

## اثر المهارات الاستراتيجية في فاعلية تطبيق الاداء المتوازن

### "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاداريه والعلميه في جامعة دهوك التقنية"

نزار رشيد نوري\* و دلشاد يوسف محمد

الكلية التقنية الادارية، دهوك، إقليم كردستان -العراق. (mhagernory@yahoo.com)

تاريخ الاستلام: 2015/07 تاريخ القبول: 2016/01 تاريخ النشر: 2018/03 <https://doi.org/10.26436/2018.6.1.573>

#### الملخص:

يسعى البحث الى بيان اثر مهارات الاستراتيجية في الاداء المتوازن في جامعة دهوك التقنية وذلك من خلال تبني مشكلة اساسية تتمثل في (ما هو اثر المهارات التي يتصف بها القادة الاستراتيجيون في فاعلية تطبيق الاداء المتوازن)، وقد استند الباحثان الى فرضية اساسية تتمثل في ان مهارات القادة الاستراتيجيون تلعب دورا ايجابيا في فاعلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في جامعة دهوك التقنية، كما اعتمد الباحثان على اسلوب الوصف التحليلي لآراء عينة من القادة الاداريين في جامعة دهوك التقنية بلغت (30) فردا، ومن خلال تصميم استبانة تتضمن مجموعة اسئلة تنقسم الى قسمين الاول لوصف المتغير المستقل (مهارات القيادة الاستراتيجية) والقسم الثاني يشمل الاسئلة التي توصف المتغير المعتمد (الاداء المتوازن)، ثم استخدم الباحثان بعض المقاييس الاحصائية الوصفية لتشخيص متغيرات البحث ومن هذه الاساليب الاحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، اضافة الى استخدام معامل الارتباط في بيان العلاقة بين متغيري البحث واستخدام الانحدار الخطي في بيان مدى صحة فرضية البحث. فقد توصل الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي الى نتيجة رئيسية هي:

تؤثر مهارات القادة الاستراتيجيون تأثرا ايجابيا في فاعلية الاداء المتوازن في جامعة دهوك التقنية، وفي ضوء ذلك قدم الباحثان بعض التوصيات ومن اهمها التركيز على توافر مهارات القائد الاستراتيجي لمن يجسد عملية تقييم اداء المنظمة بواسطة احدث وسيلة تقييم هي بطاقة الاداء المتوازن.

الكلمات الدالة: مفهوم المهارات، الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، الاداء المتوازن، ابعاد الاداء المتوازن.

#### 1. المقدمة

المتغيرين لحيويين وقياس دورهما في تقديم الدعم الفكري والعملية لجامعة دهوك التقنية كونها منظمة تعليمية تقنية حديثة نشأت في ميدان تعليم عالي تتصاعد في حدة المنافسة مع منظمات تعليم عالي تمتلك خبرات وتجارب يجعله تحدي قوي امام القيادة الادارية لجامعة دهوك التقنية، لنقدم صورة علمية وعملية عن مهارات قادتها الاستراتيجيين (الرؤيا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز والتنفيذ) واهمية استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد الاستراتيجي، البعد المالي، بعد العملياتي، بعد الزبائن و بعد التعلم التنظيمي) في تقييم اداءها بين فترة واخرى ومن خلال تبني التوصيات التي يتوصل اليها البحث يمكن ان تصبح منظمة قوية قادرة على التفوق التنافسي رغم قوة المنظمات التي تعمل معها في نفس الميدان التعليمي وقد وجد الباحثان ضرورة تناول البحث ضمن اربعة مباحث: المبحث الاول يتضمن منهجية البحث في حين المبحث الثاني يحتوي على الجانب النظري، وينقسم الي محورين الاول يتناول فقرات رئيسية في القيادة الاستراتيجية

يشهد العالم منذ اكثر من عقدين منصرمين تحديات بيئية (سياسية واقتصادية وتكنولوجية) لعبت دورا كبيرا في احداث تغيرات في موازين القوى السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وقد دعى ذلك قادة المنظمات المختلفة الى ضرورة التواءم مع تلك التحديات من خلال تبني احدث النظريات والوسائل التنظيمية التي تساعدها في الوقوف بقوة امام التحديات البيئية، ومن ابرز ما قدمته النظريات الادارية الحديثة لإدارة المنظمات هو القيادة الاستراتيجية وما تلعبه من دورا رئيسا في النهوض بواقع المنظمة نحو مستقبل يعزز قدراتها التنافسية في ظل تلك التحديات، الى جانب ذلك تيقنت ادارات المنظمات الى اهمية التعرف على نوعية اداءها بين فترة واخرى للتعرف على نقاط القوة والضعف لمنظمتها، وتعد بطاقة الاداء المتوازن اهم الوسائل المعاصرة في تقييم اداء المنظمة. لذا وجد الباحثان لزاما البحث والدراسة في هذين

\* الباحث المسؤول.

1- الوقوف على طبيعة المهارات الاستراتيجية للقادة في جامعة دهوك التقنية .

2- توضيح ابعاد بطاقة الاداء واهميتها الحيوية في نجاح الجامعة المبحوثة .

3- بيان طبيعة العلاقة بين المهارات الاستراتيجية فاعلية ابعاد بطاقة الاداء المتوازن .

4- التعرف على دور الاختلاف في المهارات الاستراتيجية في فاعلية بطاقة الاداء المتوازن .

5- تحديد ترتيب المهارات الاستراتيجية المتوفرة عند القادة الاداريين والعلميين في الجامعة المبحوثة .

#### 4.2.فرضية البحث:

يتبنى الباحثان فرضيتين رئيسيتين هما:-

1- ترتبط مهارات القيادة الاستراتيجية ارتباطاً معنوياً موجباً مع ابعاد بطاقة الاداء المتوازن.

2- تؤثر مهارات القيادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في ابعاد بطاقة الاداء المتوازن .

#### 5.2.اساليب جمع البيانات وتحليلها:

استند الباحثان في تقديم الجانب النظري على الكتب العلمية المتخصصة والبحوث العلمية في الانترنت ،بينما في معالجة الجانب العملي اعتمد الباحثان على الاسلوب الوصفي باستخدام استمارة استبيان في جمع اراء افراد العينة المبحوثة حول مهارات القيادة الاستراتيجية وابعاد الاداء المتوازن ، ثم تفرغها وتحليلها لوصف متغيرات البحث باستخدام بعض المقاييس الاحصائية منها ( النسبة المئوية ، الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ) في حين استخدم في اختبار صحة فرضية البحث معامل الارتباط والانحدار الخطي .

#### 6.2. صدق وثبات استمارة الاستبيان

اعتمد الباحثان في قياس صدق استمارة الاستبيان على اراء بعض الاساتذة من ذوي الخبرة في البحث العلمي وتم تنقيح بعض الاسئلة في ضوء اراءهم السديدة . في حين استند الباحثان في بيان مدى ثبات الاستبانة على اختبار عينة من الاستبانات لفترتين مختلفتين مما بين عشرة ايام بين فترة واخرى وكانت الاستجابة عالية وبلغت 96%، ثم استخدم الباحثان ايضا الاتساق الداخلي بين اسئلة الاستبانة لمقايير البحث باستخدام معامل بيرسون ، وبلغت درجة الاتساق عامة للمتغيرات 82% وهي درجة مقبولة جداً .

بينما المحور الثاني يختص بالأداء المتوازن اما المبحث الثالث يضم الجانب العملي ويشمل وصف عينة البحث ،وصف وتشخيص متغيرات البحث ثم بيان مدى صحة فرضية البحث ، في حين الفصل الرابع خصص لبيان الاستنتاجات والتوصيات .

## 2. المنهجية العلمية

### 1.2. مشكلة البحث:

تعد مهارات القادة الاستراتيجيون منطلق اساسي لنجاح اي عمل استراتيجي في اي منظمة وهذا امر قد لا يختلف عليه احد ، لذا قد تتباين المهارات من قائد الى اخر وبالتالي تختلف مستويات النتائج المتحققة ، وخاصة فيما يتعلق باستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ومدى نجاحها ايضا يتأثر بمدى قوة المهارات التي يتصف بها القادة الاداريون ، لذلك ارتى الباحثان الى تناول مشكلة البحث الجانبين، النظري والعملي وفق التساؤلات التالية :-

#### 1.1.2. الجانب النظري:

- ما هي المهارات الاستراتيجية واهميتها ؟

- ما هي ابعاد بطاقة الاداء واهميتها الحيوية؟

- ما مدى توافر المهارات الاستراتيجية في القادة الاداريين والعلميين في الجامعة المبحوثة؟

#### 2.1.2. الجانب العملي:

- ما هي العلاقة بين المهارات الاستراتيجية وفاعلية تطبيق بطاقة الاداء المتميز في تقييم اداء الجامعة المبحوثة؟

- ما هو تأثير المهارات الاستراتيجية في فاعلية الاداء المتوازن في الجامعة المبحوثة؟

### 2.2.اهمية البحث:

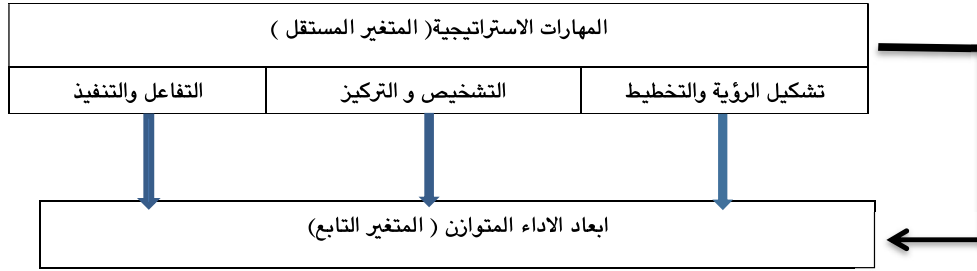
1- تنطلق اهمية البحث من اهمية الجامعة المبحوثة في اقليم كوردستان بشكل عام ومدينة دهوك بشكل خاص ، وذلك من دورها في تقوية المعارف العلمية والعملية للكوادر الوسطية التي تعد محور المنظمات جميعاً تعليمية كانت ام انتاجية ام خدمية .

2- كما تتضح اهمية البحث من اهمية الربط بين المهارات الاستراتيجية للقادة الاداريين والعلميين و ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ، حيث معظم البحوث لم تتناول ذلك الربط الحيوي بين المتغيريين .

### 3.2.اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق هدف رئيسي وهو بيان أثر المهارات الاستراتيجية لدى القياديين في فاعلية تحقيق الاداء المتوازن فضلاً عن تحقيق الاهداف الاتية :-

## 7.2. نموذج البحث



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان

## 8.2. الدراسات الاساسية السابقة للبحث

كما يمكن تعريف مهارات القيادة الاستراتيجية بأنها تعني الوصول بالعمل الى درجة من الدقة التي تسير اجراءه في أقصر وقت ممكن و بأقل تكلفة. وعادة ما تتكون من ثلاث عناصر هي: (السرعة. الدقة. الفهم).

ومهارات القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده بالاضافة الي علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وبالموظفين، اذ انه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطه ومهامه القيادة بما ستلائم مع تحقيق اهداف التنظيم (الدويني، 2005، 27). وتأسيساً على ما سبق يمكن إعطاء تعريفاً اجرائياً للمهارات القيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من المهارات الملموسة والغير الملموسة يمتلكها القائد لفهم عمله وممارسة نشاطه داخل المنظمة، بالاضافة الي قدرتها للتعامل مع الافراد بما يحقق التوافق بين اهداف المنظمة واهداف الافراد العاملين.

2.1.3. أنواع مهارات القيادة الاستراتيجية: اتجه الباحثون في مجال الإدارة إلى اعتماد تقسيم معاصر للمهارات القيادة الاستراتيجية يركز على جانبين أساسيين من المهارات، الجانب المعنوي غير الملموس المتمثل بالجانب الإنساني والاجتماعي (المهارات السلسلة Soft Skills) والجانب المادي الملموس المتمثل بالجانب الفني من المهارات (المهارات الصلبة Hard Skills).

### • المهارات السلسلة: وتنقسم الي

أ. مهارات الاتصال: إن التعبير عن رغبات وأفكار الموظف بشكل واضح وفعال يمثل نصف عملية الاتصال التي يحتاجها لفاعلية العلاقة مع الآخرين ويتمثل النصف الثاني في الإنصات وفهم ما يريد الآخرون، القائد الناجح يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، فهو مستمع جيد يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله، كذلك يتمتع بالقدرة على خلق روح الالفة مع اي انسان. (المسروري، 2004، 10).

ب. مهارة إدارة وبناء فرق العمل: إن بناء فرق العمل الفعالة يعد من لأهم أساليب التنمية الإدارية، وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية حيث إن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب

ارتكز الباحثان في تنفيذ فكرة البحث على استنباط المؤشرات الرئيسة للدراسات السابقة بعد دراسة فاحصة لها كونها من الدراسات الحديثة و المرتبطة بالمتغير المستقل للبحث، المهارات الاستراتيجية، لسلمى رحيمة (2012) ( دور مهارات القيادة الاستراتيجية للتهيؤ لضغوط العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادة العسكريين )و كانت اعتمدت الدراسة على المهارات الاتية (الرؤية ، التركيز و التنفيذ ) وقد توصلت الدراسة الى نتيجة رئيسة هي وجود علاقة ارتباط وأثر للمهارات الاستراتيجية في مواجهة او التهيؤ لضغوط العمل في منظمات عسكرية كما استند الباحثان في اختيار المتغير المعتمد للبحث ( الاداء المتوازن)، كونه من المتغيرات التنظيمية الحيوية والشاملة والمرتبطة باهداف المنظمات كافة وخاصة التعليم التقني العالي منها وذلك على دراسة العسيري، ابراهيم أحمد (2010)(متطلبات اعداد بطاقة الأداء المتوازن وبرنامج للتدريب) في دار التقنية للاستشارات. تناولت الدراسة ابعاد الاداء المتوازن ( البعد البشري، البعد العملياتي، البعد المالي و التعليم والنمو)، وقد استهدفت الدراسة نحو تحديد ابعاد عامة لتقييم الاداء المنظمة ونوهت الى انه قد تختلف بعض الابعاد من منظمة الى اخرى حسب طبيعة عملها مثلاً البعد العملياتي في منظمات صناعة المنتج السلعي قد يختلف عنه في منظمات صناعة الخدمة منه المنظمات التعليمية .

## 3. الجانب النظري (القيادة الاستراتيجية و الاداء المتوازن).

### 1.3. مهارات القيادة الاستراتيجية:

1.1.3. مفهوم مهارات القيادة الاستراتيجية :وينبغي قبل التطرق الي أنواع هذه المهارات، يجب التعرف على مفهوم مهارات القيادة الاستراتيجية. لذلك يمكن تعريف مهارات القيادة الاستراتيجية بأنها "مهارات غير ملموسة ويصعب ملاحظتها مثل مهارة الإنصات وأخذ زمام المبادرة وتشمل المهارات المنطقية والعقلية والتواصل ومهارات الشخصية الذاتية وكذلك مهارات القيادة(احمد و محمد، 2012 ، 209).

ز. **مهارة إدارة التغيير التنظيمي:** القائد الناجح يرحب بالتغيير، وفي واقع الامر يعد التغيير جزءاً من تصرفاته اليومية. فهو لا يحب الرؤيتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الاعمال مزت متكررة لكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة والتكيف التنظيمي يستلزم من القائمين على إدارة المنظمة والشرع بإحداث التغيرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. (المسروري، 2004، 10).

ح. **مهارة القيادة:** تشكل القيادة عنصراً حيوياً في حياة المنظمات بوصفها عملية متكاملة تستوعب معطيات التراكم المعرفي في مجال القيادة من حيث السمات والسلوك والمواقف والتحديات التي تواجهها المنظمات في إطار الريادة والشفافية والمواطنة حتى أصبحت القيادة ركيزة المنظمات الأساسية في التعامل مع التحديات التي تواجهها (احمد ومحمد، 2012، 205).

ط. **مهارة الثقة الشخصية:** مهارة الثقة الشخصية تعد ظاهرة تتخلل كل جوانب المنظمة. فهي تمكن العاملين من الإقدام على المجازفات، (فعندما تكون هناك ثقة يكون لدى العامل إحساس بأن الآخرين لن يستغلوه). وتستند الثقة إلى توقع العامل بأنه سيجد ما توقعه وليس ما كان يخافه (أحمد ومحمد، 2012، 213).

م. **مهارة إدارة الذات:** تعني الإدارة الذاتية الاستراتيجيات التي تسهل السلوكيات وتشجعها التي تقلل من حالة الانحراف عن المعايير وتنقسم الإدارة الذاتية قسمين المفهوم الذاتي أولاً والإدارة ثانياً. ويقصد بالمفهوم الذاتي " الطريقة التي يرى بها العاملون أنفسهم، والطريقة التي يعتقدون بأن الآخرين ينظرون بها إليهم"، وتتضمن إدارة الذات كل من مهارات إدارة النزاع كذلك إدارة الغضب وإدارة فرق العمل (أحمد ومحمد، 2012، 212).

● **المهارات الصلبة (Hard):** فتعرف بأنها " تلك المهارات التقنية المطلوبة في مجال العمليات والأدوات وفي مجال التقنيات" (Sukhoo, et.al., 2005, 93).

وعرفت بأنها "طرق إدارية أو تقنية لها علاقة بأعمال المنظمة وتستعمل في وظائف محددة أو في مجال معين لذلك سميت أيضاً (بمهارات المجال) (Rao, 2010, 1-2) ومن أشكال المهارات الأساسية على سبيل المثال لا الحصر مهارات برمجة الحاسوب، إتقان تشغيل الآلات والمكائن، إعداد التقارير والموازنات المالية... الخ.

وهناك تصنيف آخر لأنواع مهارات القيادة الاستراتيجية، حيث تظهر المراجعة الدقيقة لأنواع مهارات القيادة الاستراتيجية في الفقرة السابقة الى انه يمكن تحديد اهم المهارات للقادة الاستراتيجيين وقد استندت بعض الدراسات في ذلك منها دراسة ( جميل، 2010 : 145 ) و (Phipps, 2010: 86) وقد صنفت المهارات الاستراتيجية بـ ( تشكيل الرؤية ، التركيز ، التنفيذ ) وقد استفاد الباحثان من هذا التصنيف لتكوين ابعاد متكاملة للتعبير عن المهارات الاساسية للقيادة

الاقتصادي والاجتماعي فهو يسمح للموظف أن يكون أكثر رضا وانتماء للمنظمة وليس الهدف الرئيس لتشكيل فرق العمل جعل الموظف يتواءم مع ظروف العمل الحالية بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دوراً فعالاً في منظماتهم، وهكذا فالعمل الجماعي مهارة، وتشكيل فرق العمل مهارة أصعب (حمود واللوزي، 2008، 261-262).

ج. **مهارة ضغط العمل:** إن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العصر الحديث ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير في كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع لما تسببه من تكاليف باهظة من جراء علاج الأمراض والاضطرابات التي تنجم عنها أو تترافق معها. إن ضغوط العمل هي مشكلة عالمية وانتشرت بدرجة وبائية في كل أنحاء العالم (الشطي، 2008، 2-4).

د. **مهارة إدارة النزاع:** وهو عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك احد أطرافها إن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه ويخلق لديه شعوراً بالإحباط ويقوم بسلوك معين قد ينهي الصراع، أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار النزاع (القريوتي، 2008، 355).

هـ. **مهارة إدارة الوقت:** عرف إدارة الوقت بأنها هي القدرة على تحكم الفرد حياته و الاحساس بالإنجاز الشخصي والرضا فيمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وارتبط مفهوم الندرة بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع وكما يصر الاقتصاديون على وجوب استغلال هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى لها المجتمع بشكل عام لابد من استغلاله بطريقة فعالة بالإمكانيات الشخصية المتاحة كافة للوصول إلى الأهداف. وارتبط مفهوم الوقت بعدة جوانب منها الفلسفي والاقتصادي والإداري، وما يهمنها هو الجانب الإداري، إن ارتباط إدارة الوقت بالعمل الإداري لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه للأنشطة الإدارية كافة التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي لتحقيق الاستثمار الأقصى للوقت والوصول إلى الأهداف (الزهراني، 2010، 59).

و. **مهارة الإبداع:** حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة أو التنافسية فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية ، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة ، اقتصاديات المعلومات التي تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع . لذلك يمكن تعريف الإبداع بأنه مجهود ذهني، له هدف مباشر ومركز، ويتطلب تفكيراً لا شعورياً كما يتطلب خلفية وسائدة، كما يمكن تعريف الإبداع أيضاً بأنه مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة (الهذلي، 2010، 37-38).



الدرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الدرجة بالنسبة للاستراتيجيات (المغربي، 1999: 19).

3- تعني خطوة البداية لعمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة (عبد اللطيف وتركان، 2006: 144).

تأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأنها عملية متكاملة تبدأ من الرؤية وتمت بالاستراتيجية نحو بلوغ أهداف شاملة للمنظمات المختلفة وذلك في المجال الاستراتيجي والعملياتي والمالي والافراد وتقديم صورة عن تلك المجالات تعبر عن مدى تحقيقها من قبل ادارة المنظمة

• اهمية الاداء المتوازن: يمكن تلخيص اهم فوائد تحقيق الاداء المتوازن بالاتي:-

1-كونها مقياس بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة.

2-عملية ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى. (العمرى، 2008: 26)

3-تمكن المنظمة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.

4-المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون. (زغلول 2010: 16)

5-توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء.

6-تبقى المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء المنظمة لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

7-منطلق اساسي لبناء قاعدة بيانات عن الاداء المالي والعمليات الداخلية والموارد البشرية والزبائن ،بالتالي تكون سند داعم لنظام المعلومات في المنظمة. (عبد المنعم، 2001: 262)

2.2.3. بطاقة الأداء المتوازن: اوضحت الكثير من المنظمات تولي اهتمام كبير نحو ضرورة اعداد بطاقة لتصوير ابعاد الاداء المتوازن كوسيلة لتقييم اداء المنظمة بشكل جديد ومتكامل وشامل (المغربي، 1999: 19) وتتلخص الاقسام الرئيسة للبطاقة من ابعاد

الاداء المتوازن للمنظمات وتوضيح الربط المنطقي بينها

لتكون اداة دراسة وتحليل لأداء المنظمة في اي وقت يرغبه الادارة وكما موضح في الشكل ( 2 ) الآتي:

الاستراتيجيين كابعاد للمتغير المستقل للبحث وهو ( مهارات القيادة الاستراتيجية ) وهي الاتي : ( جميل، 2010: 145 ) .

1- تشكيل الرؤيا والتخطيط: يقصد بهما براعة القائد في تكوين الصورة المثالية في مخيلته عن ما ستكون عليه المنظمة في المدى البعيد من ثم قدرته على صياغة الاستراتيجية المناسبة التي تتضمن خطط مرنة وواقعية وموضوعية ومتناسقة لتجسيد صورة المنظمة المثالية في حاضرها الذي يعد الأساس لتحقيق الغايات الرئيسة في المدى البعيد الذي يعبر عن لمستقبل المنظمة .

2- التشخيص والتركيز: يشير الى قابلية القائد على التشخيص الصحيح للمشاكل المتوقعة حدوثها في مسيرة المنظمة القادمة وتوجيه الجهود الفنية والبشرية بنظم عمل ملائمة لمعالجتها بطرق علمية تحقق الوفورات الاقتصادية والكفاءة الانتاجية في صناعة السلع والخدمات لاشباع حاجات جمهورها الداخلي والجمهور الخارجي الحالي والمحتمل.

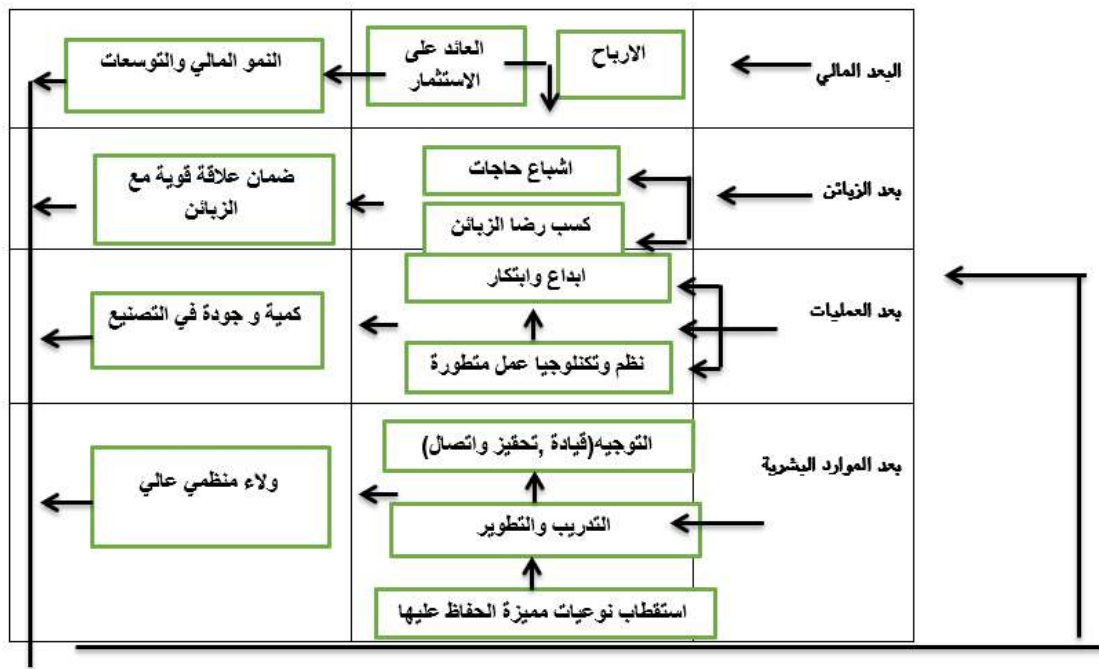
3- التفاعل والتنفيذ: يمثل تميز القائد في تحفيزه الالهامي وتأثيره الكارزمي على الافراد العاملين والمتعاملين معه لتوليد الدافعية ورفع الروح المعنوية لديهم وشحذ همهم لتنفيذ الخطط المرسومة بمعايير ضمن مواصفات الجودة العالمية لتحقيق التفوق التنافسي بالمنتوج الذي تقدمه المنظمة لبيئة الاعمال المحيطة بها.

2.3. الاداء المتوازن:

1.2.3. مفهوم الاداء المتوازن تشير المراجعة الادبية للكتب المتخصصة الى انه بداية ظهور اولى الدراسات كنقطة بداية في فترة السبعينات من القرن العشرين حيث قامت مجموعة من الاكاديمين بتقديم اسلوب يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة واستراتيجية المنظمة ومخذي القرارات واعتبرت بمثابة لوحة التحكم والسيطرة حيث استند عليها المدير لادارة العمليات، (زغلول 2010: 12) وكانت الدراسات في فرنسا بالتحديد. ثم جاءت الخطوة الثانية في تطوير الفكرة وتقديم لوحة السيطرة على هيئة بطاقة الاداء المتوازن لاول مرة من قبل روبرت وكابلان ونوقشت في جامعة هارفرد في 1992. (Robertt & David 1998:107) ولتوضيح المقصود ببطاقة الاداء المتوازن سنتناول بعض اهم الآراء التي قدمت مفهوما لها وكما يلي:-

1- هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات إستراتيجية شاملة. (المنعم، 2001: 259)

2- بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها و من تحديد العوامل



شكل (2) العلاقة الاستراتيجية لأبعاد الاداء المتوازن

المصدر : اعداد الباحثان

حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع ابعاد هي (عبد اللطيف وتركان، 2006: 134-135):

أ. **البعد المالي:** يشمل هذا البعد أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، اما المنظمات غير الهادفة للربح ومنها التعليمية فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية بعد التحولات في التوجه العالمي في الآونة الأخيرة نحو خصصة قطاعات المجتمع مثل الصحة، التعليم والكهرباء... الخ بسبب الازمات الاقتصادية.

ب. **بعد الزبائن:** اضحى لازماً على المنظمة إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات زبائنها لأن هؤلاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس علاقة الزبون بالنسبة للمنظمة من خلال رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب الزبون، و ربحية الزبون

ج. **بعد العمليات:** يشير إلى الأنشطة الأساسية التي على المنظمة القيام بها بشكل كفوء وفعال من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضاً من الأنظمة المهمة

يتضح من الشكل ( 2 ) انه من خلال العلاقة والخريطة الاستراتيجية يمكن للمنظمة الوصول الى الاداء المتوازن الذي يجعلها متفوقة في ميدان عملها وذلك ، فبعبدين المالي والموارد البشرية هما منطلق اساسي لتحقيق بعد العمليات والزبائن، لان اتوفر الاموال وادارتها بشكل ناجح يؤدي الى توفر امكانية التوجه بشكل صحيح نحو اشباع حاجات ورغبات الزبائن وذلك من خلال اعتماد نظم عمل متطورة واستخدام تكنولوجيا حديثة تمكن المنظمة من تصنيع الخدمة او السلعة وفق تطلعات الزبائن ، في بعد الموارد البشرية يعد ايضا الاساس في ادارة تبني نظم عمل متطورة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وذلك بالمهارات البشرية المتميزة وذات الاداء العالي. (العمرى، 2008: 30).

ويبين الشكل (2) انه كل بعد يؤدي الى تحقي هدف رئيسي للمنظمة فالبعد المالي من خلال الارباح والاستثمارات يحقق قابلية النمو والتوسع للمنظمة في مشاريع مستقبلية ، في حين بعد الزبائن من خلال اشباع حاجاته وكسب رضا الزبائن يتحقق هدف الولاء العالي تجاه المنظمة ، بينما بعد العمليات فان النظم المتطورة والتكنولوجيا الحديثة وحسن استخدامها يؤدي الى تحقيق التصنيع للمنتوج بنوعيات ومواصفات عالمية وحسب الكميات التي تسد حاجات الزبائن. ( عبد اللطيف وتركان، 2006: 138)

كما يشير الشكل (2) ايضا ان استمرارية محافظة المنظمة على الاداء المتوازن يتطلب اعتماد مبدأ التغذية الراجعة او العكسية لتقييم ومتابعة النتائج لتلافي الوقوع في اخطاء مستقبلية، أما فيما يتعلق بأبعاد الأداء المتوازن هو مقياس نابع من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي

د. يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، (190: 2002 Alain،)

هـ. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية. (عبد اللطيف وتركان، 2006: 140)

و. يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً و أفقياً في الوقت المحدد.: (170 Jaques, 1998)

ز. يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.

#### 4. الجانب العملي

##### 1.4. وصف عينة البحث:

استهدف الباحثان مجتمع جامعة دهوك التقنية لانجاز البحث الحالي وقد اعتمد على تحديد عينة من مجتمع البحث حسب الخصائص القيادية والعلمية والادارية ( مساعدي رئيس الجامعة وعمداء الكليات والمعاهد ورؤساء الاقسام العلمية والوحدات الادارية ) لتكون الآراء المستسقة موزعة على مختلف المستويات القيادية في الجامعة بقصد تحقيق الواقعية والشمولية في الاجابات من قبل افراد العينة ، ولمعرفتهم الدقيقة بطبيعة العمل في الجامعة، وقد بلغ حجم العينة ( 30 فرداً). وفيما يأتي وصف لبعض الخصائص الشخصية لافراد العينة :-

جدول ( 1 ) : وصف افراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
الذكور	26	87
الإناث	4	13
المجموع	30	100%
العمر	التكرار	النسبة المئوية %
20-30	4	13
31-40	16	54
41-50	6	20
51 فأكثر	4	13
المجموع	30	100%
مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	4	13

(استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...) ونظام المعلومات لتوفير المعلومات بمواصفات عالمية وأوقات مناسبة لإسناد عملية اتخاذ القرارات .

د. بعد التعلم وتنمية الموارد البشرية: يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للزبائن و المساهمين، ويؤكد على التعلم و النمو للموارد البشرية لتكون ماهرة وبمعدنويات عالية وذلك من خلال جذب الموارد البشرية واختيار الافضل منها والمحافظة عليها واعتماد (التعليم ، التطوير ، قياس رضا الافراد، اخلاص الافراد و إنتاجية الافراد ) كمنطلق لتحقيق الولاء العالي للموارد البشرية نحو المنظمة. 3.2.3. خصائص الاداء المتوازن: يعد كل من روبرت وكابلان (Robert.S. Kaplan) من اشهر من قدم مقياس الاداء المتوازن كأداة متكاملة و مركبة لقياس و إدارة الاداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، و نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الاداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الاداء الاستراتيجي، ويمكن بيان اهم خصائص بطاقة الاداء المتوازن بما يلي:

أ. يعد مقياس الاداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الاداء المالي و منظور العلاقات مع الزبائن و منظور عمليات الداخلية و منظور الموارد البشرية. ( عبد اللطيف وتركان، 2006: 140).

ب. يقوم مقياس الاداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً و مالياً. (حسين، 2001: 276)

ج. يربط مقياس الاداء المتوازن مؤشرات الاداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية وحدات الأعمال. (عبد اللطيف وتركان، 2006: 140).

37	11	10-5 سنة
23	7	16-11
17	5	22-16
3	1	28-23
7	2	29 فأكثر
%100	30	المجموع
النسبة المئوية %	التكرار	التحصيل العلمي
7	2	دبلوم
30	9	بكالوريوس
56	17	ماجستير
7	2	دكتوراه
%100	30	المجموع
النسبة المئوية %	التكرار	المصب الوظيفي
50	15	مدير وحدة
32	11	رئيس قسم
14	4	العمادة
4	1	معاون رئيس الجامعة
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبانة .

الجامع بلغت اقل نسبة وبلغت 4% ، وتجدر لاشارة الى منطقية هذا التسلسل للنسب في هذا المحور لانه كلما تقدمنا في السلم الوظيف الى قمة الهرم الوظيفي للجامعة يقل عدد القادة .

#### 2.4. وصف الاستبانة:

تتكون الاستبانة من متغيريين الاول متغير مستقل (مهارات القيادة الاستراتيجية ) والثاني المتغير المعتمد (الاداء المتوازن) وتضمن كل متغير مجموعة اسئلة تعبر عن طبيعة مؤشرات المتغير بأسلوب يعتمد الاختصار والتركيز في المعنى والكلمات الواضحة والغير مبهمه، ليسهل لمختلف افراد العينة فهم كل مؤشر، وكان مجموع الكلي للأسئلة ( 24 ) واختصت الاسئلة من( 1 - 12 ) للمتغير المستقل بينما الاسئلة من ( 13 - 24 ) عبرت عن المتغير التابع .وكما موضح في الملحق ( 1 ) .

#### 3.4. وصف وتشخيص متغيري البحث:

استند الباحثان في وصف متغيري البحث ( مهارات القيادة الاستراتيجية و الاداء المتوازن ) على بعض المقاييس الاحصائية منها التكرارات ،النسبة المئوية ،الوسط الحسابي الفرضي (الموزون ) والانحراف المعياري . وكما موضح في الجداول التالية :-

#### 1.3.4. وصف المتغير المستقل ( المهارات الاستراتيجية ):-

- الجنس :- تشير بيانات الجدول ( 1 ) الى ان غالبية افراد العينة هم من الذكور وبلغت نسبتهم 87% في حين الاناث بلغت نسبتهم 13% - العمر :- تظهر بيانات الجدول ( 1 ) ان معظم افراد العينة من الفئة العمرية ( 31 - 40 ) حيث بلغت نسبتهم 54% ويليهما من الفئة العمرية ( 41 - 50 ) وبلغت نسبتهم 20% ثم ياتي الافراد من الفئة العمرية ( 20 - 30 ) وبلغت نسبتهم 13% وكذلك الافراد من الفئة العمرية ( 51 فأكثر ) بلغت نفس النسب السابقة 13%، بينما الفئة العمرية اقل من 20 ستة كانت نسبتهم 0 وذلك يعني ان القادة الاداريين يتركزون على ذوي الخبرة والخدمة الطويلة .

- التحصيل العلمي :- تبين بيانات الجدول ( 1 ) ان اكثرية افراد العينة هم من حملة شهادة الماجستير وقد بلغت نسبتهم 56% ويليهما الافراد من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 30% ثم ياتي الافراد من حملة شهادة الدكتوراه والدبلوم بنسبة 7% لكل منهما ، وذلك يعكس مدى اهتمام ادارة الجامعة في تكليف الافراد بمناصب قيادية على التحصيل العلمي العالي .

- المنصب الوظيفي :- يشكل افراد العينة في المنصب الوظيفي مدير وحدة غالبية العينة وبلغت نسبتهم 50% ويليهما رؤساء الاقسام العلمية وبلغت نسبتهم 32% ثم يليهما الافراد في منصب عميد الكلية او المعهد وقد شكلت نسبتهم 14% من حجم العينة اما معاون رئيس

جدول ( 2 ) : وصف مهارات الرؤيا والتخطيط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										المتغيرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.850	4.033	0	0	6.7	2	13.3	4	50	15	30	9	X1
0.833	3.833	3.3	1	3.3	1	13.3	4	66.7	20	13.3	4	X2
1.066	3.966	3.3	1	3.3	1	26.7	8	26.7	8	40	12	X3
1.006	3.566	3.3	1	10	3	30	9	40	12	16.7	5	X4
0.938	3.849	المعدل العام										

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss على الحاسبة الالكترونية

الجامعة خطط متنوعة فاعلة تؤدي الى تحقيق الصورة المميزة التي تتوقعها في الامد البعيد. ( جاء ثالثا في الترتيب من حيث الاهمية لانه الوسط الحسابي بلغ 3.833 وبلغ الانحراف المعياري له 0.833 في حين المتغير X4 (يشعر القادة العلميين والاداريين في الجامعة بمصادقية الرؤيا و برامج الخطط المتنوعة والسيناريوهات التي تعتمد في مواجهة التغيرات الفجائية. ) جاء في الاخير من حيث الاهمية حسب اجابات افراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي 3.566 وانحراف معياري بلغ 1.006.

توضح بيانات الجدول ( 2 ) ان المتغير X1 (تعول كثيرا ادارة الجامعة على توقع الصورة المميزة التي يجب ان تكون عليها الجامعة في المدى البعيد) جاء بالترتيب الاول من حيث درجة الاهمية حسب اجابات افراد العينة المبحوثة وقد بلغ الوسط الحسابي 4.033 وانحراف معياري بلغ 0.850 ، ويليه بالترتيب ثانيا من حيث الاهمية وفق اجابات افراد العينة المتغير X3 (تعتمد ادارة الجامعة على نقاط قوتها في تنفيذ الخطط وتطوير نقاط ضعفها لتتوازن مع قوتها والتواصل على تعزيزها لتكون مصادر تنافسية ) وقد بلغ الوسط الحسابي له 3.966 وبلغ الانحراف المعياري له 1.066 ، بينما المتغير X2 (تتبنى ادارة

جدول ( 3 ) : وصف التشخيص والتركيز

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										المتغيرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.944	3.733	3.3	1	3.3	1	30	9	43.3	13	20	6	X5
1.033	3.633	3.3	1	13.3	4	16.7	5	50	15	16.7	5	X6
1.124	3.666	6.7	2	6.7	2	23.3	7	40	12	23.3	7	X7
0.899	3.666	0	0	10	3	16.7	5	50	15	23.3	7	X8
1	3.674											المعدل

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss على الحاسبة الالكترونية

اجراءات تربط العمليات التعليمية للجامعة نحو خدمة المجتمع . ) كانا في الترتيب ثانيا من حيث اهمية اجابات افراد العينة وقد بلغ الوسط الحسابي لكليهما 3.666 في حين بلغ الانحراف معياري لهما 1.124 و 0.899 على التوالي . اما المتغير X6 (تمتلك ادارة الجامعة مهارات تحديد السبب والنتيجة للمشاكل التي تحدث في ميدان عملها .) احتل اقل اهمية حسب اجابات افراد العينة وبلغ الوسط الحسابي له 3.633 وانحراف معياري بلغ 1.033

يبين الجدول ( 3 ) ان المتغير X5 (تتميز ادارة الجامعة بقدرة عالية في توقع المشاكل المحتملة في مسيرة التعليم. ) احتل الترتيب الاول من حيث الاهمية وفق اجابات افراد العينة وبلغ الوسط الحسابي 3.733 وانحراف معياري بلغ 0.944 ، وذلك يعني أن معدل اجابات العينة ايجابية كونها تقترب من الوسط الموزون وهذا ما يعبر عنه الانحراف المعياري، بينما المتغير X7 (تتصف ادارة الجامعة بمعرف قوية بالاعمال الجوهرية للجامعة والتوجه الفاعل نحو توظيف الاعمال المساعدة لدعمها. ) و X8 (تركز ادارة الجامعة على تبني سلسلة

جدول ( 4 ) : التفاعل والتنفيذ

ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة							
			أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق	
			(5)		(2)		(3)		(4)	
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X9	0.961	3.8	6	20	2	6.7	5	16.7	16	53.3
X10	0.844	3.9	8	26.7	1	3.3	9	30	12	40
X11	0.964	3.966	10	33.3	3	10	5	16.7	12	40
X12	0.944	3.933	9	30	3	10	5	16.7	13	43.3
المعدل	0.928	3.899								

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss على الحاسبة الالكترونية

الاهمية وفق اجابات العينة وبلغ الوسط الحسابي له 3.9 وبأنحراف معياري بلغ 0.844، في حين المتغير X9 (تتمتع ادارة الجامعة بثقة عالية وسمعة حسنة بين افرادها) كان في الترتيب الاخير من حيث الاهمية بناء عللا اجابات العينة المبحوثة وبلغ الوسط الحسابي له 3.8 وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.961.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن استنباط الجدول ( 5 ) لتوضيح ترتيب المؤشرات الخاصة بالمتغير المستقل (المهارات الاستراتيجية) حسب قيمة المعدل العام للأوساط الحسابية والمعدل العام للانحرافات المعيارية والمبينة في الجداول ( 2 ، 3 ، 4 ) السابقة وكما موضح بالجدول الاتي :

جدول ( 5 ) ترتيب اهمية مؤشرات المتغير المستقل (المهارات الاستراتيجية)

مؤشرات مهارات القيادة الاستراتيجية	الترتيب حسب الاهمية من وجهة نظر افراد العينة	المعدل العام للأوساط الحسابية	المعدل العام للانحرافات المعيارية
التفاعل والتنفيذ	الاول	3.899	0.928
الرؤيا والتخطيط	الثاني	3.849	0.938
التشخيص والتركيز	الثالث	3.674	1

المصدر: اعداد الباحثان

حسب المعدل العام للأوساط الحسابية ، ويوضح الجدول نفسه ايضا وجود تجانس في الاجابات على الاسئلة للمؤشرين (التفاعل والتنفيذ والرؤيا والتخطيط ) لان تشتت الاجابات وانحرافات عن الوسط قليلة وهذا ما تبينه قيمة الانحرافات المعيارية ، وضعف التجانس في الاجابات على المؤشر ( التشخيص والتركيز) لتباعد الاجابات عن الوسط حيث بلغ المعدل للانحرافات عن الوسط ( 1 ) .

2.3.4. وصف وتشخيص المتغير المعتمد (ابعاد الاداء المتوازن) :

تشير بيانات الجدول ( 4 ) ان المتغير X11 ( تهتم ادارة الجامعة بتحقيق طموحاتها ووعودها الى افرادها والمجتمع من خلال الالتزام بتنفيذ رسالتها العلمية. ) جاء اولاً من حيث درجة الاهمية حسب اجابات العينة المبحوثة وذلك حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.933 وبأنحراف معياري 0.944 ، بينما جاء المتغير X12 (توظف ادارة الجامعة اقصى طاقاتها نحو التنفيذ الكفوء والفاعل لخطتها ) احتل الترتيب الثاني من حيث اجابات العينة وقد بلغ الوسط الحسابي 3.933 وبأنحراف معياري بلغ 0.944 ، ثم يأتي المتغير X10 (تحرص ادارة الجامعة نحو تاسيس علاقة فريدة مع منظمات التعليم العالي في المجتمع المحلي والخارجي . ) في الترتيب الثالث من حيث

نستنتج من بيانات الجدول ( 5 ) ان بعد المهارات الاستراتيجية (التفاعل والتنفيذ ) في عينة البحث احتلت المرتبة اولاً من حيث اهميتها وفق اجابات افراد العينة وقد بلغ المعدل العام للأوساط الحسابية 3.899 للانحرافات المعيارية بلغ المعدل العام 0.928، بينما مهارات الرؤيا والتخطيط احتلت المرتبة الثانية من حيث الاهمية من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة ، وجاءت في الترتيب الاخير مهارات التشخيص والتركيز . اضافة الى ذلك تعكس لنا بيانات الجدول ( 5 ) ان المتغير المستقل يقع ضمن مستوى الاجابة للتقييم من الاستبانة بوزن (4 اي اتفق)

جدول ( 6 ) : وصف وتشخيص البعد المالي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										المتغيرات
		مقياس الاجابة										
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.022	3.7	3.3	1	10	3	20	6	46.7	14	20	6	X13
1.137	3.5	3.3	1	16.7	5	30	9	26.7	8	23.3	7	X14
1.167	3.5	6.7	2	16.7	5	13.3	4	46.7	14	16.7	5	X15
1.108	3.566											المعدل

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss على الحاسبة الالكترونية

نستدل من الجدول ( 6 ) ان المتغير X13 تتميز الجامعة بقابليتها المتغيرين X14 ( يشعر الافراد بالنمو والتوسع المتواصل للجامعة في كل سنة مالية . ) وX15 (تتمتع ادارة الجامعة بقدرة عالية في توليد موارد مالية لمواجهة الازمات المالية المتتالية في السنوات الماضية والحالية . ) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لكل منهما 3.5 وكانت قيمة الانحراف المعياري لكل منهما 1.137 و 1.167

جدول (7): وصف وتشخيص التعلم والتنمية للموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										المتغيرات		
		لا أتفق بشدة				لا أتفق		محايد		أتفق			أتفق بشدة	
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1.162	3.6	10	3	3.3	1	23.3	7	43.3	13	20	6	X16		
1.101	3.6	6.7	2	6.7	2	26.7	8	40	12	20	6	X17		
1.061	3.9	3.3	1	10	3	10	3	46.7	14	30	9	X18		
1.08	3.7											المعدل		

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss على الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول ( 7 ) ان المتغير X18 (تتصف بجديتها في توفير بيئة عمل مناسبة وتأمين حقوق مواردها البشرية للحفاظ على بقاءها في خدمة الجامعة ) يأتي في مقدمة المتغيرات المتعلقة بالتعلم وتنمية الموارد البشرية وفق اجابات عينة البحث حيث بلغ الوسط الحسابي 3.9 والانحراف المعياري 1.061 بينما المتغيرين X16 (تحرص ادارة الجامعة على تبني استراتيجية استقطاب المهارات العلمية الكفوءة للعمل معها وتوفير فرص التقدم في حياتهم الوظيفية داخل الجامعة. ) وX17 (تهتم ادارة الجامعة بتعليم وتنمية مواردها البشرية العلمية والادارية بالطرق والوسائل المتطورة والفاعلة وبشكل مستمر .) احتلا المرتبة الثانية من حيث الاهمية بناء على اتفاقات افراد عينة البحث وهذا يظهر من أجابات افراد العينة وقد بلغ الوسط الحسابي لكل منهما 3.6 والانحراف المعياري بلغ 1.101 و 1.162 على التوالي

جدول ( 8 ) : وصف وتشخيص العمليات الداخلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										المتغيرات		
		لا أتفق بشدة					أتفق بشدة							
		لا أتفق		محايد		أتفق		لا أتفق		محايد			أتفق	
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			(6)	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
1.028	3.9	3.3	1	6.7	2	16.7	5	43.3	13	30	9	X19		
0.897	3.766	0	0	10	3	23.3	7	46.7	14	20	6	X20		
1.195	3.533	6.7	2	10	3	33.3	10	23.3	7	26.7	8	X21		
1.04	3,733											المعدل		

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss على الحاسبة الالكترونية

الطالب والمجتمع . ) حيث بلغ الوسط الحسابي 3.766 وبأنحراف معياري 0.897 ، بينما المتغير X21 (تجسد ادارة الجامعة في عملية التدريس وانجاز البحوث العلمية مبادئ المشاركة والمرونة والموثوقية في بناء العقلية للاستاذ والطالب معا . ) حاز على اقل درجة من الاهمية حسب اجابات العينة وقد بلغ الوسط الحسابي 3.533 وبأنحراف معياري 1.195.

نلاحظ من الجدول ( 8 ) ان المتغير X19 (تهتم ادارة الجامعة بتقنين طرق التعليم وفق معايير جودة التعليم العالي الذي يوازي الجامعات العريقة في المجتمع المحلي والعالمي . ) يمثل اكثر المتغيرات ايجابية حسب اجابات افراد عينة البحث وقد بلغ الوسط الحسابي 3.9 وبأنحراف معياري 1.028 ويليه المتغير X20 (تحرص ادارة الجامعة عل تحقيق التنسيق والتكامل بين المناهج العلمية لاقسامها العلمية لضمان وحدة المقياس والتنفيذ وذلك لتقديم خدمة التعليم تنفع

جدول ( 9 ) : وصف وتشخيص الزبائن

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										ت
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.098	3.633	6.7	2	6.7	2	23.3	7	43.3	13	20	6	X22
1.142	3.266	10	3	13.3	4	26.7	8	40	12	10	3	X23
0.948	3.551	6.7	2	3.3	1	23.3	7	56.7	17	6.7	2	X24
1.062	3.483											المعدل

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss على الحاسبة الالكترونية

بها في تبني خططها المستقبلية. ) جاء ثالثا في الترتيب من حيث الاهمية وفق اجابات عينة البحث حيث بلغ الوسط الحسابي 3.266 وبأنحراف معياري 0.948. وبناء على ما تقدم يمكن ان نستخدم الجدول ( 10 ) لتوضيح ترتيب المؤشرات الخاصة بالمتغير المعتمد (ابعاد الاداء المتوازن) حسب قيمة المعدل العام للأوساط الحسابية والمعدل العام للانحرافات المعيارية والمبينة في الجداول ( 6 ، 7 ، 8 ، 9 ) الموضحة سابقا وكما في الجدول الاتي :

نستشف من الجدول ( 10 ) ان المتغير X22 ( تتصف ادارة الجامعة بحرصها الشديد على بناء علاقة مع المجتمع ) ياتي قي الترتيب الاول من حيث الاهمية استنادا لاجابات افراد العينة المبحوثة وقد بلغ الوسط الحسابي 3.633 وبأنحراف معياري 1.098، ويليه المتغير X24 ( تتميز الجامعة بسمعة علمية موثوقة فتكون قبولات الطلبة في الجامعة بتزايد هائل لمختلف اقسامها العلمية بشكل، كما تقل نسبة تنقلات الطلبة منها الى جامعات اخرى . ) ثانيا في الترتيب من حيث اجابات افراد العينة وبلغ الوسط الحسابي له 3.551، في حين المتغير X23 (تعتمد ادارة الجامعة على اراء الطلبة الخريجين والمنظمات المحيطة

جدول ( 10 ) : ترتيب اهمية مؤشرات المتغير المعتمد (ابعاد الاداء المتوازن )

مؤشرات الاداء المتوازن	الترتيب حسب الاهمية من وجهة نظر افراد العينة	المعدل العام للأوساط الحسابية	المعدل العام للانحرافات المعيارية
العمليات الداخلية	الاول	3.73	1.04
التعلم وتنمية الموارد البشرية	الثاني	3.7	1.08
البعد المالي	الثالث	3.56	1.108
الزبائن	الرابع	3.48	1.062

المصدر: اعداد الباحثان

#### 4.4. اختبار صحة فرضية البحث:

يستند الباحثان في اختبار صحة فرضيات البحث عل معامل الارتباط لبیان طبيعة العلاقة بين المتغيرين وعلى معادلة الانحدار لبیان اثر المتغير المستقل( مهارات القيادة الاستراتيجية على المتغير المعتمد ) (الاداء المتوازن) وكما ياتي :-  
4.4.1. اختبار الفرضية الاولى ( علاقة الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير المعتمد ) :-

نستنتج من بيانات الجدول ( 10 ) بان العمليات الداخلية في الجامعة حازت على المرتبة الاولى من حيث اهميتها وفق اجابات افراد العينة وقد بلغ المعدل العام للأوساط الحسابية 3.73 وللانحرافات المعيارية بلغ المعدل العام 1.04 بينما التعلم وتنمية الموارد البشرية احتلت المرتبة الثانية من حيث الاهمية من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة ، بينما احتل الترتيب الثالث من حيث الاهمية البعد المالي ، وجاء في الترتيب الاخير بعد الزبائن .



جدول ( 11 ): قيمة معامل الارتباط

قيمة المؤشر الكلي للارتباط R	قيمة الارتباط للمؤشرات	
	المتغيرات	المعتمد ( ابعاد الاداء المتوازن)
0.876**	المستقل ( مهارات القيادة الاستراتيجية )	0.894**
	التشخيص والتركيز	0.826**
	الرؤيا ولتخطيط	0.61**
	التفاعل والتنفيذ	

المصدر: اعداد الباحثان، الارتباط بمستوى دلالة معنوية 0.01.

ياتي بعده في درجة قوة ارتباطه بالاداء المتوازن حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.826 ، في حين المؤشر ( التفاعل و التنفيذ يرتبط بدرجة اقل منهما مع الاداء المتوازن وبلغت قيمة معامل الارتباط لهما 0.61.

2.4.4 . اختبار الفرضية الثانية ( اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد ):-

تبين بيانات الجدول ( 11 ) بان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري البحث بلغت 0.876 الارتباط وهي تدل على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية . وذلك يطابق صحة فرضية البحث.

كما نستنتج ممن بيانات الجدول ( 11 ) ان مهارات القيادة الاستراتيجية تختلف في درجة ارتباطها بالمتغير المعتمد ( ابعاد الاداء المتوازن ) وتشير ايضا ان مؤشر التشخيص والتركيز يرتبط بدرجة قوية معه وبلغت قيمة الارتباط 0.894 بينما مؤشر الرؤيا والتخطيط

جدول ( 12 ): اثر المتغير المستقل (المهارات الاستراتيجية ) في المتغير المعتمد ( ابعاد الاداء المتوازن )

Sig.	T	Beta	B	F	R <sup>2</sup>	R	مؤشرات الانحدار الخطي
				92.397	0.767	0.876	الثوابت
0.670	0.430	0	-0.173				XA المتغير المستقل

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss على الحاسبة الالكترونية XB المتغير المعتمد

التي تعتمد في مواجهة التغيرات الفجائية، وهذا يفسر بعدم وضوح الرؤية والاهداف لدى القادة العلميين والاداريين.

2- تبين نتائج البحث إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة ليس لهم القابلية الكافية على تشخيص السبب والنتيجة للمشاكل التي قد في ميدان عملها، وهذا يفسر بعدم قدرة القادة الاداريين والعلميين في الجامعة على تشخيص والتركيز على المشاكل التي قد تواجه المنظمة المبحوثة.

3- أظهرت نتائج البحث إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة لا يتمتعون بثقة كبيرة وسمعة حسنة بين أفرادها، أي إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة ليس لديهم التفاعل الجيد مع الافراد العاملين.

4- تظهر نتائج البحث إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة لا يتمتعون بقدرة عالية في توليد موارد مالية لمواجهة الازمات المالية المتتالية، بالإضافة الي إن الافراد في الجامعة لا يشعرون بالنمو المتواصل للجامعة في كل سنة مالية.

5- تبين نتائج البحث إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة لا يحرصون بشكل كبير على تبني استراتيجية استقطاب المهارات العلمية

نستخلص من الجدول ( 12 ) ان معامل التحديد R Square قد بلغت 0.767 وهي تعني وجود علاقة ارتباط تؤثر في المتغير المعتمد بمعنى كل تغير ايجابي في المهارات القيادة الاستراتيجية يؤثر 0.767 مرة في الاداء المتوازن . كما يشير الجدول الى ان قيمة F بلغت 92.397 وهي تؤكد علاقة الاثر بين متغيرين البحث وفق قيمة Beta للمتغير المستقل 0.876 اكبر من الصفر معامل بيتا الثابت، والاشارة الاخرى على وجود الاثر بين مهارات القيادة الاستراتيجية والاداء المتوازن هو قيم T الثابتة 0.430 هي اصغر من قيمتها المحسوبة للمتغير المستقل والتي بلغت 9.612، وذلك يبرهن صحة الفرضية الثانية للبحث .

## 5. الاستنتاجات والمقترحات

### 1.5. الاستنتاجات:

يمكن تحديد اهم الاستنتاجات المستخلصة من البحث في جانبه النظري والعملية بالنقاط الاتية :-

1- أظهرت نتائج البحث إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة لا يشعرون بشكل قوي بمصادقية الرؤى وبرامج الخطط والسيناريوهات

4- يجب على ادارة الجامعة امتلاك قدرات عالية في توليد الموارد المالية للجامعة لكي يشعر الافراد العاملين بالنمو والتوسع المتواصل للجامعة.

5- اهتمام ادارة الجامعة في تبني استراتيجية استقطاب المهارات العلمية والكفاءة وتنمية مواردها البشرية العلمية والادارية.

6- ضرورة زيادة اهتمام القادة الاداريين والعلميين بالعمليات الداخلية للجامعة والزبائن.

7- نوصي الباحثون نحو دراسات مستقبلية جديدة خدمة للمنظمات المختلفة بشكل عام وللجامعة والمكتبة العلمية فيها بشكل خاص، مثل علاقة الاداء المتوازن في تحقيق التفوق التنافسي للجامعة .

## 6. المصادر

### 1.6. المصادر العربية:

#### 1.1.6. الأطاريح والرسائل

جميل ،احمد نزار، ( 2010 )، تشكيلة الانماط القيادة المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين، رسالة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الذوي، فهد بن محمد، 2005، المهارات الادارية و الشخصية و علاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

الزهراي، حسن بن علي بن محمد، سنة 2010 م، افكار اللاعقلانية و علاقتها بإدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

العسيري، ابراهيم احمد، 2010، متطلبات اعداد بطاقة الاداء المتوازن وبرنامج للتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة.

الهدلي، رجوه بن سمران، 2010م، إدارة الذات و علاقتها بالأبداع الاداري لدي مديرات و مساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

#### 2.1.6. الدوريات

احمد، ميسون عبدالله و محمد، دينا مناف، انماط القيادة و دورها في تنمية مهارات العاملين ، مجلة تنمية الرافين، العدد 109 مجلد 34 لسنة 2012 جامعة الموصل، ص205.

حتيتة، سلمى رحيمة ، (2012) ، دور مهارات القيادة الاستراتيجية للتهيؤ لضغوط العمل دراسة استطلاعية ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4 العدد 9.

الكفاءة للعمل معها وتوفير فرص التقدم في حياتهم الوظيفية داخل الجامعة، بالاضافة الي ان القادة الاداريين والعلميين في الجامعة لا يهتمون بشكل كبير بتعليم وتنمية مواردها البشرية العلمية والادارية بالطرق والوسائل المتطورة والفاعلة.

6- أظهرت نتائج البحث إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة لا يجسدون في عملية التدريس وانجاز البحوث العلمية مبادئ المشاركة والمرونة والموثوقية بشكل كبير في بناء العقلية للأستاذ والطالب معا، وهذا يوضح بان هناك ضعف في العمليات الداخلية لادارة الجامعة.

7- تظهر نتائج البحث إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة لا يهتمون كثيراً بآراء الطلبة الخريجين والمنظمات المحيطة بها في تبني خططها المستقبلية، وهذا يفسر إن القادة الاداريين والعلميين في الجامعة غير قادرين على تلبية احتياجات ورغبات زبائنهم، وان هناك ضعف في الاهتمام بالزبائن لدى القادة الاداريين والعلميين في الجامعة.

8- تبين نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الاستراتيجية والاداء المتوازن وكان أعلى ارتباط هو التشخيص والتركيز.

9- يستنتج من نتائج تحليل علاقات الأثر ، وجود تأثير معنوي للمهارات الاستراتيجية على الاداء المتوازن.

### 2.5. المقترحات

في ضوء الاستنتاجات النظرية و نتائج التحليل الاحصائي يرى الباحثان من الضروري تقديم التوصيات والمقترحات الاتية لجامعة دهوك التقنية وذلك بقصد المساهمة المتواضعة لخدمة جامعتنا الموقرة وهي كما ياتي :-

1- ضرورة اهتمام القادة الاداريين والعلميين في الجامعة بمصادقية الرؤيا وبرامج الخطط المتنوعة والسيناريوهات التي تعتمدها في التغييرات الفجائية، وبالتالي التوجه المستمر نحو تفعيل مهارات الرؤيا والتخطيط الاستراتيجي في صياغة واعداد برامج الجامعة المستقبلية نحو الرقي الافضل باداء الجامعة المتوازن .

2- التأكيد على القادة الاداريين والعلميين في الجامعة على امتلاك مهارات تشخيص السبب والنتيجة للمشاكل التي تحدث في ميدان عملها، وبالتالي ضرورة امتلاك القادة الاداريين والعلميين في الجامعة مهارات التشخيص والتركيز للمشاكل التي قد تواجه المنظمة.

3- يجب على ادارة الجامعة أن تتصف بثقة عالية وسمعة حسنة بين افرادها وبالتالي أن تتصف بالتفاعل الجيد مع الافراد العاملين.

المسروري، مريم بنت سالم، 2004، القيادة، مركز التوجيه الوظيفي للنشر والتوزيع، كلية التجارة والاقتصاد، مسقط ، عمان.  
المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص: 19.

#### 5.1.6. الانترنت

الشطي، صافيناز، 2008، ضغوط العمل، وزارة التربية الكويتية:  
[www.shared.com/get/wmbr85d/online.htm](http://www.shared.com/get/wmbr85d/online.htm)

#### 2.6. المصادر الاجنبية

##### 6.2.1. Books

Alain, Fernandez, (2002) les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2<sup>nd</sup> édition, éditions d, organisation, Paris, France,  
Jaques, de guerny et Jean Claude Guiriec, (1998), contrôle de gestion et choix stratégiques, 6ed édition, Delmas, Paris.  
Phipps, Kelly.Burbach A.,E. (2010)."strategic leadership in the nonprofit sector: opportunities for research".university of Nebraska – Lincoln.  
Robert Kaplan et David Norton, (1998) le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique: les quatre axes du succès); éditions d'organisation ; Paris ; France.

##### 5.2.2. Internet

Rao, M. S., 2010, Which are The Employability:  
[www.career-journal.com/en/Leadership/206htm](http://www.career-journal.com/en/Leadership/206htm).  
Sukhoo, Aneerav, et.al., 2005, Accommodating Soft Skills in Soft Ware Project Management, University of Technology, Mauritius:  
[www.Porceedings:informing Science.org/In Site 2005/155F42 Sukh.pdf](http://www.Porceedings:informing Science.org/In Site 2005/155F42 Sukh.pdf).

عبد اللطيف، عبد اللطيف و تركمان، حنان ، 2006، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، ص : 144.

#### 3.1.6. المؤتمرات

حسين، زينب احمد عزيز ، 2001، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر ، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص : 276.

خطاب، ناصر و حشوان، صالح ، مهارات تنمية الذات لدى الطلبة ذوي صعوبات التعلم، المؤتمر الدولي لصعوبات التعلم ص7.  
زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد ، 2010، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 08-19 ماي ، ص : 13.  
عبد المنعم، هيثم احمد حسين ، 2001، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، ص ص : 295-296.

#### 4.1.6. الكتب

حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، 2008، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
العمرى، هاني عبد الرحمن ، 2008، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص : 18.  
القيوتي، محمد قاسم، 2008، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

## الملاحق

### الملحق (١)

#### استمارة استبيان

#### عزيزي المجيب / عزيزتي المجيبة

#### تحية طيبة :-

يروم الباحثان الى انجاز بحث علمي بعنوان ( اثر مهارات القيادة الاستراتيجية في فاعلية الاداء المتوازن دراسة استطلاعية لعينة من اراء القيادات الادارية في جامعة دهوك التقنية..... ) راجين منكم التأني والدقة في الاجابة على اسئلة الاستبانة لتكون تغذية فاعلة في بناء المنطلق العلمي الواقعي في تحليل الاستبانة ولتعود بالتفع العام ، وبذلك تكونوا قد شاركتكم في مساعدتنا نحو بلوغنا الاهداف العلمية والعملية للبحث ، والله يجزيكم خيرا على ذلك انشاء الله ، ونرجوا وضع علامة ( √ ) امام العبارة التي توافق رايتكم ونحن كلنا ثقة بقيكم في حيادية الاجابة . ونظرا لان الاجابات تستخدم لغراض البحث العلمي فقط فلا داعي لذكر الاسم .

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم ..... الباحثان

#### اولا: المعلومات الشخصية:-

1- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2- العمر : ☐ - 20 - 30 ☐ - 31 - 40 ☐

- اقل من 20 سنة ☐ - 20 - 30 ☐ - 31 - 40 ☐

- 41 - 50 ☐ - 51 فأكثر ☐

3- مدة الخدمة : ☐ - 5 سنوات ☐ - 5 - 10 سنة ☐ - 11 - 16 ☐

4- التحصيل العلمي: ☐ 22 - 17 ☐ 28 - 23 ☐ 29 - 29 فأكثر ☐

- اعدادية فما دون ☐ - دبلوم تقني ☐ - بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ - دكتوراه ☐

5- المنصب الوظيفي : ☐ مدير وحدة ☐ رئيس قسم ☐ العمادة ☐ معاون رئيس الجامعة ☐

#### ثانيا :- نموذج الاستبيان عن أثر مهارات القيادة الاستراتيجية في فاعلية بطاقة الاداء المتوازن .

المغير المستقل: مهارات القيادة الاستراتيجية		مستويات واوزن الاجابة			
اولا: مهارات الرؤيا والتخطيط		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تعول كثيرا ادارة الجامعة على توقع الصورة المميزة التي يجب ان تكون عليها الجامعة في المدى البعيد.				
2	تتبنى ادارة الجامعة خطط متنوعة فاعلة تؤدي الى تحقيق الصورة المميزة التي تتوقعها في الامد البعيد.				
3	تعتمد ادارة الجامعة على نقاط قوتها في تنفيذ الخطط وتطوير نقاط ضعفها لتتوازن مع قوتها والتواصل على تعزيزها لتكون مصادر تنافسية .				
4	يشعر القادة العلميين والاداريين في الجامعة بمصادقية الرؤيا و برامج الخطط المتنوعة والسيناريوهات التي تعتمدها في مواجهة التغيرات الفجائية.				
ثانيا التشخيص والتركيز					
5	تتميز ادارة الجامعة بقدرة عالية في توقع المشاكل المحتملة في مسيرة التعليم.				
6	تمتلك ادارة الجامعة مهارات تحديد السبب والنتيجة للمشاكل التي تحدث في ميدان عملها.				
7	تنصف ادارة الجامعة بمعرف قوية بالأعمال الجوهرية للجامعة والتوجه الفاعل نحو توظيف الاعمال المساعدة لدعمها.				

8	تركز ادارة الجامعة على تبني سلسلة اجراءات تربط العمليات التعليمية للجامعة نحو خدمة المجتمع .
ثالثا : التفاعل والتنفيذ	
9	تتمتع ادارة الجامعة بثقة عالية وسمعة حسنة بين افرادها .
10	تحرص ادارة الجامعة نحو تأسيس علاقة فريدة مع منظمات التعليم العالي في المجتمع المحلي والخارجي .
11	تهتم ادارة الجامعة بتحقيق طموحاتها ووعودها الى افرادها والمجتمع من خلال الالتزام بتنفيذ رسالتها العلمية.
12	توظف ادارة الجامعة اقصى طاقاتها نحو التنفيذ الكفوء والفاعل لخططها.
المتغير التابع :ابعاد بطاقة الاداء المتوازن	
اولا : البعد المالي	
13	تتميز الجامعة بقابليتها في تبني استراتيجيات فاعلة لادارة موجوداتها ومطلوباتها في ظل الظروف متغيرة.
14	يشعر الافراد بالنمو والتوسع المتواصل للجامعة في كل سنة مالية .
15	تتمتع ادارة الجامعة بقدرة عالية في توليد موارد مالية لمواجهة الازمات المالية المتتالية في السنوات الماضية والحالية .
ثانيا : التعلم والتنمية للموارد البشرية	
16	تحرص ادارة الجامعة على تبني استراتيجية استقطاب المهارات العلمية الكفوءة للعمل معها وتوفير فرص التقدم في حياتهم الوظيفية داخل الجامعة.
17	تهتم ادارة الجامعة بتعليم وتنمية مواردها البشرية العلمية والادارية بالطرق والوسائل المتطورة والفاعلة وبشكل مستمر.
18	تتصف بجديتها في توفير بيئة عمل مناسبة وتامين حقوق مواردها البشرية للحفاظ على بقاءها في خدمة الجامعة .
ثالثا : العمليات الداخلية	
19	تهتم ادارة الجامعة بتقنين طرق التعليم وفق معايير جودة التعليم العالي الذي يوازي الجامعات العريقة في المجتمع المحلي والعالمي .
20	تحرص ادارة الجامعة عل تحقيق التنسيق والتكامل بين المناهج العلمية لاقسامها العلمية لضمان وحدة المقياس والتنفيذ وذلك لتقديم خدمة التعليم تنفع الطالب والمجتمع .
21	تجسد ادارة الجامعة في عملية التدريس وانجاز البحوث العلمية مبادئ المشاركة والمرونة والموثوقية في بناء العقلية للأستاذ والطالب معا .
رابعا : الزبائن	
22	تتصف ادارة الجامعة بحرصها الشديد على بناء علاقة مع المجتمع .
23	تعتمد ادارة الجامعة على اراء الطلبة الخريجين والمنظمات المحيطة بها في تبني خططها المستقبلية.
24	تتميز الجامعة بسمعة علمية موثوقة فتكون قبولات الطلبة في الجامعة بتزايد هائل لمختلف اقسامها العلمية بشكل، كما تقل نسبة تنقلات الطلبة منها الى جامعات اخرى.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	.876 <sup>a</sup>	.767	.759	.391
a. Predictors: (Constant), XA				

( الملحق 2 )

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.099	1	14.099	92.397	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.272	28	.153		
	Total	18.371	29			
a. Predictors: (Constant), XA						
b. Dependent Variable: XB						

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	T
1	(Constant)	-.173	.401		-.430
	XA	.992	.103	.876	9.612
a. Dependent Variable: XB					

Correlations			
		XA	XB
XA	Pearson Correlation	1	.876**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
XB	Pearson Correlation	.876**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations			
		XAA	XB
XAA	Pearson Correlation	1	.610**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
XB	Pearson Correlation	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations			
		XAB	XB
XAB	Pearson Correlation	1	.826**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
XB	Pearson Correlation	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Correlations			
		XAC	XB
XAC	Pearson Correlation	1	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
XB	Pearson Correlation	.894**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

## کارتیکرنا شیانی ستراتیژی لسه کاریکه ریا بجهئینانا کاری بالانسکری "خاندنه کا لینیری نی ژ راوبو چوونین هنده ک ژ سه کرتین کارگیری و زانستی ل زانکویا بولیته کنیک یا دهوک"

پوخته:

فهکولین ههولا ئاشکراکرن شیانی سهرکدایه تیا ستراتیژی د به لانسا کاری دا ل زانکویا بولیته کنیک یا دهوک ددهت بریکا ئاریشه کا سهره کی ئه وژی (چ کارتیکرنا شیانی سهرکدایه تیا ستراتیژی ههیه لسه کاریکه ریا بجهئینانا به لانسا کاری) و فهکولان ئاماژه دا کریمانا سهره کی کو ئه وژی شیانی سهرکردین ستراتیژی روله کی ئه ری نی دبین دکاریگاریا بجهئینانا کارتا به لانسا کاری دا ل زانکویا بولیته کنیک یا دهوک ههروه سا پشتبه ستن کریه لسه شتوازی شروقه کرنی ژبو راو و بوچین کومه ک ژ سهرکرده یین کارگیری ل زانکویا بولیته کنیک یا دهوک، کو دبنه (30) کهس، وبریکا دروسکرنا فورما پرسیاران کوپیک دهیت پرسیاران و دابه ش دین لسه دوو به شا، به شی ئیکی پیک دهیت ژ بگوری سهریخو (شیانی سهرکدایه تین ستراتیژی) و به شی دووی پیک دهیت ژ پرسیارین گریدای بگوری پشتبه ست (به لانسا کاری). پاشان فهکولان هنده ک پیه ری ت ئاماری بکارئینا نه ژبوده ست نیشکانکرتا بگورین فهکولینی و ژوان وشووازی ئاماری (ریژا سه دی، نافه ند، کورتیا ستاندارد) زیده باری بکارئینانا کارپیکه ری پیکفه کړندانی ژبوو دیارکرتا په یوندا دنافه را بگورین فهکولینی دا وبکارئینانا نزمبوونا هیل ژبو دیارکرتا جه ندا تتیا راستیا گریمانا فهکولینی. فهکولر ژ ئه نجامین شروقه کرتا ئاماری گه هشتنه فان ئه نجامین سهره کی ئه وژی: شیانی سهرکدایه تیا ستراتیژی کاریکرنه کا ئه ری نی ههیه لسه کاریکاریا به لانسا کاری ل زانکویا بولیته کنیک یا دهوک، ژبه رفی چه ندی فهکولان هنده ک پیشنیار پیشکیشکرینه وگرنترینت وان تهرکیز لسه هه بوونا شیانی سهرکردین ستراتیژی ئه وین رادین ب پروسا هه لسه نگاندنا کاری ریکخروای بریکا نوترین ئالافین هه لسه نگاندنی ئه وژی کارتا به لانسا کاری.

په یقین سهره کی: تیگه می شیانا، ستراتیژی، سهرکدایه تیا ستراتیژی، به لانسا کاری، ره هه ندین به لانسا کاری.

## The Impact of Strategic Skills on the Effectiveness of Attaining Balanced Performance "An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative and Scientific Leaders at Duhok Polytechnic University"

### Abstract:

The research seeks to demonstrate the impact of strategic skills in balanced performance at Duhok Polytechnic University by adopting a fundamental problem of (what is the effect of the skills of the strategic leaders in the effectiveness of the application of balanced performance). The researchers based on the basic hypothesis that the skills of the strategic leaders play a positive role in the effectiveness of the implementation of the balanced performance at Duhok Polytechnic University. The researchers also relied on the method of analytical description of the views of a sample of the administrative leaders at Duhok Polytechnic University amounted to (30) individuals,

By designing a questionnaire that includes a set of questions divided into two parts, the first section describes the independent variable (strategic leadership skills) and the second section includes the questions that describe (balanced performance) which an adopted variable is.

The researchers then used some descriptive statistical measures to diagnose the variables of the research and these statistical methods are (percentage, mean and standard deviation), added to the use of correlation coefficient in the relationship between the two variables and the use of linear regression in the statement of the validity of the hypothesis of the research. The two researchers reached the results of the statistical analysis to the main result:

The skills of strategic leaders have a positive impact on the effectiveness of balanced performance at Duhok Polytechnic University. In light of this, the researchers presented some recommendations, the most important of which is the focus on the availability of the strategic leader skills to reflect the process of evaluating the performance of the organization by the most recent method evaluated is a balanced performance card.

**Keywords:** The concept of skills, strategy, strategic leadership, balanced performance, balanced performance dimensions.