

التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت

د. نجوى رمضان أمهني
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد- جامعة سرت
najwa_ramdan@su.edu.ly
ebrege1981@gmail.com

الملخص:

مع تزايد حدة المنافسة العالمية وشراستها في كافة مناحي الحياة، وخاصة ما تعلق منها بالتعليم العالي وحقوق الملكية الفكرية، تعلق آمال صناع القرار بالتخطيط الاستراتيجي بغية تجنب التعرض للمخاطر، ويعد التخطيط عنصراً أساسياً من الإدارة، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، فهو بمثابة سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة؛ لذا تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، تم اختيار عينة من حوالي (123) عضواً بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وقد استرجعت جميع الاستبيانات التي تم توزيعها، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى، وتوصلت هذه الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الأداء المؤسسي .

1. المقدمة

مع تزايد حدة المنافسة العالمية وشراستها في كافة مناحي الحياة ، وخاصة ما تعلق منها بالتعليم العالي وحقوق الملكية الفكرية ، تعلق آمال صناع القرار بالتخطيط الاستراتيجي بغية تجنب التعرض للمخاطر . ويعد التخطيط عنصراً أساسياً من الإدارة ، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ، فهو بمثابة سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة .

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام المؤسسات التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، لتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات ، إنما أصبح الوصول على درجة عالية من الإتقان والكفاءة في الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع في الوصول إليها .

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها :

في عهد التطورات وما أحدثته من تغيرات في طبيعة الأعمال وما أفرزته من تحديات أو فرص تحتم على الجامعات أن تواكب هذه الفرص ، دعت الحاجة إلى تبني أسلوب معين يجعل من هذه الفرص أفضل ما يكون لدى المنظمة . والتخطيط الاستراتيجي أضحت ضرورة ملحة لمؤسسات التعليم العالي إن أرادت البقاء والاستمرار والتميز ، بل والسبيل الوحيد لها ، خاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها إلى الهدف المنشود، فهو عملية مستمرة تستطيع الجامعات من خلاله أن تحافظ على اتجاه التطور في المستقبل ، وذلك بإجراء التغيرات التي تتلاءم مع التحولات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية لها . لذلك يجب تركيز كل الاهتمام في تحديد الوصول الصحيح في التنفيذ العملي للخطط الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي .

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولتحقيق أهدافها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الجامعة محل الدراسة .

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الفرعية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية على مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين في الجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة الاستراتيجية على مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين في الجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية على مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين في الجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي على مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين في الجامعة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الخامسة H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخيار الاستراتيجي على مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين في الجامعة محل الدراسة .

5.1 حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على الحدود الأتية :

- الحدود الموضوعية : تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي وتقييم أثره على مستوى الاداء المؤسسي.
- الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال شهري يونيو و يوليو 2021 م .
- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين بجامعة سرت .
- الحدود المكانية : شملت هذه الدراسة جامعة سرت بمدينة سرت الليبية .

6.1 الدراسات السابقة:

قدم حتملة و درواسة (2019) دراسة بعنوان :الاداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن

وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الآتي: **كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت؟**

وستحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية :
1. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاداء المؤسسي في جامعة سرت ؟ .

2. ما مدى إدراك ومعرفة العاملين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ، التحليل الاستراتيجي ، الخيار) في جامعة سرت ؟ .

3. ما مستوى العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ، التحليل الاستراتيجي ، الخيار) وبين مستوى الاداء المؤسسي في جامعة سرت ؟ .

2.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن واقع التخطيط الاستراتيجي وتقييم تأثيره على مستوى الاداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت ، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

1. إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي .
2. تشخيص أبعاد التخطيط الاستراتيجي وما الأكثر تأثيراً منهم من وجهة نظر المبحوثين .
3. صياغة بعض المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تعزيز التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة المبحوثة والارتقاء بمستوى الاداء المؤسسي وعلى كافة الصعد .
4. تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.

3.1 أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية، الرسالة ، الأهداف ، التحليل الاستراتيجي ، الخيار) وتأثيره على مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت ، ويمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي:

1. رفد ميدان الدراسات والبحوث بإضافة جديدة وتقديم مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في مثل هذه المواضيع التي أصبحت ذات أهمية في بناء المنظمة .
2. تأمل الباحثة أن تزود هذه الدراسة إدارات الجامعات والجهات المعنية ومراكز صنع القرارات بمعلومات قد تفيد في تقييم العلاقة بين متغيرات الدراسة .
3. محدودية الأبحاث في هذا المجال على حد علم الباحثة .

4.1 فرضيات الدراسة :

الدراسة على (52) شركة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة (5).

في حين قدم كلاً من الحسين وعلي (2019) دراسة بعنوان : منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة ودوره في أداء مؤسسات التعليم العالي في السودان . هدفت إلى تقديم نموذج يربط بين التخطيط الاستراتيجي مركزاً على محور الأهداف الاستراتيجية وبين معايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي وإظهار الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا النموذج في الأداء المؤسسي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : عدم مواكبة الكثير من مؤسسات التعليم العالي لمنهجية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الاستراتيجية وعدم اعتمادها على معايير الجودة عند تقييم وتقويم الأداء المؤسسي ، وأوصت بضرورة العمل بمنهجية التخطيط الاستراتيجي والربط بينها وبين معايير الجودة كنموذج إداري حديث يلعب دوراً هاماً في أداء مؤسسات التعليم العالي (6).

كما قدم الدجني (2010) دراسة بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي . هدفت إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي والكشف عن واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (130) فرداً موزعين على (78) عضو هيئة تدريس و (52) إدارياً ، وأظهرت نتائج الدراسة أن للتخطيط الاستراتيجي دور في جودة الأداء المؤسسي (7).

7.1 التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية -التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، وبالبلغ عددها (7) دراسات، أجريت بين الأعوام (من 2000 إلى 2019) حيث تناولت بعض الدراسات التخطيط الاستراتيجي وتناولت دراسات أخرى الأداء المؤسسي بالإضافة إلى أن هناك دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي معاً.

تم الاستفادة من تناول القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، من أجل إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشكل عام. إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها

من وجهة نظر القادة الأكاديميين . وتكونت عينة الدراسة من (85) قائد أكاديمي وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبيرة ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية ، وتوصي الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الإداري لديهم ، وتعزيز من مهاراتهم وكفاءاتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي ، بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل (1).

كما قدم جعفر (2017) دراسة بعنوان : أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ، هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات ، وتم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس ، حيث بلغ مجتمع الدراسة (850) موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة ، وأن له أثر في التغلب على الأزمات و. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات العامة للتخطيط الاستراتيجي في التخطيط لجميع أعمالها وخاصة طويلة الأجل منها (2).

وفي نفس السياق كان قد قدم (Aldehayyat , 2011) دراسة بعنوان : التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات الأعمال الصغيرة . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ودراسة علاقتها بأداء الشركات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (3).

كما قدم (Andersen,2000) دراسة بعنوان : التخطيط الاستراتيجي والإجراءات المستقلة وأداء الشركات . اهتمت بالتعرف على تأثيرات الأداء المزدوجة للتخطيط الاستراتيجي والإجراءات المستقلة في عملية تشكيل الاستراتيجية . وتشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثيرات إيجابية على الأداء عبر الصناعات ، وهو موجود جنباً إلى جنب مع الإجراءات المستقلة ، حيث يتخذ المديرون قرارات مستجيبة تعزز الأداء في ظل الظروف البيئية المتغيرة (4).

كما قدم (Kudzanaivere,2014) دراسة بعنوان: التحقيق في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي- دراسة حالة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة . وتم تطبيق

لأوضاع المؤسسة ، ومن مختلف أبعادها لرسم المستقبل المأمول بلوغه ، وتعيين توجهات المؤسسة للوصول إلى ذلك المستقبل ، فإن الخطة الاستراتيجية تحدد خطوات السير ومجالات الحركة والعمل لبلوغ المستقبل ، وبالتالي فإن وجود أياً منها بالنسبة للأخرى أمر ضروري وتكامل كل منها وتعاونهما يرفع من قدرة المؤسسة في تحقيق ما تصبو إليه (11) . ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه نوع من التخطيط طويل الأجل ، يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة ، تسعى جهة معينة للوصول إليها(12) . كما يعرف بأنه ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم استراتيجيات ، تجعل المنظمة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية(13) . ويضيف آخرون بأنه مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون ويفذون بطريقة استراتيجية (14) . وهو الاستعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة وبالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط قوة وضعف داخل المؤسسة) (15) ، فهو يعد مطلب أساسي للمؤسسات المعاصرة - فهو السمة الأساسية للفرقة بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة. ويضيف (16) ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المؤسسة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المؤسسة .

ويهدف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير ، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر متركزاً على التفكير الواسع لا الضيق ، لذا فهو ينطلق من الداخل على الخارج ويبحث عن المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكل شمولي (3) ، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بالعديد من التعريفات ، حيث يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بأنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي والتي من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكيف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير وبالتالي توفير إطار لتحسين ووضع البرامج والإدارات والعلاقات وتقييم تقدم المؤسسة (17) ويضيف آخرون أنه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل ، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية

ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، وبين الأداء المؤسسي ودراسة الأثر والعلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في مؤسسات التعليم العالي وبالتحديد في جامعة سرت .

2. المتن.

الإطار النظري :

1.2 التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة معرفة الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها . مما يمكن من استشراف المستقبل والاعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها .

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها في عملها الإداري - إذا ما ارادت أن تحقق الأهداف التي نشأت من أجلها ، وان تضمن استمراريتها وبقائها ، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة ما بين المؤسسة والبيئة التي يعمل بها ، وبذلك يتضمن تحديد السمات الكلية لمهام المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمؤسسة واستخدامها في صياغة هذه الأهداف وتطويرها ومن ثم تحقيقها. فالتخطيط هو عملية رسم للأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ، ومن ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفقاً لأساليب تختصر التكلفة وتعظم النتائج (8) . و هو الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة وتكوينها التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (9) .

وعند ذكر التخطيط فلا بد من الحديث عن الاستراتيجية كمفهوم لربط العلاقة بينها وبين التخطيط ، فالاستراتيجية (Strategy) تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة الخطط وتنفيذها والتي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (3) . فهي مسار أو مسلك تختاره المنظمة كأساس لها من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها (10) .

فالتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية هما وجهان لعملية واحدة ، فإذا كانت الاستراتيجية عملية فكرية ، فإن الخطة عملية تطبيقية ، كما أن الاستراتيجية تهتم بالعموميات والخطة تهتم بالجزئيات ، وإذا كانت الاستراتيجية تنظر بشمول وتكامل

في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل الجامعة من خلال التحليل البيئي للمؤسسة ومعرفة إمكانياتها البشرية والتقنية واللوجستية التي تمكن من استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية للوصول إلى مرحلة التميز والإتقان .

2.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي :

إن للتخطيط الاستراتيجي أبعاداً متعددة ، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع ، إلا ان أشهر الدراسات صنفت التخطيط في الأبعاد الأساسية التالية :

أ) الرؤية الاستراتيجية: والتي من خلالها يتم تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة ومن خلال يتم تحديد الوجهة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره، والأهداف التي تنوي تحقيقها بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتتميتها (28) ، والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها (29)، (30)

ب) الرسالة الاستراتيجية: فيرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة . وهويتها وعملياتها وممارساتها(31) ، وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي (32) .

ج) الأهداف الاستراتيجية: وهي التي تعكس الأهداف والغايات مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، وللاهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق(26) ، وقد عرفها القطامين (33) على أنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟"

والخارجية للمؤسسة ، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية أهداف المؤسسة وصياغة رسالتها بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (18) (19) (20). ويعرف أيضاً بأنه عملية يتم من خلالها صياغة رسالة التعليم الجامعي ورؤيته ، وتحديد أهدافه الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها ، وكذلك تحليل البيئة الداخلية ، لتحديد نقاط قوته وضعفه بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتحديات الواجب مواجهتها ، ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة ، والاستفادة من الفرص المتاحة ، ومواجهة التحديات المحتملة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم إنجاز رسالته ورؤيته ، والمقارنة بين تلك الاستراتيجيات واختيار أنسبها ووضع إجراءات تنفيذها ، ومتابعتها وتقييمها (21) (22) .

فالتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات اللازمة واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة ، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي بتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود ، وتعكس هذه التعاريف في جدارة التخطيط الاستراتيجي كاسلوب فعال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم ، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات (23)

ومن هذا العرض نلخص إلى انه لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد للتخطيط الاستراتيجي حيث تعددت وجهات النظر بحسب الخلفية الثقافية ، فمنهم من ركز على الارتباط باتخاذ القرار ، حيث أشار إليه بأنه مجموعة من القرارات بالتصرفات التي تقود إلى تطوير استراتيجية فاعلة (24) ، ومنهم من يركز على علاقته بعمليات التخطيط ذاتها حيث يعرف بأنه عملية وضع الأهداف التنظيمية ومن ثم تحديد الاستراتيجية العامة وتجميع الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف (25) . في حين يرى آخرون ربطه بالأهداف والرسالة وتطويرها ، حيث انه عمليات خلق أو إعادة كتابة رسالة المؤسسة وتعريف وتقييم الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات ، لتقييم هذه الأهداف وتحديد الموارد المطلوبة (26) ، وآخرين يشيرون إلى التخطيط الاستراتيجي بدلالة المستقبل ، فهو توقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته (27) .

ويمكن للباحثة تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه تلك العملية التي يقوم فيها مدير الجامعة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل الجامعة وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع ، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة

- التزويد بالمعلومات لكل مدة في عملية اتخاذ القرار ، وتحديد مسببات المشاكل وكيفية حلها (42) .
- يوضح التهديدات والفرص المستقبلية (2) .
- يضع أهدافاً محددة للإنجاز .
- يزود بالاحتياجات التدريبية (43) .
- تحديد الخطة الاستراتيجية والتي تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح ، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة .
- تعزيز عمليات الإدارة ، والمبادرة ، والإبداع مقابل عمليات التوتر ، والشد ، والتضارب (44) .
- يساعد على تدريب المديرين لكي يكونوا قادة أكفاء .
- يساعد المؤسسة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء .
- يعتبر من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المؤسسة كي يتغلبوا على المشاكل التي يواجهونها ، وكذلك المشاكل التي تواجه مؤسساتهم (45) .
- المساعدة في إدارة الأزمات (46) .
- وأخيراً يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المتاحة ، فهو عملية لأخذ قرارات رئيسية والموافقة على أفعال ستقود المؤسسة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك؟ ، (47)

5.1.2 متطلبات التخطيط الاستراتيجي :

نظراً لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية ، فإن نجاحه - التخطيط الاستراتيجي - في مؤسسات التعليم العالي - على الأخص - يتوقف على بعض المتطلبات والتي بدونها قد تفشل جهود تطبيقه ، ومن هذه المتطلبات ما يلي (43) ، (44) ، (45) ، (46) ، (47) ، (48) :

- إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يقوم : بتحديد رسالة التعليم العالي ورؤيته ، بناء الأهداف الاستراتيجية ، صياغة الاستراتيجيات الرئيسية والبديلة ، وإجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم العالي ، المتابعة والتقويم المستمر لمراحل الخطة الاستراتيجية ، وإعداد الميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- التعليم والتدريب : حيث يهدف التدريب إلى نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير ، وأن يكون التدريب موجهاً لجميع فئات

(د) التحليل الاستراتيجي: وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (34) .

و يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي (35) ، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها (36) .

(هـ) الخيار الاستراتيجي: هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراكبة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. ووفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل "SWOT" فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة. (37)

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي :

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها (38) ، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية ، كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية ، والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية ، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها ، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (39) ، (40) ، (41) . وتطرق عدد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده على النحو التالي :

للمشاركين بالخطوة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية (49) (50).

وأخيراً يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تضمن التطوير لرسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة ، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح المؤسسة في المحيط الخارجي .

2.2 الأداء المؤسسي :

1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي :

يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، لذلك سنحاول في هذا الجزء من الفصل الثاني دراسة ماهية الأداء من خلال التطرق إلى للمفهوم ثم التمييز بين المصطلحات القريبة منه والمستويات والمعايير والعوامل المؤثرة فيه.

ويرى آخر أن الأداء هو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" (51). والأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات" (52) ، وأما الربيق فعرفه بأنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا" (53). في حين يرى آخر أن الأداء هو "تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين" (54).

وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام ، وتعني بذلك عامل الفعالية" (55).

وبناءً على ما تقدم من مفاهيم، يتضح أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت، إلى غير ذلك، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

2.2.2 معايير الأداء:

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين "والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول

الإدارة ومستوياتها ، ويلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها .

• التركيز على ثقافة المؤسسة : إن تركيز مؤسسة التعليم العالي على تواجد ثقافة تنظيمية في الوسط المهني تحتوي على قيم وعادات سلوكية واضحة ، ستؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها ، وللقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم ، فتوضح لهم ما هو مرغوب وخالقي وما هو غير ذلك .

• إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم العالي : يساعد في التعرف على جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية المحيطة بهذه المؤسسات .

• تحديد الجماعات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم العالي : يساعد تحديد الجماعات (المؤسسات والقطاعات الإنتاجية والخدمية وغيرها) في التعامل مع هذه الجماعات بالأسلوب المناسب وبالطريقة الفعالة من أجل تحقيق الغايات المستهدفة .

• تحديد رسالة مؤسسات التعليم العالي و رؤيتها : إن تحديد رؤية ورسالة المؤسسة من قبل الإدارة العليا المسؤولة يمثل أهمية كبيرة ويعد سبباً جوهرياً لنجاح المؤسسات واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء .

• تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها ، وتنم صياغة الأهداف من قبل الإدارة العليا للتعليم العالي .

• صياغة الاستراتيجية : ويقصد بها وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية في ضوء رؤيتها الاستراتيجية الشاملة.

• تطبيق الاستراتيجية : ويقع تطبيق الاستراتيجية على عاتق الإدارة التنفيذية لمؤسسات التعليم بعد صياغتها ومراجعتها من قبل أفراد الإدارة العليا لهذه المؤسسات .

• كفية استخدام أساليب المتابعة والتقويم : لابد ان تكون هناك متابعة مستمرة لخطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي منذ لحظة تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وحتى التطبيق .

ويرى آخرون أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم يتطلب وجود متطلبات أساسية وضرورية للقيام به ، وهي : هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة ، توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط ، صورة واضحة عن بيئة المؤسسة ، وإدراك القصور جيداً ، موظفون وإدارة ملتزمون بالخطوة ، قناعة كاملة

أملأ في الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة، دون تدخل الباحث في مجرياتها" (62).

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع موظفي إدارات جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية. ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول (krejcie and Morgan (1970) ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (123) تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة المستهدفة، وتم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة.

3.3 متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.3.3 المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي).

2.3.3 المتغير التابع: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الأداء المؤسسي.

4.3 طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمتعلقة بمشكلة الدراسة من مصادر البيانات الأولية والثانوية كالتالي:

1.4.3 البيانات الثانوية: قامت الباحثة بالاعتماد في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على الكتب والدوريات والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2.4.3 البيانات الأولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض موجهاً إلى الموظفين العاملين بجامعة سرت، كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة والتأكد من فهم فقراته من قبل المستقيين.

5.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، نظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، ولأنها تغطي جوانب كثيرة من موضوع الدراسة بالمقارنة مع الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من عدة أبعاد تخدم أهداف الدراسة وللوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على مستوى الاداء المؤسسي من وجهة نظر

إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. وتتمثل أهم معايير الأداء في الجودة ، الكمية ، الوقت ، و الإجراءات (56).

3.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي :

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أو رفع أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال (57)،(58)،(59)،(60)،(61) :

1. يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة .
2. يمكن الجامعة من تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.
3. يمكن الجامعة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية .
4. يمكن الجامعة من تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على الطلبة .
5. يمكن الجامعة من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح .
6. يمكن الجامعة من إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج البلاد حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء .

3. الطريقة والاجراءات:

تضمن هذا الجانب وصفاً للطريقة، والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة ، من حيث المنهجية، و تحديد مجتمع الدراسة وعينته، كما شمل وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة، ومتغيراتها وإجراءات التأكد من صدقها، وثباتها، إضافة إلى بيان المعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج، وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي Descriptive Approach وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي في جامعة سرت. وقد استخدم هذا المنهج أيضاً من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. كما اختير هذا المنهج لمناسبته لأغراض الدراسة حيث أن المنهج الوصفي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث، ويفسر ويقارن ويقيم

%11.4	14	من 45-40 سنة		
%5.7	7	من 50-45 سنة		
%100	123	المجموع		
%11.4	14	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي	4
%12.2	15	دبلوم عالي		
%68.3	84	مؤهل جامعي		
%08.1	10	دراسات عليا		
%100	123	المجموع		
%17.1	21	رئيس قسم	الوضع الوظيفي	5
%4.9	6	مدير إدارة		
%78.0	96	موظف		
%100	123	المجموع		

الموظفين العاملين بجامعة سرت، حيث احتوت الاستبانة على (20) فقرة تخص المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) مقسمة كما يلي: (4) فقرات لها علاقة بالرؤية الاستراتيجية، و(4) فقرات تتعلق بالرسالة الاستراتيجية، و(4) فقرات بالأهداف الاستراتيجية، و(4) فقرات تختص بالتحليل الاستراتيجي، و(4) فقرات تتصل بالخيار الاستراتيجي. بينما أحتوى المتغير التابع (الأداء المؤسسي) على (10) فقرات. بينما أشتمل الجزء الأول للاستبانة على المعلومات الشخصية للعينة كالجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والوضع الوظيفي.

6.3 خصائص عينة الدراسة:

يلاحظ من الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة ، حيث تبين أن(47.2%) من المبحوثين كانوا إناثاً. وهذا يعني وعي المجتمعات بأن عمل المرأة لم يعد من الكماليات بل أصبح ضرورة لتوفير الرخاء الاقتصادي والتنمية المستدامة الشاملة - ولكن بنسبة أقل بالمقارنة بالذكور، وفيما يتعلق بالخبرة فإن (77.2%) من المبحوثين يمتلكون عدد سنوات خبرة من (7) سنوات فأكثر، وهذا يدل على اعتماد جامعة سرت على موظفين ذوي خبرة.

كذلك يبين جدول خصائص عينة الدراسة أن نسبة (91%) من العينة ممثلة بالفئة العمرية (45) سنة فأقل، وعليه فإن العينة تتسم بمستوى عمري مناسب للإجابة على أسئلة الاستبيان، وأن (76.4%) من المبحوثين من حملة الشهادات الجامعية، وتدل النسبة على أن المبحوثين على قدر من التحصيل العلمي الذي يتيح لهم إدراك مضمون عبارات الاستبيان والاختيار المناسب للإجابة، وأن(78.0%) من عدد المبحوثين هم من الموظفين المسؤولين عن اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة.

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	65	52.8%
		أنثى	58	47.2%
	المجموع			
			123	100%
2	سنوات الخبرة	3 سنوات فأقل	4	03.3%
		من 4 سنوات إلى 7 سنوات	24	19.5%
		7 سنوات فأكثر	95	77.2%
	المجموع			
			123	100%
3	العمر	من 25 إلى 30 سنة	18	14.6%
		من 30-35 سنة	48	39.0%
		من 35-40 سنة	32	26.0%

7.3 صدق وثبات أداة جمع البيانات:

1.7.3 الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات بجامعة سرت في هذا المجال، بلغ عددهم (6) محكمين، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف فقرات، واقتراح أو إضافة مجالات، وأخيراً بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لموضوع الدراسة المتمثل التخطيط الاستراتيجي وأثره على مستوى الأداء المؤسسي إلى أن تم اعتماد الاستبانة بصورتها الحالية.

2.7.3 الثبات: اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، وفيها يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة التالية (Anastasi.1982):

$$R_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(\frac{SDt^2 - \sum (SD)^2}{SDt^2} \right)$$

حيث:

R_{tt} : تشير إلى معامل ارتباط ألفا.

n : تشير إلى عدد فقرات القياس.

SDt^2 : تشير إلى تباين مجموع فقرات القياس.

$\sum (SD)^2$: تشير إلى مجموع تباينات فقرات القياس.

وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة

2. مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري بهدف تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الأساسية.
3. تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع واختبار T-test (test) و (F-test) التي استخدمت في اختبار الفرضيات.

4. معامل ارتباط ألفا كرونباخ: والذي استخدم أيضاً في فحص ثبات الاستبانة.

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4 الرؤية الاستراتيجية :

يبين الجدول التالي إجابات عينة البحث حول آرائهم عن أهمية الرؤية الاستراتيجية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد

الرؤية الاستراتيجية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للجامعة واقعية فيما يتعلق بالظروف التنافسية.	4.26	0.73	1	مرتفعة جداً
2	تمتلك الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء.	3.30	1.11	3	متوسطة
3	تفقد رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول.	3.41	1.14	2	مرتفعة
4	رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.	3.19	1.06	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.54	0.79		

يشير الجدول رقم (4) إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد الرؤية الاستراتيجية)، حيث تراوحت عبارات هذا البعد من حيث درجة الممارسة بين المتوسطات والمرتفعة جداً، وقد تراوحت متوسطات العبارات بين (3.19-

معامل ألفا كرونباخ ضمن القيمة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل. وقد بلغت قيمة معامل الثبات الداخلي للمقياس (97.7%) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة Sekaran and Bougie, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وأنها تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من أجله.

8.3 المعالجة الإحصائية:

وتم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات، حيث تم إعداد هذا الترميز كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): ترميز الإجابات

الإجابة	غير متشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷0.80=5)، وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. والجدول (3) التالي يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر:

الجدول (3)

طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في المقياس	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.79	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.59	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى أقل من 3.39	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.19	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

بعد تجميع الاستبيانات من قبل الباحثة، تم إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تمهيداً لتحليل النتائج، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة لمجيب الاستبانة.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.34	0.94
--	------	------

يشير الجدول (5) إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد الرسالة الاستراتيجية)، حيث تراوحت عبارات هذا البعد من حيث درجة الممارسة بين المتوسطة والمرتفعة، وقد تراوحت متوسطات العبارات بين (3.33-3.56) وبمتوسط عام (3.43)، وتراوح الانحراف المعياري ما بين (1.06-1.21) وانحراف معياري عام (0.94)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تعتبر رسالة الجامعة المرجع الدائم للقرارات داخل الجامعة" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري قدره (1.08)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) حيث تنص على "تسعى الجامعة إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة" بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري قدره (1.06). في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تنتهج الجامعة أسلوب اللقاءات الدورية لمراجعة رسالتها وتطويرها" بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري قدره (1.09) بدرجة متوسطة، في حين حصلت الفقرة رقم (4) على أقل نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن "رسالة الجامعة واسعة بحيث تسمح لاستثمار الفرص الجديدة المتاحة للتطوير" بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وانحراف معياري قدره (1.21) و بدرجة متوسطة، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البعد (الرسالة الاستراتيجية). وبالتالي ينبغي على إدارة الجامعة توسيع رسالتها بحيث تسمح لاستثمار الفرص الجديدة المتاحة للتطوير.

3.4 الأهداف الاستراتيجية :

يبين الجدول التالي إجابات عينة البحث حول آرائهم عن أهمية الأهداف الاستراتيجية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأهداف الاستراتيجية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تتسم الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.37	1.04	3	متوسطة
2	تساعد الأهداف الاستراتيجية في	3.45	1.01	2	مرتفعة

4.26) وبمتوسط عام (3.54) وانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (0.73-1.14) وانحراف معياري عام (0.79)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للجامعة واقعية فيما يتعلق بالظروف التنافسية" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري قدره (0.73)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) حيث تنص على "تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول" بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري قدره (1.14)، في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) التي تنص على "تمتلك الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء" بمتوسط حسابي مقداره (3.30) وانحراف معياري قدره (1.11) بدرجة متوسطة، في حين حصلت الفقرة رقم (4) على أقل نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن "رؤية الجامعة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها" بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وانحراف معياري قدره (1.06) بدرجة متوسطة، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البعد (الرؤية الاستراتيجية). وبالتالي ينبغي على إدارة الجامعة تحديد الرؤية الاستراتيجية لها وتقييدها بتاريخ مناسب لتحقيقها.

2.4 الرسالة الاستراتيجية :

يبين الجدول التالي إجابات عينة البحث حول آرائهم عن أهمية الرسالة الاستراتيجية كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرسالة الاستراتيجية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تعتبر رسالة الجامعة المرجع الدائم للقرارات داخل الجامعة.	3.56	1.08	1	مرتفعة
2	تنتهج الجامعة أسلوب اللقاءات الدورية لمراجعة رسالتها وتطويرها.	3.37	1.09	3	متوسطة
3	تسعى الجامعة إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.	3.46	1.06	2	مرتفعة
4	رسالة الجامعة واسعة بحيث تسمح لاستثمار الفرص الجديدة المتاحة للتطوير.	3.33	1.21	4	متوسطة

بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحليل الاستراتيجي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تقوم الجامعة بتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	3.04	1.04	4	متوسطة
2	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة الجامعة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.	3.35	0.98	1	متوسطة
3	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة والتقليل من نقاط الضعف.	3.15	1.15	3	متوسطة
4	لدى الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها.	3.25	1.13	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.20	0.88		

يشير الجدول (7) إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد التحليل الاستراتيجي)، حيث جاءت كل عبارات هذا البعد من حيث درجة الممارسة بدرجة متوسطة، وقد تراوحت متوسطات العبارات بين (3.04-3.35) وبمتوسط عام (3.20) وبانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (0.98-1.15) وبانحراف معياري عام (0.88)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة الجامعة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وبانحراف معياري قدره (0.98)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) حيث تنص على "لدى الجامعة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها" بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وبانحراف معياري قدره (1.13). وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة والتقليل من نقاط الضعف" بمتوسط حسابي مقداره (3.15) وبانحراف معياري قدره (1.15) بدرجة متوسطة،

صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للجامعة.	3.63	1.13	1	مرتفعة
3 يتوفر لدى الجامعة أهداف طويلة الأجل تسعى إلى تحقيقها.	3.07	1.28	4	متوسطة
4 يتوفر لدى الجامعة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	3.38	0.92		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				

يشير الجدول (6) إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد الأهداف الاستراتيجية)، حيث تراوحت عبارات هذا البعد من حيث درجة الممارسة بين المتوسطة والمرتفعة، وقد تراوحت متوسطات العبارات بين (3.07-3.63) وبمتوسط عام (3.38) وبانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (1.01-1.28) وبانحراف معياري عام (0.92)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتوفر لدى الجامعة أهداف طويلة الأجل تسعى إلى تحقيقها" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وبانحراف معياري قدره (1.13)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) حيث تنص على "تساعد الأهداف الاستراتيجية في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للجامعة" بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وبانحراف معياري قدره (1.01). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) التي تنص على "تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة" بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وبانحراف معياري قدره (1.04) و بدرجة متوسطة، في حين حصلت الفقرة رقم (4) على أقل نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن "يتوفر لدى الجامعة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء" بمتوسط حسابي مقداره (3.07) وبانحراف معياري قدره (1.28)، و بدرجة متوسطة، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البعد (الأهداف الاستراتيجية). وبالتالي ينبغي أن يتوفر لدى الجامعة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.

4.4 التحليل الاستراتيجي :

يبين الجدول التالي إجابات عينة البحث حول آرائهم عن أهمية التحليل الاستراتيجي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي ممثلة

(1.11)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) حيث تنص على " تتخذ إدارة الجامعة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية" بمتوسط حسابي مقداره (3.40) وبانحراف معياري قدره (1.13). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) التي تنص على " تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وبانحراف معياري قدره (1.18) بدرجة متوسطة، في حين حصلت الفقرة رقم (1) على أقل نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن " تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة" بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وبانحراف معياري قدره (1.18) بدرجة متوسطة، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البعد (الخيار الاستراتيجي). وبالتالي ينبغي على الجامعة أن تضع لها بدائل استراتيجية مناسبة.

6.4 الأداء المؤسسي :

يُبين الجدول التالي (9) إجابات عينة الدراسة من الموظفين العاملين بجامعة سرت حول بعد الأداء المؤسسي لديهم ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء المؤسسي

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تسعى إدارة الجامعة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.	3.48	1.10	2	مرتفعة
2	تسعى إدارة الجامعة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المجتمع.	3.29	1.05	7	متوسطة
3	تحرص إدارة الجامعة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	3.32	1.05	6	متوسطة
4	تسعى إدارة الجامعة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة أداء العاملين.	3.40	1.32	3	مرتفعة
5	تعتمد الجامعة على برامج تدريبية مختلفة من داخل	3.05	1.25	8	متوسطة

في حين حصلت الفقرة رقم (1) على أقل نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن " تقوم الجامعة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي مقداره (3.04) وبانحراف معياري قدره (1.04) بدرجة متوسطة، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البعد (التحليل الاستراتيجي). وبالتالي ينبغي أن تقوم الجامعة بالبحث عن الفرص المتاحة والتنبه للتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.

5.4 الخيار الاستراتيجي

يبين الجدول التالي إجابات عينة البحث حول آرائهم عن أهمية الخيار الاستراتيجي كبعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الخيار الاستراتيجي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة.	3.25	1.18	4	متوسطة
2	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها.	3.39	1.18	3	متوسطة
3	تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية.	3.46	1.11	1	مرتفعة
4	تتخذ إدارة الجامعة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.	3.40	1.13	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.37	1.00		

يشير الجدول (8) إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد الخيار الاستراتيجي)، حيث تراوحت عبارات هذا البعد من حيث درجة الممارسة بين المتوسطة والمرتفعة، وقد تراوحت متوسطات العبارات بين (3.25-3.46) وبمتوسط عام (3.37) وبانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (1.11-1.18) وبانحراف معياري عام (1.00). جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تطبق إدارة الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وبانحراف معياري قدره

(1.05). في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (5) التي تنص على "تعتمد الجامعة على برامج تدريبية مختلفة من داخل وخارج البلاد للارتقاء بمستويات الأداء للمؤسسة ككل". بمتوسط حسابي مقداره (3.05) وبانحراف معياري قدره (1.25) بدرجة متوسطة، بينما المرتبة التاسعة فكانت للفقرة رقم (7) التي تنص على "تشجع إدارة الجامعة على زيادة براءة الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وبانحراف معياري قدره (1.26) بدرجة متوسطة، في حين حصلت الفقرة رقم (6) على أقل نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن "تستثمر إدارة الجامعة أموالاً كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية لديها علمياً وعملياً" بمتوسط حسابي مقداره (2.85) وبانحراف معياري قدره (1.26) بدرجة متوسطة، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي). وبالتالي ينبغي أن تستثمر إدارة الجامعة أموالاً كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية لديها علمياً وعملياً.

5. اختبار الفرضيات:

1.5 الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر الرؤية الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع).

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرؤية الاستراتيجية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	β	T	Sig*
المعامل	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة
الأداء المؤسسي	0.584	0.341	62.578	0.665	7.911	.000

التأثير ذا دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (10) أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.584)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	β	T	Sig*
المعامل	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة
الأداء المؤسسي	0.584	0.341	62.578	0.665	7.911	.000

يشير الجدول (9) إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حيث تراوحت عبارات هذا البعد من حيث درجة الممارسة بين المتوسطة والمرتفعة، وقد تراوحت متوسطات العبارات بين (3.25-3.46) وبمتوسط عام (3.37) وبانحراف معياري تراوحت قيمه ما بين (1.11-1.18) وبانحراف معياري عام (0.90).

حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تقوم الجامعة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان كفاءة وجود الأداء المؤسسي" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.50) وبانحراف معياري قدره (1.09)، تليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على أنه "تسعى إدارة الجامعة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وبانحراف معياري قدره (1.10)، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.32) وبانحراف معياري قدره (1.05) بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (2) حيث تنص على "تسعى إدارة الجامعة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المجتمع" بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وبانحراف معياري قدره

الاستراتيجية للجامعة ناتج عن التغير في مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين فيها ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.669) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الرسالة الاستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المؤسسي بجامعة سرت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (110.610) ، وكذلك قيمة T والتي بلغت (10.610) ، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية والتي تنص على وجود أثر معنوي (دال إحصائي) لبعدها الرسالة الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت.

3.5 الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت .
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر الأهداف الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع).

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأهداف الاستراتيجية

التأثير ذا دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (12) أثر الأهداف الاستراتيجية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة سرت . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.685) ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.470) أي أن ما قيمته (0.470) من التغيرات في الأهداف الاستراتيجية للجامعة ناتج عن التغير في مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين فيها ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.672) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الأهداف الاستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المؤسسي بجامعة سرت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (107.231) ، وكذلك قيمة T والتي بلغت (10.355) ، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر معنوي (دال إحصائي) لبعدها الأهداف الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت.

4.5 الفرضية الفرعية الرابعة :

(0.341) أي أن ما قيمته (0.341) من التغيرات في الرؤية الاستراتيجية للجامعة ناتج عن التغير في مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين فيها ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.665) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المؤسسي بجامعة سرت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (62.578) ، وكذلك قيمة T والتي بلغت (7.911) ، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر معنوي (دال إحصائي) لبعدها الرؤية الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت.

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوي الدلالة
الأداء المؤسسي	0.584	0.341	62.578	66.05	7.911	.000

2.5 الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت .
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر الرسالة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع).

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرسالة الاستراتيجية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	0.691	0.478	110.610	0.669	10.517	.000

التأثير ذا دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (11) أثر الرسالة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة سرت . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.691) ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.478) أي أن ما قيمته (0.478) من التغيرات في الرسالة

الجدول (14): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الخيار الاستراتيجي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	معامل المحسوبة	معامل الانحدار	β	T	Sig*
الأداء المؤسسي	0.832	0.693	272.86	0.755	16.519	0.000		

التأثير ذا دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (14) أثر الخيار الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة سرت . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.832) ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.693) أي أن ما قيمته (0.693) من التغيرات في الخيار الاستراتيجي للجامعة ناتج عن التغير في مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين فيها ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.755) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الخيار الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المؤسسي بجامعة سرت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (272.86) ، وكذلك قيمة T والتي بلغت (16.519) ، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر معنوي (دال إحصائياً) لبعد الخيار الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت.

6. الاستنتاجات :

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ، التحليل الاستراتيجي ، الخيار) على مستوى الأداء المؤسسي في الجامعة.
2. أفصحت نتائج هذه الدراسة بأن الجامعة لم تحدد تحقيقها لرؤيتها بتاريخ محدد ومناسب ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.91) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.06) .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر الهيكل الاستراتيجي (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع).

الجدول (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الهيكل الاستراتيجي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	معامل المحسوبة	معامل الانحدار	β	T	Sig*
الأداء المؤسسي	0.749	0.561	154.923	0.769	12.447	0.000		

التأثير ذا دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (13) أثر الهيكل الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة سرت . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للهيكل الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.749) ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.561) أي أن ما قيمته (0.561) من التغيرات في الهيكل الاستراتيجي للجامعة ناتج عن التغير في مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين فيها ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.769) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الهيكل الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المؤسسي بجامعة سرت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (154.92) ، وكذلك قيمة T والتي بلغت (12.447) ، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر معنوي (دال إحصائياً) لبعد الهيكل الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت.

5.5 الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخيار الاستراتيجي على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر الخيار الاستراتيجي (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع).

شمولية والذي ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد .

2. الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة والعمليات الإدارية الأخرى للرفي بمستوى أداء العاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية .

3. وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة ، وعند تحديثها .

4. ترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها ، وتوفير الموارد المالية والمادية لها ، وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية تغطي من ميزانية الجامعة ، وأهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمويل خارجياً .

5. إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقيق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة لتحديد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، وبالشكل الي يضمن تحقيق المرونة والقدرة على التكيف ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة .

6. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار – المؤقت إنشالله – في البيئة الليبية ، وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق .

7. استخدام النماذج الحديثة في التخطيط ، كالتخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، والتخطيط باستخدام نماذج التميز ، والتأكيد على التخطيط في كافة مراحله .

8. وضع دليل سياسات واضح ، وموثق ، ومعلن ، يتضمن مجالات العمل المختلفة ، وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجهات الجامعة وسياساتها ، وضمن إطار زمني كافي، ومحدد ، ومُلزم .

9. العمل على تعزيز أنظمة الحوافز في الجامعة لتمكين الموظفين وتشجيعهم وتنمية وزيادة القدرة المؤسسية لدى الجامعة في مجالات الاستقطاب والاحتفاظ بمواردها البشرية .

10. القيام بعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي اتجاه التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية منها ، بما يضمن الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة ، ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات ، بالشكل الذي يتلاءم مع أهداف الجامعة وقدراتها .

8. المراجع :

3. تؤكد نتائج الدراسة على أنه يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية واقعية فيما يتعلق بالظروف التنافسية ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (4.26) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.73) .

4. أوضحت هذه الدراسة سعي الجامعة المستمر لتحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة ، وهذا ما أوضحت قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.46) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.21) .

5. أوضحت هذه الدراسة أن رسالة الجامعة ليست على المستوى المطلوب بحيث لا تسمح أو لا تبحث عن استثمار الفرص الجديدة والمتاحة للتطوير ، وهذا ما أوضحت قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.33) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (2.21) .

6. كشفت هذه الدراسة على ان ليس لدى الجامعة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير والتحسين من مستوى الأداء ، وهذا ما أوضحت قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.07) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.28) .

7. بينت هذه الدراسة أن عملية التحليل للبيئة الخارجية والبحث عن الفرص والتهديدات الموجودة ليست كما ينبغي ، وهذا ما بينته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.04) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.04) .

8. أفصحت نتائج هذه الدراسة أن البدائل الاستراتيجية الموضوعية ليست هي المناسبة في كل الأحوال ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.25) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.18) .

9. بينت نتائج هذه الدراسة أن الجامعة لا توفر الدعم المالي اللازم لتطوير الموارد البشرية لديها علمياً وعملياً ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (2.85) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.26) .

10. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الجامعة لا تقدم التشجيع اللازم لمنتسبيها لزيادة تقديم الأفكار الجديدة والغير مسبقة ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (2.94) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.26) .

7. التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة نوصي بمجموعة من التوصيات متمثلة في الآتي:

1. ضرورة ربط محرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة

- conceptual and practice perspectives , Archives of business research , Vol (7) , No(6) .
18. الدجني ، إيد علي ، (2010) ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا .
19. كعبار ، محمد سالم ، (2013) ، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بالجامعة الأسمرية بالتطبيق على الإدارة العامة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ، مجلة الجامعة الأسمرية ، العدد (26) ، السنة (13) .
20. Ajao , O ., Grace , M . (2012) , The effect of strategic planning on corporate performance in university education : A study of Arabian Babcock university , Kuwait chapter of Arabian journal of business and management review , Vol(2) , No(4) .
20. الزنقي ، أحمد ، (2013) ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر .
21. Sosiawani .I ., Ramli . A ., Mustafe,M & yusoff .R . (2015) . Strategic planning and firm performance A proposed framework , International Academic Research Journal of business and technology . Vol(1) , No(2) .
22. صلاح، صلاح الدين و عكعاك، علي سعيد (بدون تاريخ) ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي – دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة ، مجلة دنانير ، العدد الرابع .
23. Ford, Mitchel,(1981),Strategic planning , Mythos Reality Achieve Executes view , Lon Ran Planning , Vol(2),No(22) .
24. Hellrieel ,D& Jackson, S.E. & Slocum.J.W .,(1999) , Management . Ohio South Western.
25. الجشمي، علي حسين ، (بدون تاريخ) ، أثر بيئة المنظمة في التخطيط الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية في مدينة كربلاء ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد (29) .
26. الكبيسي، عامر خضير ،(2006) ، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
27. عطالله، ياسين. (2005) ، “دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر” ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة.
28. هلال، محمد عبد الغني حسن. (2008) . “مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي – كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-“، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
29. Gutterman , A . (2021) . Environmental forces and strategic planning at : <https://www.researchgate.net>
30. مزهوده، عبد الملوك. (2007) . “مساهمة لإعداد مقارنة تسييره مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تدبير المؤسسات غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة.
31. عبد العال، رائد فؤاد محمد. (2008) . “أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي“ ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية – إدارة تربوية .
1. حتاملة، حاييس محمد و دراوشة، نجوى عبد الحميد ،(2019) ، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد (26) ، العدد(2) .
2. جعفر، يونس إبراهيم ، (2017) ، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات – دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس ، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول يناير 2017.
3. Aldehayyat , J . (2011) , Strategic planning and corporate performance relationship small business firms , International Journal of business and management , Vol(6) , No(8) .
4. Andersen , T . (2000) . Strategic planning autonomous actions and corporate performance , Long Rang planning , Vol (33) , No(2) .
5. Kudzanaivere . (2014) , An investigation into the relationship between strategic planning and organization performance . A case study of SMEs in Kadoma , Zimbabwe.
6. الحسين، عباس عبدالله و علي، عاطف عوض ، (2019) ، منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على معايير الجودة ودوره في أداء مؤسسات التعليم العالي في السودان- نموذج مقترح ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد جامعة سرت ، المجلد (2) ، العدد (1) .
7. الكرخي، مجيد ، (2009) ، التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري تطبيقي ، دار المناهج ، الأردن .
8. السكارنة ، بلال خلف ، (2010) ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن .
9. أبو حسنة ، أحمد ، (2014) ، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
10. أبو النصر ، مدحت ، (2012) ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز : المجموعة العربية للتدريب والنشر
11. محمد ، أحمد ، (2011) ، التخطيط التربوي الاستراتيجي : الفكر والتطبيق ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، الأردن .
12. Herman, Jerry.(1989), School District and strategic planning (part1).School Business Affairs , Vol(55),No(2) .
13. Duglas,Larry.(1993),Planning Makes Perfect : Strategic Planning begins with involvement . Exective Educator , Vol(15),No(1).
14. عواد، خالد روكان و محمود ، ريد خوام (2018) ، التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي – بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد(55) .
15. النجار، فريد راغب، (2010) ، المدير العربي : أليات إستشراق المستقبل لعام 2050 ، دار الجامع ط1 ، الإسكندرية .
16. Basel ,Shahin , (2011). Evaluation the effectiveness of strategic planning within the middle eastern public (sector) , thesis doctor in business administration , Victoria university , Australia .
17. Jayawarna , S., Dissanayke ,R . (2019) . Strategic planning and organization performance : A review on

48. حسين ، مختار ، (2007) ، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الغماني ، ورقة عمل مقدمة للندوة الإقليمية لإدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول التعاون الخليجي ، الفترة من 13-15 مارس ، كلية التربية ، صلالة .
49. الروقي ، بندر بن زين ، (2015) ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية .
50. مصطفى ، العوجي ، (1988) ، أساليب التعاون في مجال التخطيط الرياضي .
51. السعيد ، أحمد ، (بدون تاريخ) ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير .
52. خبابة ، علاء الدين ، (2016) ، أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة – دراسة حالة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد (5) .
53. أبو الروس ، سامي ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية ، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
54. الفزا ، ماجد ، (2005) ، التخطيط الاستراتيجي ، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
55. الغالبي ، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007) . "الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
56. درة، عبد الباربي إبراهيم (2003). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المؤسسة العربية للتنمية. مصر.
57. الربيعي، محمد بن إبراهيم (2004). "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقائدات الأمنيات: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق". رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
58. بومدين، يوسف (2006). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم ،"ISO – الحاصل على شهادة الجودة العالمية التسيير.
59. الداوي، الشيخ (2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 227- ورقلة، ع 7. ص ص: 217
60. بن مانع، محمد علي (2006). "قنوات الاتصال و دورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
61. زعبي، رحمة ، (2014) ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
62. الخطيب، عامر يوسف (2002) محاضرات في مناهج البحث، مكتبة القدس.
32. القطامين، أحمد. (2002). "الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية"، ط 1، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
33. القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري. (2010). " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.
34. حسين، محمد عوده. حميد، أحمد مجيد. (2009) أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي- دراسة ميدانية لأراء عينة من مدرء فنادق مدينة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74 ، العراق، ص ص. 126.
35. يونس، نزيه حسن حسين. (2009). "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية: الإدارة التربوية، غزة، فلسطين.
36. كرماشة، عبير حسون. (2010). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق.
37. صيام ، أمال نمر ، (2010) ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر بغزة .
38. الكبيسي ، محمد عادل ، (2012) ، اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية – دراسة تطبيقية على شركات الربحية المتبقية للتجارة الالكترونية في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
39. الطاهر ، نعيم إبراهيم ، (2009) ، الإدارة الاستراتيجية : المفهوم ،الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي ،ط1، الأردن.
40. اللوح ، عادل ،(2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
41. Okuma , p.(2003) , Strategic planning and management , UNASO Organizational Development Program , Uganda . Retrieved in January 15.2010 .
42. Moore , hunk ,. (1998) , How to succeed in the future : steps in the process of developing strategic vision , how to conduct strategic planning for organization Business Monograph.
43. Kovits ,Alan; Kovits , Adum & Rintzler , Arnold , (2003) , Why strategic planning , Mid Atlantic development .
44. بن حمدان، إدريس وثابت، وائل ، (2007) ، التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
45. ثابت ، زياد ، (2006) ، التخطيط الاستراتيجي – مادة تدريبية ، مركز التطوير التربوي ، دائرة التربية والتعليم ، وكالة غوث الدولية.
46. خبراء بميك ، (2006) ، المشرف العلمي عبدالرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، ط1 ، القاهرة ، مصر .
47. الغوطي ، محمود أحمد ، (2017) ، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .