

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات السعودية)

The role of strategic planning in improving the performance of organizations (an applied study on employees in Saudi universities)

إعداد الباحثة/ سلوى عيد الذبياني

ماجستير إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: salwa.althebyani99@gmail.com

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى بيان مدى الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، وتحديد طبيعة الأدوار التي يتبناها التخطيط الاستراتيجي، وكذلك فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمات، والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين، وتحليل جوانب تأثير البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات بالتطبيق على عينة قوامها 41 من إداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين بالقطاع التعليم في الجامعات السعودية. واشتمل البحث على ثلاثة مباحث، في المبحث الأول عن التخطيط الاستراتيجي مفهومه وأهميته، أنماط ونماذج ومزايا التخطيط الاستراتيجي، المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، المبحث الثاني تحسين الأداء مفهومه، متطلباته، أبعاده، فوائده، خطوات تحسين الأداء، وأخيراً المبحث الثالث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.

توصلت نتيجة البحث إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بنسبة 48.89%، وأبرز مقوماته المطبقة هي التوجهات الاستراتيجية بالترتيب الأول ثم تحليل البيئة الخارجية وأخيراً تحليل البيئة الداخلية؛ توصلت نتيجة البحث إلى أن مستوى تحسين الأداء في الجامعات بلغ نسبة 42.19%، وأبرز مقوماته جاءت القيادة بالترتيب الأول ثم العمليات الداخلية يأتي بعد ذلك الشراكة والموارد بالترتيب الثالث وفي الأخير الموارد البشرية؛ توصلت نتيجة البحث إلى أن هناك ضعف واضح بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة مما يدل على وجود خلل في التخطيط الاستراتيجي.

بناءً على ما توصل له البحث من نتائج توصي الباحثة بضرورة مشاركة العاملين في الجامعات في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وإعطاء المكافآت التحفيزية تشجيعاً ودعمًا لهم؛ كما يوصى البحث بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على الابتكار والإبداع للعاملين وتتبعكس ايجابياً على تطوير وتحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: تخطيط، أداء، منهج، مفهوم، الاستراتيجي

The role of strategic planning in improving the performance of organizations (an applied study on employees in Saudi universities)

Abstract:

This research aims to demonstrate the extent of interest in applying strategic planning in organizations, and to determine the nature of the roles adopted by strategic planning, as well as to understand the relationship between strategic planning and improving the performance of organizations, and to reveal the most prominent obstacles to strategic planning, as well as to know the impact of strategic planning on employee performance, and to analyze the aspects of the impact of the internal and external environment. To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was used using the questionnaire as a tool to collect data and information by applying it to a sample of 41 administrators and faculty members working in the education sector in Saudi universities. The research included three topics, in the first topic on strategic planning, its concept and importance, patterns, models and advantages of strategic planning, obstacles and difficulties facing strategic planning, the second topic on improving performance, its concept, requirements, dimensions, benefits, steps to improve performance, and finally the third topic on the relationship between strategic planning and improving performance. The research results showed that the level of application of strategic planning in universities is 48.89%, and its most prominent applied components are strategic orientations in the first order, then analysis of the external environment and finally analysis of the internal environment; The research results showed that the level of performance improvement in universities reached 42.19%, and its most prominent components came in first place, then internal operations, then partnership and resources in third place, and finally human resources; The research results showed that there is a clear weakness in the participation of employees in formulating the strategic objectives of the university, which indicates a defect in strategic planning. Based on the results of the research, the researcher recommends the necessity of the participation of employees in universities in preparing the university's strategic plan and giving incentive rewards to encourage and support them; The research also recommends providing an organizational environment that helps innovation and creativity for employees and reflects positively on developing and improving their performance.

Keywords: Planning, Performance, Methodology, Concept, Strategic.

1. المقدمة:

يعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي لاقت انتشاراً في السنوات الأخيرة، فهو تحسب واستعداد لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أن التخطيط أحد المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقة تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى، التي تساهم بالارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمنظمة كالجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية والأداء المتوازن وغيرها، ولقد بدأ التخطيط الاستراتيجي أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات والتخطيط قصير المدى، ثم عزز لاحقاً مع تطور الأعمال والظروف المحيطة إلى التخطيط متوسط المدى وطويل المدى، وتحاول أغلب المنظمات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل وفي ظل المنافسة أصبحت المنظمات تبحث عن ميزة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى، ويجب أن تعمل المنظمات بكل طاقاتها وتشغل مواردها المتاحة لكي تحقق الهدف المنشود، ويعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل فهو سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل وأخيراً لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن (تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات وتوفير الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة) فهو عملية مستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة.

1.1. مشكلة البحث:

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، ومواكبة المجتمعات المتقدمة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة، لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:
كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في عمليات تحسين الأداء للمنظمات المختلفة؟

2.1. فروض البحث:

الفرض الأول: هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء؟

الفرض الثاني: توجد علاقة موجبة دالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)، (التوجهات الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية) وأبعاد تحسين الأداء (المتغير التابع)، (القيادة، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات الداخلية)

3.1. أهداف البحث:

- بيان مدى الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات كلما ساعد ذلك في أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية.
- تحديد طبيعة الأدوار التي يتبناها التخطيط الاستراتيجي.
- فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المنظمات.
- الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي.
- معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين.
- تحليل جوانب تأثير البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

الهدف العام من اختيار موضوع مشروع البحث:

1. الرغبة في التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية.
2. تنمية وإثراء معلوماتنا في ميدان التخطيط الاستراتيجي.
3. الحدثة النسبية لمواضيع تحسين الأداء في المنظمات.

4.1. أهمية البحث:

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة، وربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع تغيرات المحيط الخارجي وتعقيده، وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاحها، كما أن بقاء ونمو المنظمة مرتبط إلى حد كبير، بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في أدارتها، رغم خصوصياتها وإمكانياتها المحدودة والتي تعيقها في أغلب الأحيان، وهو ما تم الوقوف عليه من خلال دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء.

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- توضيح مفهوم وأهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي.
- الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للمنظمات من خلال مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين.
- دور التخطيط الاستراتيجي في عملية تحسين أداء المنظمات ومساعدتها على تحقيق أهدافها المستقبلية.
- توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين.
- مساعدة المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية وكذلك معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها.
- تبرز أهمية البحث في بيان أثر تحسين الأداء على المنظمات.

5.1. منهج البحث:

اعتمد في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث، وسوف يتم استخدام برنامج spss لتحليل ومعالجة البيانات كأداة لتحليل إجابات أفراد العينة.

6.1. مصادر البيانات:

مصادر أولية: توزيع الاستبانات

مصادر ثانوية: تتضمن البحوث المنشورة والكتب الجامعية والرسائل العلمية وبعض مواقع الإنترنت.

2. الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة وجد أن معظم الدراسات تتمحور حول التخطيط الاستراتيجي ومدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمنظمات وأهمية التخطيط الاستراتيجي في شركة تقنية المعلومات، كيف يحقق ميزة تنافسية، وأيضاً دور التخطيط الاستراتيجي في عملية التعليم والتدريب وزيادة فعالية الأداء للمؤسسات.

دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص".

توضح الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة. واستنتجت الدراسة انخفاض مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعلوية وارتفاع نسبة المدراء الذين يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعلوية، ووضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص وعدم استفادة منظمات الأعمال من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذلك ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وانخفاض موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام من الأسباب التي تعيق تبني خطة استراتيجية (أبو زيد، 2003)

التعليق على الدراسة السابقة: ركزت الدراسة على تسليط الضوء واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على منظمات القطاع الخاص أكثر من منظمات القطاع العام وأيضاً أظهرت معوقات تطبيق خطة استراتيجية للموارد البشرية؛ عدم استفادة المنظمات بالقطاعين من وجود الحاسب الآلي في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

دراسة أمل الأمين (2011). بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية".

توضح معرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية وأثر انخفاض كفاية وفعالية الأداء الناتجة عن عدم الاستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الاستراتيجي والخصخصة الغير مدروسة أدت إلى صعوبة في إرساء استراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها الشركة. (أمل الأمين، 2011)

التعليق على الدراسة السابقة: إن عدم الاستقرار الإداري يعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية السودانية، وأن الخصخصة الغير مدروسة من الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تطبيق استراتيجية طويلة المدى.

ضرورة الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة والعملاء والاهتمام بالشكاوى للنهوض بالشركة ومدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص والتحديات بالبيئة الخارجية.

دراسة التميمي (2016) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية"

تشير الدراسة إلى مدى معرفة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بمناهج التعليم والتدريب، وتحديد العوائق والتحديات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية التعليمية والتدريبية. (التميمي، 2016)

التعليق على الدراسة السابقة: يساهم التخطيط الاستراتيجي في صياغة واضحة للرؤية والرسالة وأهداف التعليم والتدريب، وكذلك في تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية، وأيضاً أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تطوير التعليم والتدريب.

دراسة مرزوقة (2014) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن"

عن أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة بكل أبعاده (الرؤية والرسالة والأهداف والوقت) في تحسين أداء العاملين بالجامعات الخاصة في الأردن. (مرزوقة، 2014)

التعليق على الدراسة السابقة: ضرورة اهتمام الجامعات بالحوافز المادية والمعنوية التي تساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وأهمية إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين بالجامعات سواء إداريين أو أكاديميين وكذلك يفضل مشاركة العاملين بوضع الخطة الاستراتيجية لضمان نجاحها.

دراسة (أحمد السعيد) مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان

تحدثت الدراسة عن خصائص ومعايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركة تقنية المعلومات وتكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي. (أحمد السعيد، د.ت)

التعليق على الدراسة السابقة: تقارب نسبي بين الرقابة على الأنشطة والمركزية واتخاذ القرار؛ أهمية التخطيط الاستراتيجي لأعمال شركات تقنية المعلومات ودوره في فعالية الأداء المؤسسي.

خلاصة:

يعتبر التخطيط أحد المفاهيم الإدارية المهمة في العصر الحديث لما لها من انعكاس كبير على الأداء وتحسينه وتطويره فهو يضمن استمرار عمل المنظمات واستقرارها ومن أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

ومن خلال البحث قدمت الباحثة في الفصل الأول مبحثين يحتوى المبحث الأول الإطار المنهجي ويتمثل في المقدمة ومشكلة البحث (كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات)، أهمية البحث (مفهومه ودوره وأثره على العاملين وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية) وكذلك أهداف البحث وتحديد الهدف العام من موضوع البحث حيث أنه يمكننا التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي وتنمية وإثراء معلوماتنا من خلال موضع البحث، وتم تحديد منهج البحث المنهج الوصفي التحليلي وتحديد مصادر البيانات التي استخدمتها الباحثة لإجراء البحث واستعرضت أهم الدراسات السابقة عن التخطيط الاستراتيجي ودوره في القطاعين وأثره على الميزة التنافسية وفي التطوير والتدريب وتحسين أداء العاملين في الجامعات وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء والتعقيب عليها.

3. الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو: "العملية التي تحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد للبلوغ للغايات" (نعمة الخفاجي، 2004).

كما عرف 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" (خالد، 2009).

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والمواضيع الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها وفق الانتماء والاقتناع لأي من مدارس التخطيط الاستراتيجية الفكرية" (البيشي، 1431هـ).

ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادة على افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي (السعيد، 2011):

- إعادة تنظيم المستوى الذي تتكون عليه المنظمة.
- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المؤسسة بعد إعادة تنظيمها.
- مراجعة مهام وأعمال المؤسسة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة.
- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية.
- تدعيم الاتجاه التسويقي للشركة.
- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.

أهمية التخطيط الاستراتيجي (السكرانة، 2010):

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطورات بالاعتماد على القدرات الفردية للعاملين لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية للأفراد كبيرة، ولا يمكن تغطيتها إلا من خلال عمل جماعي. والعمل الجماعي لا يؤدي ثماره دون تخطيط استراتيجي يرسم اتجاهات التغيير اللازم للأفراد والمؤسسات بطريقة سليمة (البيشي، 1431هـ).

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية.
- تدعيم المركز التنافسي.
- القدرة على إحداث التغيير.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

أنماط التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الدفاعي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية.

التخطيط الريادي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة.

التخطيط التحليلي: يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات.

نماذج التخطيط الاستراتيجي: (نموذج جامعة الملك عبد العزيز 2007)

المرحلة الأولى: مرحلة المستقبل المنشود، وتشمل تحديد كل من: المعنيين، القضايا الاستراتيجية، علاقات الشراكة، الهدف العام، المؤشرات الحرجة للنجاح: وضع الأهداف، الوحدات الاستراتيجية، مجالات العمل، والمنظور الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: مرحلة الفجوة، وتشمل تحليل البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، واختيار الاستراتيجيات.

المرحلة الثالثة: مرحلة الوضع الراهن، وتشمل تحليل الإنجازات التي تحققت وأثرها على المؤشرات الحرجة للنجاح، تحليل المعوقات، الوقوف على الوضع الراهن، تحديد كل من: الأطراف التي ساهمت في رسم الوضع الراهن والمنحى العام، ونمط التغيير المرغوب (البيشي، 1431هـ).

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية (المغربي، 1999).

بعض المزايا التي تعود على الشركات من إجراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية.
- تدعيم المركز التنافسي
- القدرة على إحداث التغيير
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات (حمدان، 2009):

- عدم رغبة مديري المنظمات أو تردهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات.
- ضعف الميزانية وموارد المنظمة.
- الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائما، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار.
- النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
- تجاهل ثقافة المنظمة.
- عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة.
- الافتقار للتنظيم الداعم للخطة والمنفذ لها والتماشي مع طبيعة الخيارات الواردة فيها.

المبحث الثاني: تحسين الأداء

مفهوم الأداء:

"العمليات التي تتضمن إتياع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة" (خلف، 2009).

كما يعرف "المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" (عبد المحسن، 1998).

"إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية" (عايش، 2008).

"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستثمارها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (المحاسنة، 2013).

مفهوم تحسين الأداء

أن سمة الاقتصاد الحالي أصبح في قلب المستمر وظهرت أمور غير متوقعة، وأن التحديات والصعوبات الآن أكثر بكثير مما كانت عليه بالسابق، وأصبح النجاح يتطلب الكثير من العمل وإلى المهارات الإبداعية التي يتم استخدام كل العناصر المتاحة الاستخدام الأمثل لتحقيق الاستفادة القصوى والمنافسة القوية.

أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتج من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على المؤسسة بمدى نجاحها على قدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم.

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، لأنه الحل المنطقي والمطلوب البدء من الأساس والبناء عليه.

إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق الاحتياجات وتوقعات الزبون.
- تشجيع مشاركة العاملين وإزالة الحواجز والعوائق
- التركيز على النظام والعمليات
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

متطلبات تحسين الأداء:

- دعم الإدارة العليا
- أن تكون عملية تحسين الأداء متوافقة مع أهداف المؤسسة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- أن تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- قابلة للتنفيذ.
- تعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة.
- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.

أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء وهي البعد الاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي والبيئي، كما يلي:

1. **البعد الاقتصادي:** يتم من خلاله إشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين ويقاس بالاستعانة بالقوائم المالية.
2. **البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها، ويتعلق هذا القياس مباشرة بالهيكلية التنظيمية.
3. **البعد الاجتماعي:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم.
4. **البعد البيئي:** يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

فوائد تحسين الأداء

تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة أمور أهمها:

- حسن استغلال الموارد المتاحة، والاستفادة منها بالطريقة المثلى وبالطاقة القصوى للحصول على أفضل النتائج الممكنة.
- العنصر البشري يمكن اعتباره استثمار بحسن توجيهه وحسن استخدامه يؤدي إلى أرباح مادية كبيرة.
- يؤدي تحسين الأداء كما نريده بالمفهوم الشامل ابتداءً من اختيار وتعيين الموظفين والوصف الوظيفي الملائم الذي على أساسه يتم الاختيار، يؤدي هذا إلى توفير في التكلفة المادية على الشركة أو المؤسسة في حسن اختيار موظفيها.
- صقل وتجديد مهارات العاملين الحاليين، وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة التي يعملون فيها، فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها والاستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.
- يعمل تحسين الأداء على إكساب الموظفين والعاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.
- إعطاء الفرص للأشخاص الذين لم يحالفهم الحظ في إكمال تعليمهم الجامعي أو المتوسط ولكن بالتحاقهم بعدة دورات تدريبية تؤدي إلى اكتسابهم مهارات كبيرة.
- تحسين الأداء يعمل على جعل الشركة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على الشركة أو المؤسسة وأدائها وربحياتها.
- تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل مما يقلل من التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل.
- تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهدور والمبدول في نشاطات غير إنتاجية.
- تحسين وتطوير الأداء هو استثمار في الرأسمال البشري الذي لا يقل أهمية عن المال وغيره من الموارد.
- تساعد في معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها.
- تساعد في تصميم وتطوير الخطط الاستراتيجية القائمة.
- تساعد في رسم خط واضح للمؤسسة (خارطة للطريق road map)
- تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى في العمل.

خطوات تحسين الأداء

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم اختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها بتحليل الأداء، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي/ الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف أو على الأقل محاولة إغلاق هذه الفجوة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي. وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

يجب أن نبدأ عند تحليل أي مشكلة من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونتعرف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أو وسائل التدخل.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة/مبالغ فيها.

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز.

- ضعف في دعم المؤسسة ومساندتها.

- ضعف في المعرفة والمهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما يكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة.

تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة. عادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير ونتائج مهمة في المؤسسة. لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات. وينتج معلومات جديدة عن عملية التقييم هذه تفيد في عملية التحليل الدائم والمستمر للأداء.

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظاما للمتابعة نحاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية وحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

أن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء يجب أن يكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل، لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبالتالي نحصل على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد يجب أن تكون هذه العملية مستمرة.

المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء

أن الدافع الرئيسي من تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات هو تحسين أدائها والتخلص من الجوانب الروتينية في العمل الإداري وتقديم خدمات بمستوى عالي للعملاء، أن وجود التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة في جميع المنظمات لمواكبة التغيرات السريعة وتطوير وتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية، واتفقت البحوث في مجال الإدارة على أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، واعتبرت أن تحسين الأداء من صميم عمل الإدارة الاستراتيجية.

يمكن اختصار مساهمات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من خلال:

- الأهداف الاستراتيجية والخطط والسياسات التي تتوافق مع فكر المنظمة.
 - تحديد أولويات الأهداف ثم التوجيه السليم للموارد ورفع مستوى الأداء.
 - تطوير أداء الأفراد من القيادات الإدارية الوسطى.
- لا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمة إنما يساعد في عملية تطوير التنظيم الإداري للمنظمة وفي تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة وأيضاً يساعد في التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات (حسين، 2008).

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال تطوير وتحسين المنظمة إلى ما يلي:

- يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها من خلال تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة.
- يدعم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
- تحديد مجالات وسبل تطوير وتحسين عناصر بيئة العمل في المنظمة.
- توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها.
- تدعيم مقومات بقاء ونمو واستمرار المنظمة.

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال تطوير التنظيم الإداري للمنظمة إلى ما يلي:

- توفير المناخ التنظيمي لتوليد الأفكار الابتكارية.
- توفير فرص التحسين التنظيمي والإداري وفرص التعليم.
- يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة من خلال تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف.
- تسهيل الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية.

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال تدعيم وتطوير الموارد البشرية إلى ما يلي:

- تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.
- تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة.
- تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين بالمنظمة.
- تدريب وتعليم أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحليل البدائل واتخاذ القرارات.
- تعميق المعرفة لدى أعضاء المنظمة بظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط برامج الأعمال.
- ضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح.

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات إلى ما يلي:

- يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة.
- يوفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية.
- وجود نظام تحذيري للتنبؤ بأي مؤشرات أو دلالات أو أزمات.
- يوفر مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لمواجهة أي تغيرات مستقبلاً.
- يوفر آليات معروفة تساعد المنظمة الخروج من التأثيرات السلبية واسترداد عافيتها وقوتها.

4. منهجية البحث:

1.1.4 منهج البحث:

اعتمد في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث، وسوف يتم استخدام برنامج spss لتحليل ومعالجة البيانات كأداة لتحليل إجابات أفراد العينة.

2.4 مجتمع البحث:

اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات السعودية ذكور وإناث بمختلف الخصائص الاجتماعية الديموغرافية والمهنية والتي تتكون من (النوع، المؤهل، طبيعة العمل، الخبرة) وإعداد تصورات لمستويات تطبيق (التخطيط الاستراتيجي، تحسين الأداء، أبعاد التخطيط الاستراتيجي) ومدى استجابة الأفراد لتحليل (البيئة الداخلية والخارجية، للقيادة، الموارد البشرية، للشراكة والموارد، للعمليات الداخلية).

3.4 عينة البحث:

يشمل عينة البحث على العاملين بالقطاع التعليم (الجامعات السعودية) من إداريين وأعضاء هيئة التدريس وعددهم (41).

4.4. أداة البحث:

استخدمت الباحثة "الاستبانة" أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي.

صدق أداة البحث:

تم تطبيق البحث على العاملين بالقطاع التعليم (الجامعات السعودية) من إداريين وأعضاء هيئة التدريس وذلك بعد التأكد من الصدق البنائي، وثبات أداة البحث وتحليل استبانة 41 فرداً من الجامعات عبر إدخال البيانات بالحاسب الآلي لتحليل بياناتها باستخدام برنامج SPSS

جدول (1): معامل الارتباط بيرسون

| Pearson Correlation | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| أبعاد التخطيط الاستراتيجي | | | أبعاد تحسين الأداء |
| المحاور | التوجهات الاستراتيجية | تحليل البيئة الداخلية | |
| القيادة | .797** | .809** | |
| الموارد البشرية | .749** | .798** | |
| الشراكة والموارد | .632** | .778** | |
| العمليات الداخلية | .727** | .717** | |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أنه معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد تحسين الأداء طردية موجبة وقوية.

ثبات أداة البحث:

استخدمت معادلة (ألفا كرو نباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث حيث طبقت المعادلة على عينة (21) مفردة مسحوبة عشوائياً من استجابات أفراد عينة البحث. يوضح الجدول ثبات محاور البحث:

جدول (2): تحليل ثبات أداة البحث

| الثبات | محاور أداة البحث |
|--------|-----------------------|
| .969 | التوجهات الاستراتيجية |
| .947 | تحليل البيئة الداخلية |
| .938 | تحليل البيئة الخارجية |
| .955 | القيادة |
| .977 | الموارد البشرية |
| .940 | الشراكة والموارد |
| .947 | العمليات الداخلية |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق يتضح لنا أن معاملات ثبات ارتباط (ألفا كرو نباخ) حيث تراوحت بين (.938) لمحور تحليل البيئة الخارجية و (.969) لمحور التوجهات الاستراتيجية وهي موجبة ومرتفعة ويدل على ثبات الاستبانة.

5.4. الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

المتوسط الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية أكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد على تحليل ووصف استجابات أفراد العينة.

الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد على إيجاد الوسط الحسابي.

معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغير (y, x) ويقاس قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقترابه من الواحد صحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون قيمته سالبة.

معامل كرو نباخ ألفا: يستخدم لقياس الاتساق الداخلي وهو معامل لقياس مدى صدق وثبات الاستبانة.

تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا: يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

تحليل الانحدار: وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

5. عرض النتائج وتحليلها

1.5. الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

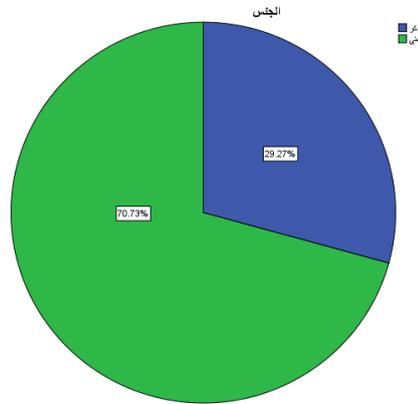
اشتملت عينة البحث على مجموعة من الخصائص الاجتماعية الديموغرافية والمهنية (النوع، والمؤهل العلمي، طبيعة العمل، الخبرة) ويمكن عرض ذلك الخصائص إحصائياً على النحو المبين بالجدول التالي:

جدول رقم (1): الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة البحث

| النسبة المئوية | التكرارات | الخصائص العينة |
|----------------|-----------|----------------|
| 29.3 | 12 | ذكر |
| 70.7 | 29 | أنثى |
| 100 | 41 | المجموع |

من خلال الجدول السابق يتضح أن توزيع عينة البحث وفقاً للنوع من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة أفراد العينة من الإناث 70.7% أعلى من نسبة أفراد العينة من الذكور 29.3%.

شكل (1): توزيع عينة البحث حسب الجنس



المصدر: التحليل الإحصائي spss

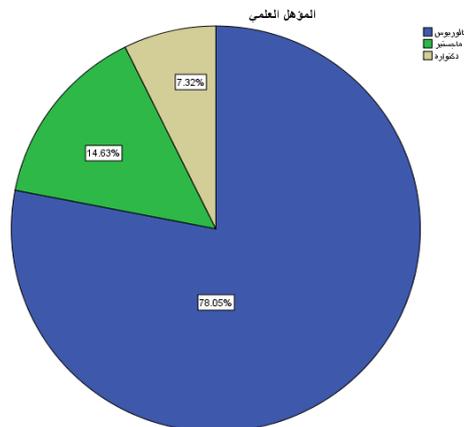
- توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

جدول (2) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المؤهل العلمي | خصائص العينة |
|----------------|-----------|---------------|---------------|
| 78.05 | 32 | بكالوريوس | المؤهل العلمي |
| 14.6 | 6 | ماجستير | |
| 7.3 | 3 | دكتوراه | |
| 100 | 41 | | المجموع |

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على البكالوريوس بلغت 78% وهي أعلى من نسبة الحاصلين على الماجستير 14.6% وأقل نسبة الحاصلين على الدكتوراه حيث بلغت النسبة 7.3%.

شكل (2): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي



المصدر: التحليل الإحصائي spss

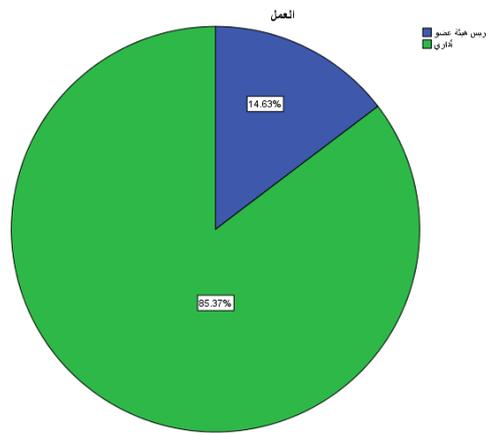
نلاحظ من خلال الرسم البياني نسبة الأفراد المشاركين بالاستبيان الحاصلين على بكالوريوس 78.05% وهي تشكل أعلى نسبة يليها نسبة المشاركين من الحاصلين على ماجستير 14.63% وأقل نسبة من الحاصلين على الدكتوراه 7.32%.
- توزيع عينة البحث وفقاً لطبيعة العمل:

جدول (3) توزيع عينة البحث حسب طبيعة العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | خصائص العينة |
|----------------|-----------|----------------|
| 14.6 | 6 | عضو هيئة تدريس |
| 85.4 | 35 | إداري |
| 100 | 41 | المجموع |

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة من إداريين 85.4% أعلى من نسبة أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت 14.6%.

شكل (3): توزيع عينة البحث حسب طبيعة العمل



المصدر: التحليل الإحصائي spss

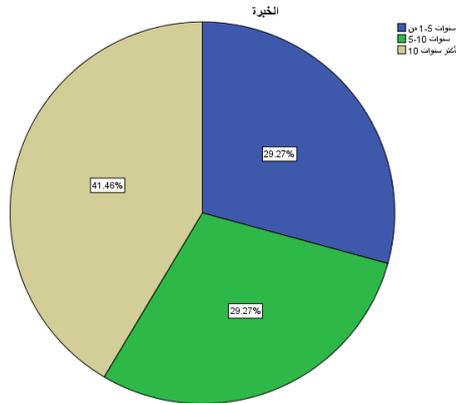
نلاحظ من خلال الرسم البياني نسبة الأفراد المشاركين بالاستبيان من الإداريين 85.37% وهي تشكل أعلى نسبة يليها نسبة المشاركين من أعضاء هيئة التدريس 14.63%.
- توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول (3) توزيع عينة البحث حسب الخبرة

| النسبة المئوية | التكرارات | خصائص العينة |
|----------------|-----------|----------------|
| 29.3 | 12 | من 1-5 سنوات |
| 29.3 | 12 | 5-10 سنوات |
| 41.5 | 17 | 10 سنوات فأكثر |
| 100 | 41 | المجموع |

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة التي لديهم نسبة مرتفعة عدد 10 سنوات فأكثر بنسبة 41.5% وتتساوي نسبة من لديهم سنوات خبرة من 1-5 سنوات مع 5-10 سنوات 29.3%.

شكل (4): توزيع عينة البحث حسب الخبرة



المصدر: التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن نسبة الأفراد المشاركين بالاستبيان من الذين لديهم خبرة مدتها من 10 سنوات فأكثر 41.46% وهي تشكل أعلى نسبة يليها تتساوى نسبة المشاركين من لديهم خبرة من 5-10 سنوات و 1-5 سنوات 29.27% وهي الأقل. للوصول إلى تصورات العينة للتخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء ودرجة تطبيقها على المنظمات (الجامعات) فقد تم الاعتماد على أسلوب المقاييس التجميعية cumulative scales وذلك من خلال استخراج قيمة المؤشر العام للتخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقيم أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي (التوجهات الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية) وكذلك أبعاد تحسين الأداء وهي (القيادة والموارد البشرية والعمليات الداخلية) وتم تناولها باستبيان وجاءت النتائج النحو التالي:

جدول رقم (5): تصورات العينة لمستويات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

| الترتيب | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد تطبيق التخطيط الاستراتيجي |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|---|
| 1 | 58.68% | 1.01206 | 3.8223 | التوجهات الاستراتيجية |
| 3 | 39.38% | .86195 | 3.6481 | تحليل البيئة الداخلية |
| 2 | 48.63% | .94544 | 3.6551 | تحليل البيئة الخارجية |
| | 48.89% | 2.81945 | 11.1255 | المؤشر العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق جاء في الترتيب الأول التوجهات الاستراتيجية بنسبة مئوية 58.68% ومتوسط (3.82) وانحراف معياري (1.01206). وفي الترتيب الثاني تحليل البيئة الخارجية بنسبة مئوية 48.63% ومتوسط (3.65) وانحراف معياري (0.94544). وفي الترتيب الثالث تحليل البيئة الداخلية بنسبة مئوية 39.38% ومتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.86195). تشير النتائج السابقة لتطبيق مستوى التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات بلغ المؤشر العام 48.89% كانت أبرز الجوانب التي ظهرت من وجهة نظر العينة هو وجود توجهات استراتيجية لدى الجامعات للعمل على تطوير وتحسين أدائها ولديها تطلعات نحو

مستقبل أفضل وأما فيما يتعلق تحليل البيئة الداخلية الذي يعتبر أقل جانب من جوانب التخطيط الاستراتيجي والذي يتجسد في تشجيع الجامعة للقيادات ومدى توافر قواعد بيانات ومعلومات لإعداد الخطط الاستراتيجية وأيضاً مدى حرص الجامعة على توفير التجهيزات والتقنيات الحديثة واهتمام الجامعة بمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي وإمكانية توفير البرامج التدريبية للعاملين لتطوير وتحسين مستويات أدائهم.

جدول رقم (6): تصورات العينة لمستويات تطبيق تحسين الأداء

| أبعاد تطبيق التخطيط تحسين الأداء | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الترتيب |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| القيادة | 3.7409 | .94554 | 50.08% | 1 |
| الموارد البشرية | 3.5679 | 1.05583 | 41.47% | 2 |
| الشراكة والموارد | 3.5951 | .94073 | 38.59% | 4 |
| العمليات الداخلية | 3.6195 | .91848 | 38.62% | 3 |
| المؤشر العام لتطبيق تحسين الأداء | 14.5234 | 3.86058 | 42.19% | |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق جاء في الترتيب الأول القيادة بنسبة مئوية 50.08% ومتوسط (3.74) وانحراف معياري (.94554). وفي الترتيب الثاني الموارد البشرية بنسبة مئوية 41.47% ومتوسط (3.56) وانحراف معياري (1.05583) وفي الترتيب الثالث العمليات الداخلية بنسبة مئوية 38.62% ومتوسط (3.61) وانحراف معياري (.91848) وفي الأخير الترتيب الرابع الشراكة والموارد بنسبة مئوية 38.59% ومتوسط (3.59) وانحراف معياري (.94073).

تشير النتائج السابقة لتطبيق مستوى تحسين الأداء داخل الجامعات بلغ المؤشر العام 42.19% كانت أبرز الجوانب التي ظهرت من وجهة نظر العينة هو الجانب الخاص بالقيادة والذي يتجسد في وجود قيادة فعالة قادرة تطوير وتحسين أداء العاملين، تطوير أنظمة العمل وتشجيع روح الفريق والتعاون بالعمل وتقدير جهود المتميزين وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع، وأقل جوانب الأداء هو الشراكة والموارد إذ لا بد للجامعات من وضع برامج واضحة لترشيد النفقات وتكون هناك صيانة فعالة ودورية على ممتلكات الجامعة ومرافقها بما أنها الأقل نسبة في تطبيق تحسين الأداء.

النسب المئوية لمستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

جدول (7): مدى استجابة أفراد العينة للتوجهات الاستراتيجية

| المحور الأول: التوجهات الاستراتيجية | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|---------|---------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|-------------------------------------|
| مدى الموافقة | | | | | | | | | | |
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | المجموع | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | المقياس | العبارة |
| 4 | 1.06725 | 3.75 | | 2.4 | 14.6 | 12.2 | 46.3 | 24.4 | النسبة | للجامعة خطط استراتيجية واضحة ومعلنة |
| | | | | 1 | 6 | 5 | 19 | 10 | التكرار | |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---------|------|----|------|------|------|------|---------|--|---|
| 3 | 1.17286 | 3.78 | 41 | 4.9 | 12.2 | 14.6 | 36.6 | 31.7 | النسبة | للجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة |
| | | | | 2 | 5 | 6 | 15 | 13 | التكرار | |
| 1 | 1.08369 | 3.97 | | 12.2 | 22 | 22 | 43.9 | النسبة | لدى الجامعة (رسالة/ مهمة) واضحة ومعلنة | |
| | | | | 5 | 9 | 9 | 18 | التكرار | | |
| 3 | 1.12943 | 3.78 | | 2.4 | 14.6 | 17.1 | 34.1 | 31.7 | النسبة | تلتزم الجامعة بتطبيق القيم المؤسسية مثل: (قيم الشفافية، المساءلة، الالتزام) |
| | | | | 1 | 6 | 7 | 14 | 13 | التكرار | |
| 2 | 1.02944 | 3.87 | | 2.4 | 4.9 | 29.3 | 29.3 | 34.1 | النسبة | تعمل الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها بشكل فعال. |
| | | | | 1 | 2 | 12 | 12 | 14 | التكرار | |
| 2 | 1.14445 | 3.87 | | 4.9 | 7.3 | 19.5 | 31.7 | 36.6 | النسبة | لدينا بالجامعة أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة ويتم الالتزام بها. |
| | | | | 2 | 3 | 8 | 13 | 15 | التكرار | |
| 5 | 1.14551 | 3.70 | | 2.4 | 14.6 | 24.4 | 26.8 | 31.7 | النسبة | يشارك في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة جميع الأطراف المعنية بتحقيقها. |
| | | | | 1 | 6 | 10 | 11 | 13 | التكرار | |
| 3.81 | | | | | | | | | | |
| متوسط المحور الأول | | | | | | | | | | |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تشير النتائج الواردة بالجدول (7): (التوجهات الاستراتيجية) إلى أنه أعلى متوسط (3.97) عبارة لدى الجامعة (رسالة/ مهمة) واضحة ومعلنة ثم تليها العبارتين تعمل الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها بشكل فعال ولدينا بالجامعة أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة ويتم الالتزام بها وأقل متوسط (3.70) العبارة هي يشارك في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة جميع الأطراف المعنية بتحقيقها.

الترتيب الأول لدى الجامعة (رسالة/ مهمة) واضحة ومعلنة بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (1.08369).
الترتيب الثاني تعمل الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها بشكل فعال بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (1.02944) ولدى الجامعة أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة ويتم الالتزام بها بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (1.14445).
الترتيب الثالث تلتزم الجامعة بتطبيق القيم المؤسسية مثل: (قيم الشفافية، المساءلة، الالتزام) بمتوسط (3.78) وانحراف معياري (1.12943) وللجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة بمتوسط (3.78) وانحراف معياري (1.17286).

الترتيب الرابع للجامعة خطط استراتيجية واضحة ومعلنة بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (1.06725).
الترتيب الخامس يشارك في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة جميع الأطراف المعنية بتحقيقها متوسط (3.70) وانحراف معياري (1.14551).
متوسط المحور الأول (التوجهات الاستراتيجية) على حسب مقياس ليكرت الخماسي 3.81 تعبر عن موافق.

جدول (8): مدى استجابة أفراد العينة لتحليل البيئة الداخلية

| المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|---------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|--|
| مدى الموافقة | | | | | | | | | | |
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | المجموع | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | المقياس | العبارة |
| 4 | 1.11912 | 3.56 | | 7.3 | 7.3 | 26.8 | 39 | 19.5 | النسبة | تشجع الجامعة القيادات والعاملين على المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية |
| | | | | 3 | 3 | 11 | 16 | 8 | التكرار | |
| 4 | 1.04997 | 3.56 | | 4.9 | 9.8 | 26.8 | 41.5 | 17.1 | النسبة | لدى العاملين قناعة كبيرة بأهمية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | 2 | 4 | 11 | 17 | 7 | التكرار | |
| 2 | .84968 | 3.68 | | 2.4 | 4.9 | 26.8 | 53.7 | 12.2 | النسبة | يتوافر لدى الجامعة قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية |
| | | | | 1 | 2 | 11 | 22 | 5 | التكرار | |
| 3 | .99388 | 3.63 | 41 | | 17.1 | 22 | 41.5 | 19.5 | النسبة | تحرص الجامعة على توفير التجهيزات والتقنيات الحديثة لخدمة المتعاملين معها |
| | | | | | 7 | 9 | 17 | 8 | التكرار | |
| 1 | 1.00608 | 3.70 | | 2.4 | 9.8 | 24.4 | 41.5 | 22 | النسبة | بالجامعة أدلة توضح مهام واختصاصات كل قطاع |
| | | | | 1 | 4 | 10 | 17 | 9 | التكرار | |
| 1 | 1.03063 | 3.70 | | 4.9 | 4.9 | 26.8 | 41.5 | 22 | النسبة | تهتم الجامعة بمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية |
| | | | | 2 | 2 | 11 | 17 | 9 | التكرار | |

| | | | | | | | | | | |
|-------------|---------|------|--|-----|------|------|------|------|---------|--|
| 2 | 1.05922 | 3.68 | | 2.4 | 12.2 | 24.4 | 36.6 | 24.4 | النسبة | تحرص الجامعة على التخطيط الجيد للاحتياجات التدريبية للعاملين |
| | | | | 1 | 5 | 10 | 15 | 10 | التكرار | |
| 3.64 | | | | | | | | | | متوسط المحور الثاني |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تشير النتائج الواردة بالجدول (8) (تحليل البيئة الداخلية) إلى أنه أعلى متوسط (3.70) عبارة بالجامعة أدلة توضح مهام واختصاصات كل قطاع ثم تليها العبارتين تهتم الجامعة بمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية وأقل متوسط (3.56) العبارتين هي تشجع الجامعة القيادات والعاملين على المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية ولدى العاملين قناعة كبيرة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

الترتيب الأول بالجامعة أدلة توضح مهام واختصاصات كل قطاع بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (1.00608) وتهتم الجامعة بمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (1.03063) الترتيب الثاني يتوافر لدى الجامعة قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية بمتوسط (3.68) وانحراف معياري (0.84968). وتحرص الجامعة على التخطيط الجيد للاحتياجات التدريبية للعاملين بمتوسط (3.68) وانحراف معياري (1.05922).

الترتيب الثالث تحرص الجامعة على توفير التجهيزات والتقنيات الحديثة لخدمة المتعاملين معها بمتوسط (3.63) وانحراف معياري (0.99388).

الترتيب الرابع تشجع الجامعة القيادات والعاملين على المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (1.11912) ولدى العاملين قناعة كبيرة بأهمية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (1.04997). متوسط المحور الثاني (تحليل البيئة الداخلية) على حسب مقياس ليكرت الخماسي 3.64 تعبر عن موافق.

جدول (9): مدى استجابة أفراد العينة لتحليل البيئة الخارجية

| المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|---------|---------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|--|
| مدى الموافقة | | | | | | | | | | |
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | المجموع | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | المقياس | العبارة |
| 1 | 1.08144 | 3.92 | | 4.9 | 2.4 | 24.4 | 31.7 | 36.6 | النسبة | لدى الجامعة الكفاءات البشرية المؤهلة لإعداد الخطط الاستراتيجية |
| | | | | 2 | 1 | 10 | 13 | 15 | التكرار | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---------|------|----|-----|-----|------|------|------|---------|---|
| 3 | 1.18836 | 3.70 | 41 | 9.8 | 4.9 | 14.6 | 46.3 | 24.4 | النسبة | تتوافر للعاملين قنوات للاتصال المباشر مع جميع المستويات الإدارية لنقل مقترحاتهم وأفكارهم |
| | | | | 4 | 2 | 6 | 19 | 10 | التكرار | |
| 5 | 1.14124 | 3.56 | | 7.3 | 4.9 | 36.6 | 26.8 | 24.4 | النسبة | بالجامعة بطاقات وصف وظيفي لجميع الوظائف ويتم تحديثها بصفة دورية. |
| | | | | 3 | 2 | 15 | 11 | 10 | التكرار | |
| 7 | 1.09767 | 3.46 | | 7.3 | 4.9 | 41.5 | 26.8 | 19.5 | النسبة | تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (معدلات البطالة، التضخم، ... الخ) |
| | | | | 3 | 2 | 17 | 11 | 8 | التكرار | |
| 6 | 1.09822 | 3.48 | | 4.9 | 9.8 | 39 | 24.4 | 22 | النسبة | تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات الاجتماعية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (معدل النمو السكاني، اتجاهات العمل... الخ) |
| | | | | 2 | 4 | 16 | 10 | 9 | التكرار | |
| 2 | 1.01933 | 3.75 | | 4.9 | 2.4 | 29.3 | 39 | 24.4 | النسبة | تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (تطور وسائل الاتصالات، أنظمة المعلومات... الخ) |
| | | | | 2 | 1 | 12 | 16 | 10 | التكرار | |

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---------|------|--|--|-----|-----|------|----|------|---------|---|
| 4 | 1.12781 | 3.68 | | | 7.3 | 4.9 | 24.4 | 39 | 24.4 | النسبة | تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات التعليمية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (درجة التقدم العلمي والتعليمي،... الخ) |
| | | | | | 3 | 2 | 10 | 16 | 10 | التكرار | متوسط المحور الثالث |
| 3.65 | | | | | | | | | | | |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تشير النتائج الواردة بالجدول (9): (تحليل البيئة الخارجية) إلى أنه أعلى متوسط (3.92) عبارة بالجامعة لدى الجامعة الكفاءات البشرية المؤهلة لإعداد الخطط الاستراتيجية وأقل متوسط (3.46) العبارة هي تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (معدلات البطالة، التضخم، الخ).
الترتيب الأول لدى الجامعة الكفاءات البشرية المؤهلة لإعداد الخطط الاستراتيجية بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (1.08144)

الترتيب الثاني تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (تطور وسائل الاتصالات، أنظمة المعلومات... الخ) بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (1.01933)
الترتيب الثالث تتوافر للعاملين قنوات للاتصال المباشر مع جميع المستويات الإدارية لنقل مقترحاتهم وأفكارهم بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (1.18836)

الترتيب الرابع تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات التعليمية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (درجة التقدم العلمي والتعليمي،... الخ) بمتوسط (3.68) وانحراف معياري (1.12781)
الترتيب الخامس بالجامعة بطاقات وصف وظيفي لجميع الوظائف ويتم تحديثها بصفة دورية بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (1.14124)

الترتيب السادس تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات الاجتماعية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (معدل النمو السكاني، اتجاهات العمل... الخ) بمتوسط (3.48) وانحراف معياري (1.09822)
الترتيب السابع تهتم الجامعة بتحليل المتغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على أعمالها مثل (معدلات البطالة، التضخم، الخ) بمتوسط (3.46) وانحراف معياري (1.09767)

متوسط المحور الثالث (تحليل البيئة الخارجية) على حسب مقياس ليكرت الخماسي 3.65 تعبر عن موافق.

النسب المئوية لمستوى تطبيق أبعاد تحسين الأداء:

جدول (10): مدى استجابة أفراد العينة للقيادة

| المحور الرابع: القيادة | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------------|---------|---------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|--|---|
| مدى الموافقة | | | | | | | | | | العبارة |
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | المجموع | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | المقياس | |
| 2 | .96335 | 3.85 | 41 | 2.4 | 2.4 | 31.7 | 34.1 | 29.3 | النسبة | تعلم القيادات العليا بالجامعة على تطوير الرؤية والرسالة ونشر ثقافة تحسين الأداء المؤسسي |
| | | | | 1 | 1 | 13 | 14 | 12 | التكرار | |
| 5 | 1.19246 | 3.68 | | 7.3 | 4.9 | 31.7 | 24.4 | 31.7 | النسبة | يهتم قيادات الجامعة بتشجيع روح الفريق والتعاون في العمل |
| | | | | 3 | 2 | 13 | 10 | 13 | التكرار | |
| 1 | .99511 | 3.90 | | 2.4 | 4.9 | 24.4 | 36.6 | 31.7 | النسبة | يشارك قادة الجامعة في وضع أنظمة العمل وتطويرها |
| | | | | 1 | 2 | 10 | 15 | 13 | التكرار | |
| 3 | 1.04939 | 3.73 | | 4.9 | 4.9 | 26.8 | 39 | 24.4 | النسبة | يهتم القادة بالجامعة بتقدير الجهود والمساهمات المتميزة للمبدعين من العاملين |
| | | | | 2 | 2 | 11 | 16 | 10 | التكرار | |
| 6 | 1.04823 | 3.58 | | 7.3 | 2.4 | 31.7 | 41.5 | 17.1 | النسبة | يعمل قادة الجامعة على الاتصال الفعال مع العاملين والاستماع لهم والاستجابة لمطالبهم |
| | | | | 3 | 1 | 13 | 17 | 7 | التكرار | |
| 3 | 1.07295 | 3.73 | 7.3 | | 29.3 | 39 | 24.4 | النسبة | يهتم قيادات الجامعة بإعداد جيل من القادة بتشجيع العاملين وتمكينهم من المشاركة في تحسين وتطوير الأداء | |
| | | | 3 | | 12 | 16 | 10 | التكرار | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------------|---------|------|--|-----|-----|------|------|------|---------|---|
| 4 | 1.10100 | 3.70 | | 7.3 | 2.4 | 26.8 | 39 | 24.4 | النسبة | يعمل قادة الجامعة على توفير بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع |
| | | | | 3 | 1 | 11 | 16 | 10 | التكرار | |
| 3 | 1.04939 | 3.73 | | 4.9 | 2.4 | 34.1 | 31.7 | 26.8 | النسبة | يهتم قادة الجامعة بتبني خطط التغيير وشرح مبررات التغيير المطلوب |
| | | | | 2 | 1 | 14 | 13 | 11 | التكرار | |
| 3.73 | | | | | | | | | | متوسط المحور الرابع |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تشير النتائج الواردة بالجدول (10) (القيادة) إلى أنه أعلى متوسط (3.90) عبارة يشارك قادة الجامعة في وضع أنظمة العمل وتطويرها وأقل متوسط (3.58) العبارة هي يعمل قادة الجامعة على الاتصال الفعال مع العاملين والاستماع لهم والاستجابة لمطالبهم.

الترتيب الأول يشارك قادة الجامعة في وضع أنظمة العمل وتطويرها بمتوسط (3.90) وانحراف معياري (0.99511).
الترتيب الثاني تعمل القيادات العليا بالجامعة على تطوير الرؤية والرسالة ونشر ثقافة تحسين الأداء المؤسسي بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.96335)

الترتيب الثالث يهتم القادة بالجامعة بتقدير الجهود والمساهمات المتميزة للمبدعين من العاملين بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (1.04939) ويهتم قيادات الجامعة بإعداد جيل من القادة بتشجيع العاملين وتمكينهم من المشاركة في تحسين وتطوير الأداء بمتوسط 3.73 وانحراف معياري (1.07295) ويهتم قادة الجامعة بتبني خطط التغيير وشرح مبررات التغيير المطلوب بمتوسط 3.73 وانحراف معياري (1.04939)

الترتيب الرابع يعمل قادة الجامعة على توفير بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (1.10100)
الترتيب الخامس يهتم قيادات الجامعة بتشجيع روح الفريق والتعاون في العمل بمتوسط (3.68) وانحراف معياري (1.19246)
الترتيب السادس يعمل قادة الجامعة على الاتصال الفعال مع العاملين والاستماع لهم والاستجابة لمطالبهم بمتوسط (3.58) وانحراف معياري (1.04823)

متوسط المحور الرابع (القيادة) على حسب مقياس ليكرت الخماسي 3.73 تعبر عن موافق

جدول (11): مدى استجابة أفراد العينة للموارد البشرية

| المحور الخامس: الموارد البشرية | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|---------|---------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|--|
| مدى الموافقة | | | | | | | | | | |
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | المجموع | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | المقياس | العبارة |
| 4 | 1.16399 | 3.53 | 41 | 7.3 | 9.8 | 26.8 | 34.1 | 22 | النسبة | يتم تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق عمل الموارد البشرية |
| | | | | 3 | 4 | 11 | 14 | 9 | التكرار | |

| | | | | | | | | | | |
|-------------|---------|------|--|-----|------|------|------|------|---------|--|
| 5 | 1.12021 | 3.46 | | 7.3 | 9.8 | 29.3 | 36.6 | 17.1 | النسبة | هناك منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين |
| | | | | 3 | 4 | 12 | 15 | 7 | التكرار | |
| 4 | 1.18528 | 3.53 | | 7.3 | 12.2 | 22 | 36.6 | 22 | النسبة | يتم إعداد الخطط التدريبية لتمكين العاملين من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للجامعة |
| | | | | 3 | 5 | 9 | 15 | 9 | التكرار | |
| 2 | 1.09266 | 3.60 | | 7.3 | 4.9 | 26.8 | 41.5 | 19.5 | النسبة | يتم تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين من إنجاز المهام المنوطة بهم |
| | | | | 3 | 2 | 11 | 17 | 8 | التكرار | |
| 3 | 1.09489 | 3.58 | | 4.9 | 12.2 | 22 | 41.5 | 19.5 | النسبة | يتم تشجيع العاملين على المشاركة في النشاطات والمناسبات الرسمية |
| | | | | 2 | 5 | 9 | 17 | 8 | التكرار | |
| 2 | 1.15927 | 3.60 | | 7.3 | 9.8 | 19.5 | 41.5 | 22 | النسبة | لدى الجامعة استراتيجيات وسياسات واضحة تسمح بالتعلم والتعرف على الإنجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل |
| | | | | 3 | 4 | 8 | 17 | 9 | التكرار | |
| 1 | 1.06668 | 3.63 | | 4.9 | 7.3 | 29.3 | 36.6 | 22 | النسبة | يتم تشجيع الإنجازات المتميزة على جميع المستويات ومكافأتها |
| | | | | 2 | 3 | 12 | 15 | 9 | التكرار | |
| 3.56 | | | | | | | | | | متوسط المحور الخامس |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تشير النتائج الواردة بالجدول (11) (الموارد البشرية) إلى أنه أعلى متوسط (3.63) عبارة يتم تشجيع الإنجازات المتميزة على جميع المستويات ومكافأتها وأقل متوسط (3.46) العبارة هي هناك منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. الترتيب الأول يتم تشجيع الإنجازات المتميزة على جميع المستويات ومكافأتها متوسط (3.63) وانحراف معياري (1.06668) الترتيب الثاني لدى الجامعة استراتيجيات وسياسات واضحة تسمح بالتعلم والتعرف على الإنجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل متوسط (3.60) وانحراف معياري (1.15927) ويتم تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين من إنجاز المهام المنوطة بهم متوسط (3.60) وانحراف معياري (1.09266)

الترتيب الثالث يتم تشجيع العاملين على المشاركة في النشاطات والمناسبات الرسمية (3.58) وانحراف معياري (1.09489)
الترتيب الرابع يتم تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق عمل الموارد البشرية بمتوسط (3.53) وانحراف معياري (1.16399) ويتم إعداد الخطط التدريبية لتمكين العاملين من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للجامعة بمتوسط (3.53) وانحراف معياري (1.18528)
الترتيب الخامس هناك منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بمتوسط (3.46) وانحراف معياري (1.12021)
متوسط المحور الخامس (الموارد البشرية) على حسب مقياس ليكرت الخماسي 3.56 تعبر عن موافق.

جدول (12): مدى استجابة أفراد العينة للشراكة والموارد

| المحور السادس: الشراكة والموارد | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|---------|---------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------------------|--|
| مدى الموافقة | | | | | | | | | المقياس | العبارة |
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | المجموع | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | | |
| 3 | 1.02588 | 3.56 | 41 | 2.4 | 9.8 | 39 | 26.8 | 22 | النسبة | تشجيع الجامعة مشاركة الجمهور في تحسين أداء العمليات وتبسيط إجراءات العمل |
| | | | | 1 | 4 | 16 | 11 | 9 | التكرار | |
| 5 | 1.14285 | 3.51 | | 7.3 | 9.8 | 26.8 | 36.6 | 19.5 | النسبة | تهتم الجامعة بوضع برامج واضحة لترشيد النفقات |
| | | | | 3 | 4 | 11 | 15 | 8 | التكرار | |
| 4 | 1.18528 | 3.53 | | 12.2 | | 29.3 | 39 | 19.5 | النسبة | هناك صيانة فعالة وكفاء لممتلكات ومرافق الجامعة |
| | | | | 5 | | 12 | 16 | 8 | التكرار | |
| 1 | .97530 | 3.73 | | 4.9 | 4.9 | 19.5 | 53.7 | 17.1 | النسبة | يتم تطوير التقنيات التكنولوجية الحديثة لمساندة جهود تطوير وتحسين الأداء |
| | | | | 2 | 2 | 8 | 22 | 7 | التكرار | |
| 2 | .99388 | 3.63 | | 4.9 | 4.9 | 29.3 | 43.9 | 17.1 | النسبة | يتم تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات للمعنيين داخلياً وخارجياً |
| | | | | 2 | 2 | 12 | 18 | 7 | التكرار | |
| 3.59 | | | | | | | | | متوسط المحور السادس | |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تشير النتائج الواردة بالجدول (12) (الشراكة والموارد) إلى أنه أعلى متوسط (3.73) عبارة يتم تطوير التقنيات التكنولوجية الحديثة لمساندة جهود تطوير وتحسين الأداء وأقل متوسط (3.51) العبارة هي تهتم الجامعة بوضع برامج واضحة لترشيد النفقات. الترتيب الأول يتم تطوير التقنيات التكنولوجية الحديثة لمساندة جهود تطوير وتحسين الأداء متوسط (3.73) وانحراف معياري (97530)، و الترتيب الثاني يتم تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات للمعنيين داخلياً وخارجياً متوسط (3.63) وانحراف معياري (99388)، وفي الترتيب الثالث تشجيع الجامعة مشاركة الجمهور في تحسين أداء العمليات وتبسيط إجراءات العمل متوسط (3.56) وانحراف معياري (1.02588)، وفي الترتيب الرابع هناك صيانة فعالة وكفاء لممتلكات ومرافق الجامعة متوسط (3.53) وانحراف معياري (1.1852)، وفي الترتيب الخامس تهتم الجامعة بوضع برامج واضحة لترشيد النفقات متوسط (3.51) وانحراف معياري (1.14285)

متوسط المحور السادس (الشراكة والموارد) على حسب مقياس ليكرت الخماسي 3.59 تعبر عن موافق.

جدول (13): مدى استجابة أفراد العينة للعمليات الداخلية

| المحور السابع: العمليات الداخلية | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|---------|---------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|--|
| مدى الموافقة | | | | | | | | | | |
| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | المجموع | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | المقياس | العبارة |
| 5 | 1.05171 | 3.51 | 41 | 2.4 | 14.6 | 31.7 | 31.7 | 19.5 | النسبة | يتم معالجة التداخل والازدواجية في أداء المهام والخدمات بصفة دورية |
| | | | | 1 | 6 | 13 | 13 | 8 | التكرار | |
| 4 | .99695 | 3.60 | | 2.4 | 12.2 | 24.4 | 43.9 | 17.1 | النسبة | يتم استخدام أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات |
| | | | | 1 | 5 | 10 | 18 | 7 | التكرار | |
| 1 | .96018 | 3.68 | | 2.4 | 9.8 | 22 | 48.8 | 17.1 | النسبة | تقدم الجامعة خدمات جديدة استجابة لحاجات المراجعين وأصحاب المصالح وتوقعاتهم |
| | | | | 1 | 4 | 9 | 20 | 7 | التكرار | |
| 3 | 1.01873 | 3.63 | | 2.4 | 12.2 | 24.4 | 41.5 | 19.5 | النسبة | تهتم الجامعة بمعرفة مستوى رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة |
| | | | | 1 | 5 | 10 | 17 | 8 | التكرار | |

| | | | | | | | | | | |
|------|---------|------|--|-----|------|------|----|----|---------|---|
| 2 | 1.03947 | 3.65 | | 2.4 | 12.2 | 24.4 | 39 | 22 | النسبة | تحرص الجامعة على دراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المراجعين |
| | | | | 1 | 5 | 10 | 16 | 9 | التكرار | |
| 3.61 | | | | | | | | | | متوسط المحور السابع |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تشير النتائج الواردة بالجدول (13) (العمليات الداخلية) إلى أنه أعلى متوسط (3.68) عبارة تقدم الجامعة خدمات جديدة استجابة لحاجات المراجعين وأصحاب المصالح وتوقعاتهم وأقل متوسط (3.51) العبارة هي يتم معالجة التداخل والازدواجية في أداء المهام والخدمات بصفة دورية. جاء في الترتيب الأول تقدم الجامعة خدمات جديدة استجابة لحاجات المراجعين وأصحاب المصالح وتوقعاتهم متوسط (3.68) وانحراف معياري (96018)، وفي الترتيب الثاني تحرص الجامعة على دراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المراجعين متوسط (3.65) وانحراف معياري (1.03947)، وفي الترتيب الثالث تهتم الجامعة بمعرفة مستوى رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة متوسط (3.63) وانحراف معياري (1.01873)، وفي الترتيب الرابع يتم استخدام أساليب متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات متوسط (3.60) وانحراف معياري (99695)، وفي الترتيب الخامس يتم معالجة التداخل والازدواجية في أداء المهام والخدمات بصفة دورية متوسط (3.51) وانحراف معياري (1.05171) متوسط المحور السابع (العمليات الداخلية) على حسب مقياس ليكرت الخماسي 3.61 تعبر عن موافق.

الفرضية: هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء؟

جدول (14): معامل الارتباط بيرسون

| Pearson Correlation | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| أبعاد التخطيط الاستراتيجي | | | أبعاد تحسين الأداء | |
| المحاور | التوجهات الاستراتيجية | تحليل البيئة الداخلية | | تحليل البيئة الخارجية |
| القيادة | .797** | .809** | | .904** |
| الموارد البشرية | .749** | .798** | | .921** |
| الشراكة والموارد | .632** | .778** | | .863** |
| العمليات الداخلية | .727** | .717** | .835** | |

من الجدول السابق نلاحظ أنه معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد تحسين الأداء طردية موجبة وقوية.

جدول (15) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

| المتغير | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|------------------------|--------------|--------------|
| مجموع عبارات الاستبيان | 46 | .989 |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرو نباخ " الكلي أكبر من (0,6)، ومنه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة البحث، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

جدول (16): تحليل مقاييس النزعة المركزية لمحاور البحث:

| المدى | التباين | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | المتوسط | محاور أداة البحث |
|-------|---------|-------------------|----------------|---------|-----------------------|
| 3.57 | 1.024 | 1.01206 | 4.0000 | 3.8223 | التوجهات الاستراتيجية |
| 3.86 | .743 | .86195 | 3.8571 | 3.6481 | تحليل البيئة الداخلية |
| 3.57 | .894 | .94544 | 3.7143 | 3.6551 | تحليل البيئة الخارجية |
| 3.63 | .894 | .94554 | 3.8750 | 3.7409 | القيادة |
| 4.00 | 1.115 | 1.05583 | 4.0000 | 3.5679 | الموارد البشرية |
| 4.00 | .885 | .94073 | 3.8000 | 3.5951 | الشراكة والموارد |
| 4.00 | .844 | .91848 | 3.8000 | 3.6195 | العمليات الداخلية |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول السابق أن مقاييس التشتت هي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والمدة.

نلاحظ أنه أعلى متوسط هو التوجهات الاستراتيجية ويقدر (3.82) ثم القيادة ويقدر (3.74)، ثم تحليل البيئة الخارجية ويقدر (3.65)، تحليل البيئة الداخلية ويقدر (3.64)، والعمليات الداخلية تقدر (3.61) والشراكة والموارد يقدر قيمة المتوسط (3.59) وأدنى قيمة متوسط الموارد البشرية (3.56).

كما نلاحظ أعلى قيمة وسط حسابي هي (4) وأدنى قيمة (3.71).

ونلاحظ أن المدى متساوي في (الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات الداخلية) ويقدر قيمة المدى (4) وهو أعلى قيمة بينما هناك قيم أقل تقدر قيمة تحليل البيئة الداخلية (3.86) ثم أقل القيادة بقيمة (3.63)، ثم أدنى قيمة (3.57) لكل من التوجهات الاستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية.

2.5. تحليل الفروض

1. اختبارات الفروض

- اختبار الاستقلالية

الفرضية: هل هناك علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين والجنس؟

الفرضية H0: لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي والجنس.

الفرضية H1: توجد علاقة بين المؤهل العلمي والجنس.

جدول (17): اختبار الاستقلالية

Chi-Square Tests

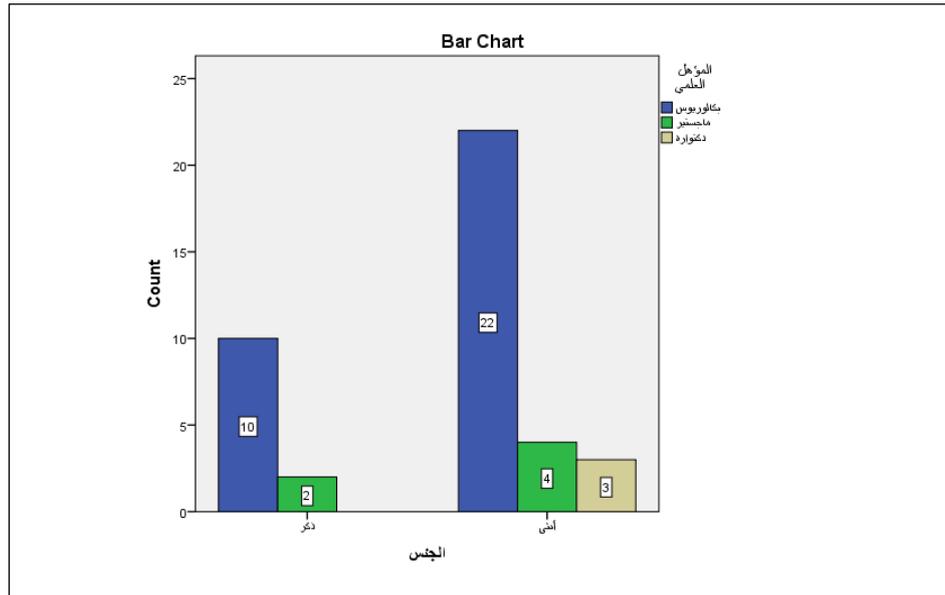
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1.350 ^a | 2 | .509 |
| Likelihood Ratio | 2.184 | 2 | .335 |
| Linear-by-Linear Association | .744 | 1 | .388 |
| N of Valid Cases | 41 | | |

a. 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .88.

المصدر: التحليل الإحصائي spss

يتبين من الجدول السابق لاختبار الاستقلالية قيمة مربع كاي تساوي 1.350a بدرجة حرية 2 ومستوى الدلالة 0.509. وهي قيمة أعلى من $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي والجنس.

شكل (5): العلاقة بين المؤهل العلمي للعاملين والجنس



المصدر: التحليل الإحصائي spss

جدول (18): اختبار لعينتين مستقلتين

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| التوجهات الاستراتيجية | 7.333 | .010 | -.677 | 39 | .502 | -.23686 | .34976 | -.94432 | .47059 |
| التوجهات الاستراتيجية | | | -.564 | 14.817 | .581 | -.23686 | .42026 | 1.13358 | .65985 |

المصدر: تحليل احصائي spss

الفرضية: هل تتساوى التوجهات الاستراتيجية عند الذكور والاناث؟

الفرضية الصفرية H0 : تساوي متوسط العينتين

الفرضية البديلة H1 : عدم تساوي متوسط العينتين

يمكن تلخيص بيانات الجدول السابق كالتالي:

| Levene's Test | | |
|---------------|-------|-----------------------|
| Sig | F | العبرة |
| 0.10 | 7.333 | التوجهات الاستراتيجية |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تفسير بيانات الجدول:

نلاحظ من الجدول أعلاه تم إجراء اختبار ليفين للتأكد من شرط تجانس التباين ونلاحظ أن القيمة الاحتمالية 0.10 أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم تجانس تباين العينتين أما نتائج اختبارات المتوسطات فهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على اختلاف المتوسطات.

الفرضية: هل هناك فرق في متوسط إجابات الأفراد على حسب المؤهل العلمي؟
جدول (19): تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا

| Descriptives | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|----|--------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound | | |
| | | | | | | التوجهات الاستراتيجية | بكالوريوس | | |
| | ماجستير | 6 | 3.3333 | 1.00475 | .41019 | 2.2789 | 4.3878 | 2.14 | 4.57 |
| | دكتوراه | 3 | 3.6190 | 1.70434 | .98400 | -.6148- | 7.8529 | 1.71 | 5.00 |
| | Total | 41 | 3.8223 | 1.01206 | .15806 | 3.5029 | 4.1417 | 1.43 | 5.00 |
| تحليل البيئة الداخلية | بكالوريوس | 32 | 3.7232 | .86474 | .15287 | 3.4114 | 4.0350 | 1.14 | 5.00 |
| | ماجستير | 6 | 3.2619 | .85436 | .34879 | 2.3653 | 4.1585 | 2.00 | 4.29 |
| | دكتوراه | 3 | 3.6190 | .95119 | .54917 | 1.2562 | 5.9819 | 2.57 | 4.43 |
| | Total | 41 | 3.6481 | .86195 | .13461 | 3.3760 | 3.9201 | 1.14 | 5.00 |
| تحليل البيئة الخارجية | بكالوريوس | 32 | 3.7545 | .96430 | .17047 | 3.4068 | 4.1021 | 1.43 | 5.00 |
| | ماجستير | 6 | 3.0714 | .77591 | .31677 | 2.2572 | 3.8857 | 1.71 | 4.00 |
| | دكتوراه | 3 | 3.7619 | .87287 | .50395 | 1.5936 | 5.9302 | 3.00 | 4.71 |
| | Total | 41 | 3.6551 | .94544 | .14765 | 3.3566 | 3.9535 | 1.43 | 5.00 |
| القيادة | بكالوريوس | 32 | 3.8438 | .95197 | .16829 | 3.5005 | 4.1870 | 1.38 | 5.00 |
| | ماجستير | 6 | 3.0833 | .71880 | .29345 | 2.3290 | 3.8377 | 2.00 | 4.00 |
| | دكتوراه | 3 | 3.9583 | 1.00260 | .57885 | 1.4677 | 6.4489 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 41 | 3.7409 | .94554 | .14767 | 3.4424 | 4.0393 | 1.38 | 5.00 |
| الموارد البشرية | بكالوريوس | 32 | 3.6161 | 1.04377 | .18451 | 3.2398 | 3.9924 | 1.00 | 5.00 |
| | ماجستير | 6 | 3.0714 | 1.14553 | .46766 | 1.8693 | 4.2736 | 1.00 | 4.00 |
| | دكتوراه | 3 | 4.0476 | 1.00340 | .57931 | 1.5550 | 6.5402 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 41 | 3.5679 | 1.05583 | .16489 | 3.2347 | 3.9012 | 1.00 | 5.00 |
| الشراكة والموارد | بكالوريوس | 32 | 3.6813 | .95696 | .16917 | 3.3362 | 4.0263 | 1.00 | 5.00 |
| | ماجستير | 6 | 2.9333 | .57504 | .23476 | 2.3299 | 3.5368 | 2.40 | 3.80 |
| | دكتوراه | 3 | 4.0000 | 1.00000 | .57735 | 1.5159 | 6.4841 | 3.00 | 5.00 |
| | Total | 41 | 3.5951 | .94073 | .14692 | 3.2982 | 3.8921 | 1.00 | 5.00 |
| | بكالوريوس | 32 | 3.6938 | .96384 | .17038 | 3.3462 | 4.0413 | 1.00 | 5.00 |

| | | | | | | | | | |
|----------|---------|----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| العمليات | ماجستير | 6 | 3.2333 | .75277 | .30732 | 2.4433 | 4.0233 | 2.00 | 4.20 |
| الداخلية | دكتوراه | 3 | 3.6000 | .72111 | .41633 | 1.8087 | 5.3913 | 3.00 | 4.40 |
| | Total | 41 | 3.6195 | .91848 | .14344 | 3.3296 | 3.9094 | 1.00 | 5.00 |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول السابق عدد الحالات N والمتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation وفترات الثقة 95%

Confidence Interval for Mean وأقل قيمة Minimum وأعلى قيمة Maximum

تلخيص بيانات الجدول السابق:

| المؤهل العلمي | | | | | |
|---------------|-----------|-----------------|-------|---------|-----------------------|
| أعلى قيمة | أدنى قيمة | متوسط الثقة 95% | | المتوسط | العبارة |
| | | الأعلى | الأقل | | |
| 5 | 1.43 | 4.14 | 3.50 | 3.82 | التوجهات الاستراتيجية |
| 5 | 1.14 | 3.92 | 3.37 | 3.64 | تحليل البيئة الداخلية |
| 5 | 1.43 | 3.95 | 3.35 | 3.65 | تحليل البيئة الخارجية |
| 5 | 1.38 | 4.03 | 3.44 | 3.74 | القيادة |
| 5 | 1 | 3.90 | 3.23 | 3.56 | الموارد البشرية |
| 5 | 1 | 3.89 | 3.29 | 3.59 | الشراكة والموارد |
| 5 | 1 | 3.90 | 3.32 | 3.61 | العمليات الداخلية |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تفسير نتائج الجدول:

نلاحظ أنه أعلى متوسط في الجدول للمتغيرات بالنسبة للمؤهلات العلمية هو التوجهات الاستراتيجية بمعدل 3.82 وأقل متوسط هو الموارد البشرية 3.56، أعلى مستوى ثقة عند 95% هو التوجهات الاستراتيجية 4.14 بينما أقل مستوى ثقة عند 95% هو الموارد البشرية 3.23، أعلى قيمة هي 5 لكل محاور البحث وأقل قيمة 1.

جدول (20) تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا

| ANOVA | | | | | | |
|-----------------------|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| التوجهات الاستراتيجية | Between Groups | 1.951 | 2 | .975 | .950 | .396 |
| | Within Groups | 39.020 | 38 | 1.027 | | |
| | Total | 40.971 | 40 | | | |
| تحليل البيئة الداخلية | Between Groups | 1.078 | 2 | .539 | .715 | .496 |
| | Within Groups | 28.640 | 38 | .754 | | |

| | Total | 29.718 | 40 | | | |
|-----------------------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
| تحليل البيئة الخارجية | Between Groups | 2.394 | 2 | 1.197 | 1.364 | .268 |
| | Within Groups | 33.360 | 38 | .878 | | |
| | Total | 35.754 | 40 | | | |
| القيادة | Between Groups | 3.075 | 2 | 1.537 | 1.787 | .181 |
| | Within Groups | 32.688 | 38 | .860 | | |
| | Total | 35.762 | 40 | | | |
| الموارد البشرية | Between Groups | 2.244 | 2 | 1.122 | 1.007 | .375 |
| | Within Groups | 42.348 | 38 | 1.114 | | |
| | Total | 44.591 | 40 | | | |
| الشراكة والموارد | Between Groups | 3.357 | 2 | 1.678 | 1.991 | .151 |
| | Within Groups | 32.042 | 38 | .843 | | |
| | Total | 35.399 | 40 | | | |
| العمليات الداخلية | Between Groups | 1.072 | 2 | .536 | .624 | .541 |
| | Within Groups | 32.672 | 38 | .860 | | |
| | Total | 33.744 | 40 | | | |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

يعرض الجدول نتائج تحليل التباين ANOVA العمود الأول مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات ومصدر التباين الكلي والعمود الثاني يوضح مجموع المربعات والعمود الثالث يوضح درجة الحرية والعمود الرابع يوضح متوسط مربعات التباين والعمود الخامس قيمة F والعمود السادس قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار F
تلخيص بيانات الجدول كالتالي:

| الدلالة الإحصائية Sig | قيمة F | المحاور |
|-----------------------|--------|-----------------------|
| .396 | .950 | التوجهات الاستراتيجية |
| .496 | .715 | تحليل البيئة الداخلية |
| .268 | 1.364 | تحليل البيئة الخارجية |
| .181 | 1.787 | القيادة |
| .375 | 1.007 | الموارد البشرية |
| .151 | 1.991 | الشراكة والموارد |
| .541 | .624 | العمليات الداخلية |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

الفرضية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي.

الفرضية H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي.

تفسير نتائج الجدول السابق:

- قيمة الدلالة الإحصائية للتوجهات الاستراتيجية (396). تبعاً للمؤهل العلمي وهي أكبر من 0.05
 - قيمة الدلالة الإحصائية لتحليل البيئة الداخلية (496). تبعاً للمؤهل العلمي وهي أكبر من 0.05
 - قيمة الدلالة الإحصائية لتحليل البيئة الخارجية (268). تبعاً للمؤهل العلمي وهي أكبر من 0.05
 - قيمة الدلالة الإحصائية للقيادة (181). تبعاً للمؤهل العلمي وهي أكبر من 0.05
 - قيمة الدلالة الإحصائية للموارد البشرية (375). تبعاً للمؤهل العلمي وهي أكبر من 0.05
 - قيمة الدلالة الإحصائية للشراكة والموارد (151). تبعاً للمؤهل العلمي وهي أكبر من 0.05
 - قيمة الدلالة الإحصائية للعمليات الداخلية (541). تبعاً للمؤهل العلمي وهي أكبر من 0.05
- وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية حيث لا توجد فروق إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي.

جدول (21) تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا

| Multiple Comparisons | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| Tukey HSD | | | | | | | |
| Dependent Variable | المؤهل (I) العلمي | المؤهل (J) العلمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| التوجهات الاستراتيجية | بكالوريوس | ماجستير | .59970 | .45081 | .387 | -.4997- | 1.6991 |
| | | دكتوراه | .31399 | .61186 | .865 | -1.1782- | 1.8062 |
| | ماجستير | بكالوريوس | -.59970- | .45081 | .387 | -1.6991- | .4997 |
| | | دكتوراه | -.28571- | .71653 | .916 | -2.0332- | 1.4618 |
| | دكتوراه | بكالوريوس | -.31399- | .61186 | .865 | -1.8062- | 1.1782 |
| | | ماجستير | .28571 | .71653 | .916 | -1.4618- | 2.0332 |
| تحليل البيئة الداخلية | بكالوريوس | ماجستير | .46131 | .38622 | .464 | -.4806- | 1.4032 |
| | | دكتوراه | .10417 | .52420 | .978 | -1.1743- | 1.3826 |
| | ماجستير | بكالوريوس | -.46131- | .38622 | .464 | -1.4032- | .4806 |
| | | دكتوراه | -.35714- | .61388 | .831 | -1.8543- | 1.1400 |
| | دكتوراه | بكالوريوس | -.10417- | .52420 | .978 | -1.3826- | 1.1743 |
| | | ماجستير | .35714 | .61388 | .831 | -1.1400- | 1.8543 |

| | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------|----------|--------|-------|----------|--------|
| تحليل البيئة الخارجية | بكالوريوس | ماجستير | .68304 | .41683 | .242 | -.3335- | 1.6996 |
| | | دكتوراه | -.00744- | .56574 | 1.000 | -1.3872- | 1.3723 |
| | ماجستير | بكالوريوس | -.68304- | .41683 | .242 | -1.6996- | .3335 |
| | | دكتوراه | -.69048- | .66253 | .555 | -2.3063- | .9253 |
| | دكتوراه | بكالوريوس | .00744 | .56574 | 1.000 | -1.3723- | 1.3872 |
| | | ماجستير | .69048 | .66253 | .555 | -.9253- | 2.3063 |
| القيادة | بكالوريوس | ماجستير | .76042 | .41261 | .170 | -.2459- | 1.7667 |
| | | دكتوراه | -.11458- | .56001 | .977 | -1.4804- | 1.2512 |
| | ماجستير | بكالوريوس | -.76042- | .41261 | .170 | -1.7667- | .2459 |
| | | دكتوراه | -.87500- | .65582 | .385 | -2.4744- | .7244 |
| | دكتوراه | بكالوريوس | .11458 | .56001 | .977 | -1.2512- | 1.4804 |
| | | ماجستير | .87500 | .65582 | .385 | -.7244- | 2.4744 |

المصدر: التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول السابق العمود الأول أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء والعمود الثاني محل المقارنة والعمود الثالث بقية المجموعات والعمود الرابع الفرق بين مجموعة المقارنة والعمود الخامس الخطأ المعياري والعمود السادس الدلالة الإحصائية والعمود السابع الحد الأدنى والأعلى لفترات الثقة للفروق بين المتوسطات.

تفسير نتائج الجدول:

من خلال العمود الرابع الفرق بين مجموعة المقارنة نجد أن القيم تظهر إما موجبة أو سالبة وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على ما تقدم فأننا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي.

2. الانحدار الخطي

جدول (22) الانحدار الخطي

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .935 ^a | .875 | .864 | .38880 |

a. Predictors: (Constant), تحليل البيئة الخارجية، التوجهات الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية

المصدر: التحليل الإحصائي spss

المتغير التابع: الموارد البشرية

المتغيرات المستقلة: التوجهات الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية

تفسير نتائج الجدول:

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط R بين المتغيرات (التوجهات الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية) وهو 0.935. وهي علاقة طردية قوية كما يبين الجدول معامل التحديد R square وهو مربع معامل الارتباط ويبين مدى دقة المتغير التابع 0.875.

جدول (23): تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 38.998 | 3 | 12.999 | 85.996 | .000 ^b |
| Residual | 5.593 | 37 | .151 | | |
| Total | 44.591 | 40 | | | |

a. Dependent Variable: الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), تحليل البيئة الخارجية، التوجهات الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، (Constant)

المصدر: التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها وبالتالي خط الانحدار يلئم البيانات.

جدول (24): تحليل الانحدار الخطي - جدول المعاملات

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -.543 | .276 | | -1.963 | .057 |
| | التوجهات الاستراتيجية | .046 | .101 | .044 | .454 | .652 |
| | تحليل البيئة الداخلية | .271 | .121 | .221 | 2.247 | .031 |
| | تحليل البيئة الخارجية | .806 | .109 | .722 | 7.427 | .000 |

a. Dependent Variable: الموارد البشرية

المصدر: التحليل الإحصائي spss

تفسير نتائج الجدول:

نلاحظ من الجدول السابق أن الدلالة المعنوية لتحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية أصغر من 0.05 أما المتغير التوجهات الاستراتيجية أكبر من 0.05 وبالتالي ليس له دلالة معنوية.

نتائج اختبارات الفروض:

1. من خلال اختبار الفروض (معامل الارتباط بين المحاور) نجد أن هناك علاقة طردية ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.
2. من خلال اختبار الفروض (تحليل التباين الأحادي أنوفا) لا توجد أي علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء وبين المؤهل العلمي للعاملين.
3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) والمتغيرات التابعة (أبعاد تحسين الأداء).
4. من خلال اختبار الفروض (لعينتين مستقلتين) اختبار ليفين نلاحظ عدم تجانس تباين العينتين ونتائج اختبارات المتوسطات توضح أنه يوجد اختلاف المتوسطات بين العينتين وبالتالي عدم تساوي التوجهات الاستراتيجية عند الذكور والإناث.
5. من خلال اختبار الفروض (اختبار الاستقلالية) نجد أنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين والجنس.

6. الخاتمة

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة في العصر الحالي فهو الجهد المنظم الذي يساعد المنظمات نحو اتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق أهدافها كما يساعد في معرفة المتغيرات التي تحيط بيئتها الخارجية ومعرفة التهديدات التي تواجهها وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واقتناص الفرص والاستفادة منها، فمن خلاله يحدد ملامح العمل والتفكير بالمنظمات ويساهم في تكوين الرؤى المستقبلية، يفيد في عمليات التحسين والتطوير المستمر، وكيفية التعامل مع المشكلات والصعوبات والتغلب على المعوقات ويخلق بيئة عمل فاعلة ومنتجة ويشمل كافة المستويات الإدارية بالمنظمات.

اتضح من خلال البحث دور التخطيط الاستراتيجي والعلاقة الارتباطية القوية بينه وبين تحسين الأداء وذلك عن طريق تحديد معامل الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد تحسين الأداء وتم تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه نماذج من التخطيط الاستراتيجي والصعوبات والمعوقات التي تواجهه وكذلك مفهوم تحسين الأداء وفوائده وخطوات تحسين الأداء وتم استعراض دراسات سابقة عن التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها عبر البرنامج الإحصائي SPSS كما تجميع الإجابات من الأفراد العاملين في الجامعات وأظهرت نتائج التحليل مدى استجابة كل فرد لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي ولمتغيرات تحسين الأداء وتم استخراج (التكرارات والمتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري والنسب المئوية)، حيث بعد تحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي على حدي وأبعاد تحسين الأداء بلغ المؤشر العام للتخطيط الاستراتيجي نسبة 48.89% ونسبة تحسين الأداء 42.19% كما أظهرت النتائج أن هناك تباين بين مستويات خبرة العاملين حيث أن نسبة من لديهم خبرة 10 فأكثر بلغت 41.5% بينما من لديهم خبرة من 5-1 سنوات و 5-10 سنوات بلغت 29.3%، وكذلك من النتائج التي توصلت إليها ضعف واضح بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة مما يدل على خلل في التخطيط الاستراتيجي وعلى الجامعات معالجة أوجه القصور وإعداد الخطط الاستراتيجية بمشاركة جميع العاملين وتشجيع روح التعاون والمبادرة لدى جميع الأطراف، والاستفادة في تسخير التقنيات

الحديثة لرفع مستوى الأداء وتطوير الجامعات لتكون بمصاف الجامعات العالمية، توصى الباحثة بضرورة توفير مركز تدريبي عالي المستوى وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والاستعانة بالخبرات المتخصصة من الكفاءات البشرية المؤهلة بالجامعات، وأهمية مشاركة العاملين في كافة المستويات والقطاعات في وضع وإعداد الخطط الاستراتيجية وتحفيزهم وتشجيعهم، كما توصى الباحثة بتقديم دورات تقنية متطورة للتعامل مع الأجهزة الحديثة وتحسين وتطوير أداء العاملين وأخيراً توصى بتطبيق التخطيط الاستراتيجي على كافة القطاعات المختلفة وخصيصاً القطاع الصحي لما له من أهمية حيث أداء العاملين فيه ينعكس مباشرة على حياة الآخرين، التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الهامة التي يمكن من خلالها تحديد ملامح المنظمات وضمان نجاحها واستمرارها.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

1. توصلت نتيجة البحث إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بنسبة 48.89% أبرز مقوماته المطبقة هي التوجهات الاستراتيجية بالترتيب الأول ثم تحليل البيئة الخارجية وأخيراً تحليل البيئة الداخلية.
2. توصلت نتيجة البحث إلى مستوى تحسين الأداء في الجامعات بنسبة 42.19% أبرز مقوماته القيادة بالترتيب الأول ثم العمليات الداخلية يأتي بعد ذلك الشراكة والموارد بالترتيب الثالث وفي الأخير الموارد البشرية.
3. توصلت نتيجة البحث إلى هناك تباين بين مستويات خبرة العاملين حيث أن نسبة من لديهم خبرة 10 فأكثر بلغت 41.5% بينما من لديهم خبرة من 1-5 سنوات و 5-10 سنوات بلغت 29.3%.
4. توصلت نتيجة البحث أن هناك ضعف واضح بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة مما يدل على خلل في التخطيط الاستراتيجي.
5. توصلت نتيجة البحث أن الجامعات لديها أدلة ومهام واختصاصات كل قطاع بالتالي يمكنها من التخطيط الاستراتيجي.
6. تقوم الجامعات بتحديث هياكلها التنظيمية باستمرار الأمر الذي يساعدها في التخطيط الاستراتيجي.
7. توصلت نتيجة البحث عدم تشجيع الجامعات القيادات في وضع الخطط الاستراتيجية رغم أنها تمتلك الكفاءات البشرية المؤهلة.
8. يشارك القادة بالجامعات على وضع الأنظمة التطويرية ولكن لا تشجع تلك القيادات روح الفريق والتعاون بالعمل.
9. توصلت نتيجة البحث عدم كفاية البرامج التدريبية للعاملين التي تمكنهم من تطوير وتحسين الأداء.
10. تمتلك الجامعات تقنيات حديثة لو تم استغلالها بشكل كافي سوف تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
11. من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف أداء الجامعات عدم اهتمامها بمرافقها وممتلكاتها مما يعرضها إلى خسائر مادية كبيرة والأمر الذي ينعكس سلباً على أدائها.
12. توصلت نتيجة البحث أن الجامعات لا تستخدم الأساليب المتطورة لتبسيط الإجراءات الإدارية فالإجراءات المعقدة والطويلة تؤدي إلى تباطؤ العمل وانخفاض مستوى الأداء.

التوصيات:

توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات:

1. يوصي البحث بضرورة مشاركة العاملين أكبر قطاع ممكن في الجامعات في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وإعطاء المكافآت التحفيزية تشجيعاً ودعمًا لهم.

2. يوصي البحث بالاستفادة من الكفاءات البشرية المؤهلة بالجامعات وإشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية.
3. يوصي البحث بأن على الجامعات الاستفادة من التقنيات الحديثة المتطورة لديهم وتسخيرها في اعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة.
4. يوصي البحث بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على الابتكار والإبداع للعاملين وتنعكس ايجابياً على تطوير وتحسين أدائهم.
5. يوصي البحث بتقديم برامج تدريبية عالية المستوى للارتقاء بالعاملين وتحقيق مستوى تطبيق تحسين الأداء.
6. يوصي البحث بأن لدى الجامعات مرافق وممتلكات يجب الحفاظ عليها وصيانتها لما لها من أهمية أداء العاملين لعملهم بشكل أفضل.
7. إنشاء مركز تدريبي عالي المستوى داخل الجامعات يضم كافة التخصصات الإدارية ويقوم بالإشراف عليه من أعضاء هيئة التدريس مع تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة القطاعات.
8. اطلاع العاملين بالجامعات على الخطط الاستراتيجية والاستعانة بالخبرات المتخصصة في تنفيذها.
9. تنظيم دورات تقنية متطورة للعاملين داخل الجامعات للتعامل مع الأجهزة الإلكترونية الحديثة وذلك لتحسين المستوى العام للأداء.
10. تطبيق التخطيط الاستراتيجي على قطاعات مختلفة مثل القطاع الصحي باعتباره من أهم القطاعات وأداء العاملين ينعكس مباشرة على حياة الآخرين.

7. المراجع

- أبو زيد (2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
- الأمين، أمل. (2011). التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية فاعلية أداء المنظمات رسالة دكتوراه غير منشورة.
- التميمي. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية.
- مرزوقة. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن.
- السعيد، أحمد. (د.ت). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عُمان.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2004). الإدارة الاستراتيجية.
- حمدان، خالد محمد. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر.
- البيشي، محمد ناصر. (1431هـ). التخطيط الاستراتيجي.
- السعيد، أحمد. (2011). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي.
- السكرانة، بلال. (2010). التخطيط الاستراتيجي.
- خلف، فليح حسن. (2009). اقتصاديات الأعمال.
- عبد المحسن توفيق محمد. (1998). تقييم الأداء.
- هلال، حسين مصطفى. (2008). التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.62.7>