداء
 - ضرورة تغيير مقاييس الأداء على مدار الوقت لكي تعكس ملامح التقنيات الصناعية الحديثة المستخدمة و يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمور ثلاثة هامة :
1. **الإنتاجية:** التي تتبع أداء المؤسسة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية و التركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المؤسسة ، مع خلق قيمة جديدة لمخرجاتها
 2. **الجودة الشاملة:** و تتم باهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء
 3. **التنافسية:** و التي تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بمجاذيباتها لعملائها و مساهمتها في الأجل الطويل.
- إن المؤشرات التي ساد استخدامها و استهدفتها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية و صافي الربح و العائد على الأصول ، و تؤثر بدرجة قليلة على القرارات اليومية و تحفيز الموظفين و تعكس أحداث ماضية و من ثم فهي لا ترتبط

⁵⁷ عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحظنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف " رسالة الماجستير، في إطار مدرة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة" من إعداد تحت إشراف د. بوقرة رابح

كثيرا بالأحداث الحالية ، و التي يتوقع ان تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل ، و قد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة و إدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال، و يظهر الجدول (03) الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية و الحديثة

جدول رقم (03) يوضح لتطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء

أنظمة قياس الأداء الحديثة	أنظمة قياس الأداء التقليدية
تستند على استراتيجية المنظمة	تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية
تستند على القيمة	تستند على الكفاءة / الكلفة
توافق الأداء	المبادلة بين الأداء
التوجه بالعملاء	التوجه بالربح
التوجه بعيد الأمد	التوجه قصير الأمد
التركيز على مؤشرات الفريق	التركيز على المؤشرات الفردية
التركيز على مؤشرات التحول	التركيز على المؤشرات الوظيفية
رقابة التحسين	المقارنة مع المعايير
الغاية منها التقييم و المشاركة	الغاية منها التقييم
تؤكد على جهود التحسين المستمر	تعيق جهود التحسين المستمر

المصدر: . وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن".

و بذلك فإن عملية المقارنة بين الأساليب التقليدية و الحديثة للمحاسبة الإدارية، تبين أن هنالك محددات تؤثر في اختيار المؤسسات للأساليب و الأدوات في الألفية الجديدة تتمثل في الصناعة الإستراتيجية إضافة إلى مقاييس الاستدامة كالأداء البيئي و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهوم و الأهمية و الأهداف و

المميزات، ثم مكونات هذه الأداء و العلاقة التي تربط مكوناتها بعضها البعض

المطلب الأول : نشأة ، تطور و مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول التطرق إلى كيفية نشوء بطاقة الأداء المتوازن و أسباب ظهورها ، ثم أهم محطات التي مرت بها لتصبح على الشكل التي هي عليه الآن ، و من ثم إعطاءها مفهوم دقيق وواضح

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن⁵⁸

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن balanced scorecard جاءت لتحديد طبيعة العملية التخطيطية و عمليات رقابة الأداء الملائمة في عدة منظمات و ظهرت لمواجهة و التغلب على التحديات التي واجهت العديد من منظمات الأعمال، زيادة حدة المنافسة ، الذي أرغم إدارة المنظمات على الاهتمام الشامل بالعمل إذ لم يعد بإمكان الاعتماد فقط على المؤشرات المالية و المحاسبية و للتغلب على هذه التحديات جعل المنظمة تفكر في الانتقال من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث تعطي الشمولية و التركيز على جوانب متعددة من الأداء للمنظمة قدرة أكبر على الاستمرار و المنافسة و إرضاء العملاء و مختلف أصحاب المصالح. لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري و المالي فهي مدخل جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة و مصاحبا لمداخل أخرى كثيرة انعكست بالشكل الإيجابي على الممارسات الإدارية.

إذ يمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي و خبرات استشارية قادها العديد من الباحثين و المنظرين في العديد من الشركات في بداية التسعينات من القرن الماضي. و يعتبر كل من كابلان و نورتن أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن و تطوير أساسها و التي تزامنت مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي.

إن أهم التيارات الفكرية الإدارية و المالية التي صاحبت ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

- التطور الحاصل في مجال الجودة: إذ انتقلت من مفهوم رقابة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة ركزت على العملاء من خلال توفير خدمات و منتجات ذات جودة عالية تعتبر وسيلة لمساعدة المؤسسة على البقاء و الاستمرار

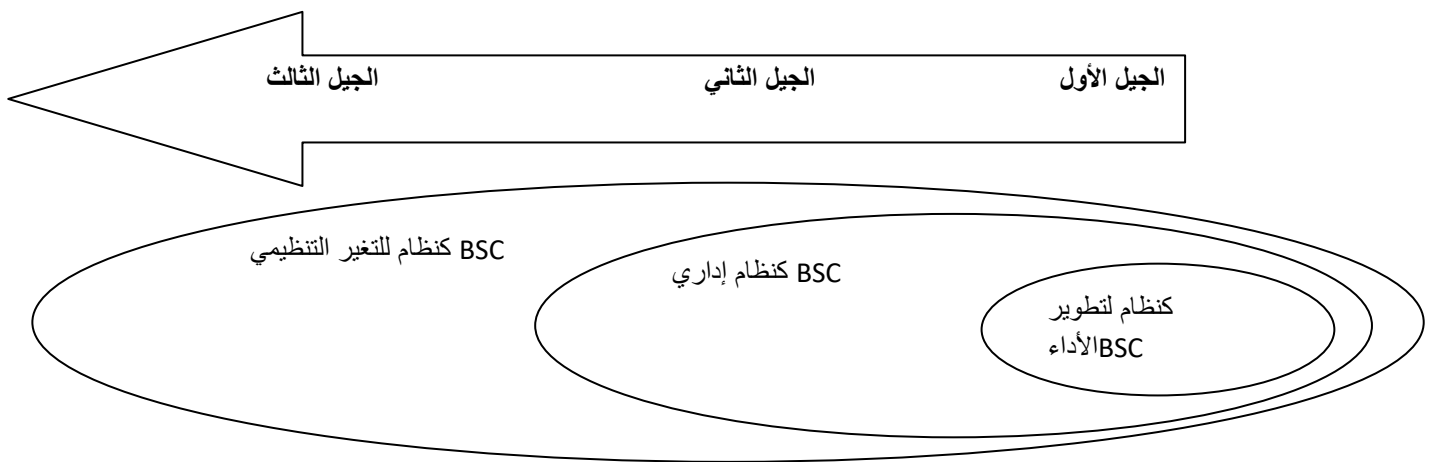
⁵⁸ وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 141-144

- تجربة المنظمات الأكثر نجاحا على الصعيد العالمي بتوسيع مداركها و زيادة اهتمامها بأبعاد أخرى بالإضافة إلى البعد المالي باعتبار أن هذه الأبعاد يرتبط بعضها بالقضايا الإستراتيجية بعيدة المدى و البعض الآخر بصحة إدراكها لبيئة و طبيعة التفاعلات التي تجري فيها
 - أشار بعض الخبراء و المتخصصين في المجال المالي و المحاسبي إلى أن التركيز على المفاهيم المحاسبية الإدارية التقليدية أدى بالإدارة إلى الإفراط في الاعتماد على الأرقام المالية و المحاسبية كمحصلة نهائية دون إدراك و معرفة ترابط جوانب الأداء المختلفة و انعكاس هذه الجوانب على الأداء الشامل.
 - التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات سهلت على الإدارة عمليات جمع و تفسير كميات كبيرة من المعلومات و ربطها مع بعضها البعض لتعطي نتائج أكثر مصداقية في التعبير عن الأداء الشامل
 - نتائج مقاييس الأداء المالي غير مرغوبة، ولدت الحاجة إلى ظهور و تطوير بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن مقاييس المالية التقليدية كالأرباح، مبيعات ، دخل اليومي، متوجهة لمعرفة الأحداث الماضية و ليس ما سيكون عليه الحال مستقبلا.
- كان ظهور الأول لبطاقة الأداء المتوازن و استخدامها الأول من قبل شركة analog devices عام 1987، استخدمت هذه المنظمة البطاقة لفحص و قياس الأداء و شملت جوانب خاصة مثل(سرعة التسليم للعميل، جودة،فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى مقاييس مالية)
- إذ أن هذا النظام شكل بداية لظهور أنظمة القياس المتوازنة ، و خاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة و المقترحة من قبل كل من كابلان و نورتن عام 1992. ظهرت نتيجة لحاجة مدراء منظمات الأعمال إلى مجموعة من المؤشرات عن أعمالهم بغية معرفة مستوى أدائهم.
- إن ظهور و تطور بطاقة الأداء المتوازن جاء عبر تضافر جهود عديدة و رغبة لدى منظمات رائدة في تطبيق هذه الأفكار الجديدة دون تردد باعتبارها أفكار مهمة تعطي مردودات إيجابية لعمل منظمات الأعمال و في واقع الحياة العملية.
- إن التطور الحاصل اليوم في تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال سبقته جهود كبيرة من قبل بعض المنظمات الرائدة و التي تبنت أفكار تطويرية بشكل أفكار رائدة لتصبح مشروعا تتبناه الإدارة العليا لهذه المنظمات و ترعاه ليكون برنامج عمل متفق عليه و ليصل في نهاية المطاف إلى منظور و مدخل شمولي تتقاسمه مختلف المستويات الإدارية و مختلف العاملين في المنظمة و هذا ما يمثل اليوم الحالة المتقدمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المنظمات الأوروبية و الأمريكية، في حين يمكن القول أنه لم تبدأ بعد تطبيقات جادة و منهجية منظمة في المنظمات العربية. إن التأكيد على التطور الحاصل في مناهج عمل المنظمات يبين أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه المبكر بداية التسعينات .(لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن كثيرا خلال السنوات الأخيرة)

الفرع الثاني : مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن⁵⁹

كان قبل يتم قياس الأداء من منظوره المالي وتطورت هذه العملية إذ أصبحت تضم ما يلي (الجيل الأول، الجيل الثاني، الجيل الثالث) و سوف نتطرق إلى كل جيل من هذه الأجيال الثلاثة

الشكل رقم (09) يبين مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير "

الجيل الأول 1992:

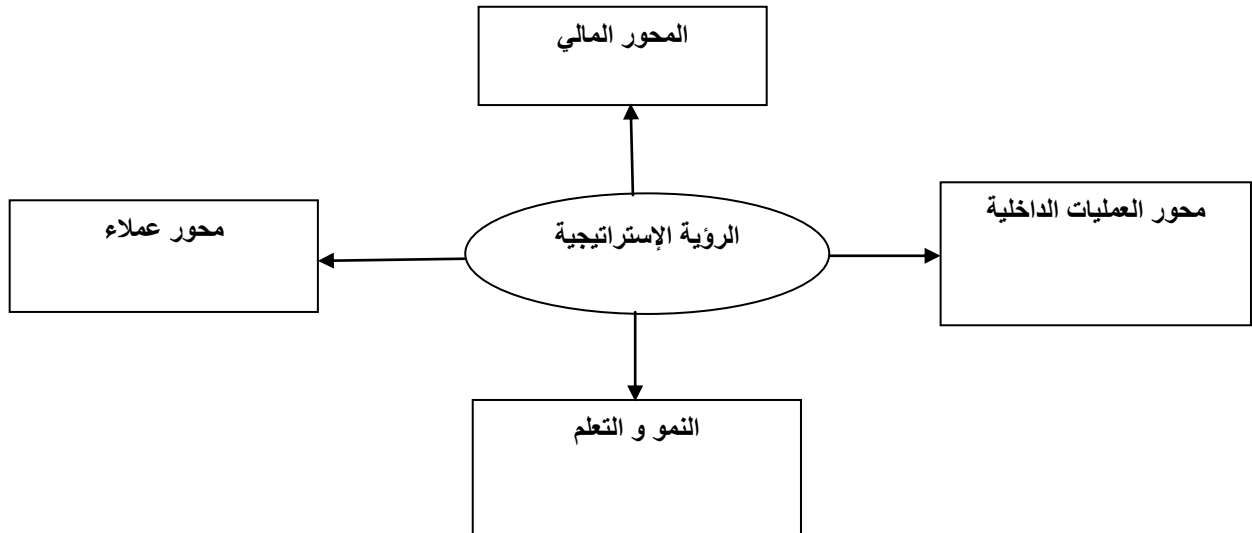
وصفت بطاقة التقييم المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء ، وإضافة قياسات غير مالية بمؤشرات عديدة إلى قياسات المالية

من الجديد الذي جاء به هو إضافة 3 منظورات أخرى إلى المنظور المالي وهم العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. حيث تم ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة الأربعة للمساعدة في عملية قياس الأداء. هذه الفكرة (ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات المنظمة) تؤدي إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المنظمة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف لما يسمى بالخارطة الإستراتيجية

⁵⁹ وائل محمد صبحي إدريس ، و طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره "، ص 146-150

يمكن إعطاء شكل بياني للجيل الأول للبطاقة:

شكل رقم(10) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في مؤسسة اقتصادية جزائرية".

نجد من خلال الشكل ان البطاقة في أول شكل لها كانت عبارة عن أربعة محاور تتوسطها الرؤية الإستراتيجية ، حيث كان دورها يقتصر على تقييم و قياس الأداء فقط

الجيل الثاني 1996:

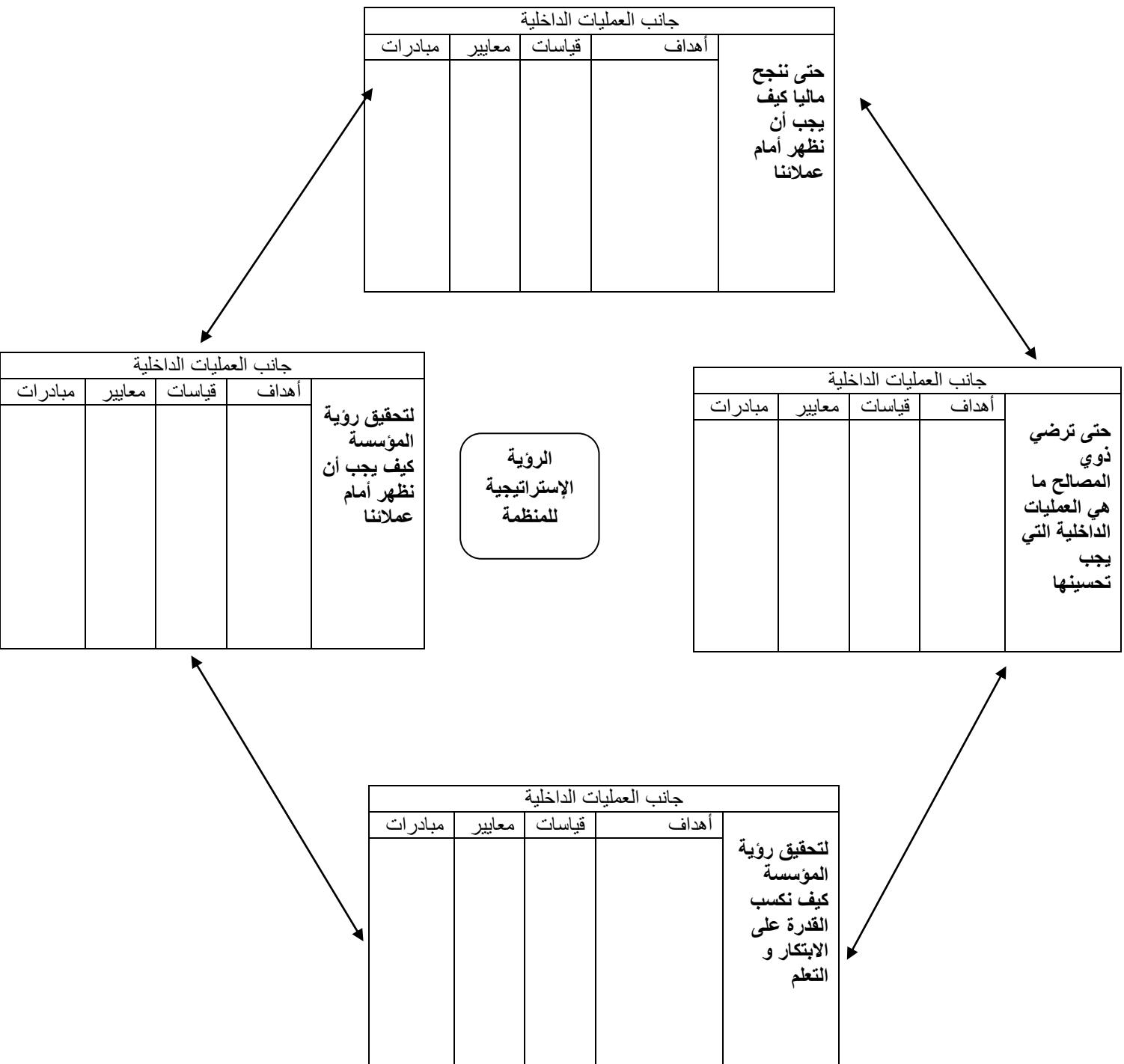
العديد من المنظمات طبقت الجيل الأول من بطاقة أداء متوازن ورافق تطبيق هذا الجيل الكثير من المشاكل أهمها :

- التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة التقييم المتوازن.

تم إضافة في هذا الجيل ترجمة هذه المنظورات إلى تساؤلات تعني رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور هذه التساؤلات هي :-

- كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم (من المنظور العالي) وذلك للنجاح ماليا؟
- كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها (من منظور العملاء) وهذا لتحقيق رؤية منظمة الأعمال؟
- ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمة الأعمال (منظور العمليات الداخلية) وهذا لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء؟
- ما هي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين (منظور النمو والتعلم)؟ لتحقيق رؤية لمنظمة الأعمال عدم مقاومة التغيير ومواجهة التحديات التي توصل إلى التطور في عام 1996 نتيجة للتغيرات والتأثيرات التي مثلها كل من (P.NORTON,BOBERT S , KAPLAN ET DAVID) انتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة وتلعب دورا أساسيا لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المنظمة أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الإستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، سوف نوضحه في الشكل التالي

الشكل رقم(11) يبين الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في مؤسسة اقتصادية جزائرية".

- الجيل الثالث 2000 :

مثل نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء.

يساعد المنظمة إلى الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات التي تؤدي إلى فحص وتحديد هذه الأهداف بدءا من الخطوة الأولى حتى النهاية في إطار التوجه العام للمنظمة.

ويتكون الجيل الثالث من :

- بيان الاتجاه : يوضح القرارات الشاملة وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- الأهداف الإستراتيجية : تبين مساهمة الاتجاه العام وذلك من خلال إعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح
- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات : يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين منظورات الأول : يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.
- في حين يركز المنظور الثاني : على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور العالي
- المقاييس والمبادرات : تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن و خصائصها

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:⁶⁰

1. بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة
2. بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات
3. بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة
4. "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجي المترابطة" إذ لم يعد التقرير المالي يمثل الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أنشطتها و رسم تحركاتها المستقبلية كابلان و نورتون 1992
5. يعرفها GERING AND KEITH; 2000: "أداة تستخدم لنقل و توصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات و المستويات الإداري المختلفة، و أيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات ، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة ، بما يدعم قوة المنظمة و موقفها التنافسي و ذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية و المحاسبة عن نتائجها المستهدفة".

إذ توحد جميع مقاييس المنظمة، و تمثل فكرتها في التركيز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة و أعمالها و ذلك من خلال مراعاة الاعتبارات التالية: (الأبعاد : الزمني المالي و غير مالي الاستراتيجي ، البيئي)

2- خصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن :⁶¹

قدم (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة و مركبة لقياس و إدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، و كذا نتيجة لقصور النظام

⁶⁰ . محمد عبد المطلب ، الطويل للاستشارات الإدارية و التدريب ملتقى عقد خلال الفترة 11-15 أبريل 2009

⁶¹ . وهبة مقدم ، ورقة بحث مقدمة بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة "

التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، و يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً و مالياً.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً و أفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.

و بالتالي تعريف شامل: " بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء و يترجم إستراتيجية المنظمة إلى أهدافاً محددة و مقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر ."

و قد سميت بطاقة الأداء المتوازن لأن التوازن فيها يعكس ما يلي⁶²:-

- التوازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل
- التوازن بين المؤشرات المالية و غير مالية

⁶² . منى إبراهيم خليل المدهون وعبير عياد أحمد البطنجي، مرجع سبق ذكره، ص 79/52.

- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي
- التوازن بين الأداء الداخلي و الخارجي

كما تقوم البطاقة على ثلاث ركائز أساسية و هي :

العلاقة السببية: سلسلة من علاقات السبب و الأثر بين محاورها الأربعة (حيث يحدد سلسلة العلاقات المنطقية بين الأصول المادية و المعنوية في التنظيم و تحويل المعنوية إلى المادية)

محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية و غير مالية (الربط مع النتائج المالية: من خلال أن لكل هدف روابط قوية و ذات تأثير كبير على النتائج المالية)

العلاقات المالية: العلاقات السببية و محددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية(ربط المقترحات المتعلقة بقيمة تعامل العميل مع المنظمة و العمل على تعظيم القيمة)

و منه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة و الجديدة في ميدان الإدارة و القيادة ذات أهمية بالغة، و قد انتشر العمل بها في كبريات المؤسسات العالمية

المطلب الثاني : أهمية ، و أسباب الاهتمام بطاقة الأداء المتوازن⁶³

نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية، الأهداف التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن ، و ذلك بالإشارة إلى أهم الأسباب الاهتمام بها و مميزاتها

⁶³ سمير حنفي ، مرجع سبق ذكره

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن، و أسباب الاهتمام بها

(1) أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن :

تتمثل أهميتها في النقاط التالية:

تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.

المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون.

توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعماليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.⁶⁴

(2) أسباب الاهتمام ببطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتلخص أسباب الاهتمام بها في ما يلي :

- وسيلة لمسح و فهم حاجات و رغبات العملاء و الإجراءات الداخلية و التعلم و النمو و البعد المالي
- تحديد غايات و أهداف الأبعاد الأربعة و مقاييس هذه الأهداف
- تحليل إستراتيجية و عمليات المنظمة بواسطة قياس بطاقة الأداء المتوازن
- الملائمة بين النتائج و مقاييس الأداء
- لوحة تحكم لأداء المنظمة

⁶⁴ علاء أحمد حس ، د. ميسوم عبد الله أحمد، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد السابع 28 أيار 2011 " قياس أداء جامعة الموصل و تقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة) .

- تقوم بترجمة الإستراتيجية إلى برنامج عمل
- تساعد في اتصال و ربط و توصيف جميع عناصر المؤسسة
- وسيلة للتدريب و التعليم
- وسيلة لتصميم برامج المكافآت المبنية على الأداء
- وسيلة لقياس عمليات التغيير داخل المؤسسة

الفرع الثاني : أهداف بطاقة الأداء المتوازن، و مميزاتها

1- أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى :

- تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية و العمليات
- تهيئة و توضيح خط و مسار الرؤية و الإستراتيجية لكافة العاملين
- دعم التواصل بين الإستراتيجية و تنفيذ العمليات و التأكد من توفر المتطلبات
- رسم و توضيح خارطة الطريق و ربط الأسباب بالنتائج لوجهات النظر الأربعة
- تعزيز و مساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية
- توحيد و تقوية الاتصال بين المساهمين و الموردين
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة
- بناء التوازن بين عوامل و مؤشرات النجاح الحرجة

2- مميزات بطاقة الأداء المتوازن:⁶⁵

تتميز بطاقة قياس الأداء المقارن بعدة نقاط تمثل أهمها :

- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة : على سبيل المثال يتمثل هدف الشركة في إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأکید النمو، لذلك فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية. يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا العميل وحصصة السوق أيضا الدخل التشغيلي وثروة

⁶⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص60.

المساهمين. إن كل مقياس في بطاقة قياس الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الإستراتيجية التي تؤدي لتحقيق النتائج المالية.

● تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة : ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. واسترشادا بطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية الشركة وقامت بعض الشركات بتطوير بطاقات قياس الأداء المتوازن إلى مستويات الأقسام. حيث تتطلب الاستراتيجيات المختلفة بطاقات مقاييس مختلفة، فبفرض أن شركة معينة لمفاضلة المنتج وذلك بتصميم منتجات معينة لعمل رقائق شبكات الاتصالات. فالأمر يتطلب هذا تصميم لبطاقة القياس يتناسب مع إستراتيجيتها. على سبيل المثال في الجاني المالي : تقيم كم من دخلها التشغيلي إيراداتها من المنتجات الجديدة والعملاء الجدد، أما في جانب النمو والتعلم : تقيس وقت تطوير المنتج الجديد، وبالطبع تستخدم بعض المقاييس المتواجدة في بطاقة القياس الأداء المتوازن لشركة أخرى على سبيل المثال : نمو الإيراد، ومعدلات إرضاء العميل، وأوامر وقت التوصيل، والتسليم في الحال، نسبة عمال الصنف الذين تم تشجيعهم لإدارة العمليات، معدلات رضا الموظف ، هي مقاييس هامة في الإستراتيجية الجديدة، وما يجب الحرص عليه ومراعاته بدقة أن تتناسب بطاقة قياس الأداء المتوازن مع إستراتيجية الشركة.

● تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية. في بعض الأحيان ينوي المديرين الاعتماد على الابتكار ، والجودة ورضا العميل في حد ذاتها، حتى ولو لم تحقق أرباحا مالية. كما تؤكد بطاقة قياس الأداء المتوازن على المقاييس المالية كجزء من برنامج لتحقيق أداء مالي مستقبلي، وعندما تكون مقاييس الأداء المالية و غير المالية متصلة بدرجات مناسبة ، فإن العديد من المقاييس غير المالية متصلة بدرجات مناسبة، فإن العديد من المقاييس غير المالية تتقدم كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي، ففي العديد من الشركات الرائدة نجد أن التحسينات في العوامل غير المالية أدت إلى تحسينات في العوامل المالية، لأنها اهتمت بدراسة الأصول غير الملموسة التي تعمل على :

- إيجاد علاقات طويلة مع العملاء.
- تقديم منتجات حديثة ومتطورة وبجودة عالية.
- تقديم توابك الحاجات والرغبات وبخدمات قليلة التكلفة وبفترات إنتاج قصيرة.
- إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.
- التمكن من استخدام تكنولوجيات ونظم المعلومات أفضل استخدام.
- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي: فالنظام المحاسبي التقليدي في بيئة تحكمها التقارير السنوية والتقارير ربع السنوية ويتركز هذا النموذج على بناء الأصول الداخلية الملموسة ويجب على هذا النموذج التوسع ليتضمن تقييما للأصول غير الملموسة والتي تمثل عنصرا حرجا في نجاح المنظمات.
- إن إضافة الأصول غير الملموسة في عملية التقييم تمكن المنظمة من :
- توصيل التطوير إلى الأطراف الداخلية والخارجية.
- إظهار الآثار السلبية في القوائم المالية عندما يتم استهلاك المنظمة لأسهمها في الأصول غير الملموسة.

- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس : متجنبة توالد مقاييس عوامل الإدارة لنجاح الإستراتيجية.

المطلب الثالث : مكونات و أبعاد بطاقة التقييم المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى مكونات بطاقة الأداء المتوازن و الأبعاد المرتبطة بهذه البطاقة بالإضافة إلى العلاقة التي تربط هذه الأبعاد فيما بينها

الفرع الأول : مكونات بطاقة الأداء المتوازن⁶⁶

تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي (Kaplan & Norton, 2000 : 43) :

الرؤية المستقبلية Future vision والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
الإستراتيجية Strategy والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو الخطط التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

المنظور Perspective مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور، وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة التقييم المتوازن وهي المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

الأهداف Objectives إن الهدف بيان معنى الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

⁶⁶ أوائل صبحي إدريس ، د طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

المقاييس Measures تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

المستهدفات Targets والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

ارتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect Linkages والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا-إذن) و من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.

المبادرات الإستراتيجية Strategic Initiatives هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

الشكل رقم (12) يوضح مكونات بطاقة التقييم المتوازن

الرؤية المستقبلية (الهيئة التي ستكون عليها منظمة الأعمال مستقبلاً) الاستراتيجية (خطة تحقيق الأهداف)				
ارتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect Linkages والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن)				
المنظور المالي للمنجاح مالياً، كيف يجب أن تبدو أمام المستثمرين؟	المنظور للعملاء لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن يبدو أمام عملائنا؟	المنظور العملياتية الداخلية لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ما هي الأعمال التي يجب أن تتميز فيها؟	المنظور التعلم والنمو لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدراتنا للتغيير والتحسين؟	مكون نحو أي استراتيجية تحلل لتدفع باتجاه التنفيذ
				المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية
				تعكس أداء التقدم باتجاه تحقيق الأهداف يفترض في تكون كمية
				بيان أو تصوير كمي لقياس الأداء في وقت ما في المستقبل
				برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عمليات التنفيذ والإيجاز على المستويات التنظيمية الدنيا

المصدر: . وائل محمد صبحي إدريس ، و طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن".

الفرع الثاني : الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن⁶⁷

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو.

إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

(1) المحور المالي:

يحتوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

(2) محور الزبائن:

إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل

⁶⁷ محمد رجب محمود بدر ، "دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح"، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية "جامعة الأزهر- غزة " ، ص50

(3) محور العمليات الداخلية:

حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسها، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

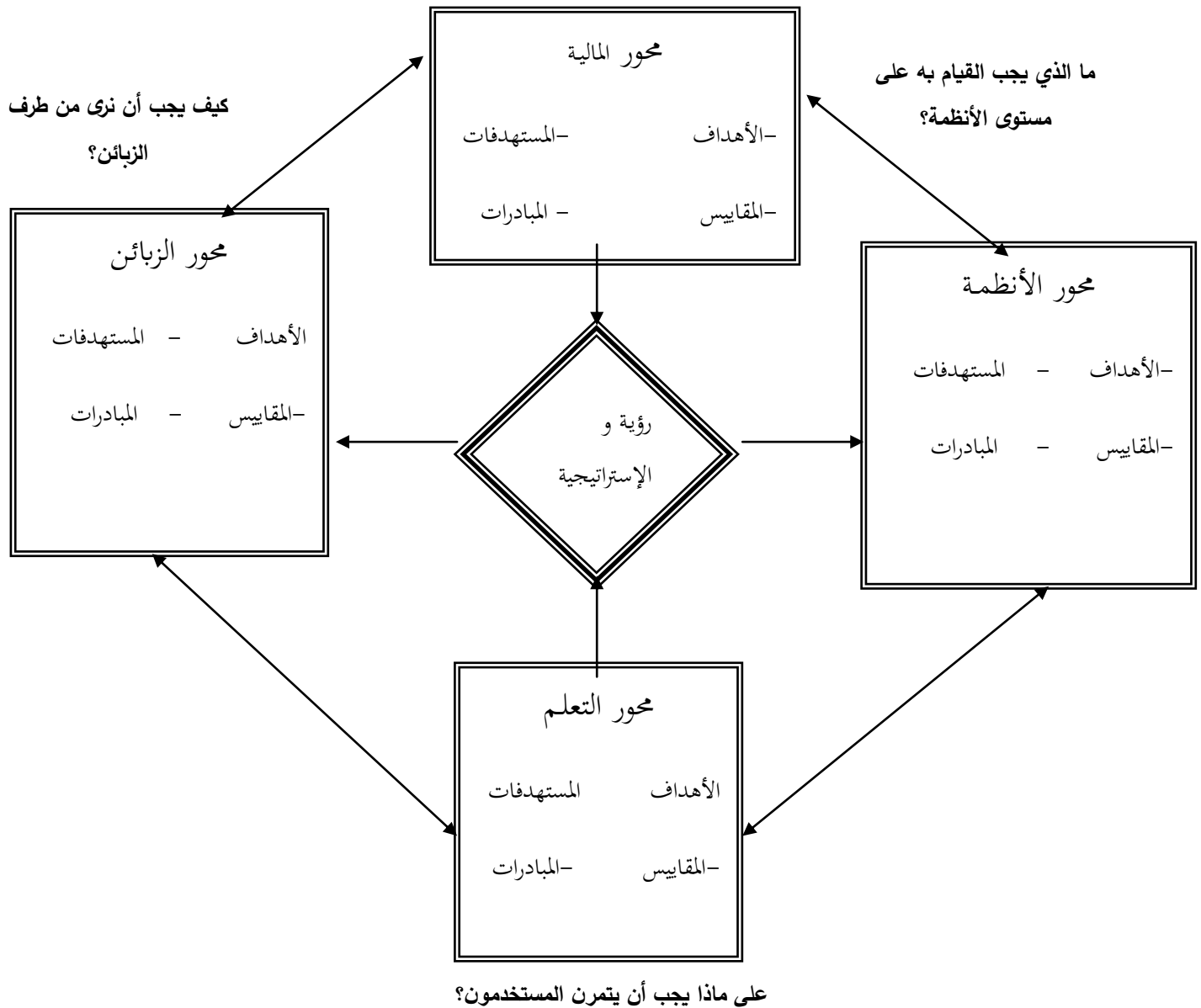
(4) محور التعلم النمو:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

الشكل (13) : محاور قياس جدول القياس المستقبلي

ما الذي يجب جلبه للزبائن؟



المصدر: دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير"

و يرى (AURELI,SELENA، 2010) أن كل جانب من الجوانب الأربعة لنموذج بطاقة الاداء المتوازن يشمل على أربعة نقاط:

الأهداف: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالنموذج

المؤشرات : تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف

المستهدف: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة

المبادرات: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

و تظهر هذه المكونات على النحو التالي الموضح لمحور البعد المالي كمثال على ذلك:

الشكل رقم(14) يوضح مكونات كل جانب في نموذج المقياس المتوازن للأداء

الأهداف المالية	الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرات

المصدر: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" مذكرة مقدمة
لنيل شهادة الماجستير"

فمثلا يكون الهدف زيادة رضا العميل عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربح سنوي (مثلا) يقيس رضا العميل عن الخدمة، و قد تكون هناك مبادرة لتحقيق ذلك ، مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع العملاء أو غير ذلك . و يلاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية

كما قد يكون من المناسب أن يكون عدد المؤشرات في كل جانب في حدود الخمسة أهداف بحيث يكون المجموع أقل من عشرين هدفا. لاحظ أن هذه هي أهداف الإدارة العليا و التي سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها. و بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي مضاعفة الجهود من العاملين للوصول إلى أهداف و مؤشرات الأداء المناسبة لتحقيق إستراتيجية الإدارة

الفرع الثالث: العلاقة بين المحاور الأربعة⁶⁸

ترتبط المقاييس الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية و لهذا فقد أكد كل من نورتن و كابلان على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية و غير مالية ، و يتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات و محركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية. كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه ، فمثلا إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد، و هذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية و منه تحقيق المردودية للمؤسسة، و من هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية التي تعرف على أنها: " شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات"⁶⁹

و قد افترض كل من كابلان و نورتن وجود سلسلة من العلاقات السببية على النحو التالي:

إن مقاييس النمو و التعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي و تؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، و بالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضا محرك للمقاييس المالية . و بتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقاييس الأداء المتوازن ، يتم ترجمة الهدف المالي ، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف ، و بتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

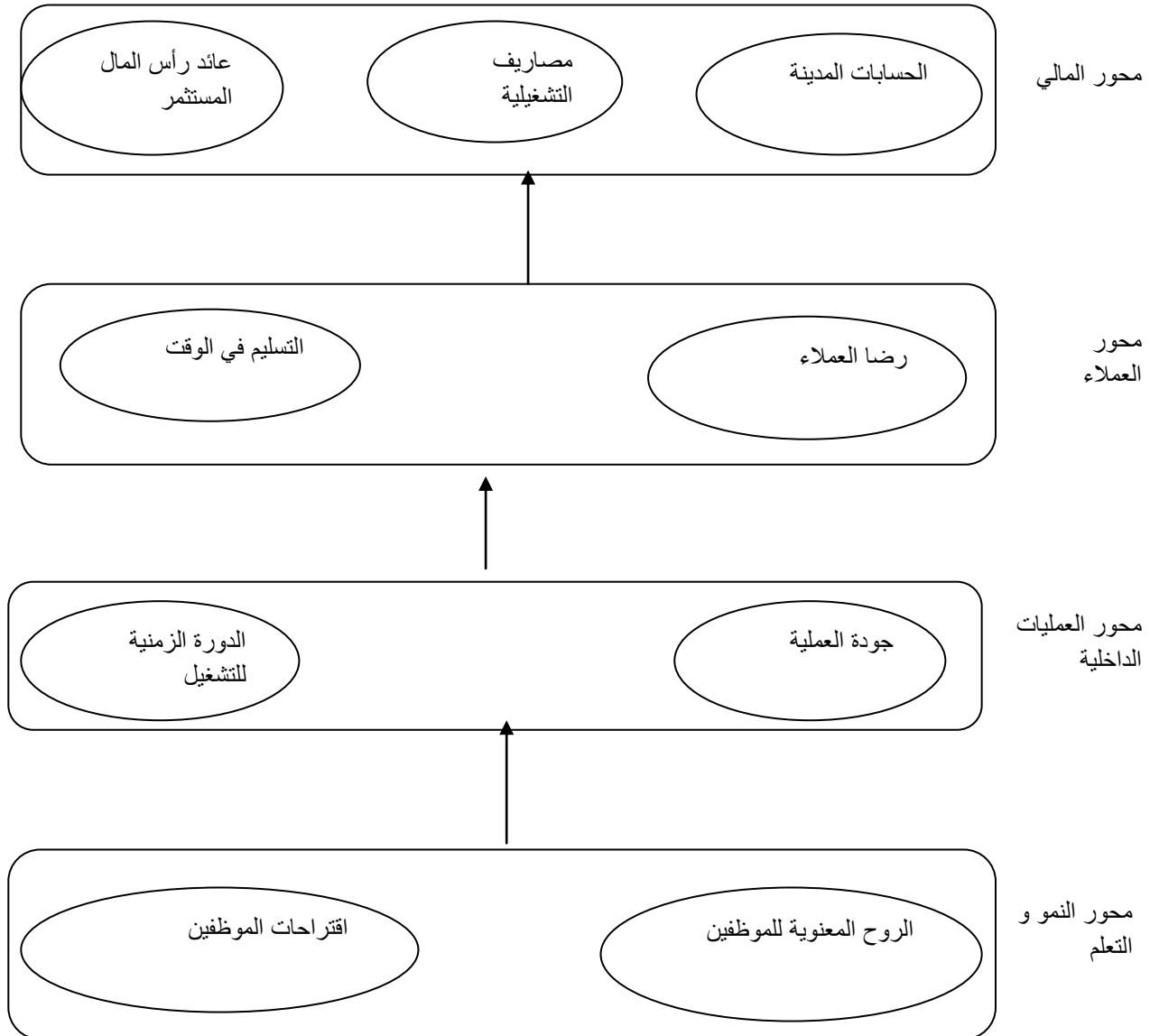
⁶⁸ . صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره ، ص 37

⁶⁹ R.KAPLAN.D. NORTON , THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION ;harvard business school press .2005 p69

و يتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض ، و أن الأهداف المالية(تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلا) المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، و إن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء(ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على رأس المال المستثمر .و على فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دورا رئيسيا في الحصول على ولاء العملاء و هما تسليم المنتجات في الوقت المناسب و جودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي ، و لتحسين المتغيرين المذكورين(وقت التسليم و الجودة) لابد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير ،و أن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية(ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية) ، و تستطيع المنظمة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب و التعليم للموظفين و تحسين مهاراتهم(ضمن محور التعلم و النمو) لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي ، يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء و المساهمين ، و كذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو و التعلم، يجب أن تؤدي إلى تطوير و تحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى.

و الشكل التالي يبين هذه العلاقة جيدا:

الشكل رقم(15): العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



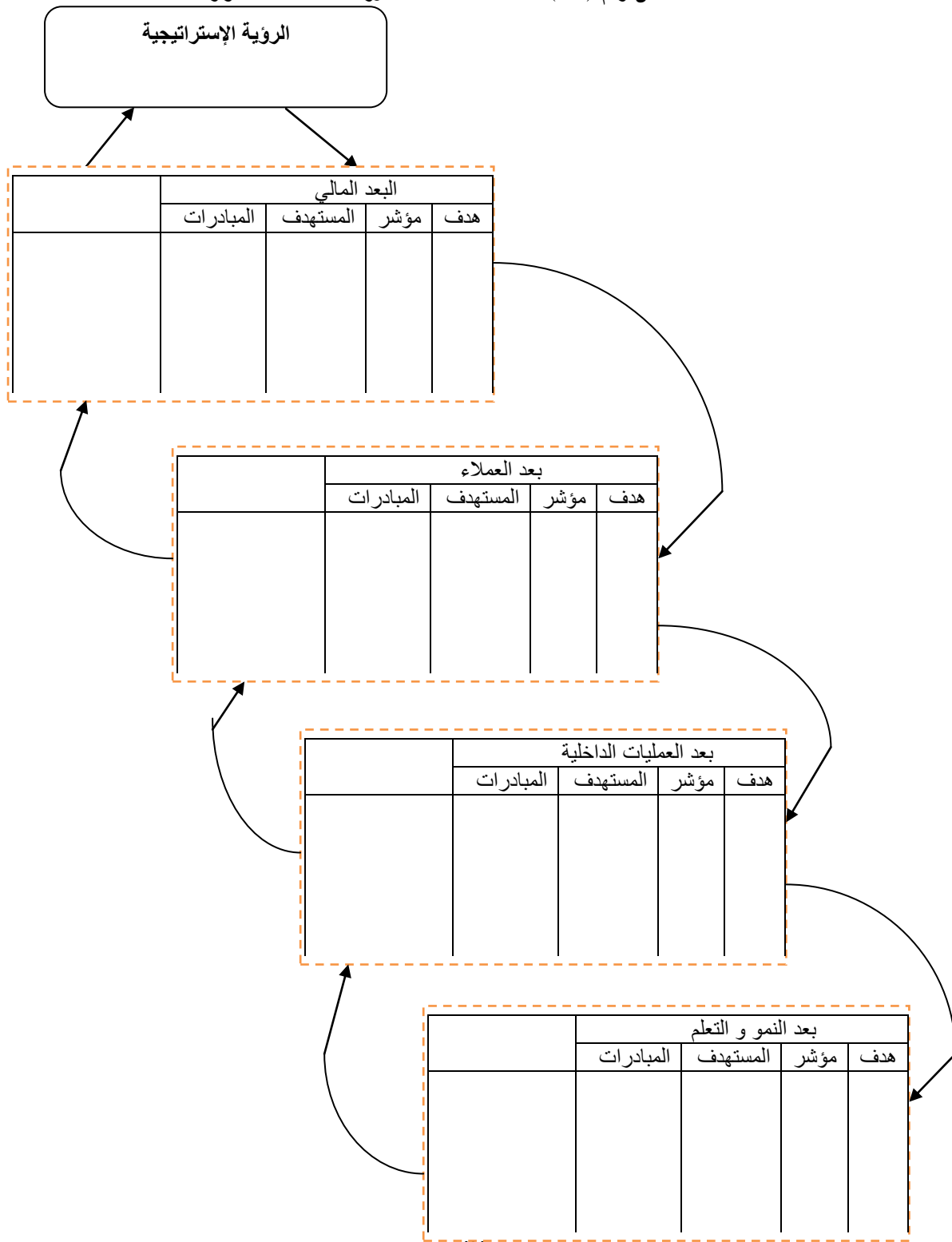
المصدر: . وائل محمد صبحي إدريس و د. طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن".

و يتبين من الشكل السابق ، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها و تصب في المحور المالي ، و هذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى ، حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين ، كلما أدت إلى تقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية للعملاء ، و هذا يؤدي إلى رضا العملاء بدرجة عالية اتجاه المنظمة ، و من ثم فإن هذا الرضا يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة ، و بالتالي زيادة العائد على رأس المال المستثمر . كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين و تطوير الإنتاجية ، و

بالتالي يقلل من المنتجات المعادة و يزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

و على الرغم من العلاقات بين المداخل الأربعة يفترض أنها في اتجاه واحد، إلا أن هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية و هذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (16): العلاقة التبادلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: . وائل محمد صبحي إدريس و د. طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن".

فالفترض الأساسي يظهر أن التحسن في منظور النمو و التعلم يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية و بالتالي تؤثر على درجة رضا العملاء . و بالتالي على النتائج المالية. أما العلاقات التبادلية، فتتضح بالقول في أنه التحسين في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة و التي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث و التطوير من ناحية، و من ناحية أخرى ، فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية و تكاليف البحوث و التطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة.

المبحث الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

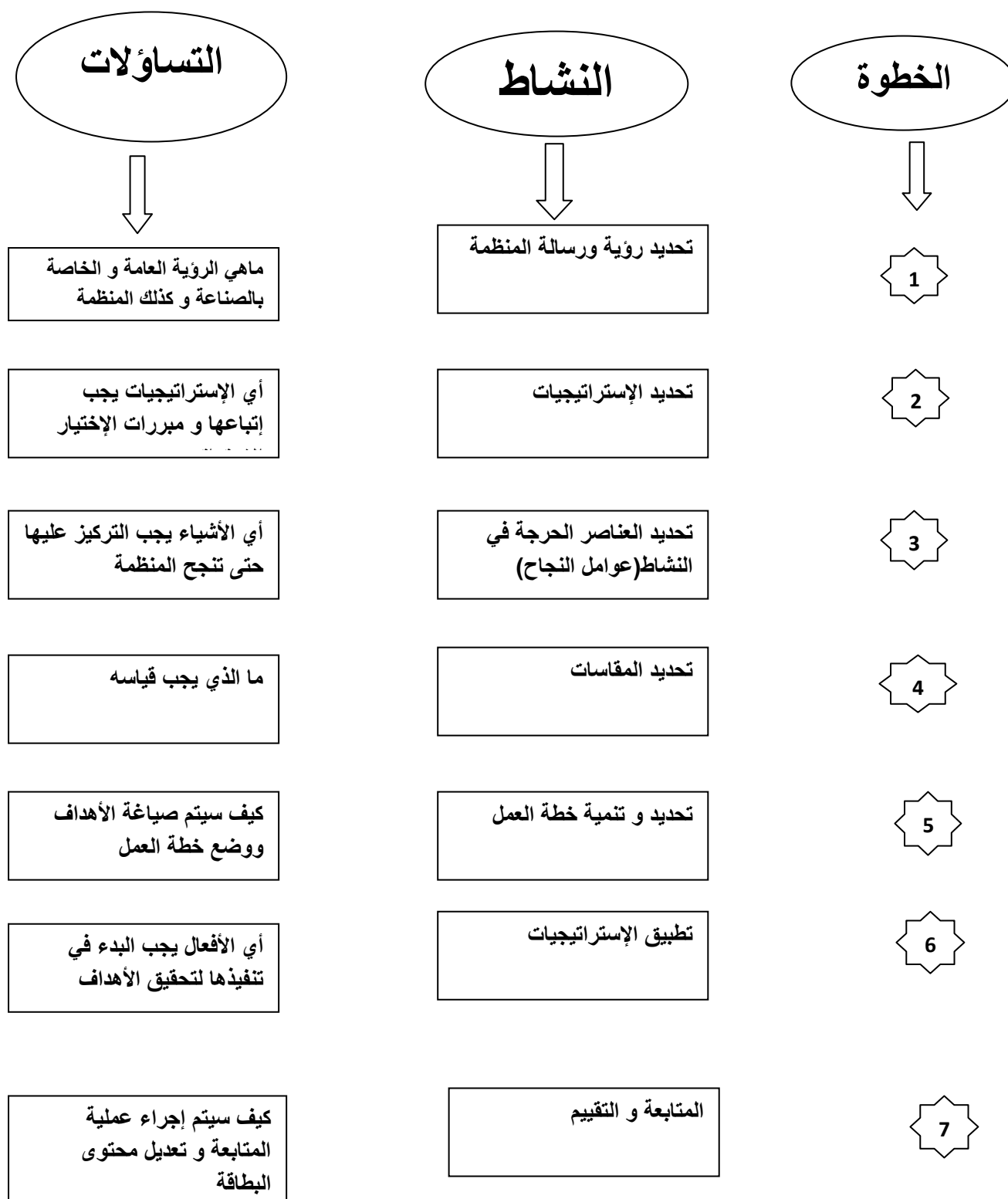
نتطرق في هذا المبحث إلى خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن ، و أهم العوامل و المقومات اللازمة لتطبيقها ، ثم الصعوبات و المشاكل المرافقة لها .

المطلب الأول : خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن⁷⁰

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

⁷⁰ جمال حسن محمد أبو شرخ، "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)" تحت إشراف د. سالم عبد الله حلس جامعة الإسلامية-غزة- كلية التجارة

الشكل رقم(17) يوضح خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: . وائل محمد صبحي إدريس و د. طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن".

و فيما يلي سنستعرض بشكل مختصر كل خطوة من خطوات المنهجية السابقة لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية

يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية و رسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية ، و بوجه عام إن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها العملاء (طلبة)، و قنوات اتصال مع الطلبة ، و مقاييس أداء مالي خاصة بها . و يتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص و متطلبات الخدمة و إلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي و دورها، و كذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل ، و يتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع مستويات الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة و رسالتها والغايات و الأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها و تتمثل هذه المجالات في خمسة مجالات هي:

(الطلبة) كيف يرانا الطلبة: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء (الطلبة) بتحقيق رضا الطلبة من خلال مقاييس الجودة ، الدقة في المواعيد، و تحسين الخدمات المقدمة لهم

القائمين على إدارة الجامعة: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر القائمين على إدارة الجامعة بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المؤسسة ، توفير رواتب الموظفين، زيادة القيمة التعليمية و زيادة الحصة من خريجي الجامعة

العمليات الداخلية : تركز مقاييس الأداء العمليات الداخلية على ما يجب أن تتفوق فيه في ضوء الإمكانيات و الموارد المتاحة للمؤسسة و هي تركز على جوانب ثلاث:

الجانب الأول: مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق رضا الطلبة و المحافظة عليهم و زيادة حصة الجامعة من خريجي الجامعة

الجانب الثاني: مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق قيمة على القائمين على إدارة الجامعة مثل: زيادة الكفاءة و تنمية مهارات العاملين في المؤسسة

الجانب الثالث: مقاييس تركز على حسن الأداء البيئي لتحقيق أهداف و متطلبات المجتمع الخارجي

التطوير و الابتكار : تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين و التطوير و الابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المؤسسة المجتمع: من وجهة نظر بعض الباحثين أن الأداء المجتمعي لا يعتبر محركاً مستقبلاً للأداء و إنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء

الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة ، و دورة حياة موادها التعليمية، و مستوى المنافسة الذي تتعرض له و إمكانياتها و مواردها الداخلية.

إذا كانت المؤسسة جديدة و في مرحلة النمو و تتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء(الطلبة) ، الأداء البيئي، التجديد و الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين ، و ذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج و الاستقرار و موقف تنافسي مناسب ، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجياتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي من خلال التحسين المستمر في مجالات التعلم و نظم المعلومات و الأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف و تحسين الجودة

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجيات العامة و ترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الأربعة و هو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية و تعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى و التي يمكن توضيحها في الجدول.

الجدول رقم(04) : الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
تغطية كافة التكاليف المطلوبة	الجانِب المالي(من وجهة نظر إدارة الجامعة)
رضا الطلبة الحصة من خريجي الجامعة الطلبة الجدد	جانِب الطلبة (وجهة نظر الطلبة)
تحسين طرق الأداء و التشغيل تبسيط المنهج العلمي ابتكار طرق جديدة	جانِب التشغيل الداخلي
التطور التقني في مجال التعلم البحوث و التطوير في مجال التعلم تطور نظم المعلومات و الأساليب الإدارية	جانِب التطوير و الابتكار و التحسين المستمر(النمو و التعلم)

المصدر: . وائل محمد صبحي إدريس و د. طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن".

الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بحركات الأداء

تختص هذه الرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لحركات الأداء الأربعة و لكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه و يراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي و معبرا عن حقيقته التطورية و التنافسية بأفضل صورة ممكنة و يمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لحركات الأداء في الرحلة السابقة كما يلي في الجدول

الجدول رقم(05): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
مثل دفع كافة رواتب العاملين و إنشاء مباني جديدة و غيرها	تغطية كافة تكاليف العملية التعليمية المطلوبة	الجانب المالي
تطور الخدمة التعليمية زيادة عدد الطلبة المنتسبين للجامعة عدد الطلبة الجدد ونسبة الجامعة منهم	رضا الطلبة الحصة من خريجي الجامعة الطلبة الجدد	جانب العملاء(الطلبة)
تطور مهارات العاملين التطور في المنهج التعليمي ابتكار طرق تعليمية جديدة	تحسين طرق الأداء و التشغيل تبسيط المنهج العلمي ابتكار طرق جديدة	جانب التشغيل الداخلي
معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية معدل تطور النشاط البحثي، مدى فعالية النشاط البحثي تطور نسبة الاستجابة لطلبات الطلبة، تطور زمن الدورة التعليمية	التطور التقني في مجال التعلم البحوث و التطوير في مجال التعلم تطور نظم المعلومات و الأساليب الإدارية	جانب التطور و الابتكار

المصدر: . وائل محمد صبحي إدريس - د. طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن".

الخطوة الخامسة: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل و التي تشمل الأفراد المسؤولين و جدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية و النهائية ، و يجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة و تعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية و أداء المستويات التشغيلية و التنفيذية فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، و يراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية (تطبيق الإستراتيجية)

و يتطلب تبيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، و هذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية و توزيع و تخصيص الموارد، و تحديد المسؤوليات ، و تدعيم البرامج، و يقوم فريق مشكل من المؤسسة لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن ، و يشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات و أنظمة المعلومات و تعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بهذه البطاقة

الخطوة السابعة: المتابعة و التقييم

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة قياس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية و عرضه على الإدارة العليا لمراجعته و مناقشته مع مديري الوحدات و الأقسام ، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي و رسم الأهداف و تخصيص الموارد

المطلب الثاني: مقومات و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و صعوبات ذلك

ستتطرق في هذا المطلب إلى مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، ثم عوامل نجاح التي تحكم تطبيقها، و في الأخير الصعوبات المرافقة لإعداد و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول : مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن⁷¹

وجد العديد من المقومات الأساسية التي لا بد من توافرها لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و هي:

التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية: لأن تحدي الأهداف الإستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن

الأخذ بمنهج النظام: يتوقف نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام ، على أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة إستراتيجي ، و ليس نظام قياس ، و هذا يتطلب دمج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة

وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن : أي لا بد للاستجابة للتغيرات البيئية و الضغوط التي تتعرض لها المنظمات مثل شدة المنافسة و التركيز على العميل ، و ظاهرة الاندماج الصناعي و غيرها

و قد أشار (Pim ; 1997) إلى أن هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية GOLDEN RULES الأساسية لتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن عرضها على النحو التالي :

يجب إدراك أنه لا يوجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات الأعمال ، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية و الخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات

ضرورة تبني و دعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين بالمنظمة

يجب إدراك إن تحديد و فهم إستراتيجية المنظمة إنما هو نقطة البداية في مشروع نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، فعندما يتم تحديد و فهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية ، و تعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة

يجب تحديد عدد محدود من الأهداف و المقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال ، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها ، و ما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري

يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ، و لكن يفضل البدء بتحليلات بسيطة و تقريبية ، بهدف التعلم و التحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل و التطبيق

⁷¹ زياد عبد الحليم الذبيبة، " مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصاريف التجارية اليمنية "دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية اليمنية جامعة الزرقاء-الأردن، أبحاث إقتصادية و إدارية - العدد التاسع جوان 2011 "

ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ، و من أعلى لأسفل التنظيم، و ذلك لإدراك التغيرات المستمرة
ضرورة إدراك دقة و بساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية ، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي
للنظام

ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين، مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك ، و ذلك
للتشجيع على التحسين

ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية و مقاييس كيفية
حيث أشار علام (2007) إلى إن المنظمة التي تقوم بتصميم بطاقة الأداء المتوازن أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو الهدف الرئيس من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما هي المشاكل الحالية التي يمكن أن تعالجها بطاقة الأداء المتوازن؟
- من هو المسئول عن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ؟
- من هم المشاركون في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما هي الوحدة التي سيتم البدء بها كعملية تجريبية؟ خاصة في منظمات كبيرة الحجم

الفرع الثاني: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن⁷²

1- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها :

- ديناميكية العمليات تقود المنظمة إلى التغيير
- بطاقة الأداء المتوازن تصف الإستراتيجية بعنق متصل
- ربط الأداء لتطوير و حشد صفوف المنظمة
- الاتصال المستمر يدفع بقوة التأثير الايجابي في العمل
- جمع أهداف الأفراد و التحفيز و المهارات الإستراتيجية
- جمع الإمكانيات و المخصصات المالية لتنفيذ الإستراتيجية
- عملية التغذية العكسية تشجع على التعلم و زيادة الخبرة المتبادلة
- كل مقياس يعتبر جزءا من سلسلة الأسباب و النتائج

⁷² جميل النجار، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة : نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة ميدانية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ورقة بحثية مقدمة من جامعة القدس المفتوحة "عقد خلال الفترة 16-17/10/2012 رام الله فلسطين.

- التوازن يحدث بين مقياس النتائج المتوقعة و الأداء الفعلي المحقق
- و تتمثل عوامل نجاحها من وجهة نظر بعض المنظرين:
- القيادة من الأعلى:
- تحيئة المناخ للتغيير
- التركيز على نشاطات التغيير
- عقلنة و تجميع جهود الإدارة

2- تحديد إستراتيجيات لكل نشاط:

- شمولية الاتصال لجعل التوجه العام
- وضع الأهداف المحفزة
- دمج نشاطات و مخصصات الميزانية مع التخطيط الاستراتيجي
- دمج الموارد و المبادرات

3- التركيز على الأصول المخفية بواسطة:

- إعادة هندسة العمليات
- تطوير المعرفة و جعلها في متناول الجميع

4- وضع إستراتيجية التطوير المستمر للعمليات:

- إستراتيجية التغذية العكسية لتشجيع التعلم منها
- الفرق التنفيذية تدير الإستراتيجية
- فحص الفرضيات و تكييفها و التعلم منها

الفرع الثالث: صعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن⁷³

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات و عقبات يجب تجنبها أو التكيف معها ، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة و هذه الصعوبات تتمثل فيما يلي:

- عدم وجود ترابط في عملية وضع الأهداف

⁷³ جبر إبراهيم الداعور، " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح " دراسة ميدانية كلية الاقتصاد و العلوم الغدارية جامعة الأزهر غزة ،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 21 ، العدد الثاني، يوليو 2013 ، ص 101 - 161.

- الربط الغير الواضح بين المقاييس و القيمة المتحققة بالنسبة للمساهمين
- الصعوبة و التكلفة العالية في الحصول على البيانات المطلوبة لقياس مدى احتياجاتنا
- التركيز على الحاضر علما بأن النقاط الحاكمة لنجاح الإستراتيجية إنما ذات بعد مستقبلي
- عدم كفاية التركيز على العناصر التي تقود تحقيق المقاييس و المعايير
- صعوبة تحديد الفجوة و الصراعات و التكرارات و التقاطعات في نظام المقاييس
- أكثر تعقيدا من التبسيط
- عدم وجود علاقة ارتباط بين المقاييس ووجهة النظر
- صلاحية قياس الأهداف و الوسائل
- ثبات وجهات النظر أو الأبعاد

المبحث الرابع : بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: 74

سنحاول التطرق في هذه المبحث إلى البعد البيئي و كيفية و طرق دمج في بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول :دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية و البيئية المرتبطة بالأداء ، و قد أشار كابلان و نورتن إلى أمور الخاصة بالبيئة و الصحة و السلامة المهنية ، حيث رأوا أنه عندما تكون تلك الأمور حيوية للإستراتيجية الناجحة فإن المنظمة تعمل في ظل فرض أن " الشركة مواطن صالح" أي المسؤولية الاجتماعية و أن المنظمات التي تواجه عملياتها مخاطر بيئية تحتاج إلى الاستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها و تنشده تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي لتعظيم قدرتها على تعيين موظفين جدد و الحفاظ على بقائها و استمرارها في المجتمع

⁷⁴ صالح بلاسكة ،مرجع سبق ذكره،ص52.

إذ تساعد بطاقة الأداء المتوازن على اختيار و تطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدمج كأهداف إستراتيجية للمنظمة و لخلق حوافز للتحسين المستقبلي لتلك المؤشرات على المدى الطويل بحيث يجب تطوير المقاييس الواعدة التي يمكن تتبعها بسهولة في الأجل القصير

المطلب الثاني : تحديد و اختيار مؤشرات الأداء البيئي: 75

تتعامل المنظمات مع كميات كبيرة من المعلومات البيئية الاقتصادية والاجتماعية، و تواجه تحديات لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس أدائها و اتخاذ قرارات التطوير ، و يمكن استخدام الأداء المستدام SPI لهذا الغرض فهي تغطي البعد الاقتصادي أو البيئي او الاجتماعي للاستدامة:

مؤشرات الأداء الاقتصادي: تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمنظمة و تركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المنظمة

مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المنظمة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل به

مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية و غير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية و الأرض و الهواء و الماء، و تساعد المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية و إظهار و ربط الأهداف البيئية للمنظمات و تطوير الموظفين

ويقصد بالاستدامة : الإستراتيجيات التطويرية التي تراعي متطلبات و رغبات أجيال الحاضر و المستقبل و الهدف المنشود من وراء هذه الجهود هو توفير توازن في المصالح التي تخدم الكل في الحقول الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية

و يعني كذلك مصطلح الاستدامة العلاقة بين النشاط الاقتصادي و استخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية و انعكاس ذلك على نمط حياة المجتمع بما يحقق التوصل إلى مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الاقتصادي و ترشيد استخدام الموارد الطبيعية بما يؤمن استدامتها و سلامتها دون إن يؤثر ذلك سلبا على نمط الحياة و تطوره

⁷⁵ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة . كلية التجارة. جامعة الأزهر (فرع البنات)، ص

المطلب الثالث: تقييم الأداء البيئي لمنظمات الأعمال

عرف الأيزو 14021 تقييم الأداء البيئي بأنه " منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة باختيار المؤشرات و جمع و تحليل البيانات و تقييم المعلومات وفق لمقياس الأداء البيئي و إعداد التقارير و توصيل المعلومات و الفحص الدوري و في النهاية تطوير هذا المنهج"

و يواجه معيار الأيزو 14000 انتقادا بسبب عدم اهتمامه بترتيب المؤشرات البيئية حسب أهميتها متواريا خلف افتراض أن الاستجابة لقوانين مطلوبة و من ثم فإن المؤشرات المرتبطة بها ستكون شديدة الأهمية، و رغما عن ذلك يحدد المهتمين في المنظمات بتطوير نظم الإدارة البيئية المؤشرات البيئية الممكنة و يختارونها بعناية و يرتبونها حسب الأهمية و ذلك لاهتمامهم بنجاح المنظمة

و من الأساسيات المستخدمة في اختيار المؤشرات البيئية الملائمة: التوافق البيئي، القابلية للمقارنة دوليا، القابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر، و يمكن تلخيص خصائص المؤشرات البيئية فيما يلي:

أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية و الضغوط على البيئة

أن تكون بسيطة و سهلة التفسير

أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة

أن يتم توثيقها بكفاءة و بجودة ملموسة

أن يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقا لإجراءات موثوقة

و يرى Stuart (2004) أن تقييم الأداء البيئي للمنظمة صعب و معقد بسبب اختلاف نوعيات الأداء و صعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية في الشكل المناسب، و بسبب صعوبة استخدام المعايير الخارجية في وضع المؤشرات اتجه كثيرة من مديري البيئة إلى مداخل تقليدية لجعل الأرقام ذات دلالة و هي:

– التشكيل(الصياغة): و يتم استخدامه بعد معرفة المسائل التي تقاس و كيفية قياسها،و يكون المؤشر فيه عادة على شكل نسبة،و تتم بصورة أفضل عندما يتم تكوين النسبة بين المؤشرات المرتبطة بسلسلة السبب و التأثير ، حيث أن التأثيرات البيئية تمثل آثارا جانبية لأنشطة المنظمة فإن هناك ندرة في إيجاد رابطة مباشرة بين المؤشر و أي عنصر تقيسه المنظمة كجزء من عملياتها

- الاتجاهات: يتم مقارنة الرقم خلال فترات زمنية، للمساعدة على إظهار اتجاهات الأداء، و ذلك المدخل يتجنب مشكلة إيجاد تفسير تام لكيفية حدوث التأثيرات البيئية، إلا أن فائدته محدودة بالنسبة لبيانات الاتجاهات حيث أنه لا يظهر العناصر التي تحرك المؤشرات و من ثم لا يوضح كيفية تغير الاتجاهات في المستقبل
- مقارنة الأداء المرجعي: و يتم عن طريق مقارنة المؤشرات في المنظمة بمثيلاتها في المنظمات الأخرى ، و يكمن التحدي في تحديد الحالات المشابهة بدرجة دقيقة و التي يكون فيها قياس مؤشر معين له نفس المعنى في كلا المنظمتين ، و المؤشرات البيئية قد تكون ذات أسباب مختلفة و من ثم تظهر مشاكل في تقدير التشابه و الاختلاف بين المنظمات
- و قد لوحظ في الآونة الأخيرة تقارب الاتجاهات في المداخل النظرية و العملية لتقييم الأداء البيئي فتقوم المنظمات المهنية بتطوير مقاييس الأداء البيئي و تقييم استخدام المؤشرات المتعددة للأداء البيئي و تصميم أطر لإعداد التقارير النمطية مما أرسى أسس نظام قياس نمطي يسمح للمنظمات بإدارة أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة و بمقارنة ذلك الأداء بالمستهدفة بصورة متواصلة

المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء البيئي ،كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الاداء المتوازن

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الإشارة إل مؤشرات التي تستخدم في عملية تقييم الأداء البيئي و كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الاداء المتوازن

الفرع الأول: مؤشرات تقييم الأداء البيئي

بالإضافة إلى الإيزو 14021 هناك مبادرات أخرى لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي مثل إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية GRI ، و إرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة و من دراستها يمكن تقسيم مؤشرات التقييم البيئي كما يلي:

مؤشرات الإدارة البيئية : و تتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمنظمة التي تختص بما يلي: الرؤية و الإستراتيجية و السياسة ، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية ، نظم الإدارة و التوثيق المتعلق بها ، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية ، و الاتصالات بالأطراف الداخلية و الخارجية ذات المصلحة

مؤشرات الحالة البيئية: و توفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل : سمك طبقة الأوزون ، متوسط الحرارة العالمية ، تركيز التلوث في الهواء و التربة و المياه.....الخ

مؤشرات الأداء البيئي: و تنقسم إلى:

- مؤشرات تشغيلية بيئية: و تتعلق بمجالات قياس الحيازة و المقاييس الفنية للمنتج/العملية، و مقاييس استعمال المنتج/العملية و تصريف المخلفات
- مؤشرات الأثر البيئي: و تتعلق بالمرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد و المياه و الطاقة، و انبعاثات الغازات

الفرع الثاني: كيفية دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن:

قد تعددت الآراء في كيفية إدماج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن ، و إن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية و الاجتماعية في البطاقة و هي :

- دمج المقاييس البيئية و المجتمعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة
- إضافة بعد خاص بأخذ الأمور البيئية و المجتمعية في الحسبان
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي المجتمعي

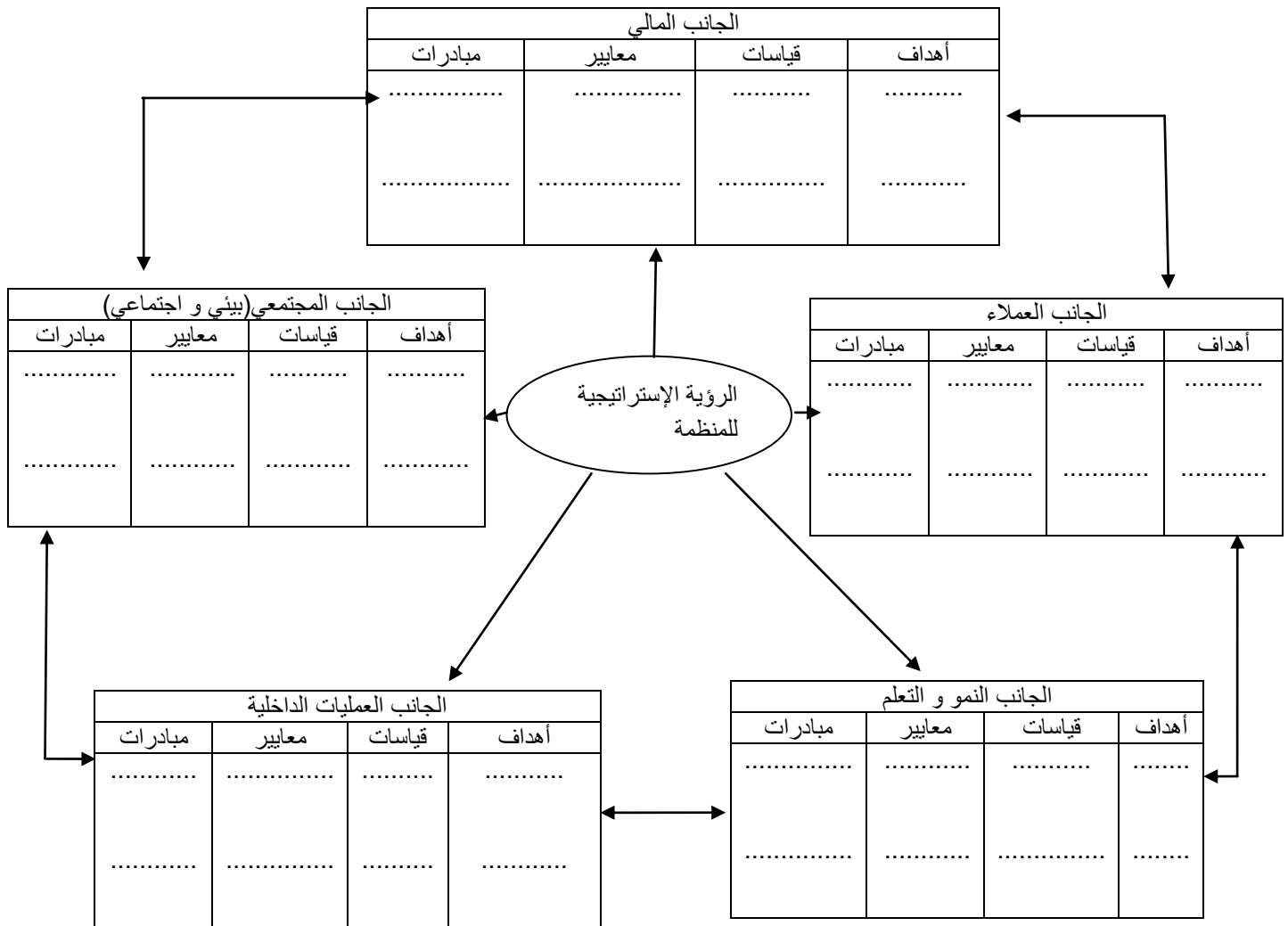
و يمكن من هذه الطرق الثلاثة ، استخراج خمس كفاءات لدمج البعد البيئي و الاجتماعي في البطاقة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة و هي:

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية Partial sbsc : نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأبعاد المتوازن التقليدية ، و التي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة ، ذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة و لكن تأثيره محدود من الناحية العملية
- بطاقة الأداء المستدام العرضية transversal sbsc : يتم إدخال المؤشرات البيئية و الاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، و تركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل ، و ذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ، و يتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف additive sbsc : يتم إضافة بعد خامس للاستدامة البيئية و الاجتماعية إلى أبعاد الأربعة للبطاقة ، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة و من الممكن تطبيقه في المنظمات المعرضة بدرجة كبيرة لأمور الاستدامة

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية total sbcs : و فيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها و من ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية ، و هي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية و الاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة shared services sbcs : و يطلق عليها كذلك بطاقة الأداء للخدمات المستدامة ، و هي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المنظمة فقط و هذا الجزء يكون مسئول عن البيئة.
- و تقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية و المجتمعية و ربطها بعلاقة سببية ، كما تحدد مؤشرات الأداء الحالية و المستقبلية لهذا البعد البيئي و الاجتماعي.⁷⁶

الشكل (18) الشكل التالي يوضح نموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة

المصدر: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير"



⁷⁶ صالح بلاسكة ،مرجع سبق ذكره.

انطلاقاً من هذا الشكل يمكن القول أنه تمت محاولة القيام بتكييف عمل نظام بطاقة الأداء مع ضوابط التنمية المستدامة من خلال دمج أبعاد الأداء المجتمعي (الأداء البيئي و المجتمعي) ليكون قياس و تقييم الأداء في المؤسسة متوازناً و مستداماً.

خلاصة الفصل:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظاما إداريا شاملا يربط الرؤيا الإستراتيجية بالأهداف المحددة و يترجم هذه الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية و غير مالية و يتم توزيعها على أبعادها الأربعة، و تترجم رؤية و إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فقط بل تركز أيضا على تحقيق الأهداف الغير مالية و ذلك لخلق توازن بينها و بين الأهداف المالية . و سوف نتطرق في الفصل المقبل إلى مدى تطبيق هذا النظام في الجامعة خلال القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي و كيف تربط الجامعة بين الأهداف المالية و الغير مالية.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لما مدى استخدام بطاقة

الأداء المتوازن في عملية

التخطيط الاستراتيجي في كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تمهيد :

إن الارتقاء بالتعليم الجامعي للوصول إلى الجودة المطلوبة يتطلب خطوات محددة تبدأ بالتخطيط القائم على الدراسة و تقييم الأداء السابق لتحديد نقاط القوة و الضعف ، و تقييم الأداء المستمر أثناء ممارسة الجامعات و الكليات التابعة لها لوظائفها المختلفة للتأكد من أن تلك الممارسات تتم داخل إطار الجودة المطلوبة و قد ظهرت أدوات للتقييم المستمر للأداء و التشخيص الداخلي و الخارجي لأوضاع التي تمر بها الكلية بشكل دائم و تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات ب التي تساعد المؤسسة في التعرف على نقاط قوتها و ضعفها و الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة و ذلك من خلال دراسة أبعادها الأربعة مما يوفر لها النجاح مستقبلا بتفادي العراقيل و المعوقات قدر الإمكان و الحفاظ على بيئتها، و تطوير الخدمة المقدمة لتحسين مستوى الطلاب .

و بناء على ما سبق سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري عن طريق محاولة دراسة مدى واقع استخدام الكلية لهذه الأداة أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي داخل هذه الكلية ، حيث قسمنا هذا الفصل التطبيقي إلى أربع مباحث كما يلي:

المبحث الأول تناول الجانب المنهجي

المبحث الثاني : التعريف بميدان الدراسة ”كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر –سعيدة”

المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبانة

المبحث الرابع. عرض نتائج الدراسة و مناقشتها و تفسيرها

و سنتطرق لذلك بالتفصيل فيما يلي

المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة المتبع ، و كذا مصادر جمع المادة العلمية ، ثم أدوات جمع البيانات الميدانية.

المطلب الأول : منهج الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى فرضيات الدراسة الخاصة بالجانب التطبيقي ، ثم المجتمع المدروس .

الفرع الأول : فرضيات الدراسة

إن فرضيات البحث محاولة ممكنة و إجابات محتملة على أسئلة البحث ، تستمد من أسس علمية ، و تتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية .

الفرضية الثانية: لا يوجد استعمال لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيعملية التخطيط الإستراتيجي و التي قسمناها إلى أربع فرضيات فرعية بحيث تحتوي كل فرضية على بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تطبيق لبعد العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الكلية.
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تطبيق لبعد العمليات الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الكلية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تطبيق لبعده النمو و التعلم في عملية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الكلية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تطبيق لبعده البيئي عملية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الكلية.

الفرع الثاني : مجتمع وطرق إجراءات الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة و إدارات الكلية و ثم ذلك في الوقت الضيق المخصص لإجراء البحث حيث كان لنا الرغبة في العمل أكثر و أخذ أكثر من جامعة عبر الوطن امتدت هذه الدراسة من 08 أفريل 2014 إلى 08 ماي 2014

2. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة ، حيث بلغت عينة الدراسة 60 أستاذ (ما بين أستاذ محاضر و أستاذ مساعد و أساتذة مشرفين على الإدارة التالي يوضح الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

3. طرق و إجراءات الدراسة

يعرض هذا الجزء الإجراءات و الخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية ، حيث يتناول منهج الدراسة ، و مجتمع الدراسة، و العينة التي طبقت عليها الدراسة إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة و خطواتها، و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج و من ثم تحقيق أهداف الدراسة، و فيما يلي تفاصيل ما تقدم:

• منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في تحليل البيانات و معرفة واقع الظواهر ، و المعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه " يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات ، و ذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن ، و تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة"

و يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " وصف منظم للحقائق و لميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية و صحيحة"

المطلب الثاني : مصادر جمع المادة العلمية

لقد تنوعت مصادر المادة العلمية بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي ،ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

الفرع الأول : الجانب النظري

تم الاعتماد على الكتب و المجلات و الرسائل و المذكرات الجامعية ،إضافة الى البحوث و الملتقيات ، و مواقع الانترنت في جمع المادة العلمية النظرية،وقد كان ذلك باللغتين العربية و الأجنبية .

الفرع الثاني : الجانب التطبيقي

لقد أعتد في جمع المادة العلمية في هذا الجانب على الاستمارة و SPSS.

المطلب الثالث:أدوات جمع و تحليل البيانات

نسلط في الضوء في هذا المطلب إلى الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل البيانات من مصادرها ، حيث سنتطرق إلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات ،ثم الأدوات الإحصائية المتمثلة في spss.

الفرع الأول : أداة الاستبيان

تستخدم للتعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدام أبعاد البطاقة مع دمج البعد البيئي في المؤسسات الحكومية (جامعة سعيدة) "كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير".
تتكون استمارة الدراسة من قسمين رئيسية:

❖ **القسم الأول البيانات الشخصية للمستقصى :** نهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على البيانات الخاصة بالمستقصى ، و الذي يكون في الغالب أستاذ مساعد ، أستاذ محاضر ، أستاذ التعليم العالي، حيث يركز هذا الجزء على معرفة الوظيفة التي يشغلها المستقصى و عدد سنوات الخبرة المكتسبة و الفئة العمرية بالإضافة إلى مستوى التعليمي.

❖ **القسم الثاني:** هو عبارة عن مجالات الدراسة و هي كالتالي:

المجال الأول: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الكلية، و يتكون من 11 فقرة.

المجال الثاني : يدرس استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي ، و تم تقسيمه إلى أربعة محاور هي:

- **البعد الأول:** يدرس بعد العملاء(الطلبة) و يتكون من 05 فقرات.
- **البعد الثاني:** يدرس بعد عمليات الداخلية و يتكون من 04 فقرات
- **البعد الثالث:** يدرس بعد النمو و التعلم و يتكون من 05 فقرات
- **البعد الرابع:** يدرس بعد البيئي و يتكون من 06 فقرات.

➤ وقد تبنت الباحنتان

في إعداد الاستبيان الشكل الملقا الذي حدد الاستجابات المحتملة لكسؤالوقد تم استخدام مقياس ليكرتالمتدرج بالنقاط الخمس لقياس
سالعباراتالسابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي : (1) (أوافق بشدة)،
(2) (أوافق لحد ما)، (3) (محايد)، (4) (لا أوافق ، (5) (لا أوافق على إطلاق.

الفرع الثاني: تعريف ب spss.

برنامج حاسوب بالإنجليزية⁷⁷ SPSS والحروف هي اختصارات (Statistical Package for the Social Science) ومعناها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أول نسخة من البرنامج ظهرت عام 1968 يعتبر البرنامج من أكثر البرامج استخداما لتحليل المعلومات الإحصائية في علم الاجتماع. يستخدم اليوم بكثرة من قبل الباحثين في مجال التسويق والمال والحكومة والتربية ويستخدم أيضا لتحليل الاستبيانات وفي إدارة المعلومات وتوثيق المعلومات.

نوافذ البرنامج للبرنامج ثلاثة نوافذ أساسية:

نافذة المعطيات Data view وهي تعرض البيانات

نافذة المتحولات Variable view تعرض المتحولات وخصائصها وهي ترتبط بالنافذة السابقة.

نافذة النتائج وهي مستقلة وتسمى SPSS Viewer وتعرض النتائج (الجدول - الرسوم - نتائج التحاليل الإحصائية).

**المبحث الثاني : التعريف بميدان الدراسة "كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة"**

نحاول التطرق في هذا المبحث الى التعريف بميدان الدراسة من حيث التعريف بالمجاهد الدكتور مولاي الطاهر و تاريخ و مفهوم و هيكل التنظيمي للكلية "العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-

⁷⁷ . <http://ar.wikipedia.org/wiki>. 22: 00/ 09.05.14

المطلب الأول : التعريف بالدكتور مولاي الطاهر⁷⁸

ولد الدكتور مولاي الطاهر يوم 25 نوفمبر 1925 بسعيدة⁷⁹ وهو الطفل الثاني في عائلة متكونة من خمسة أولاد وبنتين، أبوه سي الحاج محمد مولاي مالك لأراضي زراعية في ضواحي سعيدة وأمه الحاجة الزهرة رماس رحمهم الله، وكباقي إخوته التحق سي الطاهر بالمدرسة الأوروبية والمدرسة القرآنية، وأكمل دراسته الثانوية بوهران، في 1945 سافر إلى فرنسا وكانت "تولوز" أول محطة في مشواره، أين عمل بها كمراقب إداري في ثانوية وهذا ليستطيع مواصلة دراسته الجامعية، لينتقل بعدها إلى مدينة "تور" لتحضير شهادة ليسانس في الأدب الفرنسي، ثم غادر "تور" متجها إلى الشمال وتحديدا مدينة "لوران" ليطم دراسته ويمارس هوايته كرة القدم في نوادي المنطقة ليكون بعدها أحد مؤسسي فريق جبهة التحرير الوطني العريق. وكانت "رامس" رابع محطة يحط فيها الدكتور الطاهر رحاله ومنها بدأ اهتمامه بدراسة الطب حيث بدأ في تحضير شهادة دكتوراه التي لم يكملها إلا بعد سنوات في العاصمة الجزائرية وذلك لاحتياج الثورة لكفاءاته، وفيها أيضا تعرف على الأنسة "ليز" لاهتمام كلاهما بالأدب الفرنسي، والتي أصبحت بعد ذلك زوجته سنة 1951، ليتوج هذا الزواج ببنتين أمينة وزهرة.

منذ اندلاع الثورة التحريرية، كما أكدت لنا زوجته، ضاعف سي الطاهر مجهوداته من أجل الوطن حيث كان يردد أن الجزائر في حاجة ماسة إلى الكثير من الإطارات. الظروف التي تبعت الثورة ازدادت سوءا يوما بعد يوم على الجزائريين في فرنسا مما دفع سي الطاهر وآخرين إلى الانخراط في شبكات للتنظيم وجمع المال من المنازل، المقاهي المغاربية و الأوساط الثقافية و الطلابية والتي جعلت لمساعدة العابرين بمدينة "رامس" للذهاب إلى الحدود الجزائرية التونسية مروراً بألمانيا و إيطاليا.

كانت لدينا دائما بعض النقود مخبأة في إناء وهذا الأخير مخبأ كذلك بعناية وجاهزة لمساعدة العابرين. قالت زوجة سي الطاهر.

وفي عام 1959 ألتحق سي الطاهر بالحدود الجزائرية التونسية ملبياً نداء جبهة التحرير الوطني بمدينة "غردماو" أين التقى بالدكتور "نقاش" الطبيب المسئول للهيئة العليا "هوارى بومدين" آنذاك، حيث عمل مع أطباء آخرين على تنظيم قطاع الصحة الثوري و السهر على معالجة الجنود الجرحى في المعارك ضد العدو. بعد الاستقلال 1962 قرر سي الطاهر العودة مباشرة إلى الجزائر وبالتحديد إلى مسقط رأسه سعيدة.

⁷⁸. وثائق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

⁷⁹. دليل المركز الجامعي 2004، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، المركز الجامعي د. مولاي الطاهر بسعيدة، ص 07.

بعد تنصيب سي الطاهر في أوت 1962 على رأس مديرية الصحة لولاية سعيدة قرر السكن في الحجرة المخصصة للمنظفين بمستشفى سعيدة القديم في وسط المرضى، ولم يغادرها إلى بعد سنوات حيث اضطر هو وزوجته إلى تركها وذلك خوفا على ابنتيهما الصغيرتين من خطر الأمراض المعدية آنذاك كالسل .

مهمة إعادة البناء :

في عام 1962 كان القطاع الصحي الذي استلم إدارته سي الطاهر شبه منعدم كما أكدت لنا زوجته وأخته، كان ملزما البدء في العمل مباشرة مع ما تبقى من عمال الصحة بعد الحرب. عملت السيدة مولاي كطبية وأخته فاطمة كمرضة في البداية ثم كقابلة، زاد من صعوبة المهمة وجود هيكلين صحيين فقط في سعيدة آنذاك وهما المستشفى القديم ومركز ولد الكبير المتخصص في معالجة السل وكذا مغادرة العاملين بالصحة الفرنسيين بعد الاستقلال، لذا عمل سي الطاهر على بناء قطاع صحي يعطي الفرصة والحق لكل مواطني مدينة سعيدة في العلاج ، كان يساعد بنفسه في البناء والطلاء وغيرها من الأعمال ليتم افتتاح المركز الصحي بالرباحية في أقرب الآجال وقد كان يساعده القليل من الأطباء الفرنسيين الذين فضلوا مواصلة العمل بالجزائر مثل الدكتور: ستيفاني، كورن، كوي وكومتس، كما ساعدت المهمات الطبية من بعض الدول الصديقة في إنعاش الخدمات الصحية في سعيدة من بينها: المهمة الكويتية، أخرى رومانية و الصينية . واصل سي الطاهر مهمته رغم الصعوبات التي تلقاها مسلحا بإرادته وبالإمكانات القليلة التي كان يملكها، نذكر أن في تلك الفترة كانت القنابل المضادة للأشخاص التي زرعت من طرف المستعمر لا تزال تخلف العديد من الضحايا، وقد كان القطاع الصحي بسعيدة يأخذ على عاتقه مهمة علاج المصابين الوافدين من الجنوب. بالإضافة إلى كل هذا كان سي الطاهر متطوعا مع أطباء آخرين بمساعدة الهلال الأحمر الجزائري في ضمان الصحة في المناطق الريفية، بتنظيم حملات التلقيح، المعالجة وتوفير الأدوية الأساسية للمحتاجين وتوزيع الحليب على الرضع والأطفال وهذه العملية كانت تسمى "فطرة الحليب" التي كان هدفها محاربة سوء التغذية والفقر الذي خلفته سنوات الحرب والبؤس، صرامة وجد الدكتور مع نفسه، تجاه زملائه ومن حوله كانت أكثر الأشياء التي يتذكره بها كل من عرف هذا الرجل الطموح.

لم يتوقف الدكتور مولاي عن مطالبة السلطات العمومية آنذاك لإنشاء مركز صحي في كل بلدية حيث كان وراء بناء المركز الصحي بالرباحية، كما كان أول من وضع مركزا لحماية الأمومة والطفولة على المستوى الوطني وسعيدة كانت أول من أنشأ بها مركز من هذا النوع.

انطلقت شمعة الطبيب المجاهد، المنشئ البناء، طبيب المستضعفين يوم 07 نوفمبر 1999 عن عمر يناهز 74 سنة، دفن في مقبرة سيدي معمر بسعيدة، رحمه الله وأدخله فسيح جناته " إنا لله و إنا إليه راجعون"

المطلب الثاني: نظرة عامة عن تاريخ الكلية

الفرع الأول : تاريخ الكلية و مفهومها

1- تاريخ الكلية

إن كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تعتبر من الأقطاب الجديدة بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، غير أن عزم الرواد الأوائل جعل منه أهم الكليات على مستوى الجامعة علميا و بيداغوجيا. لقد جرى تعليم تخصص العلوم الاقتصادية و التجارية بالجامعة بفتح دائرة العلوم التجارية بعدد طلبة لا يزيد عن 200 طالب عام 2001، بعد عام من ذلك تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية كقسم تابع لمعهد العلوم القانونية و الإدارية، و بالنظر إلى تميز الدائرتين في أدائهما تم تجميعهما في معهد خاص هو معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مع تدعيمه بدائرة علوم التسيير، و في ظل ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة العام 2009 تم ترقية المعهد إلى كلية.

إن هذه النتائج التي ما لم يكن بالإمكان حصدها بدون الجهود الخالصة و النوايا الوفية، سيكون لها عظيم الأثر في المزيد من البذل و العطاء ما دامت هناك أهداف إستراتيجية مشتركة ستفضي إلى منعرج أهم للكلية في ظل الإصلاحات الجديدة للنظام الجامعي ليسانسن، ماستر، دكتوراه (LMD) و التي ستطعم بمخابر بحث في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و اتفاقات الشراكة و التعاون مع جامعات و معاهد وطنية و التي من شأنها تدعيم مسيرة الكلية و الجامعة معا .

ثانيا: مفهوم الكلية

تعتبر كلية سعيدة منارة علمية رائدة للمعرفة و الثقافة و خدمة الإنسانية و تعمل على إحداث نهضة مجتمعية شاملة، و هي تسعى للنهوض بالمستوى العلمي و الثقافي و الحضاري ، و تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعلم العلمي و التطور التكنولوجي ، و تشجع البحث العلمي و تساهم في بناء الأجيال و تنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية و الأخلاقية.

● غايات الجامعة:

- ❖ رفع مستوى البرامج التعليمية الجامعية وفقا لمعايير الجودة
- ❖ الارتقاء بالبحث العلمي و دعمه و استثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة
- ❖ تعزيز دور الجامعة في خدمة و تنمية المجتمع
- ❖ ضبط و رفع كفاءة الأداء المؤسسي إداريا و تقنيا
- ❖ الارتقاء بالبيئة الجامعية و مستوى الخدمات المقدمة للطلبة و العاملين
- ❖ تدعيم و تقوية علاقات التعاون و التعارف مع المؤسسات المحلية و الإقليمية و حتى الدولية من خلال إقامة و مشاركة في المنتديات و المؤتمرات.

الفرع الثاني : المرسوم التنفيذي للكلية⁸⁰

في إطار المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في جمادي الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

المادة 32: الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة .

المادة 33: تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء ' إنشاءها على أساس تخصص غالب. وتضمن على الخصوص ما يأتي:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج

- نشاطات البحث العلمي

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.

المادة 34: تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع.

تنشأ الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 35: يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر ، عند الاقتضاء.

ويكلف بضممان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها.

المادة 36: تزود الكلية بمجلس الكلية ومجلس علمي ويديرها عميد.

القسم الأول :مجلس الكلية

المادة 37: يتشكل مجلس الكلية من :

-عميد الكلية ، رئيسا .

- رئيس المجلس العلمي للكلية.

⁸⁰ . وثائق الكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

- رؤساء الأقسام.
- مدير أومديري وحدات البحث ، ومخابر البحث إن وجدت.
- ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.
- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم.
- ممثلين (2) منتخبين عن المستخدمين الإداريين و التقنيين وعمال الخدمات .
- يحضر نواب العميد و الأمين العام وكذا مسئول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري .
- المادة 38: ييدي مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يأتي :
- آفاق تطوير الكلية .
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.
- مشروع ميزانية الكلية .
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية.
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية.
- تسيير الكلية.
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.
- يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويييدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.
- المادة 39: ينتخب ممثلو الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات نظرائهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
- وينتخب ممثلو الطلبة لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.
- تحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- المادة 40: يجتمع مجلس الكلية في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسه مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر.
- ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه.
- المادة 41: يستعين العميد بالآراء والتوصيات التي يييديها مجلس الكلية.
- المادة 42: تحدد كفايات سير مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- القسم الثاني:** المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم
- المادة 43: يضم المجلس العلمي للكلية ، زيادة على عميد الكلية ، الأعضاء الآتين:
- نواب العميد.
- رؤساء الأقسام .

- رؤساء اللجان العلمية للأقسام .
- مدير أو مديري وحدات البحث العلمي و/ أو مخابر البحث ،إن وجدت.
- ممثلين (2) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم .
- مسئول المكتبة الكلية.
- المادة 44: ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم حسب الأشكال نفسها ،من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى والذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية .
- ينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهد مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ، حسب الأشكال نفسها .
- تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- المادة 45: ييدي المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يأتي :
- تنظيم التعليم ومحتواه.
- تنظيم أشغال البحث .
- اقتراحات براج البحث .
- اقتراحات إنشاء أقسام و / أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها .
- اقتراحات فتح شعب مابعد التدرج وتمديدها و / غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها .
- مواصفات الأساتذة و الحاجات إليهم .
- ويكلف ، زيادة على ذلك بما يأتي:
- اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان لمناقشتها .
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي .
- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية و العلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته
- ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه العميد .
- المادة 46 : يجتمع المجلس العلمي للكلية في دورة عادية مرة واحدة كل ثلاث (3) أشهر بناء على استدعاء من رئيسه
- ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه أو من عميد الكلية.
- المادة 47 : يمارس المجلس العلمي للكلية صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث المنصوص عليه في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 و المذكور أعلاه.

المادة 48: تضم اللجنة العلمية للقسم ، زيادة على رئيس القسم ، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن الأساتذة

ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى القسم.

يحدد العدد الصحيح للأساتذة والأساتذة المحاضرين والأساتذة المحاضرين الإستشفائيين الجامعيين والأساتذة المساعدين المكلفين بالدروس والأساتذة المساعدين لكل لجنة علمية وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.

ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها .

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 49: تكلف اللجنة العلمية للقسم بما يأتي :

- اقتراح تنظيم التعليم ومستواه .

- إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية .

- إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية .

- اقتراح برامج البحث .

- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها و /وغلاقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها .

- إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج .

المادة 50: تجتمع اللجنة العلمية للقسم مرة كل شهرين (2) في دورة عادية باستدعاء من رئيسها.

ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب ثلثي (3/2) أعضائها أو من رئيس القسم.

المادة 51: تحدد كفايات سير المجلس العلمي للكلية و اللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم .

القسم الثالث : عميد الكلية

المادة 52: يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ ، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده لإلى رتبة أستاذ محاضر وأستاذ محاضر استشفائي جامعي .

المادة 53: عميد الكلية مسئول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية.

ويتولى بهذه الصفة ما يأتي:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية .
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

المادة 54: يساعد عميد الكلية في مهامه :

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية .
- الأمين العام.
- رؤساء الأقسام.
- مسئول مكتبة الكلية.

المادة 55: يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية .

المادة 56: رئيس القسم مسئول عن السير البيداغوجي و الإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته .

يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر ، عند الاقتضاء .
يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة .

في إطار تطبيق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، الذي بموجبه يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

ثانيا الكلية

الفرع الأول: نواب العميد

المادة 22: يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة ما بعد التدرج.

- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه .
- مسك القائمة الاسمية و الإحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره .
- يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه :
- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام و التوجيه .
- المادة 23: يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية بالمهام الآتية :
- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج .
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج .
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي .
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية.
- المبادرة بأعمال الشراكة من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية و الدولية.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم .
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه .
- يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية في مهامه :
- رئيس مصلحة نتابعه أنشطة البحث .
- رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية .

الفرع الثاني: الأمانة العامة للكلية

- المادة 24: تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي :
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
 - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية .
 - ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها .
 - تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه .
 - ترقية الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والصهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:
 - مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة.
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
 - مصلحة الوسائل والصيانة.
- المادة 25: تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتيين:
 - فرع الأساتذة.
 - فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- المادة 26: تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتيين:
 - فرع الميزانية.
 - فرع المحاسبة.
- المادة 27: تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرع الآتيين:
 - فرع الوسائل.
 - فرع الصيانة.
- الفرع الثالث
- رئيس القسم
- المادة 28: يساعد رئيس القسم :
 - مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
 - مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- المادة 29: يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج بالمهام الآتية :
 - متابعة عملية التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.
 - السهر على السير الحسن للتعليم.
 - السهر على السير الحسن للا امتحانات واختبارات مراقبة المعارف..
 - ويساعده كل من : - رئيس مصلحة التدريس.
 - رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.
- المادة 30: يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بالمهام الآتية :

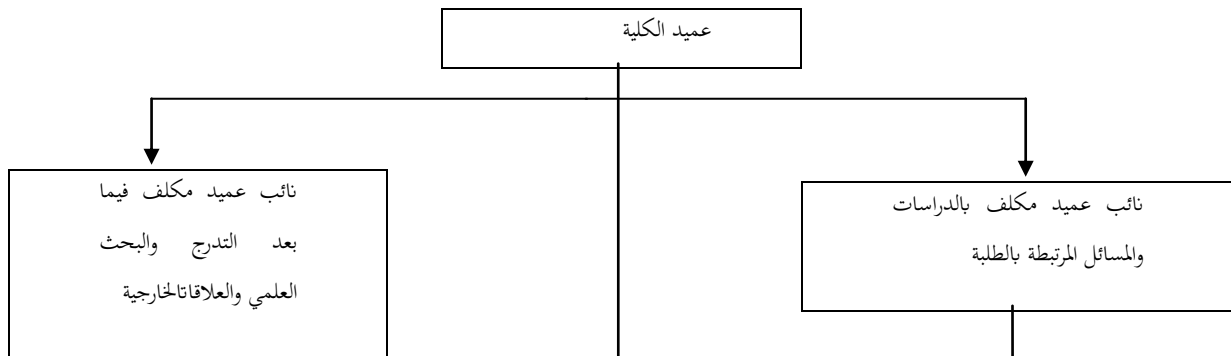
- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج المتخصص.
- السهر على سير التكوين لما بعد التدرج.
- ضمان متابعة أنشطة البحث .
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.
- ويساعده كل من: - رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

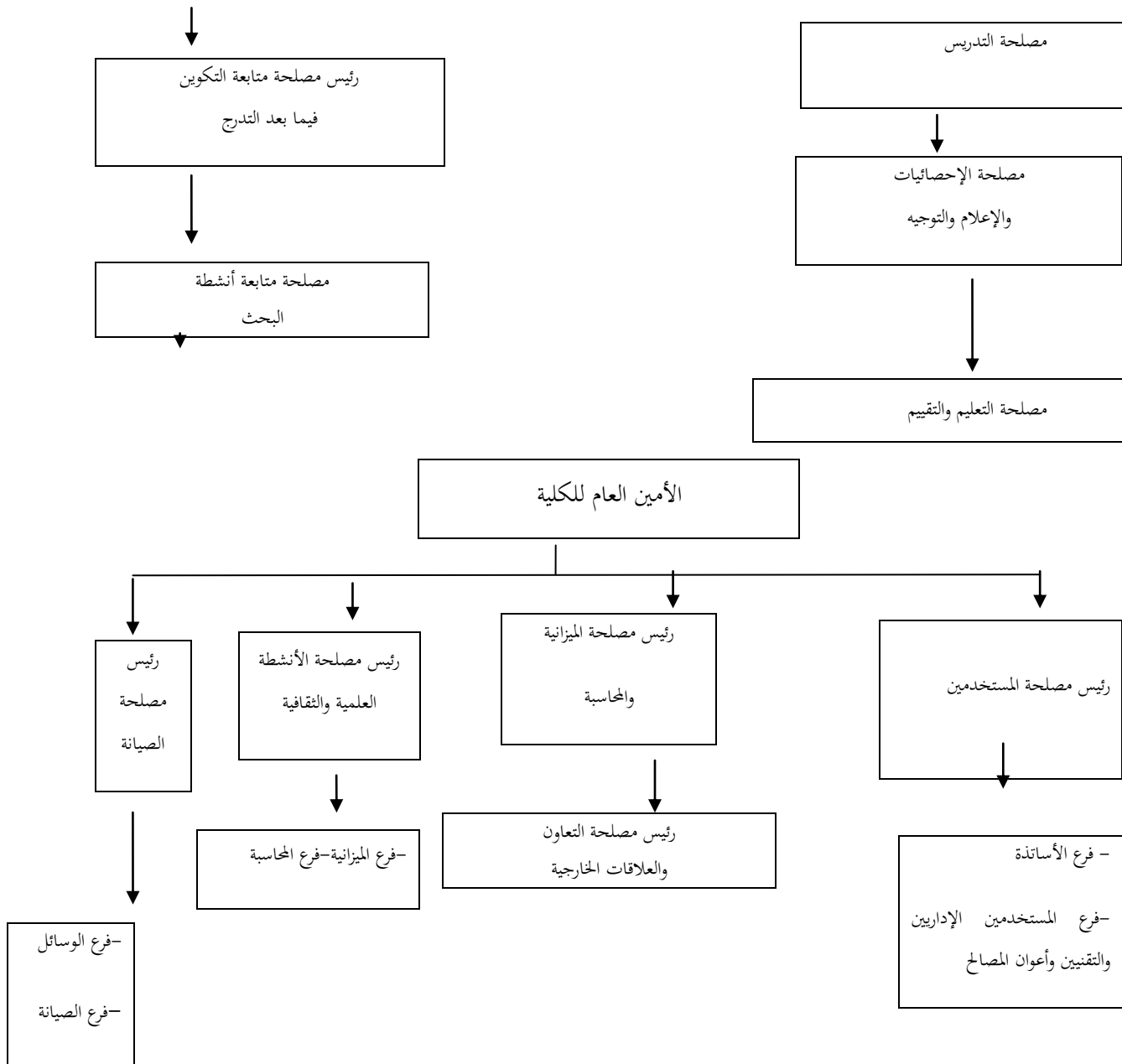
القسم الرابع مكتبة الكلية

المادة 31: تكلف مكتبة الكلية بما يأتي :

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي .
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب .
- صيانة الرصيد الوثائقي و التحيين المستمر لعملية الجرد .
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة .
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البليوغرافية .
- وتشغل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين :
- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.
- مصلحة التوجيه والبحث البليوغرافي .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:





الشكل 19: الهيكل التنظيمي للكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:

[http://.fac-eco.univ-](http://.fac-eco.univ-saida.dz)

المصدر: saida.dz

المبحث الثالث : تحليل محاور الاستثمار

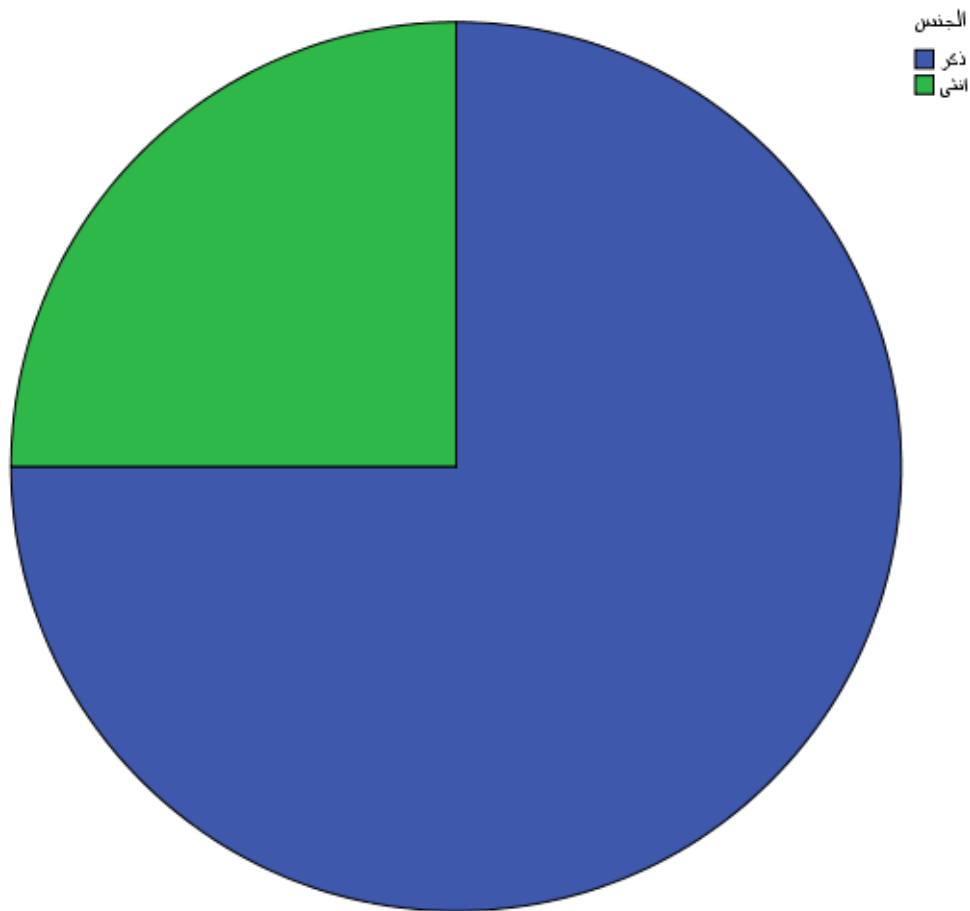
نتطرق في هذا المبحث ، إلى تحليل مفصل لكل محاور الاستثمار و ماتحتويه من أسئلة تخدم البحث ، حيث نتطرق إلى تحليل لكل الأقسام ، حسب ماهو موجود في الاستثمار.

المطلب الأول : محور البيانات الشخصية للمستقصى

1- قسم البيانات الشخصية للمستقصى : يتضمن هذا المحور بيانات خاصة بالمستقصى من حيث الوظيفة التي يشغلها ، الخبرة ، الفئة العمرية و مستوى التعليمي ، و هذا ما سنوضحه في الأشكال و الجداول أسفله:

1-1-1 توزيع أفراد العينة بالنسبة لنوع الجنس

وهذا ما يتضح من خلال الشكل التالي :



الشكل 20 : توزيع أفراد العينة بالنسبة لنوع الجنس

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات الاستمارة SPSS V20.

1-1-2 جدول (06) توزيع أفراد العينة بالنسبة لنوع الجنس

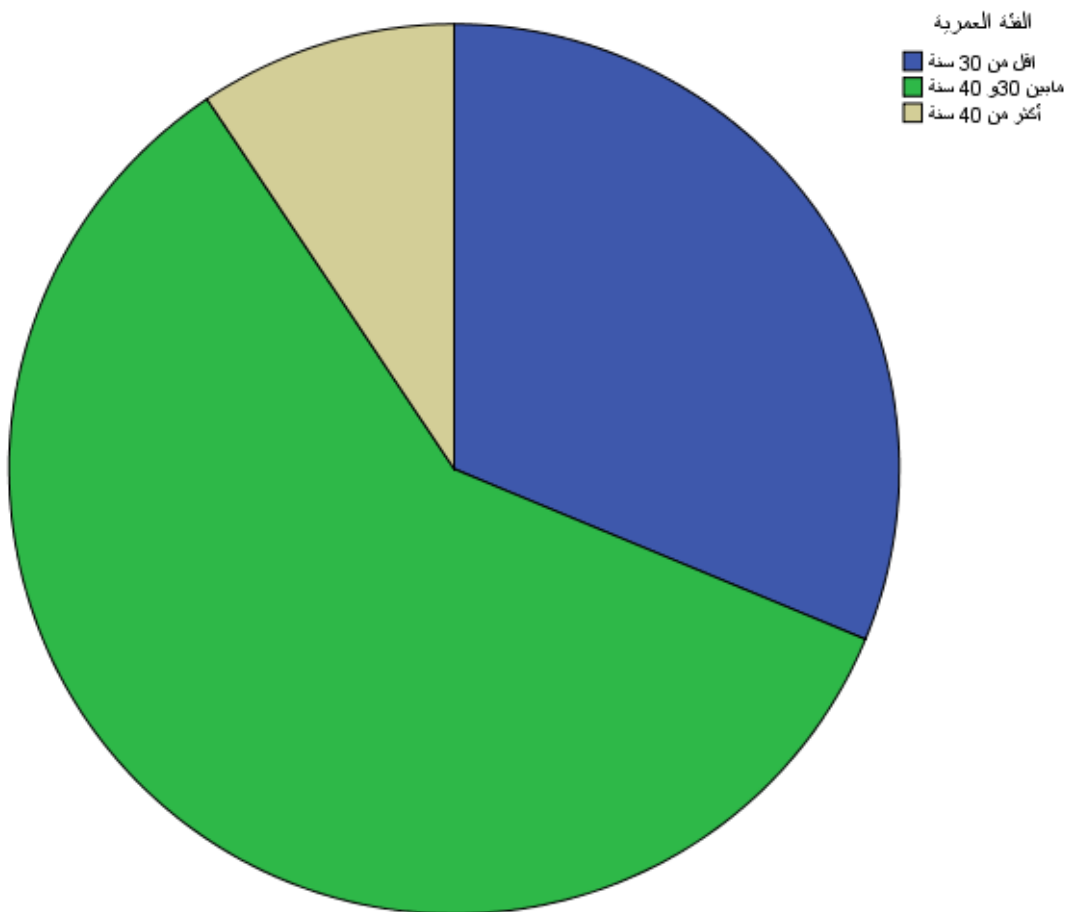
نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	57%
أنثى	8	25%
المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

يتضح من الجدول ، أن مستجوبي الدراسة هم من الجنسين ذكور و إناث ، حيث تبين من خلال النتائج أن 24 من أفراد العينة ذكور أي ما يعادل نسبة 75% ، و أن 8 إناث أي ما يعادل نسبة 25% وهذا ما يدل على أن الفئة الأكثر هي ذكور من العينة المدروسة.

1-2-1 توزيع أفراد العينة بالنسبة للتوزيع العمري

وهذا ما يتضح من خلال الشكل التالي :



الشكل 21 : توزيع أفراد العينة بالنسبة للتوزيع العمري

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

1-2-2 جدول (07) توزيع أفراد العينة بالنسبة للتوزيع العمري

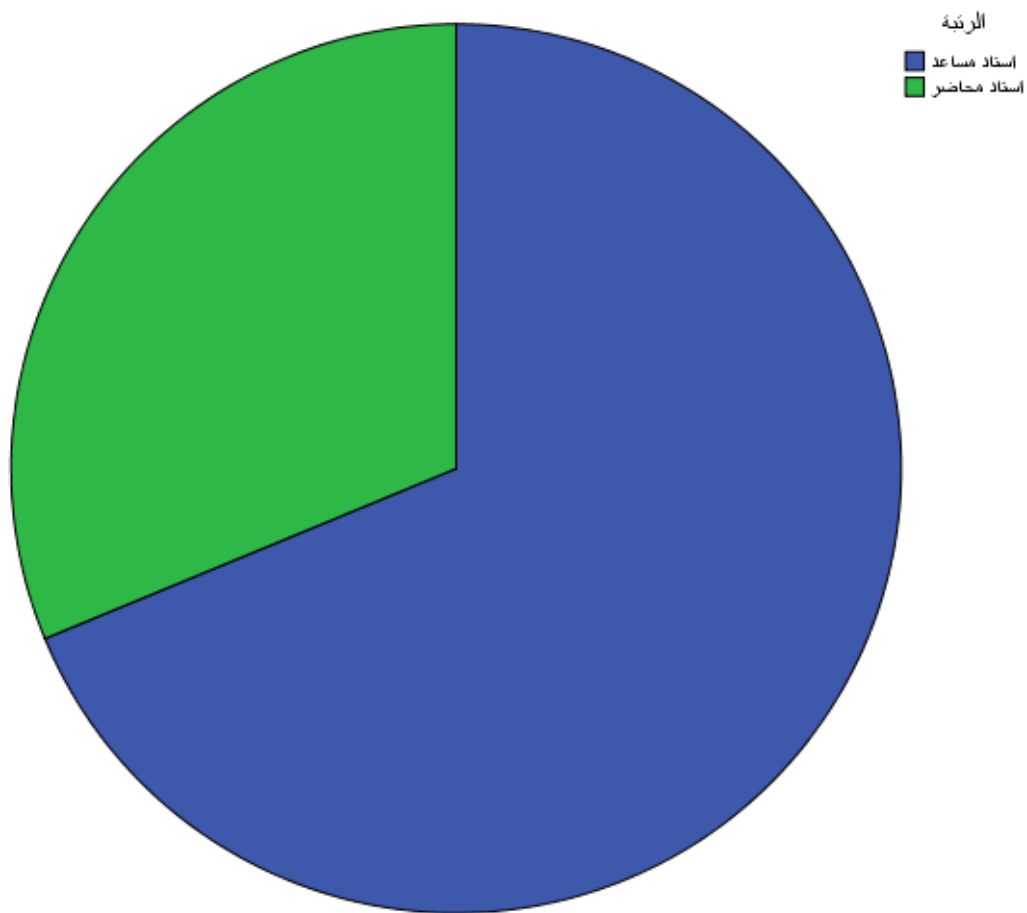
النسبة	التكرار	الفئة العمرية
31.3%	10	أقل من 30 سنة
59.4%	19	ما بين 30 و 40 سنة
9.4%	3	أكثر من 40 سنة
100%	32	المجموع

المصدر : من أعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه : أن النسبة الأكبر هي فئة ما بين 30 و 40 سنة و تمثل نسبة 59.4%، ثم فئة أقل من 30 سنة و تمثل نسبة 31.3%، وفئة أكثر من 40 سنة و تمثل 9.4% ، وهذا ما يبين أن معظم العينة المختارة في الكلية عبارة عن شباب .

1-3-1 توزيع أفراد العينة بالنسبة للمسار الوظيفي

وهذا ما يتضح من خلال الشكل التالي :



الشكل 22 : توزيع أفراد العينة بالنسبة للمسار الوظيفي
المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات الاستمارة SPSS V20.

1-3-2 جدول (08) توزيع أفراد العينة بالنسبة للمسار الوظيفي

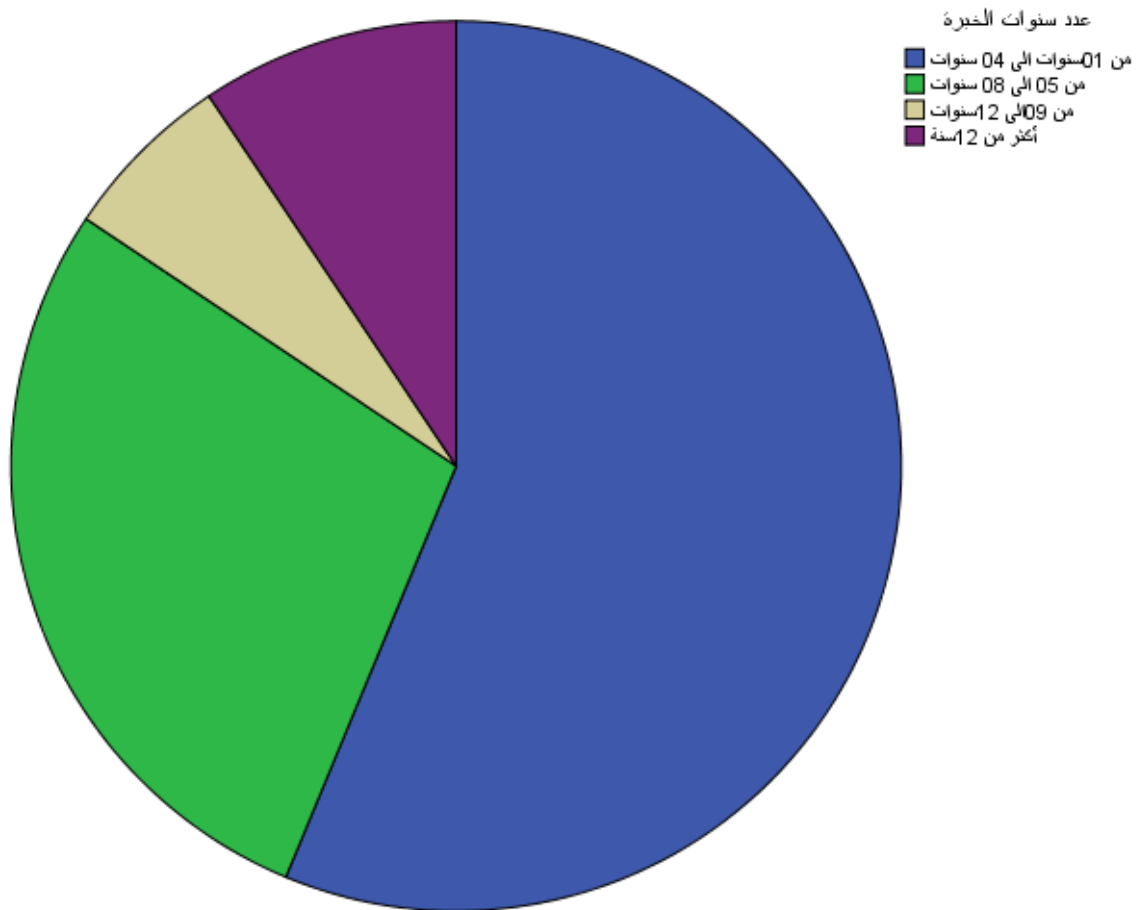
الرتبة	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	22	68.8%
أستاذ محاضر	10	31.8%
أستاذ التعليم العالي	00	0.00%
المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

نلاحظ أن ، النسبة الأكبر هي أستاذ مساعد بنسبة 68.8%، و نجد أن 31.8% من المستجوبين أساتذة محاضرين ، في حين نجد أستاذ التعليم العالي 0,00% .

1-4-1 توزيع أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة

وهذا ما يتضح من خلال الشكل التالي :



الشكل 23 : توزيع أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات الاستمارة SPSS V20.

1-4-2 جدول (09) توزيع أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 01 سنة إلى 04 سنوات	18	56,3%
من 05 إلى 08 سنوات	09	28.1%
من 09 إلى 12 سنة	02	6.4%
أكثر من 12 سنة	03	9.4%
المجموع	32	100%

المصدر : من أعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

نجد من خلال الجدول ، أن أعلى نسبة خبرة للأفراد المستجوبين هي فئة من 01 سنة إلى 04 سنوات و تقدر ب 56.3%، متبوعة بالفئة من 05 إلى 80 سنوات بنسبة 28.1%، ثم فئة من 09 – 12 سنة ب 6.3%، في حين أن نسبة خبرة التي تفوق 12 سنة هي 9.4% .

المطلب الثاني : صدق و ثبات الاستمارة

الفرع الأول : ثبات الاستمارة

إن الثبات يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. و قد تحقق الباحثان من ثبات الاختبار من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ و ظهرت النتائج كالتالي:

- الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ :

تم تطبيق الاختبار على عينة قوامها (32) فرد من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، و بعد تطبيق الاختبار تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة 0,968 . هذا دليل كافي على ان الاختبار يتمتع بمعامل ثبات مرتفع ، مما جعل الباحثان مطمئنتان إلى صلاحية تطبيق الاختبار على عينة الدراسة ، و يتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول(10) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية:

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
31	0,968

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

و لقد تطرقا الباحثان الى حساب معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة و تحصلا على معامل ثبات عالي لكل من المجال الاول (التخطيط الاستراتيجي) و المجال الثاني ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ، و هذا دليل على صلاحية تطبيق الاختبار على عينة الدراسة .

جدول (11) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

المجالات	ألفا كرونباخ
المجال الأول : التخطيط الاستراتيجي	0,9310
المجال الثاني : محاور بطاقة الأداء المتوازن	
المحور الأول : بعد العملاء "الطلبة"	0,9380
المحور الثاني : بعد النمو و التعلم	0,9310
المحور الثالث : بعد العمليات الداخلية	0,9270
المحور الرابع : بعد البيئي	0,9160

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

من الجدول أعلاه نلاحظ تراوح معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستمارة (التخطيط الاستراتيجي و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) بين 0,916 و 0,9380

الفرع الثاني: صدق الاختبار

- يقصد بالصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه .
 - أما معامل الصدق فيتم حسابه ب: جدر معامل ألفا كرونباخ .
- معامل الصدق $= \sqrt{\alpha} = \sqrt{0,968} = 98.3\%$

ثانيا :معاملات الارتباط بين محاور الاختبار الأربعة و مجال الأول

حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل محور من محاور (ابعاد بطاقة الأداء المتوازن) الاختبار و و مجال الأول (التخطيط الاستراتيجي) ، وذلك لمعرفة مدى ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاختبار و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول(12) معاملات الارتباط بين محاور الاختبار الأربعة و مجال الأول

المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المجال الأول	مجالات الاستمارة
				1	المجال الأول التخطيط الاستراتيجي

المحور الأول "بعد العملاء (الطلبة)"	,731**	1			
المحور الثاني "بعد العمليات الداخلية"	,714**	,723**	1		
المحور الثالث "بعد النمو والتعلم"	,839**	,668**	,785**	1	
المحور الرابع "البعد البيئي"	,784**	,818**	,854**	,827**	1

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

تبين من خلال الجدول السابق أن فقرات المحاور تتمتع بمعاملات ارتباط قوية بين عبارات المجال الأول أي التخطيط الإستراتيجي و المجال الثاني الذي يتكون من محاور الأربعة التي هي عبارة عن أبعاد بطاقة الاداء

المتوازن و يتضح وجود علاقة طردية إيجابية عالية بين جميع مجالات حول مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تراوحت قيم معامل الارتباطو (0.854 – 0668) .

المبحث الرابع. عرض نتائج الدراسة و مناقشتها و تفسيرها

المطلب الأول :عرض نتائج الدراسة و تفسيرها

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات الدراسة و المعالجات الإحصائية وفقا لأسئلة الدراسة و وفرضياتها، و سيتم عرض النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة ثم عرض النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة.

الفرع الأول: الدراسة الوصفية للمجال الأول التخطيط الاستراتيجي للكلية

جدول (13) يوضح الدراسة الوصفية لجال بيانات التخطيط الاستراتيجي للكلية

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
محايد	1,134	2,94	32	السؤال الاول
محايد	1,061	2,69	32	السؤال الثاني
محايد	1,008	2,63	32	السؤال الثالث
موافق	0,833	2,13	32	السؤال الرابع
موافق	1,061	2,19	32	السؤال الخامس
محايد	1,128	2,78	32	السؤال السادس
محايد	1,136	3,25	32	السؤال السابع
موافق	0,933	2,03	32	السؤال الثامن
محايد	0,767	2,84	32	السؤال التاسع
محايد	1,204	3,03	32	السؤال العاشر
محايد	1,231	2,97	32	السؤال الحادي عشر
				N valide (listwise)

محاييد	0,8025	2,6790	32	المحور الكلي "التخطيط الاستراتيجي"
--------	--------	--------	----	---------------------------------------

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات الأسئلة حصلت على درجات مختلفة للموافقة حيث تحصل السؤال الأول و السؤال الثاني و السؤال الثالث و السادس و التاسع و على متوسط حسابي تراوح بين 2,6 و 3,25 و 2,63 هي عبارة عن محايد بينما و سؤال الرابع و الخامس و الثامن على موافق بمتوسط حسابي تراوح بين 2,13 و 2,19 و 2,03 على ترتيب.

- بينما كان متوسط المحور الكلي أي التخطيط الاستراتيجي 2,6790 و هي عبارة عن محايد .

الفرع الثاني : الدراسة الوصفية لمحو بيانات بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: الدراسة الوصفية ل بعد العملاء "الطلبة"

جدول (14) يوضح الدراسة الوصفية ل بعد العملاء " الطلبة"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
موافق	1,221	2,16	32	السؤال الثاني عشر
موافق	1,318	2,56	32	السؤال الثالث عشر
موافق	1,091	2,31	32	السؤال الرابع عشر
موافق	1,132	2,41	32	السؤال الخامس عشر
موافق	0,535	1,81	32	السؤال السادس عشر
			32	N valide (listwise)
موافق	0,82540	2,2500		المحور الكلي "بعد العملاء"

المصدر من إعداد الباحثان اعتماداً على اجابات الاستمارة SPSS V20 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات الأسئلة حصلت على موافق حيث تراوح متوسط الحسابي بين 1,81 و 2,56.

- بينما كان متوسط المحور الكلي أي بعد العملاء 2,52 وهي عبارة عن موافق.

ثانيا :المحور الثالث

الدراسة الوصفية لبعء العمليات الداخلية.

جدول (15) يوضح الدراسة الوصفية لبعء العمليات الداخلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	درجة الموافقة	
965,	2,31	32	موافق	السؤال السابع عشر
1,194	2,84	32	محايد	السؤال الثامن عشر
1,294	2,56	32	موافق	السؤال التاسع عشر
1,306	3,19	32	محايد	السؤال العشرون
		32		N valide (listwise)
1,03441	2,7266	32	محايد	المحور الكلي "بعء العمليات الداخلية "

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على اجابات الاستمارة SPSS V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فقرات الأسئلة حصلت على درجات مختلفة للموافقة حيث تحصل السؤال السابع عشر و سؤال التاسع عشر على متوسط حسابي تراوح بين 2,32 و 2,56 هي عبارة عن موافق ، بينما السؤال الثامن عشر و السؤال العشرون كانت محايد بمتوسط حسابي تراوح بين 2,84 و 3,19.

- بينما كان متوسط المحور الكلي أي بعد العمليات الداخلية 2,7266 و هي عبارة عن محايد .

ثالثا: الدراسة الوصفية لبعء النمو و التعلم.

جدول (16) يوضح الدراسة الوصفية لبعء النمو و التعلم

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
موافق	1,076	2,56	32	السؤال الواحد والعشرون
محايد	1,329	2,91	32	السؤال اثنان والعشرون
محايد	1,273	2,84	32	السؤال الثالث والعشرون
موافق	1,164	2,50	32	السؤال الرابع والعشرون
محايد	1,204	3,03	32	السؤال الخامس والعشرون
			32	N valide (listwise)
محايد	1,00465	2,7688	32	البعء الكلي "بعد النمو و التعلم"

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على اجابات الاستمارة SPSS V20 .

يتضح من خلال الجدول أن فقرات الأسئلة حصلت على درجات مختلفة للموافقة حيث تحصل السؤال الواحد

و العشرون و الرابع و العشرون على موافق بمتوسط حسابي 2,56 و 2,5 على الترتيب ، بينما السؤال الثاني و

الثالث و العشرون و سؤال الخامس على محايد ، بمتوسط حسابي 2,84 و 3,03 .

- بينما كان متوسط المحور الكلي أي بعد النمو و التعلم 2,7688 و هي عبارة عن محايد .

رابعاً: الدراسة الوصفية للبعد البيئي

جدول (17) يوضح الدراسة الوصفية للبعد البيئي

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
محايد	1,136	2,75	32	السؤال السادس والعشرون
محايد	1,247	3,16	32	السؤال السابع والعشرون
محايد	1,231	2,97	32	السؤال الثامن والعشرون
موافق	1,008	2,13	32	السؤال التاسع والعشرون
غير موافق	1,264	3,62	32	السؤال ثلاثين
محايد	1,030	2,69	32	السؤال واحد وثلاثين
			32	N valide (listwise)
محايد	,872150	2,8854	32	المحور الكلي "البعد البيئي"

المصدر من إعداد الباحثان اعتماداً على اجابات الاستمارة SPSS V20 .

يتضح من خلال الجدول أن فقرات الأسئلة حصلت على درجات مختلفة للموافقة حيث تحصل السؤال السادس والعشرون و السؤال السابع والعشرون و الثامن والعشرون و الواحد وواحد و الثلاثون على محايد بمتوسط حسابي 2,75 و 2,69 و 2,97 و 3,16 و على الترتيب ، بينما تحصل على السؤال السؤال الثلاثين على متوسط 3,62 و هي غير موافق .

- في حين كانت محايد للمحور الكلي " البعد البيئي " بمتوسط حسابي 2,8854.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضيات:

1-1 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس إدارة الكلية لعملية التخطيط

الاستراتيجي .

2-1 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لعملية

التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية .

- و التي قسمناها إلى أربع فرضيات جزئية كما ذكرنا سابقا بحيث تحتوي كل فرضية على بعد من أبعاد بطاقة

الأداء المتوازن كالاتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد تطبيق لبعد العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.
- **الفرضية الفرعية الثانية :** لا يوجد تطبيق لبعد العمليات الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يوجد تطبيق لبعد النمو و التعلم في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يوجد تطبيق لبعد البيئي عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

• أولا :

الفرضية الأولى : لا يوجد تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية

1 - اختبار التوزيع الطبيعي :

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H1 : ابيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

جدول (18) يوضح اختبار كولموجوروف-سميرنوف لمجال الأول: التخطيط الاستراتيجي

المجال الأول : التخطيط الإستراتيجي	
التكرارات	32
المتوسط الحسابي	2,6790
الانحراف المعياري	0,802550
α Signification asymptotique (bilatérale)	0,5450

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

ترجمة الجدول :

بما أن α أكبر من 0,05 نقبل الفرضية الأولى و بالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

2- اختبار الفرضية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

	Valeur du test = 3
--	--------------------

جدول (19) يوضح اختبار عينة واحدة للمجال الأول للفرضية الأولى

	Valeur du test = 3 t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Intervalle de confiance 95% de la différence	Supérieure
محور الأول التخطيط الاستراتيجي	-2,263	31	,0310	-,32102	-,6104	-,0317

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على اجابات الاستمارة SPSS V20 .

بأن α تساوي 0,031 و هي أصغر من 0,05 إذن نرفض الفرضية الأولى و بالتالي نقبل نفي الفرضية أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات مقياس ممارسة إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي .

● ثانياً:

سوف نجزئ الفرضية الثانية: لا يوجد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي الى أربعة (4) أقسام بحيث يحتوي كل قسم على بعد من أبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (العملاء ، النمو و التعلم ، العمليات الداخلية و البعد البيئي)

(1) لا يوجد تطبيق لبعدها العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

(2) لا يوجد تطبيق لبعدها العمليات الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

(3) لا يوجد تطبيق لبعدها النمو و التعلم في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

(4) لا يوجد تطبيق لبعدها البيئي عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

أولاً : الفرع الأول من الفرضية الثانية

- لا يوجد تطبيق لبعدها العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

- اختبار الفرضية

(1) H_0 : لا يوجد تطبيق لبعدها العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الكلية.

(2) H_1 : يوجد تطبيق لبعدها العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الكلية.

جدول (20) يوضح اختبار عينة واحدة الفرع الأول للفرضية الثانية

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد العملاء	-5,140	31	,0000	-,75000	-1,0476	-,4524

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على اجابات الاستمارة SPSS V20 .

نستنتج من الجدول أعلاه أن $0 = \alpha$ وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 أي يوجد تطبيق لبعدها العملاء في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الكلية.

ثانيا :الفرع الثاني من الفرضية الثانية

- اختبار الفرضية

- (1) H_0 : يوجد تطبيق بعد العمليات الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية
- (2) H_1 : يوجد تطبيق بعد العمليات الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

جدول (21) يوضح اختبار عينة واحدة للفرع الثاني للفرضية الثانية بعد العمليات الداخلي

	Valeur du test = 3				
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence

			e)		Inférieure	Supérieure
بعد العمليات الداخلية	-1,495	31	,1450	-,27344	-,6464	,09950

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على اجابات الاستمارة SPSS V20

نستنتج من الجدول أعلاه أن $\alpha = 0,145$ أي هي أكبر من 0,05 و بما أن α أكبر من 0,05 نقبل الفرضية H_0 أي لا يوجد تطبيق لبعء العمليات الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

ثالثا : الفرع الثالث من الفرضية الثانية

- اختبار الفرضية

(1) H_0 : لا يوجد تطبيق لبعء النمو و التعلم في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية

(2) H_1 : يوجد تطبيق لبعء النمو و التعلم في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

جدول (22) يوضح اختبار عينة واحدة للفرع الثالث للفرضية الثانية: لبعء النمو و التعلم

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد النمو و التعلم	-1,302	31	,2020	-,23125	-,5935	,13100

المصدر من إعداد الباحثان اعتمادا على اجابات الاستمارة SPSS V20

يتضح من الجدول أن $\alpha = 0,202$ وهي أكبر من 0,05 وبما أن α أكبر من 0,05 نقبل الفرع الثالث من
فرضية الثانية H_0 . أي لا يوجد تطبيق لبعده النمو و التعلم في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

رابعاً: الفرع الرابع من الفرضية الثانية

- اختبار الفرضية

(1) H_0 : لا يوجد تطبيق لبعده البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية

(2) H_1 : يوجد تطبيق لبعده البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

جدول (23) يوضح اختبار عينة واحدة للفرع الرابع للفرضية الثانية لبعده البيئي

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البعده البيئي	-,743	31	,4630	-,11458	-,4290	,19990

المصدر من إعداد الباحثان اعتماداً على إجابات الاستمارة SPSS V20 .

يتضح من الجدول أن $\alpha = 0,463$ هي أكبر من 0,05 وبما أن α أكبر من 0,05 نقبل الفرع الرابع من فرضية الثانية H_0 . أي لا يوجد تطبيق لبعء البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى التعرف على واقع تخطيط الاستراتيجي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة- ، و ذلك من خلال دراسة التطبيقية التي اعتمدنا فيها على استمارة التي احتوت على مجالين الاول خصى فيه التخطيط الاستراتيجي و الثاني احتوى على ابعاد بطاقة الاداء المتوازن . و بالإضافة الى اختبار الفرضيات حيث خلص الباحثان الى الفرضيات التالية :

أولا : الفرضية الأولى

نستنتج من دراسة السابقة أن الفرضية الأولى مرفوضة وذلك راجع ل صغر α عن 0,05 مما يعني رفض الفرضية H_0 و منه نستنتج أن الفرضية المقبولة هي H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس إدارة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

ثانيا : الفرضية الثانية

ونستنتج من خلال الدراسات السابقة الفرضيات الفرعية المقبولة من الفرضية الثانية التي قسمناها إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن هي :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس تطبيق بعد العملاء في عملية

التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس تطبيق بعد العمليات الداخلية في

عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس تطبيق بعد النمو و التعلم في عملية

التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقياس تطبيق بعد البيئي عملية التخطيط

الاستراتيجي في إدارة الكلية.

الخلاصة العامّة

في استخدامها المتوازن، ومدى الأداء بطاقة ومتطلبات جوانب مختلف التطرق إلى بما قمنا التي الدراسة خلال من حاولنا، لقد التخطيط الإستراتيجي تقييم.

وللإجابة عن الإشكالية الموضوعية والأسئلة الفرعية، قسمنا البحث إلى ثلاث فصول.

خلصنا في الفصل الأول إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن عملية مرشدة توجه عمل المنظمة مستقبلا لتحقيق رسالتها. و تطرقنا الى أهم نماذجه و معوقاته وبالإضافة إلى النتائج التي حققها أثناء تطبيقه في الجامعات فلقد أصبح التخطيط الإستراتيجي هو المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية و بالتالي طاقاتها الإنتاجية و الإقتصادية. ويوفر التخطيط الإستراتيجي أساسا علميا ومنهجيا وموضوعيا لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها.

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى بطاقة الأداء المتوازن فهي تعد أداة تستخدم في توجيه الإستراتيجية نحو أهدافها المنشودة(أداة قيادة)، وذلك كونها تعطي لمتخذي القرارات داخل المؤسسة المعلومات اللازمة وتحدد الجوانب التي ينبغي الاهتمام بها؛ كما أشرنا إلى دمج البعد البيئي للابعاد الأربعة ، كما خالصنا إلى كبر الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم، بحيث تعد أداة حديثة وفعالة.

أما بالنسبة للفصل الثالث التطبيقي ،حاولنا إسقاط الإطار النظري على واقع الكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر –سعيدة- الجزائر، وقد خالصنا فيه إلى عدم توافر الكلية على المقومات اللازمة لتطبيق هذا النموذج، وإلى الصعوبات التي تعترض ذلك والتي من أهمها يعد داخليا ويتمثل في نقص امكانيات و الوعي نحو هذا الاتجاه الحديث، بالرغم من الظروف التي تفرض التوجه والبحث عن طرق جديدة.

و قد تبين لنا، في الجانب النظري لهذا البحث، التحولات الكبرى التي أدخلها التخطيط الاستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة إستراتيجية، حيث تساعد متخذي القرار في الجامعة على توجيه قرار نحو الأهداف الموضوعية مسبقا، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضباب الوقت، كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للجامعة (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) .

من هنا انبثقت فكرة حاجتنا إلى بناء نظام ادارة تمكن جامعة من ترجمة رؤيتها إلى واقع عملي لكل العاملين فيها من الادارة العليا إلى آخر رتبة في الكلية، وهو في الوقت نفسه يقيس الأداء ويوضح مواطن القوة والضعف في العمليات الداخلية والخارجية ، ويقدم اقتراحات حول النتائج من أجل تحسين الأداء بشكل مستمر وذلك كله لن يتحقق الا بأحدث اساليب الادارة الاستراتيجية أي "بطاقة الأداء المتوازن". إذ تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه، ولنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتلاشي العقبات، ظهرت الحاجة الى تبني أساليب وأدوات جديدة تمكن القائمين على المؤسسات من مراقبة وضبط وتقييم الخطط و ادارة العمليات ، وتضمن انسجام النشاطات مع الاهداف.

ويمكن القول انه اضافة لما تقدم هناك مبررات رئيسية لتبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة :

أولاً: التحديات المفروضة على جامعة والمتمثلة تحديدا بعامل الوقت، والعجز الواضح في الكوادر البشرية نوعا وكما، والضعف في البنية التحتية، وتوزع الجامعة على المناطق المختلفة والتي يحكمها تباعد المسافات، تلك التحديات وغيرها تزيد من ضرورة نجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة وأهمية تمكينها من تحقيق رؤيتها وتطلعاتها، وبهذا المبادرة قد تمكن الجامعة من تجاوز كل التحديات والتغلب عليها وذلك من خلال توجيه كافة الجهود لدعم توجه الجامعة وتحقيق رؤيتها.

ثانياً: طبيعة هذه الأداة تساعد على المحافظة على التوازن عند وضع الأهداف الاستراتيجية وتجنب امكانية الاهتمام بجوانب وإهمال بعض الجوانب الرئيسية الأخرى والتي قد تكون مؤثرة على المدى البعيد، خاصة في ظل تلك التحديات المذكورة آنفاً.

ثالثاً: يعد استخدام وتفعيل بطاقة قياس الأداء المتوازن محاولة جادة لتوجيه الأنشطة المختلفة على مستوى الادارات المختلفة داخل الجامعة وكافة الوكالات والكلية والادارات والأقسام والوحدات بما في ذلك الأفراد ومتابعة الأداء بناء على الخطط المرسومة والناבעة من رؤية المؤسسة.

رابعاً: وتكمن أهمية هذا التوجه أيضا من أن منطلقه ليس حاجة مرحلية يرتبط بزمان او ظروف معينة بل هو مشروع مستمر ومرتبطة بكل الخطط الاستراتيجية التي ستعتمد عليها الجامعة في صنع مستقبلها.

ومنه يمكن التطرق إلى أهم النتائج ألتوصل إليها بنوع من الإيجاز والتي توصلنا إليها في الجانب النظري والجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث تعد بمثابة إجابات للإشكالية العامة ؛ وللأسئلة الفرعية؛ وتأكيداً أو نفياً للفرضيات الموضوعة، وهذه النتائج هي:

- ضرورة الانتقال من الاعتماد على الأدوات التقليدية للإدارة إلى الاعتماد على الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن.

- الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة و التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المنظمة، كما يجب المواظبة على هذه العملية و ذلك بهدف التحسين المستمر

- هنالك ارتباط قوي بين ثقافة المنظمة و تحسين أدائها فكلما كانت المنظمة تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما أدى ذلك إلى أداء أفضل مع التحسين و النمو المستمر لمنظمة تسير استراتيجيا

- ضرورة الاهتمام بوضع تخطيط استراتيجي للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية و الخاصة بقياس و تقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية و غير مالية و تجمع بين القيم الكمية و النوعية و العوامل الداخلية و الخارجية على المدى القصير و الطويل

- يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستندام عملية تكييف لنظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية و الاجتماعية التي تمثل الأداء المجتمعي لتكتمل عملية القياس و التقييم في إطار ضوابط التنمية المستدامة و بالتالي الحصول على الأداء المتوازن المستندام

- إن التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن على المدى الطويل و بصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية و بأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية و تكلفتها الباهظة

-تستخدم الكلية الجزائرية الأدوات التقليدية في التقييم ، وأن هذه الكلية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سواء في العملية الإستراتيجية أو كأداة للتقييم.

-وجود عقبات تقف وراء عدم إمكانية الكلية من تطبيق النموذج ولعل أهمها التفكير التقليدي ، وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع الجامعات و الكليات التي تطبق مثل هذه النماذج.

وفي ختام هذا البحث، نقدم بعض المواضيع التي نقترحها للبحث و الإثراء:

- 1- تعزيز اتجاهات أعضاء الإدارة و الأساتذة و العاملين في الكلية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه
- 2- جعل رؤية و رسالة و أهداف الكلية واضحة لدى جميع الأعضاء و أن تكون موضوعة من وثائق الإدارة.
- 3- مشاركة أكبر عدد من العاملين في الكلية في إعداد الخطة الإستراتيجية و إعداد الخطط التنفيذية في عملية صنع القرارات .
- 4- ضرورة تعزيز مقومات بطاقة الأداء المتوازن في الكلية لتحقيق أهدافها
- 5- أن يكون أعضاء الإدارة في الكلية على علم بالأوضاع الداخلية و الخارجية المحيطة بالكلية لتحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات
- 6- استمرار تدريب العاملين في الكلية و تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية للاطلاع على كيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ و فعال.
- 7- ضرورة زيادة الاهتمام ببعث النمو و التعلم للعاملين من قبل الكلية.
- 8- زيادة الاهتمام الكلية بالبعد البيئي و أن تكون هناك علاقة تأثير و تأثير بين الكلية و البيئة المحيطة لتصبح الكلية مواطن صالح

النتائج

و

التوصيات

النتائج و التوصيات :

أولا :النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة من العينة المختارة ، أهمها:

- 1- أنه الفئة السائدة في الكلية من العينة المدروسة هي الفئة الشبانية أي بنسبة 59.4% التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة مما نستنتج أن هناك تفاهم و تعامل جيد و علاقة وطيدة من قبل الأساتذة للطلبة و هذا نتيجة لتقارب الأعمار وأفكارهم.
- 2- و اتضح من الدراسة أن الكلية لا تملك أساتذة التعليم العالي حيث أظهرت النتائج أنه تقدر نسبة الأساتذة التعليم العالي في الكلية 0.00% من العينة المدروسة
- 3- حصلت درجة ممارسة الكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي على 55.35% من متوسطات استجابات أفراد العينة و بانحراف معياري 0.802
- 4- حصلت الفقرات الخاصة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على النتائج التالية:
أولا : بعد العملاء (الطلبة) تحصلنا على 62.5% من متوسطات استجابات أفراد العينة و بانحراف معياري 0.825
ثانيا: بعد العمليات الداخلية : تحصلنا على ما قيمته 54.57% من متوسطات استجابات أفراد العينة و بانحراف معياري 1.034
- ثالثا: بعد النمو و التعلم تحصلنا على 53.87% من متوسطات استجابات أفراد العينة و بانحراف معياري 1.004
- رابعا: بعد البيئي: تحصلنا على 51.92% من متوسطات استجابات أفراد العينة و بانحراف معياري 0.872
- 5- أظهرت النتائج أن السؤال ثلاثون "تقوم الجامعة بحملات تطوعية لتوعية مختلف فئات المجتمع حول مخاطر الآفات الاجتماعية المختلفة " تحصل على متوسط حسابي 3.62 بمعنى انه أكثر من المتوسط الحسابي 3 أي أنه ينتمي إلى جهة عدم الموافقة .

ثانيا: من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- 9- تعزيز اتجاهات أعضاء الإدارة و الأساتذة و العاملين في الكلية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الايجابية نحوه
- 10- جعل رؤية و رسالة و أهداف الكلية واضحة لدى جميع الأعضاء و أن تكون موضوعة في وثائق الإدارة.
- 11- مشاركة أكبر عدد من العاملين في الكلية في إعداد الخطة الإستراتيجية و إعداد الخطط التنفيذية في عملية صنع القرارات
- 12- أن يكون أعضاء الإدارة في الكلية على علم بالأوضاع الداخلية و الخارجية المحيطة بالكلية لتحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات
- 13- استمرار تدريب العاملين في الكلية و تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية للاطلاع على كيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ و فعال.
- 14- ضرورة تعزيز مقومات بطاقة الأداء المتوازن في الكلية لتحقيق أهدافها.

15- ضرورة زيادة الاهتمام ببعء النمو و التعلم للعاملين من قبل الكلية.

قائمة الكتب

1- باللغة العربية

- 1- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية ، 2000م
- 2- امجد غانم ، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي ، النخبة للاستشارات الإدارية 2011 IDMC
- 3- السيد عبد المولى أبو خطوة ، عميد كلية التربية ، تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي في الجامعات العربية ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين ، 2013م.
- 4- ثابت ادريس ، التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية - القاهرة - المنظمة العربية للتنمية الادارية 2002 م.
- 5- . جاسم محمد ملك ، أ، خالد محمد ملك ، دورة التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، 2010م
- 6- ربحي عبد القادر الجديلي ، ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية لمؤلفه دكتور سعد غالب ياسين ، دار البازوري ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1998م.
- 7- ريم محمد صالح ، ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات ، المستشار بالإنحد الأوروبي لتنمية الموارد البشرية ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، 2009م.
- 8- زياد محمد ثابت ، تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي" ، ، رئيس مركز التطوير التربوي بالوكالة الغوث الدولية أكتوبر 2006
- 9- صابر يونس عاشور ، التخطيط الاستراتيجي ، دليل المتدرب ، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية ، 2006.
- 10- طارق محمد السويديان ، د، محمد أكرم العدلوني ، كيف تكتب خطة استراتيجية ، الرياض ، 1425هـ.
- 11- طاهر محسن الغالي ، ا.وائل محمد صبحي إدريس ، سلسلة إدارة الاداة الاستراتيجية ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى ، 2009م.
- 12- عبد الكريم درويش ، ليلي ت كلا ، اصول ادارة العامة - القاهرة - مؤسسات معلومات انجلومصرية ، 1980 .
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي).
- 14- عصام عبد الحميد الكبيدي ، مختصر خطوات التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي من مرجع د.طارق محمد السويديان
- 15- عايدة سيد خطاب ، الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي 1985.
- 16- .نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية 2002-2003م.
- 17- نجم العزاوي. اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، كلية الأعمال 2010 / 2009،

18- سمير حنفي ، " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن " ; allover the world ; human resources et managers are busy, stressed and fire fighting p . eng.
Business development consultant mars 2004/2005

19- وثائق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
20- دليل المركز الجامعي 2004، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، المركز الجامعي د.مولاي الطاهر بسعيدة.

2. باللغة الفرنسية

1. Ahmed HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyses stratégique, les éditions chihab, Alger, Algérie, 1997,.
2. Jean PIERRE, Stratégor, Dunod, 3ème édition, Paris, France, 1997
3. R.KAPLAN.D. NORTON , THE STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION ;harvard business school press .2005 p69
4. Balanced scorecard (instrument de la modernisation de ladministration fédérale)23.<service public fédérale personnel et organisation ;paul arveson ;1998

3- قائمة المذكرات و البحوث

1. أحمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير -تحت اشراف د.شريف حسين.
2. اياد علي يحيى الدجيني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير، تحت إشراف د.عليان عبد الله الحولي ، 2006م
3. جمال حسن محمد أبو شرح، " مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة) ، رسالة ماجستير ، تحت إشراف د.سالم عبد الله حلس جامعة الإسلامية-غزة- كلية التجارة

4. زين عبد الكريم القريشي ، التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأتمودجها جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، تحت إشراف د.مسعود بن خضر القريشي .
5. عاطف عبد الرحمان و عثمان الشويخ ، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة 1428 هـ ، 2007 م.
6. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي -دراسة حالة -شركة المناجم الفوسفات (تبسة)، رسالة ماجستير ، تحت إشراف د.علي عبد الله ، 2007، 28، 06 م.
7. محمد رجب محمود بدر، "دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح" ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية "جامعة الأزهر-غزة
8. عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف " رسالة الماجستير في إطار مدرة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة" من إعداد تحت إشراف د. بوقرة رابح
9. مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، تحت إشراف الدكتور ، أسامة عمر علي ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013، 2012 م
10. منى ابراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطنجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية -غزة- تحت إشراف الدكتور عياد أحمد البطنجي ، 2013 م .
11. ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي و دوره في رفع الكفاءة الانتاجية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، تحت إشراف د.عبد الشافي محمد أبو الفضل ، 2003 م
12. نصر الدين عشو ي ، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام،، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة. الجزائر ، 2005 م.
13. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في مؤسسة اقتصادية جزائرية- دراسة حالة بعض مؤسسات " ، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص، الإدارة الاستراتيجية إشراف دكتور: محمد بوهزة 2012/2011

3. قائمة المجلات

1. بثينة راشد الكعبي و.قاسم علي عمران ،مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد 87/2011 " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير هادفة للربح " دراسة تطبيقية في مستشفى د.كمال السامرائي
2. حمد بن مرضي الكلثمد .حازم علي أحمد بدارنه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10 سنة 2012م معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .
3. علاء أحمد حس ، د. ميسوم عبد الله أحمد، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد السابع 28 أيار 2011 " قياس أداء جامعة الموصل و تقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة) .
4. دليل الجمعيات المرشدة ، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ،التخطيط الاستراتيجي.
5. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالاداء في مصانع الأدوية الفلسطينية دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، 2013م .
6. محمد الصغير قريشي، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة 22-23/نوفمبر 2011 "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر،
7. نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة .كلية التجارة. جامعة الأزهر (فرع البنات)
8. جبر إبراهيم الداعور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 21 ،العدد الثاني، ص 101-ص 161 يوليو 2013 " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح" دراسة ميدانية كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة

4. المؤتمرات و الملتقيات :

1. جميل النجار ، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة : نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة ميدانية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ورقة بحثية. جامعة القدس المفتوحة "عقد خلال الفترة 16-17/10/2012 رام الله فلسطين
2. محمد عبد المطلب ، ملتقى عقد خلال الفترة 11-15 أبريل 2009 ،الطويل للاستشارات الإدارية و التدريب

3. محمد الصغير قريشي، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة 22-23/نوفمبر 2011 "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر

4. عبد الله الدبوبي، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي ، أهمية التعليم العالي في التنمية وفي الاستثمارات والموارد حاضراً ومستقبلاً. (رؤية شاملة دورة في الارتقاء بخطط التنمية والإصلاح والتحديث حاضراً ومستقبلاً) دمشق، 1-3/9/2003م.

5. أوراق البحثية

1. وهيبة مقدم ، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة" ورقة بحث .
2. زياد عبد الحليم الذبيبة ، " مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصاريف التجارية اليمنية دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية اليمنية جامعة الزرقاء-الأردن " ، أبحاث اقتصادية و إدارية - العدد التاسع جوان 2011 .

6. مواقع الانترنت

- 1- د.أحمد السيد كردى،خصائص التخطيط الاستراتيجي ، كلية التجارة جامعة الأزهر، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127022> ، التوقيت : 22:30 ،

اليوم 01_04_2014

2- <http://.fac-eco.univ-saida.dz>

3 - . <http://ar.wikipedia.org/wiki>. 22: 00/ 09.05.14

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د/مولاي طاهر –سعيدة-
كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير

أستاذي الكريم ، أستاذتي الكريمة

السلام عليكم و رحمته تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحثان بإعداد دراسة للحصول على درجة ماستير في العلوم الاقتصادية تخصص – حكمة المنظمات- بعنوان " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" ، و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر الجامعة على المقومات اللازمة لتطبيق هذا النموذج الجديد في الإدارة (بطاقة الأداء المتوازن) ، حيث يقوم هذا الأخير على تقسيم الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها إلى خمس محاور، حيث يتكون كل محور من مجموعة من المؤشرات التي تترجم الأهداف، و هذه المحاور الخمسة هي:- المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو و التعلم، محور البيئي.

و نأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي تتضمنها استمارة الاستقصاء(الاستبيان) المرفقة بدقة، و بصراحة تامة و بدون أي إحراج .

و نود أن نؤكد لكم أن هذه الدراسة تتم لأغراض البحث العلمي فقط ، و أن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة و حرص شديد.

و الباحثان تشكركما مقدما على تعاونكم معهما

الطالبتان: فاتح سومية

سويح خديجة

ملاحظة: ضع إشارة (x) في الخانة المناسبة .

الجزء الأول: معلومات عن المستقصى:

الجنس:

أنثى: ☐

ذكر: ☐

المؤهل العلمي:

الدكتوراه ☐

الماجستير ☐

1- الرتبة:

أستاذ مساعد ☐

أستاذ محاضر ☐

أستاذ التعليم العالي ☐

2- عدد سنوات الخبرة ؟

من 05 إلى 8 سنوات ☐

من 01 سنة إلى 04 سنوات ☐

أكثر من 12 سنة ☐

من 09 إلى 12 سنة ☐

الفئة العمرية :

ما بين 30 و 40 سنة ☐

أقل من 30 سنة ☐

أكثر من 40 سنة ☐

الجزء الثاني: بيانات الدراسة

	أوافق بشدة	أوافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1					
					تقوم الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.
2					
					تقوم الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.
3					
					تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
4					
					رسالة الجامعة واضحة لدى الإدارة العليا و العاملين فيها.
5					
					تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
6					
					تضع الجامعة بدائل إستراتيجية مناسبة.
7					
					تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الإستراتيجية.
8					
					تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.
9					
					يوجد توازن في تطبيق الجامعة لجميع القضايا الإستراتيجية التي تتضمنها الخطة.
10					
					تطبق الجامعة معايير و مؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة الإستراتيجية.
11					
					السياسات التي تتبعها الجامعة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهدافها.
ولاً: بعد العملاء (الطلبة)					
12					
					تناسب أعداد الطلبة المقبولين مع إمكانيات وموارد الجامعة.
13					
					تطبق الجامعة نظام تقييم و متابعة على الخدمات المقدمة للطلبة.
14					
					تولي الجامعة الاهتمام الكافي باحتياجات و متطلبات الطلبة و المجتمع.
15					
					تعمل الجامعة على تطوير نوعية الخدمات المقدمة وفق أحدث الدراسات و التقنيات العلمية.
16	161				
					تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجتها وقت قصير.
ثانياً: بعد العمليات الداخلية					
17					
					تعمل الجامعة على تطوير البرامج التعليمية ودعم

					الأنشطة البحثية و العلمية.	
18					تعمل الجامعة على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية .	
19					يتم استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية بين الوحدات الإدارية في الجامعة.	
20					تعمل الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات طلبة و تهيئتهم للاندماج في سوق العمل.	
ثالثاً: بعد النمو والتعلم						
21					تعمل برامج الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلبة.	
22					تعمل الجامعة على ابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة.	
23					تعمل الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.	
24					تسعى الجامعة إلى استقطاب كفاءات و كوادر مهنية متخصصة.	
25					تتبع الجامعة سياسات متنوعة في التعامل مع مشكلات التعليم التي تواجهها.	
رابعاً: بعد البيئي						
26					التخصصات المتوفرة في الجامعة ملائمة حسب متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بالجامعة.	
27					توجد علاقة بين الجامعة و البيئة الخارجية من حيث التكوين وتدريب طلبة.	
28					تعتبر مخرجات الجامعة إطاراً ذات كفاءة تعتمد عليها البيئة المحيطة بها.	
29					تقوم الجامعة بعقد ملتقيات و ندوات علمية دورية	
30					تقوم الجامعة بحملات ،تطوعية لتوعية مختلف فئات المجتمع حول مخاطر الآفات الاجتماعية المختلفة.	
31					تساهم الجامعة في المحافظة على الموارد المتاحة للأجيال القادمة .	

