

## التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي:

### دراسة ميدانية على عينة من موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس

د. مريم حسين ميلود\*

#### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وتحليل العلاقة بينهما. يُعدّ الموضوع مهماً؛ نظراً لتأثير التخطيط الاستراتيجي في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وبقائها في السوق التنافسية. وهي محاولة لفهم كيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتحديد العوامل التي قد تؤثر في هذه العملية. إنّ الخلفية النظرية والعملية للبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء الوظيفي أساسية لفهم أهمية هذا الموضوع تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، ولكن لا تزال هناك حاجة للمزيد من البحث والتحليل لتوضيح هذه العلاقة؛ بناءً على ذلك، يعدّ هذا البحث ضرورياً لتعميق المعرفة حول كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء الوظيفي، وما هي العوامل التي يجب مراعاتها في هذه العملية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذا البحث، على عينة تكونت من (66) مفردة من كليتي الآداب والتربية جنزور بجامعة طرابلس. واعتمدت على جمع البيانات من أفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي من إعداد الباحثة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى الاهتمام بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية جنزور وكلية الآداب طرابلس جاء بدرجة المتوسط، وذلك يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى مزيد من التحسين، وذلك من خلال وضع رؤية استراتيجية واقعية ومحددة وكذلك إمكانية تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – الأداء الوظيفي.

**Abstract:** The study aims at identifying the relevance of strategic planning to job performance and analyzes the interrelationship of both of them. This topic is so important due to the fact that strategic planning has its impact on institutions' ability to achieve their objectives and you to remain in a competitive market. It is also an attempt to understand how to go about improving job performance by implementing strategic planning, and by identifying the factors that impact this process. A theoretical

\* د. مريم حسين ميلود، محاضر - الهيئة الليبية للبحث العلمي - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - ليبيا.

and practical background of research in the area of strategic planning and its effect on job performance is fundamental in understanding this topic. Previous studies have shown a positive relationship between strategic planning and job performance. nevertheless, there is still a dire need to more research and analyses whose purpose is clarifying this kind of relationship. Accordingly, this paper has its importance, because it deepens our knowledge about how strategic planning impacts job performance, and shows the factors that ought to be taken care of in this process. The researcher employed a descriptive analytical approach due to its relevance to the nature of this paper. A sample consisting of (66) subjects were taken from the faculties of art in Tripoli and Janzour. The researcher adopted data gathering from the members of the sample in the form of a questionnaire designed on strategic planning and prepared by the researcher herself. This study came up with many results. The attention given to the level of strategic planning at the faculties of arts in Tripoli and Janzour was on the average level, which indicates that strategic planning requires more improvement by means of adopting a realistic strategic and well-defined vision, as well as by the possibility of changing its message into plans, policies and a clear working program.

**Keywords:** strategic planning- job performance.

### أولاً/ الإطار المنهجي والمعرفي:

#### أ. مقدمة:

يُعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، فمن الصعوبة بمكان تصور جامعة من الجامعات تمارس وظائفها من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع من دون تخطيط، وإلا فالبديل يكون العشوائية في عملها، أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لكثير من الأخطاء، ويعتمد نجاح أية خطة على الإدارة الناجحة، والرغبة في استخدام الذكاء البشري باقتدار، للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن اختيار الأهداف، وتحديد آثار البيئتين الداخلية والخارجية، والتوقعات المستقبلية، وإمكانات الجامعة، مع معرفة التحديات المصاحبة لها، وسبل التغلب عليها، ولن يتحقق ذلك إلا مع توافر المعلومات، والمؤهلين القادرين على تحليل هذه المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل (الكري، 2010، ص 33)، ويعتد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، بوصفه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب العمل وطرقه، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي؛ بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي (المبارك، 2017، ص 545)؛

فالتخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية أحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات. فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشئت الجامعة، والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، وتحديد أولويات العمل من بين جملة القضايا الهامة لمتخذي القرار وصناعه في الأوساط الجامعية. هذا ما جعل الأكاديميين يتطلعون إلى إمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة داخل الجامعات باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي (علي، 2012، ص3)، ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات، الذي بدوره غيّر مفهوم التخطيط لدى تلك المؤسسات حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد (علي، 2023، ص4)، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي سيتم توضيح كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي، وتحقيق الأهداف المنشودة في الجامعة. سيتم تناول العوامل المؤثرة في علاقة التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي بشكل مفصل، بالإضافة إلى كيفية تقييم الأداء الوظيفي وتحسينه بواسطة التخطيط الاستراتيجي. سيوفر هذا البحث النظرة العامة والمعلومات الأساسية. وبناء على ما سبق اتخذ هذا البحث مساره النظري والتطبيقي وفق ثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول: تمثل في منهجية البحث، واشتمل على المشكلة والهدف من البحث والتساؤلات، والمحور الثاني تمثل في الجانب النظري، واشتمل على تسليط الضوء على متغيرات البحث، والمحور الثالث يتمثل في الإطار العملي التطبيقي للبحث.

#### ب. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي واحدًا من الأدوات المهمة التي يستخدمها المديرون والقادة في إدارة المؤسسات، ويهدف إلى تحديد الأهداف، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفهم

التحديات والفرص المحتملة. كما أنه يساهم في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تحديد المعيار المرجو للأداء، وتطوير الخطط الملائمة لتحقيقه. والجامعات إحدى المؤسسات التي يقع على عاتقها العديد من الوظائف من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع، وتهيئة المناخ الأكاديمي المناسب للطلبة، الأمر الذي يدفع الجامعات إلى اتخاذ التخطيط الاستراتيجي أداة للتعامل مع مستجدات التعليم بجميع صورها، بحيث لا تستطيع جامعة من الجامعات القيام بوظائفها على أكمل وجه، وأن يكون أداؤها متميزاً، من دون اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي، عليه فإن مشكلة الدراسة تكتمن في السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لدى موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس؟ ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية: -

1. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس؟
  2. ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بأبعاده (الترقية - الأمن الوظيفي) في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس؟
  3. هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) والأداء الوظيفي بأبعاده (الترقية، الأمن الوظيفي) في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس؟
- ج. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، لتكون إضافة علمية، وتتبع أهميتها من خلال ما يلي:

أولاً/ الأهمية العلمية:

1. امتداداً طبيعياً لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإمكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في الجامعات.
2. يعدّ هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة في كلية التربية وكلية الآداب بجامعة طرابلس.

3. إن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة في أية مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها.
4. يسهم هذا البحث في زيادة المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لكل من الباحثين والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي.

#### ثانياً/ الأهمية العملية:

1. تكشف الدراسة المهارات الإدارية التي يمتلكها الموظفون وتحتاج إلى دعم وتعزيز من قبل المسؤولين والإداريين عن عملية التخطيط الاستراتيجي.
  2. تكشف الدراسة المهارات الإدارية التي لا يمتلكها الموظفون، أو مستواهم بها ضعيف ويحتاجون إلى تطوير وتدريب لامتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي.
  3. إعطاء المسؤولين في الكليات الجامعية رؤية واضحة عن واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.
- د. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي وتحليل العلاقة بينهما، والاهتمام بنشاط التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وبشكل شامل والوصول إلى مستويات أداء عالية تعبر عن النظم والسياسات والإجراءات المعمول بها في كلية التربية جنزور وكلية الآداب بجامعة طرابلس، ليتسنى إدراك الاستراتيجيات والخطط والبرامج والآليات المقترحة تنفيذها، وتحقيق الأهداف الموضوعية، وتقديم إضافة علمية متواضعة من الأهداف، ومنها ما يلي: -

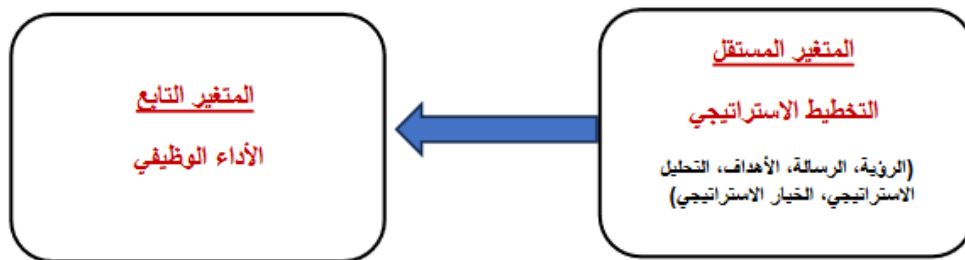
1. تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي.
2. تسليط الضوء على الجوانب الفكرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي).
3. لتأكيد دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية التربية وكلية الآداب بجامعة طرابلس.

4. الاستفادة بنتائج هذا البحث في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية التربية وكلية الآداب بجامعة طرابلس.

#### هـ. أنموذج الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لوضع تصميم "أنموذج الدراسة" يعكس المتغيرات مع تساؤلاتها، علماً بأنه اختير التخطيط الاستراتيجي، وأبعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) متغيرات مستقلة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ومن أسباب اختيار هذه الأبعاد أنها ذات شمولية كما في الشكل رقم (1) بُني نموذج الدراسة بعد إجراء العديد من المناقشات للحصول على البيانات التي تعكس الواقع العملي للعلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء الوظيفي، ويتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسين كما يلي:

1. المتغيرات المستقلة: هي أبعاد التخطيط الاستراتيجي، المتفرعة إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية تمثلت في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي).
2. المتغيرات التابعة: هي أبعاد الأداء الوظيفي، المتفرعة إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية تمثلت في (الترقية، الأمن الوظيفي).



الشكل رقم (1) يوضح "أنموذج الدراسة" تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء الوظيفي  
المصدر: من إعداد وتصميم الباحثة.

#### هـ. المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع الحقيقي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً أو كمياً؛ ووصف الظاهرة وطبيعتها وخصائصها،

وأُسئلتها، وأهدافها، والعوامل المؤثرة في ذلك، ويقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معني بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو فترات عدة، من أجل التعرف إلى الظاهرة أو الحدث، والوصول إلى نتائج، وتعليمات تساعد على فهم الواقع وتطوره. (عليان، 2013، ص 27). كما سَيُستعان بالمنهج الإحصائي بشقيه الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات، ويستند إلى المراجع والمصادر والبحوث والمنشورات والدراسات السابقة، والاستطلاع الميداني؛ لجمع البيانات، باستخدام أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً بواسطة (SPSS) للإجابة على تساؤلات الدراسة.

#### ز. مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

1. **المصادر الثانوية:** الكتب والمراجع وشبكة المعلومات الدولية، وبعض الأدبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بمجال الدراسة.
2. **المصادر الأولية:** البيانات والمعلومات التي سَتُجمع من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على أداة الدراسة (الاستبانة).

#### هـ. حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
2. **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس.
3. **الحدود المكانية:** جامعة طرابلس كليتي التربية والآداب.
4. **الحدود الزمانية:** فترة إعداد الدراسة وتطبيقها خلال العام الجامعي 2023-2024م.

#### ح. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** ينظر إلى التخطيط بمفهومه العام على أنه النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وأفضل الوسائل، وأحسن أداء، وأقل جهد ووقت ممكن (علاء، 2010، ص 31)، والتخطيط الاستراتيجي هو مفهوم يسير إلى العملية التي يُبنى من خلالها تصور لما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية تطوير الإجراءات والعمليات والإمكانات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل (صرن، 2002، ص 235).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً: بأنه الدرجة التي يتحصل عليها موظفو كلية التربية جنزور بجامعة طرابلس بعد الإجابة على فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي المستخدم في هذا البحث بأبعاده المختلفة (ما قبل التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التنبؤ، التقييم).

2. الأداء: "هو مجموعة من السلوكيات ذات العلاقة المعبرة عن قيام الجامعة بأداء مهامها ووظائفها، وتحمل مسؤولياتها، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة" (الحوامدة والفهداوي، 2002، ص362).

3. الأداء الوظيفي: عرّف (Dakhoul, 2018, p15) الأداء الوظيفي بأنه: "الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناءً على خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية، وهو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة"، وكذلك أشار سلطان إلى أن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي للفرد ما يقدمه من جهود، إذ تبدأ بالقدرات والمثابرة وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد" (سلطان، 2004، ص219). ويعرف إجرائياً بأنه: هو درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ، كذلك هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

#### ط. الدراسات السابقة:

1. دراسة بلحاج (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية بالزاوية. هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية بالزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على (63) موظفاً، استرجعت منها (58) استمارة بنسبة (92%)، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية (SPSS)، لإيجاد النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و معامل ارتباط سييرمان، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مستوى أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الخدمات الصحية



بالزاوية كان ضعيفاً بينما مستوى الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية كان متوسطاً؛ لوجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالخدمات الصحية بالزاوية.

2. دراسة إبراهيم (2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة آراء العينة، وبلغ حجم العينة (189) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير جداً للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي.

3. دراسة المسيعدين (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات-عمان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات والمكاتب التابعة، وقد تمثلت وحدة المعاينة من جميع العاملين في الدائرة الرئيسية في طبربور الذين بلغ عددهم (208)، حيث وُزعت الاستبانة عليهم استرجع منها (191) استبانة كانت صالحة لأغراض التحليل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. صممت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من 56 فقرة، واستخدمت الدراسة الانحدار الخطي لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي متغيراً مستقلاً، على أداء العاملين متغيراً تابعاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على كل من المعرفة بالمتطلبات الوظيفية، ونوعية العمل، وكمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بشكل عام في دائرة الأحوال المدنية والجوازات.

4. دراسة بن عبد الله (2015)، مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، واستخدم المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، ووزعت على (397) قائداً أكاديمياً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتفع، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي. كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظرهم مرتفع.

5. دراسة خميس (2015)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالتطبيق على بنك تنمية للصادرات فرع نبالا: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين ببنك تنمية للصادرات؛ لأهميته في المساعدة على توجيه تلك الأنشطة في المسارات التي ترفع من احتمالات تحقيق الأهداف المنشودة، بهدف الكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي المؤثرة في كفاءاتهم الإنتاجية، ولتحقيق أهداف الدراسة صُممت استبانة تكونت من (24) فقرة، لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة قوامها (50) مفردة، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية (SPSS) لإيجاد معامل بيرسون وسبيرمان براون لمعامل ثبات الاستبانة واختبار كا<sup>2</sup> لمعالجة البيانات إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين؛ وذلك ساعد البنك على تحقيق أهدافه بكفاءة عالية، الأمر الذي أدى إلى تنمية الموارد المالية وزيادة الاستثمارات المصرفية.
- أثبتت نتائج الدراسة أن عدم تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف الاستثمار وضعف حجم النشاط الاقتصادي.

- أوضحت نتائج الدراسة بأن عملية تقييم الأداء تتم من خلال عملية الإبداع، ومن ثم فإن المدير يحترم ويقدّر الأداء الجيد في العمل، وذلك يؤدي إلى نتائج مرضية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي داخل البنك له أثر كبير في ترقية الأداء وتحسينه، وإعطائه الحق بوصفه جسم فعال في تحقيق الأهداف البنكية، وتوفير ميزانية وكوادر علمية مؤهلة وأجهزة ومعدات مع ضرورة إدخال برامج متطورة من أجل تحسين الأداء وتطويره.

#### 6. دراسة بوحديد (2014) التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في

المستشفيات العمومية الجزائرية: هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية، ومداخل تحسينها في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في تلك المستشفيات، وإظهار إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (287) من العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، كان أهمها ما يلي: التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب بوصفه خيارًا استراتيجيًا، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أدائها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض يتضح أن معظم الدراسات السابقة تتشابه في الإجراءات المنهجية مع الدراسة الحالية، حيث تندرج ضمن الدراسات الوصفية، أضف إلى ذلك أن هذه الدراسات تتوافق مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة المتمثلة في "الاستبانة" غير أنها تختلف في الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة، ونحن نعلم مدى أهمية هذه الخبرة في البحث العلمي، بدرجة أكبر بالمقارنة مع تواريخ إجراء الدراسات السابقة، وبغض النظر عن الاختلافات، فقد أفادت هذه الدراسات كثيرًا في الإحاطة، حيث أعطتنا نظرة شاملة من الناحية المنهجية أو النظرية أو الميدانية. وأن غالبية الدراسات طُبِّقت على

مؤسسات مختلفة، وليست لها علاقة بالبيئة الليبية؛ بل كان اهتمامنا في هذه الدراسة منصباً على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي بجامعة طرابلس أي في البيئة الليبية ومستجداتها.

## ثانياً/ الإطار النظري والفكري:

### 1. التخطيط الاستراتيجي:

#### 1.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

التخطيط الاستراتيجي يعني صنع الاختيارات، فهو عملية تهدف لدعم القادة؛ لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، تستخدم لمساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويرى الخفاجي (2004) أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن " الأنشطة التي تقود غايات المنظمة وأهدافها واختيار الاستراتيجيات الملائمة لبلوغها". في حين يعرف القطامين (2005) التخطيط الاستراتيجي على أنه " عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة"، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يهتم بدراسة الواقع بكل أبعاده، ويهتم برسم رؤى وأهداف مستقبلية بعيدة المدى، ووضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل، ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه أحد الأدوات الأساسية لنجاح أية منظمة أو مؤسسة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية المحددة بشكل فعال. ويتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات تحديد الاتجاه الذي تسعى للوصول إليه، وتحديد الخطوات والأساليب المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنظيم العمل وتحسين الكفاءة، حيث يضع خطوات واضحة ومنهجية للقيام بالمهام المختلفة وتخصيص الموارد بطريقة فعالة. بذلك، يعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد الأركان الأساسية لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق النجاح الذي تسعى إليه.

#### 1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي: يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من المراحل والخطوات

المتتابعة، يمكن عرضها فيما يلي: -

أ. **صياغة الرسالة:** وهي المرحلة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي وإحدى أهم عناصرها، حيث يعدّ **Hunger & Wheelen (2012)** رسالة المنظمة سبب وجودها واستمرارها، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن الأسئلة التالية. " ما سبب وجود المنظمة؟، ما هو مجال عمل المنظمة؟ وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟، من العاملين فيها؟ (جواد، 2010).

ب. **صياغة الرؤية الاستراتيجية:** وهي المرحلة الثانية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي هذه المرحلة تُصاغ رؤية شاملة لما تريد أن تحقق المنظمة في المستقبل. حيث تبين الرؤية الاستراتيجية إلى أين تريد أن تتجه المنظمة في المستقبل، وتحديد اتجاه الأعمال فيها.

ج. **الأهداف الاستراتيجية:** وهي الأهداف والغايات التي تظهر مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، ولأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة قابلة للتحقيق (الكبيسي، 2006، ص78).

د. **التحليل الاستراتيجي:** وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة، وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية، بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة. ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: "كون التحليل البيئي ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي؛ لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على رسالتها نفسها (أمهني، 2021، ص79).

### 1.3 متطلبات نجاح التخطيط:

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يتوقف على بعض المتطلبات التي من دونها قد تفشل جهود تطبيقه، ومن هذه المتطلبات ما يلي: (بن حسين، 2015، ص92).

- أ. إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يقوم: بتحديد رسالة التعليم العالي ورؤيته، وبناء الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجيات الرئيسية والبدلية، وإجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم العالي، والمتابعة والتقييم المستمر لمراحل الخطة الاستراتيجية، وإعداد الميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- ب. التعليم والتدريب: يهدف التدريب إلى نشر الوعي، وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، موجهاً لجميع فئات الإدارة ومستوياتها، ويلبي كل فئة بحسب التحديات التي تواجهها.
- ج. التركيز على ثقافة المؤسسة: إن تركيز مؤسسة التعليم العالي على تواجد ثقافة تنظيمية في الوسط المهني تحتوي على قيم وعادات سلوكية واضحة، ستؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، وللقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم.
- د. إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم العالي: يساعد على التعرف إلى جوانب القوة والضعف بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية المحيطة بهذه المؤسسات.
- هـ. تحديد رسالة مؤسسات التعليم العالي ورؤيتها: إن تحديد رؤية ورسالة المؤسسة من قبل الإدارة العليا لنجاح المسؤولة يمثل أهمية كبيرة ويعد سبباً جوهرياً للمؤسسات واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء.
- و. تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها: وتُصاغ الأهداف من قبل الإدارة العليا للتعليم العالي .
- ز. صياغة الاستراتيجية: ويقصد بها وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية في ضوء رؤيتها الاستراتيجية الشاملة.
- ح. تطبيق الاستراتيجية: ويقع تطبيق الاستراتيجية على عاتق الإدارة التنفيذية لمؤسسات التعليم بعد صياغتها ومراجعتها من قبل أفراد الإدارة العليا لهذه المؤسسات.
- ط. كيفية استخدام أساليب المتابعة والتقييم: أن تكون هناك متابعة مستمرة لخطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي منذ لحظة تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها حتى التطبيق.
- يرى آخرون، أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم يستدعي وجود متطلبات أساسية وضرورية للقيام به، منها: هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، وتوافر الإمكانيات المادية والمهارات

المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، وصورة واضحة عن بيئة المؤسسة، وإدراك القصور جيداً، وإدارة وموظفون ملتزمون بالخطّة، وقناعة كاملة للمشاركين بالخطّة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطّة الاستراتيجية (أمهني، 2021، ص80).

#### 1.4 عناصر التخطيط الاستراتيجي:

تشمل عناصر التخطيط الاستراتيجي عناصر رئيسة عدة يجب أخذها في الحسبان. أولها: يتطلّب التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية المؤثرة في المؤسسة، مثل: التحولات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات السياسية والقانونية. ثانياً: يجب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحديد الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المستقبلية. ثالثاً، يتضمن التخطيط وضع الأهداف والاستراتيجيات التي ستسهم في رؤية المؤسسة ورسالتها. هذه العناصر الثلاثة تعد أساسية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي وضمان تكامله وفاعليته في توجيه الأداء الوظيفي للمؤسسة.

- تحليل البيئة الخارجية
- تحليل البيئة الداخلية
- وضع الأهداف والاستراتيجيات.

#### 2. الأداء الوظيفي:

**2.1 مفهوم الأداء الوظيفي:** يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام والواجبات المنوطة بوظيفة الفرد، إذ هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يكون هناك لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج النهائية (محمد، 2005، ص209)، ويحظى الأداء الوظيفي بأهمية أساسية لأية منظمة من خلال الاغتنام لمواردها البشرية؛ لكونه ليس مجرد أداة لفرض السلطة على العاملين، بل هي أداة للتشخيص المحكّم والموضوعي لأداء جميع العاملين؛ إذ يعمل الأداء لأجل مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرار المناسب، ذلك من خلال تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية؛ لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة، ويتحقق ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتوفرة في

المنظمة؛ لأجل أن تصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تحدث خلال إنجاز الأعمال (أبو شرح، 2010، ص17).

## 2.2 مكونات الأداء الوظيفي:

- أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي معارف عامة ومهارات، وكذلك خبرات يفترض توافرها.
- ب. نوعية العمل: بتحديد ماهيته وصفته سواء كان مكتبياً أو فنياً.
- ج. كمية العمل: أي كمية العمل المراد إنجازها في الظروف العادية.
- د. المثابرة: وتتحقق من خلال الدافع للعمل ودرجاته، الذي هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل، وهي: الظروف الجسمية، والظروف الصحية، والظروف المحيطة (بن زاف، 2015، ص70).
- هـ. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ما يلي:

1. غياب الأهداف المحددة.
2. عدم مشاركة الفرد في الإدارة.
3. مشكلات الرضا الوظيفي.

## 2.3 معايير الأداء الوظيفي:

- إن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب، أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب، وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي:
1. الجودة: تعبر عن مستوى أداء العمل، ولذلك فهي استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال توقعاتهم الضمنية الصريحة، والجودة تحمل معنيين معنًى واقعياً ومعنًى حسابياً.
  2. الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم؛ لأن ذلك يعني بطء الأداء، وذلك يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدل الأداء.
  3. الوقت: تراجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض.



## 2.5 أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي:

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في قدرته على تحقيق النجاح، وتحسين الأداء في المؤسسات؛ فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وتطوير استراتيجيات وخطط لتحقيقها، وتحديد الموارد المطلوبة، وتوزيعها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه المؤسسة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها، وتعد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء الوظيفي أمراً حاسماً في تحقيق نجاح أية مؤسسة. فعندما يُطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، يتحسن أداء الموظفين عن طريق توفير إرشادٍ واتجاه واضح لهم، بحيث يصبح من السهل عليهم تحقيق الأهداف المحددة وتحقيقها بكفاءة عالية، كما أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة للمؤسسة، حيث توضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق زيادة الإنتاج، وتحسين جودة المنتج، أو الخدمة المقدمة، ويسهم في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحديد الأهداف التي تفوق التوقعات وبناء استراتيجيات فريدة تضع المؤسسة في مكانة تنافسية بارزة في السوق، وتكمن العلاقة فيما بينهما في (تحسين أداء الموظفين، وزيادة الإنتاجية والجودة، وتحقيق التميز التنظيمي).

### ثالثاً/ الإطار العملي (الإجراءات الميدانية للدراسة):

#### 1.1 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، فقامت بتصميم استبانة استبانة للحصول على المعلومات التي تقيد الدراسة، بصفتها أداة لقياس التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد استخدمت الباحثة الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد عينة الدراسة للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي، حيث أعطت درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة)، ودرجتين للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات (متردد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وكما هو موضح في الجدول رقم (1) ولتحديد اتجاه الإجابة، فإن ذلك تحقّق عن طريق طول خلايا المقياس، حيث حدد طول الخلية بـ(0.8) وهو ناتج عن قسمة 4 على 5 وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (1) ترميز بدائل الإجابة وطول خلايا المقياس

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	5	5
الفئة	من 1.00 إلى أقل من 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: إعداد وتصميم الباحثة

## 1.2 مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس، البالغ عددهم (125) موظفًا وموظفة. قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (66) مفردة، من موظفي كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس، واختيروا بطريقة العينة المنتظمة.

## 1.3 ثبات وصدق أداة الدراسة:

حصل التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها النهائية، حيث عُرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، من أساتذة الخدمة الاجتماعية، وعلم الاجتماع والإحصاء من جامعة طرابلس، لإبداء الرأي حول مدى وضوح وصياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة العبارات للقياس، ولما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتمي إليه، كما طلبت الباحثة إبداء النصح بإدخال أية تعديلات، وأية عبارات لتزويد الاستبانة شمولاً، أو حذف أية عبارة مكروهة وغير مجدية. اعتمدت وتعتمد الباحثة على اختبار الصدق باستخراج معامل (بيرسون للارتباط) واختبار الثبات باستخدام (معامل ألفا)، وكما هو معروف فإن صدق أداة البحث مهمٌ لكي تكون صالحة، أي أن يقاس البند أو العبارة أو السؤال بالفعل ما يفترض قياسه، ومن أجل ذلك استخرجت معامل الصدق الداخلي بالاعتماد على نتيجة اختبار بيرسون، أي باحتساب معاملات الارتباط بين فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط، وقد اعتمدت الباحثة على برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، ومن شروط الصدق في هذا الاختبار للأداة أن تكون مستويات الدلالة لكل عنصر من العناصر أقل من، أو تساوي مستوى دلالة.

#### 1.4 ثبات أداة الدراسة:

تُحَقَّق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل (Chronback Alpha)، وذلك فيما يخص كل بُعد على حدة، ولأداة كلها، وكانت أهم النتائج التي تُوصَل إليها، وهي موضحة في الجدول رقم (2).

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

ر. م	البعد/ أو المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الرسالة	0.774**	0.000
2	الرؤية	0.792**	0.000
3	الأهداف	0.807**	0.000
4	التحليل البيئي	0.844**	0.000
5	الخيار الاستراتيجي	0.809**	0.000
	البعد الكلي	0.896**	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

يتضح من الجدول السابق، الذي يضم (5) محاور اعتمدت أبعاد التخطيط الاستراتيجي متغيرات مستقلة، وأن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي بكلتي التربية والآداب بجامعة طرابلس والدرجة الكلية، التي تعود لأثر التخطيط الاستراتيجي؛ فإذا تبين أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل أو تساوي (0.05) فإن العناصر كلها تقبل، وإذا كانت أكبر من ذلك المستوى؛ فالقرار هو استبعاد العنصر ونتيجة لذلك فإن جميع معاملات الارتباط للأبعاد دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وأن مستوى الدلالة لكل بعد أقل من (0.01)، وبذلك تعدّ أبعاد المتغير المستقل، التخطيط الاستراتيجي، يجمع بينها عناصر مشتركة تجعلها أكثر تجانساً وصادقة لما وضعت لقياسه، وأن جميع معاملات الارتباط للاستبانة ومجالاتها مرتفعة وذلك يؤكد ثباته وصلاحيته للاستخدام.

## 1.5 ثبات استبانة الدراسة:

تعدّ معامل ألفا كرونباخ (Chronback Alpha) من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبارات، وقد قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، التي تشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبانة، وأنه لو تم إعادة الاختبار مرة أخرى فستكون النتيجة ثابتة، ويعدّ الحد الأدنى المقبول لهذه المعامل، وهو (60%)، وكانت نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة بلغت (0.956) وهذا يبين أن الثبات بين الإجابات كان مرتفعاً جداً، وبدرجة عالية ومقبولة إحصائياً.

رابعاً/ عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

## 1.1 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس؟

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الترتيب البعد	درجة الاستجابة	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	متوسط	66.0%	1.01	3.30	الرسالة
2	متوسط	64.8%	0.97	3.24	الرؤية
3	متوسط	62.6%	1.06	3.13	الأهداف
5	متوسط	60.8%	0.96	3.04	التحليل البيئي
4	متوسط	61.0%	1.04	3.05	الخيار الاستراتيجي
-	متوسط	63.0%	1.008	3.15	البعد الكلي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

يتبين من الجدول رقم (3) الموضح أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (3.04-3.30)، حيث جاء في الترتيب الأول بعد (الرسالة)، وبمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.01)، وبمتوسط حسابي نسبي (66.0%) وجاء في

الترتيب الثاني بعد (الرؤية) بمتوسط حسابي ( 3.05 )، وبانحراف معياري (0.97)، وبمتوسط حسابي نسبي (64.8%)، وجاء بعد (الأهداف الاستراتيجية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (1.06)، وبمتوسط حسابي نسبي (62.6%) في حين جاء في الترتيب الرابع بعد (الخيار الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.05) وبانحراف معياري (1.04)، وبمتوسط حسابي نسبي (61.0%) وأخيراً (التحليل البيئي) بمتوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (0.96)، وبمتوسط حسابي نسبي (60.8%). وتفسير ذلك إلى أن الجامعات تتطلع باهتمام على جميع المجالات لما يخدم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، ولما يخدم التنمية المستدامة، انطلاقاً من اعتماد المبادئ العلمية في عمليات التدريب والتقويم والتحليل البيئي، واستقطاب الموارد البشرية، وتحليل مجالات العمل فيها، ووضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل الدراسات السابقة.

## 1.2 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بأبعاده (الترقية

– الأمن الوظيفي) في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس؟"

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الاستجابة	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسط	63.6%	1.07	3.18	الترقية
1	متوسط	64.8%	1.10	3.24	الأمن الوظيفي
متوسط		3.21			البعد الكلي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الأداء الوظيفي تراوحت بين (3.18–3.24)، حيث جاء في الترتيب الأول بعد (الأمن الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.24)، وبانحراف معياري (1.10)، وبمتوسط حسابي نسبي (64.8%)، في حين جاء في الترتيب الثاني بعد (الترقية)، بمتوسط حسابي (3.18)، وبانحراف معياري (1.10)، وبمتوسط حسابي

نسبي (64.8%)، وتفسير ذلك أن الأمن الوظيفي ينعكس على التنمية المهنية للموظفين، وكذلك إلى معرفة الموظفين بمتطلبات الوظيفة ونوعية العمل الذي يقوم به، وإقامة بيئة اتصال داخلي وخارجي آمنة.

### 1.3 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) والأداء الوظيفي بأبعاده (الترقية - الأمن الوظيفي) في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس؟"

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي

بأبعاده مجتمعة والأداء الوظيفي مجتمعة في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس

الأداء الوظيفي في كلية التربية وكلية الآداب بجامعة طرابلس				المتغيرات	التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية وكلية الآداب بجامعة طرابلس
المعيار	الترقية	الأمن الوظيفي	الكلية		
الارتباط	0.715**	0.916**	0.824**	الرسالة	
دلالة	0.000	0.000	0.000		
الارتباط	0.769**	0.914**	0.714**	الرؤية	
دلالة	0.000	0.000	0.000		
الارتباط	0.856**	0.831**	0.873**	الأهداف	
دلالة	0.000	0.000	0.000		
الارتباط	0.608**	0.892**	0.273**	التحليل البيئي	
دلالة	0.000	0.000	0.000		
الارتباط	0.564**	0.337**	0.538**	الخيار الاستراتيجي	
دلالة	0.000	0.000	0.000		
الارتباط	0.513**	0.678**	0.887**	الكلية	
دلالة	0.000	0.000	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 24

يتضح من الجدول رقم (4) بوجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والمستوى الكلي للأداء الوظيفي لدى موظفي كلية التربية وكلية الآداب بجامعة طرابلس، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.887)، وذلك يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة التخطيط الاستراتيجي زاد مستوى الأداء لدى الموظفين، وتفسر الباحثة ذلك: بأن الأداء الوظيفي لدى الموظفين، يعد من المتغيرات التي تتأثر بالعديد من العوامل، وفي مقدمتها الأمن الوظيفي والترقية، ويعود السبب إلى وجود بيئة مناسبة في العمل، تؤدي إلى رفع مستويات الأداء الوظيفي لدى الموظفين. ومن ثم يعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من الأدوات المهمة التي يستخدمها المديرون والقادة في إدارة المؤسسات لوضع الخطط والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة التحديات والفرص المحتملة لتحسين الأداء الوظيفي.

#### 1.4 النتائج العامة للدراسة:

1. أوضحت نتائج الدراسة بأن مستوى الاهتمام بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس جاء بدرجة استجابة متوسطة، الأمر الذي يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى مزيد من التحسين، وذلك من خلال وضع رؤية واقعية ومحددة، وكذلك إمكانية تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.
2. أن تكون أهداف التخطيط الاستراتيجي محفزة لقدرات الموظفين ومهاراتهم، من أجل تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتكون قادرة على التحليل للبيئة الداخلية والخارجية، كما ينبغي وضع الخيارات الاستراتيجية المناسبة.
3. أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي في كليتي التربية والآداب بجامعة طرابلس جاء بدرجة استجابة متوسطة، وذلك يدل على أن الأداء الوظيفي يحتاج إلى مزيد من التحسين، وذلك من خلال توافر الدعم المالي اللازم لتطوير الموارد البشرية لديها علمياً وعملياً، وتقديم التشجيع اللازم للموظفين لزيادة تقديم الأفكار الجديدة، وتحسين مستوى أدائهم.

## 5.1 التوصيات:

هدفت هذه الدراسة إلى إثارة جملة من التساؤلات كلها حول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ومن خلال النتائج المستخلصة المتوصل إليها من خلال الإطار النظري والتحليلي، التي كانت كلها منصبة على الموضوع المشار إليه أعلاه، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها ما يلي: -

1. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بوصفه نهجاً هاماً لتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه لدى موظفي الجامعة.
2. عقد دورات تدريبية وورش عمل في مجال التخطيط الاستراتيجي لجميع العاملين؛ لغرض الاستفادة بمهارات التخطيط الاستراتيجي في تسيير العمل الجامعي.
3. ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتعزيز درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الكليات.
4. تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كل مراحلها ومعايير الجودة.
5. العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتقديمها لتسهيل عملية التخطيط وتقليل من الأعباء الإدارية؛ لكي يتمكنوا من تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي.
6. توظيف التقنيات الحديثة في وضع الخطط الاستراتيجية، ومنح مزايا تشجيعية لمن يفعلها في كليات.
7. تعزيز دور الشراكة المجتمعية بين الكليات المناظرة لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلتها باجتياحات المجتمع.



## المراجع

### أولاً/ المراجع العربية:

1. إبراهيم بلقاسم بلحاج (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد السادس، العدد الثاني.
2. أحمد القطامين (2005)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
3. بدر بن حسين بن عبد الله (2015)، مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، رسالة دكتوراه (منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
4. بثينة عبد الله خميس (2015)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات فرع نيالا، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة أم درمان، كلية الدراسات العليا، السودان.
5. جميلة بن زاف (2015)، العلاقات الإنسانية وأثرها في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21.
6. ليلي بو حديد (2014)، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01.
7. منصور علي المبارك (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثامن عشر.
8. محمد خليل إبراهيم العبيدي (2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية -جامعة ميسان، مجلة الإدارة، الجامعة المستنصرية، العدد 122، المجلد 42.
9. نجوى رمضان أمهني (2021)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين - جامعة سرت، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد.
10. ليلى الحوامدة وفهمي الفهداوي (2002)، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، العدد 17، المجلد 2.
11. نعمة عباس الخفاجي (2004)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر.
12. ناجي شوقي جواد (2010)، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، الكويت، دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. سعيد محمد سلطان (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط4، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
14. سوسن محمد علي (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية.
15. عامر الكبيسي (2006)، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الرابع، السعودية، الجمعية السعودية للإدارة.
16. عامر خضير الكبيسي (2006)، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
17. عبد الله جمال محمد (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، ط1، عمان، دار المنهل للنشر.
18. عبد الرزاق نادر أبو شرح (2010)، تقييم أثر الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
19. طه فرج علاء (2010)، إدارة الموارد والجودة الشاملة، سوريا، دار علاء للنشر والتوزيع.
20. رامي أحمد علي المسيعدين (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
21. رنا داوود الكردي (2010)، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
22. رعد الصرن (2002)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق، دار الرضا للنشر.

### ثانياً/ المرجع الأجنبي

- Dakhoul, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. Journal of Economics Finance and Accounting, 5.