



أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر

إعداد

د. شريف سعيد متولي

د. سامية السيد محمود محمد

المدرس بقسم إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

أسماء السيد عبد الله أحمد

المعيدة بشعبة الإدارة والمحاسبة

المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات - أكاديمية الشروق

elsayedasmaa251@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثالث يوليه 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص :

إن معظم دول العالم تسعى إلى تطوير مؤسساتها التعليمية والارتقاء بجودة التعليم بها، وهذا يتطلب الالتزام بمعايير معينة في الخدمة التعليمية وتقديمها بمواصفات محددة من خلال إعادة النظر في الأساليب والإجراءات المتبعة في تقييم العمل بتلك المؤسسات، حيث يعتبر قياس الأداء المؤسسي من أهم المبادئ التي تعمل على توفر اعتبارات ومنطلقات أساسية لإحداث التطوير وتحقيق الأهداف العامة وتصحيح المسار الاستراتيجي للجامعات، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع الجامعات من خلالها القيام بذلك. ويُعتبر التوجه الإستراتيجي واحدا من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الإستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولا على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم.

وفي ضوء ما تقدم، تسعى الدراسة الحالية إلي بناء إطار للدور التوجه الاستكشافي علي الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة، و علي ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور التوجه الاستكشافي علي الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر؟

الكلمات الدالة: التوجه الإستراتيجي، الأداء المؤسسي، الجامعات الخاصة.

أولاً: مقدمة

يشهد التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً في كافة دول العالم، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها العصر الحالي وبما يلبي احتياجات الفرد والمجتمع، حيث ينظر إلى هذا النوع من التعليم على أساس الدور المتميز الذي يقوم به في تقدم المجتمعات وتنميتها، وذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية والقيادات الفكرية في المجالات التربوية والعلمية والمهنية المختلفة.

ونظراً لتلك الأهمية فإن معظم دول العالم تسعى إلى تطوير مؤسساتها التعليمية والارتقاء بجودة التعليم بها، وهذا يتطلب الالتزام بمعايير معينة في الخدمة التعليمية وتقديمها بمواصفات محددة من خلال إعادة النظر في الأساليب والإجراءات المتبعة في تقييم العمل بتلك المؤسسات، حيث يعتبر قياس الأداء المؤسسي من أهم المبادئ التي تعمل على توفر اعتبارات ومنطلقات أساسية لإحداث التطوير وتحقيق الأهداف العامة وتصحيح المسار الاستراتيجي للجامعات، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع الجامعات من خلالها القيام بذلك.

ويُعد التوجه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة؛ حيث أنه المسار الذي تسترشد به في رحلتها إلى المستقبل، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية. إذ أن التوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater، 2006:1223).

وقد ارتبط مفهوم الأداء دائماً بكل ما يسهم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي في ميدان أنشطتها، وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار (Wheelen&Hunger، 2008:229).

فالتوجه الاستراتيجي: هو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، حيث ان التوجه الاستراتيجي يعمل على ارساء نهج مرتبط بغايات تحسين اداء المؤسسة الدائم، وعكس أدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود افعالهم للظروف البيئية (جندب

أحمد علي، 2013، ص 29). فالتوجه الاستراتيجي بإطاره العام الذي تسترشد به المنظمة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل واتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية ما هو إلا خطة لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولت التوجه الاستكشافي والأداء، ويرجع ذلك إلى أهمية الموضوع في السابق وحالياً ومستقبلاً، وفيما يلي تتناول الباحثة بعضاً من هذه الدراسات- وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم للأحدث- ذات الصلة بالتوجه الاستكشافي على الأداء المؤسسي.

- **دراسة (نهى أحمد أبو طه، 2012)** بعنوان: " أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي الأردن عمان".

هدفت الدراسة للكشف عن أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الإستراتيجي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة للتوجه الإستراتيجي أثر إيجابي على الأداء التسويقي ولا يوجد أثر إيجابي مباشر للاضطراب البيئي.

وقد خلصت الدراسة على مجموعة من التوصيات من أهمها التأكد على ضرورة تبني توجه استراتيجي معين من قبل شركات الإسكان وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على الأداء. وكذلك الاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائل المستخدم في جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

- **دراسة (عبد الوهاب أحمد جندب، 2013)** بعنوان "أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستكشافية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية الاستكشافية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكل من التوجه الإستراتيجي الإبداعي والاستكشافي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

- **دراسة (مروان حمودة الدهدار، 2014)** بعنوان " العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدي الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية في قطاع غزة استفاد الباحث من المنهج الوصفي التحليلي في الفهم والمقارنة والتفسير ومن ثم التحليل المتعمق واستخلاص العلاقات والإلمام بمدى العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية في قطاع غزة وميزتها التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة.

- **دراسة (hennerly، 2015) بعنوان "Based on an international organizational"**

هدفت الدراسة إلي فحص المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الإستراتيجي وأثره على أداء المنظمة، وقد اعتمدت نتائج هذه الدراسة على عينه من العديد من مديري الشركات العالمية التي يقدر عدد موظفوها بأكثر من أربعة آلاف موظف موزعة على أكثر من أربعين فرع حول العالم.

وقد خلصت الدراسة إلي: وجود علاقة قوية بين جميع أشكال التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمة، وأفادت الدراسة أن الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل علي تيسير عملية صياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها والتي تؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة، وهذا أيضا يمكن المنظمة من الحصول على التغذية الراجعة فيما إذا كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

- **دراسة الضلاعين، علي فلاح (2017) بعنوان " أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية: دراسة ميدانية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتم سحب عينه عشوائية بسيطة بلغ عددها 248 موظفاً، وقد تم تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلي نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في الأداء الإستراتيجي في الخطوط الملكية (spss) استخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسرها مقداره (65%، 7) من التباين في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التوجه الاستراتيجي، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين

وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لخطوط الملكية الأردنية وأهدافها لما لها من أثر في تحسين الأداء الإستراتيجي.

- دراسة مؤمن حسين جويسم (2020)، بعنوان " أثار أنماط التوجهات الإستراتيجية في الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية/ فرع بابل".

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر التوجهات الإستراتيجية (الاستكشافي، الدفاعي، الابداعي) على أبعاد الأداء التسويقي، كما هدفت إلى الكشف عن مدي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل ومدي التزام الإدارة العليا بالتوجهات الاستراتيجية من أجل تحقيق أعلي عائد على الاستثمار ونمو حصتها السوقية وتحقيق رضا العملاء عن طريق معرفة حاجاتهم الحالية والمستقبلية.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي في الأداء التسويقي، كما قدم الباحث العديد من التوصيات في ضوء تلك الاستنتاجات وأن من أهم تلك التوصيات تعزيز تبني شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل لكلا التوجهات الاستراتيجية (الاستكشافي، الدفاعي، الابداعي) ولما لتلك التوجهات من أثر كبير وواضح على الأداء التسويقي والذي أكدته عن طريق استنتاجات البحث.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

إن التحديات التي تواجه جميع المنظمات، أو تلك التي تنتقيها للتعامل معها فرصاً وتهديدات، وقوة وضعفاً تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وتكيفها ثم انتقالها من مركز التابع إلى المتحدي، وتملي عليها وجوب التفكير بمنطق استيعاب المدخل الإستراتيجي في مجابتهها، واستخدام استعداداتها لبلوغ النجاح في الأمدين القريب والبعيد، لا سيما حين تستحضر حالة التغير في منطق تفكير الإدارة من تقليدي إلى معاصر، ومن محلي إلى دولي، ومن أحادي البعد إلى متعدد الأبعاد، وحين تعي أن رصد وتحليل مصادر التحديات وأنواعها وقياس حدتها والتفكير بأساليب التعامل معها، تُعد من المهمات الأساسية لهذا العقل، وحين تؤمن أن التحديات عموماً والاستراتيجية بشكل خاص، أصبحت لغة تشغل تصور ذلك العقل ومنطق تفكيره الحدسي والإبداعي، ومجالاً حيويًا للتجديد (641): (Johnson، 2004).

وفي ضوء ما تقدم، تسعى الدراسة الحالية إلى بناء إطار للدور التوجه الاستكشافي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة، و علي ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور التوجه الاستكشافي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر؟

رابعاً: أهداف البحث

تسعي الدراسة الحالية نحو بناء إطار لتوجه الإستكشافي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة بمصر. حيث يمكن تحقيق هذا الهدف عبر تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (1) التعرف على مدى توافر التوجه الإستكشافي داخل الجامعات المصرية الخاصة.
- (2) قياس الدور الذي يمارسه التوجه الاستكشافي في التأثير على الأداء المؤسسي.
- (3) معرفة العلاقة بين التوجه الإستكشافي والأداء المؤسسي داخل الجامعات الخاصة.

خامساً: أهمية البحث

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات التي تناولتها، والتي تلعب كل منها دوراً محورياً في الواقع الإداري المعاصر؛ حيث يمكن تصور أهمية الدراسة الحالية في ضوء ما يلي:

- 1- تحديد التوجهات الإستراتيجية والأداء المؤسسي في الجامعات المصرية الخاصة، حيث تعتبر هذه الدراسة إحدى المحاولات المهمة للتأكد على أهمية دور التوجهات الإستراتيجية في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

- 2- تحديد أثر التوجهات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- 3- وتعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين أهمية التوجهات الإستراتيجية بالإضافة إلي بيان تأثير هذا التوجه في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعات الخاصة.

سادساً: فروض الدراسة

تتمثل الفروض التي يسعى البحث إلى تحقيقها فيما يلي:

• الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".

- **الفرض الرئيسي الثاني:** ينص الفرض على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الدفاعي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".
- **الفرض الرئيسي الثالث:** ينص الفرض على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي التحليلي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".
- **الفرض الرئيسي الرابع:** ينص الفرض على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستجابي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".

سابعاً: الإطار النظري للدراسة:

(7/1) مقدمة:

تسعى الجامعات الخاصة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه الجامعات أن تمتلك توجهاً استراتيجياً يصحب رؤية بعيدة المدى وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التميز (الحسيني، 2000: 7).

يُعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً: على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وثانياً: استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم (Slater & Narver ، 33: 1994-51)، إضافة إلى أن العمل على تحقيق الاستجابة المستمرة لحاجات العملاء يتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على أداء مهماتها بشكل أفضل من المنافسين إضافة إلى إشباع حاجات عملائها، عند ذلك سيولي العملاء قيمة أكبر للخدمات التعليمية فيساعدها في تحقيق التميز في الأداء.

إن قياس الأداء وتقييمه في أي مؤسسة لا بد أن يكون شاملاً لكل المكونات، فلا يكتفي بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المؤسسة، ولا تقييم المؤسسة بكافة عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن عملية التقييم للأداء المؤسسي ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة

بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقويم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجميع المستفيدين.

(7/2) أبعاد التوجه الإستراتيجي:

أ- مفهوم التوجه الإستراتيجي:-

تعددت تعريفات التوجه الاستراتيجي ومفاهيمه، وجميعها يجمع بأن التوجه الإستراتيجي يرسم مستقبل المؤسسة وخصائصها من جهة وآلية تفاعلها مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

فالتوجه الإستراتيجي هو التبصر والتصور الملامح المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ورؤية ورسالة المؤسسة وتخيل الأعمال والأنشطة التي يمكن أن تدخل فيها المؤسسة في المستقبل .

(Johnson، Scholes، Whittington، 2011) .

ويبين (Gatignon& Xuereb، 1997:77-90) أن التوجه الإستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمّر في سير عملها.

وقد توصل العلماء إلى وجود علاقة تأثير مباشرة بين التوجه الإستراتيجي ومفهوم الأداء. إن التوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماما ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف علي بنيتها وبيئتها الداخلية والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير. (Slater، 2004:334-34).

كما يشير التوجه الاستراتيجي إلى وصفه كيفية قيام المؤسسات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها (Cadogan 2012)،. وتعرفة المعاينة (2013) بأنه عملية تساعد في ترجمة الاستراتيجية ضمن إطار عملية التوجه التي تبدأ بالتحليل وتنتهي بالتقييم.

عرف (Mengue & Auh 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

ب- نموذج Snow & Miles للتوجهات الاستراتيجية:

مفهوم مايلز وسنو اتجاه التوجه الاستراتيجي قد أعطى إطاراً ذا قيمة لدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. إذ قام الباحثان بتعريف ثلاثة أنواع استراتيجية رئيسية وأطلقوا عليها أسماء: مستكشف (منقب) prospector، والمحلل analyzer والمدافع defender بالإضافة إلى أنهما قاما بتعريف نوع رابع أسموه الإستجابي reactor وهذا التعريف يصف منظمات لا تتبع نمطاً تمييزياً واضحاً.

أشار (Snow & Hrebiniak 1980:317-336)، إلى أن هذا النموذج مفيد للباحثين، لأنه يدمج أبعاداً عديدة لتداخلات المنظمة مع بيئتها، ويضع المنظمة في نظام كامل، وقد تلقى دعماً تجريبياً في الأدبيات الموسعة خلال العشرين سنة الماضية، ويبين ما يلي توضيحاً لهذا النموذج:

التوجه الإستراتيجي الاستكشافي Prospector: تعد المنظمات ذات التوجه الاستكشافي من أكثر المنظمات عدوانية أو مغامرة. هذا النوع من المنظمات معروف عنها، بأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة لهذا تمتاز هذه المنظمات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو. ومع استخدام هذا التوجه تقوم المنظمات بتبني أحدث التقنيات المتطورة، وتستخدمها حتى تفي بحاجاتها التشغيلية، لذلك فهي تعد من أكثر المنظمات مغامرة في تبني الابتكارات ضمن العمل. وتعد المنظمات المستكشفة غير مركزية، وهذا يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة عندما تتبع هذه المنظمة أداء حسناً. (Moore، 2002).

التوجه الإستراتيجي الإستجابي Reactor: المنظمات الاستجابية هي النوع الوحيد في نظرية مايلز وسنو التي لا تتبع نمطاً ثابتاً في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة (الاستكشافي، التحليلي، الدفاعي)، فإن الإستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدي المنظمات، بغض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتجها. إلا أن الشركات التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها. وفي بعض الحالات قد تكون المنظمات الاستجابية عدوانية جداً، وفي حالات أخرى قد تكون خاملة. والميزة التي تنفرد بها المنظمات الاستجابية حسب نظرية مايلز وسنو هي أنها تفتقد إلى الاستمرارية. (Moore، 2002).

التوجه الإستراتيجي التحليلي Analysis: المنظمات التحليلية أقل عدوانية من منظمات الاستكشاف، بفضل انتباهها المكثف للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي عمل أو قرار. وبالنسبة للدخول إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة فإن المنظمة التحليلية تقوم بإجراء تحاليل حذرة لهذه الفرص، وتعمل بجد للحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات. إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجي مزدوج وهذا يعني أنها قادرة على خدمة حقول ثابتة/ متغيرة (Snow & Miles 1978) لهذا السبب تتمتع منظمات التحليل بفاعلية تقنية معتدلة بالمقارنة مع الأكثر مرونة منظمات الاستكشاف، ولكن بالمقابل تميل منظمات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلاً من المنظمات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا. مع الإشارة إلى أن المنظمة في هذا النمط تكون أكثر رسمية ومركزية

من منظمات الاستكشاف بالرغم من عدم وجود مركزية في مناطق النمو. (Moore)، 2002

التوجه الإستراتيجي الدفاعي Defensiveness: تميل المنظمات الدفاعية إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ومن النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة. النمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق الحالي للسوق بدلاً من التوسع. وأكثر ما تهتم به المنظمات الدفاعية هي التكلفة، بدلاً من تبني تقنيات حديثة. هذا النوع من الاستراتيجيات يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، وتقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلاً من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية. (Moore)، 2002 .

(7/3) الأداء المؤسسي:

أ- مفهوم الأداء:

يرتبط موضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولا يزال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقوق المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002؛ 16).

ويعرف (David، 308: 2001) الأداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"، وينظر (Wheelen&Hunger، 231: 2008) للأداء على أنه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة".

ووصف (الخطيب، 2002:79) الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". وهو مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون وتكمن في إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة في البيئة الخارجية (عياف، 2006:1). فالأداء هو المخرجات أو النتائج التي تسعى الشركات على كافة مستوياتها الإدارية إلى تحقيقها وذلك خلال فترة زمنية محددة. وتشير إلى مدى نجاح أو فشل المستويات الإدارية في الشركة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. (Morgan، et..al، 2009). ويعرف (مصطفي، 2002 ص 415) الأداء علي أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية".

ويري (Rosen et..al، 1998: 6-98) أن الأداء " هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية واستغلالها بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف". ويعرف الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية. (شقيير، 2005.ص19). يذكر (الداوي 2010: 218) مفهوم الأداء على أنه "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق وبين القيم المستهلكة وهي التكاليف لمختلف أنشطة منظمات الأعمال". ويري (الشريف 2013: 35) أن الأداء " هو إنتاج جهد معين قام ببدله فرد أو مجموعه افراد للوصول إلىالأهداف الاستراتيجية المحددة".

ب- مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها. فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة. ونظراً لوجود عوامل

آخري تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية، وذلك باستخدام أحدث أساليب القياس وهي بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (AI، 2013، Manhal).

قد عرف (et al، Peterson 2003) الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها". كما عرفه (مخيمر وآخرون، 2000) بأنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعلى المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

وكلا التعريفين يتفقان بكون الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع.

يعبر (Eccles 1991) عن الأداء بكونه "انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wireman، 1995) إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها".

كما عرف (غنايم، وسمحان، 2014) الأداء الجامعي بأنه: "هو ذلك الأداء الذي يعكس الواقع الفعلي للجامعة (الكلية) موضع البحث والدراسة من حيث الأعمال والمهام المناطة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين وعمليات التعليم والتعلم ومصادره وخدمة المجتمع وتنمية ومدى نجاحهم في القيام بأعمالهم الحالية".

الأداء المؤسسي هو "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري، 2007).

ج- أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن:

1- البعد المالي Financial Perspective:

يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح أصحاب الأسهم والمالكين من خلال تحقيق الأهداف المالية (الربحية) للمنظمة ويتضمن (حجم الدخل ومستواه التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر) من خلال تركيزه على العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية (الجبوري، 2009: 74).

إن المقاييس المالية تلعب دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية وتلاءم الأهداف مع الغايات (الغالبى و إدريس، 2009: 175).

2- بعد العملاء Customer Perspective :

وفقا (Kairu،etal،2013) فإن هذا البعد يتجسد في قدرة المنظمة علي توفير السلع والخدمات ذات جودة عالية وإيصالها بفاعلية إلي العملاء. وضح كلام من (Ouaneder and Valderrama،4:2014) أنه ينبغي تحقيق أهداف العملاء واستهدافهم من أجل الإيرادات التي تعود إلى المنظمة وأن الهدف الأساسي من هذا البعد هو (زيادة الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، زيادة رضا العملاء).

كما يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام عملائه، ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربع مناطق أساسية هي الوقت والجودة والأداء أو الخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية (Forsythe et.. al، 3: 1999)، هذه المقاييس التي يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية توفر معلومات ضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم.

3- بعد العمليات الداخلية Internal Business :

إن منظور العمليات الداخلية يركز علي أعمال المنظمة ويتضمن المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف إلي الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، والتي تركز علي المقاييس الإنتاجية الكلية والجزئية ومقاييس الجودة والتكاليف. (الجبوري، 2009: 59).

وأشار (Rostam،etal، 28: 2015) أنه في الكثير من الأحيان تقوم منظمات الأعمال بالسيطرة والتركيز والتحسين في أعمالها التي تقوم بها داخل المنظمة وفقاً لاحتياجات العملاء وأراء ووجهات نظر أصحاب العملية ويتم ذلك من خلال استخدام المنظمة المعلومات الآتية والتركيز على احتياجات العملاء.

ووضح كلام من (Steven and Gascho،284:2000) أن بعد العمليات الداخلية يعمل على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العملاء وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية في المنظمة

ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالي والمستقبلي وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات.

4- بعد التعلم والنمو. Learning and growth Perspective:

أوضح (Kaplan and Norton) أن بعد التعلم والنمو يعد العمود الفقري لنجاح نتائج بطاقة الأداء المتوازن لأنه ينطوي على مهارات الموظفين ونظم المعلومات، وبعد التعلم والنمو يمكن أن يشمل قضايا أخرى مثل رضا الموظفين ومواءمة مهارات الموظفين مع فرص العمل وتنفيذ عدد من اقتراحات الموظفين وتغيير وصف الوظائف وانتقال الموظف إلى وحدة إضافية أو تنفيذ برامج تحفيز الموظف لتقديم اقتراحات (Khatoun and Farooq، 2014:115).

كما بين (Shmailan، 2016:1) أن الأداء الجيد يخلق المنظمات القوية من خلال اهتمامها بالعوامل التي تؤثر على أداء التعلم، و ان وجود التعلم الصحيح يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الأداء.

البعد البيئي the Environment Perspective والبعد المجتمعي the Society

Perspective:

تواجه منظمات الأعمال مهمة قياس وتقييم أدائها البيئي، وتبحث وهي في سبيلها لأداء تلك المهمة عن المؤشرات البيئية المناسبة وعن نموذج تقييم الأداء الملائم، فيظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة الشركات، ومن ثم تحاول المنظمات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لإدائها البيئي، فبطاقة الأداء المتوازن أداة لتحويل الاستراتيجيات إلى عمل وليست أداة لتكوين الاستراتيجيات، فهذا البعد يعني قدرة المنظمة على إنتاج سلع، وخدمات بجودة عالية، وفي نفس الوقت قدرة على تقليل الآثار البيئية السلبية المصاحبة لعملية الإنتاج، وأصبح البعد البيئي أساساً لفلسفة جديدة تحكم أداء الشركات.

وتحتاج المنظمات إلى قياس وتقييم أدائها البيئي لتلبية رغبات الأطراف ذوي المصلحة من داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة البيئية كأدوات لإدارة ورقابة وتقييم أدائها البيئي والاجتماعي كما بدأت في استخدام المعايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المنظمات في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي.

ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات بطاقة الأداء المتوازن، والتي أصبحت من أفضل النماذج متعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المنظمة، كما أنها تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين، وبدأت في التعامل مع المؤشرات غير مالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة (الموظفين، العملاء، الموردين... اح) وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بصورة واضحة خلال السنوات العشر السابقة.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوى لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وبالمقارنة ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم التقليدية تقود الدورة المغلقة ولا تقدم جديد في نموذج عمل المنظمة، بينما توصل نظم بطاقة الأداء المتوازن البيئية إلى علاقات خطية بين الأجزاء مما يؤدي إلى نموذج عمل جيد "

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع الدراسة الحالية داخل بعض الجامعات المصرية الخاصة، وتم اختيارها كمجال للتطبيق، للعديد من الأسباب فالمؤسسات التعليمية تختلف صياغة الأهداف عنها لمؤسسات ربحية أو إنتاجية، ويأتي هذا الاختلاف بناء علي اختلاف المدخلات، وطبيعة المعالجة، والنواتج المطلوبة، لذا قد نجد تشابهاً في طريقة الإعداد لعملية التخطيط والمراحل النظرية المتبعة، وربما بعض الأدوات والنماذج، لكن الاختلاف الحقيقي يأتي في إطار الفلسفة التي تحكم منظومة القيم والسياسات، وتنعكس بالضرورة علي الصياغة العملية للأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل من الصياغة مجموعة معالجات قيمة يراعي فيها الإنسان بدرجة أساسية أكثر مما تراعي فيه الآلات والموازنات، لذا فهي تعكس صورة أعمق لمفهوم القيم الإنسانية، وتتطلب دقة كبيرة في الإعداد والتحليل والصياغة وترجمة كل ذلك في قالب مرن يشارك فيه، ويعمل علي تحقيقه الجميع، وصولاً إلي النجاح المنشود.

جدول رقم (1)
وفيما يلي عدد الجامعات الخاصة في مصر وفقاً للمجلس الأعلى للجامعات 2021/2020:

م	الجامعات الخاصة في مصر	
1	جامعة 6 أكتوبر	15
2	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	16
3	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	17
4	جامعة مصر الدولية	18
5	الجامعة الألمانية في مصر	19
6	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	20
7	جامعة الأهرام الكندية	21
8	الجامعة البريطانية في مصر	22
9	جامعة سينا	23
10	جامعة المستقبل	24
11	جامعة فاروس	25
12	جامعة النهضة	26
13	الجامعة المصرية الروسية	27
14	الجامعة المصرية اليابانية	

المصدر: إعداد الباحثة بالرجوع إلى الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

اعتمد الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء تقسيم الجامعات الخاصة بمصر 27 جامعة، يلي ذلك الإختيار العشوائي للجامعات من إجمالي الجامعات الخاصة مما سبق ليتم تمثيلها بشكل مناسب في مجتمع وعينة الدراسة، و في هذا السياق يري (Churchill 1993) أن صغر حجم المجتمع (أي إجمالي عدد الجامعات الخاصة في مصر) يفترض تحديد المفردات (أي عدد الجامعات المطلوب سحبها من إجمالي عدد الجامعات الخاصة في مصر) وفق أسلوب النسبة المئوية بشرط ألا يقل حجم العينة المسحوبة عن 5% أو 30 مفردة من جملة مفردات المجتمع (أي إجمالي عدد الجامعات الخاصة في مصر).

ونظراً لعدم الإستقرار على نسبة مئوية محددة يتم سحبها في هذا النوع من العينات – في حدود علم الباحثة – وكذلك تباين الأطروحات في هذا السياق؛ فقد توصل الباحثون إلى قواعد تقريبية أو إسترشادية عامة تقترح الحد الأدنى لتلك النسبة في التصميمات البحثية المختلفة، استناداً إلي الهدف من الدراسة وحجم المجتمع الأصلي. فمثلاً في الدراسات ذات الطبيعة المسحية أو الوصفية سجل

(Cochran 1977) استخدام بعض الدراسات لعينة مسحوبة من مناطق جغرافية مختلفة يتراوح حجمها ما بين 15% - 25% من إجمالي حجم المجتمع. أيضاً فقد أوضح بازرعة (1992) أنه في حالة اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع ما، فإنه يمكن مثلاً سحب عينة تتراوح بين 10% - 20% من إجمالي حجم المجتمع، وكذلك فقد ضمن أبو العلا (2014) آراء العديد من الباحثين - في الدراسات التي اعتمدت علي عينة الجامعات- الذين يوصون باستخدام عينة تتراوح بين 5%- 20% من إجمالي حجم المجتمع بحيث تقل هذه النسبة مع زيادة حجم المجتمع وكذلك تماثل خصائص مفرداته.

تأسيساً علي ما سبق، تظهر حتمية الاعتماد علي بعض المؤشرات التي أصلتها الأدبيات ذات الصلة لتحديد حجم العينة المطلوب سحبها، وذلك في ضوء عدم الوقوف علي نسبة محددة في هذا السياق، والتي تكمن في مدي التجانس بين مفردات المجتمع (أي الجامعات الخاصة)، وفي هذا السياق فإن ملامح سير العمل داخل الجامعات بالقطاع الخاص تكاد تتصف بالتجانس، وعلي ذلك تصبح احتمالات وجود فروق بين الجامعات داخل هذا القطاع أو حتي داخل كليات الجامعة الواحدة محدودة للغاية بشكل يمكن التغاضي عنه، وبالتالي تقل النسبة المحددة لحجم العينة المسحوبة داخل هذا المجتمع. وبعبارة أخرى فقد ساهم تبعية تلك الجامعات لوزارة التعليم العالي للتشابه الشديد.

قد تم اختيار عدد من الجامعات الخاصة في مصر، والمتمثلة في (جامعة المستقبل، جامعة بدر، الجامعة البريطانية في مصر) كعينة عشوائية بسيطة، من إجمالي عدد الجامعات الخاصة في مصر والبالغ عددها 28 جامعة اعتماداً على أسلوب النسبة المئوية (العاصي، 2005)، بافتراض تماثل خصائص مفردات الدراسة ولضمان تمثيل كافة الفئات في الجامعة وكلياتها.

وتتألف وحدات المعاينة من الجانب الأكاديمي والذي يشتمل علي أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات المصرية الخاصة، وقد تم اختيار أعضاء هيئة التدريس في الدراسة الميدانية؛ حيث يسهم عضو هيئة التدريس إسهاماً فاعلاً وأساسياً في تحقيق أهداف العملية التعليمية؛ فهم عماد العمل الأكاديمي في الجامعة؛ لأنهم هم الذين يتحملون مسئولية التدريس في الجامعة على مستوى الدراسة الجامعية ويضعون المناهج الدراسية ويحددون المقررات الدراسية، وانطلاقاً من أن تحقيق أهداف الجامعة يعتمد في المرتبة الأولى على مدى كفاءة وفاعلية أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها. (حازم زكي عيسى، صلاح أحمد الناقة، ٢٠٠٩).

تم تحديد حجم وحدات العينة بعدد 322 مفردة (عضو هيئة تدريس)، ويستند هذا الحجم إلى ما يشير إليه تحديد حجم العينة بالجداول الإحصائية، من أن حجم العينة المناسب في حالة إذا ما كان مجتمع الدراسة يزيد عن 2000 مفردة هو 322 مفردة تقريباً. (Sekaran)، 2003 .

جدول رقم (2)

إجمالي أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات محل الدراسة

جامعات محل الدراسة	عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	حجم العينة (أعضاء هيئة التدريس) المسحوبة من الجامعة محل الدراسة
جامعة المستقبل	563	86 مفردة
جامعة بدر	633	96 مفردة
الجامعة البريطانية في مصر	918	140 مفردة
الإجمالي	2114 مفردة	322 مفردة

تاسعاً: منهجية البحث

تعتمد الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي وهو أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضياتها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره. (قندجلي، 2008:129).

وبناءً على ذلك يتضمن منهج البحث عدد من الخطوات، وهي:

9/1 أسلوب البحث: لقد اعتمد البحث الحالي على الأسلوبين التاليين:

(أ) الأسلوب الأول: الدراسة المكتبية:

فقد تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الكتب والمقالات والدوريات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، لتحديد الإطار النظري له، والتعرف على أهم الدراسات السابقة.

(ب) الأسلوب الثاني: الدراسة الميدانية:

وذلك بالاعتماد على قوائم الاستقصاء التي تم تصميمها واختبار درجة الصدق والثبات لها، لتجميع البيانات الأولية للبحث من أفراد عينة البحث، والقيام بتحليلها من خلال الأساليب الإحصائية المعدة لهذا الغرض،

بالإضافة إلى ذلك فقد تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع بعض المفردات للمساعدة في بلورة مشكلة البحث.

(9/2) تحديد متغيرات البحث:

استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر التوجه الاستراتيجي الإستكشافي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر، وعلى ذلك فقد تضمنت الدراسة الحالية المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** وهو التوجه الإستراتيجي الإستكشافي.
- **المتغير التابع:** الأداء المؤسسي ويتم قياسه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ويتضمن:

- (1) البعد المالي
- (2) بعد العمليات الداخلية
- (3) بعد التعلم والنمو
- (4) بعد العملاء
- (5) البعد البيئي
- (6) البعد المجتمعي

(9/3) أداة جمع البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الاستقصاء، وتم تصميم فقرات قائمة الاستقصاء على درجات ليكرت الخماسي Likert-5 Point Scale كما يلي:

موافق تماما=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق على الإطلاق=1

حيث اشتملت تلك القائمة على ثلاثة أقسام رئيسية، وذلك على النحو التالي: القسم الأول اشتمل على عبارات عن التوجه الاستراتيجي الإستكشافي، القسم الثاني أنطوي على عبارات عن الأداء المؤسسي بأبعاد مختلفة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي، والبعد المجتمعي)، أما القسم الثالث فقد تضمن فئات البيانات الديمغرافية التالية: النوع، العمر، فترات الخبرة، الدرجة العلمية.

(9/4) أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق استيفاء قوائم الاستقصاء المعدة لذلك، وقد قامت الباحثة بتوزيع القوائم على المستقضى منهم عن طريق المقابلة الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر، مع مراعاة احتمالات عدم استعادة بعض القوائم الموزعة أو وجود أخطاء في استيفائها.

أ- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

اعمدت الباحثة في اختيار فروض الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج SPSS، وعلى وجه التحديد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك استناداً إلى طبيعة البيانات المستخدمة في التحليل، حيث إنها بيانات مجمعة من واقع قوائم الاستقصاء، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها ما يلي:

● الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لتوصيف متغيرات الدراسة، وذلك من خلال البيانات التي تم جمعها حتى يمكن معرفة الآراء العامة للمستقصى منهم، وهي كالتالي:

- **المتوسطات المرجحة:** وتحسب بعد ترجيح الإجابات بأرقام ترجيحية بقسمة مجموع القيم المرجحة على عددها لمعرفة اتجاه كل عبارته على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد.
- **معامل الاختلاف:** لمقارنة تشتت كل بعد أو محور، وكذلك لمعرفة مدى تشتت استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة.

● الإحصاء التحليلي:

تم تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار فروض الدراسة، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- **معامل ارتباط بيرسون:** تم استخدامه في التحقق من صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لقائمة الاستقصاء.
- **معامل ارتباط ألفا كرونيباخ:** تم استخدام معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة سواء لأبعاد المتغير المستقل، أو لأبعاد المتغير التابع، وكذلك تحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذه الدراسة.
- **اختبار مان - ويتني:** وقد تم الاعتماد عليه لإجراء المقارنات الثنائية بين كل اثنين من المستويات الإدارية كاختبار بعدي لا معلمي، وذلك للتعرف على الفئة التي أدت إلى وجود فروق معنوية.
- **أسلوب الانحدار الخطي المتعدد:** يستخدم هذا الأسلوب لمعرفة مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

عاشراً: اختبار فروض الدراسة

ينطوي هذا الجزء من الدراسة الميدانية على اختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- 1- حيث ينص الفرض الأول على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوجه الإستكشافي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".
- 2- وينص الفرض الثاني على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوجه الدفاعي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".
- 3- وينص الفرض الثاني على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوجه التحليلي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".
- 4- وينص الفرض الثاني على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوجه الإستجابي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد لبيان مدي تأثير أبعاد التوجه الإستراتيجي والمتمثلة في (التوجه الإستكشافي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الإستجابي) على الأداء المؤسسي داخل الجامعات الخاصة محل الدراسة

ويمكن عرض نتائج تحليل الإنحدار المتعدد على النحو التالي:

جدول (3) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات الخاصة محل الدراسة

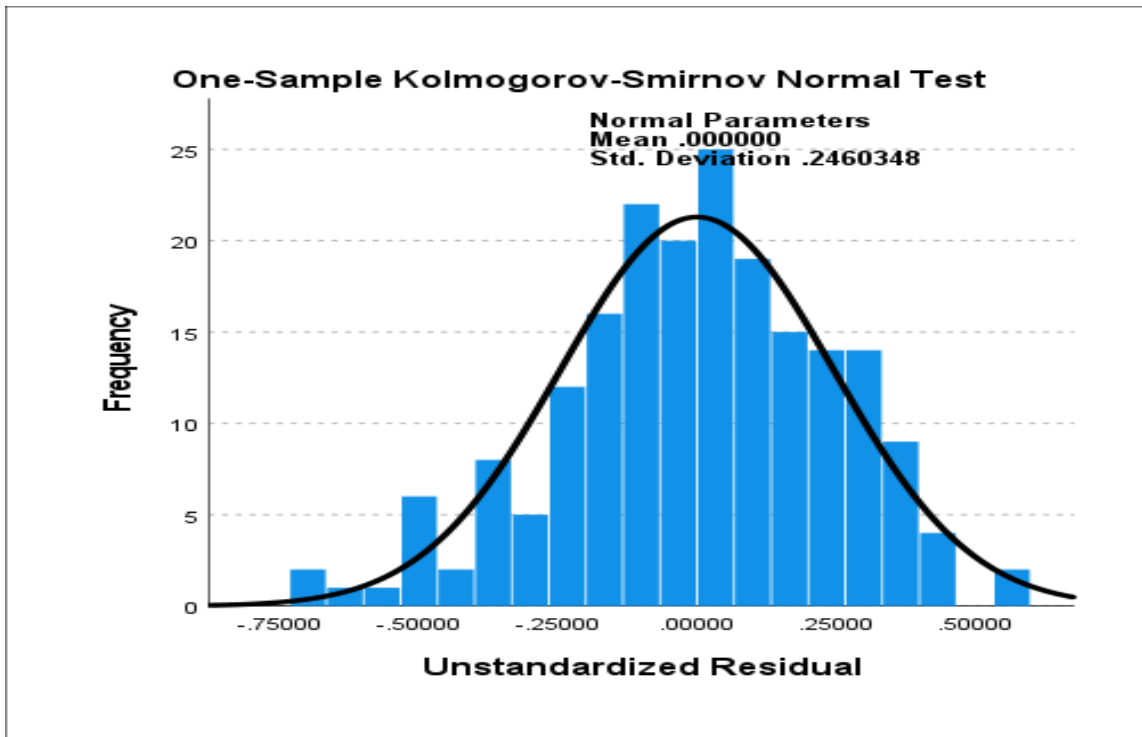
VIF	الدلالة sig	قيمة T	معاملات الإنحدار β	المتغيرات المستقلة
--	0.162	1.402	0.220	المقدار الثابت
2.465	0.000	7.015	0.353	التوجه الإستكشافي
2.292	0.000	4.476	0.201	التوجه الدفاعي
1.385	0.000	6.750	0.220	التوجه التحليلي
1.552	0.000	4.723	0.153	التوجه الإستجابي
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.880 معامل التحديد (R^2) = 0.774 قيمة (F) = 164.227 مستوي المعنوية لاختبار (F) = 0.000 قيمة اختبار ديربن واتسن = 1.882 قيمة اختبار كولمجروف سمينروف = 0.037 مستوي المعنوية لاختبار كولمجروف سمينروف = 0.200 عدد المشاهدات = 197				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS Va.26

يتضح من خلال جدول رقم (3) المتعلق بتحليل نموذج الانحدار داخل الجامعات الخاصة محل الدراسة ما يلي:

تم اختبار مدي اتباع الأخطاء العشوائية لنموذج التوزيع الطبيعي فكانت قيمة اختبار كولمجروف سمينروف (0.061) ودلاله الاختبار (0.046) مما يدل على عدم اعتداليه الأخطاء العشوائية، ولذلك تم حذف القيم الشاذة والتي تزيد قيمه الأخطاء المعيارية لها عن ٢,٥، وقد بلغ عيد تلك القيم (24) مشاهدة، وبعد حذف تلك المشاهدات تم إعادة اختيار اعتداليه الأخطاء العشوائية (Birkes and Dodge, 1993).

ويتضح من جدول (3) أن قيمه اختبار كولمجروف سمينروف (0.037) ودلالته (0.200) أي أكبر من 5% مما يدل على اعتداليه الأخطاء العشوائية ويتضح ذلك أيضا من شكل رقم (4):



شكل رقم (4)
اختبار اعتدالية الأخطاء العشوائية
المصدر: مخرجات برنامج Eviews 9

- إن نموذج الانحدار المقدر **خال** من كافة مشاكل القياس التي من المحتمل أن تؤثر عليه أو تؤدي إلى عدم إمكانية الاعتماد على نتائجه أو التفسيرات المرتبطة بها.
- تبين من خلال اختبار **F معنوية** نموذج الانحدار حيث كانت قيمه معنوية اختبار **F** أقل من 5%، مما يعبر عن فعالية ابعاد التوجه الإستراتيجي في تفسير التباين في الأداء المؤسسي.
- بلغ معامل التحديد للنموذج المقدر (0.774)، وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة المستخدمة تساهم في تفسير (77.4%) من التغيرات في رفع مستوي الأداء المؤسسي، أما النسبة الباقية ومقدارها (22.6%) فتعني أن هناك عناصر أخرى بخلاف التوجه الإستراتيجي تؤثر علي رفع مستوي الأداء المؤسسي.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن ابعاد التوجه الإستراتيجي (التوجه الإستكشافي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الإستجابي) ذات تأثير معنوي ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك علي النحو التالي:
- **بالنسبة لبعد التوجه الإستكشافي:** يشير مستوى الدلالة لبعد التوجه الإستكشافي إلي وجود تأثير معنوي موجب لهذا البعد على الأداء المؤسسي؛ فقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%)، ويرجع ذلك إلي أنه حتي يتم التأكد من تطبيق التوجه الإستراتيجي بنجاح داخل الجامعات الخاصة محل الدراسة لابد من أن تهتم تلك الجامعات ببُعد التوجه الإستكشافي. ونتيجة لذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص علي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستكشافي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".
- **بالنسبة لبعد التوجه الدفاعي:** يشير مستوى الدلالة لبعد التوجه الدفاعي إلي وجود تأثير معنوي موجب لهذا البعد على الأداء المؤسسي؛ فقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%)، ويرجع ذلك إلي أنه حتي يتم التأكد من تطبيق التوجه الإستراتيجي بنجاح داخل الجامعات الخاصة محل الدراسة لابد من أن تهتم تلك الجامعات ببُعد التوجه الدفاعي. وبناءً لذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص علي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الدفاعي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".

- بالنسبة لبعء التوجه التحليلي: يشير مستوى الدلالة لبعء التوجه التحليلي إلي وجود تأثير معنوي موجب لهذا البعد على الأداء المؤسسي؛ فقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%)، ويرجع ذلك إلى أنه حتى يتم التأكد من تطبيق التوجه الإستراتيجي بنجاح داخل الجامعات الحكومية محل الدراسة لابد من أن تهتم تلك الجامعات ببعء التوجه التحليلي. ولذلك يتم قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص علي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي التحليلي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة".
 - بالنسبة لبعء التوجه الإستجابي: يشير مستوى الدلالة لبعء التوجه الإستجابي إلي وجود تأثير معنوي موجب لهذا البعد على الأداء المؤسسي؛ فقد بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (5%)، ويرجع ذلك إلى أنه حتى يتم التأكد من تطبيق التوجه الإستراتيجي بنجاح داخل الجامعات الحكومية محل الدراسة لابد من أن تهتم تلك الجامعات ببعء التوجه الإستجابي. ونتيجة لذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الرابع والذي ينص علي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستجابي على الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة". وفي النهاية يتم قبول الفروض الأربعة كلياً والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الإستراتيجي الأربعة (التوجه الإستكشافي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الإستجابي) علي الأداء المؤسسي داخل الجامعات الخاصة محل الدراسة".
- وفيما يلي يتم ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيراً علي الأداء المؤسسي داخل الجامعات المصرية الخاصة محل الدراسة، من خلال جدول رقم (4)، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (4)

أبعاد التوجه الإستراتيجي الأكثر تأثيراً علي الأداء المؤسسي داخل الجامعات الخاصة محل الدراسة

الأبعاد	معاملات الإنحدار	الترتيب حسب الأهمية النسبية
التوجه الإستكشافي	0.353	1
التوجه الدفاعي	0.201	3
التوجه التحليلي	0.220	2
التوجه الإستجابي	0.153	4

ويتضح من الجدول رقم (4) أن أهم أبعاد التوجه الإستراتيجي والأكثرهم تأثيراً علي الأداء المؤسسي هو بَعْدُ التوجه الإستكشافي، وأقلها تأثيراً علي الأداء المؤسسي هو بَعْدُ التوجه الإستجابي.

إحدى عشر: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

1- توفر الجامعات الخاصة محل الدراسة التقنيات الحديثة والتجهيزات والبرامج اللازمة لتطبيق التوجه الإستراتيجي بأبعاده المختلفة بنجاح، ويُعد ذلك جانب أساسي لنجاح تطبيق التوجه الإستراتيجي بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لتحديد وقياس وتحليل وتحسين الأداء.

2- هناك توجه استراتيجي لدى الجامعات الخاصة محل الدراسة فيما يتعلق برؤيتها ورسالتها وأهدافها.

3- أن هناك أثر إيجابي للتوجيه الاستراتيجي على أداء الجامعات الخاص محل الدراسة.

4- تهتم إدارة الجامعات الخاصة في المقام الأول بما يلي:

- تقديم حلول إبتكارية لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها.
- تقديم خدمات تعليمية من خلال وسائل جديدة ومتطورة.
- تحرص على التطوير المستمر في ظل المخاطر البيئية التي قد تتعرض لها.
- تهتم تلك الجامعات بتوافر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى أداء الأعمال إلكترونياً.
- استخدام التقنيات الحديثة باستمرار والتي تتوافق مع عصر تكنولوجيا المعلومات.
- تقوم إدارة الجامعة بتقييم مستويات جودة العملية التعليمية باستمرار لضمان تحقيق التميز المطلوب.
- تحرص الجامعة على التطوير المستمر في التدريبات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس.

اثنا عشر: توصيات الدراسة

1- ضرورة قيام الجامعة بالعمل على التنمية المهنية المستمرة لتنمية قدرات الطلاب وتهيئتهم للاندماج في سوق العمل، وذلك من خلال إعادة تأهيل الخطط الدراسية لمواكبة متطلبات العصر وسوق العمل، والتركيز على تخصصات تطبيقية تقنية بحتة وليست أكاديمية، وإنشاء وحدات التشغيل ومتابعة الخريجين والتركيز على المهارات العصرية.

- 2- ضرورة الاستفادة من الجامعات الأخرى التي قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الجامعي للتعرف على تجاربها والاستفادة من خبرتهم وقبل كل ذلك التعرف على مدى الفائدة من تطبيق هذه البطاقة عند تحديد توجهها الإستراتيجي.
- 3- الاستمرار في ممارسة تطبيق التوجه الاستراتيجي من قبل الجامعات محل الدراسة، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التوجه الاستراتيجي لضمان تحسين مستوى أدائها.
- 4- ضرورة الاهتمام بتحديد التوجه الاستراتيجي في الجامعات بشكل أكبر مما هي عليه الآن، ولا سيما وهي الأكثر تأثيراً في أداء الجامعات.
- 5- العمل على تعزيز قدرات الجامعات من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة، وتطوير أنظمتها وسياساتها بما يتواءم مع التغيرات في البيئة المحيطة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- جندب، عبد الوهاب أحمد علي، (2013)، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- المعاينة، إيمان عبد الكريم (2013)، أثر التوجه الإستراتيجي على تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية السودانية والأردنية من وجهة نظر العاملين بها: دراسة مقارنة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- عواودة، وليد والزيود، حسين (2015). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة ال البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 21 (1): 313-358.
- قندجلي، عامر إبراهيم (2008)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عياف، عمر، (2006)، "إدارة القدرات التسويقية"، دار منتصر للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- غنايم، مهني محمد & وسمحان، منى عبد الله (2014) واقع الأداء الجامعي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع جامعة الملك سعود كما تراه طالبات الكلية وآليات تطويره، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، عدد 53 يناير 2014.
- شقير، أماني (2005)، "تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل" (اطروحة دكتوراه غير منشوره)، جامعة عين شمس، مصر.
- مصطفى، أحمد سيد، (2002)، "ادارة البشر(الاصول والمهارات) الطبعة الأولى، مصر.
- الداوي، الشيخ، (2010)، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، المجلد الباحث، العدد(7)، جامعة الجزائر.
- أبو العلا، ألاء الحسيني مصطفى، (2014)، "اسلوب القياس المقارن كمدخل لتحسين الأداء الجامعي في ضوء معايير التقييم والأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة – جامعة الزقازيق.

- السلطان، خالد (2006)، " التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة للمتلقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، مارس، السعودية.
- إدريس، وائل محمد صبحي، ولغالب، طاهر محسن منصور (2009) " سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Slater، Stanley F، (2006)"، The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship"، Strategic Management Journal، Vol.27، and No.12:1221-1231.
- Slater، S.F، and Narver، J.C. (1994)"، Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship"، Journal of Marketing، vol. 58:46-55.
- Wheelen، Thomas& Hunger، David، (2008)، " Strategic Management and Business Policy"، ed، Pearson: Prentice Hall، Upper Saddle River، U.S.A.
- Johnson، G.، Whittington، R.، & Scholes، K. (2011). Exploring corporate strategy.Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Cadogan، J. (2012). International marketing، strategic orientations and business success. International Marketing Review، 29(4)، 340-348.
- Hitt، Michael A.، M. Tina Dacin، Edward Levitas، Jean-Luc Arregle، and AncaBorzam (2000)"، Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives"، Academy of Management Journal، Vol. 43، No. 3:449-467.
- Slack، Nigel; Chambers، Stuart; Harland، Christine; Harrston، Alan، & Johnston، Robert، (2004)، "Operations Management".4th ed، Prentice Hall: New York.

- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J David, (2008)" Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Moore, Marguerite, (2002) " Effect Of Strategic Orientation On Innovation And Performance : The Case Of Multiple Channel Retailing (MCR)" (Unpublished doctoral dissertation), the university of Tennessee, Knoxville. USA.
- Khatoon, Saira & Farooq, Dr. Ayesha, (2014), "Balanced Scorecard-Measures Organizational Performance: A Case Based Study", the International Journal of Business & Management, Vol2. Issue9.
- Forsythe, R., J. Bunch, & E. Burton, (1999), "Implementing ABC & the Balanced Scorecard at a Publishing House", Management Accounting Quarterly, Fall: 1-9.
- Horngren, C., S. Datar, & G. Foster, (2001), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Eccles, Robert. G., (1991), "The Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review, Vol.69, No.1:132.

Abstract

Most of the world's countries seek to develop their educational institutions and raise the quality of education in them. This requires adherence to certain standards in the educational service and presenting them with specific specifications by reconsidering the methods used in evaluating the work of those institutions. Where institutional performance measurement is one of the most important principles that work to provide basic considerations for developing events, achieving general goals, and correcting the strategic path of universities. This requires the availability of tools through which universities can do this. Strategic direction is one of the variables that affect the performance of organizations because it affects how management thinks and wor...

Keywords: Dimensions of strategic direction, institutional performance strategy