

الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها باستمرارية تحسين الاداء المؤسسي

بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.د. غسان قاسم داود اللامي

كلية اشور الجامعة/ بغداد- العراق.

المستخلص

البحث والتعرف على واقع العمليات الحالية وثقافة هذه المؤسسات ودور العاملين في توجيه عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار سياسات التطوير المناسبة باتجاه وتحسين مستويات الاداء والتميز الدائم . توصل البحث الى عدة استنتاجات تبين اهتمام مؤسسات وزارة التعليم العالي بالرؤية الاستراتيجية التي تتسم بالوضوح والتوافق مع البرنامج الحكومي للدولة نتيجة للمراجعة الدائمة من الادارات العليا وبما تحقق برامج الاداء العلمي والتربوي ، وتشخيص مدى امتلاك القيادات المبحوثة بالقدرة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وقدرتها على توضيح رسالتها للمجتمع بغية تحقيق المواثمة بين اهدافها وحاجات المجتمع.

تحتل الرؤية الاستراتيجية دوراً أساسياً لالهام العاملين وتوحيد تطلعاتهم في تحقيق اهداف مختلف المؤسسات التعليمية من خلال الاعتماد على خطط استراتيجية شاملة تتضمن رؤية ورسالة وأهداف واسعة ونشاطات تساهم في صياغة استراتيجياتها العلمية والتربوية ودعم الميزة التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات. يهدف البحث الى تشخيص مدى اهتمام القيادات الادارية بالرؤية الاستراتيجية وعلاقتها في اداء المؤسسات التعليمية وابعادها المتمثلة بتحقيق رسالتها ومقدرتها وأهدافها ودعم قدرتها ، تتكون عينة البحث من (83) فرداً من القيادات العلمية والإدارية في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في بغداد ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل فقرات متغيري

كلمات مفتاحية : الرؤية الاستراتيجية ، الاداء ، الاداء المؤسسي.

المقدمة

تضمن البحث أربع مباحث تناول الأول منه المنهجية من حيث مشكلة البحث واهميته والأهداف والفرضية والعينة والادوات المعتمدة لتحليل اراء القيادات الادارية والعلمية في مقر وزارة التعليم العالي في بغداد . وخصص المبحث الثاني إلى الإطار النظري للبحث وانفرد المبحث الثالث لتحليل متغيرات الجانب العملي (الرؤية والاداء المؤسسي) وتوصل المبحث الرابع الى أهم الاستنتاجات والتوصيات.

يتسم عالمنا المعاصر بتحولات هائلة وتغيرات متسارعة في مختلف ميادين الحياة لاسيما في المؤسسات العلمية والتربوية ، مما تستدعي البحث عن استراتيجيات أو أساليب حديثة تضمن لها تحقيق الأداء المتميز باتجاه دعم وتنفيذ الخطط والبرامج الحكومية وتقديم الافضل للمجتمع. وتعد الرؤية الإستراتيجية إحدى الأمور الحيوية التي تقود عمليات التغيير المطلوبة في مؤسسات التعليم العالي والتي تؤدي إلى تحسينات جذرية في أنشطتها وادائها وبما يدعم أداء عملياتها بشكل كفوء

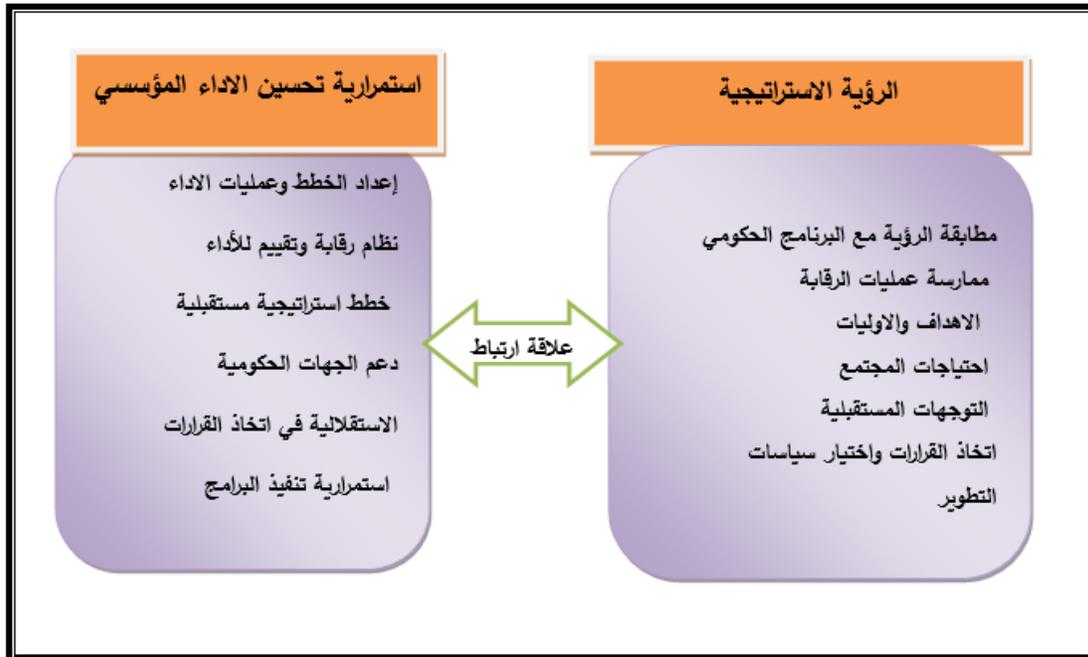
المبحث الاول منهجية البحث

- 1- اختبار البحث للعلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والاداء المؤسسي في المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والذي لم يتم تناوله في بحث سابق قدر اطلاع الباحث.
- 2- تحديد استعداد وقدرات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتبني منهج جديد لتعزيز ادائه المؤسسي .
- 3- العمل على تغيير واقع الاداء العلمي والتربوي بصوره جذرية والبدء من جديد بما يلائم واقع البلد والظروف الحالية وبما يسمو بمؤشرات الأداء المؤسسي.
- 1-3 أهداف البحث :** يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :-
 - 1-3-1 بيان أهمية تشخيص الرؤية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وفق النتائج المترتبة من واقع الحال.
 - 1-3-2 تشخيص مؤشرات استمرارية تحسين الأداء المؤسسي وتبيان الأهمية النسبية لكل متغير.
 - 1-3-3 التعرف على الأبعاد الأساسية للرؤية الاستراتيجية ومدى علاقتها في تحسين الأداء المؤسسي في الدوائر والوحدات المختارة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (عينة البحث).
- 1-4 المخطط الفرضي للبحث :**

يبين الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الذي يساهم في تحقيق أهداف البحث اذ يعتمد تركيب متغيراته الأساسية على أساليب ومؤشرات تساهم في تشخيص علاقة الرؤية الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي .

- يتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في البحث من حيث طبيعة مشكلة البحث، ومن ثم صياغة عدد من التساؤلات لتعكس مشكلة البحث، وأهميتها وأهدافها، وما يتعلق بعينة البحث.
- 1-1 مشكلة البحث :** يتحدد مشكلة البحث بتشخيص قدرات القيادات العلمية في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للرؤية الإستراتيجية وعلاقتها بمواصلة واستمرارية تحسين ادائها المؤسسي من خلال إثارة التساؤلات البحثية الآتية:
- أ- هل تهتم وزارة التعليم العالي بتحديد ومراجعة الرؤية الاستراتيجية وأبعادها لتطوير مساراتها العملية العلمية والتربوية ؟
- ب- ماهي التصورات الفعلية عند وزارة التعليم العالي لضرورات مواصلة تحسين ادائها المؤسسي ؟
- ج- ما علاقة الرؤية الاستراتيجية بمؤشرات استمرارية تحسين الاداء المؤسسي ؟
- 2-1 أهمية البحث :** تبرز الأهمية المعرفية للبحث من خلال الآتي :-
- 1- تقديم اطار نظري عبر مجموعة من المحاور من ادبيات الموضوع حول الرؤية الاستراتيجية وتقديم الاسس المعرفية والتي يمكن من خلالها يمكن مواصلة تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
 - 2- توجيه اهتمام المؤسسات التعليمية والمختصين الى اعادة النظر في صياغة استراتيجياتها لتعزيز الاداء المؤسسي المتميز وتوجد الأهمية التطبيقية للبحث بالآتي :-

شكل (1) المخطط الغرضي للبحث



7-1 مجتمع البحث وعينته: يتمثل المجتمع الحقيقي البحث بالعلمين في لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي اما عينة المجتمع تتمثل في مجموعة من افراد هذا المجتمع بمستوى وظيفي يمتد ما بين المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات وبعض الموظفين اذ يتكون مجتمع البحث من 127 فرد موزعين بمختلف التخصصات العلمية في مختلف دوائر واقسام مقر وزارة التعليم العالي في بغداد حيث استخدمت طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع 94 إستبانة وتم الحصول على 83 استبانة بنسبة استرداد 88%.

8-1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية: يعرض الجدول (1) وصفا لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

5-1 فرضية البحث: تستند على التحقق من صحة فرضية اساسية للتحقق من العلاقة بين متغيرين البحث وهي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية واستمرارية تحسين الأداء المؤسسي

6-1 حدود البحث:

1-6-1 الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث في دوائر ومكاتب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في بغداد.

2-6-1 الحدود الزمانية: غطى الجهد الميداني في البحث للمرحلة الزمنية الممتدة ما بين (2022/1/2 لغاية 2022/3/3) في الاستبانة وتوزيعها وتحليل نتائجها .

3-6-1 الحدود البشرية: المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب و الوحدات وبعض الموظفين الذين يقومون بأعمال جوهرية في الجانب العلمي والاداري في مقر الوزارة .

جدول (1)

الخصائص والسمات الشخصية لافراد عينة البحث

العدد والنسبة المئوية		المؤشرات	المعلومات التعريفية
النسبة	العدد		
93%	77	ذكر	الجنس
7%	6	أنثى	
100%	83	المجموع	
2%	2	أقل من 30	العمر (سنوات)
10%	8	30 – 40	
24%	20	41 – 50	
28%	23	51 – 60	
36%	30	أكثر من 60	
100%	83	المجموع	
14%	12	بكالوريوس	المؤهل العلمي
33%	27	ماجستير	
53%	44	دكتوراه	
100%	83	المجموع	
19%	16	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة الوظيفية
12%	10	6 – 10 سنوات	
69%	57	11 سنة فأكثر	
100%	83	المجموع	

9-1 أداة البحث: تم إعداد استبانة (ملحق 1) حول واقع " الرؤية الاستراتيجية واستمرارية تحسين الاداء المؤسسي" من خلال تطبيق البحث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتتكون استبانة البحث من قسمين رئيسيين هما: **القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (النوع الاجتماعي- العمر-المؤهل العلمي - سنوات الخدمة). **والقسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 12 فقرة موزعة على متغيري البحث . والجدول (2) يبين هيكلية اداة ومقياس البحث

جدول (2)
هيكلية فقرات استبانة البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
اولاً	معلومات تعريفية	تخص الجوانب والسمات الشخصية لافراد عينة البحث	4	
ثانياً	الرؤية الاستراتيجية	مطابقة الرؤية مع البرنامج الحكومي، ممارسة عمليات الرقابة، الاهداف والاولويات، احتياجات المجتمع، التوجهات المستقبلية ، اتخاذ القرارات واختيار سياسات التطوير	6	العابدي:2016
ثالثاً	استمرارية تحسين الاداء المؤسسي	إعداد الخطط وعمليات الاداء، نظام رقابة وتقييم للأداء، خطط استراتيجية مستقبلية، دعم الجهات الحكومية، الاستقلالية في اتخاذ القرارات، استمرارية تنفيذ البرامج	6	عبد السلام والطبلاوي: 2016: العابدي:2016

واستخدم مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كالآتي

الاستجابة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المبحث الثاني الاطار النظري

1- الرؤية الاستراتيجية

معين لذلك تعتبر عملية اكتشاف ما هو موجود من الصور في العالم والمكان الذي يكمن فيه (الغالي وادريس : 2015، 208) تعد الرؤية هي احد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات او المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الاعمال ، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها الآخر . وصفت الرؤية بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار اعمالها ، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل (Rothaermel:2017,32) وعدت احدى المهام

ينطبق مفهوم الرؤية على نوعين من النشاط الانساني يقوم كل منهما على اساس معالجة المعلومات ، فالرؤية كادراك تعطي انطبعا معيناً عن الموقف الراهن أي بمعنى انها ادراك لنوع البئة التي تطمح المنظمة الى تكوينها ضمن سقف زمني واسع لغرض تفعيل هذا الادراك . وكذلك يمكن ان تمثل الرؤية حالة تنبؤ لتكامل صورة معينة عن الظروف او الاحداث المستقبلية ذات العلاقة باطار او سياق

د. تكون منارة (Beacon) أو إشعاع مضيء إلى المدراء في المستويات الدنيا يمكن استخدامها لتشغيل بيان رسالة الأقسام ووضع الأهداف والإستراتيجية الوظيفية التي تكون ضمن توجه المنظمة وإستراتيجيتها الكلية .
هـ. مساعدة المنظمة للتهيؤ للمستقبل .

وأهم عناصر الرؤية الاستراتيجية هي (الادراك الاستراتيجي, الالتزام الاستراتيجي, التحضير الاستراتيجي, السياسة الاستراتيجية) كما تحدد عناصرها بانها ترسم آمال كبيرة للمستقبل , وتوفر مساحة للطموح , وتخويل العاملين وخلق مناخ للتحدي والتميز , وتهيئة الاستعدادات المستقبلية.

2 تحسين الاداء المؤسسي
يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، كما ويعكس كلا من الغايات والوسائل اللازمة للوصول إليها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة. ويمثل الأداء بالقدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة. , او يتمثل الأداء: بالمخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. ويعرف الأداء على أنه "النتائج النهائي الذي يتم الوصول اليه من خلال العمليات والمنتجات". فهو يمثل قيمة المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. (اللامي: 2020، 11) ومن خلال تعريف الاداء يتضح ارتباط الاداء بالنتائج التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

يعرف الاداء المؤسسي بانه قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والتكنولوجية ، والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحقق اهدافها بكفاءة وفاعلية (صويص والقبع: 2021،90)

ان الاداء المؤسسي هو نتيجة (مخرجات، ناتج، محصلة) تعتمد على المؤسسة على امكاناتها للوصول الى هذه النتيجة وهناك مشتركات بين الباحثين منها كيفية تحقيق الاهداف كما انه النتيجة النهائية التي تكشف قدرة المؤسسة على استثمار مواردها على صعيد جميع الانشطة والعمليات والاجراءات للوصول الى الاهداف المنشودة بعد التفاعل الايجابي مع البيئة العامة بالاعتماد على التقييم من خلال مؤشرات مالية وغير مالية يمكن من خلالها اجراء مقارنة مرجعية. وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية من أهم الأدوات التي يجب أن تستعين بها إدارات الشركات للقياس الموضوعي لمدي نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها وتحقيق الأهداف الموضوعية لها. ويمكن من خلال قياس هذه المؤشرات تقييم الوضع الحالي للأداء وتحديد التحسين والتطوير في المجالات التي تتطلب اجراء التحسينات فيها (كساب: 2021، 1)

(Capco): (10-11، 2020) وتتجسد أهمية الاداء المؤسسي بالاتي:
1- المحافظة على انتاجية العاملين وتحفيزهم لتقديم افضل اداء للعمل.
2- يوفر فرصة لاصحاب العمل لتقييم سلوكيات العاملين في المؤسسة.
3- يعد امرا ضروريا لتطوير العمل داخل المؤسسة.

الرئيسة للادارة الاستراتيجية صناعة وتنفيذا ، لعمليات تصميم الاستراتيجية وتنفيذها اذ يتقرر بموجب الاعمال التي ستكون فيها المنظمة وتصاغ ضمن تصور إستراتيجي يرتبط بأحتياجات المنظمة الموجه لحركتها ، وتزوده بالتوجه بعيد الأمد ، وتؤسس رسالتها بدقة ووضوح والرؤية ترتبط مباشرة مع رسالة المنظمة وعملية صياغة اهدافها ومراجعتها ، فهي تهيء المنظمة لرؤية المستقبل ، وتساعد في انشاء توجه بعيد الامد وتأشير مقاصدها.

تعرف الرؤية الاستراتيجية بانها القوة المرشدة او المحددة لمسار المؤسسة، وهي الحلم الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه ، او انها سراج بعيد يوجه المؤسسة باتجاه مسارها الصحيح باستمرار ، وعلى كل ما يتعلق بالمؤسسة من هيكل تنظيمي الى سياسات واجراءات وموارد التي تسهم في ادراك تلك الرؤية (Goetch&Davis:2010,53) فهي بمثابة الخارطة التي تبين مسار اداء العمل لمواجهة التحديات المستقبلية، كما انها تحدد نوع التوقعات والتصورات اللازمة لتوافرها لاستدامة واستقرار المنظمة . أي تحدد الرؤية الاستراتيجية المسار المستقبلي لما تريد المنظمة الوصول اليها (Alhiary:2021,224) والمواقف اللازمة لتحقيقها

و تتجلى اهمية الرؤية الاستراتيجية بكونها مصدر الهام العاملين في المؤسسة وتوحيد تطلعاتهم من اجل بذل اقصى الجهود و تقديم افضل ما لديهم , وتأسيس اطار عمل مشترك في اتخاذ القرارات. وتتجسد هذه الاهمية في النقاط الاتية : (العابدي:2016، 69،)(David& David:2017,162)

- 1- توفر الرؤية الاستراتيجية اغراض واسباب وجود وعمل المنظمة، فضلا لما توفرها للعاملين من اسس لتحديد العوامل الداخلية والخارجية الرئيسة لصياغة الاستراتيجيات بشكل واضح ومجدي.
 - 2- إعطاء تصور واضح ونظرة شاملة عن توجه المؤسسة.
 - 3- بيان الاسباب الجوهرية المقنعة لاستمرار المؤسسة مزاوله نشاطها .
 - 4- تبين وتحدد اتجاه المسار الاستراتيجي للمؤسسة.
 - 5- تسهم في دعم ادارة طاقات الموارد البشرية في المؤسسة.
 - 6- بلورة وجهة النظر الخاصة بالمديرين التنفيذيين حول الوجهة المستقبلية للمؤسسة , والاستعداد للمستقبل.
 - 7- تعد من الادوات المحفزة لجعل العاملين يساهمون بشكل فعال في عملية التغيير داخل المؤسسة مما يجعل الرؤية واقعية .
 - 8- تعد مصدراً رئيساً للمدراء في المستويات الأدنى في صياغة الرسالة والاهداف والاستراتيجيات على مستوى اقسامهم وبما يتناغم مع استراتيجية المؤسسة .
- وتحقق الرؤية الإستراتيجية قيمة إدارية حقيقية للمنظمة لعدة أسباب منها : (اللامي: 2005، 6)

- أ. تحديد وجهات نظر المدراء حول توجه طويل الأمد للمنظمة وبنية أعمالها المستقبلية .
- ب. تقليل خطر الإدارة غيرالرؤيوية (Visionless Management) والقرارات غير الموجهة.
- ج. لإيمان بأهداف المنظمة والالتزام بها بما يحفز العاملين على المساهمة وجعل الرؤية حقيقية.

النطاق المؤسسي، والموارد والخدمات (عبد السلام والطبلاوي:2019، 233)

يذكر كل من (Macpherson & Pabari:2004,8) مؤشرات للأداء المؤسسي بانها (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط/ الملائمة والاستدامة او الاستمرارية). واذف كل من (Lemaitre, et al, 2007: 39-42) الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدمات، التطوير المؤسسي). وتمثل الاستمرارية القدرة على النمو، والبقاء وتحقيق أهدافاً إستراتيجية للمؤسسات ولتحقيق هذه الاهداف فإن على المؤسسة مواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات البيئية ويتم هذا من خلال الإستراتيجيات التي تختارها المؤسسات والتي تحقق لها التميز بالمقارنة مع منافسيها وتخلق لدى زبائنها الوفاء والولاء لمنتجاتها، وإن الاختيار السليم لهذه الإستراتيجيات يقوم على التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لمتغيراتها، كي يمكن للمؤسسة من الاستمرار والبقاء والنمو. ويهتم عناصر استمرارية تحسين الاداء على النقاط الآتية:

1. سياسة وبرنامج إدارة استمرارية العمل، تشكل سياسة استمرارية العمل إطار العمل والأساس لبرنامج استمرارية العمل الذي هو عبارة عن عملية متكررة من تطبيق دورة استمرارية العمل والذي يهدف على المدى البعيد إلى رفع قدرة المؤسسة في هذا المجال.
2. تضمين إدارة استمرارية العمل في ثقافة المؤسسة من خلال تبني مفهوم استمرارية العمل في استراتيجية المؤسسة وكذلك في العمليات الإدارية اليومية،
3. فهم المؤسسة وأهدافها وعملياتها واحتياجات تلك العمليات من أجل تحديد الحرجة والهامة منها وتوفير كل ما هو مطلوب .
4. تحديد استراتيجية استمرارية العمل بناءً على معلومات المرحلة السابقة، ثم اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة للمؤسسة.
5. تطوير وتنفيذ الخطط المناسبة للتعامل مع الأحداث المختلفة حسب أثر تلك الأحداث، وذلك من خلال خطط استمرارية العمل.
6. الاختبارات والتمارين والمراجعات والتدقيق بخصوص استمرارية الأعمال.

يتصف الأداء المؤسسي بالخصائص الآتية:

- أ. الحفاظ على استمرارية العمل وثباته بالاعتماد على ما تتوارثه المؤسسة من خبرات والتجارب السابقة والتي تتوارثها الاجيال بالتعاقب مما يجعل المؤسسة لا تتأثر بغياب او تغير قياداتها .
- ب. الاداء الجماعي والاسهام في اتخاذ القرارات من الكفاءات و المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، وذلك يضمن عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة واتخاذ القرار .
- ج. اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة للحفاظ على الثبات والاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة.
- د. مشاركة جميع افراد المؤسسة في تحقيق الاهداف من خلال استثمار جهودهم نحو تطوير المؤسسة ووضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات.
- هـ. تحقيق تفوق المؤسسة في تأدية خدماتها من خلال اتباع أفضل الأساليب والنظريات الإدارية المتطورة .
- و. استقطاب الكفاءات من خلال اتباع افضل سياسات الاستقطاب المعتمدة والاهتمام بالعنصر البشري وتنميته وتأهيله بشكل مستمر .

- ز. الحفاظ على عمل المؤسسة وتقديمها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب من خلال تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة .
- ح. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا .
- ط. اتباع مبدأ العمل المؤسسي الجماعي وعدم اتباع العمل الفردي ، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة ،سلبا او ايجابا وهذا بدوره ينعكس على العمل بشكل عام، اما العمل المؤسسي الجماعي لايسمح بقصور الافراد داخله، اذ انه يسعى الى تقويم الاداء بصورة مستمرة .
- يحدد الاداء المؤسسي بمقاييس مالية وغير مالية، اذ شملت المقاييس المالية العائد على الاستثمار، والعائد على السهم، والعائد على حقوق الملكية، ومعايير أصحاب المصالح، وقيمة السهم المتمثلة بالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، أما المقاييس غير المالية فتشمل الإبداع وتطوير منتجات جديدة. وتركز مؤشرات الاداء المؤسسي على الفلسفة والرسالة، الحوكمة والادارة

المبحث الثالث الجانب العملي

1-3 وصف و تشخيص تحديد الرؤية الاستراتيجية في وزارة التعليم العالي: يبين الجدول (3) تحليلاً لنتائج اراء عينة البحث بشأن تحديد الرؤية الاستراتيجية

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

جدول (4)
وصف فقرات الرؤية الاستراتيجية في وزارة التعليم العالي

ت	الفقرات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لأاتفق		لأاتفق مطلقاً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	تتبنى الوزارة رؤية استراتيجية واضحة، تتطابق مع البرنامج الحكومي	44.6	37	53.0	44	2.4	2	--	--	--	--	4.42	.54
2	توضح رؤية الوزارة دورها الرقابي، وتبين كيفية ممارسة هذا الدور بما يتوافق مع أهدافه وأهداف الحكومة	36.1	30	55.4	46	7.2	6	1.2	1	--	--	4.27	.65
	تكشف رؤية الوزارة عن أهدافها ومخرجاتها وأولوياتها، المتوافقة مع رؤيتها ومصالح المستفيدين،	20.5	17	62.7	52	15.7	13	1.2	1	--	--	4.02	.64
4	تعكس الصيغة التي وضعت بها رؤية الوزارة احتياجات المجتمع	22.9	19	57.8	48	16.9	14	2.4	2	--	--	4.01	.71
5	تتفق التوجهات التي حددتها صيغة رؤية الوزارة مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية	18.1	15	57.8	48	21.7	18	2.4	2	--	--	3.92	.70
6	توضح رؤية الوزارة الخطوط العريضة اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار واختيار سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات البديلة المطروحة	19.3	16	60.2	50	20.5	17	--	--	--	--	3.99	.63
	الوسط الحسابي العام											4.10	0.50

وتلتهمها الفقرة (6) والتي تنص (رؤية الوزارة تبين الخطوط العريضة اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار واختيار سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات البديلة المطروحة) حيث اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (79.5%) وهذا ما اكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (3.99) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ، واما الفقرة (5) بشأن التوجهات التي حددتها صيغة رؤية الوزارة مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (75.9%) وهذا ماأكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (3.92) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي .

وصف نتائج استمرارية تحسين الاداء المؤسسي: يبين الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتتغير تحسين الاداء المؤسسي وفقا لاراء عينة البحث

توزعت النتائج المبينة في الجدول على الفقرات المؤشرة (الرؤية الاستراتيجية) حيث حققت اعلى مستوى اجابة في الفقرة (1) التي تنص على تبني الوزارة رؤية استراتيجية واضحة، تتطابق مع البرنامج الحكومي نحو الاتفاق والاتفاق التام وبنسبة (97.6%) وهذا ماأكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (4.42) وهي اكبر من الوسط الفرضي ، وتلتها الفقرة (2) التي تنص توضح الدور الرقابي للوزارة وفقا لاهداف وتوجهات الدولة اذ اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام بنسبة (91.5%) وهذا ما اكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (4.27) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ، وجاءت الفقرتان (3) و(4) بعدها إذ اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام بنسب متقاربة تصل الى (83.2%) و(80.7%) وهذا و(4.01) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي وهذا يشير الى ان الوزارة تهتم بتشخيص الرؤية من خلال اهداف واحتياجات وتطلعات المجتمع.

جدول (5)

وصف عام لفقرات استمرارية تحسين الاداء المؤسسي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لأتفق مطلقاً		لأتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.50	4.35	--	--	--	--	1.2	1	62.7	52	36.1	30	يوجد نظام اداري لإعداد الخطط وعمليات الاداء سنوياً
.65	4.35	--	--	1.2	1	6.0	5	48.2	40	44.6	37	يوجد نظام رقابة وتقييم للأداء في الوزارة
37.	4.07	--	--	2.4	2	15.7	13	54.2	45	27.7	23	توجد خطط استراتيجية مستقبلية تضمن استمرار اداء اعمال الوزارة
.63	4.19	--	--	1.2	1	8.4	7	60.2	50	30.1	25	تتمتع الوزارة بدعم الجهات الحكومية الأخرى وبصورة مستمرة
.81	3.69	--	--	8.4	7	27.7	23	50.6	42	13.3	11	تمتلك الوزارة استقلالية في صناعة واتخاذ القرارات
.98	3.49	1.2	1	16.9	14	27.7	23	39.8	33	14.5	12	يعطي اداء الوزارة مؤشرات جيدة على استمراره في تنفيذ برامج الرقابة
0.55	4.03	الوسط الحسابي العام										

يشير الجدول (5) الى الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ، اذ بلغوا تفقت اجابات العينة حول الفقرتان (2) و (4) نحو الاتفاق والاتفاق قيمة الوسط الحسابي لمحور (التحسين المستمر للاداء المؤسسي) 4.03 وهي الكمية بنسب (92.8%) و(90.3%) وهذا ما اكده الوسط الحسابي لهما من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متوافقة بلغت قيمه (4.36) و(4.19) على التوالي وهي اكبر من قيمة نحو الاتفاق والاتفاق التام، وانحراف معياري (0.55)، ويكون ذلك من خلال الوسط الفرضي ، إذ ان الوزارة تنظر الى ضرورات الرقابة وتقويم الاداء وزارة التعليم العالي الى تحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع التحسين والتطوير المستلعي والتربوي والعمل لتقديم الدعم الحكومي لادائها لادائها المؤسسي. ويبلغ اكبر اتفاق لهم حول الفقرة (1) بتوافر نظام اداري لإعداد وتلتهما الفقرة (3) إذ اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام الخطط وعمليات الاداء حيث اتجهت اجابات العينة نحو الاتفاق والاتفاق والنتيجة (81.9%) وهذا ما اكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته وبنسبة (98.8%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (4.35) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي . اكبر من قيمة الوسط الفرضي.

ويلاحظ من الجدول (5) ان هناك اتفاقاً كبيراً بين افراد العينة عن 3-3 اختبار فرضيات البحث:

فقرات متغير تحسين الاداء المؤسسي ، باستثناء الفقرتين (5) و(6) فانهما تهتم هذه الفقرة بعملية التحقق من صحة فرضية البحث والتي يمثلان اقل قيم في المتغير فبلغ وسطهما الحسابي (3.69) و(3.49) على التوالي و بانحراف معياري يبلغ نحو (0.81) و(0.98) على التوالي وهذا تحسين الاداء المؤسسي " يشير الى ان الوزارة يجب ان تهتم بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ برامج الرقابة والاشراف العلمي. دلالة معنوية بين متغيري البحث

جدول (6)

معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية واستمرارية تحسين الاداء المؤسسي

البيانات	القيمة
معامل الارتباط	0.77
T-Test	10.86
الدلالة	دال

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية=81=1.97

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.77 بين الرؤية الاستراتيجية واستمرارية تحسين الاداء المؤسسي وهي قيمة موجبة ودالة وما تؤكد صحة هذه النتيجة القيمة التائية المحسوبة والتي كانت (10.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.97) وهي علاقة معنوية ايجابية لذلك تثبت صحة فرضية البحث، وتعزز هذه النتائج من اهمية الادوار والمسؤوليات التي تقع على عاتق القيادات العلمية والادارية في مواصلة التحسين المستمر لاداء المؤسسات التعليمية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

- 1- ضرورة وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة اوسع للمختلف قطاعات المجتمع عند صياغة رؤية ورسالة الوزارة وعند تحديثها.
- 2- اعادة صياغة رسالة ورؤية الوزارة لتوضح بشكل مباشر مختلف البرامج والفعاليات وما يرتبط بها من مفاهيم وتهيئة الارضية المناسبة لتقبل التغير من خلال اشاعة ثقافة التغير في المؤسسات العلمية وبيان كيفية اجراء هذا التغير ومدى تأثيره وما هي المردودات العامة منها .
- 3- اجراء مراجعات دورية للخطط الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقيق الاهداف واتخاذ الاجراءات التصحيحية واعداد الخطط البديلة بغية تحسين اداء المؤسسات التعليمية.
- 4- ينبغي على القيادات العلمية والادارية الاطلاع عن كثب على الواقع الذي تعيشه المؤسسات التعليمية وماهي المشاكل التي تعاني منها لتكوين صورة حقيقية لاستراتيجيتها المستقبلية التي ترسمها والاعتماد على التغذية الراجعة من ميادين العمل .

الاستنتاجات

- 1- تتبنى وزارة التعليم العالي رؤية استراتيجية واضحة لتبيان ادوارها المرتقبة من خلال مؤسساتها ودوائرها العلمية والتربوية وبما تتوافق مع الاهداف العامة للدولة والبرنامج الحكومي.
- 2- تعتمد الوزارة على برامج واجراءات صائبة للتحسين والتطوير المستمر لادائها المؤسسي.
- 3- تستند الوزارة على نظام للرقابة وتقويم الاداء العلمي والتربوي للمؤسسات التعليمية اعتمادا على استراتيجيات واسس وفعاليات موثوقة ومراجعات مستمرة لمستويات التنفيذ للخطط وبشكل دوري.
- 4- حققت عمليات تحديد الرؤية الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بتحسين الاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي.

التوصيات:

المصادر

- 6- صويص، محمد ابراهيم ، القبح، ايهاب سمير (2021) دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء المؤسسي في البنوك التجارية، المجلة العربية للادارة مجلد 41 ، العدد 4
- 7- عبد السلام، رمضان محمود والطلباوي ، اسامة السيد (2019) "اثر التطوير التنظيمي في فاعلية الاداء المؤسسي" ،مجلة الدراسات التجارية المعاصرة العدد 6
- 8- كساب، عماد(2021) مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية) ،المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية ، المجلد 5، العدد 16

المصادر الانكليزية:

- 1-Elham Mohammad Alhiary(2021) The Impact of the Strategic Vision on Business Intelligence in

المصادر العربية:

- 1- الغالبي ، طاهر محسن و ادريس، وائل محمد (2015) الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان
- 2- اللامي ، غسان قاسم (2020) ادارة الانتاج والعمليات ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 3- اللامي، غسان قاسم، تحليل العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية واداء العمليات – دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الادارية-جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد، العدد 9 و10 تموز 2005
- 4- العابدي، باسم حاكم كاظم (2016) ، اعادة هندسة مسار العمليات وتأثير ابعادها في تعزيز الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
- 5- العدلوني، محمد (2002) ، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت

Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop

- 8- Rothaermel, Frank T(2017) Strategic Management 3th ed ,McGraw Hill education ,printed in united states of America.

Pharmaceutics Companies: An Applied Study on Pharmaceutical Industries Companies in Jordan, Indian Journal of Economics and Business Vol. 20 No. 2-David, Fred & David, Forest R(2017) Strategic Management Competitive Advantage Approach, Concept and Cases,6th ed.

3-Goetsch,David&Davis,Stanley(2010)"Quality Management for organizational Excellence" 6th ed , Prentice Hall, New Jersey.

4-Judy Capco, (2020), 5 Steps to a Performance Evaluation System'aafp.Retrieved.

5- Larson, Erik&Gray, Clifford (2011), Project Management, International ed, McGraw Hill, Singapore.

6-Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions. Palestine.

7- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African

ملحق (1) استمارة الاستبيان

يروم الباحث اجراء بحثه الموسوم ((الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها باستمرارية تحسين الاداء المؤسسي)) بهدف معرفة كيفية تعزيز الاداء المؤسسي في دوائر مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (/) امام كل فقرة يتلاءم ووجهة نظركم علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط. شاكرآ لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث

د.غسان قاسم اللامي

أولاً/ معلومات خاصة بالمجيب: يرجى وضع إشارة (/) للفقرة التي تتفق مع حالتك.

1-النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة 30 - 40 41-50

51- 60 أكثر من 60 سنة

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخدمة: 5 سنوات فما دون 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر

ثانيا/ الرؤية الاستراتيجية:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	
					تتبنى الوزارة رؤية استراتيجية واضحة، تتطابق مع البرنامج الحكومي	1.
					توضح رؤية الوزارة دورها الرقابي، وتبين كيفية ممارسة هذا الدور بما يتوافق مع أهدافه وأهداف الحكومة	2.
					تكشف رؤية الوزارة عن أهدافها ومخرجاتها وأولوياتها، المتوافقة مع رؤيتها ومصالح المستفيدين وتخضع هذه الاستراتيجية لعملية مراجعة الادارات العليا بشكل المستمر	3.
					تعكس الصيغة التي وضعت بها رؤية الوزارة احتياجات المجتمع الذي يقدم له خدماته الرقابية	4.
					تتفق التوجهات التي حددتها صيغة رؤية الوزارة مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية	5.
					توضح رؤية الوزارة الخطوط العريضة اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار واختيار سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات البديلة المطروحة	6.

ثالثا/ استمرارية تحسين الاداء المؤسسي:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	ت
					يوجد نظام اداري لإعداد الخطط وعمليات الاداء سنوياً	1
					يوجد نظام رقابة وتقييم للأداء في مؤسسات الوزارة	2
					توجد خطط استراتيجية مستقبلية تضمن استمرار اداء المؤسسات التعليمية	3
					تتمتع الوزارة بدعم الجهات الحكومية الاخرى وبصورة مستمرة	4
					تمتلك الوزارة استقلالية في صناعة واتخاذ القرارات	5
					يعطي اداء الوزارة مؤشرات جيدة على استمراره في تنفيذ برامج الرقابية	6