



نعكاس تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية على كفاءة أداء المؤسسات " جامعة واسط "

م.م حيدر ناجي عبيد

وزارة التخطيط/هيئة الاحصاء ونظم المعلومات الجغرافية

haideralmaliki2026@gmail.com

M/ 07715078557

أ. د وليد الخوفي

جامعة صفاقس

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل انعكاس تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية على كفاءة أداء المؤسسات الجامعية، متخذاً من جامعة واسط نموذجاً للدراسة، ويتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني الإطار النظري موضعاً أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ومكوناتها، ومراحل تنفيذها، بالإضافة إلى مفهوم كفاءة الأداء التنظيمي، والعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ومعايير تقييم الأداء داخل الجامعات. أما الفصل الثالث فيركز على الواقع التطبيقي في جامعة واسط، من خلال استعراض مؤشرات الإدارة الاستراتيجية المستخدمة، وتحليل مدى فاعليتها، ودور الإدارة الجامعية في تعزيز الكفاءة المؤسسية، إضافة إلى آليات المراجعة والتقييم، والصعوبات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية. وفي الفصل الرابع، يعرض البحث استنتاجاته حول العلاقة الإيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة، ويقترح مجموعة من التوصيات لتعزيز فاعلية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي داخل الجامعات.

كلمات مفتاحية : الإدارة الاستراتيجية ، كفاءة الأداء المؤسسي ، مؤشرات الأداء

Reflection of the application of strategic management indicators on the efficiency of the performance of institutions Wasit University

A.L. Haider Naji Obaid

Ministry of Planning/General Authority for Statistics and Geographic Information Systems

Prof. Dr. Walid Al-Khawfi

Abstract

This research aims to analyze the impact of applying strategic management indicators on the efficiency of performance in university institutions, taking the University of Wasit as a case study. The first chapter addresses the general framework of the study, while the second chapter presents the theoretical framework, highlighting the importance of strategic management in educational institutions, its components, implementation stages, as well as the concept of organizational performance efficiency, the relationship between strategic objectives and institutional performance, and the criteria for evaluating performance within universities. The third chapter focuses on the practical reality at the University of Wasit, by reviewing the strategic management indicators used, analyzing their effectiveness, and examining the role of university administration in enhancing institutional efficiency. It also explores the mechanisms of review



and evaluation, along with the challenges facing the implementation of the strategy. In the fourth chapter, the research presents its conclusions regarding the positive relationship between the application of strategic management and achieving more efficient institutional performance, and it proposes a set of recommendations to enhance the effectiveness of strategic planning and implementation within universities.

Keywords : Strategic Management , Institutional Performance Efficiency , Performance Indicators

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1- المقدمة

تُعد الإدارة الإستراتيجية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي تواجه تحديات متزايدة تتطلب مرونة تنظيمية وتخطيطاً طويل المدى، وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، بات من الضروري تبني مؤشرات واضحة للإدارة الإستراتيجية كأداة لتوجيه الموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويهدف هذا البحث إلى دراسة انعكاس تطبيق مؤشرات الإدارة الإستراتيجية على كفاءة أداء المؤسسات، متخذاً من "جامعة واسط" نموذجاً تطبيقياً، ويركز الفصل الأول بعنوان "الإطار العام للدراسة" على تحديد أهمية الموضوع، وأسباب اختياره، وصياغة المشكلة البحثية، بالإضافة إلى عرض الأهداف، والفروض، والمنهجية العلمية المتبعة، كما يسلط الضوء على حدود الدراسة ومفاهيمها الأساسية، بما يُمهّد لفهم أعمق للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومستوى الكفاءة في الأداء المؤسسي داخل الجامعات.

2- مشكلة البحث

تتمثل في التباين الملحوظ في كفاءة الأداء المؤسسي داخل الجامعات، بالرغم من تبني العديد منها لخطط إستراتيجية وأهداف تنظيمية واضحة، وهو ما يطرح تساؤلات حول مدى فعالية تطبيق مؤشرات الإدارة الإستراتيجية في تحقيق النتائج المرجوة، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات العراقية، ومن بينها جامعة واسط، في تطوير خططها الإدارية، إلا أن هناك فجوة قائمة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي، مما يؤثر على جودة المخرجات الأكاديمية والإدارية، وتكمن أهمية معالجة هذه المشكلة في ضرورة الوقوف على العوامل التي تعوق أو تدعم فاعلية الإدارة الإستراتيجية، ومدى انعكاسها على كفاءة الأداء المؤسسي، ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى تحليل واقع تطبيق مؤشرات الإدارة الإستراتيجية في جامعة واسط، وتأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي.

السؤال الرئيسي للمشكلة: (ما مدى انعكاس تطبيق مؤشرات الإدارة الإستراتيجية على كفاءة أداء المؤسسات الجامعية؟)

3- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق مؤشرات الإدارة الإستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي داخل الجامعات، مع التركيز على تجربة جامعة واسط كنموذج تطبيقي، ويسعى البحث إلى توضيح العلاقة بين وضوح الأهداف الإستراتيجية وفاعلية الأداء التنظيمي، وتحليل مدى التزام الجامعة بتطبيق مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية، كما يهدف إلى الكشف عن العوامل التي تسهم في نجاح أو تعيق تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتحديد مدى تأثير الإدارة الجامعية في دعم كفاءة المؤسسة، إضافة إلى ذلك، يعمل البحث على تقييم الآليات المستخدمة في رصد ومتابعة إنجاز الأهداف، ومدى توافقها مع معايير الأداء المؤسسي في التعليم العالي، ويطمح البحث من خلال هذه الأهداف إلى تقديم نتائج يمكن أن تسهم في تحسين



ممارسات الإدارة الإستراتيجية داخل الجامعات، ودعم متخذي القرار في تطوير السياسات الإدارية بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

4- أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية في تطوير كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية، خصوصاً في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجامعات في مجالات الجودة والاعتماد الأكاديمي وتحقيق التميز المؤسسي، ويكتسب البحث أهميته من كونه يتناول مؤشرات الإدارة الإستراتيجية كأداة عملية لتقييم الأداء وتحسينه، مستنداً إلى دراسة حالة تطبيقية في جامعة واسط، مما يضيف بُعداً واقعياً يمكن الاستفادة منه في بيئات جامعية مشابهة، كما يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية بين النظرية والتطبيق من خلال تحليل أثر تبني الإدارة الإستراتيجية على كفاءة الأداء المؤسسي، ويمكن أن تساعد نتائج هذا البحث صنّاع القرار والإداريين في الجامعات على تبني ممارسات أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والتقييم، بما يعزز من قدرات الجامعات على مواكبة التطورات وتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية.

5- فروض البحث

الفرض الأول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة واسط وكفاءة الأداء المؤسسي.

الفرض الثاني: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء المؤسسي.

الفرض الثالث: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير تقييم الأداء وجودة الأداء التنظيمي.

الفرض الرابع: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصعوبات والعوائق وفعالية تنفيذ الاستراتيجيات.

الفرض الخامس: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الجامعية الفعالة وكفاءة الأداء المؤسسي.

الفرض السادس: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة والتقييم الدوري للإنجازات الاستراتيجية ونجاح تطبيق الاستراتيجية.

6- منهجية البحث وأدواته

اعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية وتحليلها في بيئتها الواقعية، حيث تم استخدامه في وصف واقع تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة واسط، وتحليل انعكاس ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي، كما تم توظيف المنهج التطبيقي في الجانب العملي من البحث لتفسير البيانات واستخلاص العلاقات بين المتغيرات.

أما أدوات جمع البيانات، فقد اعتمد الباحث على **الاستبانة** كأداة رئيسية للحصول على المعلومات من عينة من العاملين في جامعة واسط، وذلك بهدف قياس آرائهم حول مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي، كما تم دعم النتائج بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة لتعزيز الإطار العلمي للبحث.

7- حدود البحث

يتحدد هذا البحث بعدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجه وتعميمها، فمن حيث **الحدود الموضوعية**، يركز البحث على دراسة انعكاس تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء المؤسسي دون التطرق إلى الجوانب الأخرى للإدارة أو العوامل الخارجية المؤثرة، أما من حيث **الحدود المكانية**، فإن الدراسة تقتصر على جامعة واسط في العراق، مما يجعل النتائج مرتبطة بسياق هذه المؤسسة التعليمية تحديداً، وقد تختلف في جامعات أخرى تختلف من حيث الهيكل التنظيمي أو الموارد أو البيئة الإدارية، ومن حيث **الحدود الزمانية**، فقد تم إجراء البحث خلال العام الأكاديمي 2024، ما قد يؤثر في استمرارية أو تغير بعض النتائج مستقبلاً، كما أن **الحدود البشرية** تشمل فئة معينة من العاملين في جامعة واسط ممن شملهم الاستبيان، ما يعني أن آراء فئات أخرى قد تكون مختلفة ولم تؤخذ في الاعتبار ضمن هذه الدراسة.



الفصل الثاني

الجانب النظري للإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء التنظيمي

1- المقدمة

يُعتبر تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية عاملاً جوهرياً في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، لا سيما داخل الجامعات التي تهدف إلى الوصول للتميز والاستدامة، يتمحور هذا الفصل حول عرض الأجزاء النظرية للإدارة الاستراتيجية، عن طريق توضيح مفهومها وأهميتها ومراحلها المختلفة، بالإضافة إلى تحليل ارتباطها بكفاءة الأداء التنظيمي، كما يتناول معايير تقييم الأداء التنظيمي، ودور مؤشرات إدارة الأهداف الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء التشغيلي للمنظمات الأكاديمية، مع إبراز آليات توظيفها داخل الجامعات لتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية، مما يساهم في تقديم فهم أعمق لأثرها على جامعة واسط في الأجزاء اللاحقة من الدراسة. (زرعي، رحمة، 2014)

2- ماهية الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في الجامعات

تعرف إدارة الأهداف الاستراتيجية بأنها نهج إداري شامل يهدف إلى تحديد رؤية المنظمة وأهدافها طويلة المدى، مع وضع خطط واستراتيجيات فعالة للوصول إلى هذه الأهداف بكفاءة، وترتكز هذه العملية على تقييم المتغيرات داخل وخارج المنظمة، وأخذ القرار الاستراتيجي، وتنفيذ الخطط، ومتابعة الأداء للتأكد من بلوغ النتائج المحددة، كما تُعد إدارة الأهداف الاستراتيجية إطاراً متكيفاً مع الظروف المتغيرة، مما يمكن المنظمات من مواجهة العقبات والاستفادة من الفرص المتاحة، وفي الجامعات، تلعب إدارة الأهداف الاستراتيجية دوراً أساسياً من أجل تحسين فعالية النظام التعليمي وتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية، إذ تساهم في تحديد الأولويات، وإدارة الموارد بفعالية، وتعزيز التميز الأكاديمي، كما تساعد على تطوير المناهج الدراسية، وتحفيز الابتكار، وتعزيز التعاون بين الجامعات ومختلف القطاعات، مما يعزز استدامة النموذج التعليمي ويحقق تطوره المستدام. (أحمد، مي فيصل، 2020)

تتمثل أهمية إدارة الأهداف الاستراتيجية داخل الجامعات في قدرتها على دعم الحوكمة التنظيمية، وتحسين كفاءة الأداء الإداري والأكاديمي، وضمان أمثل استغلال للأصول المالية ورأس المال البشري، وتساعد في بلوغ ميزات تنافسية للجامعات، مما يمكنها من التأقلم مع التطورات العالمية في التعليم العالي وتعزيز تصنيفها الأكاديمي، بالإضافة إلى ذلك، تساعد الإدارة الاستراتيجية الجامعات على صياغة رؤية واضحة ورسالة هادفة، مما يساهم في توجيه القرارات الاستراتيجية نحو تعزيز النمو المستدام، وتعزيز البحوث العلمية، وتطوير الكوادر التعليمية. وبذلك، تُعد إدارة الأهداف الاستراتيجية أداة محورية لدعم استمرار النجاح وتحقيق التطوير التنظيمي الفعال. (أحمد، مي فيصل، 2020)

3- مكونات وعناصر إدارة الأهداف الاستراتيجية

تعتبر إدارة الرؤى الاستراتيجية منهج شامل يستهدف تحقيق الغايات التنظيمية عن طريق التخطيط والتنفيذ الفعال للسياسات والاستراتيجيات، وتتكون هذه العملية من عدة مكونات رئيسية تشكل الإطار العام لها، وتساعد في دفع المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها بكفاءة. (البطة، مجاهد سعد أحمد، 2020)

أولاً: مكونات الإدارة الاستراتيجية

(1) الرؤية والرسالة: تحدد الرؤية الاتجاه المستقبلي للمنظمة، بينما تعكس الرسالة الغرض الأساسي من وجودها ودورها في المجتمع.

(2) تقييم الظروف الداخلية والخارجية (SWOT Analysis): يشمل تقييم مكامن القوة ومواطن الضعف داخل المنظمة، بالإضافة إلى التحديات والفرص المتاحة خارجياً.

(3) رسم الأهداف الاستراتيجية: صياغة أهداف دقيقة ويمكن قياسها تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها وفق خطط واضحة.

(4) صياغة الاستراتيجيات: اختيار الوسائل والمعدات الملائمة لتحقيق الأهداف المحددة، والتي قد تشمل توجهات التطوير والتوسع، والاستقرار، والتخفيض، والتكيف مع الديناميكيات البيئية.



(5) **تفعيل الاستراتيجية:** تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى واقع عملي عن طريق تخصيص الموارد وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

(6) **متابعة وتقييم الأداء:** قياس نتائج التنفيذ مقارنةً بالمخطط، وتحديد الانحرافات، وأخذ القرارات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

ثانيًا: عناصر الإدارة الاستراتيجية

(1) **القادة الاستراتيجيون:** يشمل القادة وصناع القرار الذين يحددون الخطط الاستراتيجية ويتولون الإشراف على إنجازها لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

(2) **الأصول المؤسسية:** تتضمن الأصول البشرية، والمالية، والتقنية، والمادية، والتي تساهم في إنجاز الاستراتيجيات بفعالية.

(3) **الثقافة المؤسسية:** تمثل القيم والتوجهات والأنظمة التي توجه سلوك الموظفين، وتؤثر في تطبيق الاستراتيجية داخل المؤسسة.

(4) **البيئة التنافسية:** تشمل تحليل الحصة السوقية، تحليل التطورات التنموية والتقنية التي قد تظهر آثارها على كفاءة المنظمة.

وبالتالي تساهم هذه المكونات والعناصر في تكامل الإدارة الاستراتيجية، مما يمكن للمنظمات، وخاصة التعليمية، تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. **(البطّة، مجاهد سعد أحمد، 2020)**

4- مراحل وخطوات إنجاز إدارة الأهداف الاستراتيجية

تتبع إدارة الأهداف الاستراتيجية منهجية منظمة تتكون من عدة مراحل مترابطة تهدف إلى الوصول للأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتعتبر هذه المراحل ضرورية لضمان تحقيق التوجه الاستراتيجي، بدءًا بالتدقيق وحتى التنفيذ والتقييم.

المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي (المدخلات الاستراتيجية)

تتضمن هذه المرحلة تحليل واقع المنظمة من خلال تقييم الظروف المحيطة بها عن طريق تحليل SWOT، بهدف التعرف على عناصر التميز ومواطن القصور داخل المؤسسة، بالإضافة إلى استكشاف الفرص والعوامل المؤثرة من خارجها. كما تشمل دراسة المحددات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية والقانونية التي قد تؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي.

المرحلة الثانية: تصميم الاستراتيجية

بعد استخراج المعلومات وتقييم العوامل المؤثرة داخل المنظمة وخارجها، يتم في هذه المرحلة:

(1) تحديد الرؤية والرسالة التنظيمية بحيث تعكس الرؤية التوجه المستقبلي للمنظمة، بينما تحدد الرسالة دورها الأساسي في المجتمع.

(2) وضع الأهداف الاستراتيجية، حيث يتم وضع غايات واضحة وقابلة للقياس لتنفيذها خلال فترة زمنية محددة.

(3) انتقاء الخيارات الاستراتيجية، حيث يتم تقييم الخيارات المتاحة بناءً على الموارد والإمكانات، وتحديد النهج الأمثل لبلوغ الغايات المحددة.

المرحلة الثالثة: إنجاز المخططات الاستراتيجية

تمثل هذه المرحلة ترجمة المخططات الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع عملية، وتشمل:

(1) **تخصيص الموارد:** تخصيص الأصول البشرية والموارد المالية والتقنية وفق الخيارات الاستراتيجية.

(2) **تصميم الأطر التنظيمية الملزمة:** تحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان إنجاز الاستراتيجية بكفاءة.

(3) **تنشيط العاملين وخلق ثقافة تنظيمية داعمة:** ضمان فهم جميع الموظفين للأهداف الاستراتيجية، وحثهم على الإسهام في إنجازها.

المرحلة الرابعة: تقييم الاستراتيجية ومتابعتها

تتم في هذه المرحلة مراجعة الأداء الاستراتيجي لضمان توافقه مع الأهداف المحددة، وتشمل:



- (1) تقييم الأداء من خلال معايير محددة مثل الكفاءة، والتميز، والعائد المالي.
- (2) تحديد الفجوات والانحرافات من خلال تحليل الأسباب المؤدية لأي انحراف عن الأهداف المحددة.
- (3) اتخاذ القرارات التصحيحية، حيث يتم تعديل الاستراتيجية أو آليات التنفيذ حسب الحاجة لضمان تحقيق الأهداف.

وبالتالي تساعد هذه المراحل على ضمان تطبيق إدارة الأهداف الاستراتيجية بفعالية، مما يساهم في تقوية كفاءة المنظمات، خصوصاً في المجال الأكاديمي. (البطّة، مجاهد سعد أحمد، 2020)

5- مفهوم كفاءة الأداء التنظيمي

تعرف كفاءة الأداء التنظيمي بأنها " كفاءة المنظمة في الوصول إلى أهدافها عبر استثمار الإمكانيات المتاحة بأقصى درجة من الفعالية والإنتاجية، مع تحسين الكفاءة وتقليص النفقات غير الضرورية، وتعكس هذه الكفاءة مدى قدرة المنظمة على تحسين أدائها الإداري والتشغيلي، وتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها، وتحقيق نتائج مستدامة تتماشى مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية ". (الهمداني، عبد الهادي حسين، 2021)

محددات الأداء المؤسسي الفعال

- الاستخدام الأمثل للأصول، التي تتعلق بمدى استغلال الأصول البشرية والموارد المادية والتقنية بما يضمن أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية بأقل نفقات.
- الجدوى المالية وبدورها تُقيّم كفاءة المنظمة على إدارة أصولها المالية بفعالية لتحقيق استدامة مالية، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات.
- كفاءة رأس المال البشري وترتبط بمدى تأهيل وتطوير الموظفين، وتحفيزهم، والاستفادة من مهاراتهم في تحسين الإنتاجية.

- فاعلية صنع القرار، التي توضح مدى قدرة المنظمة القدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة ودراسة متأنية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
- الإنجاز الاستراتيجي، الذي يقيس مدى مقدرة المنظمة على إنجاز أهدافها طويلة المدى بكفاءة عن طريق تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة ونجاح.

تظهر أهمية فعالية الأداء المؤسسي في مهامها الجوهرية في الوصول إلى التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث تضمن تنفيذ رؤيتها ورسالتها بأفضل الأساليب الممكنة، كما تساهم في دعم زيادة الفاعلية وتحسين مستوى الخدمات عن طريق تطوير العمليات وتخفيض الأخطاء والهدر، مما يدعم كفاءة الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الفعالية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بواسطة تمكينها من تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية وتكلفة مناسبة، مما يساعدها على التفوق في بيئتها التنافسية. علاوة على ذلك، تلعب فعالية الأداء دوراً أساسياً في تحقيق الاستمرارية التنظيمية، إذ تضمن الكفاءة في استخدام الأصول وتعزيز استدامة المنظمة ونموها في بيئة متحركة ومتغيرة.

وفي الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، تعكس كفاءة الأداء مدى تميز البحث العلمي والتعليم والخدمات الإدارية، حيث تؤثر في مستوى رضا الطلاب والكادر الأكاديمي، ومدى تحقيق الأهداف الأكاديمية والتطويرية، كما تقاس من خلال جودة المناهج، ونسبة النجاح، ومعدلات التوظيف للخريجين، وكفاءة استخدام الإمكانيات البحثية والمرافق الأساسية، ومن ثم تعد كفاءة الأداء المؤسسي عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات، إذ تساعد في تطوير مستوى الخدمات، ودعم النمو، وضمان تحقيق الاستدامة التنظيمية.

(الهمداني، عبد الهادي حسين، 2021)

6- العلاقة بين إدارة الأهداف الاستراتيجية وكفاءة الأداء التنظيمي

إدارة الأهداف الاستراتيجية وكفاءة الأداء التنظيمي عنصرين متكاملين يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مباشر، فالإدارة الاستراتيجية هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات لتوجيه عملياتها واتخاذ القرارات التي تضمن بلوغ أهدافها طويلة المدى، في حين تعكس كفاءة الأداء التنظيمي مستوى تحقيق هذه الاستراتيجيات للنتائج المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. ومن ثم، فإن وجود إدارة استراتيجية



فعالة يسهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي، والعكس صحيح، حيث إن الأداء التنظيمي القوي يعزز فعالية الإدارة الاستراتيجية من خلال تقديم تغذية راجعة تدعم آلية صنع القرار. وتؤثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء التنظيمي، عن طريق الآتي:

(1) **تحديد الأهداف ورسم التوجه العام للمنظمة:** تساهم إدارة الأهداف الاستراتيجية في تحديد رؤية ورسالة المنظمة بوضوح، مما يوجه الأنشطة المختلفة نحو تحقيق أهداف محددة، كما تعمل على وضع استراتيجيات فعالة تُترجم إلى إجراءات تنفيذية تعزز كفاءة العمل التنظيمي.

(2) **دراسة البيئة الداخلية والخارجية:** من خلال دراسة الظروف الداخلية، يتم تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تحسين كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وأيضاً يساهم دراسة الظروف الخارجية في التعرف على الفرص والصعوبات، مما يساهم في تمكين المنظمة من ابتكار خطط استراتيجية استباقية لدعم أدائها التنافسي.

(3) **تحسين استخدام الموارد:** تكفل الإدارة الاستراتيجية الاستغلال الأفضل للأصول البشرية والموارد المادية والتكنولوجية، مما يحد من الهدر ويدعم الكفاءة التشغيلية، كما تساعد في رفع مستوى أداء الأفراد عبر اعتماد سياسات تحفيزية وبرامج تدريبية تدعم تحقيق إنتاجية مرتفعة.

(4) **اكتساب تفوق تنافسي دائم:** من خلال تبني استراتيجيات تعطي الريادة للمنظمة مقارنة بمنافسيها، مثل تحسين جودة الخدمات أو تقديم منتجات مبتكرة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين.

(5) **متابعة وتقييم الأداء التنظيمي:** توفر الإدارة الاستراتيجية آليات لقياس الأداء باستخدام مؤشرات دقيقة، مما يساعد لكشف الفجوات واتباع التدابير التصحيحية في الوقت الملائم. وتؤثر كفاءة الأداء التنظيمي على إدارة الأهداف الاستراتيجية، عن طريق الآتي:

(1) **دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي:** كلما ارتفعت كفاءة الأداء التنظيمي، ازدادت موثوقية البيانات والتقارير التي يستند إليها القادة في توجيه الخطط الاستراتيجية، مما يعزز من فعالية صياغة الاستراتيجيات.

(2) **تحسين القدرة على إنجاز الاستراتيجيات:** الأداء التنظيمي القوي يضمن وجود بيئة عمل مستقرة وإجراءات تشغيلية فعالة تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح دون معوقات تشغيلية كبيرة.

(3) **تقوية القدرة على الإبداع والمرونة في مواجهة التغيرات:** المنظمات التي تتمتع بأداء متميز لديها قدرة أكبر على المرونة في مواجهة التغيرات ومسيرة المستجدات التكنولوجية والإدارية، مما يدعم من كفاءة الإدارة الاستراتيجية في تصميم استراتيجيات ديناميكية تتناسب مع متغيرات السوق.

(4) **تحقيق استدامة النمو التنظيمي:** الأداء التنظيمي الفعال يساعد في الوصول إلى الاستدامة المالية والإدارية، مما يدعم قدرة المؤسسة على إنجاز خططها الاستراتيجية على المدى الطويل.

وعليه، فإن الربط بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء التنظيمي يعد ترابطاً وثيقاً، حيث تساهم الإدارة الاستراتيجية في التخطيط الدقيق وتحديد القرارات الفعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يعكس مستوى الأداء التنظيمي مدى جدوى تطبيق هذه الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع. وبذلك، فإن المنظمات التي تعتمد على إدارة استراتيجية ناجحة وتسعى إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية تتميز بقدرة تنافسية واستدامة أكبر، مما يحقق لها أفضلية تنافسية في بيئة العمل المتغيرة. **(العتيبي، فاطمة عمر شاعي، 2017)**

7- معايير تقييم الأداء التنظيمي داخل الجامعات

تعتبر معايير قياس الأداء التنظيمي داخل الجامعات أداة رئيسية لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الجودة الأكاديمية والإدارية، وتساعد هذه المؤشرات على تحسين مستوى التعليم، وتعزيز البحث العلمي، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، مما يضمن قدرة الجامعة على التنافس في بيئة التعليم العالي، وفيما يلي أهم مؤشرات الأداء التنظيمي في الجامعات:

(1) مؤشرات الأداء الأكاديمي



- معدلات القبول والتخرج وتقيس نسبة الطلاب المقبولين مقارنة بالمتقدمين، بالإضافة إلى نسبة التخرج في الوقت المحدد.
 - نسبة الكادر الأكاديمي إلى الطلاب والتي تعكس مدى توفر الكادر الأكاديمي وتأثيره على جودة المجال الأكاديمي.
 - مستوى المحتويات التعليمية والتي تتعلق بتحديث المقررات التعليمية ومدى تطابقها مع معايير الاعتماد الأكاديمي واحتياجات بيئة العمل.
 - نسبة توظيف الخريجين وتوضح مدى نجاح الجامعة في إعداد طلابها لسوق العمل.
 - تقييم أداء الكادر الأكاديمي والذي يتم عبر استبيانات الطلاب والمخرجات البحثية والمشاركة الأكاديمية.
 - (2) مؤشرات الأداء البحثي**
 - عدد الأبحاث المنشورة والذي يقيس فعالية النشاط البحثي في الجامعة عن طريق المنشورات العلمية في المجلات العلمية المعتمدة.
 - معدل الاقتباسات العلمية والذي يعكس مدى تأثير أبحاث الجامعة على المجتمع الأكاديمي.
 - التعاون الأكاديمي الدولي ويقيس مدى انفتاح الجامعة على الشراكات الأكاديمية الدولية.
 - توفير الموارد المالية للأبحاث والذي يقيس حجم الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية.
 - براءات الاختراع والابتكار والتي تعكس دور الجامعة في التطور العلمي والتكنولوجي.
 - (3) مؤشرات الأداء الإداري والمالي**
 - فعالية استغلال الأصول المالية وتشمل نسبة المصروفات التشغيلية مقارنة بالإيرادات.
 - الشفافية والحوكمة والتي ترتبط بمدى امتثال الجامعة بالمقاييس الإدارية والمالية.
 - رضا الموظفين والكادر الأكاديمي والذي يقيس بيئة العمل ومدى تحفيز العاملين.
 - كفاءة الخدمات الإدارية والتي تشمل سرعة وفعالية إنجاز المعاملات الأكاديمية والإدارية.
 - البنية الأساسية والتكنولوجية وتتعلق بجودة القاعات الدراسية والمختبرات والمرافق الرقمية.
 - (4) مؤشرات الأداء في خدمة المجتمع والتصنيف العالمي**
 - التفاعل المجتمعي والذي يقيس دور الجامعة في الأنشطة المجتمعية.
 - التحالف الاستراتيجي وتشمل الشراكات مع المنظمات الحكومية والصناعية.
 - التصنيف العالمي للجامعة مثل تصنيفات QS و Times Higher Education، مما يعكس جودة الأداء العام.
- وبالتالي يساعد قياس الأداء التنظيمي الجامعات على الارتقاء بمستوى التعليم وتعزيز البحث العلمي ودعم استدامتها وتنافسيتها، ومن خلال تطبيق هذه المؤشرات بفعالية، يمكن للجامعات تصميم استراتيجيات فعالة تضمن تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية والمجتمعية بشكل مستدام. (داود، ميس الريم، 2018)

الفصل الثالث

(الجانب التطبيقي) تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة واسط

1- المقدمة

يتناول هذا الفصل دراسة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة واسط، حيث يتم تحليل كيفية تبني الجامعة لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأثر ذلك على أدائها التنظيمي، ويهدف الفصل إلى استكشاف مدى توافق السياسات والممارسات الإدارية مع معايير الإدارة الاستراتيجية، ومدى تأثير ذلك على تحقيق الأهداف الأكاديمية، والبحثية، والإدارية، كما يناقش الفصل المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء التنظيمي في الجامعة، ومدى فعاليتها في دعم الجودة والتميز التنظيمي. وعن طريق هذه الدراسة، سيتم توضيح العقبات المواجهة للجامعة في تطبيق هذه المؤشرات وتقديم مقترحات لتعزيز الفاعلية الاستراتيجية لضمان إنجاز استدامة الكفاءة التنظيمية.



2- التعريف بجامعة واسط

تأسست جامعة واسط في عام 2003 في محافظة واسط، العراق، بهدف تلبية الاحتياجات التعليمية والأكاديمية في المنطقة، ومنذ نشأتها، سعت الجامعة إلى إحراز التميز في التعليم الأكاديمي الجامعي، والبحوث العلمية، وخدمة المجتمع، حيث بدأت بعدد محدود من الكليات، ثم توسعت تدريجياً لتشمل العديد من التخصصات العلمية والإنسانية.

وتهدف جامعة واسط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها:

- تقديم تعليم عالي الجودة يتماشى مع المقاييس الأكاديمية على المستوى المحلي والمستوى الدولي.
- تعزيز البحث العلمي ودعمه عن طريق توفير إطار أكاديمي يحفز الابتكار والإبداع.
- تطوير رأس المال البشري من خلال إعداد كوادر مؤهلة قادرة على تحقيق ما يحتاجه سوق العمل.
- خدمة المجتمع عبر إنجاز مشروعات وبرامج تخدم التنمية على المستوى المحلي وتساهم في حل الأزمات داخل المجتمع.
- دعم الشراكات العلمية مع المؤسسات الجامعية والمؤسسات البحثية على المستوى المحلي والمستوى الدولي.

كما تتبع الجامعة هيكلًا إداريًا وتنظيميًا يشمل:

- رئاسة الجامعة المشرفة على تنفيذ السياسات الأكاديمية والإدارية.
- مجلس الإدارة الجامعي الذي يضم عميد كل كلية وممثلين عن الأقسام المختلفة لأخذ القرارات الاستراتيجية.
- الكليات والأقسام الأكاديمية التي تغطي مختلف الفروع العلمية والإنسانية.
- مراكز الأبحاث العلمية والخدمية التي تساهم في التحسين المستمر والريادة العلمية.
- الإدارات المساندة مثل شؤون الطلاب، الموارد البشرية، الشؤون المالية، وضمان الجودة.
- ومن خلال بنيتها التنظيمية وأهدافها الطموحة، تواصل جامعة واسط سعيها نحو تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز دورها في التنمية المستدامة على المستوى المحلي والإقليمي. (فاطمة حسن، أنور محسن، 2022)

3- مؤشرات الإدارة الاستراتيجية المطبقة في جامعة واسط

تعمل جامعة واسط على تحقيق التفوق الأكاديمي والإداري عبر تطبيق مؤشرات إدارة الأهداف الاستراتيجية، التي تساهم في قياس ودراسة كفاءة استراتيجياتها في إنجاز أهدافها المؤسسية، وتحتوي هذه المؤشرات مجالات متعددة مثل الأداء الأكاديمي، الأبحاث العلمية، إدارة الأصول المالية، البنية التحتية، والتكامل مع البيئة المجتمعية.

(1) مؤشرات الأداء الأكاديمي

- جودة المجال الأكاديمي ومن خلالها تعتمد الجامعة على قياس جودة التدريس والتعلم من خلال تقييم البرامج الأكاديمية، ومخرجات التعلم، ونتائج تقييم الطلاب والكادر الأكاديمي.
- معدلات القبول والتخرج والتي تشمل قياس نسبة الطلاب المقبولين سنوياً، ومعدلات التخرج، ومستوى التحصيل الأكاديمي، مما يعكس كفاءة البرامج التعليمية.
- نسبة الكادر الأكاديمي إلى الطلاب ويساعد هذا المؤشر في تحديد مدى توافر الكادر الأكاديمي وتأثيره على جودة التعليم.

- الاعتمادات الأكاديمية وبواسطتها تتابع الجامعة مدى توافق برامجها مع ضوابط جودة المجال الأكاديمي على المستوى الوطني والدولي.

(2) مؤشرات البحث العلمي والابتكار

- عدد الأبحاث العلمية المنشورة ويوضح هذا المؤشر فعالية الإنتاج البحثي من خلال المنشورات في المجالات العلمية المحكمة.



- معدل الاقتباسات العلمية والذي يعكس مدى تأثير الأبحاث المنفذة في الجامعة على المعرفة الأكاديمية على مستوى العالم.

- حجم تمويل الأبحاث العلمية وقياس مدى قدرة الجامعة على جذب الدعم المالي للمشاريع البحثية.

- التعاون البحثي الدولي ويشمل عدد المشاريع البحثية المشتركة مع جامعات ومؤسسات بحثية دولية.

- عدد براءات الاختراع ويعكس مدى مساهمة الجامعة في الابتكار والتطوير التكنولوجي.

(3) مؤشرات الأداء الإداري والمالي

- كفاءة استخدام الأصول المالية والتي تقيس مدى استطاعة الجامعة على إدارة ميزانيتها بفعالية من أجل إنجاز أهدافها الاستراتيجية.

- الامتثال لمبادئ الحوكمة والشفافية وتشمل الامتثال للوائح والتشريعات التي تحكم الإدارة الجامعية واتخاذ القرارات.

- مدى رضا العاملين والطلبة ويتم قياسه من خلال استبيانات تقيس مستوى الرضا عن بيئة العمل والخدمات الجامعية.

- سرعة وكفاءة تقديم الخدمات الإدارية ويتابع هذا المقياس مدى فاعلية الإجراءات الإدارية داخل الجامعة.

(4) مؤشرات البنية التأسيسية والخدمات الجامعية

- تحسين البنية التأسيسية ويتضمن تحديث المرافق الجامعية، مثل المنشآت الدراسية والبحثية.

- التحول الرقمي ويشمل تطبيق النظم التقنية في تسجيل الطلاب، وإدارة البيانات، والتعليم الإلكتروني.

(5) مؤشرات خدمة المجتمع والتصنيف العالمي

- التعاون المجتمعي والذي يحتوى على البرامج التوعوية والتثقيفية الجامعية لخدمة المجتمع المحلي.

- التصنيفات الأكاديمية ويتم قياسها من خلال ترتيب الجامعة في التصنيفات الوطنية والعالمية مثل QS و Times Higher Education.

وتعتمد جامعة واسط على هذه المؤشرات الاستراتيجية لضمان الوصول إلى أهدافها في تحسين فعالية التعليم والأبحاث العلمية وتعزيز تنافسيتها على المستويين المحلي والدولي. (فاطمة حسن، أنور محسن، 2022)

4- دراسة العوامل المحددة لفاعلية تنفيذ الإدارة الاستراتيجية

يعد التنفيذ الفعال للإدارة الاستراتيجية في جامعة واسط ثمرة تفاعل بين عدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على تحقيق الغايات التنظيمية.

داخلياً، تستند الجامعة إلى وضوح رؤيتها ورسالتها في تعزيز نظام التعليم والأبحاث العلمية، إلى جانب التزام القيادة الجامعية بإنجاز الاستراتيجيات وتخصيص المستلزمات المطلوبة لهذا الغرض، كما تسهم القيم المؤسسية في خلق بيئة محفزة على الابتكار والتطوير، إضافةً إلى كفاءة الكوادر الأكاديمية والإدارية، الذين يخضعون للتأهيل والتدريب لضمان إنجاز الاستراتيجيات بفعالية، إلى جانب ذلك، فإن توفر الموارد المالية والتقنية يعزز من دعم المشاريع التطويرية وتحديث البنية التأسيسية.

خارجياً، تمثل الأوضاع الاقتصادية عنصراً رئيسياً في قدرة الجامعة على تمويل مشروعاتها الاستراتيجية، في حين تؤثر القوانين والتشريعات الحكومية على سياساتها وإجراءاتها الإدارية، كما يشكل التطور الرقمي تحديات وفرصاً تستدعي اعتماد أحدث التقنيات في مجالي التعليم والأبحاث العلمية. إضافةً إلى ذلك، تؤثر التصنيفات الأكاديمية العالمية والمنافسة بين المؤسسات التعليمية على توجهات الجامعة الاستراتيجية، وبناءً على هذه العوامل، تسعى جامعة واسط إلى تحقيق الانسجام بين إمكانياتها الداخلية والمتغيرات البيئية، لضمان استدامة نجاح استراتيجياتها وتعزيز كفاءة أدائها المؤسسي.

5- أثر الإدارة الجامعية في تعزيز الفاعلية التنظيمية

تمثل إدارة الجامعة أحد الدعام الأساسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية، حيث تؤدي دوراً حيوياً في إرشاد الجامعات تجاه إنجاز أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية، فالإدارة الفعالة لا تقتصر فقط على الجزء الإداري فقط، بل تمثل عاملاً أساسياً في تطوير الأداء التنظيمي عبر رسم السياسات، واتخاذ



القرارات، وتحفيز الكوادر البشرية، وإدارة عمليات التغيير. وفي جامعة واسط، كما هو الحال في الجامعات الأخرى، يمثل القادة الأكاديميون عنصرًا أساسيًا في إنجاز التميز المؤسسي عن طريق بناء بيئة تعليمية وبحثية متطورة تتماشى مع الاتجاهات العالمية.

(1) تحديد الرؤية الاستراتيجية وإرشاد الجامعة نحو بلوغ أهدافها

تحمل إدارة الجامعة على عاتقها مسؤولية وضع الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تجسد طموحات الجامعة في مجالات التعليم، الأبحاث العلمية، وخدمة المجتمع، وذلك عن طريق تطوير السياسات الأكاديمية والإدارية. كما تحرص الإدارة على توظيف الأصول والإمكانات البشرية والمادية بكفاءة لضمان تحقيق هذه الغايات، مما يساهم في رفع فعالية الأداء التنظيمي بشكل كامل.

(2) تطوير وتحسين البيئة التعليمية والبحثية

تساهم إدارة الجامعة بشكل فاعل في تعزيز تحسين الأداء الأكاديمي والبحثي عبر تحديث المناهج الدراسية لتلبية المتطلبات العلمية والرقمية الحديثة، وتعزيز الابتكار والبحث العلمي عن طريق إتاحة الإمكانيات اللازمة ودعم النشر الأكاديمي، إضافةً إلى اعتماد التحول الرقمي في العملية الأكاديمية عبر اعتماد استراتيجيات التعلم الرقمي واستخدام المنصات الذكية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري.

(3) تعزيز كفاءة الأصول البشرية وتشجيعها

يعتبر الأصل البشري من الأصول الأساسية التي تؤثر في تحقيق الكفاءة التنظيمية، حيث تضطلع إدارة الجامعة بمسؤولية توفير برامج تطوير وتأهيل لأعضاء الهيئة الأكاديمية والموظفين لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية، إلى جانب تنفيذ سياسات تحفيزية تدعم التميز والإبداع الأكاديمي، وتهيئة بيئة عمل محفزة تعزز روح الفريق والعمل المشترك، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاج وتحقيق تحسينات نوعية الأداء داخل المؤسسة.

(4) إدارة الأصول المالية والمادية بكفاءة

تُعد الإدارة الجامعية الركيزة الأساسية في توجيه الميزانيات وإدارة الأصول المادية بطريقة تحقيق الانسجام بين المطالب الفعالية والنفقات التشغيلية، وذلك من خلال اعتماد خطط مالية مستدامة تضمن استمرارية المشروعات الأكاديمية والبحثية، وتبني التقنية الحديثة لتحسين أداء العمليات الإدارية والمالية، فضلاً عن الاستثمار في تحسين البنية التحتية عبر تطوير المنشآت والمختبرات والمرافق الأكاديمية لدعم جودة الأداء التعليمي والبحثي.

(5) تحسين آليات الحوكمة والشفافية التنظيمية

تعمل الإدارة الجامعية على دعم الفعالية المؤسسية من خلال تبني أساسيات الحوكمة الفعالة، وترسيخ الشفافية، وتفعيل آليات المساءلة، مما يعزز الثقة بين مختلف الأطراف الأكاديمية والإدارية، وتشمل هذه الجوانب تحقيق العدالة والمساواة في توزيع الفرص الأكاديمية والإدارية، تعزيز نظم التقييم والمتابعة لضمان تحقيق الأهداف وفق معايير الأداء المحددة وتشجيع ثقافة المساءلة بحيث يتحمل كل فرد في الجامعة مسؤولياته بوضوح.

(6) القدرة على التكيف مع المستجدات والتحديات

تتعامل الجامعات مع متغيرات مستمرة، بغض النظر عن الجانب الاقتصادي، التكنولوجي أو الاجتماعي، مما يستلزم وجود قيادة جامعية قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لمواكبة التغيرات في قطاع التعليم العالي، التعامل مع الأزمات بمرونة من خلال استراتيجيات إدارة المخاطر، كذلك إعادة هيكلة السياسات والبرامج الأكاديمية وفقاً لمتطلبات بيئة العمل والمجتمع.

ومن هنا تلعب القيادة الجامعية دوراً جوهرياً في إنجاز الكفاءة التنظيمية عن طريق إرشاد الجامعة، وتشجيع كوادرها، وإدارة أصولها بفعالية، فكلما كانت القيادة أكثر كفاءة وابتكاراً، انعكس ذلك إيجابياً على جودة التعليم والأبحاث العلمية، وساهم في تعزيز مكانة الجامعة في المشهد الأكاديمي المحلي والدولي، ومن هذا



المنطلق، فإن نجاح جامعة واسط في إنجاز الكفاءة التنظيمية يعتمد بصورة كبيرة على فعالية إدارتها الجامعية في تنفيذ استراتيجيات مستدامة تواكب متطلبات العصر.

6- آليات رصد ومراجعة إنجاز الاستراتيجية في جامعة واسط

يعد رصد وتقييم الأداء الاستراتيجي عنصراً جوهرياً لضمان تحقيق الغايات المؤسسية وتعزيز الفاعلية داخل الجامعات، فمع تصاعد حدة التنافسية في المؤسسات الجامعية، أصبحت المؤسسات الأكاديمية بحاجة إلى آليات تقييم منتظمة تساعد على قياس مدى فاعلية خططها الاستراتيجية وتحقيق تطلعاتها، وفي جامعة واسط، تعتمد الإدارة على مجموعة من الأساليب لمراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي، بما يضمن الارتقاء بجودة التعليم والأبحاث العلمية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

(1) وضع معايير ومؤشرات الفعالية الاستراتيجية

يبدأ تقييم الفعالية الاستراتيجية في جامعة واسط من خلال تحديد معايير ومؤشرات واضحة تساعد في قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتشمل هذه المؤشرات:

- معدلات التخرج والالتحاق، والتي تعكس كفاءة التعليم وجاذبية البرامج الأكاديمية.
- مستوى البحث الأكاديمي، والذي يقاس بعدد الأوراق البحثية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة المرموقة ومعدلات الاستشهاد بها.
- مستوى رضا الطلاب والكادر الأكاديمي، من خلال استبيانات وتقارير دورية.
- القدرة على تحقيق الاعتماد الأكاديمي، حيث يتم تقييم الجامعة وفقاً لمعايير المنظمات الوطنية والدولية لضمان تميز التعليم.
- فعالية إدارة الأصول المالية والبشرية، لضمان تحقيق أقصى فائدة من الإمكانيات المتوفرة.

(2) إنشاء وحدات لمراقبة الأداء الاستراتيجي

حرصت جامعة واسط على تأسيس وحدات متخصصة لمراقبة الأداء الاستراتيجي داخل إدارتها المختلفة، حيث تقوم هذه الوحدات بمراقبة إنجاز المخططات الاستراتيجية وفق الجداول الزمنية المحددة، وتشمل هذه الوحدات:

- مكتب إدارة الخطط الاستراتيجية، الذي يتولى وضع الخطط طويلة الأجل، وضمان تكاملها مع الأهداف العامة للجامعة.
- إدارة ضمان الجودة والاعتماد، التي تُشرف على تطبيق مقاييس الجودة في الأنشطة التعليمية والتطوير البحثي.
- وحدة متابعة الأداء المالي والإداري، والتي تراقب مدى كفاءة استخدام الأصول وتحقيق الأهداف المالية المستدامة.

(3) استخدام التقارير الدورية لتقييم الأداء

تعتمد جامعة واسط على إعداد تقارير دورية تُستخدم في قياس الأداء وتحليل الفجوات بين الأهداف المخطط لها والنتائج الفعلية، وتشمل هذه التقارير:

- تقارير سنوية تعرض تحليلاً لأداء الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- تقارير دورية تُستخدم لقياس مدى التقدم في تطبيق الأهداف الاستراتيجية.
- تقارير خاصة بالمشروعات التطويرية، والتي تراقب تنفيذ المبادرات الأكاديمية والبنية التحتية.

(4) إجراء المقارنات المعيارية (Benchmarking)

تلجأ جامعة واسط إلى إجراء مقارنات معيارية مع جامعات أخرى محلية وإقليمية وعالمية، لمعرفة موقعها بين المؤسسات الأكاديمية وتحليل المزايا والقصور، وتحتوي هذه العملية:

- تحليل أداء الجامعة مقارنة بالجامعات الرائدة، لتحديد أفضل الممارسات.
- مقارنة معدلات النشر العلمي ومستويات التميز الأكاديمي بين الجامعات المنافسة.
- تحليل بيانات سوق العمل لقياس مدى توافق مخرجات الجامعة مع احتياجات السوق.



(5) الاستفادة من الحلول الرقمية لتقييم الأداء

- تحرص جامعة واسط على الاستفادة من الحلول الرقمية لتقييم الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال:
- أنظمة إدارة التعلم الرقمي (LMS) التي تتيح تتبع تقدم الطلاب وتقييم جدوى البرامج التعليمية.
- برامج تحليل البيانات التي تساعد في استخراج مؤشرات الأداء وتحليلها بطريقة علمية دقيقة.
- نظم إدارة الأصول البشرية التي تراقب أداء العاملين والكادر الأكاديمي وتحلل إنتاجيتهم.

(6) تنظيم ورش عمل وتدريبات دورية

- لضمان إنجاز استراتيجيات المتابعة والتقييم بفعالية، تقوم الجامعة بتنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتعزيز قدرات الجهاز الأكاديمي والإداري في مجال التخطيط والتقييم الاستراتيجي، ومن ذلك:
- تدريب الكادر الأكاديمي على إنجاز استراتيجيات التعليم المتقدمة وقياس أثرها على الطلاب.
- تأهيل الموظفين الإداريين لاستخدام أدوات تقييم الأداء التنظيمي بفعالية.
- إقامة ندوات دورية لمناقشة نتائج التقييم وتحليلها، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

(7) تعزيز ثقافة المساءلة والتحسين المستمر

- تعمل جامعة واسط على ترسيخ ثقافة المساءلة والشفافية، حيث يتم:
- تقييم الأداء التنظيمي وتحديد مجالات التحسين لاتخاذ إجراءات تصحيحية.
- تحفيز التغذية الراجعة من جميع المعنيين، بما في ذلك الطلاب والكادر الأكاديمي والإداريين.
- إدخال تحسينات مستمرة اعتماداً على تقييم الأداء لضمان تطوير مستدام للأداء التنظيمي.
- ومن ثم تلعب آليات متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة واسط دوراً محورياً في تحسين كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، وضمان بلوغ الغايات الاستراتيجية للجامعة، فمن خلال تحديد المؤشرات، وإنشاء مراكز متابعة، وإعداد التقارير، وتوظيف التكنولوجيا، وإجراء المقارنات المعيارية، تتمكن الجامعة من تعزيز قدرتها التنافسية وضمان تقديم تعليم عالي الجودة، كما أن التركيز على التحسين المستمر والمساءلة يضمن للجامعة المرونة اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

7- الصعوبات والعوائق في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية

- يعد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، بما في ذلك الجامعات، أمراً ضرورياً لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الكفاءة التنظيمية، ومع ذلك، تواجه عملية التطبيق الكثير من الصعوبات والعقبات التي قد تعيق إنجاز الاستراتيجيات المخططة أو تقلل من فعاليتها، وتتنوع هذه التحديات بين معوقات تنظيمية وإدارية، وأخرى تتعلق بالموارد، بالإضافة إلى العوامل الثقافية والتكنولوجية. (فاطمة حسن، أنور محسن،

(2022)

(1) ضعف الدعم القيادي والإداري

- يعد الدعم القيادي القوي من أهم عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية، إلا أن بعض المؤسسات تواجه قصوراً في التزام القادة والإداريين بتبني نهج استراتيجي واضح، وقد يرجع ذلك إلى:
- محدودية الفهم للإدارة الاستراتيجية وأهميتها في تحسين الأداء التنظيمي.
- غياب الرؤية الواضحة أو ضعف التواصل بشأن الأهداف المخطط لها ضمن استراتيجية المنظمة.
- المقاومة الداخلية للتغيير، حيث يفضل بعض المديرين الأساليب التقليدية في الإدارة.

(2) نقص الأصول البشرية والمالية

- يتطلب تطبيق الخطط الاستراتيجية أصول مالية وبشرية كافية، وعندما تعاني المنظمة من نقص في هذه الموارد، فإن ذلك يؤثر بشكل سلبي على تنفيذ الاستراتيجيات، ومن أبرز المعوقات في هذا الجانب:
- ضعف التمويل وعدم اعتماد المخصصات المالية كافية لتطبيق المشروعات الاستراتيجية.
- قلة الكوادر المؤهلة التي تستطيع قيادة وتنفيذ المخططات الاستراتيجية بفعالية.
- نقص الحوافز المالية والمعنوية الداعمة للموظفين على تبني الاستراتيجيات الجديدة.

(3) ضعف ثقافة إدارة المخططات الاستراتيجية



في بعض المنظمات، لا يتم ترسيخ ثقافة إدارة الخطط الاستراتيجية كنهج إداري مستدام، مما يؤدي إلى:

- عدم الالتزام بالخطط الاستراتيجية بسبب غياب الوعي بأهميتها.
- نقص في مبادرات التطوير المهني للموظفين في مجال تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإدارة الأداء.
- التعامل مع إدارة الخطط الاستراتيجية كمجرد إجراء شكلي بلا متابعة لآلية تنفيذ الخطط وتحليل مخرجاتها.
- (4) مقاومة التغيير وعدم المرونة التنظيمية**
- تواجه المؤسسات مقاومة داخلية عند تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، حيث يميل الموظفون إلى التمسك بالطرق التقليدية في العمل، وقد تنبع هذه المقاومة من:
- الخوف من المجهول أو فقدان الاستقرار الوظيفي.
- عدم وضوح الفوائد التي ستعود على الموظفين من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- الجمود الإداري وضعف المقدرة على التأقلم مع التحولات والظروف الداخلية والخارجية.

(5) ضعف أنظمة القياس والتقييم

تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى أنظمة قياس فعالة لمتابعة الأداء وتحديد مدى تحقيق الأهداف، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من:

- غياب مؤشرات أداء واضحة تقيس مدى نجاح تطبيق الاستراتيجيات.
- ضعف الأجهزة والتكنولوجيا المستخدمة في تحليل الأداء التنظيمي.
- عدم استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء، مما يؤدي إلى استمرار المشكلات دون حلول.
- (6) المؤثرات الخارجية والتحديات البيئية**
- تؤثر المحددات الخارجية تأثيراً بالغاً في عرقلة تطبيق إدارة الأهداف الاستراتيجية، حيث يمكن أن تؤثر المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على نجاح الاستراتيجيات، ومن أبرز هذه العوامل:
- تذبذب القوانين واللوائح المنظمة لعمل المنظمات.
- التغيرات الاقتصادية مثل الأزمات المالية التي تحد من قدرة المنظمة على تطبيق خططها الاستراتيجية.
- التطور الرقمي السريع الذي قد يتطلب إعادة هيكلة بعض الاستراتيجيات لمواكبة المستجدات.
- لضمان بلوغ الأهداف المؤسسية وتعزيز الفاعلية التنظيمية، يعد تجاوز تحديات ومعوقات إنجاز الإدارة الاستراتيجية أمراً حاسماً، ويحتاج ذلك التزاماً قيادياً قوياً، وتوفير الأصول الضرورية، وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب تطوير آليات فعالة لمراقبة الأداء، كما ينبغي أن تتحلى المنظمات بالمرونة والقدرة على التأقلم مع المستجدات البيئية داخل المؤسسة وخارجها، مما يساهم في نجاح استراتيجياتها وتحقيق الاستدامة والنمو.

الفصل الرابع

المخرجات والتوصيات المقترحة

1- المقدمة

يتناول هذا الفصل من البحث البحث دراسة النتائج والتوصيات المستخلصة من بحث أثر تبني مؤشرات الإدارة الاستراتيجية على فاعلية الأداء التنظيمي، مع الإشارة إلى تجربة جامعة واسط. يستند هذا الفصل إلى تقييم البيانات المستمدة من الفصول السابقة، مما يساهم في تقديم تصور متكامل حول دور مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي، كما يتضمن الفصل مجموعة من المقترحات التطبيقية التي تعزز كفاءة الأداء في الجامعة، وتدعم عمليات التخطيط والتطوير الاستراتيجي، بما يتوافق مع مقاييس الجودة والاستدامة في قطاع التعليم الجامعي.

2- الاستنتاجات النهائية

في هذا البحث، تم تحليل نتائج استمارة الاستقصاء التي تم توزيعها على 300 فرد يعملون في جامعة واسط، حيث تم التوصل إلى 284 استمارة صالحة، وذلك باستخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج في هذا البحث، أولاً، تم استخدام تحليل التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع الاستجابات على



مقياس ليكارت، مما ساعد في معرفة مدى توافق المشاركين مع كل سؤال، كما تم حساب المتوسط الحسابي لكل سؤال لقياس الاتجاه العام للاستجابة، مما يعكس درجة الرضا العام، وتم استخدام الانحراف المعياري لقياس التباين في إجابات المشاركين، حيث يساعد في فهم مدى تباين الآراء بين الأفراد، وفي بعض الحالات، تم تطبيق اختبارات إحصائية مثل اختبار T أو ANOVA لمقارنة الإجابات بين مجموعات مختلفة من المشاركين، مما يساعد في تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام تحليل الارتباط لتحديد العلاقة بين تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء المؤسسي، ويساعد هذا التحليل في توضيح مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، ومن خلال هذه الأساليب الإحصائية، تم الحصول على نتائج دقيقة حول العلاقة الإيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة واسط، وقد تم تصميم الاستبيان باستخدام مقياس ليكارت لقياس مستوى الرضا حول مؤشرات الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء المؤسسي داخل الجامعة، وعند تحليل النتائج، تبين أن هناك توافقاً إيجابياً كبيراً بين المشاركين فيما يتعلق بتطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي.

فبالنسبة للمؤشرات الاستراتيجية، أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين (60%) أبدوا موافقتهم الشديدة على أن الجامعة تعتمد على رؤية ورسالة واضحة ومعلنة، وهو ما يعكس التزام الجامعة بتوجيهاتها الاستراتيجية، كما أظهر 55% من المشاركين تأييداً كبيراً في أن الجامعة تقوم بصياغة أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس، تلك النتائج تعكس التوجه الواضح لدى إدارة الجامعة نحو وضع استراتيجيات مدروسة ومحددة بشكل جيد، مما يساعد في توجيه الجهود لتحقيق نتائج ملموسة.

فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات، أبدى 50% من المشاركين موافقتهم الشديدة على أن الجامعة تتابع تنفيذ الخطط الاستراتيجية بانتظام، مما يشير إلى وجود آليات قوية لرصد تقدم الاستراتيجيات، كما أكدت النتائج أن هناك تعاوناً بين الكليات والوحدات الإدارية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يدعم فكرة أن الجامعة تعمل بشكل جماعي في إطار استراتيجية موحدة لتحقيق أهدافها.

أما فيما يتعلق بكفاءة الأداء المؤسسي، فقد أظهرت النتائج أن 55% من المشاركين يوافقون بشدة على أن الجامعة تحقق أهدافها بكفاءة وجودة عالية، كما أبدى 60% من المشاركين رضاهم التام عن نظام التقييم المستمر للأداء، وهو ما يشير إلى أن الجامعة تعتمد على أدوات فعالة في قياس وتحسين الأداء، وقد أظهرت البيانات أيضاً أن مناخ العمل داخل الجامعة يشجع الإبداع والتطوير، وهو ما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة واسط، معظم المشاركين أبدوا رضاً كبيراً عن سياسات الإدارة الاستراتيجية المتبعة، مما يشير إلى أن الجامعة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال. ومع ذلك، تبقى هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها، مثل زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة وتحسين التواصل بين جميع الأطراف المعنية بتنفيذ الاستراتيجيات.

ومن ثم، يمكن استخلاص العديد من النتائج التي تبرز دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي، ودعم قدرتها على الوصول إلى الأهداف الأكاديمية والإدارية بكفاءة وفعالية.

(1) تأثير اتخاذ قرارات استراتيجية على تحسين الأداء التنظيمي

أظهرت الدراسة أن تبني منهج الإدارة الاستراتيجية في جامعة واسط كان له أثر ملموس في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، عن طريق تحديد الرؤية والأهداف بوضوح، وتوجيه الأصول بشكل فعال تجاه إنجاز الأهداف الاستراتيجية. كما ساهم الالتزام بالخطط الاستراتيجية في تطوير آليات اتخاذ القرار، وتعزيز إمكانية الجامعة على الاستجابة للتحديات البيئية داخل وخارج المنظمة.

(2) تأثير القيادة الجامعية في تحسين الكفاءة التنظيمية



تبين أن القيادة الفعالة تؤدي دوراً رئيسياً في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث يساهم دعم الإدارة العليا في تهيئة بيئة تنظيمية تساعد على تبني الاستراتيجيات الجديدة، وأظهرت الدراسة أن القيادات الجامعية التي تتبنى فكرًا استراتيجيًا تتمكن من تحقيق معدلات أداء أعلى، وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

(3) أهمية مؤشرات الأداء الاستراتيجية في التقييم والمتابعة

أكدت الدراسة أن استخدام مؤشرات الأداء الاستراتيجية في جامعة واسط ساعد في قياس وتحليل الأداء التنظيمي بفعالية، مما أدى إلى دعم الشفافية والمساءلة داخل الجامعة، وقد ساهمت هذه المؤشرات في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات، من خلال تقديم معلومات موثقة حول مستوى الأداء ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(4) المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية

كشفت الدراسة عن وجود عدد من التحديات والمعوقات التي تواجه إنجاز الإدارة الاستراتيجية داخل جامعة واسط، ومنها ضعف الأصول المالية، ومقاومة التغيير، ونقص التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية والأكاديمية، كما تبين أن هناك حاجة إلى تطوير أنظمة تقييم الأداء وتعزيز ثقافة إدارة المخططات الاستراتيجية لضمان نجاح التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية.

(5) الحاجة إلى استدامة التحسين والتطوير

أظهرت الدراسة أن التحسين المستمر والتطوير التنظيمي من أهم المحددات التي تكفل نجاح الإدارة الاستراتيجية على المدى البعيد، وقد تبين أن الجامعات التي تتبع منهجية التحسين المستمر تحقق كفاءة مؤسسية أعلى، وتتمكن من التنافس في بيئة التعليم العالي المتغيرة.

استناداً إلى ما تم عرضه، يتبين أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي في الجامعات، ويضمن تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية بكفاءة، ومع ذلك، فإن تحقيق هذا النجاح يتطلب إدارة فعالة، وموارد كافية، وثقافة تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى نظام تقييم ومتابعة يضمن استدامة التحسين والتطوير.

3- التوصيات المقترحة

استناداً إلى مخرجات الدراسة المتعلقة بتأثير تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة واسط، يمكن التوصية بمجموعة من التوصيات التي تساهم في زيادة كفاءة الأداء التنظيمي، وتعزيز إنجاز الأهداف الاستراتيجية بفاعلية، وهي كالاتي:

(1) تعزيز ثقافة الإدارة الاستراتيجية

ينبغي على جامعة واسط تعزيز ثقافة إدارة المخططات الاستراتيجية بين الكوادر الأكاديمية والإدارية، عن طريق ورش العمل والبرامج المهنية التي تسلط الضوء على جدوى الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في تحسين الأداء التنظيمي.

(2) تطوير القيادة الجامعية

يجب على الجامعة الاستثمار في التحسين المستمر للمهارات القيادية للمسؤولين الأكاديميين والإداريين، بحيث يصبح لديهم القدرة على توجيه وتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة، كما يُوصى بتطبيق نهج القيادة التحويلية لتعزيز التقدم والابتكار التنظيمي.

(3) تحسين أنظمة متابعة وتقييم الأداء

من الضروري تطوير مؤشرات أداء دقيقة لقياس مدى إنجاز الأهداف الاستراتيجية، مع تعزيز استخدام الأساليب الرقمية الحديثة في جمع وتحليل البيانات لضمان دقة التقييم واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

(4) توفير الأصول اللازمة لدعم الاستراتيجية

ينبغي تخصيص أصول مالية وبشرية كافية لدعم تنفيذ المخططات الاستراتيجية، مع الاهتمام بتحسين البنية التحتية، وتحسين نظم المعلومات الإدارية لدعم كفاءة العمليات التعليمية والإدارية.

(5) التغلب على تحديات التغيير



لضمان فعالية إنجاز الإدارة الاستراتيجية، يتعين التغلب على مقاومة التغيير عبر مبادرات توعية، وإشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، وتحفيزهم على الاعتراف بأن التغيير محددًا أساسيًا في ثقافة التطوير التنظيمي.

يسهم تطبيق هذه التوصيات في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية بجامعة واسط، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية، مما يدعم تميزها الأكاديمي والإداري، ويعزز موقعها التنافسي في مجال التعليم العالي.

المراجع والمصادر

- دواود، ميس الريم، (2018)، "ماهية الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس المتوسطة في محافظة بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

- العتيبي، فاطمة عمر شاعي، (2017)، "واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

- الهمداني، عبدالهادي حسين، (2021)، "درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها"، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2)5، 68-45.

- البلطة، مجاهد سعد أحمد، (2020)، "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها"، المركز الديمقراطي العربي.

- زعيبي، رحمة، (2014)، "أثر إدارة الخطط الاستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

- أحمد، مي فيصل، (2020)، " دور إدارة الخطط الاستراتيجية في الإدارة الجامعية "، مجلة بحوث، العدد الحادي والثلاثون

- فاطمة حسن كبيش & أ.م.د. انور محسن صكب، (2022)، "تقييم كفاءة أداء الدراسة المسائية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة واسط للمدة 2014-2018"،

Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 14(45). Retrieved from <https://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/444>



الملاحق نموذج استمارة استبيان

أولاً: معلومات عامة:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المسمى الوظيفي: _____

3- سنوات الخبرة في الجامعة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: مقياس الاستبيان:

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك لكل عبارة، حسب المقياس التالي:

1	2	3	4	5	التقدير
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	درجة الموافقة

المحور الأول: مؤشرات الإدارة الاستراتيجية

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1- تعتمد الجامعة على رؤية ورسالة واضحة ومعلنة.
☐	☐	☐	☐	☐	2- تقوم الجامعة بصياغة أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس.
☐	☐	☐	☐	☐	3- يتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بانتظام داخل الجامعة.
☐	☐	☐	☐	☐	4- تشارك الكليات والوحدات الإدارية في عمليات التخطيط الإستراتيجي.
☐	☐	☐	☐	☐	5- تتوفر لدى الجامعة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تحقيق الأهداف.
☐	☐	☐	☐	☐	6- يتم مراجعة الاستراتيجية بشكل دوري وفقاً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

المحور الثاني: كفاءة الأداء المؤسسي

1	2	3	4	5	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1- تحقق الجامعة أهدافها بكفاءة وجودة عالية.
☐	☐	☐	☐	☐	2- يتم إنجاز الأعمال والمهام ضمن الوقت المحدد.
☐	☐	☐	☐	☐	3- هناك استخدام فعال للموارد البشرية والمادية في الجامعة.
☐	☐	☐	☐	☐	4- تتبع الجامعة نظاماً لتقييم الأداء بشكل منتظم.



☐	☐	☐	☐	☐	5- يشجع مناخ العمل داخل الجامعة على الإبداع والتطوير.
☐	☐	☐	☐	☐	6- تسهم الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال قرارات استراتيجية.