

قياس الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين في الدول الاجنبية

أ.د. عبد الناصر علك حافظ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Abdulnaserali@yahoo.com

الباحثة: آية طالب جميل
الجامعة المستنصرية
atj5538@gmail.com

مستخلص البحث:

تتمثل مشكلة البحث بالضعف في قياس الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العراقية، في الوقت الذي حققت فيه المؤسسات التعليمية في الدول الاجنبية اداءاً استراتيجياً متميزاً، لذا اصبح من الضروري التوجه الى تلك الدول والاستفادة من خبراتها وتجاربها وتطبيقها بالشكل الذي يضمن الوصول الى مستوى العالمية، اذ يهدف البحث الحالي الى دراسة مدى امكانية المؤسسة واهتمامها بقياس الاداء الاستراتيجي من خلال قياس مستوى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازنة بأبعاده (التمويل، رضا اصحاب المصالح، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، اذ اشتملت عينة البحث على التدريسيين العراقيين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الدول الأجنبية، وجرى الأخذ برأي عينة مكونة من (55) تدريسي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ولتحليل البيانات احصائياً تم استخدام البرنامج الاحصائي الـ (SPSS) للتوصل الى النتائج وتحليلها واختبار صحة الفرضيات الموضوعية، وفي النهاية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها، ارتفاع مستوى قياس الاداء الاستراتيجي والذي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية، ووضعت لها مجموعة من التوصيات اهمها تأكيد التضمنين موضوع قياس الاداء الاستراتيجي ضمن استراتيجيات المؤسسات التعليمية، كونه الأساس الذي يتم من خلاله تحقيق أداء متميز على المديين القريب والبعيد.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاستراتيجي، التمويل، رضا اصحاب المصالح، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

*البحث مستل من رسالة ماجستير.

المقدمة:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية أصبحت هنالك حاجة ماسة الى استخدام آليات وطرائق وبرامج حديثة لتحديد واقع عمل المؤسسة الحالي والتوجهات المستقبلية، وعليه يجب الاهتمام بعمليات الادارة الاستراتيجية في قياس الاداء بالشكل الذي يمكن المؤسسة التعليمية من ربط حاضرها بمستقبلها من اجل انجاز جميع اعمالها بكفاءة وفاعلية ورفع مستوى ادائها العلمي والعملية. إذ أدى تنوع اهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها وتزايد الطلب على الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي لدرجة إننا نشهد طفرة غير مسبوقة في إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية، إلى تطوير التعليم العالي والارتقاء به الى مستوى العالمية، فالتطورات المستقبلية في المجالات كافة دفعت العديد من المؤسسات التعليمية إلى الاهتمام بتبني أنظمة متطورة وحديثة من أجل الارتقاء بمستوى التعليم والاستفادة من تجارب الدول الاجنبية التي حققت اداءاً استراتيجياً متميزاً.

يهدف البحث الحالي الى التعريف بالاداء الاستراتيجي وتحديد أبعاده والإجابة عن تساؤلي مشكلة البحث فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات، وتم اختيار عينة قصدية من التدريسيين العراقيين الذين يعملون في مؤسسات التعليم العالي في الدول الأجنبية

أُرسلت اليهم الاستبانة عبر البريد الالكتروني، اذ بلغت عدد الاستبانات الموزعة (67) استبانة، أما الاستبانات المسترجعة فقد بلغت (55) استبانة. وبناءً على ما تقدم فقد تم تغطية موضوع البحث عبر أربعة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد خُصصَ للإطار النظري، والمبحث الثالث الجانب العملي للبحث، أما المبحث الرابع فقد خُصصَ لعرض الاستنتاجات وتقديم مجموعة من التوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث Chapter one: Research methodology

أولاً: مشكلة البحث: First: Research problem:

نتيجةً للتحديات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية كافة وبالأخص مؤسسات التعليم العالي، فقد دفعت العديد منها الى الاستجابة للمتطلبات العالمية من أجل ضمان جودة مخرجاتها وبما يتوافق مع متطلبات اصحاب المصالح الداخليين (الهيئة التدريسية، الإداريين، الطلبة) واصحاب المصالح الخارجيين (سوق العمل، المجتمع) والذي سينعكس ايجابياً على ادائها الاستراتيجي وعلى المديين القريب والبعيد، وبالنظر لضعف قياس الاداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العراقية ؛ ولمكانة هذه المؤسسات أصبح من الضروري الإفادة من تجارب وخبرات المؤسسات في الدول الاجنبية التي لها السبق بالاهتمام في هذا الموضوع وحققت أداءاً استراتيجياً متميزاً. وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساولين الآتيين:

① ما مدى الاهتمام بقياس الاستراتيجي ودوره في تطوير ورفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي؟

② هل ان قياس الاداء الاستراتيجي يحقق اهداف مؤسسات التعليم العالي المرجوة؟

ثانياً: اهداف البحث: Second: Research aims:

يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

- ① التعريف بالاداء الاستراتيجي وتحديد ابعاده.
- ② تحديد مستوى اهتمام مؤسسات التعليم العالي في الدول الاجنبية بقياس الاداء الاستراتيجي.
- ③ تقديم مجموعة من التوصيات بشأن اهمية قياس الاداء الاستراتيجي لغرض الاستفادة منها وتطبيقها.

ثالثاً: أهمية البحث: Third: Research Significant

تأتي أهمية البحث من جوانب عدة منها:

- ① موضوعه المعاصر والذي يحاول إضافة معرفة علمية جديدة للتعليم بشكل عام وللتعليم العالي بشكل خاص.
- ② اهمية الفئة المستهدفة وهم التدريسيين العراقيين الذي يعملون في الجامعات الاجنبية والذين لديهم صورة واضحة عن متطلبات تطوير العملية التعليمية والبحثية والإدارية باشكالها واهدافها كافة، والتي تعد المحور الأساس في إكساب المجتمع العلم والمعرفة وتطوير قدراته العلمية والعملية.

رابعاً: فرضية البحث: Fourth: Research hypothesis:

ينطلق البحث لاختبار وتحليل الفرضيتين الآتيتين:

① (هناك ارتفاع في مستوى قياس الاداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الدول الاجنبية).

② (ان قياس الاداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يحقق الاهداف المرجوة).

خامساً: منهج البحث: Fifth: Research methodology:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع والمشكلة قيد البحث، ويهدف الى جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة ومن ثم دراستها وتحليلها¹.

سادساً: مجتمع وعينة البحث: Sixth: Research Samples:

قامت الباحثة باستقصاء عينة من الكفاءات العلمية الاكاديمية من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الدول الاجنبية (بريطانيا، كندا، استراليا، امريكا، فرنسا، سويسرا، السويد، المانيا، هولندا، ماليزيا، اوكرانيا، الدنمارك)، فقد تم اختيار عينة قسدية من أولئك التدريسيين أرسلت اليهم الاستبانة عبر البريد الالكتروني اذ بلغت عدد الاستبانات الموزعة (67) استبانة، أما الاستبانات المسترجعة فقد بلغت (55) استبانة، ان سبب اختيار هذه العينة لما يتمتع به هؤلاء من خبرات علمية وعملية وإطلاع على تجارب تلك الدول، فإذا ما أريد إيجاد جيلاً من المتعلمين المؤهلين الذين يمكنهم العمل في أي مجال وفي أي مكان فيجب الارتقاء بمستوى التعليم العالي والاستفادة من تجارب الدول الاخرى والتي لها السبق في هذا المجال والتي رسخت مفهوم قياس الاداء الاستراتيجي في مؤسساتها التعليمية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الاستراتيجي**Second chapter: Theoretical framework for strategic performance****أولاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي:****First: The concept of strategic performance**

إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من اللغة الانكليزية (Performance) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من الكلمة اللاتينية (To Perform) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل². فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجديد وتطور أي من المؤسسات، ولا تزال الإدارات في أي مؤسسة مستمرة بالتفكير بموضوع الأداء طالما إن تلك المؤسسات موجودة والقواعد الأساس لقياسه وتقويمه موجودة أيضاً³، وقد وردت مفاهيم عدة للأداء وهي⁴ و⁵:

1. محمود البياتي و دلال القاضي، البحث العلمي وأساليبه باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، (العراق، مطبعة البيئة، الطبعة الثانية، 2010)، ص:60.
2. الشيخ الداوي، "تحلل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، (مجلة الباحث، 2010)، ص: 217.
3. رواد علي رحال، "دور التصميم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي- بحث ميداني في دائرة صحة الانبار"، (رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2015)، ص:72.
4. هاشم فوزي العبادي و افنان عبد علي الاسدي، "تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية"، (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2010)، ص:21.
5. يوسف دولا ب يوسف، "تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية: بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين"، (مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، 2012)، ص:12.

① **الاداء المالي:** وهو المفهوم الضيق للاداء والذي يركز على المؤشرات والعمليات المالية فقط.

② **الاداء العملياتي (التشغيلي):** والذي يعد المفهوم الأوسع للاداء والذي يركز على المؤشرات المتعلقة بأصحاب المصالح وعمليات الابتكار والتحسين في المؤسسات.

③ **الاداء الشامل (الاستراتيجي):** وهو الاداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، والذي يعمل على ربط الاداء المالي بالعملياتي.

وعلى الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الاداء بشكل عام، إلا انه من الصعب تأطير مفهوم محدد للاداء الاستراتيجي، وذلك يعود الى التباين في الاهتمامات والمقاييس والنماذج التي تؤدي اليه ولكن هنالك اتفاق ضمنى للتعبير عن الاداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسات على تحقيق اهدافها وغاياتها¹، وبالرغم من هذا الاتفاق إلا ان هناك العديد من الاختلافات في الغايات والاهداف التي تختلف باختلاف التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات من رؤية ادارتها وطبيعة بيئتها²، فالاداء الاستراتيجي هو "الاداء الذي يفرض على المؤسسة بان تربط حاضرها بمستقبلها من خلال القدرة على التكيف والاستجابة والمتابعة لجميع ما حولها من المتغيرات"³ وإنه "الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز، وهو المحدد لنجاح المؤسسة وانعكاس لقدرتها على التكيف مع بيئتها او فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب لتحقيق جميع اهدافها بكفاءة وفاعلية"⁴.

ثانياً: خطوات قياس الاداء الاستراتيجي:

Second: The steps of measuring the strategic performance

يتم قياس الاداء الاستراتيجي باتباع مجموعة من الخطوات وكالاتي⁵:

① **تحديد المقياس أو النموذج الذي يراد به القياس، وغالباً ما يتم الاختيار وفقاً لنوع المؤسسة.**

② **وضع مجموعة من المؤشرات تتناسب ونوع المؤسسة المراد قياس ادائها.**

③ **من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها وفقاً للمؤشرات المحددة يتم قياس الاداء الاستراتيجي.**

ان قياس الاداء الاستراتيجي في المؤسسات باستعمال مؤشر أو مجموعة مؤشرات سيُمكنها من إجراء مقارنة بين الحالة الواقعية والافتراضية، ولعل من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات هي المؤشرات المالية لكونها الأكثر أهمية واستعمالاً في المؤسسات، ولكن من جانب آخر وجد عدد من الباحثين ان قياس الاداء

1. زكريا الدوري و احمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال"، (الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009)، ص:377.

2. سحر احمد كرجي العزاوي، "رأس المال النفسي الايجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية: دراسة تحليلية ميدانية لآراء عينة من تدريسيي كليات الجامعة المستنصرية"، (اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، 2014)، ص: 97.

3. حاكم احسوني مكرود الميالي، "دور ادارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الاداء الاستراتيجي"، 2011، ص:151.

4. شهباء حازم حميد، "إمكانية تطبيق بعض أبعاد الهندسة المتزامنة وأثرها في الاداء الاستراتيجي: بحث في شركة الزوراء العامة"، (رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 2015)، ص: 69.

5. Wolfgang Schwerdt & Marcelle Von Wendland, "Pricing, Risk, And Performance Measurement In Practice: The Building Block Approach To Modeling Instruments And Portfolios", 2010, p:231-232.

الاستراتيجي لمؤسسات أخرى يتم من خلال الابتكارات والقدرة على التعلم والتي لا يمكن قياسها بالمؤشرات المالية فقط¹.

ثالثاً: قياس الاداء الاستراتيجي: Third: Measuring the Strategic performance

لا يمكن قياس الاداء الاستراتيجي الا من خلال مقياس محدد²، والذي يزودنا بمجموعة مهيكلية من العمليات التي تقيس التقدم مقابل الاهداف الاستراتيجية في تلك المؤسسات، فإذا تحسن ذلك الاداء سيتم تشجيعه أما إذا كان العكس فهناك فرصة للتعلم³، إذ سيتم في هذا البحث استخدام ابعاد نموذج بطاقة الاداء المتوازنة لقياس الاداء الاستراتيجي والتي تعد إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة ومفصلة لقياس مستوى التقدم في الاداء باتجاه تحقيق الاهداف⁴ وأحد المقاييس المركبة للاداء التي تشمل مقاييس مالية وأخرى غير مالية، على عكس بعض المقاييس الأخرى التي تركز في عملية القياس والتقييم على قياس المؤشرات المالية وتتجاهل المؤشرات غير المالية⁵، فهي "نظام شامل يتكون من الابعاد المالية وغير المالية (التمويل، رضا اصحاب المصالح، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)"⁶، ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا بان بطاقة الاداء المتوازنة تتكون من أربعة ابعاد هي:

① **التمويل:** على الرغم من ان بطاقة الاداء المتوازنة جاءت كرد فعل ضد الاعتماد على التدابير المالية فقط، الا انها لا تزال تأخذ بنظر الاعتبار عمليات التمويل ومدى اهميتها في تسيير الاعمال، إذ يشير التمويل الى الإيرادات والتكاليف والاستثمارات لأي مؤسسة⁷.

② **رضا اصحاب المصالح:** يعكس جميع البرامج والانشطة والإجراءات التي تقابل حاجات ورغبات اصحاب المصالح، إذ ان نجاح أي مؤسسة في الوقت الحاضر يعتمد على وضع متطلبات ورغبات اصحاب المصالح في قلب استراتيجياتها⁸، ففي الوقت الحاضر تسعى جميع المؤسسات الى تحديد احتياجات اصحاب المصالح وتعميق علاقة المؤسسة بهم وبالمقابل الحصول على رضاهم وولائهم⁹، ولكن في بداية الأمر يجب

1. رواد علي رحال، مرجع سابق، ص: 89.

2. زكريا الدوري و احمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 378.

3. رواد علي رحال، مرجع سابق، ص: 87.

4. نعم دايخ عبد علي الحسنوي، "عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية"، (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، 2010)، ص: 114.

5. عامر علي حمد الناصري، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية في مجموعة مستشفيات مختارة في محافظة صلاح الدين"، (رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة تكريت، 2011)، ص: 66.

6. S. Rao Vallabhaneni, "Wiley CIA Excel Exam Review 2015, Part 3: Internal Audit Knowledge Elements", John Wiley & Sons, 2015, p:113.

7. Dargan Pujas, "Barriers To The Successful Implementation Of The Balanced Scorecard: The Case Of Plava Lagun J.S.C", Master Thesis For Obtaining The Degree Master Of Business Administration Tourism Management Vienna, 2010, P:11.

8. طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، (دار زهران للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 307.

9. Ayman Mostafa Mohamed Abd Al-Khalek "Performance Evaluation And Improvement Technique For Organizations", A Thesis Submitted To The Faculty Of Engineering At Fayoum University In Partial Fulfillment Of The Requirements For

على أي مؤسسة ان تحدد من هم اصحاب المصالح وماذا يتوقع ان تكون احتياجاتهم وما الذي ستفعله المؤسسة من اجل ارضاءهم وتقديم الخدمات لهم¹.

③ **العمليات الداخلية:** تشمل جميع الانشطة والبرامج والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة التعليمية عن باقي المؤسسات الاخرى والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات ورغبات اصحاب المصالح²، إذ يتم هنا تحديد مدى كفاءة وجودة العمليات التي تضطلع بتنفيذها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة³.

④ **التعلم والنمو:** يشير الى الأسس والانظمة والبرامج التي تتبناها المؤسسات والتي تعمل على تطوير قدراتها وعملياتها الداخلية وبالتالي تطوير ادائها الاستراتيجي، ان هذا البعد أكثر تعقيداً من الابعاد الاخرى وأكثر صعوبة بالتحديد وخاصة في ظل تعدد المؤسسات وتعدد برامجها وعملياتها واجراءاتها، ويعد الاساس لبطاقة الاداء المتوازنة والذي يؤدي الى الابتكارات العلمية والى التطورات في المؤسسات كافة، لذا لا بد من تحديد البرامج والاجراءات والعمليات المتبعة في كل مؤسسة قبل البدء بقياس الاداء الاستراتيجي⁴.

رابعاً: الجهات التي تتولى قياس الاداء الاستراتيجي:

Fourth: The parties that take responsibility for measuring strategic performance

ينبغي تحديد الجهات التي تتولى عملية قياس الاداء الاستراتيجي بشكل دقيق، لتتم هذه العملية بنجاح وبالتالي تحقيق الاهداف المرجوة منها⁵، وهذه الجهات هي⁶:

- ① **الإدارة العليا:** متمثلة بمجلس الإدارة والرئيس الاعلى والمدير التنفيذي.
- ② **هيئة التخطيط الاستراتيجي:** وهي هيئة متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي ومهمتها مساعدة الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ③ **الإدارة المالية:** والمتمثلة بالمراقب المالي للمؤسسة أو ما يسمى بمراقب الحسابات.

The Degree Of Master Of Science In Production Engineering, Fayoum, Egypt, 2014, P:31.

1. Dargan Pujas, Previous source, 2010, P:10.

2 سيلان جبران العبيدي، "ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع"، (ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، 2009)، ص46.

3 Dargan Pujas, Previous source, 2010, P:10.

4 Ayman Mostafa Mohamed Abd Al-Khalek, Previous source, 2014, P:32.

5 عبد الباري ابراهيم درة و ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق"، (الأردن - دار وائل للنشر والتوزيع، 2014)، ص:277.

6 ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية: منظور تكاملي حديث"، (الأردن، مكتبة اثراء للنشر والتوزيع، 2013)، ص:366.

المبحث الثالث: الجانب العملي للمبحث Third chapter: The practical part
سيتم في هذا المبحث عرض نتائج التحليل الاحصائي وفقاً لإجابات العينة:
أولاً: تحليل اجابات عينة البحث:

First: The analysis of Research samples answers

① التمويل:

الجدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمويل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تخصص الجهات المسؤولة ميزانية سنوية لدعم احتياجات الجامعات.	4.60	0.49
2	تغطي الميزانية السنوية تكلفة الرواتب والمصروفات الأخرى.	4.15	0.36
3	تهتم الجامعات بزيادة عائدتها من خلال فتح دراسات مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية.	3.91	0.29
4	تعمل الجامعة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال التي تحصل عليها.	4.15	0.59
5	تسعى الجامعة الى تقليل التكاليف التشغيلية التي لا تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.20	0.65
	المجموع	4.20	0.48

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي وفقاً للبرنامج الاحصائي الـ SPSS
سجلت فقرات هذا البعد في الجدول (1) درجات تأييد عالية، وذلك لتجاوز قيم الاوساط الحسابية لفقرات التمويل عن قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، فقد جاء (التمويل) بوسط حسابي (4.20) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.48). إذ جاءت أعلى قيمة في الفقرة (1) والمتمثلة بـ (تخصص الجهات المسؤولة ميزانية سنوية لدعم احتياجات الجامعات) بوسط حسابي (4.60) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.49)، مما يدل على قلة التشتت في إجابات العينة، واتفقهم على ان الجهات المسؤولة تعمل على توفير التخصيصات المالية لدعم جميع برامجها وانشطتها. أما أدنى قيمة فقد جاءت بالفقرة (3) والمتمثلة بـ (تهتم الجامعات بزيادة عائدتها من خلال فتح دراسات مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية) بوسط حسابي (3.91) بمستوى جيد وبانحراف معياري (0.29)، مما يدل على قلة التشتت في إجابات العينة، والتي نستنتج من خلالها اهتمام المؤسسات بإيجاد سبل جديدة لإضافة موارد مالية لحسابها.

② رضا اصحاب المصالح:

الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لرضا اصحاب المصالح

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	يوجد تنوع في الحرم الجامعي من حيث النوع الاجتماعي.	5.00	0.00
7	يوجد تنوع في الحرم الجامعي من حيث العرق.	5.00	0.00
8	تعمل الجامعة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع لجميع اصحاب المصالح.	4.16	0.42
9	تحاول الجامعة تبسيط اجراءاتها لإرضاء اصحاب المصالح.	4.02	0.78
10	تسعى الجامعة لعمل مسح ميداني بين فترة واخرى لقياس مستوى رضا اصحاب المصالح عن خدماتها.	4.00	0.54
	المجموع	4.44	0.35

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي وفقاً للبرنامج الاحصائي الـ SPSS

سجلت فقرات هذا البعد في الجدول (2) درجات استجابة وتأيد عالية، وذلك لتجاوز قيم الاوساط الحسابية لفقرات بعد رضا أصحاب المصالح عن قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، فقد جاء بعد (رضا اصحاب المصالح) بوسط حسابي (4.44) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.35). إذ جاءت أعلى قيمة في الفقرة (6) والمتمثلة بـ (يوجد تنوع في الحرم الجامعي من حيث النوع الاجتماعي) والفقرة (7) والمتمثلة بـ (يوجد تنوع في الحرم الجامعي من حيث العرق) إذ جاءت الفقرتان بوسط حسابي (5.00) وبمستوى جيد جداً وبإجابة كاملة من قبل عينة البحث وبانحراف معياري (0.00)، مما يشير الى انعدام التششت في الإجابات، وتوحي هذه النتيجة بان جميع هذه المؤسسات تعمل بمبدأ المساواة وإتاحة الفرص لجميع الأفراد دون التمييز بين أحدٍ منهم. أما أدنى قيمة فقد جاءت بالفقرة (10) والمتمثلة بـ (تسعى الجامعة لعمل مسح ميداني بين فترة واخرى لقياس مستوى رضا اصحاب المصالح عن خدماتها) بوسط حسابي (4.00) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.54) مما يشير الى قلة التششت في إجابات العينة، ويتبين من خلال هذه النتيجة بان مؤسسات التعليم العالي في الدول الاجنبية تسعى وبصورة مستمرة لعمل مسوحات ميدانية لقياس مستوى رضا اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

③ العمليات الداخلية:

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمليات الداخلية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	توفر الجامعات الهيئات التدريسية الكفاءة ولجميع التخصصات.	4.73	0.45
12	توفر الجامعة الوسائل التقنية الحديثة والمتطورة من مختبرات وغيرها.	4.40	0.49
13	تسعى الجامعة الى توفير المراجع العلمية الحديثة.	4.58	0.50
14	تشجع الجامعة طلبتها على اعداد البحوث العلمية.	4.44	0.60
15	توفر الجامعة القاعات الدراسية المناسبة لأعداد الطلبة.	4.45	0.54
	المجموع	4.52	0.52

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي وفقاً للبرنامج الاحصائي الـ SPSS

سجلت فقرات هذا البعد في الجدول (3) درجات تأييد عالية، وذلك لتجاوز قيم الاوساط الحسابية لفقرات بعد العمليات الداخلية عن قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، وبصورة أجمالية فقد جاء بعد (العمليات الداخلية) بوسط حسابي (4.52) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.52). إذ جاءت أعلى قيمة في الفقرة (11) والمتمثلة بـ (توفر الجامعات الهيئات التدريسية الكفاءة ولجميع التخصصات) بوسط حسابي (4.73) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.45)، إذ ظهر قلة تشتت في إجابات العينة، وهذه النتيجة تبين بان مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة تقوم بتوفير الكوادر التدريسية الكفاءة والتي يتم اختيارها وفق معايير معينة. أما أدنى قيمة فقد جاءت بالفقرة (12) والمتمثلة بـ (توفر الجامعة الوسائل التقنية الحديثة والمتطورة من مختبرات وغيرها) بوسط حسابي (4.40) بمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.49)، مما يشير الى قلة التشتت في الإجابات، وتشير هذه النتيجة الى اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتوفير التقنيات الحديثة والتي تساهم في دعم كافة عملياتها وبرامجها العلمية والعملية.

④ التعلم والنمو:

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم والنمو

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تقيم الجامعة عدد من الدورات التدريبية لـ (الهيئة التدريسية، الإداريين، الطلبة).	4.49	0.50
17	تمنح الجامعة عدد من الجوائز والشهادات التقديرية لطلبتها المتميزين.	4.47	0.50
18	تعمل الجامعة على تشجيع الهيئة التدريسية والإداريين والطلبة لديها على زيادة عدد براءات الاختراع.	4.44	0.57
19	تعمل الجامعة على تشجيع طلبتها والهيئة التدريسية لديها على تقديم الافكار الجديدة.	4.55	0.50
20	تشجع الجامعة طلبتها واعضاء الهيئة التدريسية لديها على حضور المؤتمرات والندوات المحلية والعربية والعالمية.	4.62	0.53
	المجموع	4.51	0.52

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي وفقاً للبرنامج الاحصائي الـ SPSS

سجلت فقرات هذا البعد في الجدول (4) درجات تأييد عالية، وذلك لتجاوز قيم الاوساط الحسابية لفقرات بعد التعلم والنمو عن قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، فقد جاء بعد (التعلم والنمو) بوسط حسابي (4.51) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.52). إذ جاءت أعلى قيمة في الفقرة (20) والمتمثلة بـ (تشجيع الجامعة طلبتها واعضاء الهيئة التدريسية لديها على حضور المؤتمرات والندوات المحلية والعربية والعالمية) بوسط حسابي (4.62) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.53)، مما يشير الى قلة التشتت في إجابات العينة، وهذه النتيجة تعكس حرص مؤسسات التعليم العالي وتشجيعها على مد جسور التواصل العلمي بينها وبين مثيلاتها في دول العالم كافة، من خلال الحث على الحضور والمشاركة في جميع المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية والتعرف على مدى التطور العلمي. أما أدنى قيمة فقد جاءت في الفقرة (18) والمتمثلة بـ (تعمل الجامعة على تشجيع طلبتها والهيئة التدريسية لديها على زيادة عدد براءات الاختراع) بوسط حسابي (4.44) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.57)، مما يشير الى قلة التشتت في إجابات العينة، وهذه النتيجة تعكس حرص مؤسسات التعليم العالي على تنمية المواهب والقدرات الابداعية التي تساعد على زيادة براءات الاختراع التي تعود بالنفع للمؤسسة وللسوق العمل والمجتمع.

ثانياً: تحليل المتوسطات لواقع قياس الأداء الاستراتيجي:

Second: The analysis of the average strategic performance measuring

جدول (5) ترتيب الأهمية لابعاد الاداء الاستراتيجي وفقاً لمعامل الاختلاف

ت	أبعاد الاداء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	التمويل	4.20	0.48	0.11	2
2	رضا أصحاب المصالح	4.44	0.35	0.08	1
3	العمليات الداخلية	4.52	0.52	0.12	3
4	التعلم والنمو	4.51	0.52	0.12	3
	الاجمالي	4.42	0.47		

المصدر: من اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.

بصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عن كافة أبعاد الاداء الاستراتيجي ومن خلال الجدول (5) فقد حقق الاداء الاستراتيجي وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.42) الأمر الذي يؤكد ان مؤسسات التعليم العالي في الدول الاجنبية والتي يعمل لديها التدريسيين العراقيين سجلت مستوى اهتمام مرتفع بعمليات قياس الاداء الاستراتيجي بكافة أبعاده بدرجة جيد جداً وباتفاق واضح وكبير بين إجابات العينة ككل والذي يشير الى ان قياس الاداء يعمل على تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة كونه يركز على المؤشرات المالية وغير المالية من برامج وعمليات وأنشطة وأجراءات من اجل ضمان جودة مخرجاتها وبما يتوافق مع متطلبات اصحاب المصالح الداخليين (الهيئة التدريسية، الإداريين، الطلبة) واصحاب المصالح الخارجيين (سوق العمل، المجتمع)، نستنتج قبول فرضيتي البحث والتي تنص على (هناك ارتفاع في مستوى قياس الاداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الدول الاجنبية) و(ان قياس الاداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يحقق الاهداف المرجوة)، وهذا من شأنه أن يُجيب عن تساؤلي مشكلة البحث، اما الانحراف المعياري فقد

بلغ (0.47) والذي يُشير الى قلة التشتت ووجود اتفاق كبير بين العينة حول الاجابات، ولغرض بيان أي من ابعاد الاداء الاستراتيجي أكثر اهمية من غيره استعمل معامل الاختلاف والذي يتضح من خلاله بان بعد (رضا أصحاب المصالح) كان الاقل تشتتاً والأكثر أهمية وان معظم العينة كانوا متفقين حول هذا البعد، وبعدها بعد (التمويل)، أما التشتت فقد ارتفع عند بعدي (العمليات الداخلية والتعلم والنمو) إذ جاء الأكثر تشتتاً والأقل أهمية من حيث الإجابات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

Fourth chapter: Results and recommendations

أولاً: الاستنتاجات: First: Results:

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

① أولت المؤسسات التعليمية اهتماماً كبيراً بعمليات التمويل المختلفة من خلال الاستثمار الامثل للاموال وتقليل التكاليف التشغيلية لجميع اجراءاتها وبرامجها وانشطتها، كما وتستجيب لمتطلبات اصحاب المصالح الداخليين (الهيئة التدريسية، الإداريين، الطلبة) واصحاب المصالح الخارجيين (سوق العمل، المجتمع)، وتقوم بإدارة كافة عملياتها وبرامجها الداخلية وتحديثها بما يتواءم مع التطور العالمي من اجل زيادة التعلم وتحقيق النمو والتقدم من خلال تقديم وتطبيق الافكار الجديدة واتباع اسلوب المشاركة بين الجميع من اجل تحقيق اداء استراتيجي متميز.

② يساهم قياس الأداء الاستراتيجي في رفع مكانة المؤسسة التعليمية وتحقيق المنافع على المدى القريب والبعيد من خلال تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على تلافيها أو ايجاد الحلول لها.

③ يعتبر نموذج بطاقة الاداء المتوازنة بابعاده النموذج المتكامل والامثل والذي يحقق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية من خلال قياس ادائها الاستراتيجي وفق مقاييس مالية وغير مالية وبشكل متوازن ومتكامل.

ثانياً: التوصيات:

Second: Recommendations:

يقدم البحث مجموعة من التوصيات وكما يأتي:

① ضرورة العمل بشكل دائم على تطوير نماذج لقياس الاداء الاستراتيجي من خلال الاتصال الدائم بالاكاديميين المختصين والعمل على عقد اجتماعات دورية واقامة دورات تدريبية من أجل بناء نماذج متطورة لمواجهة التغيرات السريعة التي تحصل في مؤسسات التعليم العالي العالمية.

② توفير الدعم المادي والمعنوي والسماح لجميع افراد المؤسسات التعليمية بالمشاركة بالعملية التعليمية دون تفريق بين فرد وآخر لضمان توفير بيئة تعليمية جيدة، ووضع خطط مستمرة لدعم وتطوير البرامج والعمليات ولزيادة استثمار الاموال من اجل اعداد مخرجات متميزة وناجحة قادرة على الانخراط في سوق العمل.

③ قياس وتقويم الاداء الاستراتيجي للمؤسسة بشكل مستمر، والعمل على اجراء مسح ميداني بين فترة واخرى للتأكد من مدى رضا اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين على ما تقوم به.

⑤ التأكيد على تضمين موضوع الاداء الاستراتيجي ضمن استراتيجيات المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص كونها الأساس الذي يتم من خلاله الوصول بالمؤسسات التعليمية العراقية إلى مستوى العالمية.

المصادر: References:

أولاً: المصادر العربية:

First: Arabic references:

- (1) البياتي، محمود و القاضي، دلال (2010)، "البحث العلمي وأساليبه باستخدام البرنامج الإحصائي ال-SPSS"، الطبعة الثانية، مطبعة البيئة، بغداد/ العراق.
- (2) جرادات، ناصر محمد سعود (2013)، "الادارة الاستراتيجية: منظور تكاملي حديث"، مكتبة اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1.
- (3) الحسنوي، نغم دايخ عبد علي (2010)، "عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
- (4) حميد، شهباء حازم (2015)، "إمكانية تطبيق بعض أبعاد الهندسة المتزامنة وأثرها في الاداء الاستراتيجي: بحث في شركة الزوراء العامة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- (5) درة، عبد الباري ابراهيم و جرادات، ناصر محمد سعود (2014)، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ط 1.
- (6) الدوري، زكريا و صالح، احمد علي (2009)، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، الطبعة العربية.
- (7) رحال، رواد علي (2015)، "دور التصميم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي- بحث ميداني في دائرة صحة الانبار"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- (8) الشيخ الداوي (2010)، "تحلل الأسس النظرية لمفهوم الإداء"، مجلة الباحث، عدد 7.
- (9) العبادي، هاشم فوزي و الاسدي، أفنان عبد علي (2010)، "تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاداء الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/16، العدد/59، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
- (10) العبيدي، سيلان جبران (2009)، "ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي.
- (11) العزاوي، سحر احمد كرجي (2014)، "رأس المال النفسي الايجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية: دراسة تحليلية ميدانية لآراء عينة من تدريسيي كليات الجامعة المستنصرية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
- (12) الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي (2013)، "دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1.
- (13) الميالي، حاكم أحسوني مكرود (2011)، "دور ادارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الاداء الاستراتيجي"، دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة، مجلد/7، عدد: 21.
- (14) الناصري، عامر علي حمد (2011)، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية في مجموعة مستشفيات مختارة في محافظة صلاح الدين"، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت.

15) يوسف، يوسف دولاب (2012)، "تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية: بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين"، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد.

Second: Foreign references:

ثانياً: المصادر الاجنبية:

- 1) Abd Al-Khalek, Ayman Mostafa Mohamed (2014), "Performance Evaluation And Improvement Technique For Organizations", A Thesis Submitted To The Faculty Of Engineering At Fayoum University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In Production Engineering, Fayoum, Egypt.
- 2) Pujas, Dargan (2010), "Barriers To The Successful Implementation Of The Balanced Scorecard: The Case Of Plava Lagun J.S.C", Master Thesis For Obtaining The Degree Master Of Business Administration Tourism Management Vienna.
- 3) Schwerdt, Wolfgang & Wendland, Marcelle Von (2010), "Pricing, Risk, And Performance Measurement In Practice: The Building Block Approach To Modeling Instruments And Portfolios", Academic Press.
- 4) Vallabhaneni, S. Rao (2015), "Wiley CIA Excel Exam Review 2015, Part 3: Internal Audit Knowledge Elements", John Wiley & Sons.

Measuring the Strategic performance from the perspective of Iraqi Teachers Foreign Countries

Prof.Dr.Abdulnaser Alag Hafedh

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abdulnaserali@yahoo.com

Researcher: Ayah Talib jameel

Al- Mustansiriyah University

atj5538@gmail.com

Abstract:

The current research problem represents in the weakness of measuring strategic performance in Iraqi higher education institutions, at the time that educational institutions in foreign countries have achieved an outstanding strategic performance, so it has become necessary to go to these countries and benefit from their expertise and experience and apply them in a way that guarantees reaching the global level. The current research aims to study the extent of the institution's ability and interest in measuring strategic performance through measuring the level of application of the balanced scorecard model in its dimensions (financing, stakeholder satisfaction, internal operations, learning and growth), as the research sample included Iraqi teachers working in higher education institutions in foreign countries. The opinion of a sample of (55) teachers was taken into account and questionnaire was used as a tool for collecting data and information, and to analyze the data statistically, the statistical program (SPSS) was used to reach the results, analyze them, and test the validity of the established hypotheses. At the end, a set of conclusions were reached, the most important of which is the high level strategic performance measurement, which reflects the institution's ability to achieve its current and future goals. Furthermore, a set of recommendations were set for it, however the most important of which is the emphasis on including the issue of strategic performance measurement within the strategies of educational institutions, as it is the basis through which the outstanding performance is achieved in short and long term.

Keyword: Strategic performance, financing, stakeholders satisfaction, internal operations, learning and growth.

*This research is derived from M.A thesis.