



مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية

Al - Saeed University Journal of Humanities Sciences

journal@alsaeeduni.edu.ve

Vol (7), No(4) Dec., 2024

المجلد (7)، العدد (4)، 2024م

ISSN: 2616 - 6305 (Print)

ISSN: 2790-7554 (Online)



أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي اليمنية "دراسة ميدانية" - جامعة السعيد

الباحثة/ حنان أحمد محمد ثابت

جامعة تعز - اليمن - إدارة أعمال تنفيذي

قسم إدارة أعمال تنفيذي - جامعة تعز - اليمن

د/ عبدالرحمن محمد أحمد السفيناني

أستاذ مشارك بقسم السياحة وإدارة الفنادق

كلية العلوم الإدارية جامعة تعز، وجامعة السعيد

نشر ملخص رسالة ماجستير بعد إجازتها علمياً من مركز الدراسات العليا جامعة تعز 2024

تاريخ قبوله للنشر 2024/12/15م

تاريخ تسليم البحث 2024/11/2م

journal.alsaeeduni.edu.ve

موقع المجلة:

أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي اليمنية "دراسة ميدانية" -جامعة السعيد

الباحثة/ حنان أحمد محمد ثابت

جامعة تعز - اليمن - إدارة أعمال تنفيذي

قسم إدارة أعمال تنفيذي - جامعة تعز - اليمن

د/ عبدالرحمن محمد أحمد السفيناني

أستاذ مشارك بقسم السياحة وإدارة الفنادق

كلية العلوم الإدارية جامعة تعز - اليمن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كل من مستوى التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد بالجمهورية اليمنية، وأثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السعيد البالغ عددهم (134) موظفًا، وتم توزيع أداة الاستبانة عليهم بطريقة الحصر الشامل، وكانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعاملات ارتباط بيرسون، ومعاملات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

كما أظهرت النتائج أنّ مستوى كل من التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعةً في الأداء المؤسسي في الجامعة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي المتمثلة بالتوجه الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي، والبدائل الإستراتيجية كان له أثرًا إيجابيًا دال إحصائيًا في الأداء المؤسسي، علاوة على ذلك، تظهر النتائج أن التخطيط الإستراتيجي في جامعة السعيد يفسر ما مقداره (64.8%) من التباين في إجمالي الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، والأداء المؤسسي، وجامعة السعيد.

The impact of strategic planning on developing performance in educational institutions

Yemeni Higher "Field Study - Al-Saeed University

Researcher. Hanana Ahmed Mohammed

Taiz University, Yemeni

Dr. Abdulrahman Mohammed Ahmad Al-Suftani

Associate Professor, Department of Tourism and Hotel Management,

Faculty of Administrative Science, Taiz University, Yemeni

Abstract

Impact of Strategic Planning on Performance Development in Yemeni Higher Education Institutions: a Study at Al-Saeed University.

This study aimed to know both the level of strategic planning and institutional performance at Al-Saeed University - Republic of Yemen. It also aimed to consider the impact of strategic planning on institutional performance. The study population consisted of all employees at Al-Saeed University, numbering (134) employees. The questionnaire tool was used for data collection and it was distributed to the population using the comprehensive survey method. All the questionnaires were valid for statistical analysis.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted. In addition, a number of statistical methods were used, e. g. arithmetic averages, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson's correlation coefficients, and simple and multiple linear regression coefficients.

The results showed that the level of both strategic planning and institutional performance at Al-Saeed University was high. The results also showed that there was a statistically significant effect of strategic planning in its all dimensions (strategic orientation, strategic analysis, and strategic alternatives) had a positive effect on institutional performance. Moreover, the results showed that strategic planning at Al-Saeed University explained 64.8% of the variance in overall institutional performance.

Keywords: Strategic planning, institutional performance, Al. Saeed University.

المقدمة:

يمثل الأداء المؤسسي محور اهتمام جميع المنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، خدمية أو صناعية، وهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرًا محوريًا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات ويتمحور حوله وجود المنظمات من عدمها (النور وآخرون، 2022).

ويشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، ويرتبط بسلوك الفرد والمؤسسة معًا باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمؤسسة، كما يعد القوة الحقيقية التي يعتمد عليها في حسن استخدام الطاقات وزيادة الإنتاج، وحجر الزاوية في التطوير والتقدم والنجاح (إدريس وأبو الروس، 2022)؛ لذا تسعى المؤسسات إلى تطوير أدائها المؤسسي عن طريق تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية باعتبارها نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة تتسم بالسرعة والتعقيد، الأمر الذي جعل المؤسسات أمام تحديات جديدة لامتلاك ميزة تنافسية، والتطلع الدائم إلى التفوق والنجاح في جميع أنشطتها، من خلال الاهتمام بكفاءة أدائها وفاعليته (عايض والعصيمي، 2023).

ويعد التخطيط الإستراتيجي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري، وهو الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها، وهو صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا، والهدف النهائي له هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار (عوده، 2017). كما يعد منهجية تمكن منظمات الأعمال من الاستعداد للمستقبل البعيد بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة، وبالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (بلحاج، 2023).

ويمثل التخطيط الإستراتيجي أحد المداخل الحديثة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، لأنه يعمل على نقل الممارسات الإدارية من العشوائية والمزاجية إلى التشاركية والتميز والإبداع، كما أنه يمثل إحدى الطرائق لمواجهة صعوبات المستقبل المتعلقة بالنظم التعليمية، وهو الطريقة المناسبة لتحسين استثمار التكنولوجيا، وتحسين الاستثمار البشري (نصر، 2024).

والجامعات من أهم المؤسسات الخدمية التي تحتل مكانة رفيعة ومتميزة في مختلف المجتمعات، وتأتي هذه الأهمية من عظمة الرسالة التي تؤديها، والدور الذي تقوم به في إعداد جيل من الأكاديميين والباحثين والخريجين من ذوي المستويات التعليمية العليا لسد الاحتياجات من الكفاءات المتخصصة بمختلف المجالات، وقد أصبح ينظر إلى هذه المؤسسات باعتبارها مراكز للتعليم والتأهيل والبحث العلمي ومراكز الخدمة البيئية وتنمية المجتمع وتطويره (مجلي، 2018).

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي اليمنية "دراسة ميدانية" -جامعة السعيد-.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أن نتائج عدد من الدراسات السابقة، أمثال: (عبد الله والمطري، 2021، وعمر وصالح، 2024)، والخيف، 2022، وأمهنى، 2021) توصلت إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي، فإن هذه العلاقة مازالت مجال بحث ونقاش، ذلك لأنه في أحيان كثيرة لا يمارس التخطيط الإستراتيجي بالشكل المطلوب، أو تبقى الخطط الإستراتيجية دون تنفيذ، أو توضع الخطط الإستراتيجية دون متابعة وتقييم، بالإضافة إلى وجود ندرة في مثل هذه الدراسات في البيئة اليمنية، مما أوجد فجوة معرفية تحتاج إلى مزيد من الدراسات في مؤسسات التعليم العالي في البيئة المحلية، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

**ما أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:**

- 1- ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في جامعة السعيد؟
- 2- ما مستوى الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة والأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 5- ما طبيعة العلاقة بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 6- ما طبيعة العلاقة بين البدائل الإستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 7- ما أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 8- ما أثر التوجه الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 9- ما أثر التحليل الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 10- ما أثر البدائل الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية ومن الناحية العملية وعلى النحو الآتي:
الأهمية العلمية: في أنها تعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظراً لقلّة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع في جامعة السعيد، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة هذا

الموضوع فإن التغطية الكافية له مازالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من الباحثين خاصة في الجانب الميداني.

الأهمية العملية: ستسهم الدراسة الحالية في تكوين فهم أعمق لدى قيادة جامعة السعيد في مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأثره في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد من خلال النتائج والتوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة، وبالإمكان الاستفادة منها.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية بالآتي:

- 1- معرفة مستوى التخطيط الإستراتيجي في جامعة السعيد.
- 2- معرفة مستوى الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 3- تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة والأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 4- تحديد العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 5- تحديد العلاقة بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 6- تحديد العلاقة بين البدائل الإستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 7- قياس أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 8- قياس أثر التوجه الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 9- قياس أثر التحليل الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 10- قياس أثر البدائل الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.

فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة وأهداف وأنموذج الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البدائل الإستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة السعيد.

السعيد.

الفرضية الرئيسة الثانية:

والتي نصها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبدائل الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة الحالية الآتي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
- الحدود البشرية: جميع العاملين في جامعة السعيد.
- الحدود المكانية: جامعة السعيد.
- الحدود الزمانية: في العام 2023-2024م.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية استشراف لمستقبل المنظمة، ومن خلالها تتطلع المنظمة نحو المستقبل لتحديد رؤية، وخلق رسالة، وتطوير قيم ومبادئ توجيهية، والعمل على استكشاف البيئة التنافسية، وتحليل البدائل الإستراتيجية، ومن ثم تنسيق خطوات التنفيذ في جميع أنحاء المنظمة (Hussein et al., 2021, p.85).

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة القرارات التي تتخذها جامعة السعيد في الوقت الحالي لاستشراف المستقبل وتنفيذ في المستقبل.

التحليل الإستراتيجي:

ويقصد به "قيام إدارة المؤسسة وبمشاركة المعنيين من مختلف مستوياتها بإجراءات تحضير (جمع وتصنيف وتوثيق المعطيات اللازمة لعملية التخطيط عبر عملية فحص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية" (الجهوري، 2024، ص. 129).

ويعرف إجرائياً بقيام جامعة السعيد بمراجعة كل من بيئتها الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة والمخاطر، خدمةً لعملية التخطيط الإستراتيجي وبمشاركة العاملين فيها كافة.

البدائل الاستراتيجية:

يقصد بالبدائل الإستراتيجية "التصرف الإستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف وغايات المؤسسة، إذ تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات الإستراتيجية، مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها" (كيلاني، 2007).

وتعرف إجرائياً بالتصرف الإستراتيجي الذي تقوم به جامعة السعيد بتقييم البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل الأنسب الذي يحقق لها تنفيذ خطتها الإستراتيجية بأقل التكاليف.

الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، ومن ثم تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الإستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم (عبد الهادي، 2017، ص. 41).

ويعرف إجرائياً بقدرة جامعة السعيد على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بالاستخدام الأمثل لمواردها المالية والبشرية والمادية بكفاءة وفاعلية.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي باهتمام كثير من الباحثين والمفكرين، وظهرت عدد من الدراسات، سواء كانت رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه أو مقالات وبحوث علمية ونشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب، وفيما يلي عرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والإنجليزية في هذين الموضوعين بالنسبة لكل متغير من متغيري الدراسة والعلاقة بينهما على النحو التالي:

1- دراسة (Mila 2024) بعنوان: "تقييم تأثير التخطيط الإستراتيجي في النجاح التنظيمي في المؤسسات التعليمية العامة: دراسة حالة منطقة كابوي، زامبيا". **Assessing the Impact of Strategic Planning on Organizational Success in Public Educational Institutions: A Case Study of Kabwe District, Zambia** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في المؤسسات التعليمية العامة، مع التركيز على دراسة حالة منطقة كابوي، زامبيا. وتعرض الدراسة ممارسات

التخطيط الإستراتيجي الحالية في هذه المؤسسات، وتحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتكتشف تصورات كبار الإداريين فيما يتعلق بتأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الأكاديمي، والإدارة المالية، ورضا أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، تحدد الدراسة التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات التعليمية العامة في تنفيذ ممارسات التخطيط الإستراتيجي. وتم تقديم التوصيات لمواجهة هذه التحديات وتحسين ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية العامة في زامبيا. الهدف النهائي هو تعزيز الفعالية التنظيمية والكفاءة والنجاح الشامل في قطاع التعليم.

2- دراسة عمر وصالح (2024) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة دراسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور الجودة الشاملة. واستخدم الباحثان كلاً من المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومندوبيهم والبالغ عددهم (67) فرداً، وتم استخدام العينة بطريقة الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، منها: أن رسالة الجامعة مرنة ومعروفة لدى جميع الموظفين.

3- دراسة عبد الله والمطري (2024) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية (جامعة الرازي الأهلية - الجمهورية اليمنية - 2022م)".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة الرازي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: هنالك تأثير للتخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي بجامعة الرازي، ويوجد تأثير الصياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية في الأداء المؤسسي بجامعة الرازي. ويوجد تأثير المستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي بجامعة الرازي.

4- دراسة Okoroafor et al. (2024) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة حالة جامعة ولاية إيمو، أويري".

“Strategic Planning and Organizational Performance: A Case Study of Imo State University, Owerri”.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي، بالتطبيق في جامعة ولاية إيمو أويري كدراسة حالة. وقد استخدمت الدراسة نظرية الإدارة بالموضوعية لبيتر دراكر واعتمدت تصميم البحث المسحي، واستفادت الدراسة من المصادر الأولية

والثانوية للبيانات. تم تحليل البيانات باستخدام النسبة المئوية البسيطة ومتوسط الدرجات بناءً على مقياس ليكرت من أربع نقاط. وكشفت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف، كما كشفت الدراسة أن تحديات التخطيط الإستراتيجي في جامعة ولاية إيمو أويري تشمل الافتقار إلى التزام العاملين ومشاركتهم، وضعف نظام الاتصالات والمعلومات، والتنفيذ غير الكافي، وندرة البيانات والبحث وأسلوب الإدارة المحافظ.

5- دراسة بلحاج (2023) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في الاداء المؤسسي دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة الجمع البيانات، وقد تم توزيعها علي (63) موظفًا، وبلغت الاستبانات المستردة (58) استمارة بنسبة استرداد قدرها (92%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS) ووفقًا للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى أبعاد التخطيط الإستراتيجي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية كان ضعيفًا، في حين كان مستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية متوسطًا، وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

6- دراسة النخيف (2022) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي ودوره في- تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (253) فردًا من أعضاء الكادر الإداري والأكاديمي بكليات المجتمع الخاصة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام الاستبانة أداة للبحث، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) التحليل استجابات أفراد العينة، واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل لها البحث: التخطيط الإستراتيجي بكليات المجتمع كان بدرجة عالية بشكل عام، وعلى مستوى المجالات الفرعية؛ فقد جاء مجال الرسالة الإستراتيجية في المرتبة الأولى ومجال الرؤية الإستراتيجية في المرتبة الثانية، ثم مجال الأهداف الإستراتيجية في المرتبة الثالثة ويليه التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المرتبة الرابعة، ومجال التحليل الإستراتيجي

للبيئة الخارجية في المرتبة الخامسة والخيار الإستراتيجي في المرتبة الأخيرة، وحصل أداء كليات المجتمع المؤسسي على درجة عالية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتخطيط الإستراتيجي، وأداء كليات المجتمع تعزى إلى لمتغيرات التالية (النوع طبيعة العمل المؤهل سنوات الخدمة في الكلية، كما بينت النتائج وجود دور إيجابي بين التخطيط الإستراتيجي وأداء كليات المجتمع.

7- دراسة أمهني (2021) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وأثره على- الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، وتم اختيار عينة من حوالي (123) عضوًا بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وقد استرجعت جميع الاستبانات التي تم توزيعها، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرائق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الرؤية الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت.

8- دراسة محارمه (2020) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي على- الأداء المؤسسي دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة، وتأثير عناصر التخطيط الإستراتيجي: الرؤية والرسالة الأهداف الإستراتيجية والقيم المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل الدراسة. واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (241) استبانة، وتم تحليلها إحصائيًا بالأساليب المناسبة المتوفرة ضمن برنامج (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية، كما كشفت أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر في الأداء المؤسسي، إذ إن (45 %) من التغيير في الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير التخطيط الإستراتيجي.

9- دراسة (2018) Bireme (2018) بعنوان: "تأثير التخطيط الإستراتيجي فى الأداء فى التعليم الجامعي: دراسة حالة جامعة إبادان، نيجيريا".

“The Impact of Strategic Planning on Performance in University Education: A Case Study of the University of Ibadan, Nigeria”.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى آثار التخطيط الاستراتيجي فى أداء الشركات بالتطبيق فى جامعة إبادان - نيجيريا، كدراسة حالة، كما بحثت فى كيفية تأثير ذلك على كفاءة الإدارة وفعاليتها؛ إذ إن التخطيط الإستراتيجي ضروري فى مؤسسات الشركات. وتم استخدام البيانات الأولية للدراسة. واستخدمت الدراسة استبانةً للحصول على معلومات من موظفي جامعة إبادان، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الإحصاءات الاستدلالية، وتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد أهمية العلاقة بين المتغيرات المختلفة المستخدمة فى قياس الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي.

10-دراسة (2017) Bakhit بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي فى أداء مؤسسات التعليم

العالي". **“Effect of Strategic Planning on the Performance of Higher Educational Institutes”.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي فى أداء مؤسسات التعليم العالي التي تطبقه بجامعة النيل الأزرق فى الفترة ما بين 2013-2015، وكان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي فى أداء مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، كما اعتمدت الدراسة البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية كالمراجع والكتب، وتم توزيع استبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة بجامعة النيل الأزرق، وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط بكافة مراحل وأنواعه ومستوياته له تأثير فى أداء مؤسسات التعليم العالي.

الإطار النظري:

التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال التعرف إلى نقاط القوة والضعف فيها، والفرص والتهديدات التي تأتي من خارجها. لقد حدث تطور فى التخطيط الإستراتيجي، حيث وبفضله يمكن المنظمة من استشراق المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها. لقد أثبتت الممارسات والتجارب أن المنظمات التي تخطط إستراتيجي تتفوق فى

أدائها الكلي على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط كمنهاج فعلي في إدارتها، لذا من الواضح أن تبني التخطيط الاستراتيجي ليس خيارًا، بل ضرورة في عصر التغيير المستمر وعصر العولمة والتطور التكنولوجي، إذ إن المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تسعى إلى تبني التخطيط الإستراتيجي كنهج لتحسين وتطوير أدواتها المؤسسي الشكلي (محممه، 2020).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "نوع من التخطيط طويل الأجل، يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة، تسعى جهة معينة إلى الوصول إليها" (أمهني، 2021، ص. 77). ويعرف بأنه "نظرة للمستقبل محدودة الزمن تقي المنظمة من التقلبات والتغيرات المستقبلية، كما يشمل في طياتها عددًا من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية" (بلحاج، 2023، ص. 8).

كما يعرف بأنه "عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والإستراتيجيات والخطط طويلة المدى، وكذلك تنفيذ تلك الخطط ومراقبتها" (Elderderi et al., p.129).

ويعرفه الحياتي (2022) بأنه "عملية يشترك بها خبراء التخطيط الإستراتيجي والممارسون وأصحاب القرار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بما يتلاءم مع الموارد المتاحة وتحديات البيئة المحيطة بها ضمن مديات زمنية تتلاءم مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وبأدوات قياس مناسبة للنجاح أو الفشل" (ص. 30).

ويضيف آخرون بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات" (عبد الله والمطري، 2024، ص. 32).

وتعرفه الباحثة بأنه اتخاذ قرارات لاستشراف المستقبل تتخذ في الوقت الحالي وتنفذ في المستقبل.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يلخص عمر وصالح (2024) أهمية التخطيط الإستراتيجي بالآتي:

- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة توقعاتها.
- يوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.
- النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة.

- ويرى النظامي (2022) أن أهمية التخطيط الإستراتيجية تظهر من خلال ما يلي:
- العمل على تشجيع العاملين على الأداء والإنجاز من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، وتساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة ورؤية وأهداف وتطلعات المؤسسة.
 - يؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير الإبداعي والتطويري للمستقبل وعدم اقتصار التفكير على الوقت الحالي.
 - يساعد المؤسسة على تطوير قدراتها على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.
 - ينمي القدرة على التفكير الإبداعي الخلاق لدى المديرين ويجعلهم قادرين على تقديم المبادرات من أجل تطوير الأعمال.
 - بالإضافة إلى ذلك تشجع العاملين في المؤسسة على إيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على تحقيق الخطط الموضوعة.

عمليات التخطيط الإستراتيجي:

- بالرغم من اختلاف نماذج التخطيط الإستراتيجي باختلاف احتياجات وغايات المؤسسات إلا أن هناك شبه اتفاق على العمليات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي؛ إذ يرى Gomera & Mishi (2018) أن عمليات التخطيط الإستراتيجي لا تخرج عن إطار كل من صياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وأخيراً مراقبة وتقييم الإستراتيجية، ويتفق كلاً من (الزهراني، 2022، Schilder & Mondragon, 2015 ; Schilder & Schilder, 2008) في تحديد عمليات التخطيط الإستراتيجي على النحو الآتي.
- **تحليل البيئة:** تقوم المؤسسة بتحليل البيئة المحيطة "البيئة الداخلية والبيئة الخارجية"، وتتضمن البيئة الخارجية الفرص والتهديدات، وهي خارج سيطرة إدارة المؤسسة، كما تتضمن البيئة الداخلية التغيرات ومصادر القوة للمؤسسة، وكذلك مصادر الضعف التي تقع داخل المؤسسة، وتخضع لسيطرة الإدارة. وصياغة الإستراتيجية حيث يتم صياغة التوجه الإستراتيجي ورسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، ووضع الإستراتيجيات والسياسات بناء على أسس علمية، وإعداد الخطط اللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية، مع الأخذ في الاعتبار جوانب القوة والضعف في الأداء والموارد والإمكانات.
 - **تنفيذ الإستراتيجية:** يتم تنفيذ الإستراتيجية والسياسات من خلال الخطط والبرامج التنفيذية.
 - **التقييم والرقابة:** وهي العملية التي يتم فيها متابعة الأنشطة والمشروعات ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب في ضوء الخطط والأهداف الإستراتيجية.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي اتفق عليها كل من (الطراونة، 2023، الخفيف، 2022، أمهني، 2021، الذبحاوي، 2021، يعيشي، 2016)، والتي تتمثل بالتوجه الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي والبدائل الإستراتيجية)، وعلى ما يلي:

التوجه الإستراتيجي:

يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه عملية تطوير الإستراتيجيات المستقبلية لشركات صناعة الإسمنت الخاصة من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية بالإستناد إلى نتائج التحليل البيئي الإستراتيجي (العيسي وعلي، 2024).

وتشير مفيدة ودنيا (2018) إلى أنه بالرغم من الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات التوجه الإستراتيجي للمنظمة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في رسالة المنظمة ورؤيتها، إضافة إلى أهدافها الإستراتيجية (2018)

- **رسالة المنظمة:** تتمثل في الخصائص الفريدة لها التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة الأعمال، سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.
- **رؤية المنظمة:** وهي ما تطمح المنظمة أن تكون عليه، أن تحققه، أن توجده لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل، وتتميز الرؤية الفعالة بمجموعة من الصفات أهمها الخيالية والتركيز والمرونة والإعلامية والجاذبية.
- **الأهداف الإستراتيجية:** وهي نتائج نهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المنظمة؟ ومتى هذا الفعل؟. وقد عزز الكثير من الباحثين سمات وخصائص الأهداف الجيدة بأن تكون محددة وقابلة للقياس وجريئة ومحددة بنتيجة ووقت.

التحليل الإستراتيجي:

إن التحليل الإستراتيجي هو مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعرف إلى البيئة الداخلية نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف إلى الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات (الكفارنة، 2022). وفيما يلي شرح لكلا النوعين: تحليل البيئة الخارجية: المقصود بالبيئة الخارجية أي جميع العوامل الخارجية التي من شأنها أن

تؤثر في المنظمة، بما في ذلك الفرص والتهديدات الواقعة خارج المنظمة، ومن ثم خارج نطاق سيطرتها في المدى القصير. وينظر إلى هذه المتغيرات باعتبارها الإطار العام الذي تستخدمه المنظمة لممارسة أنشطتها، وعليه فعند النظر إلى البيئة الخارجية من منطلق مستويين، ندرك أنها تشمل على البيئة العامة (الكلية)، وبيئة المهمات، إذ وبيئة المهمات تتعلق بالعناصر أو الأمور التي تؤثر وتتأثر بنشاطات وعمليات المنظمة بصورة مباشرة. والنوع الثاني تحليل البيئة الداخلية، وتتضمن البيئة الداخلية للمنظمة من العوامل والمتغيرات الواقعة داخل نطاق المنظمة نفسها، وتعد مصدرًا لتمكنها وقوتها أو ضعفها، كما أن تلك العوامل تقع بشكل كبير تحت سيطرة الإدارة، وتشكل الإطار العام الذي تؤدي فيه المنظمة أنشطتها ومهامها المختلفة، ومن الأمثلة على تلك المتغيرات الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة والهيكل التنظيمي (عبد العزيز والزعبي، 2021).

والهدف الأساسي من قيام المنظمات بعملية التحليل الإستراتيجي يتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبلي وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية (عطا الله، 2005).

البدائل الإستراتيجية:

يقصد بالبديل الإستراتيجي التصرف الإستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف وغايات المؤسسة. إذ تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات الإستراتيجية، مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها (كيلاني، 2007).

ويرى سلامت وخيرة (2018) أن البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية، وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

ويذكر عبد حسين (2005) أن الخيار الإستراتيجي للمنظمة هو الذي يكون الأكثر مواءمة لوضعها الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، ويؤدي إلى فرصة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها، فهو إذا أفضل أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المنظمة اتجاه العاملون ثم يمثل البديل الذي ينقل المنظمة إلى وضع أفضل.

ويتم اختيار البديل الإستراتيجي بحسب كفسي (2020) الذي يتمتع بالخصائص التالية:

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- الذي يساعد على التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.

- الذي يساعد في الاستفادة على الفرص التي تفرزها البيئة.
- الذي يساعد على الحد من تأثير تهديدات البيئة.
- الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها.
- الذي يحقق الأهداف المرجوة.

الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي من المفاهيم المهمة والجوهرية لأي مؤسسة، ومن خلاله تستطيع المؤسسة الحكم على فاعلية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق كفاءتها وفعاليتها التنظيمية.

مفهوم الأداء المؤسسي:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، فإنها لم تتفق على تعريف موحد لهذا المفهوم، نظراً لارتباطه بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، فمنهم من يعرفه بأنه "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتبعها المنظمة والتي تبرز من خلال قدرتها على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لديها أخذة بعين الاعتبار الظروف والتغيرات البيئية المحيطة بها بهدف إنجاز المهام والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة (البلوشي، 2023، ص. 21).

ويذهب البعض إلى تعريفه بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، ومن ثم تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الإستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم" (عبد الهادي، 2017، ص. 41).

كما يعرف بأنه "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية معينة للخطط الموضوعية مسبقاً والتعرف إلى أوجه القصور، ونقاط الانحراف عن الخطط الموضوعية ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في المستقبل" (الحلاق والإسماعيل، 2023، ص. 12).

أهمية الأداء المؤسسي:

يعبر الأداء المؤسسي على قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، إذ يرى (Schneider, 2018) أن الأداء المؤسسي يعد الخطوة الأولى التي يمكن للمنظمة من خلالها كشف وتحديد قدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة للجهات المستفيدة منها. أما الجعافرة (2024) فيرى أن الأداء المؤسسي يساعد المنظمة على تحسين عدد من المجالات، منها ما يأتي:

- التأكيد من وجود التنسيق بين أجزاء المنظمة والسياسات المتبعة فيها.
 - التأكيد من مدى ملاءمة الإجراءات الإستراتيجية بناء على الأهداف الموضوعة والموارد المتاحة.
 - ويشير خربوش (2019) إلى أن الأداء المؤسسي يتميز بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، ويلخص بعضاً من أهميته في النقاط التالية:
 - كونه أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
 - تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
 - التأكيد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على إطلاع جيد لها.
 - معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية، لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى كل الأشخاص المشاركة.
 - معرفة مدى ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المؤسسة ومواردها.
 - يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة، ومن ثم العمل على تقاؤها.
 - يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل التكاليف.
 - يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
 - التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
- مؤشرات الأداء المؤسسي:**

- يشير فاضل (2023) إلى عدد من المعايير والمؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في أداء المؤسسات، والتي يمكن إيجازها بالآتي:
- **فاعلية المؤسسة:** التي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الهدف من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.
 - **كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة للوصول إلى الأهداف.
 - **الملاءمة:** وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً.
 - **الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة تمكناً من الاستمرار في عملها وتقديم خدماتها لمستفادها بنفس الكفاءة والفاعلية.
- العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:**

- حددت العبسي (2024) أن العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي تتكون من عوامل خارجية وأخرى داخلية، وتتمثل في الآتي:
- 1- **العوامل الخارجية:** هي مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق السيطرة عليها، وعليه فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً

يؤثر في أداء المؤسسة، الأمر الذي يستعدي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، ومن هذه العوامل: عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية وسياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها في أداء المؤسسة.

2- **العوامل الداخلية:** وهي مجموعة من المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر في أدائها، ويمكن للمُدير أن يتحكم فيها، ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وهذه العوامل يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، هما:

أ- **عوامل تقنية:** تخص نوعية المنتج وشكله، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، تصميم المؤسسة، والتوافق بين منتجات المؤسسات ورغبات طالبيها، الموقع الجغرافي.

ب- **عوامل بشرية:** تخص نوعية التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس والثقافة والخبرة، ومستوى تأهيلهم، والتوافق بين مؤهلات الموارد البشرية والمناصب التي يشغلونها، والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

أبعاد الأداء المؤسسي:

اعتمدت الدراسة الحالية على بعدين أساسيين اتفق عليها كل من (عايض والعصيمي، 2023، البلوشي، 2023، وإدريس وأبو الروس، 2022)، والتي تتمثل بالكفاءة والفاعلية، وعلى ما يلي:

1. الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها الكيفية التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف بأقل تكلفة (البلوشي، 2023، وإدريس وأبو الروس، 2022). وقد عرف النشمي والعنسي (2023) الكفاءة بأنها "القدرة على تحقيق النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) (ص. 131).

وتشير العبسي (2024) إلى أن الكفاءة يمكن أن تصنف إلى ثلاثة أنواع، هي:

- **الكفاءة الفردية:** هي مسؤوليات الأفراد نحو الأحداث والمشاكل التي تواجههم في الأوضاع المهنية، وتتميز بالمعرفة الكافية لمواجهة الأحداث المتنوعة، وتشكل عدة أبعاد، تشمل: (القدرات، والسلوكيات، والمهارات التنظيمية) التي ترتبط معاً، بهدف تحقيق أعلى أداء وميزة تنافسية للمنظمة.

- **الكفاءة الجماعية:** هي من المجالات التي تهتم بها المؤسسات بشكل متزايد، وتسهم في تعزيز التعاون بين مكونات الكفاءة الفردية، ويحدد وجود هذا النوع من الكفاءة عن طريق دراسة علامات الاتصال الفعال والمُعتمد على لغة مُشتركة في بيئة العمل، وتوفير المعلومات المناسبة، كما يُسهم ذلك في تطوير الكفاءة وتقليل الصراعات ومعالجتها.

- الكفاءة الإستراتيجية: وهذا النوع مرتبط بإدارة الموارد البشرية، إذ المهم تحديد المهارات والكفاءات الخاصة في العاملين والموظفين من أجل مقارنتها مع المتطلبات التي تساعد على الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

2. الفاعلية:

الفاعلية التنظيمية من أهم المؤشرات المهمة لتحقيق المنظمة لأهدافها، وهي أداة فاعلة للمحافظة على نمو واستمرارية المنظمة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير وحدة المنافسة، وتعرف بأنها محصلة تفاعل مكونات الأداء وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق مجموعة من الأهداف في مدة زمنية معينة (فاضل، 2024). وتعد الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتحد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه، كما يعد قياس الفاعلية التنظيمية بمنزلة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها (نورة، 2023).

ويشير كل من سوسن ومريم (2023) إلى أهمية الفاعلية التنظيمية للفاعلية التنظيمية أهمية كثيرة في المنظمات، وتتمثل في الآتي:

- تعد الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة، إذ إنها تعطي مؤشرات عن أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها، حيث تعتبر الصفة الأساسية لوجود المنظمة.
- الفاعلية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره.
- وهي معيار الحكم على نجاح التنظيم.
- كما تعد بمنزلة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتوافقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية، تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.
- كما تعد بمنزلة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

منهج الدراسة المتبع:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي المسحي بالارتباط الذي يقوم بوصف الظواهر كما هي على الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها تعبيراً كفيئاً وكمياً، وهو أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإدارية.

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات على النحو الآتي:
المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة للحصول على المعلومات من مصادرها الأولية، وذلك بتوزيعها على عينة الدراسة.

المصادر الثانوية: تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري للدراسة على المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والأبحاث المنشورة والرسائل العلمية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السعيد البالغ عددهم (134) موظفًا وموظفة، وتم تحديد حجم العينة بطريقة الحصر الشامل.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد تكونت من (44) فقرة، وُحِدَّت محاورها ومتغيراتها استنادًا إلى الأدب النظري المتعلق بالدراسة، بالإضافة إلى توجيهات الدكتور المشرف على هذه الدراسة، فضلًا عن ذلك، تم عرضها على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص (الملحق، 1)، للاستفادة من آرائهم العلمية، والحكم على مدى وضوح صياغة فقرات الاستبانة وملاءمتها لمجالات الدراسة، وتشمل مكوناتها بصورتها الأولية الآتي:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية: وتتضمن المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وهي: المؤهل العلمي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يتضمن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ويتكون من (44) فقرة موزعة على محورين هما:

المحور الأول: يتناول البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)، ويتكون من (32) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي التوجه الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي والبدائل الإستراتيجية، وقد تم تحديد أبعاد هذا المتغير استنادًا إلى دراسات (الطراونة، 2023، والنخيف، 2022، وأمهنى، 2021، والذبحاوي، 2021، ويعيشي، 2016).

المحور الثاني: يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (تطوير الأداء المؤسسي)، ويتكون من (12) فقرة موزعة على بعد واحد، وقد تم تحديد أبعاد هذا المتغير استنادًا إلى دراسات (مقيم وخالدي، 2022؛ وبن دحمان وحوشين، 2021؛ وعبد الهادي، 2021؛ وأمهنى، 2021؛ وبلحاج، 2017).

والجدول (3) يوضح هذه المكونات:

جدول (2) مكونات أداة الاستبانة

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات
14	التوجه الإستراتيجي	المتغير المستقل: وظائف الإدارة المالية
10	التحليل الإستراتيجي	
8	البدائل الإستراتيجية	
12		المتغير التابع: تطوير الأداء المؤسسي
44	الإجمالي	

صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة باختبار الصدق الظاهري لأداة الاستبانة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وأسماؤهم موضحة في الملحق (2)، وقد قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، كما في ملحق (1).

ب- الصدق الداخلي (التكويني):

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، ثم مع محاورها. والجداول الآتية توضح ذلك.

جدول (3) الاتساق الداخلي لفقرات متغير التخطيط الإستراتيجي مع الأبعاد التي تنتمي إليها

البدائل الإستراتيجية			التحليل الإستراتيجي			التوجه الإستراتيجي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.000	.672**	25	.000	.549**	15	.000	.457**	1
.000	.799**	26	.000	.639**	16	.000	.581**	2
.000	.747**	27	.000	.522**	17	.000	.612**	3
.000	.704**	28	.000	.683**	18	.000	.642**	4
.002	.720**	29	.000	.687**	19	.000	.658**	5
.000	.721**	30	.000	.666**	20	.000	.738**	6
.000	.734**	31	.000	.661**	21	.000	.617**	7
.000	.656**	32	.000	.645**	22	.000	.595**	8
			.000	.606**	23	.000	.706**	9
			.000	.616**	24	.000	.721**	10
						.000	.568**	11
						.000	.624**	12
						.000	.691**	13
						.000	.655**	14

(**) الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول أن جميع فقرات التخطيط الإستراتيجي متسقة مع الأبعاد التي تنتمي إليها، فقد كانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوح معامل ارتباط فقرات التوجه الاستراتيجي مع البعد الذي تنتمي إليه ما بين (.721** و .457**), وتراوح معامل ارتباط فقرات فاعلية التحليل الإستراتيجي مع البعد الذي تنتمي إليه ما بين (.687** و .549**), وتراوح معامل ارتباط فقرات البدائل الإستراتيجية مع البعد الذي تنتمي إليه ما بين (.799** و .656**), وهذا يشير إلى عدم وجود فقرات قد تُضعف المصادقية لهذه الأبعاد، ومما يؤكد على وجود مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يُمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول (4) الاتساق الداخلي لفقرات متغير التخطيط الإستراتيجي مع محورها الكلي

البدائل الإستراتيجية			التحليل الإستراتيجي			التوجه الإستراتيجي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.000	.646**	25	.000	.525**	15	.000	.373**	1
.000	.586**	26	.000	.587**	16	.000	.487**	2
.000	.605**	27	.000	.333**	17	.000	.459**	3
.000	.559**	28	.000	.637**	18	.000	.548**	4
.002	.566**	29	.000	.677**	19	.000	.609**	5
.000	.622**	30	.000	.636**	20	.000	.651**	6
.000	.632**	31	.000	.632**	21	.000	.516**	7
.000	.566**	32	.000	.677**	22	.000	.539**	8
			.000	.608**	23	.000	.655**	9
			.000	.577**	24	.000	.590**	10
						.000	.530**	11
						.000	.661**	12
						.000	.691**	13
						.000	.574**	14

(**) الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول أن جميع فقرات التخطيط الإستراتيجي متسقة مع محورها الكلي، فقد كانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوح معامل ارتباط فقرات فاعلية التوجه الإستراتيجي مع محورها ما بين (**.691 و **.373)، وتراوح معامل ارتباط فقرات التحليل الإستراتيجي مع محورها ما بين (**.677 و **.333)، وتراوح معامل ارتباط فقرات البدائل الإستراتيجية مع محورها ما بين (**.646 و **.559)، وهذا يشير إلى عدم وجود فقرات قد تُضعف المصدقية لهذه الأبعاد، مما يؤكد على وجود مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يُمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول (5) الاتساق الداخلي لفقرات متغير تطوير الأداء المؤسسي مع محورها الذي تنتمي إليه

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.000	.619**	41	.000	.721**	37	.000	.637**	33
.000	.705**	42	.000	.695**	38	.000	.689**	34
.000	.654**	43	.000	.696**	39	.000	.632**	35
.000	.699**	44	.000	.686**	40	.000	.630**	36

(**) الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول أن جميع فقرات تطوير الأداء المؤسسي مع محورها الذي تنتمي إليه، فقد كانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوحت معامل ارتباط فقرات تطوير الأداء المؤسسي مع المحور الذي تنتمي إليه ما بين (**.721 و **.619)، وهذا يشير إلى عدم وجود فقرات قد تُضعف المصدقية لهذا المحور، مما يؤكد على وجود مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يُمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ج. الصدق البنائي:

تم قياس الصدق البنائي لأداة الاستبانة عن طريق حساب ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (6) معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لأداة الاستبانة

الدرجة الكلية لأداة الدراسة		الأبعاد
مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
0.000	.847**	التوجه الإستراتيجي
0.000	.832**	التحليل الإستراتيجي
0.000	.792**	البدائل الإستراتيجية
0.000	.940**	التخطيط الإستراتيجي
0.000	.959**	الأداء المؤسسي

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول أن جميع الأبعاد متسقة مع أداة الاستبانة الكلية، فقد كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوح معامل ارتباطها ما بين (**.959 و **.792)، وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لهذه الأداة.

ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتائج نفسها في حال تم توزيعها أكثر من مرة تحت الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، وعن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 23)، وتبين أن أداة الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، إذ بلغ (0.947). كما في الجدول:

جدول (7) قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبانة

م	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Cronbach Alpha
1	التوجه الإستراتيجي	14	0.885
2	التحليل الإستراتيجي	10	0.757
3	البدائل الإستراتيجية	8	0.864
4	التخطيط الإستراتيجي	32	0.923
5	الأداء المؤسسي	12	0.889
	الاستبانة بصفة عامة	44	0.947

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قيم Z	الخطأ	kurtoses	Skewness			الأبعاد
		إحصائياً	قيم Z	الخطأ	إحصائياً	
-0.24	.416	-100-	-0.86	.209	-180-	التوجه الإستراتيجي
1.31	.416	.545	-0.27	.209	-056-	التحليل الإستراتيجي
-1.06	.416	-440-	-1.02	.209	-214-	البدائل الإستراتيجية
-0.91	.416	-377-	-0.62	.209	-130-	التخطيط الإستراتيجي
-0.55	.416	-230-	-0.26	.209	-054-	الأداء المؤسسي

بناءً على بيانات اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات في الجدول تبين أن توزيع البيانات كان طبيعيًا، فقد تراوحت قيم (Z) لمعاملات لالتواء (Skewness) ما بين (-0.26) و (-1.02)، وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح ما بين -2 و +2 (George & Mallery, 2019)، كما تراوحت قيم (Z) لمعاملات التقلطح (kurtoses) ما بين (1.31) و (-1.06)، وهو أيضًا ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي ما بين -7 و +7 (Hair, Black, Babin Byrne, 2010).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على:
- مقياس النزعة المركزية (المتوسط).
- مقياس التشتت (الانحراف المعياري).
- الأهمية النسبية
- النسب المئوية والتكرارات.
- تحليل معامل ألفا كرونباخ (لقياس معدل ثبات الاستبانة).
- اختبار التوزيع الطبيعي وفقًا لقيم (Z) للالتواء والتقلطح: لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل الارتباط (بيرسون) لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي مجتمعة في تطوير الأداء المؤسسي.

- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي منفردة في تطوير الأداء المؤسسي.

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات المعتمدة فيها، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة، وما أسفرت عنه الدراسة من نتائج وتوصيات.

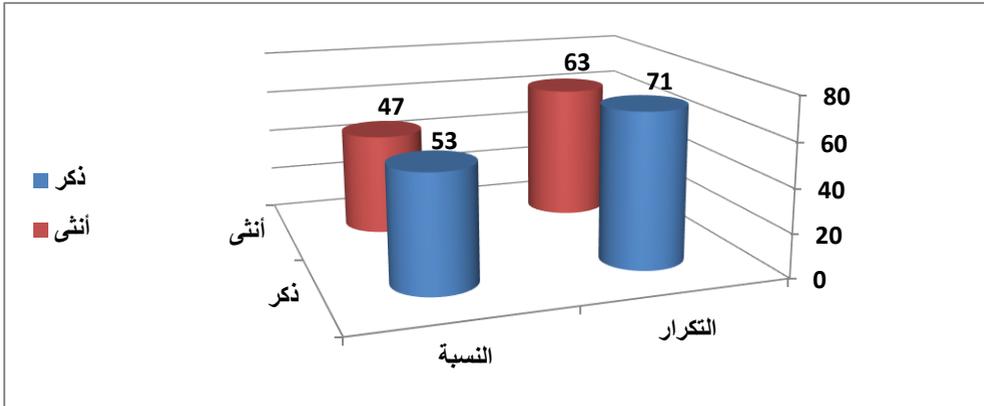
تحليل ومناقشة الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء تحليلاً ومناقشة لخصائص أفراد عينة الدراسة المتمثلة بالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي.

1. متغير الجنس:

جدول (9) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
53.0	71	ذكر
47.0	63	أنثى
100.0	134	الإجمالي



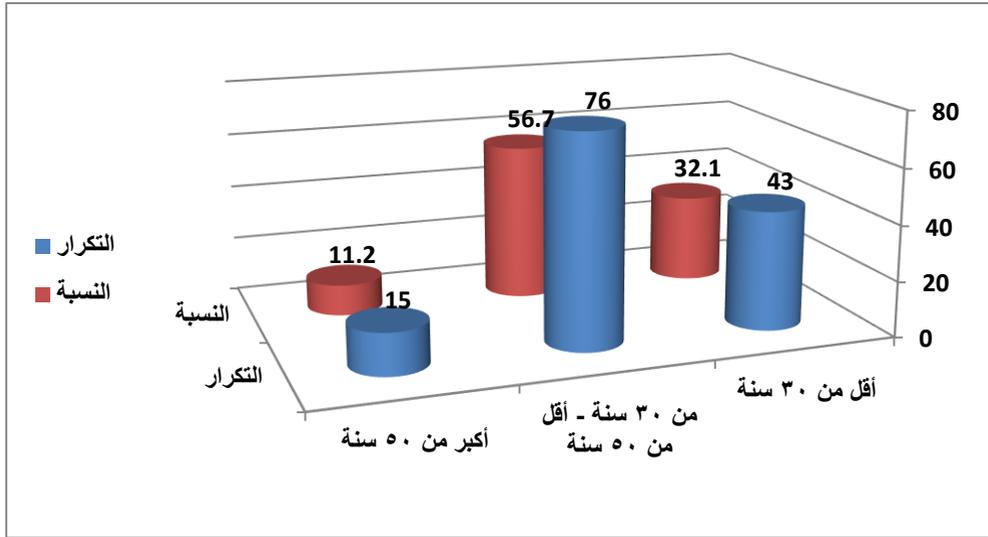
شكل (2) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يتبين من الجدول (9) والشكل (2) تقارب أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس في جامعة السعيد، إذ بلغ عدد الذكور (71) فرداً بنسبة (53%)، وبلغ عدد الإناث (63) فرداً بنسبة (47%)، وهذا يعود إلى أن الجامعة محل الدراسة تتبع سياسة توظيف بحسب الكفاءة ودون تمييز سواء للذكور أو الإناث.

2. متغير العمر:

جدول (10) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	43	32.1
من 30 إلى أقل من 50 سنة	76	56.7
50 سنة فأكثر	15	11.2
الإجمالي	134	100.0



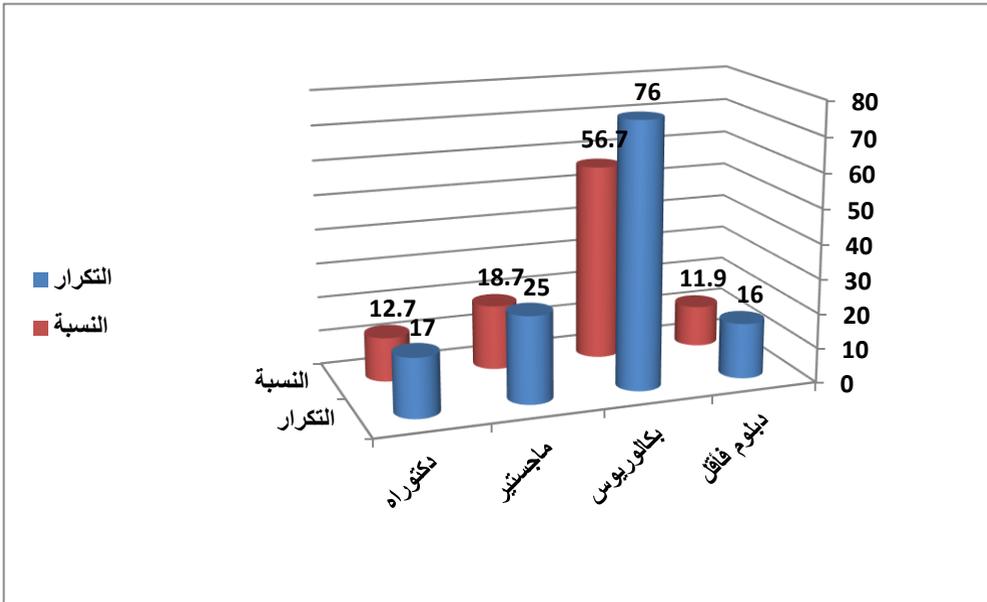
شكل (3) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يتبين من الجدول (10)، والشكل (3) الترتيب الأول لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر لمن تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة)، وبلغ عددهم (76) فرداً، بنسبة (56.7%)، والمرتبة الثانية لمن أعمارهم (أقل من 30 سنة)، وبلغ عددهم (43) فرداً، بنسبة (32.1%)، والمرتبة الأخيرة لمن تتراوح أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وبلغ عددهم (15) فرداً، وبنسبة (11.2%)، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة في جامعة السعيد كانوا من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة)، وهذه الفئة هم في الغالب من حملة الدكتوراه (الأكاديميين)، إذ إنه لا يمكن الحصول على هذا المؤهل تحت هذا السن إلا في الحالات النادرة، كما أن الجامعة تحتفظ بموظفيها الإداريين بشكل دائم وأغلب هذه الفئة هم ممن تم توظيفهم عند انشاء الجامعة واستمروا فيها حتى وقتنا الحالي.

3. متغير المؤهل العلمي:

جدول (11) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	16	11.9
بكالوريوس	76	56.7
ماجستير	25	18.7
دكتوراه	17	12.7
الإجمالي	134	100.0



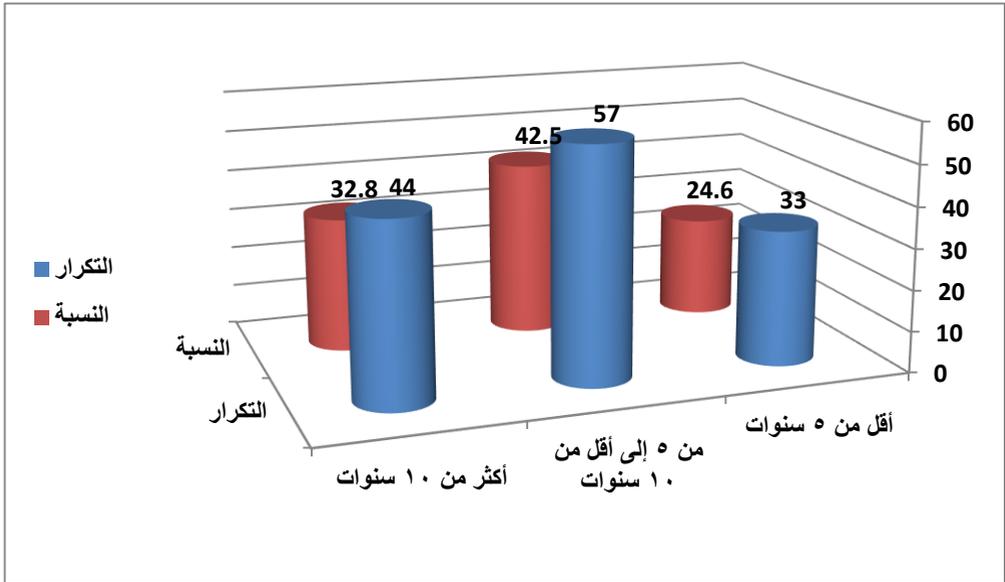
شكل (4) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (11)، والشكل (4) أنّ المرتبة الأولى لمن يحملون مؤهل بكالوريوس، وبلغ عددهم (76) بنسبة (56.7%)، والمرتبة الثانية لمن يحملون مؤهل ماجستير، وبلغ عددهم (25) بنسبة (18.7%)، والمرتبة الثالثة لمن يحملون مؤهل دكتوراه، وبلغ عددهم (17) بنسبة (12.7%)، والمرتبة الأخيرة لمن يحملون مؤهل دبلوم فأقل، وبلغ عددهم (16) بنسبة (11.9%)، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة في جامعة السعيد هم من حملة مؤهل بكالوريوس، وهذا يعود إلى طبيعة عمل الجامعة التي تحتاج إلى مثل هذه المؤهلات، للقيام بالتطبيقات العملية للطلبة وكذا القيام بالوظائف الإدارية التي تحتاج إلى مثل هذه المؤهلات.

4. متغير سنوات الخدمة:

جدول (12) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
24.6	33	أقل من 5 سنوات
42.5	57	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
32.8	44	10 سنوات فأكثر
100.0	134	الإجمالي



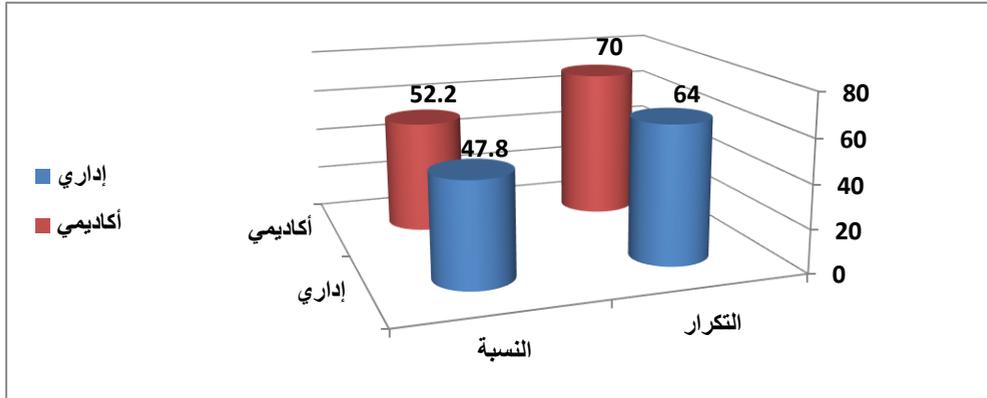
شكل (5) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (12)، والشكل (5) أن الترتيب الأول لأفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة لمن خدمتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وبلغ عددهم (57) بنسبة (42.5%)، والمرتبة الثانية لمن خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، وبلغ عددهم (44) بنسبة (32.8%)، والمرتبة الأخيرة لمن تتراوح خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، وبلغ عددهم (33) بنسبة (24.6%)، ومما سبق يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة في جامعة السعيد هم من الذين خدمتهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، و (أكثر من 10 سنوات)، وهذا يعود إلى ما أشرنا إليه سابقاً من أن الجامعة تحتفظ بموظفيها بشكل دائم، وخاصة الموظفين الإداريين.

5. متغير المسمى الوظيفي:

جدول (13) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
47.8	64	إداري
52.2	70	أكاديمي
100.0	134	الإجمالي



شكل (6) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

يتبين من الجدول (13)، والشكل (6) أنّ الترتيب الأول لأفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لمن يشغلون وظيفة (أكاديمي)، وبلغ عددهم (70) فرداً بنسبة (52.2%)، والمرتبة الثانية لمن يشغلون وظيفة (إداري)، وبلغ عددهم (64) فرداً بنسبة (47.8%)، ومما سبق نستنتج أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي في جامعة السعيد هم ممن يشغلون وظيفة أكاديمي، وهذا يعود إلى طبيعة عمل الجامعة محل الدراسة التي تحتاج إلى عدد كبير من الأكاديميين للقيام بوظيفة التدريس، والإشراف والمتابعة على نجاح سير العملية التعليمية في الجامعة.

4. النتائج والتوصيات ومقترحات بالدراسات المستقبلية.

يتضمن هذا الجزء ملخصاً بأهم النتائج والتوصيات ومقترحات بالدراسات المستقبلية، وعلى

النحو الآتي:

النتائج:

بناءً على تحليل البيانات فقد تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج، لعلّ أبرزها الآتي:

- أن مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في جامعة السعيد يمارس بدرجة مرتفعة.

- أن جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي المتمثلة بالتوجه الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي والبدائل الإستراتيجية في جامعة السعيد تمارس بدرجة مرتفعة. إذ جاء بعد البدائل الإستراتيجية في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني بعد التوجه الإستراتيجي، وجاء بعد التحليل الإستراتيجي في الترتيب الثالث والأخير.
- أن مستوى الأداء المؤسسي لجامعة السعيد جاء بدرجة مرتفعة.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء المؤسسي بجامعة السعيد.
- جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي في جامعة السعيد ترتبط بعلاقة طردية متوسطة بالأداء المؤسسي في الجامعة، ما عدا بعد التوجه الإستراتيجي فيرتبط بالأداء المؤسسي بعلاقة طردية مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء المؤسسي لجامعة السعيد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بجامعة السعيد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بجامعة السعيد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبدائل الإستراتيجية في الأداء المؤسسي بجامعة السعيد.
- يفسر التخطيط الإستراتيجي في جامعة السعيد (64.8%) من التغيرات في الأداء المؤسسي للجامعة.

التوصيات:

- مما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ومن خلال تحليل تلك النتائج وتفسيرها يُمكن تقديم التوصيات الآتية:
- إيلاء مزيد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة السعيد لما له من علاقة مباشرة وتأثير إيجابي في الأداء المؤسسي.
- على إدارة الجامعة إيلاء مزيد من الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل أهم ميزة تنافسية للجامعة من خلال أخذ حاجاته ورغباته وطموحاته المهنية بعين الاعتبار عند وضع أهدافها الإستراتيجية.
- العمل على تشجيع مشاركة كافة الأطراف المعنية في صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة، والتركيز على بناء فرق عمل فعالة وناجحة في تنفيذ هذه الأهداف.
- إيلاء مزيد من الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، من أجل تشجيع العاملين على الإبداع وبلوغ الجامعة إلى مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي.

- العمل على ربط الجهود اليومية للموظفين برؤية الجامعة، لإشعارهم بأهمية عملهم وأن لديهم دورًا مباشرًا في تحقيق النجاح والتميز والأداء المستدام.
- الاهتمام ببرامج التدريب وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي للرفي بمستوى أدائهم في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
- مراعاة التغيرات البيئية المحيطة وعدم التأكد البيئي في الجمهورية اليمنية عند وضع البدائل الإستراتيجية للخطط الإستراتيجية والتنفيذية.
- إعداد أدلة وسياسات عمل واضحة وموثقة، تتضمن مجالات العمل المختلفة للجامعة، وذلك لضمان توحيد الجهود وتنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجهات الجامعة وسياساتها.
- إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الإستراتيجية للجامعة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف والكشف عن أي انحرافات قد تعيق عملية التنفيذ.
- الاهتمام بعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة بصورة دقيقة، بما يضمن وضع الإستراتيجيات والتوجهات المستقبلية للجامعة بناء على نتائج هذا التحليل.
- العمل على زيادة فاعلية التنسيق داخل الجامعة لما لها من أهمية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

مقترحات بالدراسات المستقبلية:

- استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات تقدم الدراسة عددًا من المقترحات التي تتعلق بالدراسات المستقبلية في مجال متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:
- إجراء مزيد من الدراسات حول التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي.
- إجراء دراسات مقارنة في أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في القطاعين العام والأهلي.
- إجراء دراسات أخرى لأثر التخطيط الإستراتيجي على متغيرات أخرى، مثل: النجاح الإستراتيجي، التميز التنظيمي، والفاعلية التنظيمية وغيرها من المتغيرات الأخرى.
- إجراء دراسات لعوامل أخرى تؤثر في الأداء المؤسسي، مثل: اليقظة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية والتفكير الإستراتيجي والبراعة التنظيمية وغيرها من المتغيرات الأخرى.

أولاً: مراجع باللغة العربية

- البحري، هلال محمد قايد. (2023). أثر تطبيق الشفافية في إجراءات العمل على الأداء. (الصفحات 5 (5)، 112 - 127). مستشفى السبعين للأومة والطفولة بالعاصمة صنعاء. مجلة جامعة البيضاء،.

- البلوشي، أحمد بن محمد بن شهاب. (2023). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.
- الجعافرة، عامر زعل. (2024). أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- الحلاق، حسام أحمد، والاسماعيل، جابر شعيب. (2023). تأليف أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني دراسة أجريت على عينة من مدراء منظمات المجتمع المدني (الصفحات (22، 1 - 44). المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الحياتي، هيثم عبود سلطان. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة . رسالة دبلوم عالي غير منشورة . [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البصرة.
- الذبحاوي، دجلة جاسم محمد. (2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في الكلية التقنية الادارية . كوفة. مجلة الجامعة العراقية.
- الزدجالي، عاطف بن محمد بن مراد. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء لمؤسسي للموارد البشرية. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي،
- الزنعون، محمد منصور. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث.
- الطراونة، أسيل رأفت. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. . جامعة مؤتة.
- العبيسي، ذكري شأوش عبد الفتاح. (2024). أثر التعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في مكتب المالية بمحافظة تعز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تعز .
- العبيسي، عدنان محمد عبد الجبار، وعلي، محمد عبد الرشيد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية. . مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية.
- النخيف، عادل راجح محسن. (2022). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حجة.
- النشومي، مراد محمد والعنسي، محمد علي. (2032). أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية.

- النور، زكريا محمد إدريس، والسميح، عبد الرحمن الزين النور، وأحمد، الأمين محمد آدم. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي في ظل الثقافة التنظيمية دراسة على عينة من الإدارات العليا ببعض المؤسسات العامة ولاية جنوب دارفور . مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- أمهني، نجوى رمضان. (2021). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية. المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2020). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. (الصفحات (7)، 51 - 79). في مستشفى الزاوية التعليمي. مجلة جامعة صبراتة العلمية، بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. (الصفحات 6 (2)، 1 - 31). مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة .
- بن دحمان، بهجة، وحوشين، كمال. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. بومرداس. معارف، .
- حاتمله، حابس محمد، ودراوشه نجوى عيد الحميد. (2019). لأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية، .
- خربوش، أمينة. (2019). أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - بسكرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- دريس، الفاضل تيمان، وأبو الروس، ثابت. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تأليف مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. (الصفحات (40)، 376 - 404). العربية للنشر العلمي.
- سلامت، عيساوي، وخيرة، عجاز. (2018). تقييم البدائل الاستراتيجية كمدخل لفعالية الأداء الاستراتيجي للشركات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مركب الأغشية تيسمليت [رسالة ماجستير غير منشورة]. . النسيجية TDA المركز الجامعي الونشريسي .
- سوسن، العايب، ومريم، بلقط. (2022). دور التصميم التنظيمي في إنشاء المؤسسات الفاعلة دراسة حالة إنشاء مؤسسة تعهد حفلات [رسالة ماجستير غير منشورة]. . المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

عابض، عبد اللطيف مصلح، والعصيمي، فاطمة محمد صغير. (2023). أثر التسويق الداخلي في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء. جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية.

عبد العزيز، غرام علي محمد، والزعبي، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

عبد الله، الهادي سليمان اسحق، والمطري، محمد محمد عبد الله. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية (جامعة الرازي الأهلية - الجمهورية اليمنية - 2022م. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث.

عبد الهادي، محمد جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،.

عبد الهادي، ميسون علي. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.

عبد حسين، عادل عباس. (2005). تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.

عطا الله، سمر رجب. (2005). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. . الجامعة الإسلامية غزة .

عمر، سيد قطب الصادق إبراهيم، وصالح، صديق عبد الرحمن شعيب. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة دراسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

عوذه، علاء خالد عوده. (2017). معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الاوسط.

جهوري، حسين عبد القادر محسن. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز لمؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت. مجلة الدراسات الاجتماعية.

محارمه، ثامر محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

مفيدة، يحيوي، ودنيا، ساكر. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الاقتصاد الصناعي.

مقيم، صبري، وخالدي، حسينة. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة.

نصر، حنان حسن سليمان. (2024). التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق استدامة الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة. مجلة دراسات في التعليم الجامعي.

نورة، حدو. (2023). بيئة العمل والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لتصفية الدم بتيارت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ابن خلدون تيارت.

يعيشي، إبراهيم. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة أدرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية إدرار.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

Bakhit, I. G. R. (2017). Effect of Strategic Planning on the Performance of Higher Educational Institutes. International Journal of Business and Invention, 6 (3). 76 – 81.

Bidemi, K. A., Omotayo, O. O., & Michael, O. O. (2018). The Impact of Strategic Planning on Performance in University Education: A Case Study of the University of Ibadan, Nigeria. European Journal of Education Studies, 5 (5), 206 – 2020.

Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (second Ed.). Routledge Taylor& Francis Group.

Elderderi, S. H., Albadawi, M. A., & Abdelhay, S. M. (2024). Effectiveness of Strategic Planning on Developing Performance in Sudanese Higher Education Institutions from Total Quality Perspective: (Case Study Sudan University of Science and Technology). Journal of

- Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS). Eight (4), 127 – 140.
- George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS Statistics 25 Step By Step (15th.ed.). Taylor & Francis Group, New York, USA.
- Gomera, S., Chinyamurindi, W.T. & Mishi, S., (2018), 'Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan', South African Journal of Economic and Management Sciences 21(1).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis; A Global Perspective (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hussein, A. M., Ahmed. M. M., & Mahmoud Khu, M. Y. (2021). The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS. Academic Journal of Interdisciplinary Studies,10 (5), 83 – 101.
- Mwila, V. (2024). Assessing the Impact of Strategic Planning on Organizational Success in Public Educational Institutions: A Case Study of Kabwe District, Zambia. International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR),6 (3), 1 – 14.
- Okoroafor, G. I., Nwabuzor, H. C., & Okoro, J. N. (2023). Strategic Planning and Organizational Performance: A Case Study of Imo State University, Owerri. International Journal of Public administration (IJOPAD), 2 (2), 181-198.
- Sapungan, G., Mondragon, R. (2015). Our New Direction: A Basic Education Strategic Plan, Asian Journal of Management Sciences & Education. 4(1), 147-164.
- Schilder D; (2008). Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans Harvard Family Research Project Harvard University Sciences: Theory and Practice 11(4) 1887-1894.
- Schneider, B., Yost, A., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H., (2018). Workforce Engagement: What It Is, What Drives It, and Why It Matters for Organizational Performance. Journal of Organizational Behavior, 39 (6), 1 – 19.