المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية
العدد الثامن عشر – يناير 2022م

تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية:
تصور مقترح

Utilizing strategic performance elements in Saudi Public Universities (A proposed concept)

د. هيلة بنت عبد الله سليمان الفايز
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية؛ وذلك من خلال تحديد واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي وتشخيص الصعوبات المؤثرة في تفعيلها في الجامعات الحكومية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٣٢٧) من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، وتم التطبيق على خمس جامعات هي (شقراء، تبوك، أم القرى، جدة، الباحة)؛ وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها:

- أن واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية متوسط من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,٦١)، وجاء في المرتبة الأولى بعد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، يليه بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وفي المرتبة الثالثة بعد التكيف الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وفي المرتبة الرابعة بعد التعلم الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٤٤).
- جاءت الصعوبات المؤثرة في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بموافقة عالية وبمتوسط (٣,٦٨).
- قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي، تضمن في مكوناته فلسفة التصور ومنطلقاته ومبادئه، والقيم التي يرتكز عليها، ثم أهدافه، وآليات وإجراءات التطبيق والتقويم، ومتطلباته.

الكلمات المفتاحية: أداء استراتيجي، توجه وقيادة استراتيجية، تعلم وتكيف استراتيجي، الجامعات السعودية.

Study Summary:

The present study aimed to propose a concept to utilize strategic performance elements in Saudi public universities through identifying the actual implementation of strategic performance elements and diagnosing the difficulties affecting their utilization. In order to achieve the study objectives, a descriptive approach was used where a sample of 327 academic and administrative leaders along with faculty members were enrolled. The study was conducted in five Saudi public universities: Shaqra, Tabuk, Um Al-Qura, Jeddah, and Al-Baha Universities, the study reached a number of results, most notably:

- The actual utilization of strategic performance elements in Saudi public universities was considered average from the perspective of individuals participating in the study, with a mean score of 2.61. The highest mean of these elements was strategic planning with a mean 2.74, followed by strategic orientation with a mean of 2.73. The third was strategic adaptation with a mean of 2.66. The fourth was strategic learning with a mean of 2.48. The fifth and final element was strategic leadership with a mean of 2.44.
- Challenges affecting the application of strategic performance elements had a high approval, with a mean score of 3.68.
- The study presented a proposed scenario to utilize elements of strategic performance, which included the philosophy of perception, its principles, the values it is based upon, followed by its objectives, implementation mechanism and evaluation, and its requirements.

Keywords: (Strategic performance, strategic orientation and leadership, strategic learning and adaptation, Saudi universities).

المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية
العدد الثامن عشر – يناير 2022م

المقدمة:

يُعد الأداء أحد المعايير الرئيسة للحكم على نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها وتحقيق رؤاها وتطلعاتها؛ وهو من المصطلحات المرنة التي يتغير وصفها بتغير الظروف والعوامل المحيطة بها، ويترتب على ذلك اختلاف وتباين في المداخل العلمية التي تتناول الأداء من حيث أبعاده وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، ويكتسب المدخل الاستراتيجي للأداء أهمية محورية للمؤسسات التربوية عامة والجامعات خاصة؛ لما له من أهمية فارقة في تحقيق المكانة التنافسية لها محليًّا وعالميًّا، حيث يعمل على تكوين بيانات ومعلومات متجددة ومتدفقة عن الجامعات تسهم في تحقيق مكتسبات محلية وعالمية لها.

وتؤكد عبداوي (٢٠١٣م) أن المنظور الاستراتيجي للأداء يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقدرة التنافسية للمؤسسة ويعبر عن قدرتها على الاستمرار من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية. ويرى كل من الغالبي وإدريس (٢٠١٥م) أن تبني المدخل الاستراتيجي في عمل المؤسسات نشأ بسبب التغيرات والتطورات المتتالية في البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما حتم عليها الاستجابة لتلك الظروف من أجل الحفاظ على مكانتها وتطورها وبقائها في ميدان المنافسة ومواجهة التحديات، الأمر الذي له الأثر الأكبر في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

ويحظى موضوع الأداء الاستراتيجي باهتمام كبير من المفكرين والباحثين في الإدارة الاستراتيجية؛ ويعود هذا الاهتمام كونه يُعد المحور الرئيس لنجاح المؤسسات في قراراتها وخططها. ويؤكد راضي وحسين (٢٠١٤م) أن الأداء الاستراتيجي يركز على ما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللاّزمة لتحقيق الأهداف، كما أنه يوفّر التغذية العكسية حول التقدّم نحو الأهداف ويؤدّي إلى تحسين الخدمات المقدّمة.

وتشير المنصوري (٢٠١٨م) إلى أن المنظور الاستراتيجي يربط الأداء بالقدرة التنافسية والتموقع (حاضرًا ومستقبلًا)، ويعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بصورة تنافسية متطورة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، كما أنه يُعد أحد المؤشرات المهمة لتميز المؤسسات على منافسيها لكونه يعبر عن كفاءتها في إنجاز عملياتها المختلفة.

وبناءً على ذلك أصبحت فاعلية وكفاءة الأداء الاستراتيجي للجامعات هدفًا لجميع الأنظمة التعليمية، وانعكس ذلك على مراجعة فاعلية وكفاءة أداء الجامعات باستمرار، باعتبار أن الأداء الاستراتيجي يمثل بُعدًا مركزيًّا تتمحور حوله مكانة الجامعات المحلية والعالمية. وتؤكد السعدون (٢٠١٧م) أن مقومات الأداء الاستراتيجي الجيد تتمثل في الإدارة الاستراتيجية التي تعكس أسلوب تحقيق الأداء، والهياكل التنظيمية والتنفيذ المناسب والمتابعة والتقييم المستمر للأداء؛ كذلك الشفافية التي تهدف لوضوح التشريعات واستقرارها وموضوعيتها، كما أن توفير الثقة التنظيمية، والمساءلة ونظم المحاسبية من مقومات الأداء الاستراتيجي؛ لأنها تتمثل في المسؤولية عن أداء مهام الوظيفة والمحاسبية عليها والتي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء. كما أشارت إبراهيم (٢٠١٧م) كذلك لمبادئ ومقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات والتي تمثلت في المرونة والتمكين والقيادة، والتعلم التنظيمي والالتزام.

واستنادًا لما سبق فإن تحقيق مستويات تنافسية من الأداء الاستراتيجي يستلزم من الجامعات تحديد العوامل المؤثرة في أدائها؛ لكي يتسنى لها ضبط تلك العوامل أو توجيهها للبقاء على مستوى منافس من الأداء يحقق لها تطلعاتها الاستراتيجية، ويكاد يجمع الباحثون على أن ذلك من الأسس المهمة لدعم الأداء الاستراتيجي وتقويته، ومن هنا ظهرت الحاجة لضرورة الاهتمام والتركيز على مقومات الأداء الاستراتيجي؛ بهدف تعزيزها وتفعيلها لتحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفاعلية للأداء للجامعات.

مشكلة الدراسة:

إن النهوض بالجامعات وتطويرها مقيد بمجالات الأداء التنافسي لديها؛ لأن الأداء الاستراتيجي لها يمثل انعكاس فعلي لقدراتها المؤسسية وإمكانية تحقيقها لمواقع تنافسية ريادية، وبالتالي فإن الأداء الاستراتيجي لها هو المتغير الحاسم في تطوير بيئتها الداخلية وتطوير قدراتها على التكيف مع بيئتها الخارجية الأمر الذي يترتب عليه استمرارها ومنافستها. كما أن امتلاك الجامعات لقدرات مادية وبشرية متميزة لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تحقيق نتائج

متميزة؛ لأن مكانتها التنموية والتنافسية مرهونة باستثمارها لتلك القدرات وتوظيفها التوظيف الأمثل في أدائها لتتمكن من تحقيق النتائج التي تطمح إليها؛ لذا فإن الأداء الاستراتيجي للجامعات يمثل توجهًا عالميًّا تقاس من خلاله كفاءة وفاعلية الأداء بعملياته ومراحله. وتؤكد دراسة عامر ودرغام (٢٠١٨م) أن الأداء الاستراتيجي يمثل أساس ومنطلق الإدارة الاستراتيجية والذي تُنفذ من خلاله الإدارة عملياتها وتحقق أهدافها. كما تؤكد دراسة علي وحسين ويعقوب (٢٠١٣م) على أن الأداء الاستراتيجي يبين كيفية عمل المؤسسة وسعيها للتميز وكفاءة وفاعلية الأداء.

كما سعت العديد من الدراسات السابقة إلى تقييم وتطوير الأداء الاستراتيجي لبعض الجامعات الحكومية عبر عدد من الأساليب والمنهجيات العلمية كدراسة الهادي والشايع (١٤٣٩هـ)، ودراسة الشمري (٢٠٢٠م)، ودراسة الشبل (١٤٣٩هـ)؛ وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود ضعف أو قصور في الأداء الاستراتيجي للجامعات؛ كما ذهب بعض الباحثين في تفسيرهم للنتائج إلى أن السبب في ضعف الأداء قد يكون مرتبط بالعوامل أو المتغيرات المؤثرة بالأداء الاستراتيجي، وأكد الأكلبي (٢٠١٨م) من خلال خبرته العملية في مجال الإدارة في إحدى الجامعات الحكومية، وقربه واطلاعه على أهم المشكلات التي تواجه الأداء الاستراتيجي ومنها قلة الوعي لدى قيادات الجامعة بأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في دعم وتوفير المقومات اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي. كما قدمت دراسة الشمري (٢٠٢٠م) من ضمن مقترحاتها لتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعة تحسين بعد التعلم والنمو، والذي يمثل أحد مقومات الأداء الاستراتيجي الرئيسة.

وأكدت دراسة julner (2014) على أن فشل غالبية المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها، يعود إلى ضعف القيادة، وضعف التواصل، ونقص الموارد المطلوبة، وغياب الترابط بين الأهداف والأداء؛ وبالتالي ليس بالضرورة أن المؤسسة التي تمتلك استراتيجية مميزة تنجح في تحقيق أهدافها؛ لأن النجاح يحتاج إلى مقومات أخرى تعزز الأداء.

ونظرًا لدور الأداء الاستراتيجي الذي يمثل القلب النابض للإدارة الاستراتيجية من خلال تحويل الاستراتيجية إلى أداء عملي يرتبط ويتأثر بمقومات الأداء، يتضح أهمية تقييم وقياس مقومات الأداء الاستراتيجي

للجامعات كونها المتغير الذي له دور رئيس في دعم الأداء وتحقيق غاياته وأهدافه، وإنجاح عملياته الأمر الذي يدعو للاهتمام بدراستها، وهذا ما تهدف الدراسة الحالية للكشف عنه وتشخيصه؛ من خلال دراسة واقع مقومات الأداء الاستراتيجي والصعوبات المؤثرة فيها، بهدف تقديم تصور مقترح لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية. الأمر الذي يترتب عليه إمكانية متابعة وقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي ومقوماته وتحقيق مستوى أعلى من الفاعلية والكفاءة له.

أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

١ ما واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس؟

٢ ما الصعوبات المؤثرة على تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٣ ما التصور المقترح لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها السابقة لتحقيق الأهداف التالية:

١ تحديد واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس.

٢ تشخيص الصعوبات المؤثرة على تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣ تقديم تصور مقترح لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية.

المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية
العدد الثامن عشر – يناير 2022م

أهمية الدراسة:

ارتبطت أهمية الدراسة النظرية بما يلي:

١. الإضافة العلمية النظرية في موضوع مقومات الأداء الاستراتيجي مما يشكل إثراء للمعرفة.
٢. الإسهام في إثارة العديد من الفجوات البحثية بشأن الأداء الاستراتيجي ومقومات نجاحه في الجامعات.
٣. الإضافة المعرفية للمكتبة العربية في مجال الأداء الاستراتيجي ومقوماته.

ارتبطت أهمية الدراسة التطبيقية بما يلي:

١. أهمية تفسير الأسباب الكامنة وراء إخفاق الأداء الاستراتيجي في بعض الجامعات التي تتوافر فيها أبعاد الأداء الاستراتيجي من تخطيط وإدارة استراتيجية، ولكن تغيب عنها بعض تلك المقومات أو جميعها، مما يلفت نظر القيادات الاستراتيجية التربوية لأهمية تلك المقومات.
٢. إمكانية الاستفادة من التصور المقترح في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات لمعالجة أي ضعف أو تعثر في الأداء.
٣. تقديم نتائج وتوصيات إجرائية عملية تسهم في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي من خلال التركيز على مقوماته.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة عددًا من المصطلحات الرئيسة؛ تمثلت في:

مقومات:

هي جمع كلمة مُقوِّم، وتعني: ما يُعطي قيمةً لأي عملٍ، وتعني أيضًا جميع ما يتكوّن منه الجهاز، أو المشروع من العناصرِ الأساسية التي تُسهم في بروزه ونهوضه بفعاليةٍ كبيرة؛ وهي كلّ ما يتألّف أو يتركّب منه الشيء أو الجهاز أو المشروع من عناصر أساسيّة تسهم في قيامه ووجوده وفاعليّته (المعاني، ٢٠٢١م).

الأداء الاستراتيجي:

تعرف صلاح الدين (٢٠١٢م) الأداء الاستراتيجي على أنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد كالبقاء والنمو والتكيف.

ويعرف الأداء الاستراتيجي إجرائيًّا في هذه الدراسة: بأنه الجهد الذي يعكس قدرة الجامعات على الاستثمار الأمثل لقدراتها المؤسسية في تحقيق غاياتها الاستراتيجية، لبلوغ المستوى التنافسي من الكفاءة والفاعلية.

وتُعرف مقومات الأداء الاستراتيجي إجرائيًّا في هذه الدراسة: بأنها جملة الأبعاد والمتطلبات اللازم توفرها في الجامعات لدعم الاستثمار الأمثل لقدراتها المؤسسية في تحقيق غاياتها الاستراتيجية، لبلوغ المستوى التنافسي من الكفاءة والفاعلية.

وتعرف تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في هذه الدراسة بأنها: بأنها زيادة فاعلية وتأثير الأبعاد والمتطلبات اللازم توفرها في الجامعات لتحقيق جودة وكفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي؛ الذي يعكس قدرة الجامعات على الاستثمار الأمثل لمواردها المؤسسية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: وتشمل تقديم تصور مقترح لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية، من خلال تحديد واقع مقومات الأداء الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، التعلم والتكيف الاستراتيجي) والصعوبات المؤثرة عليها.

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة على عينة عشوائية من الجامعات السعودية الحكومية بلغت خمس جامعات، هي: شقراء، تبوك، جدة، أم القرى، الباحة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤١/ ١٤٤٢هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الجزء الأول الخلفية العلمية للدراسة وتشمل عرضًا لمقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات والصعوبات المؤثرة عليها، والجزء الثاني الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها.

الجزء الأول- مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات:

١. الأداء الاستراتيجي:

يستحوذ الأداء الاستراتيجي على اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين الاستراتيجيين؛ لما له من أهمية وقدرة عالية على تحقيق أهداف المؤسسات، والمحافظة على استقرارها وبقاءها في ظل وجود تحديات وتنافسية عالية، وانطلاقًا من تلك الأهمية وذلك الدور انبرى الباحثون لوضع مفاهيم وأطر فكرية للأداء الاستراتيجي لتحديد العوامل المؤثرة فيه ومستوى محورية دوره بالنسبة لباقي أركان العملية الاستراتيجية؛ ونظرًا لحداثة المفهوم فقد تباينت نسبيًّا الرؤى حيال المعنى الاصطلاحي له، وقُدمت مفاهيم عديدة سيتم عرضها بإيجاز لإيضاح الاتجاهات الرئيسة في المفهوم.

يرى كل من Bromiley & Miller (1990) الأداء الاستراتيجي بأنه انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وبالتالي هو قدرتها على البقاء والنمو والتكيف. أما Maria et. al (2006) فيعرفان الأداء الاستراتيجي بأنه يمثل مدخلًا تنظيميًّا لصياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، إضافة إلى التحسين المستمر من خلال المؤشرات المستقبلية التي تحسن من استراتيجية اتخاذ القرار.

في حين أن الغالبي وإدريس (٢٠٠٧م) يرون أن الأداء الاستراتيجي هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة؛ لأنه يربط جميع أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

كما يعرف كل من Weelen & Hunger (2010) الأداء الاستراتيجي بأنه النتيجة النهائية لجميع أنشطة وأعمال المؤسسة، والذي يعبر عنه بكيفية استثمارها لمواردها في سبيل تحقيق غاياتها الاستراتيجية.

وكذلك تعرف صلاح الدين (٢٠١٢م) الأداء الاستراتيجي على أنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد كالبقاء والنمو والتكيف. وفي نفس السياق يعبر Cokins (2015) عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة على ترجمة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وفق النظرة الشاملة لعمل المؤسسة، وتصرفها على نحو يُمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية.

ويعرف (P. Druker) الأداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين الرضا العام والعمل (القيسي، ٢٠١٦م)، أما الكناني (٢٠١٧م) فيشير إلى أن الأداء الاستراتيجي يعبر عن قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة، واستيعاب المتغيرات لتحقيق أهدافها، كما أنه لا بد من إدراك الطبيعة الكلية للأداء الاستراتيجي المؤسسي وصولًا نحو التكاملية في الأداء؛ والتي لا تعني عدم الاختلاف في أداء الوحدات، ولكن التكاملية تعني الوصول إلى أداء جماعي مبدع.

كما عرف كل من Asare & Conger (2018) الأداء الاستراتيجي على أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن يتم إنجازها. ويشير الغالبي والمالكي (٢٠١٨م) إلى أن الأداء الاستراتيجي يمثل من الناحية النظرية جوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة، أما من الناحية التطبيقية فيشير إلى اختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، وتؤكد المنصوري (٢٠١٨م) أن Angelier أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ونظر إليه من الجانب الكلي، حيث اعتبر أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.

ويتضح مما سبق أن هناك اتجاهين للتعبير عن الأداء الاستراتيجي؛ فالأول يعبر عنه بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، والثاني يعبر عن الأداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على اكتساب الموارد والقدرات وتحويلها إلى قيم جوهرية مضافة في حياة المؤسسة، وبالتالي يتضمن الاتجاه الثاني الإشارة إلى أهمية القيادة والتكيف والتوجه الاستراتيجي ضمن الأداء وهي المقومات التي سيتم التطرق لها لاحقًا؛ ولعل التفرد بالأداء الاستراتيجي هو القيمة المضافة التي تسعى الجامعات لتحقيقها؛ لأنها الضامن لها بإذن الله لتحقيق تميز وحضور محلي وعالمي.

كما تناول العديد من الباحثين أهمية الأداء الاستراتيجي وركزوا عليها باعتبارها عصب الإدارة الاستراتيجية ومحور نجاحها؛ ويشير السعد ومنهل والعبادي (٢٠١٢م) إلى أن أهمية الأداء الاستراتيجي تكمن في الإسهام في توجيه التخطيط الاستراتيجي إلى كشف العلاقة بين توجهات المؤسسة بعيدة المدى واستشراف استراتيجيات بلوغها وترتيب الأولويات، كما أنه يسهم في تقليص الفجوة وتحسين أداء المؤسسة بصورة عامة.

ويرى الحسيني أن أهمية الأداء الاستراتيجي تكمن في كونه أساس الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي فإنه يحدد اختبار الاستراتيجيات والعمليات الناجمة عنها، كما تنعكس أهميته في اهتمام القيادات الإدارية بنتائجه (محمد، ٢٠١٤م). ويؤكد Cokins (2015) أن هناك عدة أسباب رئيسة تبرر الاهتمام بالأداء الاستراتيجي وتتمثل في عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية، وعدم تحقيق العوائد المتوقعة من قبل المؤسسة، والمسؤولية عن النتائج وتوقع المساءلة والمحاسبية، والحاجة إلى المفاضلة بين القرارات المتاحة لاتخاذ أفضل الخيارات الاستراتيجية، وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية الفعالة التي تقضي على العديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات.

ويضيف وليد (٢٠١٨م) أن الأداء الاستراتيجي يركز على تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة ويشمل جميع المستويات الوظيفية، من خلال إشراك أكبر قدر ممكن من المستفيدين كما أنه يقدم تصورًا متكاملًا للأداء على المستوى القريب والبعيد، كما يعمل على تحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة في الأداء. ويؤكد الشبل (١٤٣٩هـ) أن أهمية الأداء الاستراتيجي في الجامعات تظهر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتفعيل النشاطات المعرفية والإسهام في التنمية.

٢. مقومات الأداء الاستراتيجي للجامعات:

يقصد بمقومات الأداء الاستراتيجي في هذه الدراسة جملة الأبعاد والمتطلبات اللازم توفرها في الجامعات لتحقيق جودة وكفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي؛ والذي يعكس قدرة الجامعات على الاستثمار الأمثل لقدراتها المؤسسية؛ وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن اعتبار أداء المؤسسات استراتيجيًّا يتطلب تحقيق عدة سمات أو مقومات وقد حددها رملي (٢٠١٧م) في الالتزام والتمكين ويقصد بهم تأكيد شعور العاملين بارتباطهم والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي، وتحمل الجميع مسؤولياتهم تجاه أداءهم ومشاركتهم في صنع القرار، وتأسيس ثقافة للأعضاء للعمل المشترك وتحقيق الأهداف والبقاء، وكذلك وضوح الدور القيادي في المؤسسة وقدرته على التأثير في العاملين.

ويؤكد الدسوقي (٢٠١٧م) أن الأداء الاستراتيجي له عدة مظاهر ومقومات تميزه عن غيره؛ من أهمها:

الالتزام: ويقصد به سعي المؤسسة للوصول إلى التزام الأفراد تجاهها، وإخلاصهم وولائهم لها.

التمكين: الذي يوفر للموظف الانتماء المعنوي والمادي لمؤسسته، ويترك آثارًا إيجابية عليه وعلى مؤسسته.

الثقافة: وتشمل القيم التنظيمية الجوهرية، والشخصية، والقيادات، وطرق تنمية المهارات والتعلم بالمؤسسة.

التعلم: لتحسين قدرة المؤسسة وتطوير ذاتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتهيئة العوامل التي تساعد العاملين على اكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

المرونة: لتعزيز فرص المنافسة والاستدامة، ولعلاج المشكلات في بيئة معقدة مليئة بالتحديات.

القيادة: بهدف التأثير الإيجابي في الآخرين لتحريكهم في اتجاه محدد ومخطط لتحقيق الأهداف بشكل متكامل وناجح.

وسوف تقتصر هذه الدراسة على المقومات الرئيسة التي أجمع عليها الباحثون؛ كونها الأكثر تأثيرًا في الأداء الاستراتيجي؛ وهي كالتالي:

- **التوجه الاستراتيجي:**

يُنظر للتوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي على أنهما يشكلان مركزًا تنافسيًّا متقدمًا للمؤسسات، لذا فإن على المؤسسات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي تدعم متطلبات تحسين الأداء الاستراتيجي، وينبع ذلك من كون الأداء الاستراتيجي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين؛ لإيجاد آليات وأنظمة تدعم وتعزز الأداء الاستراتيجي في مختلف مجالات العمل، ولتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء (قاسم، ٢٠١١م).

ويؤكد الكرخي (٢٠١٧م) أن للتوجه الاستراتيجي دورًا كبيرًا في تطوير المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية لها حيث تكمن أهميته في أنه يحرر المؤسسة من محددات التفكير التقليدي، ويساعد على وضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة، وتحديد معايير الأداء، والتركيز على القضايا الاستراتيجية، وتحفيز الاتجاهات وتنسيق الجهود، وتشجيع بناء الثقة، والتركيز على المستقبل، وبلورة الرؤية والتفكير الاستراتيجي، ويرفع من قدرة المؤسسة على التعامل مع المؤثرات على أداءها، كما يجعل العاملين أكثر ولاء للمنظمة، ويساعد على اتخاذ القرارات التي تضمن بقاء المؤسسة متوائمة مع بيئتها.

ويشير الدهدار (٢٠٠٦م) إلى أن الجامعات تستخدم التوجهات الاستراتيجية لتحقيق أهدافها وتعزيز الميزة التنافسية لها، حيث تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في التركيز على الأمور والمسائل المهمة استراتيجيًّا، ومساعدة القادة على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي، ومعالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه الجامعات، وتحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة، وأثرها على أداء الجامعة، وإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح المستفيدين، والتميز في الأداء المالي وجعل القادة أكثر استجابة ووعي بظروف البيئة وتغيراتها، من خلال تنمية عادات التفكير في المستقبل، وتوضيح الأهداف، والتوجه اللازم لمستقبل الجامعة.

- **القيادة الاستراتيجية:**

تعتبر القيادة مفتاح الأداء الاستراتيجي العالي للعاملين من خلال التأثير فيهم وتحفيزهم ومساندتهم وجعلهم يشعرون بثقة أكبر بالنفس ويقدرون معنى العمل وهي من أبرز المجالات التي تمكن المؤسسة من الارتقاء بأدائها الاستراتيجي (الخناق، ٢٠٠٥م). ويعبر فيصل (٢٠١٧م) عن القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة الشخص على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها صنع مستقبل لحياة المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما يتّسم القادة الاستراتيجيون بالقدرة على التعامل مع المستقبل وتوقع المفاجآت ومرونة التفكير وعمقه، والقدرة على التكييف، وتوظيف مقدرات المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما يعتقد القادة كذلك بأهمية تشكيل وبناء الوعي الاستراتيجي لدى العاملين من خلال ثقافة تنظيمية داعمة لذلك، ويستفيد القائد الاستراتيجي من التوجه الاستراتيجي في تحقيق مستويات أداء استراتيجي وموقع استراتيجي منافس بين المؤسسات النظيرة (العيساوي والعارضي والعبادي، ٢٠١٢م). ويؤكد عتريس (٢٠١٧م) بأنه من أهم السمات التي يجب على القيادات أن تتسم بها الذكاء الاستراتيجي؛ الذي يعد أحد أهم المداخل والآليات الاستراتيجية الحديثة؛ لكي يؤهلهم للتعامل مع التطورات والتحديات الحالية والمستقبلية، كما يمكنهم من قدرات بناء الرؤية الاستراتيجية والتفكير والإبداع الاستراتيجي، والتأثير بالعاملين والقدرة على اتخاذ قرارات تؤثر إيجابًا في تحقيق التميز والتنافسية للمؤسسة.

- **التخطيط الاستراتيجي:**

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع استراتيجية طويلة المدى للمؤسسة؛ لتحقيق غاياتها وأهدافها ومن خلال الاستفادة من ممكناتها وقدراتها المؤسسية، وينظر للتخطيط الاستراتيجية على أنه وسيلة وليس غاية بذاته، فهو يترجم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ويحدد البرامج وسياسات التنفيذ. ويرى محمد (٢٠١٦م) أن التخطيط

الاستراتيجي يشير للعملية التي يتم من خلالها وضع استراتيجية لنظام مؤسسة تعليمية؛ بهدف ضمان أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حاليًّا والمتوقعة مستقبليًّا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويؤكد الكناني (٢٠١٧م) أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد الاحتياجات ورصد الموارد، وهو نظام للعمل يستند للمنطق العلمي في تحديد الأهداف، واختيار أفضل البدائل والوسائل المتاحة؛ لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة وبأقل التكاليف لذلك تعتمد معظم المؤسسات والدول على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها.

وتتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى الكرخي (٢٠١٧م) بأنه يوضح المستقبل ويمكن من التنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، ويدعم الطريقة العقلانية في تحديد الخيارات الاستراتيجية وتوظيف المقدرات المالية والبشرية، كما يعزز العمل الجماعي ويحسن أداء المؤسسة وصنع القرار، ويسهم في توسيع معارف المؤسسة وقواعد معلوماتها لمختلف جوانب عملها، ويعمل على تكامل واتساق الأنشطة وأنظمة العمل بعيدًا عن التقاطع والتضارب.

ويرى عبدالعزيز (٢٠٢٠م) أن أهمية الاستراتيجية تنبع من كونها تحدد التوجهات الضرورية التي يتعين على المؤسسة العمل بها، والمنهج العلمي الذي يجب اتباعه لإنجازها؛ فهي القاعدة التي يقوم عليها نظام الأداء، ولا بد من التركيز على عدد من العوامل الرئيسة التي تتميز بها الاستراتيجيات الفعالة، وهي: رصد التغيرات الحاصلة في البيئة واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة، والدعم؛ فالاستراتيجية الفعالة هي الاستراتيجية التي تحظى بدعم وتأييد المعنيين بها؛ من خلال المشاركة الفعالة بين الإدارة والأطراف المعنية، كما أن الاستراتيجية الفعالة هي الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها في ظل الموارد والقدرات الموجودة، والتي تحقق الاستدامة أي تمكن الجهة من تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

- **التعلم الاستراتيجي:**

يؤدي التعلم الاستراتيجي إلى معرفة كيفية أداء العمل بفاعلية، وتحقيق المطلوب، وكيفية استعمال الصيغ والأساليب والعمليات الجديدة لزيادة قدرات المؤسسة ومهارات العاملين واستخدام ذلك في تحسين أدائها، وهو من المجالات التي تمكن المؤسسة من تطوير أدائها الاستراتيجي؛ كما تعتبر الثقافة أيضًا متغيرًا مؤثرًا في التعلم الاستراتيجي فهي تؤدي إلى خلق أبعاد استراتيجية وسلوكية وإبداعية لتحسين التعلم والأداء الاستراتيجي (الخناق، ٢٠٠٥م).

كما أنه عملية دقيقة قابلة للتكرار من أجل توليد مبادرات عمل جديدة خلال مسيرة عمل المؤسسة ونموها وتطورها (Berghman, 2006)، ويؤكد عبدالعال (٢٠١٩م) أن من محاور الأداء الاستراتيجي المهمة محور التعلم والنمو حيث يضمن هذا المحور للمؤسسة القدرة على التحديث والتجديد، الذي يعد الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.

- **التكيف الاستراتيجي:**

تحتاج المؤسسات للتكيف الاستراتيجي وفقًا لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية، والذي يمثل مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدتها في إيجاد وإدامة التكامل بين مختلف مكوناتها الداخلية ومحيطها الخارجي؛ لتمكينها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها (Barth, 2003).

ويحدد الغالبي وإدريس (٢٠١٥م) التكيف الإستراتيجي بأنه عملية استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية ووضعها الداخلي وضرورة تكيف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقًا لهذا التغير. كما يعبر عن التكيف بأنه قدرة منظمات الأعمال على التنبؤ بمشكلاتها المستقبلية الداخلية والخارجية، ومعرفة الوسائل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (التميمي والخشالي، ٢٠١٥م).

والبعض أشار للتكيف بمعنى المرونة الاستراتيجية حيث يرى كلّ من الغزالي والجبوري والكرعاوي (٢٠١٨م) أن المرونة هي القدرة على الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة الديناميكية بصورة سريعة من أجل مواجهة المنافسة. ويشمل التكيف عددًا من العمليات الضمنية المهمة والتي تتكامل فيما بينها لتحقق للمؤسسة تكيفًا ناجحًا مع بيئتها؛ ومن أهم هذه العمليات التداؤب الاستراتيجي والتي يقصد به إحلال التعاون محل التنافس والصراع، والذي يؤدي إلى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات (Chen et, al., 2008).

كما يرى آخرون أن التكيف يتضمن المرونة والتغيير الاستراتيجي والذي يُعرفه Hill & Jones (2009) أنه عملية نقل المنظمة بوضعها الحالي تجاه المستقبل المرغوب بهدف تحقيق تميزها التنافسي على المدى البعيد.

٣. الصعوبات المؤثرة على مقومات الأداء الاستراتيجي للجامعات:

يواجه الأداء الاستراتيجي في الجامعات صعوبات متعددة ترتبط بمقوماته، ويشير الصيرفي (٢٠٠٨م) إلى بعض الصعوبات والتحديات ومنها كيفية تطوير عمليات التفكير والإنجاز الاستراتيجي لمساعدة القادة على تحقيق أهداف المؤسسة. ويضيف الكرخي (٢٠١٧م) أن من أهم تلك الصعوبات التي تواجه الأداء الاستراتيجي التغييرات السريعة والمتتالية والتي تجعل الخطط الاستراتيجية تتقادم قبل أن تنفذ مما يستلزم من المؤسسات قدرة عالية على التكيف لتطوير استراتيجياتها وفقًا للتطورات المتتالية.

كما ترى الدراسة أن ضعف الوعي الاستراتيجي والتنافسية نتيجة ضبابية التوجه الاستراتيجي وضعف وضوحه وإعلانه، يؤثر سلبًا في الأداء الاستراتيجي وفاعليته وكفاءته، كذلك تعدد وتعارض الأولويات والأهداف، وضعف التفكير الاستراتيجي في الأداء ومقوماته كمنظومة متكاملة لدى القادة الاستراتيجيين سيؤدي إلى ضعف تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي، إضافة إلى القصور في التكامل بين أبعاد الأداء الاستراتيجي، وضعف المنهج المتوازن في الأداء والذي يتحدد من خلال الربط والموائمة بين مقومات الأداء الاستراتيجي ونتائجه، إضافة إلى ما يواجه عمليات التعلم والتكيف الاستراتيجي من مقاومة تغيير من قبل أفراد لم يكن لهم دور بالموقف الاستراتيجي

الذي حددته المؤسسة ككل، في ظل ضعف أو قصور في ثقافة المحاسبة والمساءلة؛ فجميع تلك العوامل تشكل صعوبات تقف عثرة في طريق تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالصورة التي يتحقق من خلالها كفاءة الأداء.

الجزء الثاني– الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة، بدءًا بالأقدم وانتهاء بالأحدث، ونظرًا لندرة الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت مقومات الأداء الاستراتيجي مجتمعة، فقد تم التركيز على الدراسات المرتبطة بأحد أبعاد المقومات المؤثرة في الأداء الاستراتيجي؛ وذلك بهدف استخلاص أبرز المقومات التي تناولتها تلك الدراسات، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية وفقًا لتسلسلها الزمني:

هدفت دراسة صلاح الدين (٢٠١٢م) إلى بناء استراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية، باعتماد بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى تحديد أبرز العناصر المؤثرة في تقويم الأداء الاستراتيجي، وبناء عليه حددت أربع استراتيجيات بديلة للتوجه الاستراتيجي تمثلت في التوجه الريادي والتوجه التكيفي والتوجه الإصلاحي وتوجه المحافظة والبقاء. كما هدفت دراسة الياسري وحسين (٢٠١٣م) إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي في أربع جامعات بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي في الجامعات. أما دراسة كل من Taylor & Baines (2012) فقد هدفت إلى تقديم صورة لكيفية تطبيق تقنيات قياس الأداء الاستراتيجي وتحديد القضايا المتعلقة به في جامعات المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: الحاجة لوجود قيادة فاعلة لتقييم الأداء، كما أشارت الدراسة لأهمية التركيز على القيمة المضافة والتي عبر عنها بالعوامل التمكينية الاستراتيجية، والموضوعات الاستراتيجية والأهداف ضمن خريطة استراتيجية متكاملة. في حين هدفت دراسة البقمي (١٤٣٦هـ) للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الطائف، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق جامعة

الطائف للإدارة الاستراتيجية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة. وهدفت دراسة راضي وحسين (٢٠١٤م) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في كليات جامعة القادسية بالعراق. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في كليات الجامعة.

أما دراسة Das & Ghosh (2015) فقد أكدت على أنه من العوامل المؤثرة على الأداء في الجامعات ضرورة إعطاء العاملين فرصة للتقدم والنمو واستخراج طاقاتهم الإبداعية لمقابلة احتياج الجامعات الاستراتيجي. كما هدفت دراسة Thoumrungroje (2015) إلى معرفة دور التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والأداء، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التغيير الاستراتيجي والأداء، وأن كلا من التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية تلعب دورًا في العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والأداء. وكذلك هدفت دراسة الهادي والشايع (١٤٣٩هـ) إلى تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء الاستراتيجي للجامعة كان بدرجة متوسطة. وقدمت دراسة إبراهيم (٢٠١٧م) نموذج لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي يتناول بعمق جميع أبعاد الأداء المؤسسي الاستراتيجي من خلال نموذج منشور الأداء، وذلك من خلال التعرف على ماهية وواقع إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية. أما دراسة عيسى (٢٠١٧م) فقد هدفت إلى معرفة أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن أبعاد التكيف الاستراتيجي والتي تتمثل في (التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة أو التداؤب الاستراتيجي) تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

كما هدفت دراسة الضلاعين (٢٠١٧م) إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (٦٥,٧٪) من التباين في الأداء الاستراتيجي في الخطوط الملكية الأردنية. وتوصلت دراسة Esther et al. (2017) إلى أن التوجه الريادي له أثر ملحوظ على الأداء

في الجامعات الإسبانية. في حين أن دراسة Tanveer & Karim (2018) سعت للتعرف على أثر خصائص قادة ريادة الأعمال على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة وكشفت النتائج أن خصائص رواد الأعمال تؤثر في الأداء الاستراتيجي للجامعات وكذلك أن التخطيط الاستراتيجي يحسن أداء الجامعات الاستراتيجي.

وهدفت دراسة الأكلبي (٢٠١٨م) للتعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية والوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة لتفعيل دورهم في دعم الأداء المؤسسي من خلال التمكين بما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي. وجاءت دراسة الشبل (١٤٣٩هـ) للتعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الأداء الاستراتيجي بأبعاده (الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي) كانت متوسطة إلى ضعيفة في الجامعة. أما دراسة جمعة (٢٠١٩م) فقد هدفت لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في جامعة ديالي، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء الاستراتيجي. وسعت دراسة Aidahhan & Abbas & Aibayati (2019) لتحليل أبعاد التعلم الاستراتيجي وأثرها على الريادة الأكاديمية في الجامعات العراقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد التعلم الاستراتيجي على الريادة الأكاديمية.

أما دراسة الشمري (٢٠٢٠م) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الاستراتيجي جاء بمستوى متوسط. في حين أن دراسة الرواضية (٢٠٢٠م) هدفت إلى اختبار أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي من خلال التعلم الاستراتيجي في ثلاث جامعات حكومية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر إيجابًا في الأداء الاستراتيجي من خلال تحمل المخاطرة والإبداع والتعلم الاستراتيجي. كما هدفت دراسة الحمود (١٤٤١هـ) إلى

وضع نموذج مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة؛ وكشفت عن درجة تطبيق أبعاد محور إدارة الأداء في الجامعات السعودية الناشئة والذي حصل على درجة متوسطة في بعد تخطيط أهداف الأداء، وبعد مراجعة ومتابعة الأداء، وبعد تقييم الأداء، كما حصلت متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة بشكل عام على درجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

وهدفت دراسة الشيخ (٢٠٢٠م) إلى إبراز دور المراجعة الخارجية في تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، وقد توصل البحث إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين وجود فريق للمراجعة الخارجية وتطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. كما هدفت دراسة كل من Alharafsheh, Harahsheh, Abu Lehyeh, Alrawashedh (2021) إلى التعرف على أثر خصائص قادة ريادة الأعمال على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وأظهرت النتائج أن خصائص رواد الأعمال تؤثر على الأداء الاستراتيجي في الجامعات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز خصائص رواد الأعمال لدى قيادات الجامعات؛ لما لها من دور فعال في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة وربطها الموضوعي مع الدراسة الحالية؛ تم التوصل إلى ما يلي:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها التي تناولت المقومات على أنها عدد من العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي منها: التوجه الاستراتيجي والريادي، وخصائص القادة، والتعلم الاستراتيجي، وإدارة المعرفة، والتكيف الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي عرضت أهم القضايا المؤثرة في الأداء الاستراتيجي والتي من أبرزها مقومات الأداء الاستراتيجي مدار الدراسة الحالية، وقدمت معظم الدراسات السابقة توصيات لتطوير الأداء الاستراتيجي من خلال التركيز على العوامل المؤثرة فيه والتي تم طرحها في هذه الدراسة تحت اسم مقومات الأداء الاستراتيجي.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي هدفت بعض إلى تشخيص واقع الأداء الاستراتيجي في بعض الجامعات الحكومية وتوصلت إلى أن مستواه ما بين ضعيف ومتوسط، وقدمت تلك الدراسات توصيات لتطوير الأداء منها التركيز على العوامل المؤثرة فيه.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استنتاج مقومات الأداء الاستراتيجي وتحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية.
- تنفرد الدراسة الحالية في إضافة بعد مهمّ للدراسات السابقة من خلال التركيز على تحديد مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس في كلٍ من الجامعات التالية: (شقراء، تبوك، أم القرى، الباحة، جدة)، والبالغ عددهم وفق أحدث إحصائية تم الحصول عليها (١١٩٤٨) عضو هيئة تدريس، و(٥٠٨) قيادة أكاديمية وإدارية، وتم الحصول على استجابة (٢٦٩) عضو هيئة تدريس و(٥٨) قيادة أكاديمية وإدارية؛ حيث بلغ إجمالي عينة الدراسة (٣٢٧)، وفيما يلي جدول (١) لوصف عينة الدراسة:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة وفق الجامعات المشاركة في الدراسة

الجامعة	قيادة أكاديمية أو إدارية	عضو هيئة تدريس	المجموع	النسبة المئوية
شقراء	**١٥**	**٦٤**	**٧٩**	**٢٤,١٦٪**
تبوك	١١	٤٨	٥٩	١٨,٠٤٪
أم القرى	١٣	٧٢	٨٥	٢٥,٩٩٪
الباحة	١١	٥٨	٦٩	٢١,١٪
جدة	٨	٢٧	٣٥	١٠,٧٪
الإجمالي	٥٨	٢٦٩	٣٢٧	١٠٠٪

المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية
العدد الثامن عشر – يناير 2022م

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الخلفية النظرية للدراسة والدراسات السابقة، تم بناء استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة الأول والثاني، وتكونت الاستبانة من جزأين؛ الأول يضم متغيرات مجتمع الدراسة ويشمل متغيرين رئيسين لأفراد الدراسة هما: الجامعة، العمل الحالي، أما الجزء الثاني فتكون من محورين: المحور الأول لتشخيص واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية الحكومية، واشتمل على (٣٠ عبارة) موزعة في خمسة مقومات للأداء الاستراتيجي هي على التوالي (التوجه، القيادة، التخطيط، التعلم، التكيف)، أما المحور الثاني فاشتمل على (٢٠) عبارة عن الصعوبات المؤثرة في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات، واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة وفق التسلسل التالي: (عالية جدًّا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًّا)، وتم حساب طول الفئات واعتماد القيم في جدول (٢) لتفسير نتائج الدراسة:

جدول (٢): طول الفئة في مقياس ليكرت المستخدم في أداة الدراسة

الفئة	عالية جدًّا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًّا
المتوسط	٤,٢١- ٥	٣,٤١- ٤,٢٠	٢,٦١- ٣,٤٠	١,٨١- ٢,٦٠	١- ١,٨٠

صدق أداة الدراسة وثباتها: تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وبناء على ملحوظاتهم تم تعديلها، ثم تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة (٣٠ فردًا)؛ لحساب معدل الصدق الداخلي والثبات باستخدام معامل الارتباط، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ؛ وجاءت النتائج كما في الجدولين (٣، ٤):

الجدول (٣): قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	المحاور والأبعاد	معامل الثبات		معامل الثبات
الأول	واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي للجامعات			٠,٩٦٨
الأبعاد	التوجه الاستراتيجي	٠,٨٤١	التعلم الاستراتيجي	٠,٨٩٧
	القيادة الاستراتيجية	٠,٩١٧	التكيف الاستراتيجي	٠,٩٠٧
	التخطيط الاستراتيجي	٠,٨٩٧		
الثاني	الصعوبات المؤثرة في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي			٠,٩٦٧
	معامل الثبات لكامل الاستبانة			٠,٩٥١

جدول (٤): معاملات الارتباط لعبارات المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي للجامعات								
	أولًا: تفعيل التوجه الاستراتيجي		ثانيًا: تفعيل القيادة الاستراتيجية		ثالثًا: تفعيل التخطيط الاستراتيجي		رابعًا: تفعيل التعلم الاستراتيجي		خامسًا: تفعيل التكيف الاستراتيجي
١	٠,٧٣٦**	١	٠,٧٦٠**	١	٠,٨١٢**	١	٠,٨٥٤**	١	٠,٧٦٨**
٢	٠,٦٨٣**	٢	٠,٧٩١**	٢	٠,٨٨٧**	٢	٠,٨٦٩**	٢	٠,٨٤٩**
٣	٠,٧٨٠**	٣	٠,٨١٠**	٣	٠,٨١٧**	٣	٠,٨٥١**	٣	٠,٦٤٨**
٤	٠,٨١١**	٤	٠,٨٧٧**	٤	٠,٨٠٥**	٤	٠,٨٠٦**	٤	٠,٨١٦**
٥	٠,٧٦٢**	٥	٠,٩٠٧**	٥	٠,٧٢٤**	٥	٠,٨٢٧**	٥	٠,٩٢٦**
٦	٠,٧٠٣**	٦	٠,٩٠٠**	٦	٠,٨٣٧**			٦	٠,٨٤٢**
								٧	٠,٨٦٧**
م	معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني الصعوبات المؤثرة في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات								
١	٠,٩١٤**	٥	٠,٨٤٣**	٩	٠,٩٦١**	١٣	٠,٥٩٩**	١٧	٠,٦٣٦**
٢	٠,٧٢٠**	٦	٠,٨٨١**	١٠	٠,٩٣٦**	١٤	٠,٦٨٢**	١٨	٠,٧١٦**
٣	٠,٨٧٢**	٧	٠,٨٧٤**	١١	٠,٩٥٥**	١٥	٠,٦٢٧**	١٩	٠,٦٠٦**
٤	٠,٩١٧**	٨	٠,٨٢٢**	١٢	٠,٨٢٣**	١٦	٠,٦٥٠**	٢٠	٠,٥١٩**

(**) دالة عند ٠,٠١

ويتضح من الجدول (٣، ٤) أن قيم معاملات الثبات لمحاور الأداة وأبعادها، جميعها قيم مرتفعة مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة ومرتفعة في ثباتها، كذلك معاملات الارتباط لمحاور الأداة وأبعادها، دالة إحصائيًّا عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى أن درجة صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة مرتفعة.

إجراءات الدراسة: بعد وضع أداة الدراسة في صورتها النهائية، تم توزيعها على مجتمع الدراسة، ومن ثم تمت معالجة نتائج الاستجابات إحصائيًّا من خلال برنامج (SPSS) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولًا: ما واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، والجدول (٥) يحدد نتائج هذا المحور:

جدول (٥): استجابات أفراد الدراسة عن واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
	أولًا: واقع تفعيل التوجه الاستراتيجي:			
١	لدى الجامعة توجهًا استراتيجيًّا واضحًا ومعلنًا في خطتها.	٢,٨٢	١,٠٧	٣
٢	تعلن الجامعة توجهاتها الاستراتيجية المواكبة لأي تطورات.	٢,٨٩	١,٠٣	١
٣	تقارن الجامعة موقعها التنافسي بمثيلاتها بشكل مستمر.	٢,٤٣	١,١٤	٦
٤	يؤثر التوجه الاستراتيجي للجامعة على كافة عملياتها.	٢,٨٧	١,٢٠	٢
٥	تُظهر الجامعة توجهاتها الاستراتيجية لجميع منسوبيها.	٢,٦٩	١,١١	٤
٦	تشجع منسوبيها على دعم وتبني توجهاتها الاستراتيجية.	٢,٦٨	١,١٧	٥
	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٧٣	٠,٨٣٩	٢*

المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية
العدد الثامن عشر – يناير 2022م

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
	ثانيًا: واقع تفعيل القيادة الاستراتيجية:			
٧	تمتلك الجامعة قيادات استراتيجية متميزة في الأداء.	٢,٦٧	١,١١	١
٨	تُشجع القيادات الأكاديمية والإدارية على تقديم المقترحات.	٢,٥٠	١,١١	٢
٩	تُمكن الجامعة القيادات وتمنحهم المسؤولية التامة.	٢,٣٨	١,٢٣	٥
١٠	تتبنى الجامعة القيادات الإبداعية والابتكارية وتدعم مبادراتهم.	٢,٢٦	١,١٧	٦
١١	تُشرك الجامعة القيادات بصنع القرار من خلال منظومة تقنية.	٢,٤٠	١,٢٢	٤
١٢	تُحفز القيادات الاستراتيجية في الجامعة بأساليب متنوعة.	٢,٤٢	١,٠٦	٣
	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٤٤	٠,٩٧٢	*٥
	ثالثًا: واقع تفعيل التخطيط الاستراتيجي:			
١٣	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية واضحة ومحددة.	٢,٨١	١,٢٣	٣
١٤	أشركت الجامعة العاملين في بناء الخطة الاستراتيجية.	٢,٨٠	١,٠٩	٤
١٥	تتضمن الخطة الاستراتيجية البدائل والخيارات الاستراتيجية المستقبلية.	٢,٥٩	١,٢١	٦
١٦	حددت الجامعة الأهداف الاستراتيجية بدقة ووضوح للوظائف والأنشطة الإدارية	٢,٨٢	١,٢٠	١
١٧	تتكامل الأهداف الاستراتيجية للوكالات والإدارات بالجامعة لتحقيق رؤيتها.	٢,٨١	١,١٧	٢
١٨	تستخدم الجامعة الخرائط الاستراتيجية للربط بين الأهداف ووسائل التنفيذ.	٢,٥٩	١,١٩	٥
	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٧٤	٠,٩٦٤	*١
	رابعًا: واقع تفعيل التعلم الاستراتيجي:			
١٩	تعمل الجامعة على التحسين المستمر للأداء الاستراتيجي والتشغيلي.	٢,٥٥	١,٢٦	٢
٢٠	تقوم الجامعة بتعليم وتدريب وإعادة هندسة مهارات العاملين لديها	٢,٤٨	١,٢٦	٣
٢١	تدعم الجامعة الموارد البشرية من صانعي المعرفة.	٢,٤٢	١,١٨	٤
٢٢	يتم مشاركة وتبادل المعلومات بين الوكالات والعمادات المعنية في الجامعة.	٢,٤٠	١,١٤	٥
٢٣	تتبنى الجامعة ورش العمل لنشر المعرفة بمقومات الأداء الاستراتيجي.	٢,٥٧	١,١٨	١
	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٤٨	١,٠١	*٤
	خامسًا: واقع تفعيل التكيف الاستراتيجي:			
٢٤	تمتلك الجامعة نظامًا للاتصال والتواصل لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.	٢,٨٧	١,١٣	٢
٢٥	تستجيب الجامعة للتطورات العلمية والتقنية وتواكبها.	٢,٦٣	١,٢٣	٤

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٦	تعمل الجامعة على تطوير إجراءات العمل باستمرار.	٢,٩٠	١,٠٢	١
٢٧	تعقد الجامعة ورش عمل ولقاءات علمية استعدادًا للتطورات التي تواجهها.	٢,٦٧	١,٢٤	٣
٢٨	تتبنى الجامعة سيناريوهات متعددة للتغيير الاستراتيجي.	٢,٥٩	١,٢٣	٦
٢٩	تحث الجامعة جميع العاملين للتعاون في تحقيق الأهداف.	٢,٦٠	١,٣٠	٥
٣٠	تشرك الجامعة منسوبيها في صنع القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات.	٢,٣٣	١,٢٠	٧
	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٦٦	٠,٩٥٥	*٣
	المتوسط الحسابي العام = ٢,٦١ الانحراف المعياري العام = ٠,٨٤٩			

*** ترتيب البعد ضمن أبعاد المحور**

يتضح من الجدول (٥) أن محور واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس حصل على متوسط حسابي عام (٢,٦١) وهو ينتمي لفئة موافقة متوسطة في استجابات أفراد الدراسة وانحراف معياري (٠,٨٤٩) مما يشير لتجانس استجابات أفراد الدراسة، كما جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور بالترتيب التالي: بعد واقع تفعيل التخطيط الاستراتيجي وحصل على متوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (٠,٩٦٤) وجاء بالمستوى الأول من حيث واقع التفعيل في الجامعات الحكومية السعودية، يليه في المرتبة الثانية بعد واقع تفعيل التوجه الاستراتيجي وحصل على متوسط حسابي (٢,٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٣٩)، ثم في المرتبة الثالثة بعد واقع تفعيل التكيف الاستراتيجي وحصل على متوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٥٥)، أما المرتبة الرابعة فكانت لبعد واقع تفعيل التعلم الاستراتيجي وحصل على متوسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (١,٠١)، وجاء في المرتبة الخامسة بعد واقع تفعيل القيادة الاستراتيجية وحصل على متوسط حسابي (٢,٤٤) وانحراف معياري (٠,٩٧٢)، ويلاحظ أن الأبعاد الثلاثة الأولى (التخطيط، التوجه، التكيف) حصلت على متوسطات حسابية تنتمي لفئة واقع تفعيل متوسط في استجابة أفراد الدراسة، أما البعدين الرابع والخامس (التعلم، القيادة) فحصلت على متوسطات حسابية تنتمي لفئة واقع تفعيل منخفض في استجابة أفراد الدراسة.

كما يتضح من الجدول (٥) أن عبارات محور واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي التي حصلت على أعلى متوسطات حسابية في كل بعد من أبعاد مقومات الأداء الاستراتيجي جاءت كالتالي: حصلت العبارة (٢٦) في بعد التكيف الاستراتيجي (تعمل الجامعة على تطوير إجراءات العمل باستمرار) على أعلى متوسط حسابي في المحور وبلغ (٢,٩٠) ويشير لفئة موافقة متوسطة في استجابات أفراد الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى حاجة الجامعات لاعتماد إجراءات تطويرية مستمرة لمواكبة التغييرات الكبيرة في أنظمة وسياسات الجامعات الجديدة؛ باعتبار أن قدرتها على التكيف السريع تجاه أي متغيرات تحصل في بيئتها الخارجية تؤثر بصورة مباشرة في مستوى أدائها الاستراتيجي وفاعليته وكفاءته، كما أكدت دراسة عيسى (٢٠١٧م) على أن التكيف الاستراتيجي وأبعاده تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي. يليها العبارة (٢) في بعد التوجه الاستراتيجي (تعلن الجامعة توجهاتها الاستراتيجية المواكبة لأي تطورات) على متوسط حسابي (٢,٨٩) ويشير إلى موافقة متوسطة في استجابات أفراد الدراسة حيال إعلان الجامعة لتوجهاتها الاستراتيجية من خلال خططها وبدائلها الاستراتيجية، ولعل ذلك أيضًا يؤثر سلبًا في تفعيل التوجه الاستراتيجي الذي يعتبر من أهم مقومات الأداء الاستراتيجي، كما أكدت عدة دراسات سابقة كدراسة الضلاعين (٢٠١٧م) ودراسة الأكلبي (٢٠١٨م) ودراسة الرواضية (٢٠٢٠م) على أثر التوجه الاستراتيجي ووضوحه في الأداء الاستراتيجي، بمعنى أن عدم وضوح التوجه وعلانيته سيؤثر سلبًا في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي. في حين حصلت العبارة (١٦) في بعد التخطيط الاستراتيجي (حددت الجامعة الأهداف الاستراتيجية بدقة ووضوح للوظائف والأنشطة الإدارية) على متوسط حسابي (٢,٨٢) ويشير كذلك إلى موافقة متوسطة في استجابات أفراد الدراسة تجاه تحديد الجامعة لأهدافها الاستراتيجية بدقة لجميع الوظائف والأنشطة الإدارية، فالتخطيط الاستراتيجي يقوم على مبادئ رئيسة منها الشمول والتكامل في أهدافه بمعنى أن لا تصاغ أهداف استراتيجية لإدارات دون أخرى ولوظائف دون وظائف؛ لأن ذلك يؤثر سلبًا في شمول وتكامل التخطيط الاستراتيجي والذي تظهر نتائجه واضحة في مستوى الأداء الاستراتيجي.

أما العبارة (٧) في بعد القيادة الاستراتيجية (تمتلك الجامعة قيادات استراتيجية متميزة في الأداء) فحصلت على متوسط حسابي (٢,٦٧) ويشير أيضًا إلى موافقة متوسطة في استجابات أفراد الدراسة، مما يعني أن الجامعات بحاجة لمزيد من الاهتمام بالقيادات الاستراتيجية من حيث الإعداد والتأهيل والتمكين في جميع المستويات الإدارية وبالرغم من أن القيادة الاستراتيجية هي من أهم مقومات الأداء الاستراتيجي إلا أنه يعول عليها أيضًا في تحقيق المقومات الأخرى، وبالتالي فإن الاهتمام بالقيادات وتأهيلهم هو قنطرة الجامعات للعبور نحو أداء استراتيجي متميز؛ لما للقيادة من دور كبير في تحقيق هذا التميز، وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية ودور خصائص القيادة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي كدراسة Tanveer & Karim (2018) ودراسة الأكلبي (٢٠١٨م)، ودراسة جمعة (٢٠١٩م)، وكذلك دراسة Alharafsheh. et al (2021). وحصلت العبارة (٢٣) في بعد التعلم الاستراتيجي (تتبنى الجامعة ورش العمل لنشر المعرفة بمقومات الأداء الاستراتيجي) على متوسط حسابي (٢,٥٧) ويشير إلى موافقة منخفضة في استجابات أفراد الدراسة حيال قيام الجامعة بتبني وتنفيذ ورش عمل لنشر المعرفة بمقومات الأداء الاستراتيجي والذي يعد من الممارسات المهمة في بعد التعلم الاستراتيجي، مما يعني أهمية قيام الجامعات ببذل جهود أكبر في بعد التعلم الاستراتيجي وجميع ممارساته، كونه من المقومات الرئيسة للأداء الاستراتيجي، كما أكدت كلًا من دراسة الياسري وآخرون (٢٠١٣م) ودراسة Aidahhan. et al (2019) على أثر إدارة المعرفة وأبعاد وممارسات التعلم الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي والريادي للجامعات.

وأما أقل المتوسطات الحسابية في محور واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات فكان للعبارة (١٠) في بعد القيادة الاستراتيجية (تتبنى الجامعة القيادات الإبداعية والابتكارية وتدعم مبادراتهم) وبلغ (٢,٢٦) ويشير إلى موافقة منخفضة في استجابات أفراد الدراسة، ولعل ذلك يفسر انخفاض نتائج تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي فالقيادات الإبداعية والابتكارية هم وقود مقومات الأداء الاستراتيجي الفاعل، وضعف الاهتمام بصنع قيادات إبداعية وابتكارية في الجامعات سينعكس سلبًا على باقي المقومات والممارسات الاستراتيجية، كما تشير

لذلك عدة دراسات سابقة أكدت على العلاقة بين القيادة والأداء الاستراتيجي كدراسة الأكلبي (٢٠١٨م) ودراسة Tanveer & Karim (2018) ودراسة جمعة (٢٠١٩م)، وكذلك دراسة Alharafsheh. et al (2021).

ويُستنتج مما سبق أن تصحيح الأداء الاستراتيجي للجامعات لا يعتمد فقط على تبني استراتيجية قوية ومحكمة وإنما يستلزم الأمر تفعيل جميع العوامل والمقومات المؤثرة في تطبيق تلك الاستراتيجية وإنجاحها، كما تمت الإشارة لذلك في الإطار النظري للدراسة، فلا بد من تفعيل القدرات والموارد الاستراتيجية والبيئات التمكينية للجامعات لتعزيز الأداء الاستراتيجي ورفع القدرات التنافسية لها.

ثانيًا: ما الصعوبات المؤثرة في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتشخيص الصعوبات المؤثرة في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، والجدول (٦) التالي يحدد نتائج هذا المحور:

جدول (٦): استجابات أفراد الدراسة عن الصعوبات المؤثرة على تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	قصور قدرة الجامعة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية.	٣,٦١	١,٣٣	١٠
٢	عدم تضمين الخطة الاستراتيجية للجامعة للتوجهات المستقبلية.	٣,٢٢	١,٣١	١٩
٣	ضعف التمكين الإداري للقيادات الوسطى والتنفيذية بالجامعة.	٣,٤٥	١,٣٣	١٤
٤	قصور القدرات الاستراتيجية لدى بعض القيادات في الجامعة.	٣,٦١	١,٤٠	١١
٥	ضعف وضوح وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة بدقة.	٣,٤٨	١,٤٧	١٢
٦	عدم مرونة الخطة الاستراتيجية للجامعة ونقص البدائل والخيارات الاستراتيجية.	٣,٤٦	١,٤١	١٣
٧	تعارض الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الوظائف والأنشطة لبعض المستويات الإدارية.	٣,١٦	١,٤٠	٢٠
٨	ضعف التزام الجامعة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	٣,٤٥	١,٥١	١٥

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٩	عدم وضوح كيفية ارتباط الأهداف الاستراتيجية داخل الجامعة.	٣,٢٧	١,٤٥	١٨
١٠	غياب البنية التسلسلية بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة ووسائل التنفيذ.	٣,٣٠	١,٤٠	١٧
١١	غياب مشاركة وتبادل المعلومات بين الوكالات والعمادات المعنية بتحقيق التوجه الاستراتيجي.	٣,٤٢	١,١٧	١٦
١٢	تركيز العمليات الرقابية بالجامعة على المدخلات فقط دون الاهتمام بالعمليات والمخرجات.	٣,٩٨	٠,٧٩٢	٦
١٣	ضعف وضوح المسؤوليات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي ومقوماته والاعتقاد الخاطئ أنه مسؤولية الإدارة العليا بالجامعة فقط.	٤,١٩	٠,٨٧٥	٢
١٤	قصور المعرفة بدور مقومات الأداء الاستراتيجي في دعم الأداء الاستراتيجي.	٣,٩٨	٠,٩٠٣	٧
١٥	عدم وضع مقاييس الأداء المناسبة لجميع العمليات في الجامعة.	٤,١٠	٠,٨٥٧	٤
١٦	نقص التدريب المقدم للعاملين بالأداء الاستراتيجي بالجامعة.	٤,٠٧	٠,٩٠٨	٥
١٧	ضعف التعامل بشكل فعال مع التغيِّر الذي تُحدثه الاستراتيجية الجديدة.	٤,٣٠	٠,٦٥٤	١
١٨	إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين بالجامعة للتغيير الاستراتيجي ومقاومته.	٤,١٤	٠,٤٧٤	٣
١٩	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي الجامعة.	٣,٩٣	١,١٤	٨
٢٠	ضعف الاستجابة للتغييرات التنظيمية في الجامعة.	٣,٨٥	١,٢١	٩
	المتوسط الحسابي العام = ٣,٦٨ الانحراف المعياري العام = ٠,٩٣٢			

يتضح من الجدول (٦) أن محور الصعوبات المؤثرة على تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس حصل على متوسط حسابي عام (٣,٦٨) وهو ينتمي لفئة موافقة عالية في استجابات أفراد الدراسة وانحراف معياري (٠,٩٣٢) مما يشير لتجانس استجابات أفراد الدراسة، وتؤكد هذه الاستجابة وجود عدد من الصعوبات التي تؤثر في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات، وقد جاءت أعلى الصعوبات تأثيرًا (ضعف التعامل بشكل فعال مع التغيِّر الذي تُحدثه الاستراتيجية الجديدة) وحصلت على متوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٥٤) مما يعني موافقة عالية جدًّا في استجابات أفراد الدراسة، الأمر الذي يؤكد على أن تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي المتمثلة في التكيف الاستراتيجي كفيل بتذليل مثل هذه الصعوبة والسيطرة عليها؛ لأنه يرفع من مستوى قدرة الجامعة على تقبل

التغيير الاستراتيجي، وهذا ما تم التأكيد عليه في الإطار النظري والدراسات السابقة كدراسة عيسى (٢٠١٧م). كما جاءت في المرتبة الثانية في الصعوبات (ضعف وضوح المسؤوليات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي ومقوماته والاعتقاد الخاطئ أنه مسؤولية الإدارة العليا بالجامعة فقط) وحصلت على متوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٨٧٥) يليها في المرتبة الثالثة (إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين بالجامعة للتغيير الاستراتيجي ومقاومته) وحصلت على متوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٤٧٤)، وكلتا العبارتين بمستوى موافقة عالية في استجابات أفراد الدراسة، وتؤكد هذه النتيجة أيضًا أهمية تفعيل دور الجامعات في نشر الوعي بمقومات الأداء الاستراتيجي من خلال ورش العمل واللقاءات؛ ليكون جميع منسوبيها على مستوى عالٍ من الوعي بأهمية دورهم في التغيير الاستراتيجي، وبالتالي تصبح المسؤولية تشاركية بين إدارة الجامعة وقياداتها وجميع منسوبيها تجاه تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي سعيًا نحو تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء؛ الأمر الذي يحقق مزيدًا من التشاركية ويقلل من مقاومة التغيير المتوقعة. أما الصعوبات التي حصلت على أقل متوسطات في المحور فكانت أربع صعوبات حصلت على الترتيب (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠) وتمثلت في (غياب البنية التسلسلية بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة ووسائل التنفيذ، عدم وضوح كيفية ارتباط الأهداف الاستراتيجية داخل الجامعة، عدم تضمين الخطة الاستراتيجية للجامعة للتوجهات المستقبلية، تعارض الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الوظائف والأنشطة لبعض المستويات الإدارية) وجاءت متوسطاتها على التوالي (٣,٣٠) (٣,٢٧) (٣,٢٢) (٣,١٦)، مما يشير لدرجة موافقة متوسطة في استجابات أفراد الدراسة، مما يعني أنها قد لا تشكل صعوبات تعيق تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات مقارنة بغيرها من الصعوبات من وجهة نظر أفراد الدراسة، ولا يعني ذلك عدم الاهتمام بتذليلها؛ لأن الهدف أن تُعالج الجامعات جميع الصعوبات المتوقع تأثيرها في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي مهما كان مستوى التأثير؛ لأن تراكم الصعوبات سيؤدي إلى إعاقة تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بصورة سلبية، وتتفق هذه النتائج مع ما تم تقديمه في الإطار النظري من صعوبات تؤثر سلبًا في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.

ثالثًا- ما التصور المقترح لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية؟

إن تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء الاستراتيجي تتطلب مراعاة الطبيعة التكاملية للأداء مع جميع مقوماته، وبمقدار فاعلية تلك المقومات تتحدد فاعلية وكفاءة الأداء الاستراتيجي؛ فوجود خطة استراتيجية وتبني المدخل الاستراتيجي في الإدارة لا يعني أن الجامعة تحقق الفاعلية والكفاءة في أدائها.

وبناءً على ما سبق وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية في السؤالين الأول والثاني؛ وما استندت إليه من إطار معرفي ودراسات سابقة؛ تم بناء تصور مقترح لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السعودية، ليكون رافدًا تطبيقيًّا يسهم في تكامل منظومة الأداء الاستراتيجي في الجامعات، وقد تم عرض التصور على عدد من الخبراء في الأداء الاستراتيجي لتحكيمه، وجاءت مكوناته كالتالي:

١. الفلسفة:

إيجاد حالة من التكامل والانسجام بين الأداء الاستراتيجي ومقوماته لتشكيل منظومة أداء متكاملة، قادرة على تحقيق الكفاءة والفاعلية للأداء الاستراتيجي.

٢. المنطلقات:

ينطلق التصور الحالي من عدة مرتكزات تتمثل في:

- مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ وما تضمنته من حصول خمس جامعات سعودية على تصنيف ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية، الأمر الذي يعني التركيز والاهتمام بالأداء الاستراتيجي كمنظومة متكاملة بجميع أبعاده ومقوماته.
- نظام الجامعات الجديد وما يتضمنه من مستهدفات تسعى لتحقيق الاستقلالية المالية والإدارية المنضبة؛ والتي لا بد أن يكون عماد تحقيقها الأداء الاستراتيجي المتّسم بالفاعلية والكفاءة.

- نتائج الدراسة الحالية الميدانية وما كشفت عنه من قصور في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الأبعاد الخمسة الرئيسة للمقومات (التوجه الاستراتيجي، القيادة، التخطيط، التعلم، والتكيف الاستراتيجي).
- نتائج بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود قصور وضعف في الأداء الاستراتيجي للجامعات، والتي تم عرضها ضمن الدراسات السابقة.

٣. المبادئ والقيم التي يرتكز عليها التصور:

- الفاعلية والكفاءة التي تمثل غاية تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.
- التكامل بين جميع مقومات الأداء الاستراتيجي كمنظومة أداء.
- التبادلية ويشار بها إلى التأثير المتبادل بين مقومات الأداء الاستراتيجي.
- التوازن والتركيز على مقومات الأداء الاستراتيجي دون إغفال أي منها.

ويقوم التصور على عدد من القيم؛ هي:

- التعلم والابتكار وذلك دعمًا للثقافة المعززة لمقومات الأداء الاستراتيجي.
- التمكين ليكون الجميع مشاركًا فاعلًا في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.
- الاستقلالية الداعمة لتعزيز وتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.

٤. أهداف التصور:

يهدف التصور المقترح إلى:

- تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي والتي تتمثل في (التوجه الاستراتيجي، القيادة، التخطيط، التعلم، والتكيف الاستراتيجي) ومعالجة القصور في أي منها.
- دعم الجامعات الحكومية السعودية على تحقيق الفاعلية والكفاءة في أدائها الاستراتيجي من خلال معالجة جوانب القصور في مقوماته.
- تحديد الآليات والإجراءات المناسبة في كل بيئة جامعية لدعم وتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي وفق السياق العام للأداء في الجامعات.

-تشخيص الصعوبات والتغيرات المؤثرة في كفاءة وفاعلية مقومات الأداء الاستراتيجي والعمل على مواجهتها.

-المحافظة على مستوى منافس محليًّا ودوليًّا في الأداء الاستراتيجي بتكامل مقوماته.

٥. آليات وإجراءات التطبيق والتقويم للتصور:

يمكن تطبيق التصور من خلال عدد من الآليات والإجراءات؛ كما يلي:

-تشخيص البيئة الداخلية والعوامل والمتغيرات المؤثرة في مقومات الأداء الاستراتيجي.

-بناء نظام متكامل من مؤشرات الأداء الاستراتيجية لجميع مقومات الأداء.

-قياس مستوى مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات وتقييمها وتحديد درجة فاعليتها.

-تحديد أساليب وإجراءات مناسبة لردم الفجوة وتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.

-بناء تصميم أدوات وتحديد أساليب وآليات التقييم المستمر لمقومات الأداء الاستراتيجي بالجامعات.

-مواءمة الأنشطة والممارسات الداعمة لمقومات الأداء الاستراتيجي.

-تنفيذ برامج ومبادرات التطوير والتحسين لجميع مقومات الأداء الاستراتيجي.

-تطوير أساليب دعم التعلم والتكيف الاستراتيجي مع المتغيرات التي تواجهها الجامعات.

-إتاحة المجال للمبادرات الإبداعية والابتكارية من العاملين لتعزيز مقومات الأداء الاستراتيجي والتفرد في تفعيلها في الجامعات.

-تحديث أدوات وإجراءات تقييم تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.

٦. متطلبات تطبيق التصور:

يستلزم تطبيق التصور المقترح ما يلي:

- دعم القيادات المسؤولة في الجامعة لبرامج ومبادرات تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.
- تعزيز الثقافة الداعمة للتعلم والتكيف الاستراتيجي.
- تحديث سياسات وأنظمة العمل في الجامعة لدعم وتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.
- إعداد برامج تدريب متخصصة في مقومات الأداء الاستراتيجي وتوجيهها للقيادات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس.

- إعداد دليل شامل بإجراءات تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي وبالبرامج والسياسات الداعمة لذلك في الجامعة.
- إيجاد حالة من التوافق الاستراتيجي بين مقومات الأداء الاستراتيجي لتعزيز فاعلية وكفاءة الأداء.
- توظيف البنية التحتية المناسبة وتقنيات المعلومات ونظم البيانات لدعم مقومات الأداء الاستراتيجي.
- منح القيادات والعاملين ما يكفي من الوقت والموارد لإدارة مقومات الأداء الاستراتيجي بفاعلية.

ملخص النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن نتائج واقع تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦١).
- أن نتائج تفعيل أبعاد مقومات الأداء الاستراتيجي جاءت متوسطة وفق الترتيب التالي: في المرتبة الأولى بعد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، يليه في المرتبة الثانية بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وفي المرتبة الثالثة بعد التكيف الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، ثم في المرتبة الرابعة بعد التعلم الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وأخيرًا المرتبة الخامسة بعد القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٤٤).
- توصلت الدراسة إلى أبرز الصعوبات المؤثرة في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي ومنها: ضعف التعامل بشكل فعال مع التغيِّر الذي تُحدثه الاستراتيجية الجديدة بمتوسط (٤,٣٠)، يليها ضعف وضوح المسؤوليات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي ومقوماته والاعتقاد الخاطئ أنه مسؤولية الإدارة العليا بالجامعة فقط بمتوسط (٤,١٩)، ثم إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين في الجامعة للتغيير الاستراتيجي ومقاومته بمتوسط (٤,١٤)، وعدم وضع مقاييس الأداء المناسبة لجميع العمليات في الجامعة بمتوسط (٤,١٠).

المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية
العدد الثامن عشر – يناير 2022م

- قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية تم عرضه من خلال عدة عناصر تمثلت في: فلسفة التصور ومنطلقاته، ثم مبادئه والقيم التي يرتكز عليها، وأهدافه، ثم آليات وإجراءات التطبيق والتقويم، وأخيرًا متطلبات تطبيق التصور المقترح.

وبناء على ما تقدم من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

١. تبني التصور المقترح لتفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية السعودية من قبل الجامعات وتطبيقه.
٢. التركيز على وضع آليات وإجراءات عملية لقياس الأبعاد والمقومات الاستراتيجية لتحسين الأداء الاستراتيجي.
٣. تمكين القيادات العليا والوسطى في الجامعات باعتبار القيادة هي مقوم الأداء الاستراتيجي المحوري؛ لجعلهم قادرين على التأثير في العاملين وحفزهم لتحمل مسؤولياتهم وتحقيق الإبداع وتطوير الأداء.
٤. تذليل الصعوبات المؤثرة في تفعيل مقومات الأداء الاستراتيجي.

المراجع

أولًا- المراجع العربية:

إبراهيم، فاطمة أحمد. (٢٠١٧م): دراسة تقويمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء (The Performance Prism). مجلة الإدارة التربوية، مج (٤)، العدد (١٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

الأكلبي، عايض. (٢٠١٨م): دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلد (١٩)، العدد (١)، جامعة القاهرة.

البقمي، ناضا. (١٤٣٦هـ): واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الطائف. بحث ماجستير غير منشور، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

التميمي، إياد؛ والخشالي، شاكر. (٢٠١٥م): أثر مقومات التداؤب الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (١١)، العدد (٣)، ص٦٤١-٦٦٧.

جمعة، محمود. (٢٠١٩م): دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالي. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١١)، العدد (٤)، ص ٥٠٢-٥٢٢.

الحمود، تهاني. (١٤٤١هـ): إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الخناق، سناء عبدالكريم. (٢٠٠٥م): مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (٨-٩) مارس.

الدسوقي، أيمن. (٠١٧م): إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى نموذجًا. مجلة Cybrarians، العدد (٤٧). مجلة الكترونية.

الدهدار، مروان (٢٠٠٦م): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزاتها التنافسية- دراسة على جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

راضي، جواد محسن؛ حسين، أحمد. (٢٠١٤م): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (١٦)، ص ٣١٠-٣٤٤.

رملي، حمزة (٢٠١٧م): قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد ٧، العدد ١٢، ص ٢٩٧-٣٢٣.

الرواضية، وليد عيد. (٢٠٢٠م): أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.

السعد، مسلم؛ منهل، محمد؛ والعبادي، هاشم. (٢٠١٢م): بطاقة العلامات المتوازنة. دار الكتب العلمية، لبنان.

السعدون، هدى مؤيد (٢٠١٧م): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة القادسية.

الشبل، يوسف عبدالرحمن (١٤٣٩هـ): تطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة. مجلة مستقبل التربية العربية، مج (٢٦)، العدد (١١٩)، المركز العربي للتعليم والتنمية.

الشمري، خالد. (٢٠٢٠م): تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية، العدد (١٨٧)، الجزء (٥)، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

الشيخ، شريف محمد. (٢٠٢٠م): د ور المراجعة الخارجية في تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات- دراسة ميدانية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد (٩)، عدد (١)، ص٩٥-١١١.

صلاح الدين، نسرين. (٢٠١٢م): تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (١٩)، ص١٦٤، مصر.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٨م): الإدارة استراتيجية. دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.

الضلاعين، علي. (٢٠١٧م): أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج (١١)، العدد (٢/١)، جامعة الفيوم.

عامر، ريم؛ درغام، ماهر (٢٠١٨م): علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة، مج (٣٨)، العدد (٤)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

عبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٩م): مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، المجلة التربوية، العدد (٦٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص٤١٦-٤٧٩.

عبدالعزيز، طارق. (٢٠٢٠م): الوصفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي. نسخة الكترونية.

عبداوي، نوال (٢٠١٣م): أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى جنوب أوماش. دراسة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.

عتريس، محمد عيد (٢٠١٧). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي ﷺ، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، الجزء (١)، العدد (١١١)، ص ص١-١١٣.

علي، مصطفى؛ حسين، علي؛ يعقوب، فيحاء. (٢٠١٣م): دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج (٨)، العدد (٢٢)، جامعة بغداد.

العيساوي، محمد؛ العارضي، جليل؛ والعبادي، هاشم (٢٠١٢م): الإدارة الاستراتيجية المستدامة. ط١، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

عيسى، ريم محمد. (٢٠١٧م): أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الغالبي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل. (٢٠٠٧م): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، الأردن.

الغالبي، طاهر محسن؛ المالكي، علي. (٢٠١٨م): بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمسؤولين. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج (١٣)، العدد (٤٩)، ص٩٢-١١٨، جامعة البصرة، العراق.

الغالبي، طاهر محسن؛ وإدريس، وائل محمد. (٢٠١٥م): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الغزالي، فاضل؛ والكرعاوي، حسين؛ والجبوري، علي. (٢٠١٨م): الترشيق الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الإصلاح الإداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، مج (١)، العدد (٣٦)، جامعة الكوفة.

فيصل، مثنى زاحم.(٢٠١٧م): القيادة الاستراتيجية ودورها في الأداء المنظمي. بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٦٥)، جامعة بغداد، العراق.

قاسم، سعاد. (٢٠١١م): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتحاذ القرار دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

القيسي، محمد. (٢٠١٦م): الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام ٢٠٠٨م. دار العبيكان للنشر، الرياض.

الكرخي، مجيد. (٢٠١٧م). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة: مطبعة الريان.

الكناني، كامل كاظم. (٢٠١٧م): التخطيط الاستراتيجي. https://www.researchgate.net/publication/332752817، تم الاسترجاع في ١٤٤٢/٣/٢هـ

محمد، أحمد علي (٢٠١٦). التخطيط التربوي الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمد، أثمار. (٢٠١٤م): استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

المعاني، معجم. (٢٠٢١م): https://cutt.us/KK0pD. تم الاسترجاع في ٢٠٢١/١/١٢م.

منصوري، إلهام. (٢٠١٨م): أثر رأس المال الفكري على تحقيق الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا.

الهادي، شرف؛ والشايع، علي. (١٤٣٩هـ): تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية، العدد (١٢)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

وليد، لطرش. (٢٠١٨م): دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

الياسري، أكرم؛ وحسين، ظفر. (٢٠١٣م): أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلُّم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (١٥)، العدد (٣)، ص٢٤١-٢٦٣.

ثانيًا – المراجع الأجنبية:

Aldahhan, J.M., Abbas, Z.A., & Albayati, G. (2018). Impact of strategic learning dimensions on academic entrepreneurship for Iraqi higher education institutions. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 4, 168-176.

Alharafsheh, M., Harahsheh, A., Lehyeh, S. A., & Alrawashedh, N. (2021). The Impact of Entrepreneurs Characteristics of Private Jordanian Universities Leaders On Strategic Performance: The Mediating Role of Strategic Planning. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10(1), 299-309.

Asare, E., & Conger, S. (2017). Analyzing the impact of strategic performance management systems and role ambiguity on performance: A qualitative approach. *Developments and Advances in Intelligent Systems and Applications*, 15-27.

Barth, H. (2003). Fit among competitive strategy, Administrative mechanisms, and Performance: A comparative study of small firms in mature and new industries. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 133-147.

Berghman, L. (2006), Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms. Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.

Chen, S., Lee, H., & Wu, Y. (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. Management Decision, 46(3), 449-465.

Cokins, G. (2012). Performance Management. In Case Studies in Performance Management, T. Adkins

Ghosh, S., Das, N. 2015. Effective Implementation of Performance Management in Higher Educational Institutions (HEI). *Journal of Scientific Research and Development*, 2(11), 17-21.

Hill, C & Jones, G. (2009). Essentials of Strategic Management. 2nd edition., South-Western, Cengage Learning.

Hormiga, E., De Saá-Pérez, P., Díaz-Díaz, N. L., Ballesteros-Rodríguez, J. L., & Aguiar-Diaz, I. (2016). The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: The mediating role of knowledge sharing. *The Journal of Technology Transfer*, 42(1), 10-32.

Julner, Pernille. (2014). Executing Strategy Using the Balanced Scorecard: A Case Study of a Financial Services Firm, Aarhus University, Department of Economics and Business. PP. 1-45.

Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management Journal*, 33(4), 756-779.

Tanveer, Muhammad and Karim, Dr. Asif Mahbub, "Higher Education Institutions and the Performance Management" (2018). *Library Philosophy and Practice* (e-journal). 2183.

Taylor, J., & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: Implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124.

Thoumrungroje, A. (2015), "The Moderating Roles of Organizational Learning and Strategic Flexibility on Marketing Strategic Change and Business Performance: Evidence from Firms in Thailand", *International Marketing in the Fast Changing World* (Advances in International Marketing, Vol. 26), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 179-198.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). Strategic management and business policy (12th ed.). *Upper Saddle River*, NJ: Pearson/Prentice Hall.