

أثر التخطيط الاستراتيجي في
أداء مؤسسات التعليم العالي
الجزائرية (من منظور بطاقة
الأداء المتوازن)

Prepared by

لوجين غوانمة





في المساق: دراسات نقدية ٢
بإشراف الدكتور: أشرف الفندي



المقدمة

عند قراءة هذه الرسالة، لفتني منذ البداية أن الباحثة اختارت موضوعاً يلامس بعمق واقع الجامعات العربية، وخاصة الجزائرية، في ظل التحولات التنظيمية التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي خلال العقدين الأخيرين. فالتركيز على التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة لتطوير الأداء، وربطه ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، يعكس محاولة جادة للدمج بين المنهج الإداري الكلاسيكي والمنهج القياسي الحديث في تقييم فعالية المؤسسات.

يبدو أن الباحثة أدركت أن المشكلات التي تواجه الجامعات لا تتعلق فقط بالتمويل أو الموارد البشرية، بل أيضاً بغياب الرؤية الإستراتيجية التي توجه الأداء نحو نتائج قابلة للقياس. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية الدراسة التي تسعى إلى الإجابة عن سؤال جوهري: إلى أي مدى يُسهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الجامعات من خلال تطبيق أدوات تقييم كمية ومنهجية؟

كباحثة ناقدة، وجدت في مقدمة الرسالة مادة غنية لكنها بحاجة إلى تفكير منهجي، لأن المقدمة تمثل المرآة الأولى لعمق الفهم ووضوح الاتجاه. لذلك، كان تحليلي قائماً على خمسة محاور أساسية: تعريف الموضوع والمشكلة، التأصيل النظري بالمراجع، عرض الأهمية والمبررات، تحديد المجتمع والمحددات، وأخيراً وضوح المتغيرات وضبط المفاهيم.

Chapter
01

النقد لمقدمة الرسالة

1. تعريف موضوع الرسالة ومشكلة الدراسة

تُظهر مقدمة الرسالة أن الباحثة قدّمت تمهيدًا منطقيًا لموضوع الدراسة، حيث تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي باعتباره وسيلة لتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية. كما أشارت إلى أن الأداء المؤسسي في الجامعات الجزائرية لا يزال يواجه تحديات تتعلق بضعف الكفاءة التنظيمية وغياب آليات المتابعة والتقييم. هذا التمهيد يُعدّ جيدًا من حيث الترتيب المنطقي للفكرة، إذ يُعرّف القارئ بالمفاهيم الرئيسة دون إغراق في التفاصيل. غير أن مشكلة الدراسة لم تُصنَّ بشكل واضح في المقدمة، بل جاءت متضمنة في سياق وصفي يشير إلى “ضعف أداء الجامعات الجزائرية رغم تطبيق خطط تطوير”. كان من الأفضل أن تُختتم المقدمة بفقرة تُبرز المشكلة في صيغة مباشرة مثل: “تكمن مشكلة الدراسة في ضعف ترجمة التخطيط الإستراتيجي إلى نتائج قابلة للقياس داخل الجامعات الجزائرية، مما ينعكس على أدائها المؤسسي.”

هذا النوع من الصياغة يُضفي على المقدمة دقة ووضوحًا، ويُبرز مدى فهم الباحثة للعلاقة الجدلية بين النظرية والتطبيق.

2. استخدام المراجع والأدبيات في المقدمة

المقدمة، كما وردت، اعتمدت على توظيف محدود للمراجع الأكاديمية، حيث استندت الباحثة إلى عدد قليل من المصادر العربية التي تعرّف التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، لكنها لم تُدرج مراجع حديثة أو أجنبية.

وبما أن موضوع التخطيط الإستراتيجي من المواضيع التي تطورت بشكل كبير عالمياً منذ 2015، فقد كان من الضروري دعم المقدمة بمراجع حديثة تُظهر التطور في المفهوم، خاصة الدراسات التي ربطت بين التخطيط الإستراتيجي ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، مثل دراسات Kaplan & Norton التي تعد المرجع الأساسي في هذا المجال.

غياب هذا التوثيق أفقد المقدمة بعضاً من قوتها العلمية، لأن الاعتماد على مراجع قديمة أو محلية فقط يجعل الطرح يبدو نظرياً أكثر من كونه تحليلياً نقدياً.

ومع ذلك، يُحسب للباحثة أنها استخدمت لغة علمية متماسكة خالية من النقل الحرفي، وحاولت تفسير المفاهيم بأسلوبها الخاص، ما يعكس درجة من الاستيعاب والفهم لا الحفظ.

3. مبررات اختيار الموضوع وأهميته

تُظهر المقدمة وعيًا واضحًا لدى الباحثة بأهمية الموضوع في الواقع الجزائري، خاصة في ظل سعي وزارة التعليم العالي لتحديث أنظمة الإدارة في الجامعات. فقد أشارت إلى أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يُعد ضرورة لتحسين الكفاءة التشغيلية وضمان جودة المخرجات التعليمية. غير أن مبررات اختيار الموضوع جاءت عامة نوعًا ما، إذ ركزت على “أهمية التخطيط في تطوير الأداء” دون أن تربط هذه الأهمية بفجوة بحثية محددة في الأدبيات السابقة. كان من الأنسب أن توضّح الباحثة ما الذي يميز دراستها عن غيرها، كأن تقول مثلاً إنها الأولى التي تربط بين التخطيط الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في البيئة الجامعية الجزائرية. أما من حيث الأهمية التطبيقية، فقد أظهرت المقدمة فهمًا جيدًا لطبيعة المؤسسات الجامعية بوصفها مؤسسات غير ربحية تعتمد على مؤشرات الأداء الأكاديمي أكثر من المالي، وهو إدراك دقيق يُحسب لها، إذ يُظهر أنها تدرك خصوصية السياق التعليمي مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية.

4. تحديد المجتمع والمحددات البحثية

لم تتضمن المقدمة تحديدًا صريحًا لمجتمع الدراسة في البداية، لكن لاحقًا في نهاية المقدمة أشارت الباحثة إلى أن الدراسة ستجرى على جامعة محمد خيضر ببسكرة بوصفها نموذجًا لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. هذا التوضيح جاء متأخرًا، وكان من الأفضل ذكره في الفقرات الأولى حتى تتضح حدود الدراسة منذ البداية.

أما عن المحددات الزمانية والمكانية، فقد أُشير إليها بشكل غير مباشر، دون تحديد فترة زمنية أو توضيح للقيود البحثية. هذا الجانب يُعتبر ضعفًا في البناء المنهجي للمقدمة، لأن تحديد الإطار الزمني والمكاني يمنح الدراسة طابعها الواقعي ويُبرز جهد الباحثة في حصر المجال التطبيقي. من الناحية الإيجابية، يمكن القول إن اختيار جامعة واحدة كدراسة حالة يعزز عمق التحليل أكثر من الدراسات الواسعة التي تفتقر إلى التركيز.

5. تعريف المتغيرات وضبط المفاهيم

يتضح من المقدمة أن الباحثة لم تضع تعريفات دقيقة للمتغيرات الرئيسة (التخطيط الإستراتيجي – الأداء المؤسسي)، بل اكتفت بالإشارة إلى العلاقة بينهما. كان من المفترض أن تُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه “عملية تحليل وتخطيط وتوجيه تعتمد على استشراف المستقبل لتحقيق الأهداف المؤسسية”، وأن تُعرّف الأداء المؤسسي بأنه “قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وفق معايير بطاقة الأداء المتوازن”. إغفال هذه التعريفات في المقدمة يُضعف من تماسكها النظري، لكنه لا يُخفي أن الباحثة تفهم العلاقة المفهومية بين المتغيرين؛ إذ يظهر ذلك من طريقة ربطها بين التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر للأداء من منظور الجودة. اللافت أنها استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كمنهج للتقييم، وهو اختيار ذكي لأنه يجمع بين الأبعاد المالية وغير المالية (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، والجانب المالي). هذا التضمين يُعد نقطة قوة واضحة في المقدمة، لأنه يرفع من القيمة التطبيقية للبحث.

التحليل النقدي العام

بعد تفكيك العناصر السابقة، يمكن القول إن مقدمة الرسالة قوية في فكرتها، محدودة في تأصيلها، وجيدة في لغتها.

تُظهر وعيًا عميقًا بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي، لكنها تفتقر إلى البنية البحثية الصارمة التي تُبرز الفجوة العلمية، وتُمهّد بوضوح للمشكلة والأهداف والفروض.

الباحثة امتلكت فكرًا إداريًا ناضجًا، لكنها لم تدعمه بأدلة كافية من الأدبيات الحديثة. ورغم ذلك، فإن وضوحها في تحديد الإطار التطبيقي (جامعة محمد خيضر) وإشارتها إلى بطاقة الأداء المتوازن يُعدّ إضافة قوية ترفع من مستوى الدراسة مقارنة بالأبحاث التقليدية التي تكتفي بالتحليل النظري.

بصيغة نقدية تحليلية: يمكن القول إن المقدمة احسنت في اختيار الاتجاه، لكنها قصّرت في بناء الطريق إليه.

Chapter
03

الخاتمة

من خلال قراءتي النقدية لمقدمة هذه الرسالة، أستطيع القول إنها تعكس محاولة جادة لتناول موضوع معاصر في بيئة جامعية عربية، لكنها بحاجة إلى مزيد من الدقة المنهجية والتأصيل العلمي. المقدمة كتبت بلغة أكاديمية رصينة، لكن ينقصها عنصر المقارنة مع الدراسات السابقة وإبراز الفجوة التي تسدها هذه الدراسة. ومع ذلك، فإن دمج بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم يمثل نقطة تجديد حقيقية في الطرح، لأن أغلب الدراسات العربية السابقة تناولت التخطيط الإستراتيجي بمعزل عن أدوات القياس الحديثة. لذلك، يمكن اعتبار مقدمة الرسالة قابلة للتطوير لتصبح نموذجاً متكاملًا إذا أعيدت صياغتها على أسس علمية أكثر صرامة، بحيث تبدأ بتحديد المشكلة بوضوح، وتعرض الأدبيات الحديثة، وتضبط المتغيرات والمحددات منذ البداية.

وفي النهاية، فإن مقدمة هذه الرسالة تحمل ملامح باحثة تدرك أهمية الفكر الإداري الحديث وتسعى لربطه بالتطبيق الجامعي الواقعي، لكنها ما زالت في حاجة إلى نقل هذا الإدراك من المستوى الوصفي إلى المستوى التحليلي الذي يصنع الفارق بين البحث الجيد والبحث المتميز.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

