

قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي  
باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة  
أ.م.د. عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم/ قسم العلوم الإدارية/ كلية العلوم  
والآداب بالنباص/ جامعة بيشة.

تاريخ التقديم: 2017/11/14

تاريخ القبول: 2017/12/12

### المستخلص:

تمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في محاول الافادة من نهج القياس المتوازن كأداة ربط استراتيجي في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي وقياس أثره في اتجاه تحقيق معدلات الرضا المنشود في جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف انتهج الباحث منهجا علمياً يستند إلى دراسة حالات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة وصمم لهذا الغرض قائمة استبانة وزعت على عينة الدراسة من كليات الجامعة. وانتهت نتائج البحث إلى قبول الفرض القائل أن استخدام نهج القياس المتوازن- كأداة تخطيط استراتيجي- يؤدي إلى تعظيم معدلات الرضا الوظيفي نتيجة دعم تأثير التخطيط الاستراتيجي في كليات جامعة بيشة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** نهج القياس المتوازن – التخطيط الاستراتيجي – الرضا الوظيفي.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 102 المجلد 24  
الصفحات 196-212



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

### المقدمة:

كان بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي في العشرينات من القرن الماضي مع فريدريك تيلور (الإدارة العلمية)، حيث افترض أن إعادة تصميم العمل بطريقة علمية ووضع خطط للأجور ترتبط بالإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وقبل أن يتطور هذا المفهوم إلى الارتكاز على مستوى العامل نفسه كمحدد للرضا الوظيفي؛ فالفرد يمكن أن يشعر بالرضا الحقيقي عن الوظيفة، ويستقر في عمله إذا ما تم السماح له بمسؤوليات كافية وحرية في التصرف، فكان الاهتمام بمحتوى الوظيفة بوصفه العنصر الحاسم في تحديد درجة الرضا الوظيفي.

وفي ظل الاهتمام بتحسين نوعية الحياة الوظيفية للأفراد في المنظمات أصبح الرضا الوظيفي أحد المؤشرات التي تدل على نوع الحياة الوظيفية التي يعيشها الفرد العامل في المنطقة حتى ولو لم يكن مرتبطاً بالإنتاجية، وأن ما يحدث للأفراد خلال يوم العمل له تأثير عميق على حياتهم الشخصية والعائلية ونظرتهم العامة للحياة، وإن كان البعض يفرق بين تداعيات الرضا الوظيفي على مستوى الأفراد، وبين تلك التداعيات على مستوى المنظمات؛ بما يعني دخول التفرقة بين الرضا الوظيفي المقترن بالوظيفة الكلية، وبين الرضا الوظيفي الذي مرجعه العامل نفسه وما يرتبط بمقدرات وظيفته. (Semih & Tugba, 2016:426- 455) ولقد شاع مفهوم التخطيط الاستراتيجي بطريقة رياضية بحتة في مجال نظرية الخطة التي تشرح وتفسر السلوك الاقتصادي للمنظمات، ويكون بشكل متطابق مع الوضع الهيكلي لمنظمات الأعمال، وهذا ما تم استخدامه من قبل أصحاب نظريات التنظيم بما يعني التركيز على الفاعلية Effectiveness أكثر من التركيز على الكفاءة Efficiency، وهذا يشير إلى التركيز على إنجاز أفضل النتائج أكثر من التركيز على إنجاز الأمور بطريقة صحيحة. (George S. Yip , 1985: 30-42)

ويعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning أول خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل رسالة المنظمة، وأهدافها. بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة، والقدرات الذاتية.. وبعدها تتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج، وخطط على المستويات الاستراتيجية.

ويستهدف القياس المتوازن - كأحد الأدوات الاستراتيجية - تقدير مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها ضمن الخطة الاستراتيجية بشرط أن لا تكتفي المنظمات فقط بصياغة الاستراتيجيات، وكيفية تنفيذها؛ بل وأن تضع نظاماً لقياس الأداء يرتبط بالإستراتيجية، ويضمن تنفيذها بفاعلية، وكذلك يضمن أعلى مستويات الرضا الوظيفي المنشودة لاسيما في المؤسسات التعليمية.

### المحور الأول / منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

لما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال ترتبط بإتباع إستراتيجية عامة للحصول على معدلات عالية من الرضا الوظيفي وذلك بترجمة هذه الإستراتيجية وتعظيم الاستفادة منها، ولما كان نهج الأداء المتوازن Balanced Scorecard ، أداة للتخطيط الاستراتيجي تطبق من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ؛ إذ قدم كل من Kaplan and Norton إطاراً يحقق التوازن بين تحليل نتائج الأداء النهائية، وتحليل المسببات، أو المحركات التي أدت إلى هذه النتائج. (Kaplan, R & Norton, D. 1992) فإن الأمر بحاجة إلى دعم فاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي كأساس مهم لتعظيم معدلات الرضا الوظيفي التي تحقق التوافق النفسي والاجتماعي إذ أن العمل الذي يشغله العامل يشكل جزءاً مهماً من الحياة اليومية، ولهذا يرتبط الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات ذات العلاقة باتجاهات الفرد وسلوكياته.

وقد أوصت كثير من البحوث العلمية بتطبيق نهج القياس المتوازن في منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية، وكذلك في الوحدات التي لا تهدف إلى الربح، لذلك كانت محاولة الباحث الاستفادة من مميزات هذا النهج في العمل على زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لأداء جامعة بيشة.. بهدف تحقيق معدلات الرضا الوظيفي حيث يمثل السؤال البحثي الرئيس بما يأتي :

مدى وجود إمكانية لتحقيق فاعلية التخطيط الاستراتيجي عند استخدام نظام القياس المتوازن وفقاً لآخر أطواره إذا ما طبق لغرض تعظيم معدلات الرضا في جامعة بيشة؟



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

### ثانياً: هدف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في محاولة الافادة من نهج القياس المتوازن كأداة ربط استراتيجي في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في اتجاه تحقيق معدلات الرضا المنشود في جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية.

### ثالثاً: فروض البحث:

الفرض الرئيس " يؤدي استخدام نهج القياس المتوازن- كأداة تخطيط استراتيجي- إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة"  
ينقسم هذا الفرض على الفروض الفرعية الآتية:  
1- يعظم الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة.  
2- لا تشكل جوانب القياس المتوازن نهجاً لتحقيق فاعلية التخطيط الاستراتيجي لغرض تحقيق معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة.  
3- لا تعبر مؤشرات القياس المتوازن عن وسيلة تخطيط فعالية لتحقيق معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة.

### رابعاً: أساليب جمع البيانات :

يستند البحث إلى قائمة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، لغرض إظهار مستوي تفهم عينة البحث في مدى أهمية استخدام نهج القياس المتوازن في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لغرض تحقيق مستويات الرضا المنشود داخل كليات جامعة بيشة، وتم توزيعها بالطريقة الالكترونية (نموذج جوجل) على موقع الجامعة واشتملت على الآتي:

- 1- القسم الأول: معلومات عامة، تشمل الاسم والوظيفة الجامعية واسم الكلية، والقسم التعليمي، وبعض هذه البيانات الإجابة عنها اختيارية.
- 2- القسم الثاني: مقاييس تحقيق الرضا الوظيفي، ويشمل عدد 25 مقياس من مقاييس تحقيق الرضا للفئات المبحوثة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، ولقد طلب الباحث الإجابة على درجة تأثير تلك المقاييس في تحقيق درجات الرضا الوظيفي من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من موافقة تامة على التأثير، إلى عدم الموافقة النهائية على فاعلية المؤشر في تحقيق درجات الرضا الوظيفي.
- 3- القسم الثالث: مؤشرات وجوانب القياس المتوازن، وهي المؤشرات والجوانب المقترحة من الباحث، والتي يستهدف من تطبيقها تحقيق فاعلية التخطيط الاستراتيجي لغرض تحقيق درجات الرضا الوظيفي المقبولة، وعدد هذه الجوانب أربعة جوانب في كل جانب ثلاثة مؤشرات تشير إلى درجة تحققه.

### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- يستخدم الباحث مجموعة مقاييس إحصائية وصفية واستدلالية تتمثل فيما يأتي :
- 1- اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لبيان مدى الثبات والثقة في إجابات المبحوثين.
  - 2- التوزيع التكراري لبيان اتجاه الإجابات بشأن الأسئلة الديمجرافية.
  - 3- اختبار One-Sample Test وذلك لبيان الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
  - 4- نظرية ذات الحدين لبيان اتجاه الإشارة بشأن الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمدى تحقيق معدلات الرضا الوظيفي.
  - 5- تحليل الانحدار المتعدد بدلالة قيمة (ف) الإحصائية.
  - 6- معامل التفسير ( $R^2$ ) بشأن بيان القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.



## المحور الثاني / الإطار النظري للدراسة

يهدف هذا المحور إلى إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية لمتغيرات البحث من خلال التعريف بطبيعة الأداء المتوازن، ومفهوم التخطيط الاستراتيجي في مجال تحقيق معدلات الرضا الوظيفي المنشودة، ومن ثم يتم تناول الإطار النظري من خلال ما يأتي :

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تعرف الإستراتيجية (Strategy) أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها لصورة فعالة وكفاءة عالية، أو هي بمعنى آخر قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما توفره البيئة من الفرص، والإستراتيجيون هم طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الذين لهم حق اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (Katarina Babnik, et al.,2014:612-627)

وأما رؤية المنظمة (Vision) فهي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل، وأما رسالة المنظمة (Nission) تتمثل في الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، وتسهم في الإجابة عن السؤال الرئيس الذي يواجه المسؤولين وماهية الأعمال الجوهرية تجاه العميل والمجتمع. (André & Frank, 2005:6-19)

والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف ثم صياغة الاستراتيجيات والسياسات، ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية، وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. ومن ثم فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها ويتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسيير على أسس واضحة، وفي الوقت نفسه تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في المجال الذي استخدم فيه هذا التخطيط

### ثانياً : مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل التي تسهم في تحقيقه:

يشير ( Wei.Change,2008) إلى أن الرضا الوظيفي يعد أهم العوامل التي تؤدي إلى استمرار العاملين في العمل وتحمل الأعباء الوظيفية وضغوط العمل فكلما زاد معدل الرضا الوظيفي زادت درجة استمرار العاملين في أعمالهم، ويؤكد (Edwards&others,2008: 441-965) أن مفهوم الرضا الوظيفي يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، ومن ثم فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل فيكون سبيل لتحقيق الإستراتيجية المنشودة ولهذا يؤكد (Ramos & others, 2009) أن مفهوم الرضا الوظيفي يعبر عن ظاهرة متعددة الأبعاد تحتوي على أجزاء مختلفة تتمثل فيما يأتي:

1- الرضا عن الأجر والإجراءات الخاصة بالعمل في المنظمة، وكذلك الرضا عن الأنشطة المختلفة المرتبطة بالوظيفة، وما يتعلق بها من رضا رؤساء وزملاء العمل.

2- عملية التكامل بين الفرد ووظيفته وعمله بالشكل الذي يمكنه من التكيف والقدرة على أداء الأعمال، والاستمرار فيه بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يساهم بفاعلية في زيادة القدرة على الأداء المتميز وجودة الخدمة المقدمة وهذه العملية نسبية .

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي بجامعة بيشة بأنه درجة السعادة التي تحقق الحد المطلوب من جودة الحياة الوظيفية، بما تضمن الاستمرارية المصاحبة للشعور بالارتياح، والانجاز الجيد للإستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، وأن العوامل الأساسية التي تسهم بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة في إيجاد الرضا الوظيفي للأفراد تتمثل في العوامل الآتية:

- (1) عوامل ترتبط بالفرد ذاته: وتشمل عوامل جنس العامل وطبيعة العمل المكلف به، وكذلك الدرجة الوظيفية، والمستوي التعليمي، ومدة الخدمة وقد يضاف إلى ذلك عوامل تتعلق بالجنسية بشأن العمال المغتربين.
- (2) عوامل مرتبطة بالوظيفة: تشمل مجموعة العوامل التي تؤثر في درجة الرضا للفرد نتيجة عمله في وظيفة معينة، وأهم هذه العوامل الأجر والحوافز المادية والترقية، والشعور بالأمان الوظيفي، وطبيعة العمل، وكذلك نمط الإشراف والعلاقات مع زملاء العمل.



### ثالثاً: طبيعة نهج الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية:

يعد بداية ظهور وتطبيق القياس المتوازن سنة 1992 بداية لاستخدام إطار شامل لقياس الأداء؛ يتضمن المقاييس المالية التي تعبر عن الأداء في الماضي فضلاً عن المقاييس التشغيلية مثل رضا الزبائن، والعمليات الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسينات، والتي تمثل مسببات أو محركات للأداء المالي المستقبلي، وعند استخدام هذا الإطار في التطبيق العملي بواسطة مجموعة من الشركات، اتضح أهمية ترجمة الأهداف الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية إلى مجموعة متناسقة من مقاييس الأداء. (Kaplan, R & Norton, D. 1992) وبدءاً من سنة 1996 اتضحت خصائص أجيال نهج قياس الأداء المتوازن التي تطورت كنظام للإدارة الإستراتيجية يحقق الربط بين الإستراتيجية، ومؤشرات الأداء وترتكز الخصائص الأساسية للجيل الأول في

الآتي: - (Kaplan, R & Norton, D. 1996a)

1- تحقيق الربط بين إستراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء المستخدمة.

2- تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة لقياس أداء المنظمة.

و يشير الباحث إلى أن (Kaplan & Norton) قد أوضح ضرورة تنفيذ أربعة خطوات رئيسية لتطبيق نموذج القياس المتوازن. (Kaplan, R & Norton, D. 1996,b)

ولقد قامت هذه الدراسة على توضيح الخطوات الرئيسية التي يتم من خلالها ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، على وفق القياس المتوازن للأداء، بأقسام وأفراد الوحدات الاقتصادية، فضلاً عن إمكانية ربط مقاييس الأداء، على وفق وجود نظام الأداء المتوازن، وتخطيط الأعمال وفقاً للقياس المتوازن للأداء لتخصيص الموارد، ووضع أولويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، وأكدت على ضرورة وجود أربع عمليات إدارية، تسهم في ربط هذه الأهداف الإستراتيجية (نتائج الأداء)، بالتصرفات قصيرة الأجل التي عدت محددات أو مسببات للأداء وهي:- (Kaplan, R & Norton, D. 2005) ; (Kaplan, R&Norton, D. 2001)

1- ترجمة الإستراتيجيات إلى مجموعه متكاملة من الأهداف والمقاييس.

2- توصيل هذه الأهداف إلى الإدارات الأخرى، بهدف ربط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف الإدارية.

3- التخطيط المالي للوحدة.

4- التغذية العكسية والتعلم والابتكار.

### رابعاً: مقترح القياس المتوازن لتحقيق الرضا الوظيفي في جامعة بيشة:

يقترح الباحث إطاراً نظرياً قابلاً للتحقق العملي لاستخدام نهج القياس المتوازن في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ويتم ذلك من خلال ما يأتي :

أ- التأكيد على الإستراتيجية العامة للتخطيط بشأن معدلات الرضا الوظيفي: ويتم ذلك بالتأكيد على غرض جامعة بيشة في تحقيق أعلى معدلات الرضا بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ بما يحقق أهداف العملية التعليمية، ويحقق مستوى السعادة وجودة الحياة الوظيفية.

ب- تقسم هذه الإستراتيجية إلى أهداف فرعية تعمل على زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي: ويكون ذلك من خلال التقسيمات الآتية :

1-الهدف الاستراتيجي الأول: رفع مستوى التأهيل العلمي والعملي لأعضاء هيئة التدريس وزيادة مهاراتهم.

2-الهدف الاستراتيجي الثاني: تطبيق نظم إدارية جامعية تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تشغيل وأداء العملية التعليمية.

3-الهدف الاستراتيجي الثالث : ضرورة مشاركة الطلاب مع أعضاء هيئة التدريس في توصيل الرسالة العلمية للجامعة وتحقيق جودة الأداء التعليمي.

4- الهدف الاستراتيجي الرابع: توفير مقابل مادي لعضو هيئة التدريس يكفي متطلبات الإعاشة في مستوى مستقر، وعادل بالمقارنة بالمزلاء بالجامعات الأخرى.

ج- توزيع الأهداف الإستراتيجية على جوانب نهج الأداء المتوازن: ويتم ذلك من خلال العرض الآتي:

1- جانب التعلم والنمو والابتكار: ويختص بتحقيق الهدف الاستراتيجي الأول بما يعني الاهتمام بالتأهيل العلمي والعملي لعضو هيئة التدريس، ويتم قياسه من خلال مجموعة المؤشرات الآتية:

(1) العدد الفعلي للمتردين منسوباً إلى العدد الكلي المخطط في الخطة الإستراتيجية.



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

(2) مدى ارتباط البرامج التدريبية بطرق التدريس المخططة التي تقوم بها الجامعة.  
(3) مدى قياس أداء عضو هيئة التدريس بعد التدريب والتأهيل عما هو قبله في حدود الخطة الاستراتيجية للجامعة.

2- جانب التشغيل الداخلي : ويختص بتحقيق الهدف الثاني المتعلق بزيادة فاعلية النظم الإدارية للجامعة بما يحقق معدلات الرضا الوظيفي المخططة، ويتم قياس تحقيق معدلات الرضا في الجانب من خلال المؤشرات الآتية:

(1) دور عضو هيئة التدريس في اقتراح المادة التدريسية في ظل الإستراتيجية التي تضمن الكفاءة.

(2) دور عضو هيئة التدريس في تقييم الطلاب خلقاً وعلماً.

(3) مدى مطابقة وسائل الإيضاح مع متطلبات المادة التعليمية الجامعية المخططة.

3- جانب الطلاب : ويختص بتحقيق الهدف الاستراتيجي الثالث المتعلق بمشاركة الطلاب في الأداء التعليمي لجزء من الرسالة الجامعية التعليمية، ويتم تحقيق الرضا المطلوب لعضو هيئة التدريس من خلال المؤشرات الآتية:

(1) معدل الرضا الطلابي عن الأداء التعليمي المنفذ.

(2) معدل الرضا الطلابي عن المشاركات في الأنشطة التعليمية والترفيهية.

(3) مستوى التحصيل العلمي والاستيعاب الجامعي لما هو مستهدف.

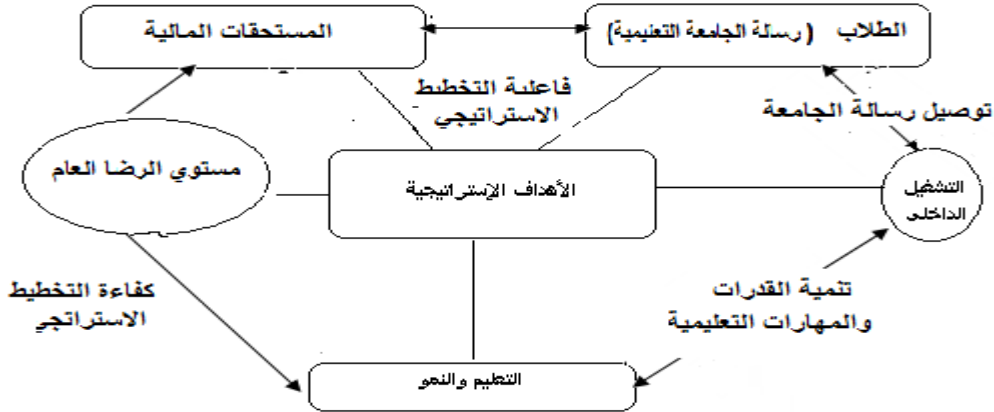
4- الجانب المالي : ويختص بتحقيق الهدف الاستراتيجي الرابع المتعلق بتخطيط المستحقات المالية لعضو هيئة التدريس بما يحقق مستويات الرضا المطلوبة للإعاشة في عدالة مع نظرائهم من الجامعات الأخرى، ويتم قياس مستوى الرضا من خلال الآتي :

(1) قياس المقابل المالي بالأداء التعليمي الفعلي.

(2) توزيع الحوافز بما يناسب الجهود غير العادية.

(3) ارتباط المقابل المالي بالدرجة العلمية والقدرة على النشر العلمي.

ومن ثم فقط تم توزيع جوانب القياس المتوازن على الأهداف الاستراتيجية لضمان عملية الربط الاستراتيجي بين الجوانب التنفيذية لتحقيق معدلات الرضا الوظيفي، وبين الأهداف الاستراتيجية نتاج عملية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن للباحث أن يقوم برسم الهيكل العام للأداء المتوازن من خلال الشكل رقم (1)



شكل رقم (1) نهج القياس المتوازن لتحقيق درجات الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحث

ومن خلال الشكل رقم (1) يتبين الآتي :

1- أن جوانب القياس المتوازن المتعلقة بالطلاب كرسالة تعليمية يقابلها جانب الأداء المتوازن المتعلق بعضو هيئة التدريس من خلال المقابل المادي الذي يحققه يمثل الخطة الإستراتيجية العامة لجامعة بيشة وبتحقيقها تتحقق فاعلية التخطيط للرضا الوظيفي.



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

- 2- أن كفاءة التخطيط الاستراتيجي، والذي يعني تخطيط العملية التعليمية بطريقة صحيحة لن يتحقق إلا من خلال تحقيق مستويات عالية من تدريب عضو هيئة التدريس، وتأهيله التأهيل العلمي والعملية المناسب، وأن هذا التأهيل ضروري لتطوير العملية التعليمية ورفع القدرات والمهارات للمتعلمين.
- 3- أن جميع جوانب الأداء المتوازن لابد وأن تكون مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية التي تضمن تحقيق الفاعلية المنشودة للخطة، وبها تتحقق معدلات الرضا الوظيفي المطلوبة.
- 4- أن مستوى الرضا الوظيفي العام يكون نتيجة تحقيق الكفاءة والفاعلية للخطة الإستراتيجية في جميع جوانب القياس المتوازن المقترحة.

### المبحث الثالث / الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم الدليل العملي عن مدى تحقيق فاعلية التخطيط الاستراتيجي بغرض تعظيم معدلات الرضا الوظيفي من خلال استخدام نهج القياس المتوازن كأداة يمكن استخدامها في جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية، ويتم تناول هذا المبحث من خلال الفروع الآتية:

**أولاً: بانوراما عن الدراسة الميدانية:** وتشتمل العرض المنهجي للإطار العام للدراسة ويتم تناولها من خلال ما يلي:

أ- مجتمع الدراسة وعينتها:

(1) مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس كافة بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية ويبين الجدول الآتي رقم (1) مجتمع البحث لكليات الجامعة كافة.

جدول رقم (1)

بيان بمجتمع الدراسة

العدد الإجمالي	اسم الكلية
67	كلية العلوم والاقتصاد للبنات ببيشة
121	كلية العلوم والآداب ببلقرن
37	كلية العلوم والآداب بتثليث
64	كلية العلوم الطبية التطبيقية
81	كلية التربية
104	كلية الآداب والإدارة للبنات
35	كلية المجتمع ببيشة
16	كلية الهندسة
120	كلية العلوم والآداب ببيشة
178	كلية العلوم والآداب بالنعاص
26	كلية الطب
849	الإجمالي

المصدر: بيانات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

(2) عينة الدراسة : تتحدد عينة الدراسة في العينة العشوائية لأعضاء هيئة التدريس من كليات الجامعة كافة ويتم استهداف عدد أفراد العينة وفقا للمعادلة الآتية:

$$n = \frac{(Z_{\alpha})^2 * (S)^2}{(d)^2}$$

حيث أن:

(S) : تمثل الانحراف المعياري: وقد حدد الباحث مستواه في حدود (4%) بناء على الدراسات السابقة وطبيعة الاختبار المراد إجرائه من مقارنة الوضع الحالي بجامعة بيشة بالوضع المراد قياسه باستخدام نهج القياس المتوازن.

(Z<sub>α</sub>) : تمثل قيمة 1.96 عند مستوي معنوية 0.05 ودرجة ثقة 95%

d : تمثل الحد الأدنى من فروق الرضا الوظيفي الذي يريد الباحث قياسه بين الوضع الحالي لإدارة ظاهرة التخطيط الاستراتيجي، وبين الوضع المحسن باستخدام نهج القياس المتوازن وهو يساوي 1% على الأقل لدرجة الرضا المقبولة.

وبتطبيق المعادلة السابق يكون حجم العينة المناسبة للاختبارات =  $2(1.96) \times 2(4\%) / 2(1\%) = 62$  مفردة، ومن ثم فقد استهدف الباحث توزيع (70) استمارة إلكترونية على موقع جامعة بيشة وكانت الردود كما يوضحها الجدول الآتي رقم (2)

جدول رقم (2) ملخص ردود المبحوثين

النسبة المئوية	عدد الاستمارات	البيان
100%	70	الاستمارات المستهدفة
2.8%	2	الاستمارات غير صالحة
97.2%	68	الاستمارات القابلة للتحليل

ويشير الباحث الى قبول تحليل عدد 68 استمارة بزيادة عن العينة المختارة بمقدار (68-62) = 6 استمارات لضرورة التحوط من الفروق الكسرية في احتساب الانحراف المعياري الدقيق لعينة البحث، ولضمان تحقيق شروط التوزيع الطبيعي بمحاولة زيادة حجم العينة قليلا عن المستهدف.

ب- تصميم نماذج الدراسة: ويشمل نموذج الدراسة ثلاثة نماذج فرعية يوضحها الجدول الآتي رقم (3)

جدول رقم (3) تصميم نموذج الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	النموذج	الفرض
معدلات الرضا الوظيفي المتحققة.	الوضع الحالي من التخطيط الاستراتيجي للأداء في جامعة بيشة.	الأول	H <sub>0</sub>
معدلات الرضا الوظيفي المتحققة.	الجوانب المقترحة للقياس المتوازن المعبرة عن التخطيط الاستراتيجي.	الثاني	H <sub>1</sub>
معدلات الرضا الوظيفي المتحققة	المستويات المعبرة عن كل جانب على حده من جوانب القياس المتوازن.	الثالث	H <sub>2</sub>

**ثانياً: اختبار مدى الاتساق الداخلي في إجابات المبحوثين:** يستخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ، لبيان مدى الثقة في إجابات المبحوثين من جامعة بيشة من خلال تحقيقها لمعدل الثبات والصدق والاتساق الداخلي وذلك وفقاً لما يأتي :

أ- اختبار الثبات والثقة في الإجابات التي تعبر عن الرضا الوظيفي: حيث تتحدد من خلال الجدول الآتي بدلالة اختبار ألفا كرونباخ ويشير الباحث انه تم تحسين الفا كرونباخ باستخدام دلالة معامل التمييز Corrected Item-Total Correlation، حيث استقر التحليل على العبارات التي تحقق ايجابية أكثر من 0.19 والتي يعبر عنها الجدول رقم (4).





## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

جدول رقم (4) اختبار الثبات والثقة للإجابات  
لفقرات الرضا الوظيفي الجيدة

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
مهنة التعليم بالجامعة تتفق مع ميولي وقدراتي	76.8971	46.900	.218	.309
أحب التخصص العلمي الذي أقوم بتدريسه	76.7500	46.757	.254	.304
أفضل مشاركة طلاب الجامعة في أنشطتهم الترفيهية	77.4118	44.873	.302	.284
أعرض دائما إلى الانتقاد بشأن طريقتي في ممارسة عملي	79.3529	46.530	.202	.310
وظيفتي بالجامعة توفر لي فرص البحث والاطلاع والنشر العلمي الجديد	78.0147	44.403	.289	.282
يربطني بزملائي في الجامعة تعامل وثيق	77.0882	45.514	.341	.286
أشعر بالرضا في قرارة نفسي بأن أقوم بتأدية رسالة علمية	76.7794	45.757	.353	.287

ويقوم الباحث الاختبار إلفا كرونباخ بعد حذف العناصر منخفضة معامل التمييز وتكون النتيجة التي يعبر عنها الجدول الاتي رقم (5)

جدول رقم (5) اختبار الثبات والثقة للإجابات  
المعتمدة لمستوي الرضا الوظيفي

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.622	6

ويشير الباحث إلى أن معامل ألفا المحسن يبلغ 62% حيث يعد مقبولاً للتعبير عن درجات الاتساق والثبات في الإجابات التي تعبر عن الرضا الوظيفي تعبيرا حقيقيا لاسيما وأن معامل الصدق الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا قدره 78.8%.

ب- اختبار الثبات والثقة في الإجابات التي تعبر عن متغيرات القياس المتوازن: حيث تحدد بدلالة اختبار ألفا كرونباخ والتي يعبر عنها الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) اختبار الثبات والثقة للإجابات  
عن متغيرات القياس المتوازن

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	12

يبين الجدول رقم (6) أن معامل ألفا يبلغ 73% ، وهو معامل مقبول إحصائياً للتعبير عن درجة الثقة والاتساق الداخلي في إجابات المبحوثين للفقرات التي تعبر عن الأداء المتوازن لاسيما، وأن معامل الصدق لها يساوي 85%

**ثالثا : تحليل البيانات الديمجرافية:** يستخدم الباحث التوزيع التكراري لتحديد مستوي إجابات

المبحوثين بشأن الأسئلة العامة لاستمارة الاستبانة ويعبر عن ذلك من خلال الاتي :  
أ- التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين بشأن الوظيفة الجامعية: وهذا ما يعبر عنه مخرجات البرنامج الإحصائي كما يبينه الجدول الاتيب رقم (7)



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

جدول رقم (7) توزيع إجابات المبحوثين  
بشأن طبيعة الوظيفة الجامعية

		Frequency	Valid Percent
Valid	أستاذ دكتور جامعي	2	2.9
	أستاذ مساعد	35	51.5
	أستاذ مشارك	2	2.9
	محاضر	16	23.5
	معيد	13	19.1
	Total	68	100.0

يشير التحليل السابق إلى أن أعلى نسبة شاركت في الإجابة عن البيانات من عينة البحث هي فئة الأستاذ المساعد بنسبة قدرها 51.5%، يليها فئة المحاضرين بنسبة 23.5%، ثم فئة المعيد وهي بنسبة 19.1%، وأن أقل النسب المشاركة هي نسبة الأستاذ الدكتور الجامعي وكانت بنسبة 2.9%، ويشير الباحث إلى أن نسب المشاركة هذه ربما تعكس عدد كل فئة في إجمالي مجتمع البحث.

**رابعاً: التحليل الوصفي للبيانات:** حيث يستخدم الباحث تحليل النزعة المركزية بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لبيان الأهمية الترتيبية للمتغيرات المعبرة عن الرضا الوظيفي، وكذلك المتغيرات المعبرة عن جوانب ومؤشرات القياس المتوازن ويظهر ذلك فيما يأتي :  
أ- اشتقاق درجات الرضا الوظيفي الخاص بكليات جامعة بيشة: إذ يستند الباحث في ذلك إلى التركيز على المقاييس الفرعية التي ثبتت قوة معامل التمييز لها من خلال اختبار ألفا كرونباخ السابق في الجدول رقم (4)، وكذلك وفقاً لترتيب الأهمية النسبية لهذه المقاييس وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والذي يبين من خلال الجدول الآتي رقم (8)

جدول رقم (8) الأهمية النسبية لدرجات مقياس الرضا المعتمد  
جامعة بيشة

### One-Sample Statistics

	الترتيب	N افراد العينة	Mean الوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean
مهنة التعليم بالجامعة تتفق مع ميولي وقدراتي	3	68	4.3382	1.00164	.12147
أحب التخصص العلمي الذي أقوم بتدريسه	1	68	4.4853	.93828	.11378
أفضل مشاركة طلاب الجامعة في أنشطتهم الترفيهية	5	68	3.8235	1.15824	.14046
أعرض دائماً إلى الانتقاد بشأن طريقتي في ممارسة عملي	7	68	1.8824	1.12674	.13664
وظيفتي بالجامعة توفر لي فرص البحث والإطلاع والنشر العلمي الجديد	6	68	3.2206	1.26781	.15374
يربطني بزملائي في الجامعة تعامل وثيق	4	68	4.1471	.96606	.11715
أشعر بالرضا في قرارة نفسي بأن أقوم بتأدية رسالة علمية	2	68	4.4559	.90494	.10974



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

يوضح الجدول رقم (8) أن المقاييس الفرعية المعتمدة للرضا الوظيفي تترتب وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث يأتي في مقدمة الأهمية النسبية قياس مستوى قبول التخصص العلمي كشرط لتحقيق الرضا الوظيفي عند متوسط حسابي لإجابات المبحوثين قدره 4.48، يليه أهمية الاعتقاد لدى عضو هيئة التدريس بأنه يؤدي رسالة علمية فتكون سبباً للشعور بالرضا عند متوسط حسابي قدره 4.45، يلي ذلك ضرورة قياس مستوى الميول والرغبات لعضو هيئة التدريس وعليه لابد أن يتفق مجال التدريس مع ميوله ورغباته، وذلك عند مستوى ثالث من الأهمية النسبية لمقاييس الرضا بمتوسط حسابي 4.33

كما يشير التحليل السابق إلى أن علاقات العمل بالمزملاء داخل الجامعة تعد مقياس مؤثر في تحقيق معدلات الرضا الوظيفي الكامل عند متوسط حسابي قدره 4.14 من إجابات المبحوثين، يلي ذلك ضرورة التمتع بروح المشاركة مع الطلاب كمؤشر مهم لتحقيق الرضا عن الوظيفة نتيجة تنمية الشعور بأهمية توصيل الرسالة العلمية من خلال المشاركة الطلابية، ويلي ذلك ولكن في مستوى متأخر من الترتيب، أن الرضا الوظيفي يتحقق بفاعلية عندما تتيح الجامعة فرص الاطلاع والنشر لأعضاء هيئة التدريس، وذلك عند مستوى من الإجابات بمتوسط حسابي قدره 3.22، ثم تكون الضرورة في تبني النقد البناء عند رقابة أداء عضو هيئة التدريس حيث تعد طريقة النقد من المقاييس المهمة في تحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفي.

ب- ترتيب جوانب القياس المتوازن المحققة لفاعلية التخطيط الاستراتيجي: حيث تترتب الأهمية النسبية وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والذي يتبين من خلال الجدول الآتي رقم (9)

جدول رقم (9) الأهمية النسبية لجوانب القياس المتوازن المحقق

لفاعلية التخطيط الاستراتيجي

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	أفراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
جانب التعلم والنمو والابتكار	68	3.0392	.63227	.07667
جانب التشغيل الداخلي	68	3.5686	.92516	.11219
جانب الطلاب	68	3.3284	.88939	.10785
الجانب المالي	68	2.6373	.71870	.08716

يشير الجدول رقم (9) إلى أن جانب التشغيل الداخلي الذي يمثل إدارة العملية التعليمية وآلية توصيل رسالة إدارة الجامعة يعد الجانب الفعال في عملية التخطيط الاستراتيجي المحقق لرضا العاملين بجامعة بيشة عند متوسط حسابي قدره 3.56 من إجابات المبحوثين، يليه من حيث الأهمية في هذا الاتجاه جانب الطلاب والذي يعد العامل الثاني الحاسم في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي والذي يعبر من خلاله على مردود العملية التعليمية وتحقيق إستراتيجية الجامعة، وذلك عند متوسط حسابي قدره 3.32، ثم يتبع ذلك جانب التعلم والنمو والابتكار الذي يضمن به تعظيم القدرات التعليمية والبحثية لعضو هيئة التدريس كأداة مهمة بتحقيق الخطة الإستراتيجية بأكبر كفاءة ممكنة وأقل تكلفة عند متوسط حسابي قدره 3.02، وأما بشأن ترتيب الجانب المالي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي فإنه يسجل أهمية متأخرة عند متوسط حسابي للإجابات قدره 2.63، وأن الباحث يرى ذلك منطقياً حيث أن الاعتماد المالي الخاصة بعمليات التخطيط تخضع لنظرية الأموال المخصصة، ولا يوجد دخل كبير لأعضاء هيئة التدريس في تعديلها أو التحكم فيها، ولا يسجل أي أثر للرضا الوظيفي إلا من خلال المقابل النقدي الذي يتقاضاه عضو هيئة التدريس مقابل أداء عمله.

ثالثاً التحليل الاستدلالي واختبار فروض الدراسة: يقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية في التحقق من فروض البحث، وبيان مستوى الدلالة ومدى قبول نهج القياس المتوازن كأداة ذات فعالية في دعم التخطيط الاستراتيجي بغرض تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بيشة ويستعرض الباحث ذلك من خلال ما يأتي:

أ- اختبار مدي صحة الفرض الإحصائي الأول: حيث ينص على أنه " يعظم الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة " على أن يكون الفرض البديل لهذا الفرض " أن الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي يحد من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة "



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

وللتحقق من مدى صحة هذا الفرض يتم قياس الوضع الحالي للرضا الوظيفي من خلال استخدام اتجاه الإشارة في نظرية ذات الحدين حيث يمثل كل حد مستوى مرتفع وآخر مستوى متدني من مستويات الرضا في الوضع الحالي وهذا ما يتبين من خلال الجدول الآتي رقم (10)

جدول رقم (10) اختبار صحة الفرض الإحصائي الأول  
بدلالة اختبار ذات الحدين

### Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
مهنة التعليم بالجامعة تتفق مع ميولي وقدراتي	Group 1	<= 3	12	.18	.50
	Group 2	> 3	56	.82	.000
	Total		68	1.00	
أحب التخصص العلمي الذي أقوم بتدريسه	Group 1	<= 3	9	.13	.50
	Group 2	> 3	59	.87	.000
	Total		68	1.00	
أفضل مشاركة طلاب الجامعة في أنشطتهم الترفيهية	Group 1	<= 3	22	.32	.50
	Group 2	> 3	46	.68	.005
	Total		68	1.00	
أتعرض دائما إلى الانتقاد بشأن طريقتي في ممارسة عملي	Group 1	<= 3	8	.12	.50
	Group 2	> 3	60	.88	.000
	Total		68	1.00	
وظيفتي بالجامعة توفر لي فرص البحث والاطلاع والنشر العلمي الجديد	Group 1	<= 3	38	.56	.50
	Group 2	> 3	30	.44	.396
	Total		68	1.00	
يربطني بزملائي في الجامعة تعامل وثيق	Group 1	<= 3	18	.26	.50
	Group 2	> 3	50	.74	.000
	Total		68	1.00	
أشعر بالرضا في قرارة نفسي بأن أقوم بتأدية رسالة علمية	Group 1	<= 3	8	.12	.50
	Group 2	> 3	60	.88	.000
	Total		68	1.00	

يشير التحليل السابق إلى مدى معنوية إجابات المستقضي منهم في تحقيق معدلات الرضا الوظيفي في الوضع الحالي والذي يلاحظ من خلاله أن مستوي المعنوية في جميع مقاييس الرضا وفقا لاتجاه الإجابات بين الرضاء الكامل ، وبين تدني الرضا يسجل مستويات معنوية أقل من مستوي 0.05 في المؤشرات كافة فيما عدا مؤشر واحد تتعلق بتوفير فرص الاطلاع والبحث والنشر لعضو هيئة التدريس كأحد مقاييس الرضا الوظيفي وعليه يكون القرار الآتي

(1) يرفض الفرض الإحصائي ويقبل الفرض البديل القائل بأن الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي يحد من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة في معظم مقاييس الرضا الوظيفي المبحوثة (الإجابات أقل من المؤشر المتوسط (3) الذي يشير إلى ضعف معدلات الرضا الوظيفي)

(2) يقبل الفرض الإحصائي بالنسبة لمؤشر الرضا المتعلق بدعم الجامعة لفرص البحث والاطلاع والنشر العلمي حيث يعظم الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة " (إشارة الإجابة تشير إلى قيم أعلى من المتوسط (3) يشير إلى قوة معدل الرضا الوظيفي )

ب- اختبار مدى صحة الفرض الإحصائي الثاني : والذي ينص على أنه " لا تشكل جوانب القياس المتوازن نهجا لتحقيق فاعلية التخطيط الاستراتيجي لغرض تحقيق معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة"

يستخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لقياس مدى تأثير استخدام نهج القياس المتوازن في تحقيق معدلات الرضا الوظيفي الملائمة في جامعة بيشة وذلك بدلالة اختبار (ف) الإحصائي والذي يتضح من خلال الجدول الآتي رقم (11)

جدول رقم (11) اختبار صحة الفرض الإحصائي الثاني



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

### بدلالة اختبار (ف) الإحصائي ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.370	4	1.093	3.171	.019 <sup>b</sup>
	Residual	21.702	63	.344		
	Total	26.072	67			

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة (ف) تبلغ 3.171 وهي أكبر من القيمة الجدولية<sup>(1)</sup> عند مستوى معنوية يبلغ (0.019) وهو أقل من مستوي (0.05) وعليه يرفض الفرض الإحصائي ويقبل الفرض البديل الذي ينص على أن "جوانب القياس المتوازن تشكل نهجاً لتحقيق فاعلية التخطيط الاستراتيجي لغرض تحقيق معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة" وأن هذا الفرض تم قبوله بقوة تفسيرية توضح مدى فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بيشة إذا ما تم استخدام نهج القياس المتوازن كأداة قياس وتقييم استراتيجي لذلك، حيث أن تلك القوة التفسيرية يعبر عنها الجدول الاتي رقم (12) جدول رقم (12) القوة التفسيرية لفاعلية جوانب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.409 <sup>a</sup>	.168	.115	.58692

يبين الجدول رقم (12) أن معامل التفسير ( $R^2$ ) يبلغ 16.8% عند مستوى ارتباط يبلغ 40% يدل ذلك على ضعف تفسير جوانب قياس الأداء المتوازن بمفردها في التعبير عن فاعلية التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق أعلى مستويات من الرضا الوظيفي، وأن الباحث يري ذلك منطقياً إذ لا بد من عملية الربط الاستراتيجي بين الخطط الاستراتيجية، وبين مؤشرات القياس المتوازن في كل جانب وهذا يعتبر ضرورياً، وإن كان قد تم قبول الفرض القائل بأهمية تقسيم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الجوانب حتى يتحقق الرضا الوظيفي المنشود.

ج- اختبار مدى صحة الفرض الإحصائي الثالث: والذي ينص على أنه " لا تعبر مؤشرات القياس المتوازن عن وسيلة تخطيط فعالية لتحقيق معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة " يستخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لقياس مدى تأثير استخدام نهج القياس المتوازن بما يشمله من جوانب ومؤشرات مرتبطة بالخطط الإستراتيجية في تحقيق معدلات الرضا الوظيفي الملانمة في جامعة بيشة وذلك بدلالة اختبار (ف) الإحصائي، والذي يتضح من خلال الجدول الاتي رقم (13) جدول رقم (13) اختبار صحة الفرض الإحصائي الثالث

### بدلالة اختبار (ف) الإحصائي

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.689	12	.891	3.185	.002 <sup>b</sup>
	Residual	15.383	55	.280		
	Total	26.072	67			

<sup>1</sup> - تم الاستعاضة عن المقارنة بين القيم الجدولية والمحسوبة لقيمة (ف) بدلا من طريقة البحث الجدولي الي استخدام البرنامج الاحصائي (spss) الذي يقيس الفرق بين القيم المحسوبة والجدولية مباشرة بدلالة Sig. حيث تكون القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية في حالة مستوي المعنوي (Sig.) اقل من مستوي (0.05)



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة (ف) تبلغ 3.185 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوي معنوية يبلغ (0.002) وهو أقل من مستوي (0.05) وعليه يرفض الفرض الإحصائي ويقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه " تعبر مؤشرات القياس المتوازن عن وسيلة تخطيط فعالية لتحقيق معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة" ، وأن هذا الفرض تم قبوله بقوة تفسيرية توضح مدي فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بيشة إذا ما تم استخدام مؤشرات نهج القياس المتوازن كأداة قياس وتقييم استراتيجي لذلك، حيث أن تلك القوة التفسيرية يعبر عنها الجدول الاتي رقم (14)

جدول رقم (14) القوة التفسيرية لفاعلية مؤشرات التخطيط الاستراتيجي  
في تحقيق الرضا الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640 <sup>a</sup>	.410	.281	.52885

يبين الجدول رقم (14) أن معامل التفسير ( $R^2$ ) يرتفع إلى نسبة قدرها 41% عند مستوي ارتباط يبلغ 64% يدل بذلك على زيادة تفسير جوانب قياس الادعاء المتوازن إذا ما تم التعبير عنها بمجموعة المؤشرات الخاصة بكل جانب بما يضمن فاعلية التخطيط الاستراتيجي المحقق لأعلى مستويات من الرضا الوظيفي وعليه يقرر الباحث النتيجة المهمة أن نهج القياس المتوازن بجوانبه ومؤشراته - يعمل كأداة تخطيط استراتيجي- تزيد من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة"

## المبحث الرابع/ النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج البحث:

- 1- تترتب المقاييس الفرعية المعتمدة للرضا الوظيفي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث يأتي في مقدمة الأهمية النسبية قياس مستوي قبول التخصص العلمي كشرط لتحقيق الرضا الوظيفي عند متوسط حسابي لإجابات المبحوثين قدره 4.48.
- 2- أن الاعتقاد لدي عضو هيئة التدريس بأنه يؤدي رسالة علمية تكون سبباً للشعور بالرضا. تترتب عند متوسط حسابي قدره 4.45، يلي ذلك ضرورة قياس مستوي الميول والرغبات لعضو هيئة التدريس وعليه لا بد أن يتفق مجال التدريس مع ميوله ورغباته، وذلك عند مستوي ثالث من الأهمية النسبية لمقاييس الرضا بمتوسط حسابي 4.33
- 3- أن علاقات العمل بالزملاء داخل الجامعة تعد مقياساً مؤثراً في تحقيق معدلات الرضا الوظيفي الكامل عند متوسط حسابي قدره 4.14 من إجابات المبحوثين، يلي ذلك ضرورة التمتع بروح المشاركة مع الطلاب كمؤشر مهم لتحقيق الرضا عن الوظيفة نتيجة تنمية الشعور بأهمية توصيل الرسالة العلمية من خلال المشاركة الطلابية.
- 4- أن الرضا الوظيفي يتحقق بفاعلية عندما تتيح الجامعة فرص الاطلاع والنشر لأعضاء هيئة التدريس، وذلك عند مستوي من الإجابات بمتوسط حسابي قدره 3.22 ، ثم تكون الضرورة في تبني النقد البناء برقابة أداء عضو هيئة التدريس حيث تعد طريقة النقد من المقاييس المهمة في تحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفي.
- 5- أن جانب التشغيل الداخلي أحد جوانب القياس المتوازن يمثل إدارة العملية التعليمية وآلية توصيل رسالة إدارة الجامعة يعتبر الجانب الفعال في عملية التخطيط الاستراتيجي المحقق لرضا العاملين بجامعة بيشة عند متوسط حسابي قدره 3.56 من إجابات المبحوثين.
- 6- أن جانب الطلاب والذي يعد العامل الثاني الحاسم في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي والذي يعبر من خلاله على مردود العملية التعليمية وتحقيق إستراتيجية الجامعة يترتب عند متوسط حسابي قدره 3.32، ثم يتبع ذلك جانب التعلم والنمو والابتكار الذي يضمن به تعظيم القدرات التعليمية والبحثية لعضو هيئة التدريس كأداة مهمة بتحقيق الخطة الإستراتيجية بأكبر كفاءة وأقل تكلفة عند متوسط حسابي قدره 3.02.



## قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة

- 7- يترتب الجانب المالي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي فانه يسجل أهمية متأخرة عند متوسط حسابي للإجابات قدره 2.63، وأن الباحث يري ذلك منطقياً حيث أن الاعتماد المالي الخاصة بعمليات التخطيط تخضع لنظرية الأموال المخصصة، ولا يوجد دخل كبير لأعضاء هيئة التدريس في تعديلها أو التحكم فيها، ولا يسجل أي أثر للرضا الوظيفي إلا من خلال المقابل النقدي الذي يتقاضاه عضو هيئة التدريس مقابل أداء عمله.
- 8- يقبل الفرض القائل بأن الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي يحد من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة في معظم مقاييس الرضا الوظيفي المبحوثة.
- 9- يقبل الفرض الخاص بمؤشر الرضا والمتعلق بدعم الجامعة لفرص البحث والاطلاع والنشر العلمي حيث أنه يعظم الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة.
- 10- يرفض الفرض الإحصائي ويقبل الفرض البديل الذي ينص على أن "جوانب القياس المتوازن تشكل نهجاً لتحقيق فاعلية التخطيط الاستراتيجي لغرض تحقيق معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة".
- 11- أن معامل التفسير ( $R^2$ ) يبلغ 16.8% عند مستوي ارتباط يبلغ 40% يدل ذلك على ضعف تفسير جوانب قياس الأداء المتوازن بمفردها في التعبير عن فاعلية التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق أعلى مستويات من الرضا الوظيفي، وأن الباحث يري ذلك منطقياً فلا غني عن عملية الربط الاستراتيجي بين الخطط الإستراتيجية، وبين مؤشرات القياس المتوازن في كل جانب وهذا يعتبر ضرورياً،
- 12- يرفض الفرض الإحصائي ويقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه " تعبر مؤشرات القياس المتوازن عن وسيلة تخطيط فعالية لتحقيق معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة"، وأن هذا الفرض تم قبوله بقوة تفسيرية توضح مدى فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بيشة إذا ما تم استخدام مؤشرات نهج القياس المتوازن كأداة قياس وتقييم استراتيجي لذلك.
- 13- أن معامل التفسير ( $R^2$ ) يرتفع إلى نسبة قدرها 41% عند مستوي ارتباط يبلغ 64% يدل ذلك على زيادة تفسير جوانب قياس الادعاء المتوازن إذا ما تم التعبير عنها بمجموعة المؤشرات الخاصة بكل جانب بما يضمن فاعلية التخطيط الاستراتيجي المحقق لأعلى مستويات من الرضا الوظيفي
- 14- أن نهج القياس المتوازن بجوانبه ومؤشراته- يعمل كأداة لقياس أثر التخطيط استراتيجي- تزيد من معدلات الرضا الوظيفي في كليات جامعة بيشة"

### ثانياً: توصيات البحث

- 1- ضرورة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي نظراً لأهميته الاستراتيجية لمنظمات الاعمال
- 2- يتم تبني بطاقة القياس المتوازن في قياس مدي تأثير التخطيط الاستراتيجي في تخطيط الرضا الوظيفي وتقييمه
- 3- ضرورة اتفاق مهنة التعليم بالجامعة مع ميول وقدرات عضو هيئة التدريس كأساس مهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة كمنظمة أعمال.
- 4- أن يتم تدريس المقرر وفقاً للتخصص العلمي الدقيق لكل عضو هيئة تدريس، وأن تتوافر المشاركة مع طلاب الجامعة في الأنشطة الترفيهية والعلمية.
- 5- ضرورة ضبط سياسة وأسلوب النقد ومراقبة أداء عضو هيئة التدريس بما يليق بمقامه، مع توفير فرص البحث والاطلاع والنشر العلمي الجديد.
- 6- دعم علاقات وارتباطات العمل مع زملاء الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وتنمية الشعور الذاتي لعضو هيئة التدريس بعظم مكانته التعليمية وانه يؤدي رسالة تعليمية مهمة



### ترتيب المصادر المستخدمة في البحث

- 1- André Richelieu, Frank Pons, (2005) "Reconciling managers' strategic vision with fans' expectations", International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 6 Issue: 3, pp.6-19.
- 2- George S. Yip, (1985) "WHO NEEDS STRATEGIC PLANNING?", Journal of Business Strategy, Vol. 6 Issue: 2, pp.30-42.
- 3- Katarina Babnik, Kristijan Breznik, Valerij Dermol, Nada Trunk Širca, (2014) "The mission statement: organisational culture perspective", Industrial Management & Data Systems, Vol. 114 Issue: 4, pp.612-627.
- 4- Kaplan, R. and Norton, D. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol. 69, pp. 71-80.
- 5- \_\_\_\_\_ (1996,a)"The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action, Boston, Harvard- Business School.
- 6- \_\_\_\_\_(1996 b)" Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System , Harvard Business Review.
- 7- \_\_\_\_\_(2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, (U.S.A.: Harvard Business School Publishing Corporation.
- 8- \_\_\_\_\_(2005)"(The Office of Strategy Management), Harvard Business Review, (October 2005).
- 9- Remus Iles Kelly Schwind Wilson (2009)"The Spillover of Daily Job Satisfaction On To Employees Family Integration" "Academy of Management Journal , Vol. 52, No. 1, 87–102.
- 10- Semih Tumen, Tugba Zeydanli, (2016) "Social interactions in job satisfaction", International Journal of Manpower, Vol. 37 Issue: 3, pp.426-455.
- 11- Wei - Cheng J. Mau, Randy Ellsworth, Donna Hawley, (2008) "Job satisfaction and career persistence of beginning teachers", International Journal of Educational Management, Vol. 22 Issue: 1, pp.48-61.





## Using the Balanced Performance Approach to Increase the Effectiveness of Strategic Planning in order to Maximize the Job Satisfaction Rates at the Faculties of Bisha University

### Abstract:

**Purpose:** To use the balanced measurement approach as a strategic link for increasing the effectiveness of strategic planning in the direction of achieving satisfaction rates at Bisha University in Saudi Arabia

**Design / methodology / approach** –The questionnaire survey was used to collect the data of the study from the faculty members at University of Bisha.

**Findings** –Prove the assumption that the use of the balanced measurement approach - as a strategic planning tool - leads to maximize the satisfaction rates among faculty members at the University of Bisha.

**Research limitations/implications-** adopt effective strategic planning in order to achieve job satisfaction rates in business organizations, especially education, by emphasizing the need to adopt a strategic link method to monitor strategic.

**Key Research Terminology:** Balanced Measurement Approach- Strategic Planning - Job Satisfaction.