

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز التفكير الاستراتيجي

دراسة ميدانية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية

■ د. عبدالسلام محمد عاشور بلقاسم *

● تاريخ استلام البحث 2024/03/21م ● تاريخ قبول البحث 2024/05/08م

■ المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها (العلاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في تعزيز التفكير الاستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومدراء المكاتب والموظفين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، والبالغ عددهم (80) فرداً، وتم تطبيق الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (Spss)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (العلاء، والعمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى شاغلي الوظائف القيادية بجامعة الزاوية، مما يفسر أن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يسهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تبني جامعة الزاوية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل شامل من خلال اعتماد أبعاده الثلاثة الرئيسية (العلاء، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) كأساس لتقييم أدائها الاستراتيجي،

*أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية E-mail: Bilgssalam73@gmail.com

وكذلك القيام بالمزيد من برامج التدريب والتطوير لشاغلي الوظائف القيادية بما يرفع من مستوى التفكير الإستراتيجي لديهم، وينعكس على تعزيز القيادات الصاعدة للاستفادة من أفكارهم وخبراتهم العلمية وفتح المجال أمامهم لتولي الوظائف القيادية.

● **الكلمات الافتتاحية:** الأداء المتوازن، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، التفكير الإستراتيجي.

Abstract:

This study aims to uncover the impact of enforcement the Balanced Scorecard application through its dimensions (Customers, Internal Operations, Learning & Growth) In enhancing strategic thinking in General Administration of Zawia University. In this study, the researcher relied on the descriptive analytical approach. The sample consists of Department managers, section heads, office managers and employees of the General Administration of Zawia University, and their number is (80) individuals. The field study was implemented based on the questionnaire as a study tool, and then the data was collected and statistically analyzed using the (SPSS) program.

The study found a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of the dimensions of the balanced scorecard (customers, internal processes, learning and growth) in enhancing strategic thinking among those occupying leadership positions at Zawia University. which explains that the use of the dimensions of the balanced scorecard contributes to enhancing strategic thinking. The study also came up with a set of recommendations including: the need for the Al - Zawia University to adopt the Balanced Scorecard (BSC) by its three main dimensions (customers, internal operational processes, and learning and growth) as a basis for evaluating its strategic performance, and also conducting more training and development programs for those in leadership positions to raise their level of strategic thinking. It reflects on strengthening emerging leaders to benefit from their ideas and scientific expertise and opening the way for them to assume leadership positions.

- **Keywords:** Balanced Scorecard, Customer, Internal operations, Learning & Growth, Strategic Thinking.

■ المقدمة:

أدركت الكثير من الجامعات الحاجة لمدخل حديث تستطيع من خلاله إدارة أنشطتها بطريقة تمكّنها من المنافسة في بيئتها الداخلية والخارجية، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل هذه الجامعات لأنها جزء لا يتجزأ من نظام عالمي أشمل يؤثر على أنشطتها وخططها واستراتيجياتها نتيجةً لعملها في بيئات تتسم بعدم التأكد الذي يحمله المستقبل، فكان لزاماً عليها إيجاد قادة ومفكرين أذكياء من أصحاب القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أساس تنمية المعرفة والخبرة وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة المستقبل، فظهر التفكير الاستراتيجي كأداة ذات فاعلية لتوجيه دفة الجامعات نحو شواطئ تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها في السوق واستشراف مستقبلها وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها. (1)

في الآونة الأخيرة برزت استراتيجيات جديدة لزيادة قدرتها على التكيف مع بيئاتها، ومن أبرزها التفكير الاستراتيجي، حيث يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة ومواجهة حالت عدم التأكد وندرة المعلومات ومحدوديتها، فالتفكير الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويمكن القادة من اقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات.

يعتبر التفكير الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد وضرورة حتمية بالنسبة لها لما يحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدرات المنظمة وفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، وتشجيع الإبداع وتغيير نمط التفكير في المنظمة والقيادة بما يمكنها من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمراريتها وتفوقها. (2)

■ مشكلة البحث:

تواجه إدارة الجامعات إلى يوم إشكالية التفاعل الذكي والظن مع التغييرات والمستجدات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية وإدماجها كمدخلات أساسية ومؤثرة في آلية صنع القرار وبناء الإستراتيجيات وربح رهانات التنافسية، حيث يعتبر التفكير الإستراتيجي الإطار لصنع القرارات الإستراتيجية في المؤسسة لتحقيق تكيف أحسن مع بيئتها وصولاً إلى تحقيق سبق على المنافسين، حيث تمتلك إدارة الجامعة جملة من الموارد البشرية يعتبرون أصلاً ومحوراً مؤدياً للقيمة ومصدراً تنافسياً جداً حساساً من جهة ومؤثراً بشكل قوي في مصير الجامعة من جهة أخرى، ولكن التأثير الإيجابي مرهون بطبيعة الحال بكيفية تطوير مهارات وكفاءات هذه الموارد وتوظيفها مع المتغيرات الموجودة في البيئة بشكل فعال. (3)

وبناء على ما تم ملاحظته من قبل الباحث أثناء زيارته المتكررة إلى إدارة جامعة الزاوية بما أنه عضو هيئة تدريس في هذه الجامعة، وجود عجز في استحداث سياسات واستراتيجيات بناء على تفكير إستراتيجي، والضعف الواضح في تطبيق الخطط التشغيلية والإستراتيجية الموضوعية، وقلة تقييم النتائج بناء على الأهداف الإستراتيجية المصاغة، وغياب متابعة البرامج والأنشطة المحددة لتحقيق الأهداف، ويتم التركيز على الأداء المالي من خلال مراجعة المصروفات بشكل سنوي ومقارنتها بالرصيد المالي المخصص للجامعة كميزانية، بينما لا يتم تقييم الأداء الاجتماعي والذي يتعلق بالخدمات المقدمة للعملاء، والإمكانات البشرية، وتطوير العمليات الداخلية، والواقع التنظيمي، والتعلم والنمو، ورسالة الجامعة وأهدافها، عليه يتبين وجود تباين كبيرة في خططها الإستراتيجية التي تقوم بها ومستوى أدائها، ولكن المعضلة ليست في وجود تباين من عدمها، بل في استطاعة قيادات ومسؤولين جامعة الزاوية من تشخيص هذه الاختلاف وتحديد أسبابه وسبل معالجته، أي تشخيص عمق العلاقة والأثر بين هذه العناصر، للوصول إلى تفكير إستراتيجي ذوي رؤية شمولية وتخطيطية واضحة يقود الجامعة نحو أداء خدماتها بالشكل والوقت المطلوب.

حيث جاء هذا البحث بسبب الضعف الموجود في السمات القيادية الإستراتيجية لدى قادة جامعة الزاوية والمستوى المتدني من توظيف هذه السمات بين الموظفين، حيث يظهر أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز وترسيخ القيادة وجعل هؤلاء القادة قادة إستراتيجيين فاعلين قادرين على اتخاذ القرارات في بيئة شديدة التقلب والتغير والوصول بجامعتهم إلى أعلى مراتب التقدم والنجاح والتميز، والحفاظ على مكانتها في السوق المحلية والإقليمية والدولية.

وبناء على ما تقدم تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما مدى وجود أثر بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

■ أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

● الأهداف الفرعية:

- 1 - تحليل أثر العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- 2 - تحليل أثر العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- 3 - تحليل أثر التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

3 - أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في مساهمتها بإضافة نموذج علمي يوضح الأثر بين بطاقة الأداء المتوازن ومستوى تعزيز التفكير الإستراتيجي، أي قدم البحث نموذج ربط كل هذه العوامل مع بعضها بشكل كلي، حيث يعد الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي داخل الجامعات ومعرفة عوامله الرئيسية التي يقوم عليها من الأمور الهامة والتي تحتاج إلى دراسة من قبل الباحثين والمتخصصين، فالمؤسسات الجامعية تحتاج إلى إحداث تغيرات جوهرية في أساليب التفكير التي اتبعت في السابق، حتى ترفع من درجة تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

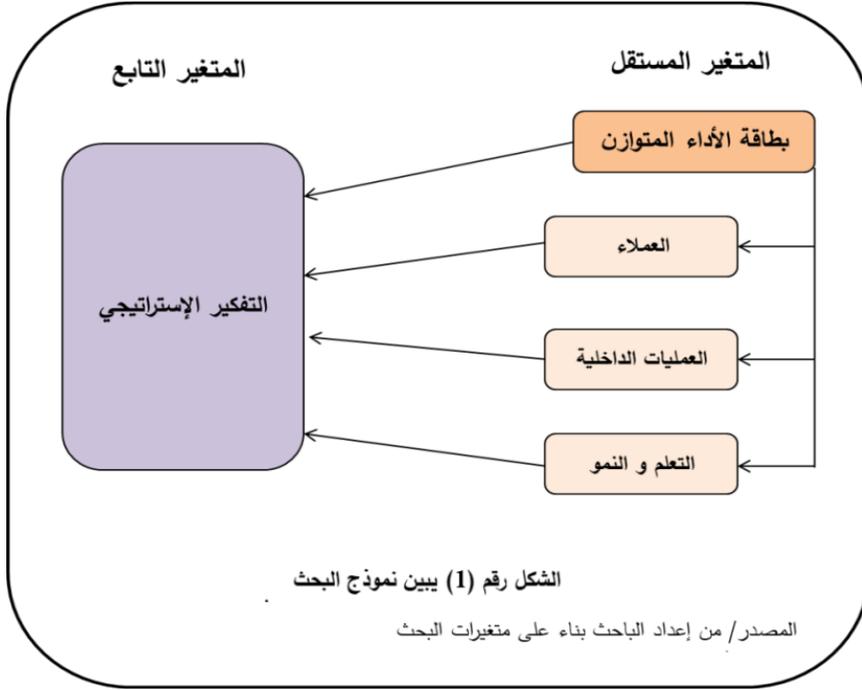
وبما أن المشكلة الجوهرية للبحث مستمدة من واقع ما تعانيه جامعة الزاوية، فمن الصواب وكمساهمة لعلاج هذه الإشكالية أن نختاره كمجتمع لهذه الدراسة، عليها نستطيع القول إن تطبيق الدراسة الحالية على المجتمع الليبي وبالتحديد مؤسسة من مؤسساته الجامعية وهي جامعة الزاوية ساهم بشكل فعّال في إضافة نتائج علمية مهمة إلى المجال العلمي وأوجد حلولاً جذرية لمشكلة موضوع البحث.

4 - متغيرات وأنموذج البحث: تتمثل متغيرات البحث في:

1 - المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن من خلال (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

2 - المتغير التابع: التفكير الإستراتيجي.

وبناء على متغيرات البحث تم تصميم نموذج البحث والشكل رقم (1) يمثل النموذج للبحث:



■ فرضيات البحث:

قام الباحث بصياغة الفرضيات بما يتماشى مع مشكلة البحث وأهدافه وذلك على النحو التالي:

● الفرضية الرئيسية:

هناك أثر بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

● الفرضيات الفرعية:

1 - هناك أثر بين بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

- 2 - هناك أثر بين بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.
- 3 - هناك أثر بين بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

■ حدود البحث:

- 1 - الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز التفكير الإستراتيجي.
- 2 - الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث على الإدارة الرئيسية لجامعة الزاوية.
- 3 - الحدود البشرية: تمثلت في جميع موظفين شاغلي الوظائف القيادية في الإدارة العامة بجامعة الزاوية على مختلف مستوياتهم.
- 4 - الحدود الزمنية: وهي الفترة الزمنية التي استغرق فيها الباحث إعداد البحث، وكانت بداية من تاريخ (25/11/2023) وحتى (31/07/2024).

■ الدراسات السابقة:

● أولاً: الدراسات العربية:

- 1 - دراسة الأسطل (2021) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الآتي: وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية الفلسطينية

بقطاع غزة ووفق المنهجية العلمية، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد خرجت الدراسة بتوصيات عدة كان أهمها: ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة، كما يمكن اعتماد البطاقة كأداة لقياس الأداء والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.

2 - دراسة الشهري (2020) بعنوان: واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير الإستراتيجي، وأعلى درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي، وعلى معوقات التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث يتناسب مع أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة النهائية من سبعة وخمسين مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمحافظة الطائف، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها، أن درجة امتلاك مديري المدارس لنمط التفكير الشمولي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، أما نمط التفكير التجريدي، ونمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي كان بدرجة قليلة، أن تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة، وأما صياغة الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية ومراجعة وتقويم الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي كانت بدرجة قليل.

3 - دراسة الداغور (2016) بعنوان: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح - دراسة تحليلية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار ثمان من الوحدات الاقتصادية الموجودة في قطاع غزة، واعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت قائمة استقصاء، وزعت على الوحدات المختارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة، كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح، وأنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح، وكذلك حثها على الحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح.

4 - دراسة ناصر الدين (2013) بعنوان: دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الحكمة:

دراسة تحليلية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة على إدارة الحكمة، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا بالجامعات الأردنية الخاصة إن وجدت تبعا لاختلاف (عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر للتفكير الإستراتيجي على إدارة الحكمة للقيادات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا بالجامعات الأردنية الخاصة بين أفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خبرة من 11 - 15 سنة، وأوصت الدراسة بزيادة القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند قيادة الجامعات محل الدراسة من خلال مزاجية معطيات إدارة الحكمة بالقرارات التي تتسم بمخاطرة عالية.

● ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة (Esmaeili، 2014) بعنوان:

(A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في صنع القرار الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الإستراتيجي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الإستراتيجي حيث بلغ عددها (150) منظمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ونموذج التنبؤ المصمم لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة لنظم الذكاء الإستراتيجي في صنع القرارات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه، كما توصلت الدراسة إلى فعالية الذكاء الإستراتيجي في الموارد البشرية، وعمليات المنظمة والموارد التكنولوجية والمالية، والذكاء الزبائني.

2 - دراسة (Rosche، 2013) بعنوان:

(Personality Correlates Of Strategic Thinking In An Organizational Context).

هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي وقدرة الأفراد على تصور المستقبل، أي ترابط الشخصية من التفكير الإستراتيجي في سياق تنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (110) مدراء من المديرين التنفيذيين في مراكز قيادية مختلفة التخصصات والمشاركين في برنامج التنمية التنفيذي في جامعة ولاية كينساو في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجرت معهم عدة مقابلات للتأكد من مدى فعاليتهم واستحقاقهم لإشراكهم في برنامجها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من جزئين: الجزء الأول للأنماط الشخصية النموذجية للتفكير الإستراتيجي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التصور المستقبلي ومقياس الانفتاح

الشخصي، ولا توجد علاقة ارتباطية بين الرؤية المشتركة وبين السلوك القيادي، وصعوبة تحديد وقياس المكونات المعرفية للتفكير الإستراتيجي في شخصية كل فرد من أفراد المنظمة.

- أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة يتضح جليا أهمية الدراسات السابقة وارتباطها بموضوع البحث واختلاف نتائجها وبيئة الدراسة، وهذا يرجع إلى اختلاف الأهداف التي تسعى كل دراسة إلى تحقيقها من خلال إجراء دراسة لبحثية على مجتمع الدراسة، فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، وإمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتكيفها لقياس وتقييم أداء جامعة الموصل، وكشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، وكذلك معرفة عناصر التفكير الإستراتيجي وتأثير هذه العناصر المختلفة على مديري المدارس الثانوية، والقادة التربويين، والتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الإستراتيجي ومناقشة التحديات التي تواجهها، وتحديد المجالات التي يستخدم فيها.

■ مصطلحات البحث:

- 1 - بطاقة الأداء المتوازن: إنها سلسلة من المؤشرات المالية وغير المالية توفر للإدارة العليا رؤية واضحة وكاملة وسريعة عن الأداء الإستراتيجي للمنظمة. (4)
- 2 - العملاء (الزبائن): يقصد بالعملاء كافة الأهداف التي تتعلق بإرضاء العملاء وإسعادهم عن طريق الاهتمام بنوعية الخدمات أو المنتجات وتحسينها، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة، والنظر في شكاوي واقتراحات العملاء، وعدم المبالغة في الأسعار. (5)

3 - العمليات الداخلية: تتعلق بتقييم الأداء الداخلي للتنظيم من برامج وأنشطة داخلية، وقياس مهارات الموظفين وإنتاجيتهم، وطرق تقديم الخدمة، بالاعتماد على نظم المعلومات للوصول إلى النتائج بالسرعة والدقة المطلوبة. (6)

4 - التعلم والنمو: يركز على قدرات الموظفين والعمل على تعليمهم وتدريبهم، وتنمية مهاراتهم وتطويرها، وإتاحة الفرص لترقيتهم والمحافظة عليهم. (7)

5 - التفكير الاستراتيجي: هو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل من أجل الوضع التنافسي للمنظمة. (8)

■ الإطار النظري للبحث:

● أولاً: بطاقة الأداء المتوازن:

1 - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرف الداعور بطاقة الأداء المتوازن بأنها «نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة»، وعرفتها جنان عبد العباس الدليمي وآخرون (2012، ص 169) بأنها «مجموعة من المقاييس تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المنظمة».

2 - مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت المنظمات على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البعد المالي، ومن أهم مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: (9)

1 - البطاقة أداة قيمة تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة، مما يساهم في تحقق

التنافس على المدى الطويل.

2 - منع حدوث مثالية جزئية من خلال جعل المدراء يأخذون في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية مما يساعدهم في تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى.

3 - دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات.

4 - تجنب المدراء الاعتقاد الخاطئ بأن الإستراتيجية الموضوعة تنفذ بشكل عملي في الوقت الذي تكون فيه أنشطة المنظمة وأعمالها لا تعكس الإستراتيجية المخطط لها.

3 - محاور بطاقة الأداء المتوازن:

فيما يلي سوف نستعرض محاور بطاقة الأداء المتوازن بشيء من التفصيل.

1 - محور العملاء:

يشمل محور العملاء جميع الأهداف التي يجب على المنظمة أن تعمل على تحقيقها للعملاء الحاليين والمحتملين، لأن الوصول إلى رضا العملاء أو الزبائن وإسعادهم يعتبر الهدف الأساسي لكل منظمة، ونظراً لأن متطلبات واحتياجات العملاء تتغير باستمرار مما يجعل عملية التحسين والتطوير في المنتجات والخدمات المطلوبة تكون بصورة مستمرة، حيث تمثل مباحج وكماليات الأمس من ضرورات إلىوم، إن أهم ما يفرض ويرضي العملاء هو الوفاء باحتياجاتهم ومتطلباتهم والاهتمام بالقيمة المقدمة للعميل أو الزبون والتي تتمثل في نوعية المنتجات والخدمات، والأسعار، والعلاقات مع الزبون أو العميل، وهذا بدوره يحقق للمنظمة البقاء والازدهار.

يحتوي محور العملاء أهدافاً تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لشكاوى العملاء، وتحسين الخدمة

أو أسلوب البيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات، أي أن المنظمة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكواهم هي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجياً لمنافس آخر يحقق رغباتهم.⁽¹⁰⁾

يبين مقياس العملاء كيف يمكن أن تتميز المنظمة عن منافسيها من المنظمات الأخرى من خلال الأنشطة والإجراءات التي تجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتوطيد العلاقات معهم، لأن أساس هذا المحور هو رضا وولاء الزبائن والحصول على زبائن جدد، من خلال تطوير خصائص السلع أو الخدمات المقدمة بما يلبي رغبات وحاجات الزبائن، أو تخفيض وقت تقديم الخدمة أو السلعة، أو تنوع الخدمات والمنتجات، وغير ذلك من المميزات التي تحافظ على صورة المنظمة وسمعتها الجيدة عند الزبائن.⁽¹¹⁾

2 - محور العمليات الداخلية:

يقصد به كل الأنشطة والعمليات الداخلية التي تقوم بها الجامعة وتتميز بها عن الجامعات الأخرى، حيث يقيس هذا المحور مستوى مهارات الموظفين وإنتاجيتهم والطرق المتبعة في تقديم الخدمة، وذلك من أجل تقييم الأداء الداخلي للجامعة.⁽¹²⁾

ويهدف مقياس العمليات الداخلية إلى توضيح وتحديد أهم العمليات التي يتعين على الجامعة أن تتفوق في القيام بها من أجل تنفيذ استراتيجيتها التي تسعى لإرضاء عملائها والوصول إلى تحقيق أهدافها، وهذا يهتم بالدرجة الأولى بتحليل العمليات الداخلية للجامعة، وتحديد الموارد والإمكانيات التي تحتاجها لتعزيز قدراتها، والمقارنة بين عملياتها الداخلية وعمليات الجامعات المتعاونة معها، حتى تستطيع تقييم نقاط القوة والضعف في عملياتها الداخلية والتعرف على مجالات التطوير والتحسين، وكيفية تقليل التكاليف، ومعرفة العمليات الأساسية ومدى قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين والمزايا التنافسية.

إن العمليات التشغيلية الداخلية للجامعة تتكون من ثلاث عمليات أساسية لأجل

توفير رغبات ومتطلبات وحاجات زبائن الجامعة تأتي في المقدمة عمليات الإبداع، وفيها تقوم الجامعة بدراسة المجتمع وتحديد متطلباته واحتياجاته التعليمية، ثم العمل على تصميم وتوفير هذه الخدمات والوسائل الخاصة بتلبيتها، وتحسين مستوى التكنولوجيا المرافقة للخدمات المقدمة، ثم تأتي عمليات التشغيل وهي العمليات التي تقوم الجامعة بها لتحويل الخدمات التي تم تصميمها في العملية السابقة إلى خدمات ملموسة جاهزة التقديم، والعمل على تقديمها للزبائن، وهذه العمليات لها علاقة بطرق ووسائل تقديم الخدمات الحالية وتحسين جودتها، وتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وأخيراً عمليات ما بعد تقديم الخدمة، وهي العمليات المرتبطة بالخدمات الإضافية التي تقدم إلى جانب الخدمات التعليمية بعد تقديم الخدمة أو المصاحبة لها، ويجب أن تتميز بالدقة والسرعة وأن تقدم في نفس الوقت الذي يطلبها الزبون. (13)

3 - محور التعلم والنمو:

يقوم هذا المحور بتحديد القدرات التي تسهم في نمو وتطوير الجامعة، لكي تستطيع تحقيق مستوى عال من عملياتها الداخلية والرفع من قيمة الخدمة المقدمة لعملائها، وهذا يتحقق بالعمل على تنمية قدرات الموظفين وتعليمهم والمحافظة على المؤهلين منهم، وتوفير بيئة تتميز بتطوير مبدأ التنمية الذاتية، وإتاحة الفرص لهم لتعزيز وتحسين قدراتهم، حيث يركز محور التعلم والنمو على القوى البشرية من خلال الاهتمام بالموظفين ومستوى تدريبهم ومهارتهم، ومقترحاتهم الجديدة المقدمة، وعدد من المشاريع الجديدة، ومستوى التعلم الذي يعكس الوقت اللازم لتحقيق درجة معقولة من جودة المخرجات.

تشير جنان عبدالعباس الدليمي وآخرون (2012، ص 175) إلى وجود ثلاث قدرات رئيسية يقوم عليها محور التعلم والنمو لتحقيق مستوى عال من الأداء، تأتي في المرتبة الأولى قدرات الموظفين، حيث تستخدم أغلب المنظمات ثلاثة معايير أساسية لقياس قدرات الموظفين وهي رضا الموظفين ودرجة الاحتفاظ بهم، وزيادة مستوى إنتاجيتهم،

ويتم تطوير قدرات الموظفين عن طريق تدريبهم وتنمية مهاراتهم، ويضيف علاء أحمد حسن وميسون عبدالله أحمد (2019، ص 176) أنه يمكن قياس رضا الموظفين عن طريق الحوافز التشجيعية، وفرص الترقية، ونوعية الوظيفة، والعلاقات مع فريق العمل، وظروف العمل، أما فيما يتعلق بالمحافظة على الموظفين فيتم قياسه من خلال معدل دوران العمل أي أن ارتفاع نسبة هذا المعدل يدل على انخفاض رغبة الموظفين في البقاء في هذا العمل، وكذلك تقاس إنتاجية الموظفين من خلال قسمة نسبة الإيرادات على عدد الموظفين.

●ثانياً: التفكير الإستراتيجي

1 - مفهوم التفكير الإستراتيجي:

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً مكثفاً لمصطلح التفكير الإستراتيجي، وقد عرف الشهري (2020، ص 44) التفكير الاستراتيجي بأنه مسار فكري محدد له خط سير خاص به يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة. وبأنه أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها حاضراً ومستقبلاً.

وعرفه ناصر الدين (2013، ص 22) بأنه تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية.

2 - أهمية التفكير الإستراتيجي:

إن التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

وقد أوضح الشهري (2020، ص 46) أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- 1 - ترتيب الأولويات وتحديدتها وإشاعتها بين العاملين.
 - 2 - تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
 - 3 - وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
 - 4 - إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
 - 5 - التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.
 - 6 - حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.
- 3 - مميزات التفكير الإستراتيجي:

لقد حدد ناصر الدين (2013، ص 32) مميزات التفكير الإستراتيجي على النحو التالي:

- 1 - إنه تفكير نظمي: لأنه يعتمد على الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في شكلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- 2 - إنه تفكير تطوري: لأنه تفكير أكثر منه إصلاحية لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.
- 3 - إنه تفكير افتراقي أو تباعدي: لأنه يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة.
- 4 - إنه تفكير تنافسي: لأنه يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضعف والقوي ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم.
- 5 - إنه تفكير تركيبى وبنائى: لأنه يعتمد على الإدراك، والاستبصار، والحدس، لاستحضار الصور البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

■ الإجراءات المنهجية للبحث:

تتمثل الإجراءات المتبعة للإعداد الدراسة في تحديد كل من منهج ومجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأدوات تحليل البيانات.

● أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ كان الأسلوب الوصفي أساس الجانب النظري من الدراسة، حيث تم جمع البيانات الثانوية من مجموعة من المصادر والمراجع العلمية، وكان التحليل الإحصائي أساس الجانب التطبيقي منه، حيث تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان المعد لهذا الغرض وتحليله إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات، حيث لا يقف المنهج الوصفي التحليلي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى بعد أعمق لتفسير الظواهر والحقائق وتعميمات ذات معنى.

● ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

لقد اشتمل مجتمع الدراسة مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية وجميع الموظفين بإدارة جامعة الزاوية، والبالغ عددهم (213) فرداً، ونظراً لكبر حجم المجتمع، فإنه من الصعب الوصول إلى جميع مخرجاته، لذا سحبت عينة عشوائية بحجم (80) استمارة استبيان من المجتمع الكلي للدراسة، والتي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل:

جدول رقم (1) عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

عدد الاستبيان الموزع	عدد الاستبيان المسترد	عدد الصالح للتحليل	عدد الاستبيان الصالح للتحليل	نسبة الاستبيان الصالح للتحليل إلى الاستبيان الموزع
80	73	2	71	89 %

● من إعداد الباحث

● ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف البحث استند البحث في الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات لتغطية الدراسة الميدانية على الاستبيان للوقوف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة (محل الدراسة) واثّر ذلك على تعزيز التفكير الإستراتيجي.

● رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS). عن طريق استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

□ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من صدق الثبات للمقاييس المستخدمة.

□ تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

□ تحليل الانحدار المتعدد: لقياس أثر إجمالي المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

تحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية:

● أولاً: التحليل الأولي لبيانات البحث:

للتحقق من صدق الأداة المستخدمة في البحث والتأكد من دقة فقراتها وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية قام الباحث باختبار الصدق الظاهري وثبات متغيرات البحث كما يلي:

1 - اختبار الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان، قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على نخبة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة الأعمال والإحصاء والعلوم الاجتماعية في جامعة غريان، وجامعة الزاوية، وذلك

لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حول استمارة الاستبيان، والاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في الحكم على الاستبيان المستخدم ومدى ملائمته للتطبيق في الدراسة، وبناء على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على استمارة الاستبيان بشكلها النهائي، حيث تم الاسترشاد بأرائهم بحذف أو إضافة ما يلزم والخروج بها في صورتها بالصورة الحالية.

2 - اختبار ثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات لجميع المتغيرات، لأنه يعطي تقديراً جذرياً للثبات، والجدول التالي يستعرض نتائج معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية لقياس ألفا كرونباخ.

جدول رقم (2) معاملات الثبات لأبعاد البحث

ر.م	الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
1 -	البعد الأول: العملاء	0.876
2 -	البعد الثاني: العمليات الداخلية	0.843
3 -	البعد الثالث: التعلم والنمو	0.829
4 -	التفكير الاستراتيجي	0.871
5 -	الأبعاد ككل	0.855

● المصدر/ إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة في برنامج Spss

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات الأمر الذي يؤكد صدق وثبات الاستبانة، وبالتالي يؤكد صلاحية الاستبيان ويمكننا الركون إلى

البيانات واستخلاص النتائج، حيث أوردت بيانات الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة قد تراوحت بين (0.876، 0.829) مما يفسر تمتع مقاييس المتغيرات بدرجة عالية من الثبات، ويدل على إمكانية ثبات النتائج المرتبطة بتطبيق الاستبيان، حيث إن جميع هذه المعاملات كانت أعلى من (0.65).

● ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نستعرض اختبار فرضيات هذه الدراسة:

1 - اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على: هناك أثر بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها (العلاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

من خلال الجدول التالي يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لكل أبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل بلغت (459.52) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني وجود تأثير لمتغيرات بطاقة الأداء المتوازن ككل على تعزيز التفكير الإستراتيجي، وهذا ما أشارت إليه قيمة معامل التحديد ($R^2=0.956$) أي أن تطبيق متغيرات بطاقة الأداء المتوازن غيرت ما نسبته تقريبا (96 %) من التغيير الحاصل في تعزيز التفكير الإستراتيجي، وأن النسبة الباقية المتمثلة (14 %) تعود إلى عوامل ومتغيرات أخرى.

جدول رقم (3): يبين نتائج التأثير بين متغيرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي

البعد	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.956	459.52	0.000

● المصدر/ تحليل نتائج إجابة المشاركين على صحيفة الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (3) نصل إلى نتيجة مفادها قبول فرضية الدراسة الرئيسية وهي أنه (هناك أثر بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية).

2 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: هناك أثر بين العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

والجدول التالي يبين أهم النتائج التي تم الحصول عليها من استخدام الانحدار البسيط للمتغير المستقل (X) ألا وهو العملاء والمتغير التابع (Y) والذي بدوره يمثل التفكير الإستراتيجي.

جدول رقم (4): يبين نتائج أثر العملاء على تعزيز التفكير الإستراتيجي

مستوى الدلالة الإحصائية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	البعد
0.000	622.017	0.759	العملاء

● المصدر/ تحليل نتائج إجابة المشاركين على صحيفة الاستبيان.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد يساوي (0.759) أي إن متغير العملاء أثر بما نسبته (75.9 %) على تعزيز التفكير الإستراتيجي وهي نسبة عالية، وأن النسبة المتبقية وهي (4.3 %) ترجع إلى عوامل أخرى، ونلاحظ أيضاً أن قيمة اختبار (F= 622.17) بمستوى دلالة إحصائية (Sig= 0.000)، وحيث إن الأخيرة قيمتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يدل على وجود أثر لبعد العملاء على تعزيز التفكير الإستراتيجي وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: هناك أثر بين العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية.

والجدول التالي يوضح أهم النتائج التي تم الحصول عليها من قياس الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (5): يبين نتائج أثر العمليات الداخلية على تعزيز التفكير الإستراتيجي

مستوى الدلالة الإحصائية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	البعد
0.000	684.060	0.776	العمليات الداخلية

المصدر/ تحليل نتائج إجابة المشاركين على صحيفة الاستبيان.

حسب معطيات الجدول السابق يتضح أن معامل التحدي ($R^2 = 0.776$) وهي تفسر أن بعد العمليات الداخلية يؤثر على تعزيز التفكير الإستراتيجي بهذه النسبة وأن النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى، يتضح أيضاً أن قيمة ($F = 684.060$) بمستوى دلالة إحصائية ($sig = 0.000$) مما يدل على أن العمليات الداخلية تؤثر على تعزيز التفكير الإستراتيجي، الأمر الذي يدعونا إلى قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية وأي أنه «هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية».

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: هناك أثر بين التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية. ولإثبات صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين أهم هذه النتائج:

جدول رقم (6): يبين أثر بعد التعلم والنمو على تعزيز التفكير الإستراتيجي

مستوى الدلالة الإحصائية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	البعد
0.000	845.995	0.810	التعلم والنمو

• المصدر/ تحليل نتائج إجابة المشاركين على صحيفة الاستبيان.

أظهرت بيانات الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.810$) أي أن متغير التعلم والنمو قد فسر ما نسبته (81 %) من التغير الحاصل في تعزيز التفكير الإستراتيجي وأن النسبة المتبقية وهي (19 %) تعود إلى عوامل ومتغيرات أخرى، وبلغت قيمة ($F= 845.995$) وهي قيمة معنوية حيث بلغت معنويتها ($sig= 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية (5 %) مما يدل أن التعلم والنمو يؤثر على تعزيز التفكير الإستراتيجي وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه «هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة بجامعة الزاوية».

■ النتائج والتوصيات:

● أولاً: النتائج:

بناء على نتائج التحليل الإحصائي كانت النتائج كالآتي:

1 - بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على تعزيز التفكير الإستراتيجي لدى قيادات جامعة الزاوية محل البحث، مما يفسر أنه كلما وجدت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كلما زاد تعزيز التفكير الإستراتيجي.

- 2 - أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد العملاء على تعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة لجامعة الزاوية محل البحث.
- 3 - أشارت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية على تعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة لجامعة الزاوية محل البحث.
- 4 - وضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو على تعزيز التفكير الإستراتيجي في الإدارة العامة لجامعة الزاوية محل البحث.

● ثانياً: التوصيات:

- من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:
- 1 - ضرورة تبني جامعة الزاوية محل البحث تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل شامل من خلال اعتماد أبعاده الثلاثة الرئيسية (العملاء، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) كأساس لتقييم أدائها الإستراتيجي.
 - 2 - ينصح بالتدرج في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة محل البحث، أي تطبيق هذا الأسلوب أولاً على وحدة إدارية واحدة فقط، أو كلية معينة من كليات الجامعة، وبعد التأكد من نجاح نتائج تطبيقه يتم تبني هذا الأسلوب وتعميم تطبيقه على مستوى الجامعة ككل.
 - 3 - ضرورة قيام جامعة الزاوية بالمزيد من برامج التدريب والتطوير لقيادتها الإدارية الحالية بما يرفع من مستوى التفكير الإستراتيجي لديهم، وينعكس على تعزيز قيادات صاعدة للاستفادة من أفكارهم وخبراتهم العلمية وفتح المجال أمامهم لتولي المناصب الإدارية.
 - 4 - نوصي قادة الجامعة محل البحث لبدل المزيد من الرعاية والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعملاء سواء الخدمات التعليمية المقدمة إلى شريحة الطلاب أو

الخدمات المتعلقة بدوي المصالح الأخرى، ومعرفة حاجاتهم وفهم رغباتهم ومتابعتها بشكل دائم، مع الأخذ بأفكارهم وملاحظاتهم والعمل على إنجازها بالسرعة والكيفية المطلوبة.

■ الهوامش:

- 1 - مزمل علي محمد عثمان، اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، الدمام، المملكة العربية السعودية، ص 165 .
- 2 - نادية طيبي، التفكير الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية. دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية، ص 76 .
- 3 - نادية طيبي، مرجع سابق، ص 54 .
- 4 - جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي، ص 169 .
- 5 - هاني عبدالرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص 17 .
- 6 - علاء أحمد حسن، ميسون عبدالله احمد، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ص 176 .
- 7 - محمد خلف الفايز، استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، ص 35 .
- 8 - محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، ص 39 .
- 9 - فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ص 15 .
- 10 - فادي خليل ظاهر الأسطل. مرجع سابق. ص 19 .
- 11 - عبدالرضا فرج بدرأوي، وائل محمد صبحي، بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، ص 86 .
- 12 - علاء أحمد حسن، ميسون عبدالله احمد، مرجع سابق، ص 175 .
- 13 - محمد خلف الفايز، مرجع سابق، ص 33 - 34 .

■ المراجع:

● أولاً: المراجع العربية:

- 1 - الأسطل، فادي خليل ظاهر. 2021. بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية. (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر الفلسطينية.
- 2 - الشهري، محمد بن علي بن فائز. 2020. واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. السعودية.
- 3 - العمري، هاني عبدالرحمن. 2019. "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. تحت عنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة. 1 - 4 نوفمبر.
- 4 - الداعور، جبر إبراهيم. 2016. أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. غزة: الجامعة الإسلامية الفلسطينية. المجلد الحادي والعشرون. العدد (2). ص. 101 - 161.
- 5 - الدليمي، جنان عبد العباس باقر وآخرون. 2012. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. المجلد الثامن. العدد (33). ص. 167 - 196.
- 6 - الفايز، محمد خلف. 2017. استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط MEU الأردنية.
- 7 - بدرأوي، عبدالرضا فرج. صبحي، وائل محمد. 2015. بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية. العراق: العدد (15). ص. 76 - 91.
- 8 - حسن، علاء احمد. احمد، ميسون عبدالله. 2019. قياس أداء جامعة الموصل وتقييمها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية. العراق: المجلد السابع. العدد (28). ص. 159 - 199.
- 9 - طيبي، نادية. (2018). التفكير الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية. دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

- 10 - عثمان، مزمل علي محمد، 2017، اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر- الدمام - المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الأول، العدد (1). ص. 165 - 181.
- 11 - ناصر الدين، يعقوب عادل. 2013، دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الحكمة: دراسة تحليلية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه. جامعة الجنان. لبنان.

● **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Esmaeili. Mahmoud Raze. (2014) A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning” International Journal of Asian Social Science, 2014, 4 (10) : 1045 - 1061.
- 2 - Rosche, Whiteman. (2013). Personality Correlates Of Strategic Thinking In An Organizational Context. Ph.D. Dissertation. Alliant, San Francisco. Publication Number: AAT3088944.