



# مجلة القلزم العلمية



ISSN: 1858-9766

علمية دولية مُحكمة ربع سنوية - تصدر بالشراكة مع كلية المنهل للعلوم - السودان

## في هذا العدد:

### ■ مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي

(دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022 - 2023م)  
د. آلاء عبدالحافظ حموده موسى  
د. محمد محجوب سليمان فضيل

### ■ أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

(دراسة على قطاع المصارف بولاية الخرطوم)  
أ. د. علي عبد الله الحاكم  
أ. محمد عصام عوض

### ■ دور المرأة في عملية بناء السلام في مناطق النزاعات

د. علي الصادق الخليفة علي

### ■ Studying some Optical Properties of Titanium Oxide Compound doped with Lead Oxide by using an Ultraviolet Spectrometer

Ghofran Grieb Mastour Ahmed  
Dr. Mohammedain Adam Allhgabo Belal  
Dr.Ali Salih Ali Salih

### ■ Determination of Lead Level Concentration in El-Gash River water At the Beginning of the Flood, Kassala State, Sudan

A.nugod Algaily Mohamed  
Dr.osman Mohamed Saad  
Dr.abdelgadir Mohamed Ahmed



العدد الثامن والثلاثون - ذو الحجة 1445 - يونيو 2024م

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية - السودان  
مجلة القلزم العلمية  
**Al Qulzum Scientific Journal**

الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر 2024  
تصدر عن دار آريشيريا للنشر والتوزيع - السوق العربي الخرطوم - السودان

ردمك: 1858-9766

## الهيئة العلمية والإستشارية

- أ.د. يوسف فضل حسن (السودان)
- أ.د. علي عثمان محمد صالح (السودان)
- أ.د. عبد العزيز بن راشد السنيدي (المملكة العربية السعودية)
- أ.د. أبوبكر حسن محمد باشا (السودان)
- أ.د. محجوب محمد آدم (السودان)
- أ.د. سيف الإسلام بدوي (السودان)
- أ.د. صبري فارس كماش الهيتي (السودان)
- أ.د. محمد البشير عبد الهادي (السودان)
- د. علي صالح كرار (السودان)
- د. سامي شرف محمد غالب (اليمن)
- د. محمد عبد الرحمن محمد عريف (جمهورية مصر العربية)

## هيئة التحرير

- رئيس هيئة التحرير**
- أ. د. حاتم الصديق محمد أحمد
- رئيس التحرير**
- د. عوض أحمد حسين شبا
- نائب رئيس التحرير**
- د. سلمى عثمان سيد أحمد
- سكرتير التحرير**
- أ. عثمان يحيى
- التدقيق اللغوي**
- أ. الفاتح يحيى محمد عبد القادر (السودان)
- الإشراف الإلكتروني**
- د. بهية فهد الشريف (المملكة العربية السعودية)
- التصميم والإخراج الفني**
- خالد عثمان أحمد

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة  
تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية على العنوان التالي  
هاتف: +249121566207 - +249910785855  
بريد إلكتروني: rsbcrc@gmail.com  
السودان - الخرطوم - السوق العربي  
عمارة جي تاون - الطابق الثالث



# موجهات النشر

## تعريف المجلة:

مجلة (القلزم) للدراسات العلمية مجلة علمية محكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر - السودان، بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم - السودان. تهتم المجلة بالبحوث والدراسات العلمية والمواضيع ذات الصلة بدول حوض البحر الأحمر.

## موجهات المجلة:

1. يجب أن يتسم البحث بالجودة والأصالة، وألا يكون قد سبق نشره قبل ذلك.
  2. على الباحث أن يقدم بحثه من نسختين. وأن يكون بخط (Traditional Arabic) بحجم 14 على أن تكون الجداول مرقمة وفي نهاية البحث وقبل المراجع على أن يشار إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين ().
  3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً بالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلتحق بالبحث.
  4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
  5. المصادر الأجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R).
  6. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة، وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية.
  7. يجب أن يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يزيد على 200 كلمة بالنسبة للغة الإنجليزية. أما بالنسبة للغة العربية فيجب أن يكون المستخلص وافيّاً للبحث بما في ذلك طريقة البحث والنتائج والاستنتاجات، مما يساعد القارئ العربي على استيعاب موضوع البحث وبما لا يزيد عن 300 كلمة.
  8. لا تلزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
  9. على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (الاسم رباعي، مكان العمل، الهاتف، البريد الإلكتروني).
- نأمل قراءة شروط النشر قبل الشروع في إعداد الورقة العلمية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة التحرير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد  
وعلى آله وصحبه أجمعين

وبعد:

### القارئ الكريم ..

السلام عليك ورحمة الله وبركاته.. نطل على حضراتكم من نافذة جديدة من نوافذ النشر العلمي وهي مجلة القلزم العلمية، ونحن في غاية السعادة والمجلة تصل عددها الثامن والثلاثون بفضل الله تعالى ومرضاه.

### القارئ الكريم:

هذه المجلة تصدر بالشراكة مع أكاديمية المنهل للعلوم وهي إحدى الأكاديميات السودانية الفنية التي وضعت بصمات مميزة في مسيرة البحث العلمي، وهذا العدد هو الثامن والثلاثون في إطار هذه الشراكة العلمية التي تأتي في إطار استراتيجية مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر في تفعيل الحراك العلمي والبحث داخل السودان وخارجه..

### القارئ الكريم:

هذا العدد يشتمل على عدد من البحوث والدراسات المهمة ذات البعد النظري والتطبيقي ولضمان نجاح واستمرارية هذه المجلة بإذن الله تعالى نأمل أن يرفدنا الباحثون بمزيد من اسهاماتهم العلمية المميزة مع خالص الشكر والتقدير للجميع..

أسرة التحرير

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
9	<b>مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي</b> (دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022 - 2023م) د. آلاء عبدالحافظ حموده موسى د. محمد محجوب سليمان فضيل
27	<b>أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة</b> (دراسة على قطاع المصارف بولاية الخرطوم) أ. د. علي عبد الله الحاكم أ. محمد عصام عوض
43	<b>دور المرأة في عملية بناء السلام في مناطق النزاعات</b> د. علي الصادق الخليفة علي
73	<b>مفهوم التجديد وضوابطه والمفاهيم المتداخلة: (الاجتهاد، الإحياء، التنوير، البحث)</b> د. محمد الرشيد سعيد عيسى
109	<b>دور المحاسبة البيئية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالشركات الصناعية بولاية الخرطوم 2022 م</b> أ. إسراء كمال الدين قاسم علي د. محمد الناير محمد نور د. زهير أحمد علي النور د. عمر بشير حسن أحمد
133	<b>أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي</b> (دراسة تطبيقية جامعة الرازي الأهلية الجمهورية اليمنية في الفترة 2012 - 2022 م) أ. محمد محمد عبد الله المطري د. الهادي سليمان اسحق عبد الله

167	<p><b>Studying some Optical Properties of Titanium Oxide Compound doped with Lead Oxide by using an Ultraviolet Spectrometer</b></p> <p>Ghofran Grieb Mastour Ahmed Dr. Mohammedain Adam Allhgabo Belal Dr.Ali Salih Ali Salih</p>
187	<p><b>Characterization of Phytochemical Constituents and Evaluation of Biological Activities of Enteromorpha intestinalis from Red Sea, Sudan</b></p> <p>Dr. Awatif A.B. Sugga Dr. Amjed Ginawi Dr. Itmad A. Elhassan Sara Elsir Mustafa Mohamed H. Farah</p>
213	<p><b>Determination of Lead Level Concentration in El-Gash River water At the Beginning of the Flood, Kassala State, Sudan</b></p> <p>A.nugod Algaily Mohamed Dr.osman Mohamed Saad Dr.abdelgadir Mohamed Ahmed</p>
227	<p><b>Sero-Detection of Hepatitis B Virus Antigen Among Hemodialysis Patients in Blue Nile State- Sudan 2022AD</b></p> <p>Dr. Sid M.A DR. Salah E Dr.Hassan Mohamed Eissa Abdelrahim .M. Abdelrazig Salma Nasur Eldin Ahmed</p>

# أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي

(دراسة تطبيقية جامعة الرازي الأهلية الجمهورية اليمنية في الفترة 2012-2022م)

طالب دكتوراه - جامعة العلوم والتقانة

أ. محمد محمد عبد الله المطري

أستاذ مشارك - جامعة العلوم والتقانة

د. الهادي سليمان اسحق عبد الله

## المستخلص:

كان عنوان هذه الدراسة البحثية هو: (أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة الرازي الأهلية -الجمهورية اليمنية -صنعاء)، وذلك للفترة 2012م -2022م ، وقد حددت مشكلة البحث الرئيسة: في السؤال التالي: ما هو أثر الأهداف الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، كما يراها أفراد العينة في مجتمع البحث (جامعة الرازي) ، وقد تمثلت أبرز أهداف البحث في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي، والاطلاع على واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي لجامعة الرازي الأهلية بصنعاء، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد أداة رئيسة وهي الاستبيان ، أما فرضيات البحث هما: توجد علاقة بين الأهداف الاستراتيجية و الأداء المؤسسي في مجتمع البحث (جامعة الرازي)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة محل البحث نحو الأهداف الاستراتيجية و الأداء المؤسسي في مجتمع البحث (جامعة الرازي)، تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، وقد كانت أهم النتائج التي خرج بها الباحث هي: وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي ، ضرورة وضع خطط للتحسين والتطوير المستمر والمتوازن للجامعة ، تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي للجان وفرق العمل المعنية بعملية التخطيط ، ضرورة وضع مؤشرات أداء رئيسة واضحة للأهداف التشغيلية. اهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة : ضرورة وضع خطط للتحسين والتطوير المستمر والمتوازن للجامعة بما من شأنه الوصول لأعلى مستويات التميز التي من شأنها وضع الجامعة في مقدمة الجامعات الرائدة على المستوى المحلي والإقليمي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، الأداء المؤسسي.

# The impact of strategic objectives in the Institutional performance

(An applied Study on Al-Razi National University Republic of Yemen through the period 2012-2022AD)

■ A. Mohammed Mohammed Abdullah

■ Dr.Elhadi Suliman Ishag

## Abstract:

The title of this study was: (The Impact of Strategic objectives on Institutional Performance, An Applied Study on Al-Razi National University - Republic of Yemen-Sana'a), through the period 2012-2022, the main research problem has been identified in the following question: What is the impact of strategic objectives on institutional performance, as seen by the sample members in the research community (Al-Razi University).The main objectives of the research were to identify the impact of strategic objectives on institutional performance, and to see the reality of strategic planning and institutional performance of Al-Razi Private University in Sana'a. The researcher adapted the analytical descriptive approach and adopted a main instrument, which is the questionnaire , As for the hypotheses of the research, they were two hypotheses, are; The There is a relationship between the strategic objectives and institutional performance in the research community (Al-Razi University) , There are statistically significant differences from the point of view of the sample in question regarding strategic objectives and institutional performance in the research community (Al-Razi University), attributed to (gender, age, educational qualification, job title, number of years of experience) , and the most important results are : the existence of an impact of strategic objectives on institutional performance.The researcher presented a number of recommendations, the most important of which are:The need to develop plans for continuous and balanced improvement and development of

134

the university, Developing the strategic planning skills of the committees and work teams concerned with the planning process .

Keywords : strategic planning , strategic objectives , Institutional Performance.

## المحور الأول:

### الإطار المنهجي والدراسات السابقة:

#### أولاً: الإطار المنهجي:

إن الحديث عن الأهداف الإستراتيجية يحتاج إلى رؤية معمقة وقدرة فكرية عالية ومتخصصة في طبيعة الإستراتيجية نفسها ، لأن صناعة الأهداف الإستراتيجية ليست بالعملية الهينة إطلاقاً وتعد من الأمور التي هي في غاية الصعوبة محل، بسبب كونها مرتبطة بمصير الأمم والشعوب وبقاء الدول واستمراريتها، وإن التقديرات الخطأ من قبل صانع الهدف أو مكونه قد تؤدي بالدول إلى مآزق وأزمات حادة وحرجة تجعلها تستنزف كل طاقاتها وإمكاناتها في سبيل تحقيق هذا الهدف أو حتى إبقاء الوضع على ما هو عليه إذا ما تعرض هذا الهدف إلى التقويض والفسل في التنفيذ. وإذا ما أردنا أن نضع عملية صناعة الأهداف في أي مفصل من مفاصل الإستراتيجية، لوضعنا عملية صناعة الأهداف في بطون وحواضن الفكر الإستراتيجي، لأن الفكر الإستراتيجي هو المسؤول الأول والرئيسي عن بناء وخلق وتخليق الأهداف من خلال تطوير الأفكار وتقليمها وصوغها في شكل مشاريع ونظريات متعلقة بالبيئة الإستراتيجية، هذا من جانب، أما فيما يخص حقل التحليل والتخطيط والأداء الإستراتيجي فإنها أقرب إلى عملية تقييم وتقويم الأهداف أكثر من صناعتها وتكوينها، وهذا لا يعني أننا ننفي أهمية هذه الحقول، بل على العكس من ذلك تعد هذه الحقول -وكما يعلم الجميع- أسس العملية الإستراتيجية وأهم مراحلها. <sup>(1)</sup>

وفي المقابل فإن الاهتمام بالأداء المؤسسي وتميزه وتحسينه بشكل مستمر، من أهم القضايا التي تؤرق رواد الأعمال والمؤسسات والشركات، سواء كان ذلك فيما يتعلق بأداء الأفراد والوحدات داخل المؤسسة أو بأداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية.

### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الاهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي لجامعة الرازي بصنعاء؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1: ما أثر صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي لجامعة الرازي بصنعاء؟
- 2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟

## أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. الوقوف على مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الرازي الأهلية بصنعاء.
2. التعرف على أثر صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي لجامعة الرازي بصنعاء.
3. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي التي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

## أهمية البحث:

تتمثل الأهمية في الآتي:

1. تعتبر الاهداف الاستراتيجية وأثرها في الأداء المؤسسي في بيئات مؤسساتية مختلفة من الموضوعات التي تحتاج لعناية أكبر من الدراسة من قبل الباحثين والمختصين.
2. تسليط الضوء على الاهداف الاستراتيجية كعامل رئيس في تحقيق الأداء المؤسسي المنشود للجامعات الأهلية.
3. تقديم مقترحات تساهم في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الرازي.
4. تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين والمختصين في تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي، من منطلقات أوسع.

## فرضيات الدراسة:

يهدف البحث إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لجامعة الرازي بصنعاء.

2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

## منهجية البحث:

اتبع الباحث في تناوله لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي.

## مصادر وأدوات البحث:

المصادر الأولية: مجتمع الدراسة التطبيقية والميدانية باستخدام أداة الاستبيان.

المصادر الثانوية: الكتب والبحوث والدراسات العلمية، الأنترنت، والتقارير الصادرة من الجهات ذات الصلة .

## حدود البحث:

الحدود الموضوعية: الاهداف الاستراتيجية ، والأداء المؤسسي.

الحدود البشرية: العاملون بجامعة الرازي الأهلية بصنعاء.

الحدود المكانية: جامعة الرازي الأهلية بصنعاء.

الحدود الزمانية: الفترة (2012-2022).

## ثانيًا: الدراسات السابقة:

1/ دراسة صلاح ( 2002م)<sup>(2)</sup> تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل عن مدى تأثير إدارة المعرفة على الأهداف الاستراتيجية ، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية وبيان اثر إدارة المعرفة على الأهداف الاستراتيجية ومحاولة تشخيص المضامين والدلالات النظرية والعملية لأنواع المعرفة وعمليات إدارة المعرفة . افترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين كفاءة إدارة المعرفة وفاعلية الأهداف الاستراتيجية . اتبع الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

من نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والأهداف الاستراتيجية. كما إن الشركات في القطاع الصناعي نجحت في استثمار الأساليب المتميزة في عمليات تشخيص المعرفة وتوليدها .من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالمعرفة الضمنية والظاهرية ورفع مستواها ودعم أقسام البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجية المنظمة ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية اضافة الى توفير التدريب والتأهيل للعاملين بإدارة

المعرفة والربط بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية لزيادة فاعلية المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوفير الامكانيات المادية والفنية والتقنية والبشرية لاداري المعرفة والإدارة الاستراتيجية والربط بين هذه الإدارات من خلال نظام معلومات .

2/ دراسة عمر(2019)<sup>(3)</sup>: في هذه الدراسة وضح الباحث مشكلة الدراسة في سؤال مفاده، ما أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية الحكومية من خلال المرونة الاستراتيجية؟ وانطلاقاً من هذا السؤال وضع فرضيات بحثه والتي منها، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية مجال الدراسة، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط، بالإضافة إلى أنه توجد فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة تعزى لنوع الجامعة (حكومية، أهلية)، ومسمى الجامعة، أما منهج الدراسة فقد تحدد بالمنهج الوصفي التحليلي. وقد خرجت هذه الدراسة بأن أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة من خلال المرونة الاستراتيجية يفوق أثر التخطيط الاستراتيجي بمفرده في أداء الجامعات، كما خرجت بأنه يوجد تفاوت في أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة فقد كان أكثرها أثراً بعد صياغة الاستراتيجية وأقلها أثراً بعد التوجه الاستراتيجي، وتبين من هذه الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة. وأما عن التوصيات التي حثت عليها هذه الدراسة فقد تمثلت في الحث على الاستمرار في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعات اليمنية وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي لضمان تحسين مستوى أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة، وشددت الدراسة على ضرورة الاهتمام بصياغة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بشكل أكبر مما هي عليه الآن لاسيما وهي الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية وأداء الجامعات والأقل ممارسة من قبل الجامعات اليمنية.

3/ دراسة الدجني(2011)<sup>(4)</sup>: وقد قام الباحث في هذه الدراسة ببيان مشكلة البحث الرئيسة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية، وتحدث بعد ذلك عن فرضيات متعددة تتعلق بموضوع هذه الدراسة منها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، كما أنه افترض أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، واختار الباحث لدراسته منهج الوصفي التحليلي. وبعد اختبار

الفرضيات توصل الباحث إلى جملة من المخرجات منها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور %75.95 وهي درجة كبيرة جدا، كما أشارت المخرجات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة؟، وتوصل الباحث إلى توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية بنسبة كبيرة جدا. وقد حدد الباحث في ختام الدراسة جملة من التوصيات التي يرى أنها مهمة كحثة على وضع آلية محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة وتحديثها، وأوصى كذلك بإجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية باستخدام نماذج متابعة خاصة، وبوضع دليل سياسات واضح ومعلن وموثق لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة.

## المحور الثاني:

### الأهداف الاستراتيجية:

#### أولاً : التخطيط الاستراتيجي:

##### (1) تعريف التخطيط الاستراتيجي:

1- تعريف الاستراتيجية: يرجع أصل كلمة «استراتيجية strategy» إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس strategos، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ولا تخرج كثيرا من القواميس في تعريفها عن هذا المفهوم(5).

ثم إن مفهوم الاستراتيجية تطور مع تعدد استخداماته إلى أن وصل إلى العديد من العلوم والميادين المختلفة، ومن تلك الميادين ميدان منظمات الأعمال، ويتحدد مفهوم الاستراتيجية هنا بأنه: عملية تهدف إلى تحقيق مجازاة مواتية بين الكفاءة المتميزة للمنظمة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها مع غيرها(6).

##### (2) أهمية التخطيط الاستراتيجي:

قوام التنمية الشاملة في حياة الدول يعتمد على مستوى وضع ورسم معالم الخطط الاستراتيجية التي تنقل تلك الدول من مصاف الدول النامية إلى مصاف الدول المتقدمة، والحال نفسه يتجلى كذلك إذا ما تحدثنا عن أهمية التخطيط الاستراتيجي، لدى الشركات والمنظمات والمؤسسات الخدمية والربحية على حد سواء، ويمكننا هنا ذكر مجموعة من الفوائد التي تجنيها المنظمات والمؤسسات والشركات التي تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بطرق سليمة على النحو التالي(7):

1. يزود المنظمة بالفكر الأساسي الذي تنطلق منه رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وسياساتها.
2. يساعد على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ورسم سبل التعامل معها.
3. يساعد على توقع التكلفة والعائد، ويساعد على تحديد الأولويات، بما يؤدي للتوجيه الراشد للموارد نحو تحقيق الأهداف.
4. يعمل على توجيه تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، بالإضافة إلى تكامل الأهداف.
5. يساهم في صناعة كوادر مؤهلة بما يعرضه لتلك الكوادر من تفكير ومشاكل ومشاركة.
6. يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة المرتبطة بالمنظمة.

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يسهم أيضا في:

1. تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة بطريقة مبنية على أسس وأساليب علمية.
  2. تعزيز القوة التنافسية لدى المنظمة في مواجهة الآخرين.
  3. حشد وتوجيه الجهود نحو وجهة واحدة (تحقيق الرؤية والأهداف).
  4. تعزيز ولاء العملاء للمنظمة، وبالتالي زيادة أرباحها بشكل ملحوظ.
- ولا شك لدى الباحث أن استحضار أهمية ومكانة التخطيط الاستراتيجي من قبل القائمين على الإدارات العليا في المنظمات، يعتبر حافزا ودافعا كبيرا لتبني هذه العملية الإدارية الهامة، ما لم فإن الشيء المقابل لتك التخطيط هو استفحال المخاطر وهدر الجهود والأموال والأوقات فضلا عن تعرض المنظمة للركود أو الفشل.

### (3) مستويات التخطيط الاستراتيجي:

من مرتكزات التخطيط الاستراتيجي الناجح أن يشترك في إعداده جميع العاملين بحسب مستوياتهم وطبيعة عملهم، ومن هنا يمكن تحديد مستويات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي(8):

1. التخطيط الاستراتيجي الكلي (على مستوى القيادة العليا للمنظمة): وتتولى الإدارة العليا في المنظمة القيام به كمجلس الإدارة، أو مجلس الأمناء، ونحوهم ويهتم هذا المستوى من التخطيط الاستراتيجي بطبيعة عمل المنظمة من منتجات وعمليات أو خدمات وأسواق ومنافسين ومستهلكين، والتنظيم والتكامل بين الإدارات، وكل ما يتعلق بالتحركات طويلة الأجل.

2. التخطيط الاستراتيجي لوحدة العمل: ويظهر هذا المستوى حال وجدت وحدات رئيسة لها استقلالية في الموارد (وحدات الأعمال الاستراتيجية)، ويمكن محاسبتها على نواتجها من إيرادات وتكاليف، وتتبنى هذه الوحدات استراتيجيات مناسبة تعطيها قدرة عالية على التنافس والابتكار.
3. التخطيط الاستراتيجي الوظيفي: وهو تخطيط استراتيجي في المجالات الوظيفية للمنظمة كالإنتاج والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية ونحوها.
4. التخطيط الاستراتيجي التشغيلي: وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية، وتختص بالتشغيل الجاري لأنشطة المنظمة.

#### (4) معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يذكر د. عبد العزيز الحر جملة من المعوقات الواقعية التي تقف أمام عملية التخطيط الاستراتيجي وهي(9):

1. يعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت والجهد والمال ويأخذ هؤلاء بمبدأ اعمل ثم فكر، بينما تؤكد العديد من الدراسات على أن العائد من التخطيط على الاستثمار عال جداً فكل ساعة تخطط توفر أربع ساعات عمل، وبلغت التجارة يعد هذا رقماً كبيراً واستثماراً رابحاً، والتخطيط يضع وقتاً محدداً لبدء وانتهاء الأعمال فكيف يكون مضيعة للوقت؟
2. يختار البعض الاكتفاء بما حقق من نجاحات ويتبنى شعار ليس بالإمكان أفضل مما كان، ويظل متمسكاً بهذه النجاحات حتى يتعدها الزمن فيخسر خسارة مضاعفة، ولذلك لا بد للمنظمة الواعية من استثمار نجاحاتها لتحقيق نجاحات إضافية، لا أن توقف عقارب الزمن عند النجاحات الحالية.
3. هناك بعض المنظمات أو المؤسسات ليس لديها القدرة على التفكير الاستراتيجي والمستقبلي كما هو الحال في كثير من المؤسسات الحكومية مثلاً فهي تعيش يومها وتخطط لسنيتها ولا تعلم ما سيأتي في السنة اللاحقة، وهذا الأمر يفقد المؤسسة خاصية القدرة على المنافسة والتطور.
4. تعتمد بعض المؤسسات إلى التقليل من شأن المنافسة الخارجية إما عمداً أو جهلاً، ومن أمن المنافسة قل جهده وعطاؤه، فالمنظمات أو المؤسسات التي لا تطمح أن تكون في الصدارة من حيث جودة المدخلات والعمليات والمخرجات لا تهتم بعمليات التخطيط والتطوير والتقويم وإنما تهتم بتسيير العمل الروتيني اليومي فقط.
5. إن التخطيط الاستراتيجي أداة يعرف قيمتها القائد الفعال الذي يمتلك مهارات إدارية وقيادية عالية، ومن لا يمتلك هذه المهارات غالباً ما لا يهتم بمثل هذه الأدوات فهناك ارتباط بين

المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، فكلما ضعفت المهارات قل الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

6. تعاني بعض المؤسسات أو المنظمات من انخفاض سقف الأهداف لديها، فتضع لنفسها أهدافاً محدودة لا تمثل تحديات أو طموحات حقيقية مما لا يساعد المنظمة على تبني استراتيجيات تخطيطية متقدمة لتساعد على تحقيق هذه الأهداف، فالأهداف المحدودة تتطلب جهوداً وإمكانات وأوقاتاً محدودة أيضاً.

7. إن تحقيق النجاحات المتميزة يحتاج إلى روح المخاطرة والمجازفة المدروسة، ومن لا يملك هذه الروح لا يمكن أن يحقق نجاحات كبيرة في حياته، ودراسة المخاطر جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي لذلك نرى كثيراً من القيادات التقليدية ترفض المخاطرة بل وترفض التفكير فيها.

## ثانياً: صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية:

يعد تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل صحيح الجزء الأهم في صياغة الاستراتيجية، وفي أغلب الأحيان لا يصرف الوقت الكافي على دراسة الأهداف المناسبة، مع أن تحديد هذه الأهداف وتحقيقها هو الذي يخلق التأثيرات الاستراتيجية المرجوة، وبالتالي فإذا لم يتم انتقائها بعناية تصبح الاستراتيجية معيبة وغير فعالة، ولن تخدم الأفكار ولا موارد الغرض الاستراتيجي (10).

### (1): أنواع الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف في الجملة هي النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة زمنية محددة، وهناك تقسيمات متعددة للأهداف ينظر إليها من زوايا مختلفة، فهناك التقسيم حسب الأهمية أهداف أساسية وأهداف ثانوية، وهناك تقسيم حسب المدة الزمنية أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وهناك من يقسم الأهداف إلى أهداف كمية وأخرى نوعية، وسيقصر الباحث هنا على تقسيم الأهداف بحسب ارتباطها برسالة المنظمة، وتنقسم من هذه الزاوية إلى ثلاثة أهداف هي (11):

أ. الأهداف الاستراتيجية (الغايات): هي أهداف عامة طويلة الأجل ترتبط ارتباطاً مباشراً برسالة المنظمة، وغالباً ما تغطي مجالات محددة مثل: قيادة السوق، وقيادة التكنولوجيا، والإنتاجية، والربحية، والتطوير الإداري، وتغيير اتجاهات العاملين، والمسؤولية الاجتماعية.

ب. الأهداف التكتيكية: هي أهداف مقيسة متوسطة الأجل تهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

ج. الأهداف التشغيلية (التنفيذية): هي أهداف مقيسة قصيرة الأجل تركز على إنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

## (2) أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تحديد الأهداف الاستراتيجية مرتكز، وعمود رجا عملية التخطيط الاستراتيجي وتبرز أهميتها في أمور كثيرة من أهمها ما يلي:

1. يساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء.
2. تعزز ثقة أصحاب المصلحة بالمنظمة.
3. تعد دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة.
4. منطلق لصناعة الأهداف التكتيكية والتشغيلية للمنظمة.
5. تساعد المنظمة في توحيد الجهود وحشدتها في اتجاه واحد.
6. تساعد المنظمة في تحقيق أعمالها بكفاءة وفعالية.
7. تعتبر خارطة طريق عمل كافة العاملين في جميع المستويات.
8. تساعد الأفراد، والأطراف المعنية على فهم أدوارهم في مستقبل المنظمة.
9. تقلل من حدة الصراعات المحتملة فيما بعد حال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

## (3) المواصفات اللازمة لصياغة الأهداف الاستراتيجية الفاعلة:

صياغة الأهداف الاستراتيجية فن ومهارة، ينبغي لمن يتولى مهمتها أن يجيد هذا الفن، ولعل مما يساعده على ذلك أن يراعي فيما يضع من أهداف أن تتوفر فيها جملة من الصفات أبرزها(12):

1. أن تكون في إطار رسالة المنظمة والمهام المنوطة بها.
2. أن تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً باحتياجات العملاء.
3. أن تكون صياغتها محددة.
4. من الممكن تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة.
5. متوافمة مع الخيارات الاستراتيجية.
6. تلبى احتياجات المنظمة متناغم مع قيمها وثقافتها.
7. قدرة على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.
8. تكون الأهداف جميعها مترابطة مع بعضها البعض، وغير متعارضة فيما بينها.

#### (4) الشروط الواجب توفرها في الأهداف الاستراتيجية:

من أجل تقديم تصور واضح للإدارة العليا للمنظمة عن الأهداف الاستراتيجية لابد من توفر شروط هامة في صياغتها، وعلى رأس هذه الشروط ما يلي(13):

1. **القبول:** ويتحقق القبول من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وقد يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقا دون تحقيق الأهداف المزمعة.
2. **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما لذي يجب تحقيقه، ومتى، وبالتالي فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت.
3. **المرونة:** أي قدرة الأهداف على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وحتى لا تكون هذه المرونة على حساب دقة الهدف أو أن يكون لها تأثير على ثقة العاملين في الأهداف الموضوععة، فانه يجب أن يحدد نطاق للتعديل (أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته).
4. **الوضوح والفهم:** بمعنى ضرورة أن تصاغ الأهداف بالأسلوب الذي يوحد بين فهم كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه على السواء.
5. **الملاءمة:** أي أن تتناسب الأهداف الموضوععة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها.
6. **التحفيز:** فكلما وضعت الأهداف في مستوى تحفيزي كلما ارتفعت إنتاجية الأفراد أي أن الأهداف المرتفعة تثير تحدي الأفراد وتحثهم على الأداء، وانظر الشكل (1)

### شكل (1) الشروط الواجب توفرها في الأهداف الاستراتيجية



الشكل من إعداد الباحث، 2022م

## المحور الثالث:

### الأداء المؤسسي:

#### (1) مفهوم الأداء المؤسسي:

**تعريف الأداء:** يعرف الأداء بأنه: السلوك المرئي الظاهر الذي يمكن ملاحظته وتقديره وتقويمه، ويمثل الأداء النجاح أي أنه دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها أو الإمكانيات المادية والفنية لديها، ويمكن اعتباره قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة(14).

ويمكن القول بأن الأداء هو المنظومة المتكاملة لأنشطة وعمليات المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضعف من قدرتها على إنجاز المهام المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل(15).

**تعريف الأداء المؤسسي:** يعرف الأداء المؤسسي بأنه: قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بكفاءة، لإنتاج مخرجات تكون متناغمة مع أهداف المنظمة ومناسبة لمستخدميها.

ويعرف بأنه: النتائج النهائية لأعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (16).

كما يمكن تعريف الأداء المؤسسي على أنه: دالة محصلة الأعمال الصحية بالطريقة الصحيحة في الوقت الصحيح وبالاجتهاد الصحيح، بمعنى أنه محصلة للعلاقات والمؤشرات المتداخلة لكل من فعالية الأداء فيما يتعلق بالأهداف والنتائج المتوقعة، وكفاءة الأداء فيما يتعلق بالطرق المستخدمة لتحقيق تلك النتائج، وجودة الأداء فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة (17).

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن مفهوم الأداء المؤسسي يرتكز على ركيزتين أساسيتين هما الكفاءة والفاعلية:

أ: الكفاءة: وتعني فعل الشيء المطلوب بالطريقة الصحيحة التي توفر الوقت والجهد والمال وبجودة عالية، ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الاقتصادي الإيطالي فالفريدو باريتو (أحد علماء الاقتصاد والاجتماع في القرن التاسع عشر، وكان من أوائل من فحصوا فكرة الكفاءة) والذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف بأمثلية باريتو، والذي يشير إلى أن أي تخصيص للموارد فهو إما تخصيص كفاء (فهو يعبر عن الكفاءة) أو غير كفاء (فهو يعبر عن اللاكفاءة).

ب: الفاعلية: وتعني فعل الأشياء المطلوبة (تحقيق الأهداف المحددة)، والعلاقة بين الكفاءة والفاعلية علاقة تكاملية تصب في تحقيق أعلى جودة من الأداء المؤسسي (18).

## (2) أهداف الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي هو العنوان الأبرز لنجاح المؤسسات أو فشلها، والعناية به تحقق جملة من الأهداف الهامة والتي منها ما يلي:

1. إيجاد أساس قوي لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات.
2. حماية حقوق حملة الأسهم أو المؤسسين.
3. تعزيز القدرة على المنافسة.
4. ضمان شعور الموظفين بالأمان الوظيفي.
5. إيجاد نظام قوي وفعال لإدارة الموارد البشرية. (19)

ومن الأهداف أيضاً التي يمكن إضافتها لما سبق ما يلي:

1. ترسيخ مبدأ الشراكة في القرار والمسؤولية.
2. تسخير وحشد جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة.
3. صناعة قيادات بديلة بوتيرة مستمرة بما يضمن بقاء وثبات المؤسسة لأجيال متعاقبة.

### (3) مستويات الأداء المؤسسي:

تنقسم مستويات الأداء المؤسسي حسب الترتيب الإداري إلى ثلاثة مستويات هي:

**الأداء الفردي:** يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداءه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة، وغالبا ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والالتزام للمؤسسة التي يعمل بها.

**أداء الوحدات التنظيمية:** يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة تقييم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقييم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية

والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والاتصالات وفي العمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات

الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

**الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة:** يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (المستفيدون Stake-holders)، فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة، ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضا في تحديد سياساتها العامة، وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.

ومن أهم الأدوات لتقويم أداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا المجال. وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية بمهام الرقابة على أداء المؤسسات اعتماداً على مقاييس تعكس درجة جودة أداء هذه المؤسسات بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لخططها الاستراتيجية(20).

ومن خلال النظر في تلك المستويات الثلاثة للأداء المؤسسي داخل المنظمة يمكننا القول بأن أداء الفرد هو جزء من أداء الوحدات وأداء الوحدات جزء من أداء المنظمة، وأنه لا بد من شيء ينظم عقد تلك الجهود جميعاً في اتجاه واحد وذلك الشيء هو استراتيجية المنظمة المتضمنة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إذ بغير ذلك تتبعثر الجهود وتهدر الطاقات ويؤول حال المنظمة إلى الفشل.

#### (4) خصائص الأداء المؤسسي:

هناك من السمات والخصائص للأداء المؤسسي ما إن توفرت فيه كان أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة والرقى بها، وتعزيز قوتها التنافسية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي(21):

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
3. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
4. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة.
6. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.

## (5) مكونات الأداء المؤسسي:

تتكون بنية الأداء المؤسسي لأي منظمة من جملة من العناصر أبرزها ما يلي (22):

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

أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:

1. الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
2. الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
3. النجاح الاستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

ويرى الباحث أن من مكونات الأداء المؤسسي إضافة إلى ما سبق:

1. الأنشطة والبرامج والعمليات المختلفة باختلاف المستويات الإدارية، والتي تحدث داخل المنظمة باعتبارها الفعل المحوري المقاس لتقييم سير أداء المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها.
2. الوقت، باعتباره المجال الزمني للأداء الذي يقوم به الأفراد والوحدات والمؤسسة ككل، ويعتبر ذو قيمة مهمة في بنية الأداء المؤسسي.

## (6) معايير قياس الأداء المؤسسي:

من الأهمية بمكان تحديد معايير دقيقة كمرجع لقياس الأداء المؤسسي ونذكر منها ما يلي (23):

أ: معيار الإنتاجية: ويعتمد هذا الأسلوب الطرق التالية في قياس إنتاجية العمل:

1. الطريقة الطبيعية: وتعتبر من أسهل وأدق الطرق المستعملة في حساب وتخطيط الإنتاجية وهي تعبر عن تأثير قوى العمل ومدى تطورها ويعبر عنها بالعلاقة:  
الإنتاجية = عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة / الزمن الفعلي اللازم للإنتاج.
  2. طريقة الأسعار الثابتة: وتعتمد هذه الطريقة على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية المراد قياس تطور الإنتاجية خلالها ويعبر عنها بالمعادلة:  
الإنتاجية = مجموع الإنتاج من كل نوع \* السعر الثابت / عدد العاملين (أو ساعات العمل).
  3. طريقة القيمة المضافة: الإنتاجية = مجموع الإنتاج من كل نوع \* القيمة المضافة لكل وحدة منتجة / عدد العاملين.
- ب: معيار القيمة المضافة: وهي الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة معينة، وبين إجمالي ما دفع الموردین الخارجيين نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبها عملية الإنتاج فهي المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، القيمة المضافة لكل عامل = القيمة المضافة / عدد العاملين.
- ج: معيار الربحية أو معدل العائد على الاستثمار: معدل العائد على الاستثمار = (الأرباح / الإيرادات) \* (الإيرادات / الأصول).

د: معيار رضا العميل (الزبون): معرفة المستفيدين وتحديد احتياجاتهم ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، تُعد أحد المحاور الرئيسة لمدخل إدارة الجودة الشاملة، فالتمييز كأحد الأفكار الأساسية التي يقوم عليها هذا المدخل يعني أن المنظمات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات المستفيدين واحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال الاهتمام بالبيانات والمعلومات المرتدة من الجمهور المستفيد.

## المحور الرابع:

### نبذة تعريفية عن جامعة الرازي الأهلية:

جامعة الرازي، مؤسسة تعليمية مستقلة أكاديمية رائدة حديثة ومتطورة ذات أهداف أكاديمية تنموية بحثية تقدم فرصاً متساوية ومتكافئة لجميع الدارسين بها وجميع برامجها ومناهجها معدة وفقاً لأرقى المعايير والممارسات التعليمية، ومعتمدة من المجلس الأعلى للتعليم العالي، وموجب ترخيص من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية بالقرار الوزاري رقم (379) لسنة 2014م كمشروع استثماري غير ربحي يهدف إلى دعم جهود التنمية البشرية في اليمن.

وتسعى الجامعة لتوفير بيئة تعليمية ثرية وعالية الجودة لطلبتها الطامحين للحصول على فرص تعليمية متميزة.

ولإعداد الطلبة لمواجهة تحديات التعليم الأكاديمي ولاحقا تحديات سوق العمل، فقد حرصت الجامعة على اختيار التخصصات التي تنمي القدرات الذهنية وتعزز المعارف والمهارات المتخصصة التي تساعد على تحقيق الأداء الفاعل في مختلف المجالات.

كانت بداية جامعة الرازي كلية واحدة متخصصة في مجال التعليم الطبي باسم كلية الرازي تأسست في العام 2009 م كمؤسسة تعليمية معتمدة هدفت الى تخريج وتأهيل الكوادر الطبية المتخصصة لتلبية احتياجات المجتمع وساهمت في تقديم أفضل الخدمات الصحية.

وفي العام 2013 م تم تحويل الكلية الى جامعة تحت اسم جامعة الرازي وذلك للتوسع في البرامج الدراسية الأخرى، وقد وفرت لذلك البنية التحتية والبشرية اللازمة من قاعات ومعامل وكذا المناهج الدراسية وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة تدريس لمختلف البرامج من حملة الشهادات العليا ومن ذوي الخبرات والكفاءات العالية في العملية التعليمية وإتباع أحدث وسائل وطرق التعليم الجامعي المستقل، المواكب لتكنولوجيا التعليم الحديث المتجدد.

وقد حصلت الجامعة على عضوية اتحاد الجامعات العربية في خلال الدورة الثانية والخمسين المنعقدة في جامعه حلوان، جمهورية مصر العربية في الفترة 14-15 رجب 1440هـ الموافق 21-22 مارس 2019م، كما حصلت الجامعة على شهادة عضوية برنامج الأثر الأكاديمي التابع للأمم المتحدة ACADEMIC IMPACT.

كما حققت الجامعة المراتب الأولى في التقييم العالمي للجامعات الويب ماتريكس خلال العام 2019م وذلك بتصدرها (المرتبة الثانية) بعد جامعة العلوم والتكنولوجيا على مستوى الجامعات الأهلية المحلية، و(المرتبة التاسعة) على مستوى الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية وتتقدم الجامعة عالمياً في هذا التصنيف، والجهود ما زالت مستمرة في سبيل تحسين تصنيف الجامعة في الويب ماتريكس(24).

## الكليات والتخصصات:

كلية العلوم الطبية: وتحتوي على التخصصات التالية: تخدير -صيدلة -مختبرات -تمريض -قبالة -صحة مجتمع -علاج طبيعي - تغذية علاجية.

كلية الحاسوب وتقنية المعلومات: وتحتوي على التخصصات التالية: علوم حاسوب -تقنية معلومات - نظم معلومات إدارية.

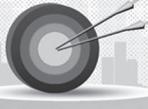
كلية العلوم الإدارية والإنسانية: وتحتوي على التخصصات التالية: محاسبة - إدارة أعمال - علوم مالية ومصرفية - تسويق - إدارة صحية.

الدراسات العليا: وتحتوي على التخصصات التالية: إدارة أعمال - صحة عامة - وبائيات.

الرؤية والرسالة:

### شكل (2) رؤية ورسالة جامعة الرازي

الرؤية والرسالة



**Mission**

جامعة الرازي جامعة أهلية تقدم خدمة تعليمية وبحوثية متميزة تتوافق مع متطلبات الاقتصاد الأكاديمي، لإعداد خريجين ذوي كفاءة عالية علمياً وبحثياً وعملياً ومهنيّاً. قادرين على المنافسة في سوق العمل، والإسهام في تنمية وخدمة المجتمع.



**Vision**

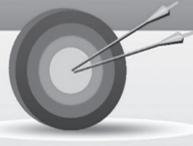
جامعة الرازي ضمن أفضل خمس جامعات وطنية تتميز بنوعية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

المصدر: موقع الجامعة: [2022/12/15.alraziuni.edu.ye](http://2022/12/15.alraziuni.edu.ye)، الساعة: 5م.

أهداف الجامعة:

### شكل (3) الأهداف العامة لجامعة الرازي

الأهداف



- تحسين القدرة المؤسسية للجامعة بما يتوافق مع معيار الاعتماد الأكاديمي.
- التوسع المستمر في البرامج الجامعية والدراسات العليا بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل.
- تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- تأهيل البنية التحتية للجامعة للوصول إلى معيار الجودة والاعتماد الوطني.
- تحسين القدرة التنافسية لطلبة الجامعة في سوق العمل.

- تأسيس نظام جودة داخلي لعل.
- تنمية قدرات الجامعة في البحث العلمي والتأليف والنشر والترجمة.
- بناء شراكة متميزة مع مؤسسات تعليمية منظرية محلية والقيمية وعالمية.
- التنمى في المسؤولية المجتمعية.
- الشراكة مع المؤسسات المناظرة.

المصدر: موقع الجامعة: [2022/12/alraziuni.edu.ye](http://2022/12/alraziuni.edu.ye)، الساعة: 5م.

### شكل (4) الهيكل التنظيمي لجامعة الرازي



المصدر: موقع الجامعة: 12، 2022/12/alraziuni.edu.ye، الساعة 6م.

### الأهداف الاستراتيجية:

1: توجد أهداف استراتيجية مكتوبة لجامعة الرازي ضمن خطتها الاستراتيجية، وتنبثق تلك الأهداف من رؤية الجامعة ورسالتها، ومن خلال القراءة الأولية لتلك الأهداف نلاحظ وضوحها وواقعيتها، كما أنه يلاحظ في تحديدها اتسامها بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، كما أنها تتلاءم إلى حد كبير مع رسالة وغايات التعليم العالي، بالإضافة إلى كونها تشمل جميع وظائفها المعتمدة في هيكلها التنظيمي، وتنص هذه الأهداف الاستراتيجية على:

- أ. تحسين القدرة المؤسسية للجامعة بما يتوافق مع معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.
- ب. التوسع المستمر في البرامج الجامعية والدراسات العليا بما يلبي احتياجات سوق العمل.
- ج. تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- د. تأهيل البنية التحتية للجامعة للوصول إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي الوطني.
- هـ. تحسين القدرة التنافسية لطلبة الجامعة في سوق العمل.

- و. تأسيس نظام جودة داخلي فعال.
- ز. تنمية قدرات الجامعة في البحث العلمي والتأليف والنشر والترجمة.
- ح. بناء شراكة متميزة مع مؤسسات تعليمية مناظرة محلية وإقليمية وعالمية.
- ط. التميز في المسؤولية المجتمعية.
- ي. ضمان الاستدامة المالية للجامعة.

2: ومما يميز الخطة الاستراتيجية لجامعة الرازي هو تحقيق مبدئ المشاركة في إعدادها من قبل جميع الأطراف المعنيين مشاركة فعلية وموثقة في كل مرحلة من مراحل إعداد الخطة.

3: كم تم تحديد أهداف فرعية مقيسة متفرعة عن الأهداف الغائية المعتمدة، وانبثق عن تلك الأهداف الفرعية المقيسة برامج ومشاريع محددة، كما أن لدى الجامعة خطة تنفيذية لكل هدف استراتيجي تتضمن الأهداف الفرعية والبرامج والأنشطة والأوزان النسبية لكل هدف استراتيجي وفرعي وبرنامج ونشاط وكذلك مسؤولية التنفيذ وفترة التنفيذ والتكلفة التقديرية، وتنبثق عنها خطط سنوية ثم بطاقات شهرية على مستوى كل إدارة من الإدارات المعنية بالتنفيذ ويتم التقييم والمتابعة وفقاً لذلك.

4: وقد تم تحديد المؤشرات الاستراتيجية لكل برنامج أو مشروع معتمد عن كل سنة من سنوات الخطة الاستراتيجية، وهي تعتمد على الأوزان النسبية ونسبة الإنجاز ويصدر تقرير سنوي يوضح نسبة الإنجاز على مستوى كل نشاط وكل برنامج وكل هدف فرعي وكل هدف استراتيجي وعلى مستوى الخطة ككل.

## المحور الخامس:

### الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة البحث: يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها والتي يسعى الباحث لدراستها للوصول إلى حل المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (25).

ويتألف مجتمع البحث من الكادر الإداري، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرازي الأهلية - الجمهورية اليمنية - صنعاء.

ولغرض تمثيل عينة البحث التمثيل الدقيق قام الباحث باختيار العينة بطريقة العينة النسبية، حيث قام بتحديد نسبة (50 %) من الكادر الإداري، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرازي، حيث

تم توزيع (100) استبيان، وبحسب التقرير السنوي الصادر عن الجامعة بلغ عدد موظفي الجامعة (182) موظفا رسميا، منهم عدد (75) موظف وموظفة من الكادر الإداري و(107) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد بلغت عينة البحث الحالي بعد استبعاد الاستمارات الغير صالحة (91) استبيانا .

أدوات البحث: تمثلت أدوات البحث الحالي بمقياسين هما مقياس التخطيط الاستراتيجي وهو عبارة عن مقياس مكون من سبعة مجالات هي:(الرؤية، الرسالة، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والمتابعة للخطة الاستراتيجية) وتكون المقياس بصورته الأولية من (60) فقرة موزعة على المجالات أو الأبعاد المذكورة سابقاً كما يلي: (10, 9, 6, 6, 7, 13, 9) على التوالي (ملحق 1)، والأداة الثانية هي استبيان الأداء المؤسسي ويتكون من (53) فقرة بصورته الأولية ومقسمة على خمسة مجالات أو أبعاد (ملحق 1)، وهما من إعداد الباحث، وتم استخراج الصدق لهذه الأدوات بطريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، والصدق التكويني (صدق الارتباط) بالنسبة لمقياس التخطيط الاستراتيجي، وصدق القوى التمييزية لمقياس الأداء المؤسسي.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): يعد الصدق الظاهري من مستلزمات بناء المقاييس الشخصية في مراحل بنائها الأولى لأنه يشير إلى مدى صلة فقراته بالخاصية المقاسة ومدى تحقيقها للغرض الذي أعدت من أجله، وغالباً ما يقرر ذلك مجموعة من الخبراء المتخصصين في المجال من خلال الفحص المنطقي لفقرات المقياس وتقرير مدى صلاحيتها لقياس الخاصية أو الظاهرة المراد قياسها(26).

لذلك قام الباحث بعرض فقرات أداتي البحث على مجموعة من الخبراء المتخصصين وعددهم (11) خبيراً من ذوي الاختصاص في الإدارة (ملحق 3)، كما حدد الباحث بدائل الإجابة وفقاً لمقياس التدرج الخماسي، وطلب من السادة المحكمين إعطاء آراءهم حول صلاحية الفقرات لقياس ما أعدت له ومدى ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبعد جمع آراء السادة المحكمين اعتمد الباحث نقطة قطع وهي (80%) حيث يعد مؤشر مقبول لصلاحية الفقرة ومدى انتمائها للمجال على اعتبار أن المجال أو الفقرة التي يحذفها أكثر من (20%) من الخبراء تحذف من المقياس، إلا إذا كان من عدلها أكثر من الذين طلبوا حذفها فإنها تعدل ولا تحذف، وبعد جمع استمارات المحكمين تم إجراء تعديلاتهم وأخذ آرائهم في الاعتبار .

ثبات أدوات البحث: يعد مفهوم الثبات من المفاهيم الجوهرية في القياس، لأنه يزود الباحث بمعلومات أساسية للحكم على نوعية وتكنيك الاختبار ومدى صلاحيته ودقته واتساقه فيما يزودنا به من بيانات عن الصفة أو الظاهرة المدروسة(27).

ويقيس الثبات مدى اتساق المقياس وهذا الاتساق يكون على نوعين هما: الاتساق الخارجي الذي يتحقق حينما يستمر المقياس بإعطاء نتائج ثابتة بتكرار تطبيقه عبر الزمن، والاتساق الداخلي الذي يتحقق من خلال فقرات المقياس التي تقيس المفهوم نفسه.

واستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لإيجاد الثبات لأداتي البحث، حيث بلغ الثبات بهذه الطريقة -على عينة البحث الكلية البالغة (91) فرداً- ما يوضحه الجدول (1) الذي يوضح قيمة الثبات لكل مجال من مجالات مقياس التخطيط الاستراتيجي والاستبيان ككل وكذلك الثبات لاستبيان الأداء المؤسسي.

جدول (1) قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقاييس البحث

الأدوات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأهداف الاستراتيجية	6	0.885
الأداء المؤسسي	16	0.898

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

نلاحظ من الجدول السابق بأن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ قد كانت عالية جداً وهو ما يؤكد صحة الاعتماد على أداتي البحث لما أعدت من أجله.

بعد تطبيق أداتي البحث على العينة البالغ عددها (91) فرداً بعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي للبيانات للحصول على نتائج الدراسة الحالية وفقاً لتساؤلات البحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونستعرض ذلك كما يلي:

جدول (2) تحليل التباين الأحادي و (Eta Square) لمعرفة تأثير الأهداف الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لجامعة الرازي

الاختبار	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	Eta	Eta Square
بين المجموعات	27	683.379	25.310			
داخل المجموعات	63	616.731	9.789	*2.585	0.725	**0.526
الإجمالي	90	1300.110	-			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* دالة عند مستوى دلالة (0.001)

\*\* إذا كانت قيمة (Square Eta) = أو أكبر من 0.14 فإن مستوى التأثير عال.

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (Square Eta) قد بلغت (0.526) وهي أكبر من قيمة إيتا في المستوى العالي (0.14) أي أن مستوى تأثير صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية الواضحة للجامعة تؤثر على الأداء المؤسسي لها بدرجة عالية جداً.

### جدول (3) الفروق على مقياس الاهداف الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	القيمة التائية المستخرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة
0.004	*2.919	19.17	165.17	58	ذكور
		20.08	152.75	33	إناث

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (50.0)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (Test .T) المستخرجة قد بلغت (2.91) درجة وهي أكبر من (Test .T) الجدولية البالغة (1.99) درجة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (89)، وهذا يعني بأنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في مستوى الاهداف الاستراتيجية في جامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير الجنس، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد بأن الفروق كانت لصالح الذكور أي أنهم يرون توفرها أكثر مما تراه الإناث على الرغم أن الذكور والإناث يرون بأن توفرها بدرجة أعلى من المتوسط.

### جدول (4) الفروق على مقياس الأداء المؤسسي بجامعة الرازي تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	القيمة التائية المستخرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة
0.005	*2.877	7.72	70.89	58	ذكور
		7.81	66.03	33	إناث

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (50.0)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (Test .T) المستخرجة قد بلغت (2.87) درجة وهي أكبر من (Test .T) الجدولية البالغة (1.99) درجة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (89)، وهذا يعني بأنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير الجنس، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد بأن الفروق كانت لصالح الذكور.

جدول (5) (ANOVA) الفروق في الاهداف الاستراتيجية تبعاً لمتغير العمر

الاختبار	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	1007.496	335.832	*0.809	0.492
داخل المجموعات	87	36106.613	415.019		
الإجمالي	90	37114.110	-		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المستخرجة قد بلغت (0.809) درجة وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (2.72) درجة تقريباً عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (3, 87)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية ذات دلالة معنوية بوجهة نظر أفراد العينة على توفر الاهداف الاستراتيجية في جامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير العمر.

جدول (6) (ANOVA) الفروق في مستوى الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمر

الاختبار	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	36.427	12.142	*0.182	0.909
داخل المجموعات	87	5817.990	66.873		
الإجمالي	90	5854.418	-		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المستخرجة قد بلغت (0.18) درجة وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (2.72) درجة تقريباً عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (3, 87) درجة، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة على الأداء المؤسسي بجامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير العمر.

### جدول (7) ANOVA الفروق في الاهداف الاستراتيجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الاختبار	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5	1624.375	324.875	*0.778	0.568
داخل المجموعات	85	35489.735	417.526		
الإجمالي	90	37114.110	-		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المستخرجة قد بلغت (0.77) درجة وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (2.4) درجة تقريباً عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (5, 85)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية ذات دلالة معنوية بوجهة نظر أفراد العينة على مستوى توفر الاهداف الاستراتيجية بجامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### جدول (8) ANOVA الفروق في مستوى الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الاختبار	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5	123.101	24.620	*0.365	0.871
داخل المجموعات	85	5731.317	67.427		
الإجمالي	90	5854.418	-		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المستخرجة قد بلغت (0.36) درجة وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (2.4) درجة تقريباً عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (5, 85) درجة، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة على الأداء المؤسسي بجامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (9) (ANOVA) الفروق في الاهداف الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	الاختبار
0.061	*2.348	913.692	3654.767	4	بين المجموعات
		417.526	35489.735	85	داخل المجموعات
		-	37114.110	90	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المستخرجة قد بلغت (2.34) درجة وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (2.5) درجة تقريباً عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (4, 86)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية ذات دلالة معنوية بوجهة نظر أفراد العينة على مستوى توفر الاهداف الاستراتيجية بجامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي وإن كانت هذه القيمة (قيمة اختبار test.T) قريبة من أن تكون هذه الفروق دالة وهذا يرجع إلى اختلاف وجهة نظر أفراد العينة حول مجال من المجالات وهو مجال (الرسالة) وهذه الفروق كانت لصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) ولكنها لم تكن ذات دلالة معنوية وإحصائية بالمستوى العام للتخطيط الاستراتيجي.

جدول (10) (ANOVA) الفروق في مستوى الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	الاختبار
0.021	*3.048	181.713	726.853	4	بين المجموعات
		59.623	5127.565	86	داخل المجموعات
		-	5854.418	90	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المستخرجة قد بلغت (3.04) درجة وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (2.5) درجة تقريباً عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (4, 86) درجة، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة على

الأداء المؤسسي بجامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونجد بأن هذه الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) على أصحاب المستويين العلميين (بكالوريوس، ودبلوم عال).

#### جدول (11) (ANOVA) الفروق في الاهداف الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	الاختبار
0.429	*0.932	385.133	1155.399	3	بين المجموعات
		413.319	35958.711	87	داخل المجموعات
		-	37114.110	90	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المستخرجة قد بلغت (0.93) درجة وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (2.72) درجة تقريباً عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (3)، (87)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية ذات دلالة معنوية بوجهة نظر أفراد العينة على مستوى توفر الاهداف الاستراتيجية بجامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### جدول (12) (ANOVA) الفروق في مستوى الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	الاختبار
0.173	*1.701	108.104	324.312	3	بين المجموعات
		63.564	5530.105	87	داخل المجموعات
		-	5854.418	90	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2022م

\* غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المستخرجة قد بلغت (1.70) درجة وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (2.72) درجة تقريباً عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (3، 87) درجة، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة على الأداء المؤسسي بجامعة الرازي بصنعاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## النتائج:

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

1. يشارك في صياغة الأهداف جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
2. تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.
3. ان صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي بجامعة الرازي بصنعاء.
4. مستوى التخطيط الاستراتيجي بجامعة الرازي لا يتأثر بخصائص العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
5. يتأثر مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الرازي بصورة كبيرة بالمؤهل العلمي والجنس .
6. مستوى الأداء المؤسسي لا يتأثر بخصائص العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .

## التوصيات:

توصلت الدراسة الى التوصيات الآتية :

1. ضرورة وضع خطط للتحسين والتطوير المستمر والمتوازن للجامعة بما من شأنه الوصول لأعلى مستويات التميز التي من شأنها وضع الجامعة في مقدمة الجامعات الرائدة على المستوى المحلي والإقليمي.
2. إدخال نظام الأتمتة بقوة في كل مفاصل العمل الإداري والأكاديمي والتعليمي (وخاصة فيما يتعلق: بقواعد البيانات، والتقارير الدورية، وخدمة العملاء -الطلاب-) بما من شأنه الرفع بمستوى الأداء الملبي لطموح ورغبات الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة.
3. تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي للجان وفرق العمل المعنية بالتجهيز والإعداد للتخطيط الاستراتيجي قبل البدء بعملية التخطيط بوقت كاف.
4. إنشاء وحدة فنية مستقلة متخصصة بالتقييم والمتابعة لسير تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق أحدث الأساليب المتبعة، واعتماد سياسة ربط المكافآت والحوافز بمستوى وجودة التنفيذ.
5. سعي الجامعة عبر الطرق والوسائل الممكنة، لتقييم حصتها السوقية بدقة على مستوى المحافظات التي تقع في نطاق سلطة الأمر الواقع.

## الهوامش

1. أحمد عطا الله القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية دار مجدلاوي للنشر، 1996 ، ص 36
2. صلاح الدين عبيد ، إدارة المعرفة وأثرها في الأهداف الاستراتيجية ، بحث أكاديمي منشور ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مارس 2002 م .
3. عمر حسن محمد عبد الله مهدي عمر، التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية، 2019م.
4. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2011م.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2021م) ص 17.
6. يونس عود، رعد الصرن، مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2016م) ص 19.
7. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1 (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2018م) ص 14.
8. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط3 (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2017م) ص 26.
9. عبد العزيز الحر، أدوات مدرسة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 26.
10. هاري آر. يارغر، التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية، ط1 (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2011م) ص 236.
11. مدحت محمود أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 117.
12. محمد مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي (القاهرة: مؤسسة فريد ريش إيبيرت الألمانية، 2013م) ص 24.
13. ليلى صوالحي، التخطيط الاستراتيجي المحلي كآلية للإدارة في تحقيق التنمية المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 85.
14. مشبب بن عايض القحطاني، ورقة عمل بعنوان: قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية (الرياض: المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس

- التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، ديسمبر 2012م) ص71.
15. فهد المعبقي، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية، مرجع سبق ذكره، ص85.
16. عبد القادر السوسوة، استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، مرجع سبق ذكره، ص49.
17. عبد الملك الوتاري، الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه، جامعة تعز، 2014م، ص53.
18. مفضل هاشم، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء المؤسسي من خلال الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2019م، ص75.
19. عبد الله إبراهيم أبكر، عابدين صالح حمودة، دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي المجلد 3، العدد 6 (الخرطوم: مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الخرطوم، 2022م) ص 172.
20. دليل مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة (الباحة: جامعة الباحة، 2020م) ص4.
21. منى سليمان الذبياني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، العدد 110 (المنصورة: مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2020م) ص54.
22. مفتاح الجندي، الأداء المؤسسي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014م. <https://hrdiscussion.com/5/2022/11/> الساعة 3م.
23. معالي عباس الشريف عبد الحمين، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي -الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 201م، ص88.
24. الدليل التعريفي لجامعة الرازي، 2020م، ص5
25. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م) ص44.
26. سعد عبد الرحمن، القياس النفسي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1983م، ص266.
27. سوسن شاكر الجلبلي، أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية (دمشق: مؤسسة علاء الدين للطباعة والتوزيع، 2005م) ص111.

## المصادر والمراجع

- (1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1 (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2018م)
- (2) الدليل التعريفي لجامعة الرازي، 2020م
- (3) احمد عطا الله القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية دار مجدلاوي للنشر، 1996
- (4) أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط3 (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2017م)
- (5) إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2011م.
- (6) دليل مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة (الباحة): جامعة الباحة، 2020م)
- (7) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م)
- (8) سعد عبد الرحمن، القياس النفسي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1983م
- (9) سوسن شاكر الجلبي، أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية (دمشق: مؤسسة علاء الدين للطباعة والتوزيع، 2005م)
- (10) صلاح الدين عبيد ، إدارة المعرفة وأثرها في الأهداف الاستراتيجية ، بحث أكاديمي منشور ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مارس 2002 .
- (11) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2021م)
- (12) عبد الله إبراهيم أبكر، عابدين صالح حمودة، دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي المجلد 3، العدد 6 (الخرطوم: مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الخرطوم، 2022م)
- (13) عبد الملك الوتاري، الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه، جامعة تعز، 2014م،
- (14) عمر حسن محمد عبد الله مهدي عمر، التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية، 2019م.

- (15) محمد مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي (القاهرة: مؤسسة فريد ريش إيرت الألمانية، 2013م)
- (16) مشبب بن عايض القحطاني، ورقة عمل بعنوان: قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية (الرياض: المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، ديسمبر 2012م)
- (17) معالي عباس الشريف عبد الحمين، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي -الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 201م
- (18) مفتاح الجندي، الأداء المؤسسي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014م.
- (19) مفضل هاشم، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء المؤسسي من خلال الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2019م
- (20) منى سليمان الذبياني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، العدد 110 (المنصورة: مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2020م)
- (21) هاري آر. يارغر، التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية، ط1 (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2011م)
- (22) يونس عود، رعد الصرن، مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2016م) <https://hrdiscussion.com/5> 2022/11/ الساعة 3م.



دار آريشيريا للنشر والتوزيع  
Arriyria for Publishing and Distribution

ردمك ISSN: 1858-9766