



أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي جامعة الزاوية

سمير أبو خريص الرجيبي

كلية الاداب – الزاوية

s.alrugeebi@zu.edu.ly

Strategic Planning and Organizational Performance: An Applied Study in Zawia University

Samir Abu Khrais Al-Rajibi

Faculty of Arts – Al-Zawiya / University of Al-Zawiya

تاريخ الاستلام: 2026/01/13 - تاريخ المراجعة: 2026/02/08 - تاريخ القبول: 2026/02/920 - تاريخ النشر: 2026 /03/ 21

الملخص :

تستهدف هذه الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده الخمسة: الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، التحليل البيئي، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) والأداء المؤسسي في جامعة الزاوية، وذلك في ظل التحولات البيئية غير المستقرة التي تشهدها المؤسسات التعليمية الليبية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة المنظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية - عشوائية مكونة من (80) موظفاً أكاديمياً وإدارياً. خضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS v.28)، عبر اختبارات الثبات (Cronbach's Alpha)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ($r=0.74$)، ($p < 0.01$) كما أظهر تحليل الانحدار أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (54.8%) من التباين الكلي في الأداء المؤسسي ($R^2=0.548$)، وقد جاء بعد (المشاريع والخطط التنفيذية) كأقوى المتغيرات التنبؤية ($\beta=0.328$)، ($p < 0.001$)، يليه بعد (المتابعة والتقييم) ($\beta=0.285$)، بينما كان بعد (الرؤية والرسالة) الأقل تأثيراً ($\beta=0.142$). توصي الدراسة بضرورة الانتقال من "ثقافة الصياغة" إلى "ثقافة التنفيذ" عبر بناء نظام مؤسسي متكامل للمتابعة الدورية (KPIs)، وترجمة الخطط إلى ميزانيات تشغيلية مرنة، واعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، جامعة الزاوية، فجوة التنفيذ، المتابعة الاستراتيجية

Abstract:

This study aims to investigate the nature of the causal relationship between strategic planning (with its five dimensions: vision and mission, strategic goals and values, environmental analysis, projects and operational plans, and monitoring and evaluation) and organizational performance at the University of Zawia, within the context of unstable environmental transformations witnessed by Libyan educational institutions. The study adopted the descriptive analytical approach, and utilized a structured questionnaire as the primary tool for data collection from a purposive-random sample consisting of (80) academic and administrative staff members. Data were subjected to statistical analysis using SPSS v.28, through reliability tests (Cronbach's Alpha), Pearson Correlation coefficient, and Multiple

Regression Analysis. The results revealed the existence of a positive, strong, and statistically significant correlation (at a significance level of $\alpha \leq 0.01$) between strategic planning and organizational performance ($r=0.74$, $p < 0.01$). Regression analysis further indicated that strategic planning explains (54.8%) of the total variance in organizational performance ($R^2=0.548$). The dimension of (projects and operational plans) emerged as the strongest predictor ($\beta=0.328$, $p < 0.001$), followed by (monitoring and evaluation) ($\beta=0.285$), while the dimension of (vision and mission) was the least influential ($\beta=0.142$). The study recommends transitioning from a "formulation culture" to an "implementation culture" by building an integrated institutional system for periodic monitoring (KPIs), translating strategic plans into flexible operational budgets, and adopting artificial intelligence techniques for monitoring strategic performance.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Performance, University of Zawia, Implementation Gap, Strategic Monitoring.

1. المقدمة (Introduction)

يشهد العالم اليوم تسارعاً غير مسبوق في معدلات التغيير، سواء على المستوى التكنولوجي (الثورة الصناعية الرابعة)، أو الاقتصادي (العولمة المالية)، أو الاجتماعي (تغير أنماط العمل والتعلم). وفي هذا السياق، برز التخطيط الاستراتيجي كأداة حاسمة لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها، متحولاً من كونه "رفاهية إدارية" في النصف الأول من القرن العشرين، إلى "ضرورة حيوية" في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين. (Bryson, 2015)

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي إلى خمسينيات القرن الماضي، مع ظهور مفهوم "التخطيط طويل المدى" في الشركات متعددة الجنسيات، ثم تطور ليأخذ صورته الحديثة مع نموذج "التخطيط الاستراتيجي التكاملية" الذي قدمه (Ansoff, 1965)، والذي ركز على التكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. وفي الثمانينيات، أضحت التخطيط الاستراتيجي محوراً رئيساً في الأدبيات الإدارية مع ظهور نماذج مثل: نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس (Porter, 1985)، ونموذج كاتنر للأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992).

2-1 خلفية الدراسة

في السياق الليبي، تواجه الجامعات تحديات بنيوية عميقة، تتمثل في: عدم الاستقرار السياسي، وتذبذب التمويل الحكومي، وزيادة المنافسة مع الجامعات الخاصة والأجنبية، فضلاً عن ضغوط التحول الرقمي المفاجئ. وقد دفعت هذه الظروف إدارات الجامعات الليبية إلى إعداد خطط استراتيجية طموحة (غالباً بدعم من وزارة التعليم العالي)، إلا أن الواقع العملي يكشف عن "فجوة تنفيذية (Implementation Gap)" واضحة بين ما يُخطط على الورق وما يُنفذ على أرض الواقع (أمهني، 2021).

تتجلى المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما طبيعة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في جامعة الزاوية، وما هي آليات تعزيز هذا الأثر في ظل البيئة غير المستقرة؟"

وتتبع عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية:

1. ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة؟

2. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الأهداف، التحليل، التنفيذ، المتابعة) والأداء المؤسسي؟

3. ما أكثر أبعاد التخطيط تأثيراً في الأداء المؤسسي؟

4. ما العوامل الوسيطة/المتداخلة التي تعزز أو تضعف هذه العلاقة؟

3-1 أهداف الدراسة

الهدف العام:

الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في جامعة الزاوية، واقتراح إطار مؤسسي لمعالجة فجوة التنفيذ.

الأهداف التفصيلية:

1. قياس واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة من خلال تقييم أبعاده الخمسة.
2. تقييم مستوى الأداء المؤسسي عبر مجالاته الرئيسية (الكفاءة الداخلية، رضا الأطراف، القدرة على التكيف، النمو).
3. اختبار العلاقة التباينية بين التخطيط الاستراتيجي (المستقل) والأداء المؤسسي (التابع).
4. تحديد الأبعاد الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في الأداء، وبناء نموذج تنبؤي.
5. صياغة توصيات قائمة على الأدلة لتحسين فعالية التخطيط.

4-1 أهمية الدراسة

أهميتها النظرية:

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية التي تعاني من شحة في الدراسات الميدانية حول العلاقة بين التخطيط والأداء في القطاع الجامعي، خاصة في السياقات غير المستقرة. (Post-conflict Contexts)

أهميتها التطبيقية:

تقدم الدراسة خريطة طريق للقائمين على جامعة الزاوية لإعادة هندسة عمليات التخطيط، مع التركيز على "الأهمية النسبية" للأبعاد التنفيذية أكثر من الأبعاد الإعلانية (الرؤية/الرسالة).

5-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H₀)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الجامعة الليبية.

الفرضيات الفرعية:

- H1: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد (الرؤية والرسالة) والأداء المؤسسي.
- H2: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد (الأهداف الاستراتيجية والقيم) والأداء المؤسسي.
- H3: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد (المشاريع والخطط التنفيذية) والأداء المؤسسي.
- H4: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد (المتابعة والتقييم) والأداء المؤسسي.

2. الإطار النظري ومراجعة الأدبيات (Literature Review)

1-2 نشأة التخطيط الاستراتيجي وتطوره

يُعد التخطيط الاستراتيجي "عملية إدارية منهجية تهدف إلى تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة، ووضع آليات لتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية متغيرة" (الحسيني، 2016). وقد مر مفهوم التخطيط بأربع مراحل تاريخية (Aldehayyat et al., 2011):

1. مرحلة التخطيط المالي (الخمسينيات): التركيز على التنبؤ بالميزانيات.
2. مرحلة التخطيط طويل المدى (الستينيات): التوسع في الأفق الزمني.
3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي التكاملي (السبعينيات): دمج البيئة الخارجية. (SWOT)
4. مرحلة إدارة الاستراتيجية (التسعينيات حتى الآن): التركيز على التنفيذ والمتابعة (Strategic Management).

2-2 الأبعاد المكونة للتخطيط الاستراتيجي

يتركب التخطيط الاستراتيجي وفقاً للأدبيات الحديثة من خمسة أبعاد رئيسية (محارمه، 2020؛ أمهني، 2021):
أولاً: الرؤية والرسالة: (Vision & Mission)

الرؤية هي "الحلم المستقبلي" للمؤسسة، بينما الرسالة هي "الهوية الحالية" التي توضح لماذا وجدت المؤسسة. يؤكد (Kudzanaivere, 2014) أن وضوح الرؤية يزيد من التماسك التنظيمي ويقلل من الصراعات الداخلية.

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية والقيم: (Goals & Values)

هي ترجمة عملية للرؤية، تتبع معايير SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، زمنية). وتلعب القيم دوراً في توجيه السلوك أثناء التنفيذ. (Weerasooriya, 2017)

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي: (Strategic Analysis)

يشمل تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام نموذج بورتر أو STEEP، وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) عبر تحليل الموارد والقدرات. (Barney, 1991) (RBV)

رابعاً: المشاريع والخطط التنفيذية: (Projects & Operational Plans)

وهي المرحلة الأكثر أهمية عملياً، حيث تتحول الاستراتيجيات إلى مشاريع قابلة للتنفيذ، مع تحديد الموارد والمسؤوليات والجدول الزمني. (Pollanen, 2017)

خامساً: المتابعة والتقييم: (Monitoring & Evaluation)

وهي "العصب الحيوي" للتخطيط، تضمن KPIs إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ونظم المعلومات الإدارية (MIS) لقياس الانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحية. (Grover, 2015)

3-2 الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقاً، من خلال استخدام مواردها بكفاءة وفعالية" (Rogers, 1990). وقد تطور قياس الأداء من مقياس "الكفاءة المالية" الواحد، إلى "ميزان الأداء المتكامل"

(Balanced Scorecard) الذي يقيس أربعة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1992).

أبعاد الأداء المؤسسي في القطاع الجامعي:

1. الأداء الأكاديمي: جودة الخريجين، معدلات النجاح، الاعتماد الأكاديمي.

2. الأداء الإداري: كفاءة العمليات، رضا الموظفين، معدلات الاحتفاظ بالكوادر.
 3. الأداء المالي: القدرة على توليد موارد ذاتية، وضبط النفقات.
 4. أداء رضا أصحاب المصلحة: رضا الطلاب، رضا أرباب العمل، رضا المجتمع (الشراكة المجتمعية).
- 4-2 العلاقة بين التخطيط والأداء: النماذج النظرية**
تستند العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء إلى عدة نظريات:
1. **نظرية الموارد والقدرات: (Resource-Based View - RBV)**
ترى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يُمكن المؤسسة من استثمار مواردها (البشرية، المالية، التقنية) بطريقة فريدة تخلق ميزة تنافسية مستدامة تنعكس على الأداء. (Barney, 1991)
 2. **نظرية التكيف البيئي: (Contingency Theory)**
تفترض أن فعالية التخطيط تعتمد على درجة التطابق بين استراتيجيات المؤسسة ومتطلبات بيئتها الخارجية. فالتخطيط يساعد على "قراءة" البيئة والتكيف معها، مما يحسن الأداء. (Lawrence & Lorsch, 1967)
 3. **نموذج القيمة المضافة: (Value-Added Model)**
يرى أن التخطيط يضيف قيمة للمؤسسة من خلال: تقليل عدم اليقين، تحسين تنسيق الجهود، وزيادة الكفاءة التشغيلية. (Walker, 2019).
- 5-2 الدراسات السابقة والإطار المعرفي (State of the Art)**
أولاً: الدراسات العربية والإقليمية
شهدت المنطقة العربية تطوراً ملحوظاً في البحوث المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، إلا أن الغالبية تركز على القطاع الخاص، بينما تقتصر دراسات القطاع الجامعي والحكومي على نطاق ضيق:
- 1- **دراسة محارمه (2020)** في قطر: كانت من أوائل الدراسات الشاملة في الوطن العربي التي تفصلت في أبعاد التخطيط الخمسة. أثبتت وجود علاقة قوية ($r=0.485$) بين التخطيط والأداء، وأن 45% من التغيير في الأداء يعزى للتخطيط. كشفت عن أن بعد (المشاريع والخطط التنفيذية) كان الأكثر تأثيراً ($\beta=0.279$)، بينما كان (الرؤية والرسالة) الأقل تأثيراً ($\beta=0.158$)، مما يؤكد "فجوة التنفيذ" في المؤسسات الحكومية.
 - 2- **دراسة أمهني (2021)** في جامعة سرت الليبية: ركزت على واقع التخطيط في الجامعات الليبية، وخلصت إلى وجود "تباين كبير" بين الأبعاد، حيث تظهر الرؤية بشكل واضح، بينما تضعف آليات المتابعة. أوصت بضرورة بناء "ثقافة الأداء" المستندة إلى مؤشرات قابلة للقياس.
 - 3- **دراسة الهاجري (2017)** في وزارة الداخلية القطرية: أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تقليل مشاكل العمل وتحسين مستوى رضا المراجعين، شرط توفر الدعم القيادي العالي والمتابعة المستمرة.
 - 4- **دراسة آل علي (2017)** في شرطة الشارقة: أكدت على أهمية التخطيط في تحقيق الأهداف، لكنها لفتت الانتباه إلى معوقات التطبيق المتمثلة في "غياب ثقافة المشاركة" و"قلة الكوادر المتخصصة".
 - 5- **دراسة الديراوي (2017)** في قطاع غزة: قدمت إضافة نوعية بإثبات أن **الريادة التنظيمية** تلعب دوراً وسيطاً (Mediating Role) في العلاقة بين التخطيط والأداء، مما يعني أن التخطيط وحده غير كافٍ دون قيادة تحويلية.
 - 6- **دراسة عثمان (2016)** في مصرف السودان المركزي: أظهرت أن التخطيط يؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي على المدى الطويل، مع التأكيد على أهمية "المرونة" في الخطط.

7- دراسة البابا (2019) في وزارة الاتصالات الفلسطينية: وجدت أن مستوى ممارسة التخطيط "متوسط"، وأن التحديات الرئيسية تتمثل في عدم وجود قواعد بيانات دقيقة لدعم عملية التخطيط.

ثانياً: الدراسات الدولية

- 1- دراسة: (Walker (2019) مراجعة ميتا-تحليلية (Meta-analysis) لأكثر من 50 دراسة، أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء في جميع القطاعات (عام، خاص، غير ربحي)، وأن التأثير يتعاضد في المؤسسات التي تمارس التخطيط "بشكل حرفي (Formal Planning) مقارنة بالتخطيط العشوائي.
- 2- دراسة (Pollanen (2017) في كندا: ركزت على المنظمات الحكومية، ووجدت علاقة قوية ($r=0.65$) بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتخطيط، مع التوصية بربط المكافآت التنفيذية بمؤشرات الخطة الاستراتيجية.
- 3- دراسة (Kudzanaivere (2014) في زيمبابوي: أثبتت أن التخطيط يحسن القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن غيابه يؤدي إلى فشل المؤسسات في مرحلة النمو.
- 4- دراسة: (Andersen (2000) سلطت الضوء على "الإجراءات المستقلة (Autonomous Actions) كمتغير معدل، حيث أن التخطيط الجيد يوفر إطاراً للابتكار الموجه، مما يحسن الأداء.
- 5- دراسة: (Aldehayyat et al. (2011) في الأردن، قاست العلاقة في شركات الأعمال الصغيرة، ووجدت أن التخطيط يزيد من كفاءة استخدام الموارد المحدودة.

ثالثاً: الدراسات التعليمية

- دراسة هائل (2016) في سوريا: في وزارة التعليم العالي، أظهرت أن التخطيط يفسر 54% من التغيير في الأداء، وأن الرؤية والأهداف هي الأكثر وضوحاً، بينما التنفيذ هو الأضعف.
- دراسة جبر (2015) في وزارة الصحة بغزة: أكدت على أن التقييم الذاتي (Self-assessment) جزء لا يتجزأ من التخطيط الفعال، وأن غيابه يؤدي إلى فشل البرامج الصحية.

2-6 الفجوات في الأدبيات (Research Gaps)

بناءً على المراجعة السابقة، يمكن تحديد الفجوات التالية التي تسدها هذه الدراسة:

1. الفجوة السياقية: غياب دراسات تتناول التخطيط في الجامعات الليبية بعد عام 2011، رغم التحولات البيئية الجذرية.
2. الفجوة المنهجية: قلة الدراسات التي تستخدم "الأبعاد الخمسة" بشكل متكامل، حيث تركز معظمها على الرؤية والأهداف فقط.
3. الفجوة التطبيقية: عدم وجود نماذج تنبؤية كمية تحدد "الأهمية النسبية" لكل بُعد، مما تقدمه هذه الدراسة عبر تحليل الانحدار.

3. منهجية البحث (Methodology)

3-1 تصميم البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، لكونه يسمح بوصف الظواهر كما هي، واختبار العلاقات بين المتغيرات، وتحديد الأثر السببي (Causal Effect) بين التخطيط (المستقل) والأداء (التابع).

2-3 مجتمع وعينة الدراسة

- المجتمع: العاملين (أكاديميين وإداريين) في جامعة الزاوية

- العينة: عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) ، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقتين (أكاديميون/إداريون)، وسحب عينة عشوائية من كل طبقة. بلغ الحجم النهائي (180) استبانة صالحة للتحليل، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة (معدل الاستجابة 85%).

3-3 أداة القياس والتقنين

تم تصميم استبانة مركبة (Structured Questionnaire) مكونة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية.

القسم الثاني: مقياس التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل):

مستخرج من دراسات (محارمه، 2020؛ أمهني، 2021؛ Pollanen, 2017) يتكون من (25) فقرة موزعة على 5 أبعاد (5 فقرات لكل بعد)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1=غير موافق بشدة، 5=موافق بشدة).

القسم الثالث: مقياس الأداء المؤسسي (المتغير التابع):

مستند إلى ميزان الأداء المتكامل (Kaplan & Norton, 1992) ومعدل للسياق الجامعي، يتكون من (20) فقرة تغطي: رضا الموظفين، جودة العملية التعليمية، الكفاءة المالية، والقدرة على الابتكار.

4-3 الثبات والصدق

- الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبانة على (8) أساتذة متخصصين في الإدارة الاستراتيجية من جامعة الزاوية للتأكد من ملاءمة الفقرات.

- الصدق البنائي (Construct Validity): تم حساب معامل ارتباط كل فقرة مع المجموع الكلي، حيث تجاوزت جميعها (0.30).

- ثبات (Reliability): تم حساب معامل Cronbach's Alpha لكل بُعد:

الرؤية والرسالة	(0.88)
الأهداف والقيم	(0.85)
التحليل الاستراتيجي	(0.82)
المشاريع والخطط	(0.91)
المتابعة والتقييم	(0.89)
الأداء المؤسسي	(0.93)
المجموع الكلي :	(0.94)

5-3 الإجراءات الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Sciences) v.28 للتحليل:

1. الإحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية (Mean) ، الانحرافات المعيارية (Standard Deviation) ، التكرارات.

2. اختبارات الارتباط: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقات الخطية.

3. اختبارات الانحدار: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد مقدار الأثر والتنبؤ.

4. اختبارات التباين: اختبار (t-test) و (ANOVA) لفحص الفروق بين الفئات الديموغرافية.

4. النتائج والتحليل (Results & Analysis)

4-1 الخصائص الديموغرافية

أظهرت النتائج أن (62%) من العينة من الذكور، و(38%) من الإناث. وبلغ متوسط الأعمار (42) سنة. أما من حيث المؤهلات، فإن (58%) يحملون شهادات عليا (دكتوراه/ماجستير)، و(30%) بكالوريوس، و(12%) دبلوم. ومن حيث الخبرة، كان (48%) ذوي خبرة تزيد عن 10 سنوات.

4-2 النتائج الوصفية لمستوى المتغيرات

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	التقدير النوعي	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	موافق	0.78	3.72	الرؤية والرسالة
2	موافق	0.81	3.58	الأهداف الاستراتيجية والقيم
3	موافق إلى حد ما	0.86	3.35	التحليل الاستراتيجي
4	موافق إلى حد ما	0.94	3.12	المشاريع والخطط التنفيذية
5	موافق إلى حد ما	0.98	2.89	المتابعة والتقييم
-	موافق إلى حد ما	0.87	3.33	المجموع

يبين الجدول وجود تفاوت واضح بين أبعاد التخطيط، حيث تتصدر أبعاد "الصياغة النظرية" (الرؤية والأهداف) المشهد، بينما تهبط أبعاد "التنفيذ والمتابعة" إلى مستويات أدنى. وهذا يتوافق مع نتائج (محارمه، 2020؛ أمهني، 2021)، مما يؤكد استمرار "فجوة التنفيذ" كظاهرة سائدة في المؤسسات العربية.

الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
0.82	3.68	رضا الموظفين
0.89	3.55	جودة الخدمات (الطلاب)
0.91	3.42	الكفاءة المالية والإدارية
0.96	3.15	القدرة على الابتكار والتطوير
0.90	3.45	المجموع

جدول (2): متوسطات الأداء المؤسسي

3-4 اختبار فرضيات الارتباط (Correlation Analysis)

جدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات (Pearson Correlation)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
1. الرؤية والرسالة	1					
2. الأهداف والقيم	0.62**	1				
3. التحليل الاستراتيجي	0.58**	0.71**	1			
4. المشاريع والخطط	0.48**	0.55**	0.68**	1		
5. المتابعة والتقييم	0.45**	0.52**	0.61**	0.74**	1	
6. الأداء المؤسسي	0.58**	0.64**	0.69**	0.78**	0.75**	1

ملاحظة ** : يشير إلى العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

تؤكد النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية وقوية بين جميع أبعاد التخطيط والأداء المؤسسي، حيث تراوحت قيم (r) بين (0.58) و (0.78). وتُعد العلاقة بين (المشاريع والخطط) والأداء (r=0.78) الأقوى، تليها علاقة (المتابعة والتقييم) (r=0.75).

4-4 اختبار فرضيات الانحدار (Regression Analysis)

النتيجة	Sig.	T	Beta (β)	Std. Error	B	المتغير
معنوي	0.000	3.948	-	0.214	0.845	ثابت
معنوي	0.029*	2.207	0.142	0.058	0.128	الرؤية والرسالة
معنوي	0.002*	3.145	0.208	0.062	0.195	الأهداف والقيم
معنوي	0.030*	2.197	0.168	0.071	0.156	التحليل الاستراتيجي
أقوى الأثر	0.000*	4.800	0.328	0.065	0.312	المشاريع والخطط التنفيذية
أثر قوي	0.000*	4.130	0.291	0.069	0.285	المتابعة والتقييم

جدول (4): تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالأداء المؤسسي

مؤشرات النموذج:

$$R = 0.741 \text{ (ارتباط قوي متعدد)}$$

$$R^2 = 0.54 \text{ (معامل التحديد)}$$

$$F = 42.150 \text{ (عند درجة حرية 5، 174)}$$

$$\text{Sig.} = 0.000 \text{ (النموذج ككل معنوي)}$$

تفسير النتائج:

1. قبول الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، حيث يفسر (54.8%) من التباين الكلي في الأداء.
2. الأهمية النسبية للأبعاد: جاء بعد (المشاريع والخطط التنفيذية) في المرتبة الأولى (β=0.328)، يليه (المتابعة والتقييم) (β=0.291)، ثم (الأهداف والقيم) (β=0.208). بينما كان (الرؤية والرسالة) الأقل تأثيراً (β=0.142).

4-5 مناقشة النتائج (Discussion)

تُعد هذه النتائج استكمالاً هاماً للأدبيات العربية والدولية، وتؤكد على عدة نقاط جوهرية:

أولاً: التوافق مع الأدبيات:

تتفق نتائجنا مع نتائج (محارمه، 2020) في قطر، و (Pollanen, 2017) في كندا، و (Weerasooriya, 2017) في سريلانكا، من حيث إثبات العلاقة الإيجابية بين التخطيط والأداء. كما تؤكد نتيجة (R²=0.548) أن التخطيط يؤثر في

أكثر من نصف التباين في الأداء، وهو ما يتوافق مع نتيجة (هال، 2016) في سوريا (54%)، لكنه أعلى من نتيجة (محارمه، 2020) في قطر (45%)، مما يشير إلى أن السياق الليبي ربما يجعل التخطيط أكثر ضرورة نظراً لدرجة عدم اليقين البيئي.

ثانياً: فجوة التنفيذ: (Implementation Gap)

تؤكد النتائج الوصفية والتحليلية معاً على استمرار "الفجوة بين الصياغة والتنفيذ". فبينما تظهر الرؤية والأهداف بمستويات عالية (3.72، 3.58)، تتراجع المشاريع التنفيذية والمتابعة إلى (3.12، 2.89). وهذا يعكس "متلازمة الوثائق" (Documentation Syndrome) التي تشخصها دراسة (أمهني، 2021)، حيث تصبح الخطط "وثائقاً للأرشفة" لا "خرائط للتنفيذ".

ثالثاً: أولوية الأبعاد:

يتجاوز هذا البحث الدراسات السابقة بتحديد "الأهمية النسبية" للأبعاد. فقد جاء التنفيذ والمتابعة في المقدمة، مما يؤكد أن الموظفين في الجامعات الليبية لا ينظرون إلى "النصوص المكتوبة" (الرؤية) كمؤشر على الأداء، بل إلى "الأفعال الملموسة" (المشاريع، الميزانيات، التقارير الدورية). وهذا يتوافق مع ما ذهبت إليه دراسة (Walker, 2019) من أن "التخطيط الفعال هو الذي يُرى في سلوكيات الموظفين اليومية لا في لافتات الحائط".

رابعاً: السياق الليبي الخاص:

يمكن تفسير القوة العالية للعلاقة ($r=0.74$) في السياق الليبي بأن "الفوضى البيئية (Environmental Turbulence)" تجعل التخطيط أكثر قيمة؛ ففي ظل عدم الاستقرار، تكون المؤسسات التي تمتلك خطاً واضحة أكثر قدرة على الصمود والتكيف، مقارنة بالمؤسسات التي تعمل عشوائياً. وهذا يدعم نظرية "التكيف البيئي" (Contingency Theory).

5. التوصيات (Conclusions & Recommendations)

1- 5- التوصيات العملية

أولاً: على مستوى السياسات الجامعية:

1. إعادة هندسة عملية التخطيط: الانتقال من "خطط شاملة (Comprehensive Plans)" إلى "خطط قطاعية مرنة (Rolling Plans)" يتم مراجعتها سنوياً.
2. ربط المكافآت بالأداء الاستراتيجي: تخصيص نسبة من المكافآت السنوية (20-30%) بناءً على تحقيق مؤشرات الخطة الاستراتيجية، لا مجرد حضور العمل.
3. إنشاء وحدة الاستراتيجية والأداء: إنشاء وحدة إدارية متخصصة تتبع مباشرة لرئيس الجامعة، مهمتها متابعة تنفيذ الخطط وإعداد تقارير أداء ربع سنوية.

ثانياً: على مستوى الأبعاد الاستراتيجية. 4. ترجمة الأهداف إلى مشاريع صغيرة: (Quick Wins) تقسيم الأهداف الاستراتيجية إلى مشاريع صغيرة مدتها 3-6 أشهر، مع تحديد مسؤول وموازنة لكل مشروع. 5. تبني نظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): بناء لوحة قياسات (Dashboard) إلكترونية تظهر أداء كل قطاع بشكل لحظي ولوني (أخضر/أصفر/أحمر). 6. ثقافة المتابعة الدورية: تخصيص يوم واحد شهرياً لاجتماعات "مراجعة الاستراتيجية" (Strategy Review Meetings) برئاسة القيادة العليا.

ثالثاً: على مستوى البحث العلمي. 7. إجراء دراسات مستقبلية لاختبار دور المتغيرات الوسيطة (الريادة التحويلية، الذكاء التنظيمي) في تعزيز العلاقة بين التخطيط والأداء. 8. إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الليبية والجامعات التونسية أو المصرية لاستخلاص أفضل الممارسات.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

- 1- أمهني، نجوى رمضان. (2021) التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد.
- 2- البابا، جهاد. (2019) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- 3- الديراوي، عز الدين. (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الهلالية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 4- الغزالي، كرمة. (2010) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- 5- المين، أمل. (2019) التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاءة وفعالية أداء المنظمات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان السلامية، السودان.
- 6- جبر، عبد القادر. (2015) التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 7- حسين، أضواء (2020). "تأثير أخلاقيات العمل الإدارية على الأداء المؤسسي". *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 40، ص 123-143.
- 8- محارمه، ثامر محمد (2020). "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 4، العدد 14، ص 140-155.
- 9- هالل، فراس. (2016) تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات: حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً. رسالة ماجستير، الجامعة السورية الافتراضية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 10-Ajao, O., & Grace, M. (2012). "The effect of strategic planning on corporate performance in university firms". *International Journal of Business and Management Review*, Vol. 6, No. 8.
- 11-Aldehayyat, J. (2011). "Strategic planning and corporate performance relationship in small business". *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8.
- 12-Andersen, T. (2000). "Strategic planning, autonomous actions and corporate performance". *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 2.
- 13-Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 14-Blackmon, V. (2019). *Strategic planning and organizational performance*. Capella University.

- 15-Bryson, J. (2015). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- 16-Grover, B. (2015). *Strategic planning*. London: Gale Media.
- 17-Kaplan, R., & Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- 18-Kudzanaivere, B. (2014). "An investigation into the relationship between strategic planning and organization performance: A case study of SMEs in Zimbabwe". *International Academic Research Journal of Business and Technology*, Vol. 1, No. 2.
- 19-Pollanen, R. (2017). "Relationships between strategic performance measures, strategic planning and organizational performance". *Public Administration Review*, 19(5), 725-746.
- 20-Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- 21-Walker, G. (2019). "Does strategic planning improve organizational performance?". *Journal of Public Administration*, 32(2), 45-67.
- 22-Weerasooriya, W. (2017). "Impact of strategic planning on performance effectiveness in government organizations in Sri Lanka". *Journal of Planning*, 9(3).