

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

مقدمة الدراسة:

في زمن المنافسة والتقلبات في البيئة المتسارعة التي سببها عصر التكنولوجيا وثورة الاتصالات واختلاط الثقافات بين شعوب العالم وسهولة التنقل والتبادل التجاري والثقافي، تقف منظمات المجتمع حائرة مجبرة على اتخاذ قرارات صعبة من بين عدد من البدائل المتاحة المتفاوتة بين السهلة والصعبة والحرجة، وهي بذلك تصارع من أجل البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها، فأصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة ملحة للمؤسسات على مختلف أنشطتها، حيث تقدم الأسس والخطوات العلمية لقادة المؤسسات من أجل مواجهة كافة المؤثرات المحيطة بهم، وتقدم لهم الحلول الرشيدة التي تمكنهم من الاستمرار والبقاء (عطية، 2014، 7).

لذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية للإدارة الاستراتيجية لها دور حيوي في حياة المنظمات؛ كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات الاستراتيجية ورسم معالم ومستقبل المنظمة (الدجني، 2006، 31-35).

والعمود الفقري لمنظمات الأعمال، فهو يساعد المنظمة على اختراق حجب المستقبل، والغوص في الأعماق لتحديد شكل المنظمة مع إمكانية تغيير حجم ونوع النشاط في المنظمة بما يتفق مع البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد العمليات والأنشطة (حمدان، 2007، 3).

والأداء المؤسسي بكل معايير ومؤشراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل المكونات المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية بما يحقق أهداف المؤسسات التعليمية المناطة بها، ومن هنا تحتاج عملية تطوير الأداء المؤسسي للجامعات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي ينطلق من الواقع، ويحلل اتجاهات الماضي القريب ويهيئ نفسه لاستشراف آفاق المستقبل والتعامل مع متغيراته بتقنة عالية وقدرة وتفاؤل (نشوان، 2017، 2).

أما دخول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية فقد جاء متأخراً في بدايات السبعينات، حيث إن برامج وسياسات مؤسسات التعليم العالي لا تتسق مع أهدافها، كما أن الأهداف نفسها ليست واضحة، بالإضافة إلى استغلال هذه المؤسسات للمصادر المتاحة قليلاً ما يخطط لها في ضوء البرامج والأهداف، وعلى ذلك فهذه المؤسسات مطالبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي استطاع أن يغزو المؤسسات التربوية والتعليمية في كثير من البلدان في بداية الثمانينات، وساعد المؤسسات التعليمية من تجويد الخدمات التي تقدمها، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة أفضل (الهاللي، 2006، 171-172).

برغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في تحسين الأداء المؤسسي، إلا إن الجامعات الأهلية تعاني من قصور في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومدى علاقته في تحسين الأداء المؤسسي، من هنا انبثقت فكرة هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول كما يأتي:

يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدارسات السابقة، بينما تناول الفصل الثاني الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، وتناول الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة، تناول الفصل الرابع أهم النتائج واستنتاجات وتوصيات الدراسة.

1-1-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاته:-

التخطيط الاستراتيجي نقطة بداية لرسم توجهات المنظمة من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل ومواجهة التقلبات البيئية التي تتعرض لها، وتمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
(<http://raadalzaben.com/ar/module>).

والأداء المؤسسي يعبر عن العوامل التي تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية والتنمية المهنية والمالية وتخطيط العمليات الاستراتيجية (العدلوني، 2002، 208).

وهذه يعني ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية في تحسين أدائها، برغم ذلك إلا إن هناك قصور في الجامعات الأهلية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي واحتكار التخطيط الاستراتيجي من قبل السلطة العليا فقط، مما ينعكس ذلك في قصور الأداء المؤسسي للجامعات الأهلية.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الأداء المؤسسي في (الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية).

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى إلمام القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بمكونات التخطيط الاستراتيجي؟

2- ما مستوى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التحليل الاستراتيجي)، والأداء المؤسسي بأبعاده في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية؟

3- ما مستوى وجود فروق بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية تعزى لمسمى الجامعة؟

4- ما مستوى وجود فروقات بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية تعزى للخصائص الديمغرافية: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي)؟

1-1-2 أهداف الدراسة:-

الهدف الرئيسي للدراسة تتمثل في التعرف على مدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية.

ويتفرع منه الأهداف الرئيسية التالية:

- 1- التعرف على مدى إلمام القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بمكونات التخطيط الاستراتيجي.
- 2- التعرف على مدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التحليل الاستراتيجي) والأداء المؤسسي بأبعاده في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية.
- 3- التعرف على مدى وجود فروقات بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية تعزى لمسمى الجامعة.
- 4- التعرف على مدى وجود فروقات بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية تعزى للخصائص الديمغرافية: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي).

1-1-3 أهمية الدراسة:-

تبرز أهمية الدراسة في النتائج التي ستتوصل إليها، والتي يمكن من خلالها تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد القائمين في الجامعات الأهلية على معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي، كمدخل إداري يساعد الجامعات على مواكبة التغيرات البيئية؛ معرفة القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمكونات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وهذا يسهم إسهاماً فاعلاً في الواقع العملي للجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية، وتطوير أدائها المؤسسي.

1-1-4-1 فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاته التي تعكس أهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) كبين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) كبين إمام القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) كبين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التحليل الاستراتيجي) والأداء المؤسسي للجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) كتعزى لمسمى الجامعة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) كبين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية تعزى للخصائص الديمغرافية: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة - المستوى الوظيفي).

1-1-5: مصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة :

• التخطيط الاستراتيجي: هو التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة، يأخذ في الحسبان دراسة البيئة الداخلية (بما فيه من الفرص والتهديدات) ودراسة البيئة الداخلية (بما فيه من نقاط القوة والضعف) (ماهر، 2014، 23).

المفهوم الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي: مجموعه من الخطط التي تضعها المنظمة توضح فيها رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتمكنها من تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) المحيطة بها لتستفيد من الفرص المتاحة لديها وتعزيز نقاط القوة، وتجنبها التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها، والتغلب على نقاط الضعف مما يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار.

• الرؤية الاستراتيجية: هي تصور للصور الذهنية المستقبلية للمنظمة التي تحكمها واتجاهها في المستقبل (النصر، 2009، 97-98).

المفهوم الإجرائي للرؤية هي بداية حلم أو نور يصف المستقبل المرغوب، الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مع الاستفادة من الفرص المتاحة لها من أجل تحقيق هذه الرؤية.

• الرسالة الاستراتيجية: هي بيان رسمي يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه (حريم، 2003، 73).

المفهوم الإجرائي للرسالة هي الشكل الذي يوضح سبب وجود المنظمة وأنشطتها ومجالاتها وعملاءها بما يتلاءم مع الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة.

• الأهداف الاستراتيجية: النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي (أبو بكر، 2011، 322).

المفهوم الإجرائي للأهداف الاستراتيجية: هي أهداف تعبر عن النتائج المطلوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وقد تكون هذه الأهداف طويلة الأجل أو متوسطة الأجل أو قصيرة الأجل.

• التحليل الاستراتيجي: هو أداة استراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية استراتيجية في صياغة استراتيجية (تبيدي (2010،95).

المفهوم الإجرائي للتحليل الاستراتيجي: هو تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها والاستفادة من الفرصة المتاحة لديها، والتغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات المحيطة بها.

• الأداء المؤسسي: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (زعبي،2014،3).

المفهوم الإجرائي للأداء المؤسسي: هي مؤسسة متكاملة تمتلك الموارد المادية والبشرية والقدرة على مواجهة التقلبات البيئية تمكنها من إنتاج منتجات متنوعة تحقق إرضاء العميل بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

• بطاقة الأداء المتوازن: هو مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها، ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف، وقياس الأداء في المجالات الحرجة للنجاح، وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف، وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبداللطيف، تركمان، 2006،144).

المفهوم الإجرائي لبطاقة الأداء المتوازن: هي مؤشرات مالية وغير مالية يتم تقديمها للإدارة العليا للمؤسسة بحيث تعطي صورة واضحة عن أداء المؤسسة.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الهمداني،2014،2).

• البعد المالي: هو البعد المرتبط بالمسئولية نحو أصحاب الأسهم والملاك.

المفهوم الإجرائي لبعء المالي: هي مؤشرات مالية توضح الاستراتيجيات المالية من وجهة نظر المساهمين والملاك، و توضيح كيفية تحقيق أكبر قدرة من العوائد المالية التي تعود بالنفع على المؤسسة.

• بعد المستفيدين: هو البعد المرتبط بالعملاء باعتبارهم الأساس الذي يتم من خلالهم تحقيق الإيرادات.

المفهوم الإجرائي لبعء المستفيدين: هي قدرة المنظمة على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العميل بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن بما يعود بالفائدة على المؤسسة في البقاء وزيادة حصة السوقية.

• بعد العمليات الداخلية: هو البعد الذي يتم من خلاله تحقيق إرضاء العملاء وإرضاء أصحاب الأسهم والملاك.

المفهوم الإجرائي لبعء العمليات الداخلية: هي عملية تبسيط الإجراءات الداخلية في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية بسهولة ويسر بما يحقق الفائدة للمنظمة في تحقيق رغبات العميل، وبالتالي زيادة عوائده المالية.

• بعد التعلم والنمو: وهو البعد المرتبط بالعاملين الذين يقومون بتنفيذ العمليات الداخلية.

المفهوم الإجرائي لبعء التعلم والنمو: قدرة المنظمة على الإبداع والتطور في تنوع منتجاتها، وتحفيز العاملين في تقديم أفكار جديدة تعمل على بقاء واستمرارية المؤسسة على التنافس.

• الجامعات اليمنية الأهلية: مؤسسات خدمية تقوم بإثراء المعرفة وتطويرها وإعداد الكفاءات البشرية، وصناعة الأجيال الصاعدة وتنشئتها علمياً وفكرياً وثقافياً ووطنياً (حبيشي، 2005، 33).

• المفهوم الإجرائي لجامعات الأهلية اليمنية: هي مؤسسات خدمية، تعليمية، تسعى إلى إنشاء جيل صاعد متسلح بالعلم والمعرفة، مؤهل علمياً وفكرياً وثقافياً حسب متطلبات سوق العمل بما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع.

1-1-6: حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1-1-6-1 الحدود الموضوعية :

ركزت الدراسة على موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل، والأداء المؤسسي يمثل المتغير التابع.

1-1-6-2 الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الجامعات الأهلية البالغ عددها (33) جامعة أهلية حسب تقرير البوابة الالكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017)، وقد تم اختيار أربع جامعات أهلية من أصل (33) وهي:

(جامعة العلوم والتكنولوجيا - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية - جامعة أزال للتنمية البشرية - جامعة العلوم الحديثة).

1-1-6-3 الحدود البشرية:

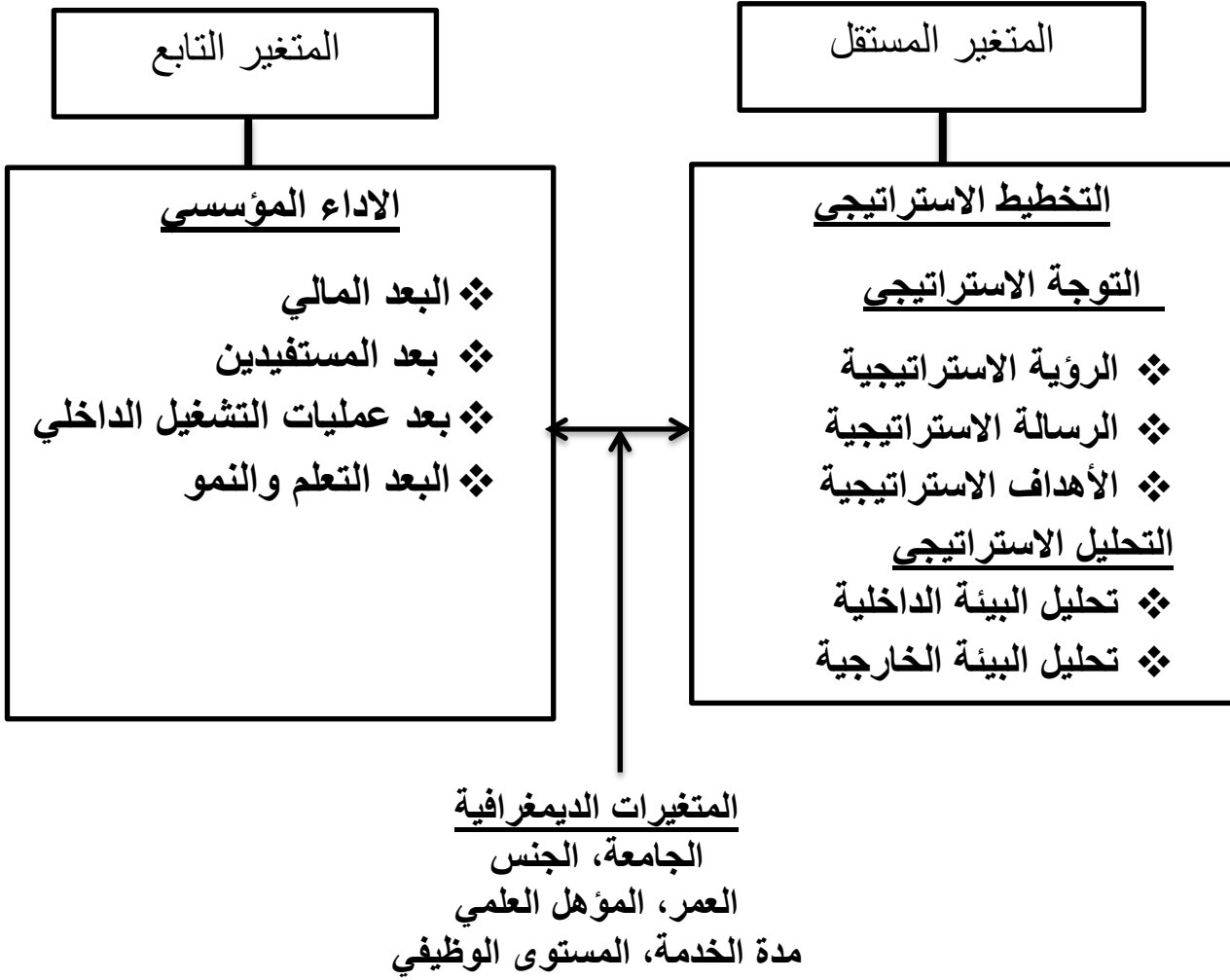
تمثلت الحدود البشرية للدراسة جميع الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية المختارة بالجمهورية اليمنية.

1-1-6-4 الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة خلال فتره زمنية سنة للعام (2017-2018).

1-1-7 متغيرات وأنموذج الدراسة:

يتمثل أنموذج الدراسة في المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) كما هو موضح في الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1)

المصدر : من إعداد الباحثة

2-1 الدراسات السابقة:

من أجل إتمام أي دراسة بحثية لابد من الرجوع إلى الدراسات السابقة لتعرف على النقاط الأساسية للدراسة، وأهم النتائج والتوصيات التي تساعد الباحثة إلى الوصول لنتائج المطلوبة، قامت الباحثة باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

تم تقسيم الدراسات السابقة الى دراسات محلية، دراسات عربية، دراسات أجنبية.

2-1-1 الدراسات المحلية:

2-1-1-1 دراسة إبراهيم ناجي علي نشوان (2017) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء "دراسة تقويمية وفق بطاقة الأداء المتوازن).

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة صنعاء ومدى تطبيقها له بُغية الوصول إلى تطوير الأداء المؤسسي باستخدام التخطيط الاستراتيجي، وقد تم استيضاح واقع الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء عبر أحد أهم نماذج قياس الأداء المؤسسي وهي بطاقة الأداء المتوازن)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الميدانية وجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن جامعة صنعاء لا تمارس التخطيط الاستراتيجي وتطبق مرحلة المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي)، حيث وجد أنه كان متدنياً ودون المستوى المطلوب، وأن مستويات تطبيق الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء متدنية ودون المستوى المأمول، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (نوع الكادر الوظيفي - المؤهل العلمي - العمر) مع وجود فروق لعدد سنوات الخبرة لمصلحة سنوات الخبرة (20 فاكتر)، ووجدت علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بجوانبه.

2-1-1-2 دراسة عبدالرحمن قاسم حاجب (2015) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي "دراسة حالة - جامعة تعز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء المؤسسي المتميز بالجامعة، من خلال تشخيص مكونات الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج (ماكزري) المتمثلة في (أنظمة العمل، استراتيجية الجامعة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، الموارد البشرية والمالية) وصولاً إلى تطوير الخطة الاستراتيجية لجامعة تعز، واعتمد الباحث المنهج النوعي (الوصفي التحليلي) التفاعلي، واستخدام أداة المقابلة القصديّة مع فريق التخطيط في جامعة تعز لجمع بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود اختلالات في الأداء المؤسسي لجامعة تعز المتمثلة في ضعف كفاءتها الداخلية، وعدم تفعيل بقية وظائفها كالبحث وخدمة المجتمع، وأن الاستراتيجية الحالية لجامعة تعز لا تلبي طموحات الجامعة في إيجاد تعليم، كما وضحت أن الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة تعز نمطي قائم على أساس الوظائف وليس العمليات، مع وجود نقص في منظومته التنظيمية من حيث شروط شغل الوظائف وتحديد الصلاحيات.

3-1-1-2 عادل محمد أحسن بشر(2015) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا شملت كل محاور التخطيط الاستراتيجي: (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية وصياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية)، والتعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بجامعة العلوم، وذلك من أجل معرفة مدى إدراك قيادة الجامعة لأهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توافر مفاهيم ومكونات التخطيط الاستراتيجي وأهميتها ومميزاتها وآلية ممارستها لدى كافة العاملين بالجامعة، وأن جميع الفرضيات الخمس صحيحة: (التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة، صياغة الرؤية الاستراتيجية للجامعة،

صياغة الرسالة الاستراتيجية للجامعة، صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وأن لها دوراً في تحسين أداء العاملين بالجامعة.

1-2-2 الدراسات العربية :

1-1-2-2 دراسة بعيجي خولة (2016) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي "دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة "

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على الجمع بين الجانب النظري والميداني، أما أداة الدراسة هي الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحله يحسن من أداء المؤسسات، وأن للمؤسسة وعياً واهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

2-1-2-2 دراسة عطف شفيق الزعبي (2014) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية جاء مرتفعاً؛ لذا دعت إلى ضرورة تبني معايير التخطيط الاستراتيجي في الإدارات الجامعية للارتقاء بالمستوى الأكاديمي والإداري في الجامعات.

2-2-1-3 دراسة رضوان أمين عبدالرحمن، و عاطف عبدالحميد الشويخ(2014)بعنوان: أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال التزام إدارة الكلية به، ونشر ثقافتها بما يخدم عملية التخطيط والتطوير في الكلية، أيضا وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع عملية التخطيط الاستراتيجي.

2-2-1-4 دراسة رحمة الزعبي (2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية " من منظور بطاقة الأداء المتوازن".

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، ومعرفة وجود العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما أعتمد أيضا على المنهج دراسة حالة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، وكذلك وجود فروق حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال الوظيفة.

2-2-1-5 دراسة هاني محمود مرزوقه (2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده: (الرؤية - الرسالة - الأهداف - الوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في

الأردن (تحقيق رضا العاملين - وتحسين كفاءتهم). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت (في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة، وأن مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة أيضا.

2-2-1-6 دراسة عرفة جبريل أبو نصيب؛ محمد مصطفى محمد يوسف (2013) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية والناجمة عن أخطاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة حالة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن العاملين في الجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود ربط بين خطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، وأن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، فضلا عن أن التدريب غير فعال.

2-2-1-7 دراسة محمد بن فهد بن طالب (2012) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دورة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين مما يساعد على التعرف على مدى إلمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم التخطيط وأهدافه، ومعرفة مدى إسهام برنامج التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين، والتعرف على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إمام القيادات الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وأن ضعف الإمكانيات المالية يشكل أهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الامنية، وأن برنامج التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

2-2-1-8 دراسة إياد علي الدجني (2011) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى تعرف على واقع التخطيط في الجامعات الفلسطينية، ومعرفة الفروق بينها، والتعرف على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة، وتوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وتوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

2-2-1-9 دراسة مطلق محمد الهواشلة الدوسري (2010) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، والتعرف على دور التخطيط في تحسين كفاءة أداء المنسوبيين في الأجهزة الأمنية، والتوصل إلى الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنسوبيين في الأجهزة الأمنية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن معوقات التخطيط الاستراتيجي متوافرة بدرجة متوسطة في الأجهزة الأمنية، وأن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة متوسطة في تحسين أدائهم، وأن قلة الموارد المالية والبشرية وعدم الاهتمام بالتدريب يعتبران من المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي.

2-2-1-10 دراسة أمال نمر حسن صيام (2010) بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة، وتحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، والتعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، معرفة العلاقة بين وجود توجهات استراتيجية: (رؤية - رسالة - وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية النسوية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة العليا للمؤسسات الأهلية النسوية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها، وخلصت النتائج إلى أن الإدارة العليا للمؤسسات النسوية الأهلية لديهم فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي، ووجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية لقطاع غزة، وأظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية تقوم بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية.

2-2-1-11 موفق محمد الضمور (2008) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (وتحليل وتصميم العمل، و تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، و تدريب وتطوير الموارد البشرية، و تحفيز الموارد البشرية، وإدارة أداء الموارد البشرية، وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

2-2-1-12 دراسة إباد على الدجني (2006) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ومدى وضوح مفهوم لدى إدارة الجامعة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وأن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة، وتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة، ووجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث: عمومية الرؤية، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

2-2-1-13 دراسة فريد نصيرات؛ صالح الخطيب (2005) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة الوضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسة الأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة العوامل البيئية التي تؤخذ

في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المديرين لشركات صناعة الأدوية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء المؤسسي.

2-2-1-14 دراسة سمر رجب عطا الله (2005) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته، ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مدراء الشركات لصناعة الأدوية لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهميته، وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

2-2-1-15 دراسة أحمد السعيد (دون تاريخ نشر) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات (IT)، والكشف عن معايير نجاح التخطيط في شركات تقنية المعلومات المؤثرة في كفاءة إنتاجيتهم، والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في الشركات تقنية المعلومات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لأعمال شركات، وأن تقنية لها المعلومات ودور في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على الأسلوب المسحي، والذي يعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أكثر خصائص التخطيط الاستراتيجي توفراً وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل، وعلى مستوى الإدارات الرئيسية، وأن أهم متطلبات النجاح تتمثل في إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، وأن أكثر المعوقات يتمثل في المركزية.

1-2-3 الدراسات الأجنبية :

1-1-2-3 دراسة (Robert Arasa, PhD2012) بعنوان: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات مع إعطاء اهتمام خاص وكبير بالخطوات التي يتكون منها التخطيط الاستراتيجي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات، بالإضافة إلى ذلك، أثبتت النتائج أن جميع خطوات بناء التخطيط الاستراتيجي التي هي: (تحديد هدف تعاون الشركة، وفحص بيئة الشركة، وتحديد الإشكاليات الاستراتيجية للمؤسسة، والاختيار الاستراتيجي، وتشكيل آلية التنفيذ والتقييم، والأنظمة المتحركة تؤدي دوراً إيجابياً في أداء المؤسسة.

2-1-2-3 دراسة (Nadera Nofan Mryan 2012) بعنوان : تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمزايا التنافسية في البنوك الأردنية.

هدفت الدراسة إلى طريقة عرض العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من خلال بناء استراتيجية مرنة، وإظهار أهميتها كميزة تنافسية ووسيلة مهمة لتعزيز وتقوية تلك الطريقة، وذلك بواسطة التكيف بشكل دائم من قبل منظمات المال والأعمال، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات البحث والتطوير ومراقبة البنك المركزي فيما يتعلق بالمزايا التنافسية للبنك.

Akinyele Samuel Taiwo and Fasogbon Olufunke دراسة 3-1-2-3 (Idunnu2010) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على تنظيم الأداء والبقاء على قيد الحياة.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تنظيم الأداء والبقاء على قيد الحياة، وقياس فعالية التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مدى تأثيره على الأداء التنظيمي، مما يؤثر على معدل بقائها، وذلك من أجل إعادة تقييم العلاقة بين التخطيط والأداء في التنظيم، وتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في أي منظمة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي بشكل أفضل، وذلك على المستوى البعيد، وله تأثير على بقائها.

(Jehad S. Aldehayyat (Corresponding author 2011) دراسة 4-1-2-3 بعنوان : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي في شركات الأعمال الصغيرة: "أدلة من المجتمع القطري في الشرق الأوسط"

هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الصغيرة الأردنية ودراسة علاقتها مع أداء الشركات، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تقديم أدلة عملية حول مشاركة الإدارة ذات المستويات الأعلى والإدارات ذات المستويات العادية في عملية التخطيط، واستخدام الفحص البيئي، والأدوات والتقنيات الاستراتيجية، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات، مما يعطي دليلا تجريبيا جديدا حول قيمة التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات من منطقة بلدان الشرق الأوسط.

3-2-1-5-دراسة (Abd Rahman Ahmad (Corresponding author 2012) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يقدم إطاراً لتسهيل الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات كما بينت النتائج وجود ارتباط كبير بين التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد باعتبارها عنصراً أساسياً لتحديد الأداء المؤسسي، حيث تستخدم عملية التخطيط الاستراتيجي لقياس الفعالية المؤسسية بما في ذلك جميع الأنشطة المهمة مما يساعد بشكل كبير في عملية صنع القرار.

3-2-1-6-دراسة (ONGONGE JULIAN 2013) بعنوان: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية: دراسة حالة على منظمة أكشن إبيد، كينيا.

هدفت الدراسة إلى: تحديد كيف ساعد التخطيط الاستراتيجي منظمة أكشن إبيد الكينية (AAK) على تحسين أداء برامجها، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في منظمة أكشن إبيد ينطوي على الاستفادة من العوامل المحلية والخطط والأولويات العالمية لتشكيل وضمان المواءمة الاستراتيجية والتقارب، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك فرق بين النتائج والمنهج لقياس فعالية التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة مما يؤكد ضرورة اختيار المنهج المناسب لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي بحذر.

3-2-1-7-دراسة (MAKINDE, Olubisi - OWOLABI, Sunday Ajao 2012) Grace بعنوان: آثار التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في التعليم الجامعي: دراسة من جامعة بابكوك.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، حيث تم أخذ جامعة بابكوك كدراسة حاله ومدى تأثير ذلك على الإدارة والكفاءة والفعالية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

3-2-1-8-دراسة (Jean-Charles Marin2012) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن على أداء مديري الإدارات المتوسطة في القطاع العام

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظامين للإدارة الاستراتيجية هما: التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن على الأداء والكفاءات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد في وزارة الدفاع الكندية، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين نظامي الإدارة الاستراتيجية، كلما قضى المديرين المزيد من الوقت في القيام بالتخطيط الاستراتيجي، يميلون لقضاء الوقت أيضا في القيام بأنشطة بطاقة الأداء المتوازن، مما يزداد من أدائهم.

4-2-1: التعقيب على الدراسات السابقة:

لغرض تحقيق الفائدة العلمية تم استعراض عدد من الدراسات السابقة، منها ما طبقت في البيئة اليمنية، ومنها ما طبق في البيئات العربية والأجنبية، واعتمدت هذه الدراسات على المنهجية العلمية، وتفاوتت عناوينها مما أدى إلى اختلاف في أهدافها ووسائلها وعيناتها ونتائجها وأماكن تطبيقها، ولكن لم توجد دراسات تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية.

1-2-4-1 ما يستفاد من الدراسات السابقة .

يستفاد من الدراسات السابقة الآتي:

- تحديد المنهجية المناسبة، وكذلك بناء أداة الدراسة وتحديد متغيراتها، وتحديد طرق وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات وفق لأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها.
- إثراء الخلفية النظرية للدراسة.
- الاستفادة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة بمقارنتها مع نتائج الدراسة الحالي.

❖ أوجه التشابه :

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لمنهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وأداء جمع البيانات الاستبانة، كما تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة نوعاً ما مثل: دراسة أحمد السعيدى بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، ودراسة (Jehad S. Aldehayyat (Corresponding author 2011) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي.

❖ أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء المؤسسي، وتختلف أيضاً في طبيعة مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك البيئة أو القطاع في بعض الدراسات السابقة.

2-4-2-1 أهم ما يميز الدراسة الحالي عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية بشكل عام، في حين أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غير محلية أو بيئات مختلفة.

كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها أبعاد متغير المستقل التخطيط الاستراتيجي وأبعاد المتغير التابع الأداء المؤسسي.

التخطيط الاستراتيجي.

تمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي انتبه إليها المفكرون مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة، فلذلك استدعت الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر هو الحل الملائم والمناسب لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل بالرغم من إدراك العديد من المدراء بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة وفي الفترة المحددة (ابو نصيب، يوسف، 2013، 75).

1-1-2 مفاهيم التخطيط الاستراتيجي:

لتعرف على متغير التخطيط الاستراتيجي سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه وأهدافه وكافة العناصر المرتبطة به، كما يأتي:

- التخطيط الاستراتيجي: العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء في المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي (عسكر، 1987، 106).
- التخطيط الاستراتيجي: أسلوب منهجي لتحديد النتائج والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد ويحقق أعلى عائد ممكن منها، وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسة وإمكانياتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية في البيئة الخارجية من ناحية أخرى. (<http://dr-ama.com/?p=3872>)
- التخطيط الاستراتيجي: عملية أساسية لتحقيق رسالة المؤسسة، وعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تزود المؤسسة بإطار علمي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات، والاستفادة من الفرص المتاحة، وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل (صيام، 2010، 15).

- التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه كشف حجب المستقبل، والتبصير بملامح المنظمة مع رسم توجهات ومسار المنظمة في المستقبل، من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية، وتخييل مجالات الأعمال والأنشطة التي سوف تدخلها المنظمة في المستقبل (عطية، 2014، 22).
- يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (الدجني، 2011، 10).
- التخطيط الاستراتيجي: هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في شخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها وتحديد هويتها (Hermanaguinis، سامح: 2011، 80).
- التخطيط الاستراتيجي: هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (توفيق، 2005، 14).
- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم فهو أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ (النصر، 2009، 84).
- وعرف التخطيط الاستراتيجي: بأنه عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (الظاهر، 2009، 75-76).

2-1-2 الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي (العاني، 2011، 31):

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد وظائف الإدارة الحيوية والمستمرة في إدراك المستقبل وتحديد أبعاده بما يتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ، كما أن نجاح الخطة الاستراتيجية

يرتبط بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والأنشطة التنفيذية التي تقرب المنظمة من أهدافها إضافة إلى أن المعلومات التي تزود بها المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي تساعد وبشكل فاعل في اتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى.

3-1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي: ([http://www.abahe.com.uk/notions-\(strategic-phanning-b.html](http://www.abahe.com.uk/notions-(strategic-phanning-b.html))، (حمدان، 2007، 17-18)

كما أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية متمثلة بالآتي:

- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة.
 - يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية.
 - يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير.
 - يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع المقاييس الدقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
 - يوفر التخطيط الاستراتيجي أسباب وجود المنظمة، كما يشاركها الرؤية.
 - يعمل على زيادة الاهتمام بالالتزام تجاه المشاركة.
 - يقدم التخطيط الاستراتيجي الدعم للإدارة وبشكل عام.
 - يساعد على تحديد الأولويات.
 - يساهم في إدارة الأزمات بشكل سليم.
- لا شك أن التخطيط الاستراتيجي تبدو أهميته في أنه يخدم الإدارة على المدى الطويل، ويساعد في تغيير الخطط الفرعية واختيار البدائل الممكنة في الوقت المناسب، والعمل على توفير المال

والوقت والجهد، وتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وأقل جهد وأقل وقت وأحسن أداء (الوليد، 2009، 68).

تزداد أهمية التخطيط والإدارة الاستراتيجية كلما زادت سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء كانت في التكنولوجيا أو في السياسة أو الاقتصاد أو الثقافة (أذواق ورغبات العملاء) والمنافسة (خصائص وتوجهات المنافسين) وما إلى ذلك (جبر، دون تاريخ نشر، 166).

2-1-4 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي ما يأتي (دوله، 2010، 120):

- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطرق المرسومة لتحقيق الأهداف.
- القدرة على التجاوب مع ظروف البيئة المختلفة.
- القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
- زيادة القدرة التنافسية المنظمة، لأن التخطيط يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار، ويركز أيضاً على أخذ التدابير اللازمة.
- القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب.

2-1-5 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعه من الأهداف الأساسية وهي (عطا الله، 2005، 38):

- التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والجماعات.
- تنمية الأفراد صحياً وفكرياً ونفسياً واجتماعياً لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة، والتركيز على التنمية النوعية للإنتاج.
- العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية، بحيث يعمل في ظلها جميع الأفراد والجماعات.

- التوزيع العادل والمنكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال ويقلل من البطالة.
- دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والارتقاء به وتوفير الدعم المادي لذلك، وتعزيز الأعمال الإيجابية، وتنويع الإنتاج في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية، وغيرها مما يخدم المجتمع.
- مواجهة التحديات والصعوبات في بيئة عمل المنظمة.
- تحديد و توجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وقرارات الاستثمار في المنظمة.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.
- **2-1-6 خصائص التخطيط الاستراتيجي** (معروف، 2009، 26-27) و (زعبي، 2014، 36) و (عبد الرزاق، 2012، 8):
- بدأ التخطيط الاستراتيجي كوظيفة أساسية للإدارة الاستراتيجية وعلى مدى مستوى التحليل الجزئي للمنشأة أو لشركة ما، واتسعت مجالات تطبيقه لتشمل الصناعات والفروع على مستوى التحليل البيئي.
- تقود فيه المتغيرات المحددة قيمها الداخلية المنبثقة من الأهداف العامة أو المقررة لتنظيم الأعمال.
- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث: (العليا-الوسطى-الدنيا). في التخطيط عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد إلى اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- أن ينص في الخطة على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
- أن تكون أهداف الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط.

2-1-7 مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي:

2-1-7-1 مزايا التخطيط الاستراتيجي.

للتخطيط مزايا عديدة ولعل أهمها ما يأتي (الدجني، 2006، 43):

- أنه عملية متكاملة متنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات.
- ونقاط القوة والضعف الموجودة داخل المنظمة.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته.
- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومنتوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط فهو يتسم بالتفكير الموضوعي الذي يشمل كافة المتغيرات البيئية.

2-1-7-2 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك معوقات كثيرة للتخطيط الاستراتيجي أبرزها (قحوان، 2014، 9) و(العارف، 2005، 12-13):

- الخوف من التخطيط الذي يعني التميز.
- عدم الإدراك بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا، أو التقليل من شأنه.
- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والعاملين في الإدارة أو القسم.
- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل التي تحقق الهدف من التخطيط.
- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع إلى الأسباب الآتية:
- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة الحصول على مواد أولية.
- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:
- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير، وذلك للأسباب الآتية:
- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
- وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

8-1-2 مبررات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المواقف التي تؤدي بالمؤسسة على استخدام التخطيط الاستراتيجي وهي (القطامين، 2002، 89-90) (الزعيبي، 2014، 2):

- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية.
- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات أو عن تلك العوائد للمؤسسات المنافسة.
- تولي مدير عام لمهامه في المؤسسة حيث يتمتع بالعديد من السلطات والمسؤوليات، فيلجأ إلى تغيير الواجهة الاستراتيجية للمؤسسة، فيعمل على تغيير رسالة والأهداف والخطط والسياسات بما يتناسب مع الوضع الراهن للمؤسسة.
- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها.
- يساعد المؤسسة على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع وعي وإحساس المديرين لما يواجههم من تهديدات وتغيرات.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير مبتكراً وبيادراً في صياغة الأهداف وصنع القرارات وليس متلقياً لها.

9-1-2 متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

ومن أبرز متطلبات التخطيط الاستراتيجي ما يأتي (العوجي، 1988، 204-205):

- اقتناع المسؤولين في المنظمة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية.
- توفير معايير لقياس الإنجازات بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين المخططين الاستراتيجيين والمنفذين للتخطيط.
- المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة قبل وأثناء وبعد التخطيط.

10-1-2 مكونات التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي عدد من المكونات وهي:-

1-10-1-2 الرؤية (Vision):

1- مفهوم الرؤية الاستراتيجية

"إن امتلاك الرؤية يعني أنك تعرف ما تريد أن تبدعه وأنت تلمس الفرص لجعل هذه الرؤية حقيقة، وأن تستفيد من هذه الفرص" (ديك اكسلرود) (النصر، 2009، 97).

• تعرف: بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (عطية، 2014، 64).

• كما أن الرؤية: هي صورة ذهنية مرغوبة للمؤسسة في نقطة زمنية مستقبلية (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

• والرؤية: عبارة عن تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في المستقبل القريب والبعيد (الدوسري، 2010، 37).

• والرؤية: حلم تريد المنظمة تحقيقه (النصر، 2009، 97-98).

• والرؤية: جسر ما بين الحاضر والمستقبل تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه (النصر، 2009، 97-98).

تستنتج الباحثة بأن الرؤية هي بداية حلم يصف المستقبل المرغوب، وهي التي تسعى المنظمة تحقيقه مع الاستفادة من الفرص المتاحة لها من أجل تحقيق هذه الرؤية.

2- خصائص الرؤية الاستراتيجية.

تتمثل خصائص الرؤية الاستراتيجية في الآتي(الصرفي،2009،103)،(النصر، 2009،98):

- 1- أن تتصف بالوضوح.
- 2- أن تكون ذات معنى.
- 3- أن تتطلع إلى المستقبل مع أخذ الماضي في الاعتبار.
- 4- أن تتسم بالاستقرار النسبي.
- 5- أن تستهدف حفز العاملين والعملاء.
- 6- بسيطة.
- 7- مباشرة.
- 8- واضحة يدركها الآخرون بسهولة.
- 9- ذات معنى للآخرين.
- 10- قادرة على اقناع الآخرين بقيمة وأهمية تحقيقها.
- 11- نابعة من الإحساس لأهميتها.

3- خطوات وضع الرؤية الاستراتيجية:

يمر وضع الرؤية الاستراتيجية بأربع خطوات هي (ماهر،2014،97):

- 1- تحديد رغبات وآمال كافة الأطراف ذات المصلحة والعلاقة بالمنظمة.
- 2- أخذ البيئة الخارجية في الحسبان.
- 3- الصياغة المبدئية للرؤية، بحيث تعكس الخطوتين السابقتين.
- 4- الصياغة النهائية للرؤية، بحيث تحل كافة التشابكات في عناصر الرؤية، وفي أولويات المنظمة.

4- أهمية الرؤية الاستراتيجية:

للرؤية الاستراتيجية أهمية تتمثل في الآتي(النصر، 2009، 100):

- 1- أن تقود الناس للعمل الذي يؤدي إلى تقدم المنظمة.
- 2- أن تحد من التحديات التي تحتاج إلى بذل أقصى الجهد لتحقيق تلك الرؤية.
- 3- أن يدفع الناس للاستثمار من أجل الحصول على منافع مالية.
- 4- أن يشارك الناس في هذه الرؤية من أجل بذل الجهد اللازم لنجاح وتطوير المنظمة.

2-10-1-2 الرسالة (Mission)

1- مفهوم الرسالة الاستراتيجية.

- تعرف الرسالة: بأنها الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها(المغربي، 1999، 70-71).
- الرسالة: هي التي تشتق من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة معينة واضحة، قد تتطلب بعض التعديلات؛ لكي تتلاءم مع المتغيرات التي تواجهها (ماهر، 2014، 70-71).
- كما عرفت الرسالة: بأنها بيان رسمي يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه. (حريم، 2003، 73).
- تستنتج الباحثة: بأن الرسالة هي الشكل الذي يوضح سبب وجود المنظمة وأنشطتها ومجالاتها وعملائها بما يتلاءم مع الظروف والمتغيرات التي تمر به المنظمة.

2- خصائص الرسالة الاستراتيجية (المغربي، 1999، 79-80)،(سليطين، 2007، 32-33):

- 1- قابلية التحول إلى خطط وسياسات.
- 2- الواقعية والموضوعية.
- 3- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء.
- 4- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.

- 5- وضوح ودقة التعبير.
- 6- أن تحدد الرسالة بوضوح البيانات الآتية:
- الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.
 - القيم الأساسية للمنظمة.
 - القوى الدافعة للمنظمة.
- 7- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقة عن المنظمة مع عدم المبالغة فيها.
- 8- أن تثير الرسالة شعوراً إيجابياً يقود ويحرك دوافع كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة للعمل معها.
- 9- يجب ألا تتضمن نص الرسالة التفاصيل التي تعكس غياب الفكر الاستراتيجي.

3- أهمية الرسالة الاستراتيجية

ومن أهمية الرسالة (النصر، 2009، 106) و(الجابري، 2013، 53):

- 1- تساعد على تركيز جهود أعضاء المنشأة في اتجاه واحد محدد.
 - 2- تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المنشأة.
 - 3- تساعد في ترشيد تخصيص موارد المنشأة.
 - 4- تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنشأة.
 - 5- هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة.
- إن لوضوح الرسالة أهمية كبرى حيث أنها ترسخ مفهوم عام في المؤسسة يتحدث به الجميع وتعتبر مرجعية للأشخاص لتحديد أهداف واتجاه المؤسسة وبذلك تضمن عدم المعارضة للأهداف من قبل المعنيين داخل المؤسسة عند تحويل هذه الأهداف إلى أعمال منظمة ضمن الخطة الاستراتيجية، وكذلك تحدد وتبين الأسس والمعايير لتوزيع موارد المؤسسة.

4- عناصر رسالة المنظمة

هنالك العديد من العناصر التي لا بد ان تتوفر في الرسالة (المغربي، 1999، 82) وهي:

العملاء- المنتجات - الأسواق - التكنولوجيا - البقاء - النمو- الربحية - الفلسفة - المفهوم الذاتي - الصورة العامة - العاملون.

5- معايير الرسالة الجيدة

بصفة عامة فإن الرسالة الجيدة هي التي تراعي المعايير الآتي (قحف، 2005، 50):

- 1- أن تعكس طبيعة النشاط وتوجهات المنظمة.
 - 2- الإمكانيات الخاصة بتنفيذها؛ أي يجب أن تعكس واقع المنظمة من ناحية ومتطلبات تنفيذها من ناحية أخرى.
 - 3- تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية: (الإدارات، الأقسام، وحدات الأعمال الاستراتيجية) وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى.
 - 4- الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة: (كالمنتجات، والخدمات).
 - 5- أن تعكس اسم المنظمة وشعارها الأساسي.
 - 6- العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة.
- هنالك العديد من العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة (ماهر، 2014، 64) وهي:

- 1- تاريخ المنظمة: فكل منظمة لديها تاريخ عن نشاطها وأهدافها وسياساتها وإنجازاتها، ولهذا عند إعادة تصميم الرسالة يجب أن تصاغ بحيث لا تبعد عن تاريخ المنظمة وسمعتها في السوق.
- 2- التفصيلات للملاك والإدارة: الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة؛ لأن لهم أهدافهم ورؤيتهم للعمل؛ لذلك لا بد أن ينعكس على رسالة المنظمة.
- 3- البيئة السوقية: تفرض البيئة فرصاً وتهديدات للمنظمة، فيجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة؛ لأن وجود فرص يتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد؛ لذلك لا بد أن ينعكس في رسالة المنظمة.

4- البيئة الداخلية: لا بد أن تكون الرسالة منسجمة ومتوافقة مع البيئة الداخلية للمنظمة والإمكانات الداخلية للشركة للتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة ومواردها المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لديها.

2-1-10-3 الأهداف الاستراتيجية.

1- مفهوم الأهداف الاستراتيجية

- تعرف الأهداف: بأنها عبارة عن وصف شيء يجب إنجازه من خلال نقطة من النقاط متوقع أن يستهدف الوصول إليها من جانب المنظمة بصورة عامة، والغايات هي النتائج النهائية، التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وأن الإدارة العليا هي مسؤولة عن تحديده (عبيد، دون سنة نشر، 8).
- وتشير الأهداف إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، حيث تُبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها (المغربي، 1999، 89).
- ويشير مفهوم الأهداف: إلى النتائج النهائية للمنظمة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة التي تعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها، هذا ويشير مفهوم الأهداف (Objectives): إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي (ابو بكر، 2011، 322).

2- خصائص الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الأهداف الاستراتيجية بعدد من الخصائص أهمها (المغربي، 1999، 90) (العشماوي، دون تاريخ نشر، 87):

1- البعد عن التفاصيل الدقيقة: حيث يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية.

- 2- التميز بالشمولية: حيث تشمل كافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة وفق: (السن - الجنس - الخصائص الجغرافية).
- 3- التميز بطول الأجل: لأنها تبنى أساساً على سبب وجود المنظمة، بمعنى أدق فهي تبنى على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.
- 4- الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية.
- 5- العملية والواقعية.
- 6- التحدي.
- 7- القابلية للقياس.
- 8- الجدولة الزمنية.
- 9- التوازن
- 10- المساءلة.
- 11- الشمولية.

3- أهمية الاهداف الاستراتيجية:

للأهداف الاستراتيجية أهمية بالنسبة للمنظمات تتمثل في الآتي (حريم، 2003، 76):

- 1- تمثل الأهداف ما ترغب فيه المنظمة، فهي تحدد رسالتها و تعطيها هوية.
- 2- توفر الأهداف أساساً لتوجيه المنظمة لتزود الأفراد بالمنتجات التي عليهم أن يتطلعوا إليها.
- 3- تمكن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة وبالتالي تكون بمثابة مصدر للتماسك بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- 4- تساعد الأهداف على إيجاد الأساس القانوني لوجود المنظمات، الأمر الذي ينظم علاقات الأفراد والجماعات والمنظمات الأخرى معها.
- 5- تزود الأهداف المنظمات بمعايير لقياس الأداء، وتكون أساساً لمراقبة أعمال المنظمات.

4- العوامل المؤثر في وضع الأهداف وهي (تبيدي، 2010، 72):

- 1- المؤثرات الخارجية: يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها.

- 2- طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعية التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها.
- 3- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريق التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد.

2-1-10-4 التحليل الاستراتيجي

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي

- التحليل الاستراتيجي: هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق المسح للبيئة الداخلية والخارجية - ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال الذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو المنظمة (الظاهر، 2009، 89).
- كما يعرف التحليل الاستراتيجي (swot): بأنه: أداة استراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية)، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية، وليست مطلقة، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية استراتيجية في صياغة استراتيجية (تبيدي، 2010، 95).
- يعبر عن التحليل الاستراتيجي: بأنه: تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة وهما: بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي (environmental analysis) للظروف الخارجية، وتقوم به المنظمة لتحديد الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوفر لها والتهديدات التي يجب، أن تحاط بها وتحمي نفسها منها، والشق الآخر هو إجراء تدقيق داخلي (Internalaudit)، وهذا يتطلب جرد وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها وضعفها (الوليد، 2010، 75-76).

2- أنواع التحليل الاستراتيجي.

2-1 تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

- وهو عملية بيان وتحليل وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في مجالات عمل المؤسسة التي تقع تحت سيطرتها وفي صميم عملها، وتتم بالتزامن مع التحليل الخارجي وكذلك مع صياغة

رسالة المؤسسة، وجميعها تشكل القاعدة لصياغة الأهداف والاستراتيجيات (الجابري، 2013، 78).

- ويقصد بتحليل البيئة الداخلية: إلقاء نظرة تفصيلية في داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة، ومجالات الضعف (أحمد، 2015، 10).
- كما يعرف تحليل البيئة الداخلية بأنه: عملية اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة من خلال التركيز على مواردها من الناحية الكمية والنوعية، فضلاً عن كفاءة وإبداع ومسؤولية المنظمة تجاه الزبون الذي من الممكن أن تقوده إلى أعلى مستوى من القوة والوصول إلى الميزة التنافسية من خلالها، مع محاولة تجنب الضعف في موارد وإمكانات المنظمة (الطائي، عبير، 2010، 15).

- نقاط القوة: هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة، والتي تسهم بشكل إيجابي في العمل، أو هي الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتسهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في كفاءة الموارد المالية، وتوفير الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وقدرة عالية للتنافس.
- نقاط الضعف: تتمثل في النقاط التي تشير إلى نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة، ولاسيماً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس، أو ترغمها على الوصول إلى الميزة التنافسية مثل الضعف في الموارد المادية والبشرية، والفتل في جوانب البحوث والتطوير، والضعف في مهارات التسويق.

2-1-1 عناصر تحليل البيئة الداخلية :

يتكون عناصر تحليل البيئة الداخلية من خمسة عناصر، وهي (مخير، 2005، 33):

- الهيكل التنظيمي الرئيس للمنظمة لكل والهيكل التنظيمية التفصيلية لإدارتها وأقسامها.
- الفلسفة والانماط الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- هيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.
- النظم الإدارية والمعلوماتية.
- أدوات وأساليب تقديم الخدمة أو المنتج الذي تتعامل معه المنظمة.

2-2 تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

• يقصد به: بأنه عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (ياسين، 2002، 65).

• تحليل البيئة الخارجية للمنظمة: هي استكشاف جميع المتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء، وتعد من المتغيرات المهمة للإدارة الاستراتيجية، ويعد الاستقرار والتنبؤ المستمرين لهذه البيئة هما: الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية، سواء أكان ذلك لبداياتها أما للدوريات والعمليات اللاحقة (حبتور، 2004، 142).

2-2-1 أنواع تحليل البيئة الخارجية يتألف من (قحف، 2005، 116-119):

2-2-1-1 بيئة خارجية عامة.

2-2-1-2 بيئة خارجية خاصة.

❖ أنواع عناصر البيئة الخارجية العامة يمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة كالآتي:

أ- العوامل الاجتماعية: وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة ومنها ما يأتي:

• طبيعة العلاقات الاجتماعية: الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقتها - الانتماء والصدقة - الطبقات الاجتماعية.

• النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان: التزايد السكاني - التوزيع العمري

ب - العوامل السياسية: ومن أهمها:

• نمط السلطة السياسي: أنواع السلطة السياسية الديمقراطية و تأثيرها على منظمات الأعمال.

• الوعي السياسي والديمقراطي: مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها في التعبير عن الرأي العام.

• درجة الاستقرار السياسي: سمات الاستقرار السياسي ورضا الجماهير - أثره على التنبؤ بأعمال المنظمة.

ج - العوامل الاقتصادية وهي تمثل:

- الدخل: القومي - الفردي - المتاح للصرف.
- اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها- أثرها على التكاليف والإيرادات.
- التطور التكنولوجي: مستوى المعرفة الفنية - أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج.

د - العوامل التشريعية: ومن أهمها:

- القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.

هـ - العوامل التعليمية: ومن أهمها:

- مستوى الأمية (مدى انتشارها، وأثرها على تكوين سلوك الأفراد).
- نظام التعليم الرسمي (أهميته وأنواعه وأثره على تكوين الأفراد و قدراتهم ومعتقداتهم).
- أجهزة الإعلام (دورها في نشر المعلومات، وأنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها).

و - العوامل التكنولوجية: ومن أهمها:

- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

❖ عناصر البيئة الخارجية الخاصة هي(المغربي،1999،113):

- العملاء: ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة، وهي من أهم النقاط الواجب دراستها من أجل بيان نوعيات المستهلكين.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية.

- الموردون: ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة، وهي من أهم النقاط الواجب درستها.
- الوسطاء: ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها، سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بإمكان توأجدهم.
- مقدمو التسهيلات: ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات مثل وكالات الإعلان.
- تكنولوجيا الصناعة: وتمثل مدى التقدم الآلي والتقنية في مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد.
- الممولون: ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون - مالكو الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، و ذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان.
- المنافسون في الصناعة: ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية.

الأداء المؤسسي

تمهيد:

يتناول المبحث الثاني مفهوم وخصائص الأداء، والأداء المؤسسي.

1-2-2 الأداء:

1- مفهوم الأداء:

• هو القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين؛ بمعنى أن الأداء هو قيام شخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما (محمد، 2012، 218-219).

• ويعد الأداء مفهومًا جوهريًا ومهمًا بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وقد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم للأداء، ومن ثم فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها (فوزية، 2006، 11).

• ويقول توماس جلبرت: إنه لا يجوز الخلط بين: السلوك، والإنجاز، والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة كعقد اجتماعات وغيرها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا، وينبغي الإشارة إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس (درة، 2003، 25-26).

2- خصائص معايير الأداء الجيد:

حتى تكون المعايير التي نستخدمها في قياس الأداء جيدة لا بد أن تتسم بخصائص متعددة وهي (العريفي، 2008، 300):

1- عند اختيار هذه المعايير لا بد من العودة إلى الوصف الوظيفي وشروط الشغل، والتعرف على مسؤولياته، بحيث تعد هذه المسؤوليات المصدر الأول لوضع المعايير التي تستخدمها كأساس لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

2- استخدام أكبر عدد ممكن من المعايير عند تقييم الأداء، مثل: معايير الكمية، والجودة، ومعايير السلوك، حتى نضمن تقييم كل الجوانب، و لا يحسن الاقتصار على معيار واحد حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

3- إعطاء المعايير أوزاناً مختلفة، بحيث يعكس وزن المعيار أهميته في النشاط.

4- وضوح أهداف المعايير: لا بد أن تكون أهداف المعايير واضحة ومحددة.

2-2-2 الأداء المؤسسي

2-2-2-1 مفهوم الأداء المؤسسي:

• عرف بترسون وآخرون الأداء المؤسسي: بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها، ومناسبة لمستخدميها، كما عرف مخيمر وآخرون الأداء المؤسسي: بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

وكلا التعريفان يتفقان على أن الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على الموارد المختلفة، وكفاءة عملياتهم الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من المجتمع (الكساسبة، 2011، 77).

• يقصد بالأداء المؤسسي بأنه: مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية والتنمية المهنية للعاملين والنتائج المالية والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات الاستراتيجية (العدلوني، 2002، 208).

• الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، ومن هنا يعد الأداء مفهوماً جوهرياً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة التي تشمل جميع فروع وحقول المعرفة الإدارية (متعب، 2011، 14).

• الأداء المؤسسي المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (رسلان، 2008، 31).

• فالأداء المؤسسي هو نتيجة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة

متنوعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم أدائه، وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة. (حمود، 2008، 2).

2-2-2-2 أبعاد الأداء المؤسسي.

- 1- إن لأداء المؤسسي ثلاث أبعاد وهي (الكساسة، 2011، 77-78):
 - 2- أداء الافراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
 - 3- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات المؤسسة.
 - 4- أداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها.
 - 5- الأداء المالي: وهو مفهوم ضيق للأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل (الربحية والنمو).
 - 6- الأداء المالي: فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام لموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات، ويركز على مؤشرات مثل الحصة السوقية، وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.
 - 7- الفاعلية التنظيمية: ويعد هذا البعد أكثر شمولاً للأداء المؤسسي، فهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

2-2-2-3 خصائص الأداء المؤسسي.

ومن أهم خصائص الأداء المؤسسي ما يلي (الد جني، 2011، 149):

- 1- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- 2- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- 3- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

- 4- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- 5- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

2-2-2-4 عناصر الأداء المؤسسي

تتمثل عناصر الأداء المؤسسي فيما يلي:-
[:https://www.google.com/search?q](https://www.google.com/search?q)

- 1- الاستراتيجية والأهداف: وهي تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
- 2- الهيكل التنظيمي: وهو يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع والخدمات.
- 3- المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلاً من الاستراتيجية والأهداف.
- 4- الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم في تحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

2-2-2-5 ماهية قياس الأداء المؤسسي (الكردي، 2009، 719):

يعرف قياس الأداء بأنه: عملية جمع وتقديم أدوات كمية لغايات استخدامها من قبل الإدارة للمتابعة، والمراقبة، وتحسين الأداء المؤسسي.

وبناء على هذا التعريف فإن مفهوم قياس الأداء يرتبط بمجموعة من المفاهيم التي تتداخل وتتكامل معه، وتؤثر في الصورة الكلية للمنشأة، وهذه المفاهيم تحتاج إلى تحديد دقيق لمعناها مثل: مقياس الأداء، وقياس الأداء، ومؤشرات الأداء، وأبعاد الأداء، وإدارة الأداء حيث إن مفهوم القياس يختلف باختلاف توجه الإدارة نحو فلسفة قياس الإدارة.

فإذا كانت المنظمة تهتم بالموارد المالية والبشرية والأجهزة والأدوات اللازمة لتقديم الخدمة فإن جهد القياس ينصب على المدخلات، أما إذا كان تركيز المنظمة على آليات وطرق تحويل الموارد فيكون التركيز على قياس العمليات.

6-2-2-2 أهمية قياس الأداء المؤسسي (عبود، 2009، 4):

لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء المؤسسي في القطاع العام في الآونة الأخيرة، حيث أخذ اهتمام كبيراً؛ نظراً لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية، ويعد قياس الأداء المؤسسي منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل، وزيادة قدراتهم، وبعبارة أخرى فهو يهدف إلى ربط إدارة الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة.

7-2-2-2 مقاييس الأداء المؤسسي:

يمكن إبراز أهم المقاييس بالآتي (متعب، 2011، 14):

1- المقاييس المالية التقليدية: تعد المعلومات المالية أكثر مصادر المعلومات المتوافرة في المنظمات؛ وذلك لوجود شروط قانونية في قوانين المنظمات قابلة للقياس، وتعد النسبة المالية إحدى الأدوات المستخدمة للتعبير عن المؤشرات المالية.

2- قيمة حقوق حملة الأسهم: تستخدم كثير من المنظمات قيمة ثروة حملة الأسهم كمقياس أفضل لأداء المنظمة وفعاليتها الإدارية مقاييس الأداء الرئيسية: تعكس مجالات الأداء الرئيسية رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية؛ لذا تقييم فإن استراتيجية المنظمة يتم من خلال تحليل مجالات الأداء التي كانت مساحة عمل لهذه :

1- الربحية: وهي نسبة صافي ربح المؤسسة مقارنة بعنصر رئيسي في المؤسسة وأهمها:

• العائد على الموجودات وهو صافي الربح مقارنة بقيمة الموجودات.

• العائد على رأس المال وهو صافي ربح المؤسسة مقارنة برأس المال المستثمر.

2- الحصة السوقية: وهي حصة المؤسسات من مبيعات السوق من سلع أو خدمة معينة كنسبة من المبيعات الكلية لتسويق هذا السلعة أو الخدمة.

- 3- رضا الجمهور: وهو درجة رضا العملاء من خلال تحقيق أقصى منفعة ممكنة، أو بزيادة الخدمة، أو بتحسين الجودة، أو بتخفيض السعر.
- 4- درجة دعم القيادة: وتشمل درجة التزام القيادة بالاستراتيجية للمؤسسة ودرجة وعي الإدارة بمتطلبات التنفيذ.
- 5- الموظفون: وهم كافة العاملين الذين يشغلون وظيفة ادنى من وظيفة رئيس قسم.
- 6- درجة المكاسب والنتائج: وتشمل كمية المخرجات التي تقدمها المؤسسة ونوعيتها.

2-2-2-2 أنواع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي إلى أربع مجموعات أساسية، وهي (صالح، 2014، 6):

- 1- مؤشرات تتعلق بفعالية: Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- 2- مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
- 3- مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- 4- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality وهي الخدمات التي يتم تأديتها في المؤسسات والمنظمات، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

9-2-2-2 فوائد تقييم الأداء المؤسسي (عبد المحسن، 2004، 5):

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وإلقاء الأضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيح، ومن ذلك:

❖ الاستخدام غير السليم للأفراد: حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في

عبء العمل، حيث إنهم غير موزعين بشكل مناسب يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

❖ التوزيع غير السليم للعمل: حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية، بينما البعض

الأخر يتحمل القليل من عبء العمل.

❖ الإجراءات غير الملائمة: توجد بعض الإجراءات المعقدة التي لا يمكن تصحيحها إلا من

خلال تقييم الأداء.

❖ التشغيل غير الكافي للمعدات: حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة، أو أن تكون تلك

المعدات في حالة متدهورة.

10-2-2-2 تحسين الأداء المؤسسي:

تحسين الأداء: هي عملية إدارية تنظيمية متكاملة، ينطبق عليها مفهوم النظام؛ لأنها تشمل

تحديد مستوى الأداء المطلوب وقياس الأداء الفعلي وتحديد الفجوة وأبعادها ومداخل سدها، ومن

ثم وضع برنامج عمل لتحسين الأداء (الدحلة، 2001، 144).

ويعرف تحسين الأداء: بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية

العمليات وتحقيق التكامل بين تكنولوجيا التي توظف راس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب

تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر الآتية: الجودة، الإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، وأن

توازن هذه العناصر يؤكد أن التوقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة أخذت في

الاعتبار (المربع، 2004، 65).

بطاقة الأداء المتوازن

1-3-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

• هناك عدد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن: فهي مجموعة من المقاييس المالية، وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة، كما عرفت أيضا على إنها إطار متكامل للأداء الاستراتيجي للمؤسسة للجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وهو يهتم بالأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل، ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية بالمؤسسة، وهم المستثمرون والزبائن والعاملون والمجتمع (قطاب، 2016، 100).

• ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan R.S. & Norton , D.P,1992,71-79).

• بطاقة الأداء المتوازن هي طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاورها وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. (جودة، 2008، 277).

2-3-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (عبدالقادر، 2013، 19-20)

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد تعطي صورة شاملة ومكاملة عن أداء المنظمة وهي متمثلة في الآتي:

1) البعد المالي: تحتوي على مؤشرات تقيس الأداء المالي للأهداف الطويلة المدى للمنظمة، كما يبين مدى تطبيق الاستراتيجية الحالية من وجهة النظر المالية بالنسبة للمساهمين والملاك (العائد على الاستثمار، ونصيب السهم من الأرباح، ومتوسط الإيرادات لكل قناة توزيع، ونسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات).

2) بعد العملاء: تتوجه المنظمات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل من حيث الأخذ بعين الاعتبار هذا المحور عند وضع الاستراتيجيات لما له من أهمية في الحفاظ على

الحصة السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرة المنشأة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول.

(3) بعد العمليات الداخلية: يهتم هذا البعد بالعوامل والإجراءات الوظيفية الداخلية التي تمكن المنظمة من تنفيذ الاستراتيجية بامتياز، والتي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تحقيق نتائج مالية ترضي المساهمين، وتتمثل في نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، ونظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM.

(4) بعد التعلم والنمو: وهو يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة، وتطبيق سياسات إدارية حديثة، وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير؛ لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار؛ ذلك لأن المنافسين يتطورون.

3-3-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن (نديم، 2013، 18-19):

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أنها ليست مجرد نظام شامل لتقييم الأداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وقد أصبحت في الوقت الحالي نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى العاملين. وهي توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلاً للأهداف وتوافر التغذية العكسية للاستراتيجية، وتربط المكافآت بمعايير الأداء، كما أنها تبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وفي نفس الوقت تلقي الضوء على مجموعه مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

4-3-2 مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن (ابو شرح، 2012، 46-47):

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء، وذلك لتفادي التركيز على بُعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية التي تهتم العملاء الطلبة (والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار، وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها أنها:

- 1-تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية.
- 2-تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية؛ لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المؤسسة وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.
- 3-تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.
- 4-تُمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة: (المجتمع، العملاء (الطلبة)، الموظفون).
- 5- تسهل في الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.
- 6- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

2-3-5 خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن الإشارة إلى خصائص بطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي (العريفي، 2017، 338):

- 1- تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية ورسالة المنظمة، والغايات، والأهداف الاستراتيجية، واستراتيجيات المنظمة إلى مجموعة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية الفرعية المحددة القابلة للقياس، وإلى القياسات (المؤشرات) والمعايير (النتائج المستهدفة) والمبادرات للتحسين المستمر، وتتسم جميعها بالترابط؛ أي أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس.
- 2- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على المزج بين المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الاستراتيجيات كما ونوعاً.
- 3- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من خلال مؤشراتها المالية وبعد العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم - أداة ووسيلة أساسية لقياس الأداء التنظيمي (المؤسسي).
- 4- بطاقة الأداء المتوازن تقدم لمدراء المنظمات صورة شاملة على أدائها (أداء المنظمات) في مختلف الأبعاد المالية وغير مالية.
- 5-إنها تستخدم كوسيلة لضمان نجاح الرؤية والرسالة والاستراتيجيات في إطار المنظمة.

6- إن إعداد وتجهيز وبناء بطاقة الأداء المتوازن يبدأ أساساً من المستويات الإدارية العليا، ومن ثم مشاركة الإدارة الوسطى والمباشرة، حيث تتبنى الإدارة العليا صياغة الاستراتيجيات على مستوى القطاع والوظائف.

2-3-6 عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن ومتطلباتها:

لابد من توفر مجموعة من العوامل لتحقيق النجاح لبطاقة الأداء المتوازن من أهمها (العريقي، 2017، 339-340):

- 1- الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا.
- 2- أن تعين المنظمة مجموعة عمل شاملة تمثل المنظمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- أن تُبنى بطاقة الأداء المتوازن على أساس التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يشمل: (الرؤية والرسالة والقيم والغايات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية)
- 4- التوضيح الدقيق لمفاهيم المقاييس المالية ... الخ.
- 5- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تنتج وتسهل استخدام نظم التقارير أفقياً ورأسياً.
- 6- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي للمنظمة تتبع مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع بالأداء التشغيلي.

2-4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي:

يمكن إيجاز تلك العلاقة على النحو الآتي:

- 1- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع القضايا الاستراتيجية المهمة، من خلال تحسين قدرة المنشأة على إدراك وتوقع التغييرات في البيئة، واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع المشاكل التي تفرزها التغييرات البيئية.
- 2- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنشآت في عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الحيدة الناتجة عن الأولويات الاستراتيجية.
- 3- يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة آليات مؤسسية للتحوط ومواجهة الأزمات والكوارث التي تعترض مسيرة المنظمات.

- 4- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات؛ لكي تكون عضواً فاعلاً في بناء وتشكيل المستقبل.
- 5- تستطيع المنظمات النجاح أو الفشل استناداً إلى قدرتها على أن تؤدي أدواراً فاعلة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها (سليم، 2010، 7-8).
- 6- يمثل الأداء النتيجة النهائية لنشاط منظم، وتقييم الأداء يتضمن مقارنة نتائج الأداء الناتجة عن عملية التنفيذ مع الأهداف التي يتم صياغها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي (القطامين، 2003، 166).
- 7- يتم تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة (عطية، 2014، 24).
- 8- يتفق التخطيط الاستراتيجي والأداء كلاهما على ما ينبغي أن يتم، وكيف يتم، وتشتمل مناقشة التخطيط والأداء على الاهتمام بكل من النتائج والسلوكيات، بالإضافة إلى خطة التنمية (Hermanaguinis، سامح، 2011، 64).
- 9- من ضمن العلاقة أيضاً أنها قد يؤدي الفشل في تقييم الأداء إلى نتيجتين: إما إلى وجود أخطاء كبيرة في عملية وضع الأهداف الاستراتيجية أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف، ومن الأغراض المهمة لتقييم الأداء توفير بيانات الأداء وتحليل الانحرافات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى واقعية وقابلية تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي.
- 10- بمجرد اكتمال عملية التخطيط الاستراتيجي يتطلب الأمر إجراء مراجعة وتقييم للأداء من خلال الرقابة، وتقييم الأداء يمكن أن يتم مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية في الخطة الاستراتيجية (ماهر، 2005، 277).
- وهناك العديد من الدراسات التي وضحت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء. (صيام، 2010، 76-77) منها دراسة (Hoff man) (2007) بعنوان: عملية التخطيط الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء".
- حيث أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث إن الثقافة تؤثر تأثيراً بسيطاً على التخطيط والأداء، زيادة على ذلك أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

ومنها: (دراسة (Hopkins \$ other (1998) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المالي في البنوك، وقد أوضحت أن هناك علاقة تبادلية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أداء جيد وأفضل، والأداء الجيد يؤدي إلى تخطيط استراتيجي جيد وأفضل.

منها دراسة (Phillips (1996 التي أوضحت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء منظمات الأعمال في قطاع الفندقية ببريطانيا، حيث أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التخطيط ومؤشرات الأداء الخاصة بمنظمات الأعمال، مثل الكفاءة والفاعلية ونسبة العائد على الاستثمار.

11- التخطيط الاستراتيجي يقوم على تطوير الأداء بالاعتماد على التنبؤات المستقبلية، ووضع الخطط المستقبلية، ورسم السياسات، وتوضيح الاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها للنهوض بالأداء من خلال حشد الطاقات والإمكانات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر الأداء بعداً رئيساً في أي خطة استراتيجية؛ لأنه العمود الفقري الذي تقوم عليه المنظمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها؛ لذا فالارتباط بين التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الأداء علاقة وثيقة؛ لأن التخطيط الاستراتيجي يقوم على دراسة وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرؤية المستقبلية والرسالة للمنظمة ووضع الأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها (طالب، 2012، 135-136).

كما أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء يعمل على تحسين الأداء ورفع قدرة الكوادر البشرية؛ وذلك من خلال تخصيص ميزانية لتدريبهم على أدوات التخطيط الاستراتيجي، كما يجب على الإدارة العليا توفير كافة المستلزمات المادية والبشرية لما لها من تأثير على الأداء (جرار، سعيد، 2013، 239).

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية، وتحديد الموارد المادية البشرية اللازمة لتنفيذها، مما يجعل المؤسسة قادرة على تقديم خدماتها بصورة أفضل، وبالتالي يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة ويجعلها قادرة على التأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يساعدها في الاستمرار وتحسين الأداء (خولة، 2016، 59).

إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن يساعد في توضيح الرؤية والمهمة والخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى خطط عمل يمكن قياسها في كل قطاعات الشركة، وتوصيل المؤشرات والأهداف الاستراتيجية بين قطاعات الشركة وربط الأهداف الاستراتيجية بالميزانية والتقييم لمؤشرات أداء الشركة، وتقييم ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم الأداء (حنفي، 2005، 22).

من خلال ما سبق تستنتج الباحثة.

- 1- أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين ورفع أداء المنظمات والمؤسسات وكلاهما يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، للتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- 2- أن التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي كلاهما يساعد على توضيح مدى سير العمل في المؤسسات والتأكد من تحقيق أهداف الإدارة وفقاً للخطة الموضوعية أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء علاقه متكاملة، حيث إن التخطيط الاستراتيجي يساعد على رسم سياسة ورؤية وأهداف المنظمة، والأداء يعمل على دور المراقب للتأكد من تحقق أهداف المنظمة، ورؤيتها وفقاً للخطة الموضوعية.
- 3- التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الأسس والمعايير التي تضعها المنظمة، ويتم تقييمها من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية التي تساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء، ومن خلال مؤشر قياس الأداء تستطيع المنظمة تقييم الخطة الاستراتيجية للتأكد من سير العمل في المنظمة.
- 4- من ضمن العلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، أن مؤشرات الأداء تستخدم في الخطة الاستراتيجية، والخطة التنفيذية للتطوير، وتحسين سير العمل في المنظمة.

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة "الجامعات الأهلية "

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى معرفة طبيعة الجامعات الأهلية في اليمن من خلال نبذة مختصرة عن الجامعات الأهلية من حيث: النشأة، والتعرف على رؤية، ورسالة وأهداف كل جامعة محل الدراسة.

3-1-1 نشأة الجامعات الأهلية في اليمن:

تعود البدايات الأولى للتعليم الأهلي في اليمن إلى عام (1992) بإنشاء الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا التي نشأت في عامها الدراسي الأول في العام (1992)، وقد تطورت لتصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا في عام (1994)، وبعدها زاد إقبال القطاع الخاص والأهلي على الاستثمار في هذا المجال سنة بعد أخرى، إلا أنه بعد تأسيس وزارة التعليم العالي التي أصدرت قانون رقم (13) لسنة (2005) الخاص بالجامعات و الكليات والمعاهد الأهلية، وقد كان تأسيس وزارة التعليم العالي نقلة نوعية في تنظيم عمل الجامعات الأهلية لتوجيه أدائها بما يحقق الأهداف المرجوة من وجودها، ويجعل منها رافداً نوعياً لمخرجات التعليم الجامعي بما يلبي متطلبات التنمية وسوق العمل (عطية،2012،35).

3-1-2 نبذة مختصره عن الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية عينة الدراسة:

1- جامعة العلوم والتكنولوجيا.

2- جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

3- جامعة العلوم الحديثة.

4- جامعة آزال للتنمية البشرية.

مبررات اختيار الباحثة تلك الجامعات الأهلية عينة الدراسة إلى الأسباب الآتية:

أ- نظراً لكون الجامعات قيد الدراسة تمثل نموذج إيجابي في التطور والسعي في الوصول نحو القمة في ظل تعدد الجامعات اليمنية الأهلية، وما تتمتع به من سمعة بشكل عام.

ب- وبشكل خاص تم اختيار جامعة العلوم والتكنولوجيا كونها أول و أقدم جامعة أهلية في اليمن ولديها خطة استراتيجية، أما بالنسبة لجامعة الأندلس فقد تم اختيارها بناءً لتقارب الذي بينها وبين جامعة العلوم والتكنولوجيا من حيث النشأة والأسلوب الإدارية. أما بالنسبة لجامعة العلوم الحديثة تم اختيارها كونها باشرت نشاطها في نفس الفترة التي باشرت جامعة الأندلس نشاطها، أما بالنسبة لجامعة آزال للتممية البشرية تم اختيارها نتيجة لاختلافها عن الجامعات الثالثة من حيث النشأة، والتخصصات الموجودة لديها.

1-2-1-3 جامعة العلوم والتكنولوجيا.

1- نبذة تاريخية عن جامعة العلوم والتكنولوجيا .

كانت البدايات لجامعة العلوم والتكنولوجيا في إنشاء الكلية الوطنية بموجب ترخيص رقم(2220) بتاريخ 29-12-1992 كأول كلية أهلية تقنية في اليمن تستجيب لاحتياجات سوق العمل من التخصصات الفنية كأساس لإنشاء جامعة العلوم والتكنولوجيا بناء على قرار من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم 2/1994)، تاريخ 30 رجب 1414هـ الموافق 12-1-1994 الصادر عن وزارة التعليم العالي، لتشمل على كلية العلوم الطبية وكلية العلوم والهندسة وكلية العلوم الإدارية والإنسانية كأول جامعة أهلية في اليمن.

2- الرؤية الاستراتيجية لجامعة العلوم والتكنولوجيا:

انبثقت رؤية الجامعة من التجربة العلمية التي مرت بها الجامعة عبر مسيرتها الممتدة لعشرين عاماً في مجال الخدمة التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتميزت بنجاحات مشهودة وتطورات غير مسبوقه محلياً ودولياً كما استجابت لمدرجات الواقع من خلال الإدراك الواعي والفهم العميق لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وفي ضوء ذلك تم تحديد رؤية الجامعة كالآتي:

(أن تصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا إحدى الجامعات الرائدة إقليمياً والمتميزة).

3- الرسالة الاستراتيجية لجامعة العلوم والتكنولوجيا:

تم تطوير رسالة الجامعة بشكل يتناسب مع رؤيتها، وتحدد رسالة الجامعة على النحو الآتي: (تسعى جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لتقديم خدمات تعليمية وبحثية واستشارية متميزة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي مع الالتزام بالمسؤولية المجتمعية من خلال كادر بشري مؤهل، ومناهج متطورة، وبيئة تعليمية وتكنولوجية محفزة للإبداع، وشراكات فاعلة، تسهم في إعداد مخرجات كفوة تلبي احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية، وفقاً لأنظمة ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي).

4- الأهداف الاستراتيجية لجامعة العلوم والتكنولوجيا:

وقد صيغت أهداف الجامعة على النحو الآتي:

- إكساب الطالب المعارف والمهارات في التخصصات الأكاديمية المختلفة.
- الإسهام في دعم جهود البحث العلمي المعرفي والتطبيقي في المجالات المختلفة.
- ربط المخرجات التعليمية بمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
- توفر البنية التحتية اللازمة لدعم العملية التعليمية والخدمات والأنشطة الطلابية.
- توفير فرص التعليم والتعلم غير المختلط.
- التوسع في الشراكات وتطوير العلاقة مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي محلياً وإقليمياً ودولياً.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع بتقديم برامج استشارية وتدريبية في مختلف جوانب التنمية.

(المصدر: جامعة العلوم والتكنولوجيا، دليل الاستراتيجية الثانية، 2018-2022)

2-2-1-3 جامعة الأندلس للعلوم والتقنية :

1- نبذة تاريخية عن جامعة الاندلس للعلوم والتقنية:

تأسست جامعة الأندلس للعلوم والتقنية سنة 1994، وبأشرت نشاطها سنة 2003، وهي تقدم برامج الدبلوم والباكالوريوس والماجستير لما يزيد عن 10 تخصصات إنسانية وتطبيقية، واستطاعت الجامعة رفد سوق العمل المحلي والإقليمي بالعديد من الخبرات المؤهلة.

2- الرؤية الاستراتيجية لجامعة الاندلس للعلوم والتقنية:

(أن نكون رواداً في جميع البرامج التي نقدمها منطلقين من قيمنا الإسلامية، حائزين على ثقة المجتمع.

3- الرسالة الاستراتيجية لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية:

(تسعى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية إلى تحقيق القيمة الكاملة للتعليم، والوفاء بمتطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية، من خلال تطوير ونشر العلوم الحديثة وتنمية المعارف والقدرات لدى طلابها، مع الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والحفاظ على القيم الإسلامية السامية).

4- الأهداف الاستراتيجية لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية:

- تطوير البرامج العلمية المختلفة للجامعة بما يواكب التغيير في احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي.
- تأهيل الطلاب في التخصصات المعرفية والمهنية وصقل مهاراتهم العلمية والعملية.
- تشجيع البحث العلمي والإسهامات العلمية المختلفة.
- نشر الثقافة والمعرفة في أوساط المجتمع لتعزيز دور الجامعة في المسؤولية الاجتماعية.
- تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والالتزام بمعايير الجودة في التعليم الجامعي.
- تحقيق الاستقرار المالي والإداري في الجامعة بما يمكن من تعزيز دورها الريادي في المجتمع.

- تهيئة بيئة تعليمية وتربوية للطلاب وبناء شخصياتهم وفقاً للقيم الحميدة وتوسيع مداركهم وآفاق تفكيرهم (المصدر: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، إدارة الموارد البشرية، 2017).

3-2-1-3: جامعة العلوم الحديثة:

1- نبذة تاريخية عن جامعة العلوم الحديثة

تأسست جامعة العلوم الحديثة بموجب تصريح من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العام 2004 وهي تقدم درجات الدبلوم والبيكالوريوس في تخصصات إدارة أعمال والمحاسبة والتسويق ونظم المعلومات عبر مركز التعليم المفتوح، وعن بعد.

2- الرؤية الاستراتيجية لجامعة العلوم الحديثة:

(جامعة عالمية رائدة متميزة في بناء مجتمع المعرفة، وتعنى بالعلوم المتنوعة، في مجالاتها المتعددة، لخدمة وتطوير الإنسانية).

3- الرسالة الاستراتيجية لجامعة العلوم الحديثة:

(إيصال العلوم بأفضل الوسائل والطرق والتطوير العلمي والتبادل المعرفي في ضوء المعايير العالمية لإيجاد بيئة تعليمية بحثية للأجيال المتعلمة في سائر أنحاء العالم، بما يخدم المجتمع وتقديم تعليم متميز، مواكبة للتطور العلمي والتكنولوجي، وملاءمة برامجها مع احتياجات سوق العمل وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة، من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

4- الأهداف الاستراتيجية لجامعة العلوم الحديثة:

تهدف الجامعة كما نص قانونها الصادر بموجب التصريح من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تحقيق الآتي:

1. في مجال التعليم العالي:

- إعداد الشباب المتمتع بالخلق، والحرص على الالتزام بالنهج العلمي وتأهيلهم أكاديمياً.

• إعداد الشباب القادر على الإبداع والابتكار والتعلم الذاتي مدى الحياة.

2. في مجال البحث العلمي:

• إجراء البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية لخدمة المجتمع، والمشاركة في إيجاد الحلول العلمية لمشاكله الاجتماعية والاقتصادية.

• ربط بحوث ودراسات الجامعة المختلفة بخطط التنمية الشاملة وبالرؤية المستقبلية للمجتمع.

• إعداد أجيال من العلماء والباحثين والخبراء اليمنيين القادرين على العمل المنظم المبدع في شتى مجالات العلوم والآداب والفنون والتقنية.

3. في مجال خدمة المجتمع وتنميته:

• المشاركة في خدمة المجتمع وتنميته من خلال التفاعل المباشر والمستمر مع مؤسساته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتقديم المشورة العلمية والفنية لهذه المؤسسات، بما يؤدي إلى استفادة المجتمع من طاقات الجامعة وإمكانياتها.

• تنمية الموارد البشرية اليمنية وزيادة كفاءتها من خلال توفير برامج التعليم والتدريب المستمر لجميع مؤسسات المجتمع ونشر الثقافة العلمية والإنسانية بين أبناء المجتمع اليمني.

4. في مجال التعاون مع المؤسسات العلمية الأخرى:

• تدعيم الصلات والروابط العلمية وتبادل الخبرات مع الجامعات والمؤسسات العلمية في جميع الدول، لاسيما دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

• التفاعل مع التجارب والخبرات العلمية العالمية في مجالات الفكر والعلم والثقافة.

5. في مجال تقييم الأداء:

• تنظيم العلاقات بين مجلس الجامعة ومؤسساتها في الجوانب الأكاديمية والإدارية بما يسهم في تبسيط الإجراءات.

• تطوير برامج التدريس ومعايير الجودة وتشجيع الأنشطة الطلابية.

(المصدر: جامعة العلوم الحديثة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الشؤون الأكاديمية، 2017-

2018).

3-1-2-4: جامعة آزال للتنمية البشرية :

1- نبذة تاريخية عن جامعة آزال للتنمية البشرية :

بدأت رحلة الجامعة آزال للتنمية البشرية في عام 2008 وبدافع إنساني محض بطرق الأبواب في التعليم العالي غير مسبوق، حيث افتتحت الجامعة برامج تعليمية في غاية الأهمية والندرة يأتي في مقدمتها برنامج البكالوريوس في العلاج الطبيعي، وبكالوريوس في التربية الخاصة (للموهوبين والمعاقين)، ولعل كون المؤسس لهذا المشروع وزير أسبق للصحة.

2- الرؤية الاستراتيجية لجامعة آزال للتنمية البشرية:

(أن تكون جامعة آزال للتنمية البشرية رائدة محلياً وإقليمياً في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والتنمية البشرية).

3- الرسالة الاستراتيجية لجامعة آزال للتنمية البشرية :

(توفير فرص تعليم جامعي متميز من خلال برامج رائدة ذات جودة عالية تسهم في تحسين المخرجات العلمية والتعليمية والبحث العلمي والتنمية البشرية لرفد سوق العمل المحلي والإقليمي بكوادر بشرية منافسة).

4- الأهداف الاستراتيجية لجامعة آزال للتنمية البشرية:

- إكساب الطالب المعرفة والمهارات في التخصصات الأكاديمية المختلفة.
- الإسهام في دعم جهود البحث العلمي في المجالات المختلفة.
- ربط مخرجات التعليمية بمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
- توفير فرص محفزة لإنجاح عملية التعليم والتعلم.
- التوسع في الشراكات وتطوير العلاقة مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي محلياً وإقليمياً و دولياً.

(المصدر: جامعة آزال للتنمية البشرية، إدارة الجودة والتخطيط، 2017-2018).

2:3 إجراءات ومنهجية الدراسة

يتناول المبحث الثاني إجراءات ومنهجية وأدوات الدراسة، ومصادر جمع المعلومات والبيانات، وكذلك متغيرات الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، ووسائل جمع البيانات، ومراحل تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وحساب صدق وثبات الاستبانة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، وكيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاوَر الدراسة.

1-2-3 منهجية و أدوات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على جزئيين: الأول نظري والثاني تطبيقي، ففي الجزء النظري اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ كونه يعتمد على وصف الواقع أو الظاهرة وصفاً دقيقاً من حيث الكم والكيف في توضيح الخصائص والأرقام والدرجات والارتباطات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وهو يعتمد على أدوات الدراسة: كالاستبيان والمقابلة والملاحظة، التي من خلالها تمكن الباحث في الوصول للاستنتاجات التي تسهم في التطوير والتغيير نحو الأفضل (زيدان، 2006، 64).

وقد اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المراجع العلمية مثل الكتب والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك مفهوم الأداء المؤسسي ونماذج قياسه وتوضيح أهميته، ودوره في تطوير أداء المنظمات.

أما في الجزء التطبيقي فقد تم إجراء الدراسة وتطبيقية على الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية وبعينة مناسبة وملاءمة لمدى تطبيقها كمدخل للتخطيط الاستراتيجي، وأثر ذلك في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال استبانة تم تصميمها وتحكيمها كأداة رئيسية لجمع المعلومات، و تم توزيعها على الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية.

2-2-3 متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

❖ المتغيرات المستقلة: تتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة (التخطيط الاستراتيجي)، ويتضمن عدداً من المتغيرات الفرعية (أبعادها) وهي: (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التحليل)

❖ المتغيرات التابعة: وهي المتغيرات التي تقيس أثر تطبيق المتغير المستقل عليها، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة (الأداء المؤسسي) في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية، ويتضمن عدداً من المتغيرات (أبعادها) وهي:

(البعد المالي - بعد المستفيدين - بعد عمليات التشغيل الداخلي - بعد التعلم والنمو).

3-2-3 مجتمع الدراسة وعينته:

1-3-2-3 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الجامعات اليمنية الأهلية المعتمدة من وزارة التعليم العالي والبالغ عددها (33) جامعة أهلية بنسبة 12%، حسب البوابة الالكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملحق رقم (2) يوضح تلك الجامعات.

2-3-2-3 عينة الدراسة:

نظراً لأن حجم مجتمع العينة كبير، فقد تم اختيار عينة قصديه من الجامعات اليمنية الأهلية، وقد وقع الاختيار على كل من: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة الأندلس للعلوم والتقنية، وجامعة العلوم الحديثة، وجامعة آزال للتنمية البشرية)، أما بالنسبة لحجم العينة فقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية المختارة؛ نظراً لاختلاف حجم العينات بين الجامعات الأربعة قيد الدراسة والموضحة في الجدول رقم (1) :

جدول رقم (1): يوضح عدد الموظفين الإداريين في الجامعات المختارة

م	اسم الجامعة	حجم مجتمع البحث
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	435
2	جامعة العلوم الحديثة	51
3	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	51
4	جامعة أزال للتنمية البشرية	52
	المجموع	589

المصدر (شئون الموظفين المتعلقة بالجامعات المختارة (2017-2018).

بناء على المعادلة الآتية تم تحديد حجم عينة الدراسة :

$$S = \frac{x^2 NP(1 - p)}{d^2(N - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

حيث أن :

S تدل على حجم العينة.

X الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

P نسبة توافر الخاصية وهي (0.50).

N حجم مجتمع الدراسة.

d نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

وبالتعويض في المعادلة يتبين لنا الآتي: (المدهون، 66، 2012)

$$S = \frac{(1.96)^2 \times 589 \times 0.50(1 - 0.50)}{(0.05)^2 \times [589 - 1] + (1.96)^2 \times 0.50(1 - 0.50)}$$

$$S = \frac{3.8416 \times 148}{1.47 + 0.9604}$$

$$S = \frac{569.6}{2.4304}$$

$$S = 234$$

وبعد التعويض في المعادلة تبين أن حجم العينة المطلوب هو (234) مفردة، لكن تم توزيع (260) موزعة على الجامعات الأربعة، وقد تم توزيع هذا العدد كنوع من الاحتياط إذا كان هناك استبيانات مفقودة، وأيضاً من أجل الحصول على العدد المطلوب من حجم العينة:

وقد تم توزيع الاستبيان كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (2) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة لكل جامعة

الجامعة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات التي تم استردادها	عدد الاستثمارات المملوغة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل إلى الموزعة
جامعة العلوم والتكنولوجيا	110	96	1	95	86.4%
جامعة الأندلس	50	50	0	50	100.0%
جامعة آزال	50	38	0	38	76.0%
جامعة العلوم الحديثة	50	48	0	48	96.0%
الإجمالي	260	232	1	231	88.8%

مع العلم أن توزيع الاستبيانات الخاصة بكل جامعة تم بطريقة العينة العشوائية البسيطة فإن الجدول رقم (2) يوضح: عدد الاستثمارات الموزعة على كل جامعة ونسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل إلى الاستثمارات الموزعة، ففي جامعة العلوم والتكنولوجيا تم توزيع (110) استبانة بطريقة عشوائية بسيطة على الموظفين الإداريين في الجامعة، وتعزى الباحثة سبب توزيع هذه النسبة في جامعة العلوم والتكنولوجيا نظراً لكثرة عدد الموظفين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (435) موظفاً مقارنة بجامعة (العلوم الحديثة، الأندلس، وآزال) أما فيما يتعلق بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المختارة من جامعة (العلوم الحديثة، الأندلس، وآزال)، ونظراً لقلّة عدد الموظفين الإداريين في تلك الجامعات، فقد تم توزيع عدد (150) استبانة بطريقة الحصر الشامل على الموظفين الإداريين في تلك الجامعات (العلوم الحديثة، الأندلس، وآزال)، وأثناء تواجدهم في العمل.

ولضمان الحصول على أكبر قدر من الاستجابات، قامت الباحثة بتوزيع عدد الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وممن يتواجدون أثناء عملهم في الجامعات المختارة وتم استرجاعها بطريقة مباشرة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (260) استبانة، استرجعت منها (232) استبانة، وتم إلغاء استبانة واحدة فقط، لأنها غير صالحة للتحليل، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (231) استبانة وهي ما تعادل نسبة (88.8%) من الاستثمارات الموزعة.

4-2-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة على المصادر الآتي:

1-4-2-3 المصادر الأولية:

لجمع المعلومات الأولية اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (ابراهيم نشوان، 2017) (رحمة الزعبي، 2014) (عادل بشر، 2015) (محمد الصرفي، 2009) (بعيجي خولة، 2016) (أياد الدجني، 2011) (أياد الدجني، 2016) (موفق الضمور، 2008) (أمال صيام، 2010) (منال خلف، 2015).

2-4-2-3 المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة على عدد من المصادر الثانوية المتعلقة بالجانب النظري كالكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث غير المنشورة، والوثائق والتقارير الرسمية والمواقع الالكترونية.

5-2-3 تصميم أداة الدراسة في صورتها الاولية:

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من أفراد عينة الدراسة؛ وذلك لتحديد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية، وقد سعت الباحثة إلى تصميم الاستبانة على النحو الآتي:

أ- تم إعداد قائمة الاستبيان من مجموعتين: المجموعة الأولى اشتملت على البيانات الشخصية والديمغرافية لعينة الدراسة، أما المجموعة الثانية فهي تحتوي على محورين للدراسة: المحور الأول خاص بالمتغير المستقل: (التخطيط الاستراتيجي)، حيث يحتوي على أربعة أبعاد: (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي)، أما المحور الثاني فهو يتعلق بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ويحتوي على أربعة أبعاد: (بعد المالي - بعد المستفيدين - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو).

ب- حصر مجالات التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وكذلك الدراسات السابقة.

ت- بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها المبدئية (64) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، ملحق رقم (3) يوضح ذلك.

3-2-6 إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية:

أ- تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة، ملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين، بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقراتها: بالحذف أو الإضافة، ومدى وضوح عباراتها، ومدى ملائمة هذه العبارات لقياس ما وضعت لأجله.

ب- تم تعديل الاستبيان بناءً على ما أبداه المحكمون من ملحوظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل.

ت- تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي، وتجهيزه للتوزيع على عينة الدراسة.

ث- تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي، حيث اشتملت فقرات الاستبيان بعد الحذف والتعديل والإضافة على (46) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة، ملحق رقم (5).

3-2-7 شكل أداة الدراسة:

يحتوي الاستبيان في شكله النهائي على الآتي:

صفحة الغلاف التي تعرف المبحوثين بالدراسة وأهدافه وبعض التعليمات المهمة لأفراد مجتمع الدراسة، ومجموعتان من الأسئلة، تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتتكون من (5) فقرات رئيسية هي:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي). أما المجموعة الثانية فتحتوي على محورين: المحور الأول التخطيط الاستراتيجي، وهو مكون من (27) فقرة موزعة، على أربعة مجالات، والمحور الثاني الأداء المؤسسي، وهو مكون من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (3) يوضح أبعاد وفقرات الدراسة ومصادرها.

م	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	مصادرها
المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي				
1	الرؤية الاستراتيجية	7	22-8-4-1-3--3-1	1-ابراهيم نشوان، 2017م 2-رحمة الزعبي 2014م 3-عادل بشر، 2015م 4- محمد الصرفي 2009. 5-بعيجي خولة 2016م. 6-اياد الدحني 2011م. 7-اياد الدجني، 2006م. 8- موفق لضمور، 2008م. 9-امال صيام، 2010م. 10-منال خلف 2015م. 11-عبدالله القرشي. 12-الباحثة .
2	الرسالة الاستراتيجية	6	28-9-1-3-12-24	
3	الأهداف الاستراتيجية	6	21-23-61-20-18-46	
4	التحليل الاستراتيجية	8	28-2-30-34-40-33-32-1	
المحور الثاني : الأداء المؤسسي				
1	البعد المالي	5	4 -1-49-4-5	
2	بعد المستفيدين	4	53-51-8-54	
3	بعد العمليات التشغيل الداخلي	5	1-58-57-18-1-9	
4	بعد التعلم والنمو	6	6-66-64-67-63-62	

8-2-3 معايير القياس.

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (4) يوضح معايير قياس أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

9-2-3 أساليب التحليل الإحصائي:

- استفادت الباحثة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، ونوجزها في الآتي:
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
 - اختبار بيرسون (Correlations): لمعرفة العلاقة بين الفقرات والمجالات، ولمعرفة صدق الاتساق الداخلي للفقرات.
 - التكرارات Frequencies والنسب المئوية؛ لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
 - حساب المتوسط الحسابي mean؛ لاستجابات أفراد العينة، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، علماً بأنه في ترتيب العبارات حساب أعلى متوسط حسابي.
 - حساب الانحراف المعياري Standard deviation، وهو من أفضل مقاييس التشتت؛ للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها.
 - التقدير اللفظي لتفسير معنى المتوسط ودرجة الموافقة.
 - تحليل التباين (T) الأحادي (One Sample T Test).
 - تحليل التباين F المتعدد (One Way Anova)؛ لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي).
 - تحليل التباين T لعينتين (Independent-Samples T Test)؛ لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها التي تتكون من فئتين (الجنس).
 - اختبار شيفية؛ لمعرفة دلالات الفروقات بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية.
 - تحليل الارتباط البيروسون؛ لمعرفة درجة العلاقة بين المتغير المستقل، والمتغير التابع.

3-2-10 احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة.

فقد تم توضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة وفقاً للجدول رقم (5)؛ وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو الآتي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

وتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

وبالتالي تم تحديد فئات المقياس كما هو موضح في الجدول (5)

جدول رقم (5) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36%	غير موافق بشدة	أقل من 1.8
من 36% وأقل من 52%	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52% وأقل من 68%	محايد	من 2.6 وأقل من 3.4
من 68% وأقل من 84%	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
من 84% حتى 100%	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

يتضح من الجدول رقم (5) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق إلى حد ما)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

3-2-11 صدق وثبات الاستبانة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (6) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة:

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية $\frac{1}{2}$ Alpha
7	الرؤية الاستراتيجية	0.831	0.912
6	رسالة الجامعة	0.825	0.908
6	الأهداف الاستراتيجية	0.852	0.923
8	التحليل الاستراتيجي	0.904	0.951
5	البعد المالي	0.805	0.897
4	بعد المستفيدين	0.774	0.880
5	عمليات التشغيل الداخلي	0.791	0.889
6	التعلم والنمو	0.853	0.924
47	إجمالي كل الفقرات	0.967	0.983

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (0.967)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وقد كانت نسبة المصداقية لإجابات العينة (0.983)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3-2-12 صدق الاتساق الداخلي:

للتعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة فقد تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، من ناحية قامت الباحثة باحتساب معاملات ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ودرجة جميع العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة من ناحية أخرى، كما توضح ذلك الجداول الآتية:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (7) معاملات ارتباط بيرسون للمحور بالدرجة الكلية للمحور التخطيط الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي			الأهداف الاستراتيجية			الرسالة الاستراتيجية			الرؤية الاستراتيجية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
.000	.717**	1	.000	.757**	1	.000	.713**	1	.000	.732**	1
.000	.794**	2	.000	.800**	2	.000	.680**	2	.000	.726**	2
.000	.805**	3	.000	.796**	3	.000	.741**	3	.000	.712**	3
.000	.756**	4	.000	.764**	4	.000	.717**	4	.000	.712**	4
.000	.781**	5	.000	.748**	5	.000	.768**	5	.000	.743**	5
.000	.747**	6	.000	.693**	6	.000	.781**	6	.000	.660**	6
.000	.809**	7			7			7	.000	.650**	7
.000	.777**	8			8			8			8

**دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05 - أعلى من 0.05 غير دال

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً للقياس.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع الأداء المؤسسي:

جدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون للمحور بالدرجة الكلية للمحور الأداء المؤسسي

التعلم والنمو			جانب عمليات التشغيل الداخلي			جانب المستفيدين			البعد المالي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
.000	.699**	1	.000	.764**	1	.000	.672**	1	.000	.716**	1
.000	.687**	2	.000	.738**	2	.000	.792**	2	.000	.781**	2
.000	.785**	3	.000	.762**	3	.000	.805**	3	.000	.769**	3
.000	.815**	4	.000	.666**	4	.000	.814**	4	.000	.749**	4
.000	.813**	5	.000	.768**	5			5	.000	.743**	5
.000	.749**	6			6			6			6

**دال عند مستوى 0.01 * دال عند مستوى 0.05 - أعلى من 0.05 غير دال

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية وبذلك يعتبر المجال صادقاً للقياس.

3-2-13: تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

يهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاء وصفي للبيانات الشخصية؛ لذا فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير.

وتتمثل خصائص أفراد عينة الدراسة بمتغيرات رئيسية هي: (الجامعة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي) ونتناولها كما يلي:
أولاً: متغير الجامعة:

جدول رقم (9) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجامعة لأفراد عينة الدراسة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة العلوم والتكنولوجيا	95	41.1%
جامعة الأندلس	50	21.6%
جامعة العلوم الحديثة	48	20.8%
جامعة آزال	38	16.5%
الإجمالي	231	100%

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (9) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجامعة (العلوم والتكنولوجيا) بنسبة (41.1%) وبتكرار بلغ (95)، ثم فئة الجامعة (الأندلس) بنسبة (21.6%) وبتكرار بلغ (50)، يليها فئة الجامعة (العلوم الحديثة) بنسبة (20.8%) وبتكرار بلغ (48)، وأخيراً فئة الجامعة (آزال) بنسبة (16.5%) وبتكرار بلغ (38)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة العلوم والتكنولوجيا لديها موارد بشرية أعلى من بقية الجامعات، وذلك بحسب الإحصائيات المتوفرة لدى الباحثة من إدارات الموارد البشرية في الجامعات.

ثانياً: متغير الجنس:

جدول رقم (10) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
81.8%	189	ذكر
18.2%	42	أنثى
100%	231	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (10) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (81.8%) وبتكرار بلغ (189)، ثم فئة الجنس (أنثى) بنسبة (18.2%) وبتكرار بلغ (42)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في الجامعات عينة الدراسة هم من الذكور بحسب الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية، وهي نتيجة طبيعية؛ نظراً لمشاركة ودخول المرأة اليمنية إلى سوق العمل مؤخراً بسبب الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع.

ثالثاً: متغير العمر:

جدول رقم (11) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
41.1%	95	أقل من 31 سنة
50.2%	116	من 31 إلى أقل من 40 سنة
8.7%	20	40 سنة فأكثر
100.0%	231	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (11) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 31 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 50.2% وبتكرار بلغ (116)، يليها فئة العمر (أقل من 31 سنة) بنسبة 41.1% وبتكرار بلغ (95)، وأخيراً فئة العمر (40 سنة فأكثر) بنسبة 8.7% وبتكرار بلغ (20)، وتشير

هذه النتائج إلى وجود الشباب بنسبة عالية في الجامعات عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى أن التعليم الجامعي الأهلي (الخاص) بدأ في عقد التسعينيات من القرن الماضي.

رابعاً: متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (12) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
0%	0	أقل من ثانوية
1.7%	4	ثانوية
1.7%	4	دبلوم بعد الثانوية
61.0%	141	بكالوريوس
35.5%	82	ماجستير فأكثر
100.0%	231	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (12) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 61% وبتكرار بلغ (141)، يليها فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة 35.5% وبتكرار بلغ (82)، ثم فئة المؤهل العلمي (دبلوم بعد الثانوية) بنسبة 1.7% وبتكرار بلغ (4)، وفئة المؤهل العلمي (ثانوية) بنفس النسبة 1.7% وبتكرار بلغ (4)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (أقل من ثانوية) بنسبة 0% وبتكرار بلغ (0)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن نسبة عالية من العاملين في الجامعات عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الوظائف التي تناولتها عينة الدراسة في الجامعات، وأن هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج الدراسة؛ نظراً للخلفية العلمية الجيدة للمبحوثين فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وهي: (الرؤية - الرسالة - الأهداف الاستراتيجية - تحليل الاستراتيجية) والأداء المؤسسي.

خامسا: متغير مدة الخدمة في الجامعة:

جدول رقم (13) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير مدة الخدمة لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
41.6%	96	أقل من 5 سنوات
38.1%	88	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
16.9%	39	من 10 إلى أقل من 15 سنة
3.5%	8	15 سنة فأكثر
100.0%	231	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (13) أن فئة مدة الخدمة في الجامعة (أقل من 5 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 41.6% وبتكرار بلغ (96)، يليها فئة مدة الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 38.1% وبتكرار بلغ (88)، يليها فئة مدة الخدمة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 16.9% وبتكرار بلغ (39)، وأخيراً فئة مدة الخدمة (15 سنة فأكثر) بنسبة 3.5% وبتكرار بلغ (8)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك خبرات جيدة لدى الأفراد العاملين في الجامعات عينة الدراسة، حيث إن أكثر من نصف العينة لديهم خبرات تتجاوز 5 سنوات، مما يدل على مؤشرات الاستقرار الوظيفي، كما أن تنوع الخبرات العملية لمفردات الدراسة تجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

سادسا: متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (14) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
0.9%	2	عميد
0.9%	2	مدير عام
0.4%	1	نائب مدير عام
10.4%	24	مدير إدارة
4.3%	10	نائب مدير إدارة
15.6%	36	رئيس قسم
567.5%	156	مختص
100.0%	231	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (14) أن غالبية أفراد العينة من فئة المستوى الوظيفي (مختص) بنسبة 67.5% وبتكرار بلغ (156)، يليها فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة 15.6% وبتكرار بلغ (36)، ثم فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة 10.4% وبتكرار بلغ (24)، يليها فئة المستوى الوظيفي (نائب مدير إدارة) بنسبة 4.3% وبتكرار بلغ (10)، ثم فئة المستوى الوظيفي (مدير عام) و(عميد) بنسبة 0.9% وبتكرار بلغ (2)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (نائب مدير عام) بنسبة 0.4% وبتكرار بلغ (1)، ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوعاً في المستويات الوظيفية في الجامعات عينة الدراسة، وهذا الترتيب يعتبر منطقياً حيث يتوسع المستوى الوظيفي فيكون مدير إدارة واحد لأكثر من مختص في نفس الإدارة.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات واستنتاجات الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، ولهذا الغرض وضعت الباحثة متغيرات الدراسة ضمن مكون الفرضيات التي تطرقت إليها في الدراسة وسيتم عرض الفصل في ثلاثة مباحث فيتناول المبحث الأول نتائج التحليل الخاصة بمحوري الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، ويتناول المبحث الثاني نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، أما المبحث الثالث فيتناول عرض أهم النتائج واستنتاجات وتوصيات الدراسة.

4-1 نتائج التحليل الخاصة بمحوري الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذه المبحث عرض نتائج تحليل المجالات المتعلقة بالمحور الأول التخطيط الاستراتيجي، ومحور الثاني الأداء المؤسسي، وذلك لمعرفة آراء عينة الدراسة في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

4-1-1 نتائج تحليل المحور الأول التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل):

جدول رقم (15) يبين نتائج الاختبار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

(المتوسط النظري=3) (ن = 231)

الترتبة	التقدير	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	المجالات	
		مستوى الدلالة	قيمة T						
1	موافق	.000	20.938	%76.8	0.609	3.84	231	الرؤية الاستراتيجية	1
2	موافق	.000	18.000	%75.8	0.663	3.79	231	رسالة الجامعة	2
3	موافق	.000	15.547	%74.6	0.709	3.73	231	الأهداف الاستراتيجية	3

4	موافق	.000	12.353	%72.4	0.759	3.62	231	التحليل الاستراتيجي	4
	موافق	.000	18.389	%74.8	0.613	3.74	231	المتوسط للتخطيط الاستراتيجي	

يتبين من الجدول رقم (15) الآتي: حصل المجال الأول (الرؤية الاستراتيجية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.609) ونسبة مئوية (76.8%) واختبار Test (20.938)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك رؤية استراتيجية في الجامعات عينة الدراسة وهذا يدل على أن هناك تخطيط استراتيجياً.

أما المرتبة الأخيرة (التحليل الاستراتيجي) فقد حاز عليها المجال الرابع بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.759) ونسبة مئوية (72.4%) واختبار Test (12.353)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك تحليلاً استراتيجياً لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة.

وبصفة عامة: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة قد بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.613) ونسبة مئوية (74.8%) واختبار Test (18.389) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقون أن هناك مستوى جيداً للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة.

المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية:

جدول رقم (16) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (الرؤية الاستراتيجية)

(المتوسط النظري=3) (ن =231)

م	الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
6	تحذو الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده الجامعات المرموقة	231	4.00	0.821	%80.0	18.595	.000	موافق	1
7	تعكس رؤية الجامعة دورها المأمول في خدمة المجتمع	231	3.95	0.753	%79.0	19.218	.000	موافق	2
2	تعلم الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي	231	3.94	0.880	%78.8	16.292	.000	موافق	3
3	تعلم الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الخارجي	231	3.92	0.868	%78.4	16.063	.000	موافق	4
4	تنسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة بالواقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية	231	3.81	0.838	%76.2	14.678	.000	موافق	5
1	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي يعلمها جميع منتسبي الجامعة.	231	3.73	0.869	%74.6	12.715	.000	موافق	6
5	تضع الجامعة رؤيتها على ضوء نتائج التحليل البيئي.	231	3.52	0.995	%70.4	7.869	.000	موافق	7
	المتوسط الكلي للاستجابات	231	3.84	0.609	%76.8	20.938	.000	موافق	

يتبين من الجدول رقم (16) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.821) ونسبة مئوية (80%) واختبار Test (18.595) ، وهذا يعني أن العينة توافق أن الجامعة تحذو نحو المستقبل الذي تنشده الجامعات المرموقة ، أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.995) ونسبة مئوية

(70.4%) واختبار Test (7.869)، وهذا يعني أن العينة توافق أن الجامعات لا تضع رؤيتها على ضوء نتائج التحليل البيئي.

وبصفة عامة: أن مستوى وجود رؤية استراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة قد بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.609) ونسبة مئوية (76.8%) واختبار Test (20.938) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقون أن هناك وجوداً للرؤية الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية.

المجال الثاني: رسالة الجامعة

جدول رقم (17) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (رسالة الجامعة)

(المتوسط النظري=3) (ن = 231)

الترتيب	الدرجة	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	ال فقرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T						
1	موافق	.000	17.307	%79.4	0.852	3.97	231	تمتلك الجامعة الموارد والامكانيات التي تساعد على تحقيق رسالتها.	2
2	موافق بشدة	.000	18.063	%78.6	0.779	3.93	231	تنسم رسالة الجامعة بالمرونة و التكيف.	1
3	موافق	.000	18.164	%78.2	0.761	3.91	231	تراعى رسالة الجامعة الظروف الواقعية والموضوعية الممكن تطبيقها	3
4	موافق	.000	13.836	%76.8	0.918	3.84	231	توضح رسالة الجامعة خطى تطورها المستقبلية.	4
5	موافق	.000	11.331	%74.4	0.970	3.72	231	تنسم رسالة الجامعة بالوضوح والبساطة لدى جميع الموظفين	5

6	محايد	.000	4.701	%67.0	1.120	3.35	231	تعمل الجامعة على مشاركة العاملين عند وضعها لرسالتها.	6
	موافق	.000	18.000	%75.8	0.663	3.79	231	المتوسط الكلي للاستجابات	

يتبين من الجدول رقم (17) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.852) ونسبة مئوية (79.4%) واختبار Test (17.307)، وهذا يعني أن العينة توافق أن الجامعات تمتلك الموارد والإمكانات التي تساعد على تحقيق رسالتها.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.120) ونسبة مئوية (67%) واختبار Test (4.701)، وهذا يعني أن العينة غير متأكدين بأن الجامعات تعمل على مشاركة العاملين عند وضعها لرسالتها، وبصفة عامة أن مستوى وجود رسالة في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة قد بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.663) ونسبة مئوية (75.8%) واختبار Test (18.000)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقون أن هناك وجوداً لرسالة في الجامعات الأهلية اليمنية، ومعلنة ومعروفة.

المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية:

جدول رقم (18) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (الأهداف الاستراتيجية)

(المتوسط النظري=3) (ن=231)

م	ال فقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
5	تولي الجامعة الجانب التعليمي الاهتمام الكافي و المطلوب	231	3.94	0.875	%78.8	16.245	.000	موافق	1
1	تمتلك الجامعة أهداف مكتوبة وواضحة تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	231	3.86	0.880	%77.2	14.797	.000	موافق	2

3	موافق	.000	13.000	%75.2	0.886	3.76	231	4	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة و القدرة علي التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
4	موافق	.000	10.089	%73.4	1.011	3.67	231	6	تشجع الجامعة البحث العلمي و توليه عناية خاصة .
5	موافق	.000	9.254	%71.4	0.938	3.57	231	3	النتائج النهائية لأعمال وأنشطة الجامعة تتم وفق الأهداف المرسومة لها.
6	موافق	.000	8.397	%71.2	1.011	3.56	231	2	تعمل الجامعة على مراجعة أهدافها بشكل دوري
	موافق	.000	15.547	%74.6	0.709	3.73	231		المتوسط الكلي للاستجابات

يتبين من الجدول رقم (18) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.857) ونسبة مئوية (78.8%) واختبار Test (16.245)، وهذا يعني أن العينة توافق أن الجامعات تولي الجانب التعليمي الاهتمام الكافي والمطلوب.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.011) ونسبة مئوية (71.2%) واختبار Test (8.397)، وهذا يعني أن العينة توافق أن الجامعات تعمل على مراجعة أهدافها بشكل دوري.

وبصفة عامة: أن مستوى وجود أهداف استراتيجية في الجامعات الأهلية اليمينية عينة الدراسة قد بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.709) ونسبة مئوية (74.6%) واختبار Test (15.547)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقون أن هناك وجوداً للأهداف الاستراتيجية.

المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي: (عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات)
جدول رقم (19) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (التحليل الاستراتيجي)
(المتوسط النظري=3) (ن=231)

الترتيب	الدرجة	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T						
1	موافق	.000	13.154	%75.8	0.910	3.79	231	تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي عند صياغة استراتيجياتها.	6
2	موافق	.000	11.307	%74.0	0.943	3.70	231	تدرس الجامعة بعناية توجهات واهتمامات المستفيدين (الطلاب و المجتمع) من خدماتها.	8
3	موافق	.000	10.404	%73.4	0.980	3.67	231	يتم الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالجامعة عند وضع الخطط الاستراتيجية.	4
4	موافق	.000	9.690	%73.0	1.019	3.65	231	تقوم الإدارة العليا في الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على مصادر القوة و نقاط الضعف.	2
5	موافق	.000	10.571	%72.8	0.921	3.64	231	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية –الاقتصادية- الاجتماعية – الثقافية) التي يمكن أن تؤثر عليها في الحاضر والمستقبل.	1
6	موافق	.000	9.340	%72.6	1.021	3.63	231	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على (الموارد البشرية – الموارد المالية – و الادارية) المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في الحاضر و المستقبل	7
7	موافق	.000	8.759	%71.4	0.984	3.57	231	تعمل الجامعة على تعزيز واستثمار نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.	3
8	محايد	.000	4.150	%65.8	1.062	3.29	231	يتم تدريب قيادات الجامعة على استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي بغرض صياغة استراتيجيات الجامعة .	5
	موافق	.000	12.353	%72.4	0.759	3.62	231	المتوسط الكلي للاستجابات	

يتبين من الجدول رقم (19) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.910) ونسبة مئوية (%75.8) واختبار Test (13.154) ، وهذا يعني أن العينة توافق أن الجامعات تراعي التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي عند صياغة استراتيجياتها.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.062) ونسبة مئوية (65.8%) واختبار Test (4.150)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين بأنه يتم تدريب قيادات الجامعات على استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي بغرض صياغة استراتيجيات الجامعات.

وبصفة عامة: أن مستوى وجود تحليل استراتيجي في الجامعات الأهلية اليمينية عينة الدراسة قد بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.662) ونسبة مئوية (78.4%) واختبار Test (12.353)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفوقون أن هناك ممارسة للتحليل الاستراتيجي.

خلاصة تحليل نتائج المحور الأول التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

توصلت الباحثة من خلال تحليل آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على عدد من النتائج مرتبة على النحو الآتي:

جاء المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأول، فالمجال الثاني الرسالة الاستراتيجية، والمجال الثالث الأهداف الاستراتيجية، وأخيرا المجال الرابع التحليل الاستراتيجي.

وبذلك أخذت الرؤية الاستراتيجية اهتماماً لدى الجامعات، حيث تسعى الجامعات أن تخذو نحو المستقبل التي تنشده الجامعات المرموقة من خلال رؤيتها حيث تعكس رؤيتها، دورها

المأمول في خدمة المجتمع، وعلى الرغم من ذلك على الجامعات أن تعطي اهتماماً أكثر بالرؤية الاستراتيجية، وأن تكون رؤيتها بناءً على تحليل البيئة، وتعلنها لجميع المنتسبين بالجامعة، وأن تتسم الرؤية الواقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية.

أما بالنسبة لرسالة الاستراتيجية فإن الجامعات تمتلك الإمكانيات التي تساعدها على تحقيق رسالتها التي تسعى إلى تحقيقها وعلى الرغم من ذلك فإن هناك قصوراً في الاهتمام بمجال الرسالة من قبل الجامعات، وأيضاً لا بد أن تتسم الرسالة بالبساطة والوضوح لجميع المنتسبين في الجامعات، وأن تعمل على مشاركة العاملين عند وضعها لرسالتها؛ كون العاملين هم الأساس في الجامعات، ولهم دور في تطويرها.

تأتي المحاور الأخرى من محاور التخطيط الاستراتيجي، وهي الأهداف الاستراتيجية، حيث تولي الجامعات اهتماماً كافياً بالجانب التعليمي؛ لتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من ذلك فإن على الجامعات أن تعمل على مراجعة أهدافها بشكل دوري؛ لمعرفة ما تم إنجازه من خلال النتائج التي حققتها الجامعات.

أما بالنسبة لمحور التحليل الاستراتيجي فإن الجامعات تعمل على تحليل البيئة فيما يتعلق بالمتغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي عند صياغة استراتيجياتها، لذا على الجامعات اليمينية عينة الدراسة أن تعمل على تعزيز واستثمار نقاط القوة وتطويرها، ومعالجة نقاط الضعف والتغلب عليها، وتدريب قيادات الجامعات على استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي بغرض صياغة استراتيجية بطريقة علمية صحيحة.

4-1-2: نتائج تحليل المحور الثاني الأداء المؤسسي (المتغير التابع).

جدول رقم (20) يبين نتائج الاختبار الخاصة بالأداء المؤسسي (المتغير التابع)

(المتوسط النظري=3) (ن =231)

م	المجالات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		التقدير	الرتبة
						قيمة T	مستوى الدلالة		
1	البعد المالي	231	3.67	0.748	%73.4	13.664	.000	موافق	2
2	المستفيدين	231	3.75	0.731	%75.0	15.614	.000	موافق	1
3	عمليات التشغيل الداخلي	231	3.64	0.768	%72.8	12.569	.000	موافق	3
4	التعلم والنمو	231	3.57	0.769	%71.4	11.202	.000	موافق	4
	المتوسط للأداء المؤسسي	231	3.66	0.658	%73.2	15.156	.000	موافق	

يتبين من الجدول رقم (20) الآتي:

حصل المجال الثاني على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.731) ونسبة مئوية (75%) واختبار Test (15.614)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك اهتماماً جيداً ببعد المستفيدين في الجامعات الأهلية اليمنية، وهذا مؤشر إيجابي بافتراض أن أفراد عينة الدراسة قد فهموا من الفقرة بأنه يقصد بها جميع المستفيدين بما فيهم ملاك الجامعة.

أما المرتبة الأخيرة فقد حاز عليها المجال الرابع بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.769) ونسبة مئوية (71.4%) واختبار Test (11.202)، وهذا يعني أن أفراد العينة تتفق بأن اهتمام بالتعلم والنمو جاء في آخر اهتمامات الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة، وهذا يدل على ضعف الاهتمام تلك الجامعات بدورها.

وبصفة عامة أن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية قد بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.658) ونسبة مئوية (73.2%) واختبار Test (15.156)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقون أن هناك أداءً مؤسسياً جيداً في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة.

المجال الأول: البعد المالي:

جدول رقم (21) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (البعد المالي)

الرتبة	الدرجة	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفرق	م
		مستوى الدلالة	قيمة T						
1	موافق	.000	13.624	%77.2	0.956	3.86	231	تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام جديدة.	1
2	موافق	.000	14.263	%76.2	0.867	3.81	231	تسعى الجامعة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم البرامج الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.	5

3	موافق	.000	11.228	%74.4	0.979	3.72	231	تعمل الجامعة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة طلابها .	2
4	موافق	.000	8.548	%72.2	1.085	3.61	231	تعمل الجامعة على استغلال مواردها عن طريق فتح فصول افتراضية لتطوير التعلم عن بعد.	4
5	موافق	.000	5.029	%67.2	1.086	3.36	231	يتم استغلال الموارد المالية بشكل جيد لتطوير الاداء الاداري.	3
	موافق	.000	15.614	%75.0	0.731	3.75	231	المتوسط الكلي للاستجابات	

(المتوسط النظري=3) (ن =231)

يتبين من الجدول رقم (21) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.956) ونسبة مئوية (77.2%) واختبار Test (13.624)، وهذا يعني أن أفراد العينة يتفوقون على أن الجامعات تعمل على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام جديدة وهذه نتيجة متطابقة مع واقع دور الجامعات الأهلية.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.086) ونسبة مئوية (67.2%) واختبار Test (5.029)، وهذا يعني أن العينة غير متأكدة من أنه يتم استغلال الموارد المالية بشكل جيد لتطوير الأداء الإداري، بمعنى آخر انخفاض اهتمام الجامعات عينة الدراسة بالجانب الإداري، وبصفة عامة: أن مستوى البعد المالي في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة قد بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.731) ونسبة مئوية (75%) واختبار Test (15.614)، هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفوقون أن هناك أداء جيداً في البعد المالي في الجامعات الأهلية اليمنية.

المجال الثاني: المستفيدين

جدول رقم (22) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (المستفيدين)
(المتوسط النظري=3) (ن =231)

الرتبة	الدرجة	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T						
1	موافق	.005	21.304	%81.0	0.747	4.05	231	تعمل الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق متطلبات الجودة والاعتماد الاكاديمي .	1
2	موافق	.000	12.621	%76.2	0.970	3.81	231	تركز الجامعة على الوفاء بالجودة التي ينشدها المستفيدين .	4
3	موافق	.000	11.347	%75.0	1.003	3.75	231	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلاب في الأداء الاكاديمي لعضو هيئة التدريس .	3
4	موافق	.000	5.874	%68.0	1.042	3.40	231	تسعى الجامعة لعمل مسح ميداني بين فتره وأخرى لقياس مدى رضا المستفيدين من خدماتها.	2
	موافق	.000	15.614	%75.0	0.731	3.75	231	المتوسط الكلي للاستجابات	

يتبين من الجدول رقم (22) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.747) ونسبة مئوية (81%) واختبار Test (21.304)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة تتفق أن الجامعات تعمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، لأن الجامعات تركز على ما يهتم الجهات الرقابية ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا مجلس الاعتماد الأكاديمي.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (1.042) ونسبة مئوية (68%) واختبار Test (5.874)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة

تتفق أن الجامعات تسعى لعمل مسح ميداني بين فتره وأخرى لقياس مدى رضا المستفيدين من خدماتها.

وبصفة عامة: أن مستوى بعد المستفيدين في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة قد بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.731) ونسبة مئوية (75%) واختبار Test (15.614)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقون أن هناك اهتماماً ببعدها المستفيدين في الجامعات الأهلية اليمنية.

المجال الثالث: عمليات التشغيل الداخلي

جدول رقم (23) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (عمليات التشغيل الداخلي)

(المتوسط النظري=3) (ن =231)

الرتبة	الدرجة	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T						
1	موافق	.000	14.811	%79.4	0.991	3.97	231	تعمل الجامعة على توفير اعضاء هيئة تدريس ذو كفاءات وخبرات عالية.	2
2	موافق	.000	11.640	%76.2	1.051	3.81	231	تعمل الجامعة على تقليل التكلفة عند القيام بأعمالها	4
3	موافق	.000	9.873	%72.6	0.973	3.63	231	تعمل الجامعة على تطوير مواردها المختلفة	5
4	موافق	.000	8.559	%71.6	1.022	3.58	231	تعمل الجامعة على تبسيط الإجراءات الداخلية في اعمالها.	1
5	محايد	.010	2.612	%64.0	1.159	3.20	231	تعمل الجامعة على تشجيع العاملين المبدعين وتتنبى أفكارهم.	3
	موافق	.000	12.569	%72.8	0.768	3.64	231	المتوسط الكلي للاستجابات	

يتبين من الجدول رقم (23) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.991) ونسبة مئوية (79.4%) واختبار Test (14.811)، وهذا يعني أن أفراد العينة تنفق أن الجامعات تعمل على توفير أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءات وخبرات عالية، وهذا مؤشر إيجابي ودليل على اهتمام الجامعات عينة الدراسة بالعملية التعليمية.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.2) وانحراف معياري (1.159) ونسبة مئوية (64%) واختبار Test (2.612)، وهذا يعني أن العينة غير متأكدة من أن الجامعات تعمل على تشجيع العاملين المبدعين وتبني أفكارهم، مما يعني عدم إعطاء الجامعات عينة الدراسة الاهتمام المفترض بالمبدعين من الإداريين رغم أهميته في مثل هذه المنظمات.

وبصفة عامة أن مستوى عمليات التشغيل الداخلي في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة قد بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.768) ونسبة مئوية (72.8%) واختبار Test (12.569)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون أن هناك اهتماماً بعمليات التشغيل الداخلي في الجامعات الأهلية اليمنية.

المجال الرابع: التعلم والنمو

جدول رقم (24) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (التعلم والنمو)

(المتوسط النظري=3) (ن=231)

م	ال فقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	الرتبة
						قيمة T	الدالة مستوى		
2	تستخدم الجامعة تكنولوجيا جديدة للاستفادة منها في خدماتها.	231	3.82	0.918	76.4%	13.621	.000	موافق	1
1	تقوم الجامعة بتحديث وسائل وأساليب تقديم برامجها التعليمية.	231	3.76	0.866	75.2%	13.298	.000	موافق	2
6	تعمل الجامعة على فتح برامج جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.	231	3.74	0.992	74.8%	11.340	.000	موافق	3

4	موافق	.000	7.436	%70.8	1.106	3.54	231	تهتم إدارة الجامعة باستقطاب الموظفين الأكفاء وأصحاب المهارات العالية.	3
5	محايد	.000	4.612	%66.4	1.056	3.32	231	تعتمد الجامعة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.	4
6	محايد	.003	3.000	%64.4	1.119	3.22	231	تعمل الجامعة على تطوير مهارات وقدرات الإداريين في الجامعة	5
	موافق	.000	11.202	%71.4	0.769	3.57	231	المتوسط الكلي للاستجابات	

يتبين من الجدول رقم (24) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.918) ونسبة مئوية (76.4%) واختبار Test (13.621)، وهذا يعني أن العينة توافق أن الجامعات تستخدم تكنولوجيا جديدة للاستفادة منها في خدماتها.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.119) ونسبة مئوية (64.4%) واختبار Test (3.000)، وهذا يعني أن العينة غير متأكدة من أن الجامعات تعمل على تطوير مهارات وقدرات الإداريين في الجامعات.

وبصفة عامة أن مستوى بعد التعلم والنمو في الجامعات الأهلية اليمنية عينة الدراسة قد بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.769) ونسبة مئوية (71.4%) واختبار Test (11.202)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقون أن هناك اهتمام ببعء التعلم والنمو في الجامعات الأهلية اليمنية.

خلاصة تحليل نتائج المحور الثاني الأداء المؤسسي (المتغير التابع).

توصلت الباحثة من خلال تحليل آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، على عدد من النتائج مرتبة على النحو الآتي:

المجال الأول بعد المستفيدين، المجال الثاني البعد المالي، المجال الثالث عمليات التشغيل الداخلي، المجال الرابع بعد التعلم والنمو.

وبهذا يتضح أن الجامعات تعطي اهتماماً كبيراً بالمستفيدين من خلال اهتمامها بتطوير نوعية الخدمات التعليمية وفقاً لمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وعلى الرغم من ذلك فإن على الجامعات أن تعمل مساحاً ميدانياً بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المستفيدين من خدماتها.

أما بالنسبة للبعد المالي فإن الجامعات تعمل على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام جديدة، وأيضاً تسعى جادة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المستفيدين من خلال تقديم برامج هادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.

أما بعد عمليات التشغيل الداخلي فإن الجامعات تعمل على توفير أعضاء هيئة التدريس ذوي كفاءة وخبرات عالية، وينعكس ذلك إيجابياً على الجامعات حيث يدل على مدى اهتمامها بالعملية التعليمية، وعلى الرغم من ذلك فإن على الجامعات أن تعمل على تشجيع العاملين المبدعين وتبني أفكارهم لما لهم من دور في تطوير وتحسين أداء الجامعات.

وأخيراً فيما يخص بعد التعلم والنمو فإن الجامعات تعمل على استخدام تكنولوجيا جديدة للاستفادة منها في خدماتها وتحديث أساليب برامجها التعليمية المختلفة، وأيضاً تعمل على تطوير قدرات ومهارات الإداريين في الجامعة لما لهم من دور في تحسين أداء الجامعات.

2-4 نتائج اختبار الفرضيات:

تعتمد الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية، وقد اشتق من الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان، كما سيتناول المبحث عرض نتائج تحليل الفرضيات ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة التي اتفقت مع نتائج تلك الفرضيات أو اختلفت عنها.

2-4-1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية "

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (25) نتائج اختبار بيرسون للفرضية الأساسية الأولى

الأداء المؤسسي		التخطيط الاستراتيجي
Sig* مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.000	0.806	التخطيط الاستراتيجي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (25) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية قد بلغ (0.806)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول (0.000) أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً (0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية، بمعنى أنه كلما كان التخطيط الاستراتيجي إيجابياً زاد الأداء المؤسسي، أي أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة.

وفي ضوء جميع ما سبق يمكن استنتاج أن للتخطيط الاستراتيجي علاقة في تحسين الأداء المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية بصورتها العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية"، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (إبراهيم ناجي علي نشوان، 2017) التي بينت وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بجوانبه، ودارسة (رحمة الزعبي، 2014) التي بينت وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في أداء جامعة بسكرة، كما تتفق مع دراسة (بعيجي خولة، 2016) التي بينت وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، بمعنى أن كل أبعاد التخطيط الاستراتيجي لها دور مباشر في تحسين الأداء بمؤسسة النسيج، وتتفق مع دراسة (رضوان امين عبدالرحمن، عاطف عبدالحميد الشويخ، 2014) التي بينت وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين للتقنية بدير

البلح، وأيضا دراسة (مطلق محمد الدوسري، 2010) التي بينت بأن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة متوسطة في تحسين أداء منسوبيين بالأجهزة الأمنية بالسعودية.

واتفقت مع دراسة (Robert Arasa, PhD2012) التي بينت وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات، ودراسة (Jehad S. Aldehayyat 2011) (Corresponding author) التي بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء شركات الأعمال الصغيرة، ودراسة (OWOLABI, Sunday Ajao 2012) (Corresponding author) التي بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بجامعة بابكوك.

غير أن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة (فريد نصيرات، صالح الخطيب، 2005)، حيث اثبتت عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان، سيتم مناقشتها كالآتي:

4-2-1-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين إلمام القيادات الإدارية في الجامعات بمكونات التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (26) نتائج اختبار بيرسون للفرضية الفرعية الأولى

الأداء المؤسسي		التخطيط الاستراتيجي
الأداء المؤسسي	معامل بيرسون	
Sig* مستوى الدلالة		
0.000	.617**	الرؤية الاستراتيجية
0.000	.685**	رسالة الجامعة
0.000	.785**	الأهداف الاستراتيجية
0.000	.778**	التحليل الاستراتيجي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (25) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين إلمام القيادات الإدارية في الجامعات بمكونات التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية قد بلغ (0.806)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية

(0.05)، (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول (0.000) أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً (0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين إمام القيادات الإدارية في الجامعات بمكونات التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية، بمعنى أنه كلما كان إمام القيادات الإدارية في الجامعات بمكونات التخطيط الاستراتيجي إيجابياً زاد الأداء المؤسسي؛ أي أن إمام القيادات الإدارية في الجامعات بمكونات التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة.

وفي ضوء جميع ما سبق يمكن استنتاج أن إمام القيادات الإدارية في الجامعات بمكونات التخطيط الاستراتيجي له علاقة في تحسين الأداء المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة (Ha) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين إمام القيادات الإدارية في الجامعات بمكونات التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي" وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد بن فهد بن طالب، 2012) التي بينت مدى إمام القيادات الأمنية في الأجهزة الأمنية بالسعودية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً دراسة (عادل بشر، 2015) التي بينت مدى توافر مفاهيم ومكونات التخطيط الاستراتيجي وأهميتها ومميزاتها وآلية ممارستها لدى كافة العاملين بالجامعة.

كما اتفقت مع دراسة (عرفة جبريل، محمد مصطفى 2013) التي بينت وجود وعي و إدراك من قبل العاملين في المؤسسة الخدمية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وكذلك اتفقت مع دراسة (أمال صيام، 2010) التي بينت أن الإدارة العليا للمؤسسات الأهلية النسوية لديهم فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي.

2-4-2-1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) كبين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية - الرسالة - الأهداف - تحليل استراتيجي) وأبعاد الأداء المؤسسي للجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (27) يوضح ذلك:

جدول رقم (27) نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	البعء المالي	المستفيدين	عمليات التشغيل الداخلي	التعلم والنمو
الرؤية الاستراتيجية	.541**	.474**	.525**	.610**	
رسالة الجامعة	.584**	.584**	.594**	.629**	
الأهداف الاستراتيجية	.682**	.638**	.652**	.766**	
التحليل الاستراتيجي	.668**	.612**	.667**	.764**	

** ارتباط دال إحصائياً عند 0.01 * ارتباط دال إحصائياً عند 0.05

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (27) أن هناك علاقة طردية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ومع كل بعد من أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

وفي ضوء جميع ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة (H1b) والتي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) كيبين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية - الرسالة - الأهداف - تحليل استراتيجي) على الأداء المؤسسي للجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية".

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بعيجي خولة، 2016) التي بينت وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، واتفقت مع دراسة (رحمة الزعبي، 2014) التي بينت أن المتغيرين المستقلين: (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثران على المتغير التابع المتمثل في أداء الجامعة بسكره.

2-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزى لمسمى الجامعة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية". وقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)؛ لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين الجامعات الأربع.

جدول رقم (28) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب الجامعات المختلفة

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		رتبة المتوسط	الحرية	رتبة المتوسط	الحرية	
.000*	20.935	6.157	3	66.757	227	الرؤية الاستراتيجية
.000*	15.964	5.868	3	83.440	227	رسالة الجامعة
.000*	23.880	9.242	3	87.847	227	الأهداف الاستراتيجية
.000*	20.124	9.279	3	104.665	227	التحليل الاستراتيجي
.000*	16.329	7.619	3	105.920	227	البعد المالي
.002*	4.983	2.532	3	115.341	227	بعد المستفيدين
.000*	9.221	4.918	3	121.075	227	عمليات التشغيل الداخلي
.000*	13.502	6.872	3	115.538	227	التعلم والنمو

يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة F جاءت دالة في كل المجالات، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الجامعة فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية) و(رسالة الجامعة) و(الأهداف الاستراتيجية) و(التحليل الاستراتيجي) و(البعد المالي) (بعد المستفيدين) (عمليات التشغيل الداخلي) (التعلم والنمو)، ولتوضيح هذه الفروقات تم عمل اختبار شيفيه كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (29) يبين درجة الموافقة والتقدير اللفظي لآراء العينة حسب متغير الجامعة:

درجة الموافقة/ التقدير اللفظي				المحور
جامعة آزال	جامعة العلوم الحديثة	جامعة الأندلس	جامعة العلوم والتكنولوجيا	
3.7218 موافق	3.6577 موافق	3.4829 موافق	4.1639 موافق	الرؤية الاستراتيجية
3.6667 موافق	3.5451 موافق	3.4900 موافق	4.1088 موافق	رسالة الجامعة
3.4123 موافق	3.4792 موافق	3.4133 موافق	4.1386 موافق	الأهداف الاستراتيجية
3.3947 محايد	3.4766 موافق	3.1675 محايد	4.0132 موافق	التحليل الاستراتيجي
3.3474 محايد	3.5375 موافق	3.3520 موافق	4.0400 موافق	البعد المالي
3.5132 موافق	3.7240 موافق	3.5750 موافق	3.9526 موافق	بعد المستفيدين
3.4158 موافق	3.7250 موافق	3.2600 محايد	3.8758 موافق	عمليات التشغيل الداخلي
3.2675 محايد	3.4722 موافق	3.2333 محايد	3.9105 موافق	التعلم والنمو

يتضح من الجدول (29) وجود فروق في استجابة العينة لمجالات الدراسة حسب متغير الجامعة، حيث نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة العلوم والتكنولوجيا تتفق وبشكل أكبر على وجود التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، بينما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في بقية الجامعات تتفق وبشكل أقل على وجود التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وتعزو الباحثة هذه الفروقات إلى أن لدى جامعة العلوم والتكنولوجيا استراتيجية لممارسة أعمالها على المدى الطويل وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الجامعة.

ومن خلال النتائج السابقة فإنه يتم رفض الفرضية الأساسية الثانية وقبول الفرضية البديلة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزى لمسمى الجامعة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية.

جدول رقم (30) يبين ترتيب الجامعات الأهلية بعد التحليل شيفيه

ترتيب الجامعات الأهلية بعد التحليل شيفيه				المحور
الترتيب الرابع	الترتيب الثالث	الترتيب الثاني	الترتيب الاول	
جامعة الأندلس	جامعة العلوم الحديثة	جامعة أزال	جامعة العلوم والتكنولوجيا	الرؤية الاستراتيجية
جامعة الأندلس	جامعة العلوم الحديثة	جامعة أزال	جامعة العلوم والتكنولوجيا	رسالة الاستراتيجية
جامعة أزال	جامعة الأندلس	جامعة العلوم الحديثة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	الأهداف الاستراتيجية
جامعة الأندلس	جامعة أزال	جامعة العلوم الحديثة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	التحليل الاستراتيجي
جامعة أزال	جامعة الأندلس	جامعة العلوم الحديثة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	البعد المالي
جامعة أزال	جامعة الأندلس	جامعة العلوم الحديثة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	بعد المستفيدين
جامعة الأندلس	جامعة أزال	جامعة العلوم الحديثة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	عمليات التشغيل الداخلي
جامعة الأندلس	جامعة أزال	جامعة العلوم الحديثة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	التعلم والنمو

ويتضح من الجدول (30) حصول جامعة العلوم والتكنولوجيا على الترتيب الأول في جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعد تحليل شيفيه ، بينما الجامعات الأخرى تتفاوت حسب ما هو موضح في الجدول وبذلك يتضح لنا وجود تخطيط استراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا له علاقة بالأداء المؤسسي.

4-2-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة بالجمهورية اليمنية تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي). ولحساب الفروق بين المتغيرات فقد تم استخدام الاختبارات التي تناسب كل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

المتغير الأول: العمر

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين الأعمار المختلفة.

جدول رقم (31) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب العمر

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.059	2.861	1.043	2	83.140	228	الرؤية الاستراتيجية
.212	1.563	.684	2	99.676	228	رسالة الجامعة
.062	2.810	1.390	2	112.792	228	الأهداف الاستراتيجية
.158	1.860	1.064	2	130.373	228	التحليل الاستراتيجي
.580	.546	.307	2	128.165	228	البعد المالي
.255	1.376	.733	2	121.471	228	بعد المستفيدين
.383	.964	.569	2	134.690	228	عمليات التشغيل الداخلي
.263	1.343	.792	2	134.570	228	التعلم والنمو

يتضح من الجدول رقم (31) أن قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية أي غير دالة في كل المتغيرات، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية)، و(رسالة الجامعة)، و(الأهداف الاستراتيجية)، و(التحليل الاستراتيجي)، و(البعد المالي)، و(المستفيدين)، و(عمليات التشغيل الداخلي)، و(التعلم والنمو)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابراهيم ناجي على نشوان، 2017)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية العمر.

المتغير الثاني: المؤهل العلمي:

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين المؤهلات العلمية.

جدول رقم (32) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب المؤهل العلمي

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.091	2.179	.795	3	82.841	227	الرؤية الاستراتيجية
.154	1.767	.768	3	98.738	227	رسالة الجامعة
.902	.191	.097	3	115.281	227	الأهداف الاستراتيجية
.728	.435	.252	3	131.743	227	التحليل الاستراتيجي
.878	.226	.128	3	128.395	227	البعد المالي
.394	.999	.534	3	121.335	227	المستفيدين
.723	.443	.263	3	135.039	227	عمليات التشغيل الداخلي
.827	.297	.178	3	135.622	227	التعلم والنمو

يتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية أي، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية) (رسالة الجامعة)، و(الأهداف الاستراتيجية)، و(التحليل الاستراتيجي)، و(البعد المالي)، و(المستفيدين)، و(عمليات التشغيل الداخلي)، و(التعلم والنمو).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابراهيم ناجي على نشوان، 2017) التي بينت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية المؤهل العلمي.

كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (رحمة الزعبي، 2014) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك وجود فروق حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير الثالث: مدة الخدمة:

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين سنوات الخدمة المختلفة.

جدول رقم (33) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب مدة الخدمة

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		متوسط	الحرية	متوسط	الحرية	
.026*	3.141	1.132	3	81.830	227	الرؤية الاستراتيجية
.006*	4.205	1.773	3	95.724	227	رسالة الجامعة
.006*	4.301	2.072	3	109.356	227	الأهداف الاستراتيجية
.019*	3.399	1.899	3	126.805	227	التحليل الاستراتيجي
.143	1.827	1.012	3	125.741	227	البعد المالي
.235	1.428	.759	3	120.660	227	بعد المستفيدين
.118	1.978	1.153	3	132.369	227	عمليات التشغيل الداخلي
.103	2.083	1.216	3	132.507	227	التعلم والنمو

يتضح من الجدول رقم (33) أن قيمة F جاءت غير دالة في نص المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير مدة الخدمة فيما يتعلق بـ (البعد المالي) و(المستفيدين) و(عمليات التشغيل الداخلي) و(التعلم والنمو)، بينما جاءت قيمة F دالة في بقية المجالات، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير مدة الخدمة فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية) (رسالة الجامعة) (الأهداف الاستراتيجية) (التحليل الاستراتيجي) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم ناجي على نشوان، 2017) التي بينت وجود فروق لعدد سنوات الخبرة لمصلحة سنوات الخبرة (20فاكثر).

المتغير الرابع: المستوى الوظيفي:

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين الوظائف المختلفة.

جدول رقم (34) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب المستوى الوظيفي

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		مستوى الوظيفة	مستوى الوظيفة	مستوى الوظيفة	مستوى الوظيفة	
.057	2.142	.939	6	79.594	224	الرؤية الاستراتيجية
.094	1.833	.788	6	96.314	224	رسالة الجامعة
.157	1.571	.778	6	110.906	224	الأهداف الاستراتيجية
.311	1.193	.684	6	128.398	224	التحليل الاستراتيجي
.169	1.530	.845	6	123.708	224	البعد المالي
.464	.945	.506	6	119.903	224	بعد المستفيدين
.142	1.621	.942	6	130.177	224	عمليات التشغيل الداخلي
.198	1.446	.846	6	131.076	224	التعلم والنمو

يتضح من الجدول رقم (34) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المتغيرات، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية) و(رسالة الجامعة) و(الأهداف الاستراتيجية) و(التحليل الاستراتيجي) و(البعد المالي) و(بعد المستفيدين) و(عمليات التشغيل الداخلي) و(التعلم والنمو).

ومن خلال النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الثالثة، حيث تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي فيما يتعلق بـ (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) فقط، وبينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير (مدة الخدمة)، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم ناجي على نشوان، 2017) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية نوع الكادر الوظيفي. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (رحمة الزعيبي، 2014) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمجال الوظيفة، وكذلك وجود فروق مفهوم الأداء تعزى لمجال الوظيفة.

3-4 نتائج واستنتاجات وتوصيات الدراسة:

يتناول هذا المبحث أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات ، وسيتم عرضها على النحو الآتي:

1-3-4 نتائج الإجابة عن تساؤلات و فرضيات الدراسة:

بناء على الإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، وتحليل إجابات عينة الدراسة إحصائياً فقد تم التوصل إلى أهم النتائج وهي:

1- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بمعنى أنه كلما كان التخطيط الاستراتيجي إيجابياً زاد الأداء المؤسسي؛ أي أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة.

2- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إلمام القيادات الإدارية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي؛ بمعنى كلما كان إلمام من القيادات الإدارية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي إيجابياً كلما زاد في تحسين الأداء المؤسسي.

3- وجود علاقة طردية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي): (الرؤية - الرسالة - الأهداف - تحليل الاستراتيجي) مع كل بعد من أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي): (البعد المالي - بعد المستفيدين - بعد عمليات التشغيل الداخلي - بعد التعلم والنمو).

4- وجود فروق في استجابة العينة لمجالات الدراسة حسب متغير الجامعة، حيث توافق جامعة العلوم والتكنولوجيا بشكل أكبر على وجود التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي موارد بشرية أعلى من بقية الجامعات وذلك بحسب الإحصائيات المتوفرة لدى الباحثة من إدارات الموارد البشرية في الجامعات بينما الجامعات الأخرى توافق بشكل أقل.

5- عدم وجود فروق جوهرية في آراء العينة الدراسة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - بعد المالي - بعد المستفيدين - عمليات التشغيل - التعلم والنمو).

- 6- عدم وجود فروق جوهرية و ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - بعد المالي - المستفيدين - عمليات التشغيل - التعلم والنمو).
- 7- عدم وجود فروق جوهرية في آراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - بعد المالي - بعد المستفيدين - عمليات التشغيل - التعلم والنمو).
- 8- بينت النتائج وجود فروق جوهرية في آراء العينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة فيما يتعلق بـ (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - بعد المالي - المستفيدين - عمليات التشغيل - التعلم والنمو).

2-3-4 : الاستنتاجات

- نتيجة لما توصل إليها الدراسة من نتائج، حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية فقد تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات وهي:
- 1- أن هناك تخطيط استراتيجي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة لها علاقة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما كان هنالك تخطيط استراتيجي جيد كان الأداء أفضل.
 - 2- أن القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية لديها إلمام بمفهوم ومكونات التخطيط الاستراتيجي ولها علاقة في تحسين الأداء المؤسسي.
 - 3- أن للجامعات الأهلية عينة الدراسة رؤية استراتيجية واضحة، يتم وضعها بناءً على نتائج تحليل البيئة.
 - 4- قلة مشاركة المنتسبين في الجامعات الأهلية عند وضع الجامعة لرسالتها.
 - 5- قلة مراجعة الجامعات الأهلية عينة الدراسة لأهدافها بشكل دوري.
 - 6- قصور في تدريب قيادات الجامعات الأهلية عينة الدراسة في استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي بغرض صياغة استراتيجياتها بالشكل المطلوب بطريقة صحيحة.
 - 7- انخفاض الاهتمام بالأداء المؤسسي للجامعات الأهلية عينة الدراسة لعدم استغلال الموارد المالية بشكل جيد في تطوير الأداء الإداري للجامعات.

8- أن الجامعات الأهلية لا تعمل مسحا ميدانياً بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المستفيدين من خدماتها.

9- قلة اهتمام الجامعات الأهلية على تشجيع العاملين المبدعين في الجامعات وتبنى أفكارهم.

10- تعقد الإجراءات الداخلية في الجامعات الأهلية مما يؤدي إلى صعوبة إنجاز الأعمال.

11- قلة اهتمام الجامعات الأهلية بتطوير مهارات وقدرات الإداريين في الجامعات.

4-3-3: التوصيات

من خلال الاستنتاجات التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بعدد من التوصيات وهي:

1- زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ذلك من خلال إقامه ورشة عمل ودورات وندوات بين الجامعات الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي وماله من أهمية في تطوير الأداء المؤسسي.

2- القيام بعمل إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي تساعد القيادات الإدارية علي إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها في الجامعات الأهلية.

3- تكوين رؤية واضحة ومحددة يعلمها جميع المنتسبين في الجامعات، ويشاركون في وضعها، وأن تكون في ضوء نتائج التحليل البيئي ليساعد الجامعات في وضع خطة استراتيجية فعالة لتحقيق طموحها من أجل تلبية حاجات المستفيدين بكفاءة وفعالية.

4- أن تتسم رسالة الجامعات بالوضوح والبساطة لدى جميع المنتسبين بالجامعة وتعمل على مشاركتهم في وضع رسالتها كونهم جزء مهماً في إدارة الجامعات لما يملكون من خبرات ومهارات تمكنهم من نجاح و تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

5- العمل على مراجعة أهداف الجامعات الأهلية بشكل دوري؛ لمعرفة ما تم إنجازه من أهداف، والعمل على إنجاز ما لم يتم إنجازه.

6- العمل على تدريب القيادات في الجامعات الأهلية على أساليب التحليل الاستراتيجي؛ بغرض صياغة استراتيجياتها بالشكل المطلوب.

7- توفير واستغلال الموارد المالية بشكل جيد من أجل تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الأهلية.

8-زيادة الاهتمام بعمل مسح ميداني بشكل مستمر لقياس مدى رضا المستفيدين من خدمات الجامعات الأهلية والعمل على تحديثها.

9-زيادة الاهتمام بالعاملين المبدعين بالجامعات الأهلية من خلال عمل دورات متنوعة تتناسب مع طبيعة أعمالهم وتنمي مهاراتهم، وأيضاً تنبى أفكارهم، وتشجيعهم (مادياً ومعنوياً) مما ينعكس ذلك إيجابياً على تطوير أداء الجامعات.

10-تسهيل الإجراءات الداخلية في أعمال الجامعات الأهلية، وتطوير إجراءات العمل، والتقليل من الروتين والبيروقراطية عند تقديم خدماتها للمستفيدين.

11-زيادة الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات الإداريين في الجامعات الأهلية من خلال عمل دورات تدريبية متنوعة مما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين، وبالتالي يساعد على تحسين أداء الجامعات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- أبوبكر، مصطفى محمود (2011)، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- إدريس، وائل محمد صبحي وآخرون (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط 1، عمان، دار وائل.
- توفيق، عبدالرحمن (2005)، التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر، ط2، القاهرة، مركز الخبرات المهنية (بميك).
- الجابري، نايف (2013)، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية "التخطيط _التنفيذ _التقييم"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- جبر جبر، غريب (د.ت)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، إعداد اتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية السحاب للنشر والتوزيع.
- حبتور، عبدالعزيز صالح (2004)، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، عمان، دار المسيرة.
- حريم، حسين (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمدان، خالد محمد وآخرون (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زيدان، سلمان (2006)، مناهج البحث العملي "الاسس والتطبيقات"، ط1 د. ن، مؤسسة الميثاق للطباعة.
- زيدان، ممدوح (2003)، تقييم الأداء و مواجهة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- سليم، احمد عبدالسلام (2010)، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الصرفي، محمد (2009)، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، مؤسسة حورس.

- الظاهر، نعيم ابراهيم (2009)، الإدارة الاستراتيجية " المفهوم - الأهمية - التحديات " ، ط1، الاردن، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي.
- العارف، نادية (2005)، الإدارة الاستراتيجية، ط3، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- العارف، نادية (2000)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2003) (2004) ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية.
- العدلوني، محمد أكرم (2002)، العمل المؤسسي، ط1، عمان، دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2017)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ط1، صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور محمد اسماعيل (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط3، صنعاء، الامين للنشر والتوزيع.
- عسكر، سمير (1987)، أصول الإدارة ، دبي، دار القلم.
- عطية، محمد ناجي (2014)، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، صنعاء، جامعة الاندلس.
- العوجي، مصطفى (1988) أساليب التعاون في مجال التخطيط ،الرياض، مركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- قحف، عبدالسلام (2005) ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- القطامين، أحمد (2003)، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، ط1، عمان، مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (2002)، الإدارة الاستراتيجية ، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر.
- الكساسبة، وصفي (2011)، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا)، ط1، عمان، دار اليازوري.
- ماهر، احمد (2014)، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، ط5، الاسكندرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2005)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية.

- معروف، هوشيار (2009)، **التخطيط الاستراتيجي**، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (1999)، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة، مجموعة النيل للنشر والتوزيع.
- النصر، مدحت محمد (2009) **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الوليد، بشار يزيد (2010)، **مفاهيم معاصر في التخطيط الاستراتيجي**، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- الهلالي، الشربيني الهلالي (2006)، **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية**، ط1، المنصورة، المكتبة المصرية.
- ياسين، سعد غالب (2002)، **الإدارة الاستراتيجية**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- Hermanaguinis (2011)، **ترجمة سامح عبدالمطلب عامر، ادارة الاداء**، ط1، عمان، دار الفكر.

ثانياً: الرسائل العلمية:

أ. رسائل الدكتوراه.

- تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010)، **أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء** دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الخرطوم، جامعة النيلين.
- حبيشي، عادل محمود عبدالله (2005)، **التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.
- الدجني، اياد على يحي (2011)، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**، رسالة دكتوراه غير منشورة في المناهج وطرق التدريس في جامعة دمشق.

- الضمور، موفق محمد(2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، رسالة دكتوراه غير منشورة في الاكاديمية العربية لعلوم المصرفية.
- عطية، محمد ناجي (2012)، تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء مبادئ الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية كحالة دراسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم.

ب. رسائل الماجستير.

- أبو شرخ، جمال حسن محمد (2012)، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة.
- بشر، عادل محمد احسن (2015)، التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة.
- حاجب، عبدالرحمن قاسم (2015)، التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي دراسة حالة جامعة تعز، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة، مركز التطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء.
- خولة، بعيجي (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة خيضر.
- الدجني، إياد على يحي(2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.
- الدوسري، مطلق محمد الهواشلة (2010)، دورة التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف.
- زعيبي، رحمة(2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة.

- سليطين، سوما(2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، سورية، جامعة تشرين.
- صيام، آمال نمر حسن(2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة.
- طالب، محمد فهد (2012)، دورة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير غير منشورة.
- العاني، وجيهة ثابت (2011)، الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي نظرة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان، ع(11).
- عبدالرحمن، رضوان الأمين، عاطف عبدالحميد (2014)، دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية فلسطين.
- عبدالقادر، صالح (2013)، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- عطا الله، سمر رجب(2005)، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات (دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعات الاسلامية، غزة.
- فوزية، قديد(2006)، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- قحوان، احمد محمد حسين(2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على مصنع اسمنت عمران، رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء، الاكاديمية العربية.
- المدهون، أياد ابراهيم خليل (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الازهر.
- المربع، صالح(2004)، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الهمداني، محمد صالح سعد(2014)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية اليمنية، رسالة ماجستير، صنعاء، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- نشوان، إبراهيم ناجي علي (2017)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء "دراسة تقويمية وفق بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، صنعاء، جامعة الملكة اروى.

ثالثاً: الدوريات و الأوراق العلمية:

- أبو نصيب، عرفة جبريل، مصطفى محمد محمد يوسف (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج(14) العدد1.
- أحمد، عماد الدين محمد الحسن (2015)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة خرطوم)، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي، مج8، العدد (19).
- تركمان، حنان(2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مج(28)، ع(1).
- جودة، محفوظ احمد (2008)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الاردنية لعلوم التطبيقية، مج(11)،(2)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
- الحياصات، خالد محمد (2006)، معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة أعمال، مج (2) العدد (4).
- الزعبي، عطف شفيق (2014)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الانسانية"، الاردن، جامعة ليرموك، المجلد (13)، ع(2)، موقع المنهل.

- الكردي، موسى بن محمد(2009)، (استراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير " مدخلات، العمليات، النتائج، المكونات") الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة، يصدر كل ثلاثة أشهر، الرياض، مج49، ع (4).
- كرماشة، عبير محمد حسون (2010)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز الدراسات الكوفة، ع(19)، جامعة الكوفة.
- متعب، حامد كاظم، أثير عبد الامير حسوني (2011)، عمليات إدارة المعرفة واثرها في تميز الاداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (13) ، ع(3).

- مجيد، رافد عبدالجليل (2015)، دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة، مجلة دورية نصف سنوية، جامعة البصرة، مج(8)، ع(15).

- محمد، هدى بن (2012)، أثر نظام المعلومات على الأداء الإداري " دراسة ميدانية لآراء العاملين في شركات التأمين في الجزائر، المجلة العلوم الانساني. العدد(47) ص(218-219).

- نصيرات، فريد، الخطيب صالح (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسات العلوم الإدارية، مج32، العدد2.

رابعاً : المؤتمرات وندوات العلمية

- درة، عبدالباري إبراهيم (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، (المنظمة العربية لتنمية الادارية) بحوث ودراسات، عمان، جامعة الإسراء، ع(382).
- دولة، جمال دواد أبو وآخرون (2010)، الأداء الاستراتيجي(بحوث محكمة منتقاه)، المنظمة العربية لتنمية والإدارية، ع(468).
- رسلان، نبيل إسماعيل، (2008)، عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم، الأهمية، المراحل، الأنشطة، الصعوبات)، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة.

- عبود، علي احمد ثاني (2009)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في قطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، 13-16 ذو القعدة 1430 الموافق 1-4 نوفمبر.
- الكبسي، عامر خضير(2005) ،إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية (المنظمة العربية لتنمية الادارية) بحوث ودراسات، الرياض، جامعة نايف العربية لعلوم الامنية، ع (403).
- مخيمر، عبدالعزيز جميل (2005)، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي (المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، جامعة المنصورة، ع (395).
- مخيمر، عبدالعزيز جميل وآخرون(2000)،قياس الأداء المؤسسي في للأجهزة الحكومية، ط 1، القاهرة،(المنظمة العربية لتنمية الادارية بحوث ودراسات، ع (13) (سلسلة ندوات ومؤتمرات).

خامساً: المواقع الإلكترونية

- <http://dr-ama.com/?p=3872> متاح بتاريخ 2017/7/12 الساعة 10:10.A
- <http://www.abahe.com.uk/ notions- strategic> متاح بتاريخ 2017/7/13 الساعة 9:00.A
- <https://ar.wikipedia.org/wiki-3> متاح بتاريخ 2017/3/3 الساعة 10:10.A
- eibeed@hotmail.com متاح بتاريخ 2017/3/3 الساعة 10:30.A
- <https://hrdiscussion.com/hr81977.html> متاح بتاريخ 2017-7-23 الساعة 5:30.P
- <https://www.google.com/search?q-> موقع الكتروني 24-7-2017 الساعة 3:00.P
- <http://raadalzaben.com/ar/module> متاح بتاريخ 2017-1-14 الساعة 1:00.P
- البوابة الالكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بوابة التسجيل الالكتروني للجامعات اليمنية الأهلية (2017) ، متاح بتاريخ 2017-7-24 على الرابط <http://www.oasyemen.net/>

سادساً: الوثائق الرسمية:

- جامعة أزال لتنمية البشرية، إدارة الجودة والتخطيط، 2017-2018.
- جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، إدارة الموارد البشرية، 2017.
- جامعة العلوم والتكنولوجيا، دليل الاستراتيجية الثانية، 2022-2018.
- جامعة العلوم الحديثة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الشؤون الأكاديمية، 2017-2018.

سابعاً: المراجع الأجنبية:

- 1-Abd Rahman Ahmad (Corresponding author(2012), STRATEGIC PLANNING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.
- 2-Akinyele Samuel Taiwo, Others(2010), Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival.
- 3- Jean-Charles Marin(2012), he Impact of Strategic planning and the Balanced Scorecard Methodology on Middle managers performance in public sector, International journal of Business and social science,vol.3,No1,January.
- 4-Johnson ,G.,Scholes ,K. ,(1997)"Exploring corporate strategy :Text and Cases" ,Europe,4th – Ed ,prentice-Hall.
- 5-Jehad S. Aldehayyat(2011), Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context.
- 6- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. ,(1992) The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 71-79.
- 7-MAKINDE, Olubisi Grace Others(2012). THE EFFECTS OF STRATEGIC PLANNING ON CORPORATE PERFORMANCE IN UNIVERSITY EDUCATION:
A STUDY OF BABCOCK UNIVERSITY. Vol. 2, No.4; Dec
- 8- Nadera Nofan Mryan (2012), Analysis of the relationship between strategic planning and competitive advantages in Jordanian banks. VOL 4, NO 8.
- 9- RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ONGONGE JULIAN(2013),
PLANNING AND ORGANIZATION'S PERFORMANCE IN NON
GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS NGOS: ACASE OF ACTIONAID
KENYA.
- 10- Robert Arasa, PhD(2012),The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance.

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين.

م	أسم المحكم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
1	منصور العريقي	إدارة اعمال	برفسور	جامعة العلوم والتكنولوجيا
2	عبدالله القرشي	أدارة أعمال	استاذ مشارك	ذمار
3	احمد الشاطبي	ادارة وتخطيط	استاذ مشارك	صنعاء
4	محمد مفرح العيساني	أحصاء	استاذ مساعد	صنعاء
5	عبدالكريم القفري	ادارة أعمال	دكتوراه	جامعات خاصة
6	سعيد عبد المؤمن انعم	أدارة أعمال	دكتوراه	العلوم الحديثة + الاندلس

ملحق رقم (2) اسماء الجامعات الأهلية حسب البوابة الإلكترونية:

اسماء الجامعات	م	اسماء الجامعات	م
جامعة أقرأ للعلوم والتكنولوجيا	18	جامعة العلوم والتكنولوجيا.	1
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.	19	الجامعة اللبنانية الدولية.	2
جامعة الاتحاد للعلوم والتكنولوجيا.	20	جامعة الملكة أروى.	3
جامعة الجزيرة.	21	الجامعة اليمنية الأردنية.	4
جامعة الحضارة.	22	جامعة سبأ.	5
جامعة الحكمة.	23	الجامعة الإماراتية الدولية.	6
جامعة الرازي.	24	جامعة الأحقاف.	7
جامعة السعيد.	25	جامعة السعيدة.	8
جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.	26	جامعة العلوم الحديثة.	9
جامعة المعرفة والعلوم الحديثة.	27	جامعة تونتك الدولية للتكنولوجيا.	10
جامعة اليمن.	28	جامعة المستقبل.	11
جامعة اليمن والخليج للعلوم والتكنولوجيا.	29	جامعة الناصر.	12
جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا.	30	الجامعة البريطانية في اليمن.	13
جامعة دار العلوم الشرعية- الحديثة.	31	الجامعة العربية للعلوم والتقنية.	14
جامعة أزال للتنمية البشرية.	32	الجامعة الوطنية.	15
جامعة أزال للعلوم والتكنولوجيا.	33	الجامعة اليمنية.	16
		جامعة ابن خلدون.	17

ملحق رقم (3) أداء الدراسة في صيغتها الأولية
استبيانات آراء المحكمين

البيانات الخاصة بالمحكم للاستبيان
الاسم الرباعي.....الدرجة العلمية.....
الوظيفة الحالية.....التخصص.....
الجامعة.....

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني ويشرفني أن أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة لتحكيمها وإبداء آراؤكم وتضمنين خبراتكم ومقترحاتكم في ضوء الإشكاليات والفرصيات والأهداف والنموذج المرفق لكم نسخة منها لإجراء دراسة بعنوان:

(العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية

بالجمهورية اليمنية)

(دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الأهلية)

وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأندلس للعلوم والتقنية لذا نرجو من سيادتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبيان وطرح ملاحظاتكم ومقترحاتكم والتي ترونها معبرة عن رأيكم بمدى ملائمتها لموضوع الدراسة وصلاحياتها لغويا ، ومدى انتمائها ووضوحها للبعد الذي أدرجت فيه.

شاكرين تعاونكم سلفاً

الباحثة / دينا عبدالله محمد المطري

البيانات الشخصية

1- الجنس:

- 1- ذكر ()
2- أنثى ()

2- العمر:

- 1- أقل من 31 سنة ()
2- من 31 الى أقل من 40 سنة ()
3- 41 سنة فأكثر ()

3- المؤهل العلمي :

- 1- أقل من ثانوية ()
2- ثانوية عامة ()
3- دبلوم بعد الثانوية ()
4- بكالوريوس ()
5- ماجستير ()
6- أخرى ()

4- مدة الخدمة في الجامعة

- 1- أقل من خمس سنوات ()
2- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()
3- أكثر من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ()
4- من 15 سنة فأكثر ()

5- المستوى الوظيفي :

- 1- عميد ()
2- مدير عام ()
3- نائب مدير عام ()
4- مدير إدارة ()
5- نائب مدير دارة ()
6- رئيس قسم ()
7- مختص ()

القسم الأول : محور التخطيط الاستراتيجي وابعاده:

الرقم	الفقرة	مناسب	غير مناسب	واضح	غير واضح	المقترح
أولاً: الرؤية الاستراتيجية						
1	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي يعلمها جميع منسوبيين الجامعات.					
2	تعلم الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.					
3	تشجع رؤية الجامعة العاملين على تقديم افكار جديدة ورائعة					
4	يجب ان تكون الرؤيا الاستراتيجية للجامعة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية					
5	وضعت الجامعة رؤيتها على ضوء نتائج التحليل البيئي					
6	تخطو الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده الجامعات المرموقة.					
7	تقوم الجامعة بدورها المأمول في خدمة المجتمع.					
ثانياً: الرسالة الاستراتيجية						
1	تنتم رسالة الجامعة بالمرونة و التكيف					
2	تمتلك الجامعة الموارد والامكانات التي تساعد على تحقيق رسالتها.					
3	تراعى رسالة الجامعة الظروف الواقعية والموضوعية الممكن تطبيقها					
4	تناسب رسالة الجامعة مع تطورها المستقبلي					
5	رسالة الجامعة واضحة ومفهومة لدى جميع الموظفين الجامعة.					

					تقوم الجامعة بتطوير رسالتها بشكل واضح ومكتوب.	6
					تعمل الجامعة على استطلاع آراء الموظفين عند وضعها لرسالتها.	7
ثالثاً: الاهداف والتحليل الاستراتيجية						
					تقوم الجامعة بتطوير اهدافها بشكل واضح ومكتوب	1
					هناك أهداف مكتوبة وواضحة تسعى الادارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	2
					تعمل الجامعة على مراجعة أهدافها بشكل دوري	3
					النتائج النهائية لأعمال وأنشطة الجامعة تتم وفق الأهداف المرسومة لها	4
					تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة علي التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	5
					تولي الجامعة الجانب التعليمي الاهتمام الكافي والمطلوب	6
					تشجع الجامعة البحث العلمي وتوليه عناية خاصة	7
					التحليل الاستراتيجي (عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات)	8
					تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية –الاقتصادية-الاجتماعية – الثقافية) المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في الحاضر والمستقبل	9
					تقوم الادارة العليا بتحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف	10
					تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة كذا تعزيز واستثمار نقاط القوه و معالجة نقاط الضعف	11
					يُستفاد من الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعة	12
					يتم الوقوف على الفرص والتحديات المحيطة بالجامعة عند وضع الخطط الاستراتيجية	13

					يتم تدريب قيادات الجامعة على استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي بغرض صياغة استراتيجيات الجامعة	14
					تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي عند صياغة استراتيجياتها	15
					تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية - مالية - إدارية) المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في الحاضر والمستقبل	16
					تدرس الجامعة بعناية توجهات واهتمامات المستفيدين (الطلاب و المجتمع) من خدماتها	17
					تعمل الجامعة على التعرف على التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها في الحاضر والمستقبل	18

رابعاً القيادة الادارية						
					تمثل الرؤية الاستراتيجية تصورا شاملا لما تطمح الجامعة الوصول اليها مستقبلا .	1
					تعبر الرسالة عن الغرض التي أنشئت من اجلها الجامعة	2
					يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاهداف الرئيسية للجامعة بشكل دقيق.	3
					يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة ومقارنة عناصر (القوه والضعف والفرص والتهديدات)	4
					يفترض مشاركة جميع الوحدات التنظيمية الرئيسية في وضع خطط الاستراتيجية للجامعة.	5
					يسهم التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط البديلة للجامعة لمواجهة الظروف الطارئة	6
					يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد اتجاهات الجامعة المستقبلية.	7
					يساعد التخطيط الاستراتيجي على حشد الموارد لتحقيق الاهداف العليا للجامعة	8
					تعتبر تنمية القوى البشرية من اهم اهداف الخطة الاستراتيجية في الجامعة.	9

القسم الثاني : الفقرات التي تمثل مستوى الأداء المؤسسي وأبعاده

م	الفقرة	مناسب	مناسب غير	واضح	واضح غير	المقترح
أولاً: البعد المالي						
1	تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية بالنفقة الخاصة					
2	تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح دراسات عليا بالنفقة الخاصة.					
3	تعمل الجامعة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة طلابها .					
4	يتم استغلال الموارد المالية بشكل جيد لتطوير الاداء الاداري					
5	تعمل الجامعة على استغلال مواردها عن طريق فتح فصول اقتراضية لتطوير التعلم عن بعد.					
6	تسعى الجامعة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم البرامج الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.					
م	الفقرة	مناسب	مناسب غير	واضح	واضح غير	المقترح
ثانياً : جانب المستفيدين						
1	تعمل الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية .					
2	تسعى الجامعة لعمل مسح ميداني بين فتره وأخرى لقياس مدى رضا المستفيدين من خدماتها					
3	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة اراء الطلاب في الأداء الاكاديمي لعضو هيئة التدريس .					
4	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة اراء الطلاب في الأداء الإداري للإداريين .					
5	تركز الجامعة على الوفاء بالجودة التي ينشدها المستفيدين					
ثالثاً: جانب عمليات التشغيل الداخلي						
1	تعمل الجامعة على تبسيط الإجراءات الداخلية في اعمالها.					
2	تعمل الجامعة على توفير اعضاء هيئة تدريس ذو كفاءات وخبرات عالية.					
3	تعمل الجامعة على تشجيع العاملين المبدعين وتبني أفكارهم.					
4	تعمل الجامعة على تقليل التكلفة عند القيام بأعمالها					
5	تعمل الجامعة على تطوير موارد المختلفة في الجامعة					

م	الفقرة	مناسب	مناسب غير	واضح	واضح غير	المقترح
رابعاً: جانب عمليات التشغيل الداخلي						
1	تقوم الجامعة بتحديث وسائل وأساليب تقديم برامجها التعليمية					
2	تستخدم الجامعة تكنولوجياً جديدة للاستفادة منها في خدماتها					
3	تهتم إدارة الجامعة باستقطاب الموظفين والأكاديميين الإكفاء وأصحاب المهارات العالية					
4	تهتم إدارة الجامعة باستقطاب الأكاديميين الإكفاء وأصحاب المهارات العالية					
5	تعتمد الجامعة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها					
6	تعمل الجامعة على تطوير مهارات وقدرات الإداريين في الجامعة .					
7	تعمل الجامعة على تطوير مهارات وقدرات الأكاديميين في الجامعة					

المحترم

الاخ/ت

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم لكم استبانة حول موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الأهلية).

وذلك لنيل درجة الماجستير في مجال إدارة الأعمال بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية.

ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (√) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم علماً بأن البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بشكل كلي وبسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، لذا لا داعي لذكر الاسم أو أي معلومات شخصية أخرى.

أرجو عدم ترك أي سؤال بدون إجابة فالاستمارة الناقصة ليس لها قيمة علمية.

شاكرين تعاونكم،،،

الباحثة: دينا عبدالله محمد المطري

ملحق رقم (5) أداء الدراسة في صيغتها النهائي

يرجى الاجابة عن جميع الاسئلة ووضع علامة (√) امام الاجابة المناسبة مع العلم بأن الباحثة تحتاج للإجابة على كل الفقرات وأنه ليس هناك اجابة صحيحة واجابة خاطئة.

البيانات الشخصية

1- الجنس:

1- ذكر () 2- أنثى ()

2-العمر:

1- أقل من 30 سنة ()

2- من 31 الى اقل من 40 سنة ()

4- 41 سنة فاكثر ()

3-المؤهل العلمي :

1- اقل من ثانوية ()

2- ثانوية عامة ()

3- دبلوم بعد الثانوية ()

4- بكالوريوس ()

5- ماجستير فاكثر ()

4- مدة الخدمة في الجامعة

1- أقل من خمس سنوات ()

2- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

3- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ()

4- 15 سنة فاكثر ()

5-المستوى الوظيفي :

1- عميد ()

2- مدير عام ()

3- نائب مدير عام ()

4- مدير إدارة ()

5- نائب مدير دارة ()

6- رئيس قسم ()

7- مختص ()

تابع ملحق رقم (5)

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة مع العلم بأن الباحثة تحتاج للإجابة على كل الفقرات وإنه ليس هناك إجابة صحيحة وإجابة خاطئة.

المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	بشدة موافق غير
المجال الاول :الرؤية الاستراتيجية						
1	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي يعلمها جميع منتسبين الجامعة.					
2	تعلم الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي .					
3	تعلم الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الخارجي .					
4	تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة بالواقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية.					
5	تضع الجامعة رؤيتها على ضوء نتائج التحليل البيئي.					
6	تحذو الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده الجامعات المرموقة.					
7	تعكس رؤية الجامعة دورها المأمول في خدمة المجتمع.					
المجال الثاني : رسالة الجامعة						
1	تتسم رسالة الجامعة بالمرونة و التكيف.					
2	تمتلك الجامعة الموارد والامكانيات التي تساعد على تحقيق رسالتها.					
3	تراعى رسالة الجامعة الظروف الواقعية والموضوعية الممكن تطبيقها					
4	توضح رسالة الجامعة خطى تطورها المستقبلي.					
5	تتسم رسالة الجامعة بالوضوح والبساطة لدى جميع الموظفين .					
6	تعمل الجامعة على مشاركة العاملين عند وضعها لرسالتها.					
المجال الثالث :الاهداف الاستراتيجية						
1	تمتلك الجامعة أهداف مكتوبة وواضحة تسعى الادارة لتحقيقها					

					ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.
					2 تعمل الجامعة على مراجعة أهدافها بشكل دوري.
					3 النتائج النهائية لأعمال وأنشطة الجامعة تتم وفق الأهداف المرسومة لها.
					4 تتسم أهداف الجامعة بالمرونة و القدرة علي التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
					5 تولي الجامعة الجانب التعليمي الاهتمام الكافي و المطلوب.
					6 تشجع الجامعة البحث العلمي و توليه عناية خاصة .
المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي (عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات)					
					1 تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية -الاقتصادية-الاجتماعية - الثقافية) التي يمكن أن تؤثر عليها في الحاضر والمستقبل.
					2 تقوم الادارة العليا في الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.
					3 تعمل الجامعة على تعزيز واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
					4 يتم الوقوف على الفرص والتحديات المحيطة بالجامعة عند وضع الخطط الاستراتيجية.
					5 يتم تدريب قيادات الجامعة على استخدام أساليب التحليل الاستراتيجي بغرض صياغة استراتيجيات الجامعة.
					6 تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي عند صياغة استراتيجياتها.
					7 تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على (الموارد البشرية - الموارد المالية - و الادارية) المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في الحاضر والمستقبل
					8 تدرس الجامعة بعناية توجهات واهتمامات المستفيدين (الطلاب والمجتمع) من خدماتها.

القسم الثاني: الفقرات التي تمثل مستوى الأداء المؤسسي وأبعاده

الرقم	الفقرة	موافق	بشدة	موافق	محيد	موافق	غير	بشدة	موافق	غير	
1- البعد المالي											
1	تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام جديدة.										
2	تعمل الجامعة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة طلابها .										
3	يتم استغلال الموارد المالية بشكل جيد لتطوير الاداء الاداري.										
4	تعمل الجامعة على استغلال مواردها عن طريق فتح فصول افتراضية لتطوير التعلم عن بعد.										
5	تسعى الجامعة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم البرامج الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.										
2- جانب المستفيدين											
1	تعمل الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق متطلبات الجودة والاعتماد الاكاديمي .										
2	تسعى الجامعة لعمل مسح ميداني بين فتره وأخرى لقياس مدى رضا المستفيدين من خدماتها.										
3	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة اراء الطلاب في الأداء الاكاديمي لعضو هيئة التدريس .										
4	تركز الجامعة على الوفاء بالجودة التي ينشدها المستفيدين										
3- جانب عمليات التشغيل الداخلي.											
1	تعمل الجامعة على تبسيط الإجراءات الداخلية في اعمالها.										
2	تعمل الجامعة على توفير اعضاء هيئة تدريس ذو كفاءات وخبرات عالية.										
3	تعمل الجامعة على تشجيع العاملين المبدعين وتتبني										

					أفكارهم.	
					تعمل الجامعة على تقليل التكلفة عند القيام بأعمالها .	4
					تعمل الجامعة على تطوير مواردها المختلفة .	5
4- جانب التعلم والنمو						
					تقوم الجامعة بتحديث وسائل وأساليب تقديم برامجها التعليمية .	1
					تستخدم الجامعة تكنولوجيا جديدة للاستفادة منها في خدماتها.	2
					تهتم إدارة الجامعة باستقطاب الموظفين الإكفاء وأصحاب المهارات العالية.	3
					تعتمد الجامعة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.	4
					تعمل الجامعة على تطوير مهارات وقدرات الإداريين في الجامعة .	5
					تعمل الجامعة على فتح برامج جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.	6

Abstract

Study Title: The Relationship Between Strategic Planning and Institutional Performance at Yemeni Private Universities.

Researcher: Dina Abdullah Mohammed Al-Matari

Supervisor: Prof. Synan Ghaleb Al-Marhathy

This study aimed to identify the relationship between strategic planning and institutional performance at Yemeni private universities. The researcher depends on descriptive method, as it is based on describing the reality or the phenomenon accurately and qualitatively through clarifying the characteristics and figures. The researcher also prepared questionnaire research tool as a main tool for collecting data for research field, and analysis using the statistical analysis package (spss) Has been applied to a number of private universities: (University of Science and Technology - Andalus University for Science and Technology - University of Modern Sciences - Azal University for Human Development). The total number of members of the study sample was 231 of the employee at these private universities.

The researcher reached the following important results:

- There is a strong correlation relationship between the strategic planning and institutional performance, in other words, the more positive the strategic planning, the institutional performance increase. That's mean, strategic planning significantly enhances corporate performance.
- There is a strong correlation between management leaders' understanding of the concept and goals of strategic planning and institutional performance. In other words, whenever there is an understanding of the administrative leadership with the concept and objectives of strategic planning, it will improve the institutional performance.
- There is a correlation between each dimension of the independent variable in strategic planning: (Vision - Mission - Objectives - Strategic Analysis) and dimensions of the dependent variable Institutional Performance: (financial dimension - after beneficiaries - after internal operations - after learning and growth).
- There are differences in the sample response to the areas of research according to the university variable, where the University of Science

and Technology agreed more on the existence of strategic planning and institutional performance higher human resources than the rest of the universities.

Through the results reached, the researcher recommends a number of recommendations:

- Increased attention to strategic planning through the establishment of a workshop, courses and seminars among the private universities in the area of strategic planning and its importance in the development of institutional performance.
- Establish department specialized in strategic planning that helps the administrative leaders to prepare strategic plans and follow up their implementation.
- The vision of the private universities shall be clear and specific, knowing by all members of the university and participate in their development.
- The mission of the private universities shall be clear and simple for all members of the university to participate in the development of its mission as they are an important part in the management of the university for their experience and skills to enable them to succeed and implement strategic plans.