



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي

في جامعة القدس المفتوحة

Strategic Implementation and Its Effect on Institutional Performance at Al-Quds Open University

إعداد:

فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2024 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي

في جامعة القدس المفتوحة

Strategic Implementation and Its Effect on Institutional Performance at Al-Quds Open University

إعداد:

فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

بإشراف:

الدكتور شبلي إسماعيل السويطي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2024 م

إجازة الرسالة

التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي

في جامعة القدس المفتوحة

Strategic Implementation and Its Effect on Institutional Performance at Al-Quds Open University

إعداد:

فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

بإشراف:

د. شبلي إسماعيل السويطي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 28 / 12 / 2024 م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً
د. شبلي إسماعيل السويطي

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور شبلي السويطي

ممتحناً داخلياً
د. سمير أبو فارة

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور يوسف أبو فارة

ممتحناً خارجياً
د. سامر عرقاوي

جامعة فلسطين التقنية

الدكتور سامر عرقاوي

تفويض وإقرار

أنا الموقعة في أدناه فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي، أفوض/جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: "التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة". وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

الرقم الجامعي: 0330012120014

التوقيع: *Fatena Madi*

التاريخ: 28/12/2024

الإهداء

إلى

أمرواح شهداء غزوة الأبطال، الذين ضحوا بأعلى ما يملكون من أجل فلسطين،

إلى

الروح التي ما فارقني

مروح والدي العزيز الذي نزع في حب العلم والمعرفة،

إلى

من أعطتني العزم والقوة لمواصلة دربي بدعائها الصادق

إلى القلب المعطاء

أمي مد الله في عمرها

إلى

سندي وشركي في الجهد والتعب ومصدر قوتي

نروحي الذي كان لي ملاذاً آمناً في مسيرتي

إلى

مصدر إلهامي الذين هم تكملة أحلامي ومن أجلهم أسعى نحو الأفضل

أبنائي: (أوس، أيهم، سيف)

إلى نوافذ الحب والسعادة

أخوتي وأخواتي،

إلى صديقاتي ونرميلاتي، مرفقات دربي . . . وإلى كل من دعم وشجع مسيرتي أهدي هذا الإنجاز .

الباحثة

فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يتقبله مني وأن ينفع به.
ولا يسعني في هذا المقام، إلا أن أعرب عن بالغ امتناني لأستاذي المشرف الدكتور:

شبلبي إسماعيل السويطي

على دعمه وتوجيهاته القيمة، التي كانت دليلي في هذه الدراسة؛ إذ كان لي قدوة ومهلاً في كل خطوة.

والشكر والتقدير إلى كل من أسهم في تمام هذه الدراسة، ابتداءً بجامعة القدس المفتوحة التي وفرت لي البيئة العلمية المناسبة، وصولاً إلى جميع أساتذتي الكرام الذين أفادوني من خبراتهم.
والشكر موصولاً إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين بذلوا جهوداً كبيرة في تقييم هذه الدراسة وتقديم ملاحظاتهم القيمة.

الباحثة

فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	صفحة الإجازة
ج	تفويض وإقرار
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
س	الملخص باللّغة العربية
ف	الملخص باللّغة الإنجليزية
15-1	الفصل الأول: خلفية الدّراسة ومشكلتها
2	المقدّمة
4	مشكلة الدّراسة
6	أهمية الدّراسة
7	أهداف الدّراسة
8	فرضيات الدراسة
9	حدود الدّراسة ومحدّداتها
12	أنموذج الدراسة
13	التّعريفات الاصطلاحية والإجرائية
49-16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدّراسات السابقة
33-17	الإطار النظري
44-34	الدّراسات السابقة
47-44	التعقيب على الدراسات السابقة
60-48	الفصل الثالث: الطّريقة والإجراءات
49	منهجية الدّراسة
49	مُجتمع وعينة الدراسة
51	أداة الدراسة

57	إجراءات تنفيذ الدراسة
58	تصميم الدراسة
59	المعالجات الإحصائية
110-61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
78	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
86	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
98	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
122-111	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
112	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
114	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
116	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته
118	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته
120	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته
123	التوصيات
125	المصادر والمراجع العربية
132	المصادر والمراجع الأجنبية
134	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
50	توزيع عينة الدراسة حسب مُتغيرات البيانات "الشخصية والوظيفية للموظفين في جامعة القدس المفتوحة" (ن=126).	1.3
53	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "التنفيذ الاستراتيجي" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30).	2.3
54	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "الأداء المؤسسي" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30).	3.3
55	معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا.	4.3
57	درجات احتساب مستوى التنفيذ الاستراتيجي ومجالاته، والأداء المؤسسي ومجالاته والوزن النسبي المقابل لكل فئة.	5.3
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي وعلى المقياس ككل.	1.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال توفر الموارد المالية والمادية.	2.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال الموارد البشرية.	3.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال إجراءات العمل.	4.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال البناء التنظيمي.	5.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال الثقافة التنظيمية.	6.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال البرامج والمشاريع.	7.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات مقياس الأداء المؤسسي وعلى المقياس ككل.	8.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الكفاءة.	9.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال الفاعلية.	10.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال سرعة الاستجابة.	11.4

76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال رضا المستفيدين.	12.4
79	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر مجالات التنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.	13.4
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (توفر الموارد المالية والمادية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.	14.4
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (الموارد البشرية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.	15.4
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (إجراءات العمل) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.	16.4
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (البناء التنظيمي) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.	17.4
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (الثقافة التنظيمية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.	18.4
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (البرامج والمشاريع) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.	19.4
87	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الجنس.	20.4
88	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر.	21.4
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر.	22.4
90	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	23.4
91	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	24.4
92	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	25.4

- 26.4 يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالات (توفر الموارد المالية والمادية، والموارد البشرية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. 94
- 27.4 المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. 94
- 28.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. 96
- 29.4 المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية. 97
- 30.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية. 98
- 31.4 يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الجنس. 100
- 32.4 المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر. 101
- 33.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر. 102
- 34.4 يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. 103
- 35.4 المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. 104
- 36.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. 105
- 37.4 يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال (الفاعلية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. 106
- 38.4 المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. 107

- 39.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.
- 108
- 40.4 المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية.
- 109
- 41.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية.
- 110

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رمز الملحق
135	أداة الدّراسة قبل التّحكيم	أ
144	قائمة المحكّمين	ب
145	أداة الدّراسة بعد التّحكيم	ت
152	كتاب تسهيل المهمّة	ث
153	جامعة القدس المفتوحة	ج

التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة

إعداد: فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

ياشرف: د. شبلي إسماعيل السويطي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت مقاييس الدراسة على عينة متاحة ضمّت (126) من الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية ابتداءً من وظيفة (رئيس شعبة فأعلى) والتي شملت ما نسبته (80%) من حجم مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة استبانة مكوّنة من مقياسين هما: (التنفيذ الاستراتيجي، والأداء المؤسسي) التي جرى تحليل بياناتهما من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وأظهرت النتائج أنّ واقع التنفيذ الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة جاء على المستوى الكلي بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.53)، وقد جاء مجال "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.67)، وفي المرتبة الثانية البرامج والمشاريع بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.64)، والبناء التنظيمي بمستوى مرتفع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.63)، وجاءت في المرتبة الرابعة بمستوى مرتفع إجراءات العمل بمتوسط حسابي (3.59)، وتوفر الموارد المالية والمادية جاءت بالمرتبة الخامسة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.51)، وفي المرتبة السادسة الموارد البشرية بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.21). كما بينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة جاء على المستوى الكلي بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.74)، وجاء مجال "رضا المستفيدين" في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.89) بمستوى مرتفع، كما جاء مجال "الكفاءة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) ومستوى مرتفع أيضاً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والوحدة الإدارية)،

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بضرورة توفير الموارد المالية والموازنات بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة، وقيام إدارة الجامعة قبل تعيين أي كادر بشري جديد بحصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة بما يعمل على تنفيذ متطلباتها الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: التنفيذ الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، جامعة القدس المفتوحة.

“Strategic Implementation and its Impact on Institutional Performance at Al-Quds Open University”

Prepared by:

Fatina "Mohammed Fathi" Hassan Madi

Supervised by:

Dr. Shibli Ismail Al-Sweiti

2024

The Study Abstract:

This study aimed to identify the strategic implementation and its impact on the institutional performance at Al-Quds Open University. To achieve this goal, the researcher used the descriptive analytical approach. The study's instruments were applied to an available sample of (126) administrative staff members at Al-Quds Open University in the northern governorates, starting from the position of (Head of Division and above), which constituted (80%) of the study population size. The researcher used a questionnaire consisting of two scales: (Strategic Implementation and Institutional Performance), whose data were analyzed through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results showed that the reality of strategic implementation at Al-Quds Open University was at a high level overall, with an arithmetic mean of (3.53). The "Organizational Culture" domain ranked first with a high level and an arithmetic mean of (3.67), followed by Programs and Projects in second place with a high level and an arithmetic mean of (3.64), and Organizational Structure with a high level in third place with an arithmetic mean of (3.63). Work Procedures came in fourth place with a high level and an arithmetic mean of (3.59), and the availability of financial and material resources came in fifth place with a high level and an arithmetic mean of (3.51), and in sixth place, Human Resources with a moderate level and an arithmetic mean of (3.21). The results also showed that the level of institutional performance among Al-Quds Open University employees was at a high level overall with an arithmetic mean of (3.74), and the "Beneficiaries' Satisfaction" domain ranked first, with an average of (3.89) at a high level, while the "Efficiency" domain ranked last with an arithmetic mean of (3.67) and also at a high level. The results of the study also showed that there was a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the strategic implementation domains on the institutional performance at Al-Quds Open University. The results showed no statistically

significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean responses of the study sample members about the reality of strategic implementation and the level of institutional performance at Al-Quds Open University due to the demographic variables: (gender, age, educational qualification, years of service, and administrative unit).

In light of the study results, the researcher recommends the need to provide financial resources and budgets in a way that ensures the implementation of the university's approved strategies, and that the university administration, before appointing any new human cadre, should inventory the human resources available to it within the university in a way that works to implement its strategic requirements.

Keywords: Strategic Implementation, Institutional Performance, Al-Quds Open University.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول:

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

في ظل التغيرات السريعة وتحديات العصر الحديث، التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بشكل خاص والعالم بشكل عام، أصبح من الضروري تطوير استراتيجية فعالة لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء المؤسسي. ويعدّ التنفيذ الاستراتيجي أساس تحقيق الأهداف المؤسسية وتقوية الأداء في المؤسسات التعليمية، يمثل هذا التنفيذ عملية حيوية تتضمن من خلالها تحويل الرؤيا والخطط الاستراتيجية الى واقع ملموس مما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف.

تتطلع أغلب المؤسسات اليوم الى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها، وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، ومن أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الكبيرة على الموارد بكل أنواعها، وفي ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والادارية التي تواجه هذه المؤسسات، وما يحيط بها من فرص وتهديدات، ولغرض إنجاز هذه الأهداف، فإن الامر يتطلب أن يكون للمؤسسات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة وأهداف واضحة، واستراتيجية رصينة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدين القصير والبعيد،

(بلحاج، 2021).

لذلك يعدّ التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الاستراتيجية الحديثة، وإحدى الأنشطة الإدارية العصرية، وضرورة حتمية في عالمنا هذا، بحيث يعد هذا النشاط مسؤولاً بصورة مباشرة عن وضع الأهداف المراد تحقيقها في المنظمة.

وتأتي الإدارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المؤسسة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه، من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية واليقظة الاستراتيجية لتحديد الموقف الاستراتيجي، وهذا يكون عن طريق صياغة خطة استراتيجية من خلال البدائل والخيارات الموجودة أمام المؤسسات لغرض اختيار البديل الملائم لها، وعندما تتخذ الاستراتيجية المناسبة على المستوى الكلي للمؤسسة سيسهل لها اختيار الاستراتيجية، ثم تقوم المؤسسة بوضع خطط على مستوى الوظائف التي تسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبعدها تقوم بعملية الرقابة والمراجعة والتدقيق الاستراتيجي لمعرفة إذ جرى تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة بصورة صحيحة (داود، 2020).

ويعتبر التنفيذ الاستراتيجي من المراحل المفصلية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المؤسسة، فهو مجموعة من الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهو العملية التي يحصل من خلالها وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات (Wheelen et al., 2022).

كما تمثل مرحلة تنفيذ الاستراتيجية عملية صعبة ومثيرة للتحدي من جهة، ومهمة لا تنتهي أبداً من جهة أخرى، فهي عملية صعبة ومثيرة للتحدي لأنها المقياس الحقيقي للنجاح، إذ أكد الكثير من المديرين من ذوي الخبرة الواسعة في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها أن تطوير استراتيجية سليمة أسهل بكثير من عملية تنفيذها، وهي مهمة لا تنتهي أبداً لأنها تركز على تحويل الاستراتيجية إلى فعل واقعي بشكل يحقق الرؤية والرسالة والأهداف المحددة للمنظمة (ناصر الدين، 2022).

ونظرًا لعمل جامعة القدس المفتوحة في بيئة ديناميكية تتسم بالتغير والتطور السريع، أصبح من الضروري تعزيز عملية التنفيذ الاستراتيجي لخططها، نظرًا لأهميته في تحقيق أهداف الجامعة وتحسين أدائها المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة..

1.2: مشكلة الدراسة وأسئلتها

قامت جامعة القدس المفتوحة بتهيئة جميع جوانبها الإدارية والأكاديمية والمالية لتتكافل بوضع خططها الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال التركيز على التنفيذ الاستراتيجي لهذه الخطط التي تعدّ أحد مراحل التخطيط الاستراتيجي الحديث، إذ أن نجاح هذه الخطط الاستراتيجية يكمن في مرحلة تطبيقها على أرض الواقع، إذ لا يوجد مؤسسة لا تفكر بالمستقبل وتسعى للأفضل، وتحاول تحقيق هذا المستقبل في حدود امكانياتها والفرص المتاحة لها بإتباع نهج التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات واغتنام الفرص.

واستناداً للخطط الاستراتيجية الخمسية لجامعة القدس المفتوحة للأعوام 2017/2012، ومقارنتها بالخطة الاستراتيجية الخمسية للأعوام 2027/2022، لوحظ أنه منذ العام 2012 لغاية نهاية عام 2023 جرى ترحيل نقاط الضعف والتحديات التي رافقت التنفيذ الإستراتيجي بعناصره المتعددة للأعوام اللاحقة، ولم تجر معالجة ذلك في وقته كما يجب، وحسب ما هو مخطط. ولوحظ أيضاً التركيز في الخطط الاستراتيجية للجامعة على مواضيع بناء اللجان الخاصة برسم هذه الخطط، وتقسيم الأدوار، على حساب التحدي الأكبر وهو التنفيذ الاستراتيجي لها مما أثقل موازنة الجامعة، وقيامها بواجباتها ونشاطاتها على أكمل وجه.

وجديرٌ ذكره، أن الفترة الممتدة من 2018 إلى 2021 قد شهدت ظروفًا استثنائية أثرت في مسار الخطط الاستراتيجية للجامعة، وعملت الجامعة في هذه الفترة وفق خطط الطوارئ وتمثلت في جائحة

كوفيد-19 (كورونا) التي تسببت في تعطيل قطاع التعليم والتعليم العالي وتحويله إلى نظام طوارئ للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

وقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة انعكاسات وتأثيرات هذه الخطط في الأداء المؤسسي للجامعة وقيامها بأداء رسالتها على أكمل وجه، وفي ضوء عدم تطرق الباحثين لدراسة واقع التنفيذ الإستراتيجي في الجامعة في دراساتهم وأبحاثهم -حسب علم الباحثة-، فقد جاءت هذه الدراسة لتتناول هذه الفجوة البحثية ولتحبيب عن السؤال الرئيس الآتي: **ما أثر التنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع التنفيذ الاستراتيجي بعناصره (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات

العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في جامعة القدس المفتوحة؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي بعناصره (الكفاءة، الفاعلية، سرعة الاستجابة، رضا المستفيدين) في

جامعة القدس المفتوحة؟

3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة القدس

المفتوحة؟

4. هل هناك فروق دالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التنفيذ الاستراتيجي

من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية)؟

5. هل هناك فروق دالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي

من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية)؟

1.3: أهمية الدراسة

1- الأهمية النظرية:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة النظرية في إثراء المعرفة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في الفترة الزمنية 2022-2027، ما يثري بتقديم رؤيا جديدة للباحثين والأكاديميين وفتح آفاق جديدة لهم حول هذا الموضوع الحيوي والهام.

- توفر الدراسة فرصة لتطبيق النظريات والمفاهيم المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي والأداء المؤسسي على سياق الجامعات الفلسطينية، ما يساعد على توجيه السياسات واتخاذ القرارات بشكل أفضل في الجامعة.

- قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة القائمين على جامعة القدس المفتوحة بتقديم السبل للوصول الى تحقيق التميز المؤسسي من خلال التنفيذ الاستراتيجي السليم وفق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للجامعة.

2- الأهمية العملية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال دراسة واقع ومتطلبات التنفيذ الاستراتيجي في الفترة الزمنية 2022-2027 وإمكانية معالجة بعض القصور في عملية التنفيذ الاستراتيجي في الجامعة.

- تساعد الدراسة في توجيه السياسات والاستراتيجيات العامة لجامعة القدس المفتوحة بشكل خاص والجامعات الفلسطينية بشكل عام للاستفادة من التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي.

- تدعم هذه الدراسة التنفيذ الاستراتيجي كونه يسهم بالمحصلة في الأداء المؤسسي للجامعة من خلال رفع كفاءة الجامعة بشكل خاص والجامعات الفلسطينية بشكل عام، وزيادة قدرة الجامعة على المنافسة والبقاء في ظل بيئة ديناميكية متغيرة.

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة باحثين في المستقبل من استكمال البحث بهذا الموضوع الحيوي وإلهام والمتعلق بالتنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي، وذلك رفد المكتبة المحلية والعربية والعالمية ببحث مستحدث حول الموضوع.

1.4: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإداريين في جامعة القدس المفتوحة من خلال:

1. تعرف واقع التنفيذ الاستراتيجي بعناصره (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في جامعة القدس المفتوحة.
2. تعرف مستوى الأداء المؤسسي بعناصره (الكفاءة، الفاعلية، سرعة الاستجابة، رضا المستفيدين) في جامعة القدس المفتوحة.
3. تعرف إمكانية وجود أثر معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.
4. تقصي الفروق المعنوية لاستجابات المبحوثين حول واقع التنفيذ الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
5. تقصي الفروق المعنوية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.5: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ الاستراتيجي بمجالاته في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للموارد المالية والمادية في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإجراءات العمل في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبناء التنظيمي في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج والمشاريع في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة

القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية).

1.6: حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها في إطار المحددات الآتية:

1. الحدود البشرية: الموظفين الإداريين في فروع جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية ابتداءً من وظيفة رئيس شعبة فأعلى.
2. الحدود المكانية: فروع جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية.
3. الحدود الزمانية: في العام 2025/2024 م.
4. الحدود الموضوعية: التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي.
5. الحدود المفاهيمية: الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.
6. الحدود الاجرائية: مقاييس التنفيذ الاستراتيجي، والأداء المؤسسي، ومن خلال أداة جمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة وهي (الاستبانة)، بما يتضمن درجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الاحصائية المناسبة. ومن محددات الدراسة الصعوبات التي واجهت الباحثة في أثناء توزيع الاستبيان، وصعوبة الوصول إلى أفراد مجتمع الدراسة كافة.

محددات الدراسة

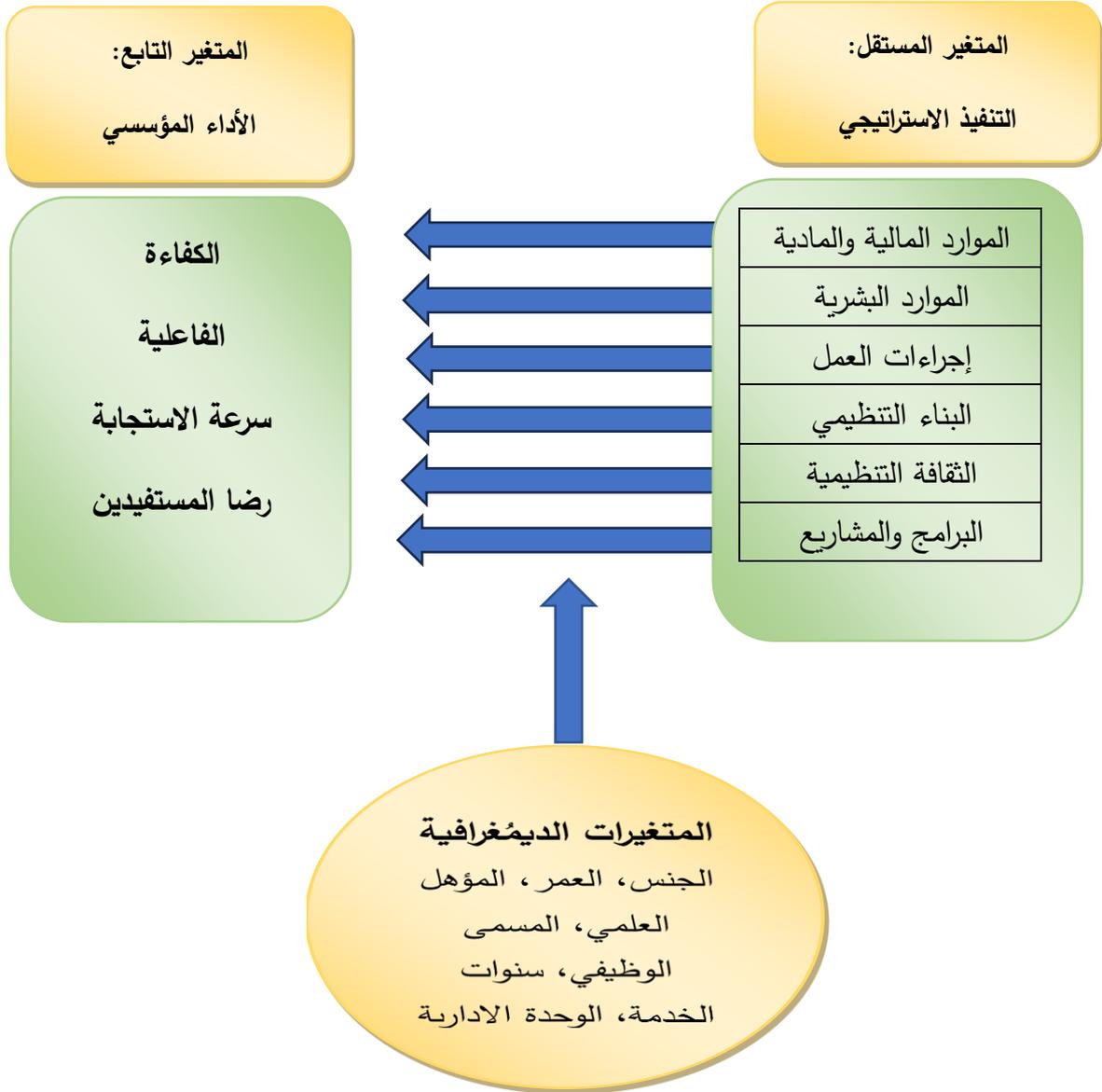
حسب ما أشار مدير التخطيط في جامعة القدس المفتوحة شهدت الفترة من 2018 إلى 2021 تحديات غير مسبقة أثرت في جميع مناحي الحياة في فلسطين بشكل خاص والعالم بشكل عام، بما في ذلك قطاع التعليم العالي. فمع تفشي جائحة كوفيد-19 اضطرت المؤسسات التعليمية، بما في ذلك جامعة القدس المفتوحة، إلى تبني خطط طوارئ للتعليم عن بعد لضمان استمرارية العملية التعليمية. وفي ظل هذه الظروف الاستثنائية، كان التركيز الأساسي للجامعة منصباً على إدارة الأزمة الصحية وتوفير الدعم اللازم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس للتكيف مع الوضع الجديد. ونتيجة لذلك، لم يكن من الممكن في تلك الفترة اعتماد خطة استراتيجية جديدة؛ إذ أن الخطة السابقة كانت تتطلب مراجعة وتعديل لتناسب مع المتغيرات التي فرضتها الجائحة. ومع انتهاء الجائحة تدريجياً في عام 2021 والأزمة التي ترافقت معها، بدأت الجامعة في التخطيط لمرحلة ما بعد الجائحة، وشهدت في هذا الإطار تغييرات إدارية وهيكلية. هذه التغييرات كان هدفها تعزيز قدرة الجامعة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحسين أدائها في مختلف المجالات. إلا أن هذه التغييرات الإدارية والهيكلية تطلبت فترة انتقالية لإعادة تنظيم العمل وتحديد الأولويات. ونتيجة لذلك، لم يكن من المناسب في عام 2022 اعتماد خطة استراتيجية جديدة؛ إذ كان من الضروري أولاً استكمال عملية إعادة الهيكلة الإدارية وضمان استقرار الأوضاع قبل الشروع في وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن عدم اعتماد خطة استراتيجية جديدة للجامعة في الفترة من 2018 إلى 2021 لم يكن ناتجاً عن إهمال أو تقصير، بل كان استجابة للظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19 والتغييرات الإدارية التي تلتها. وقد أولت الجامعة اهتماماً كبيراً لضمان استمرارية العملية التعليمية وسلامة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس خلال الجائحة، كما عملت على تهيئة نفسها

لمرحلة ما بعد الجائحة من خلال إجراء تغييرات إدارية وهيكلية هدفت إلى تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في المستقبل.

وتعدّ الفترة الزمنية التي استغرقتها تعبئة الاستبيان، تلك التي امتدت ثلاثة أشهر، من بين المحددات التي واجهت الدراسة. خلال هذه الفترة، واجهت الباحثة تحديات تتعلق بتغيير أو إغلاق بعض عناوين البريد الإلكتروني للموظفين، بالإضافة إلى تغيير أرقام هواتفهم. كما أن بعض الموظفين لم يبدوا تعاوناً كافياً في تعبئة الاستبيان، هذه العوامل أدت إلى فترة أطول لجمع البيانات (ثلاثة أشهر) ما أثر في معدل الاستجابة.

7. 1: أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1): أنموذج يوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة

من إعداد الباحثة بالإعتماد على بعض الدراسات السابقة ومنها دراسات (المقوشي، 2023)، (بركات، 2023)، (حسني، 2022)، (الغناي، 2022).

1.8: التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

التنفيذ الاستراتيجي: "هو المرتكز الرئيس والجوهري الذي بموجبه تجري ترجمة الفكر الاستراتيجي إلى واقع فعلي ملموس من خلال تهيئة الموارد وبناء هيكل تنظيمي مناسب وبناء خطط تشغيلية لتحقيق الأهداف المستقبلية" (الغناي، 2022: 238).

التنفيذ الاستراتيجي إجرائياً: هي العملية التي يحصل فيها ترجمة الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة إلى أفعال وانشطة حقيقية و مترابطة، من خلال تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق نتائج مستدامة وملموسة تتوافق مع القيم والاهداف العليا للجامعة، ويعتبر التنفيذ الاستراتيجي المرحلة المفصلية التي تركز على الجوانب العملية والتنظيمية وتشدد على التكامل بين التخطيط والتنفيذ، وعلى أهمية التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومراعاة التحديات التي تواجه الجامعة. الأداء المؤسسي: "مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع" (السيد وآخرون، 2023: 325).

الأداء المؤسسي إجرائياً: هو قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات والتحديات وتحقيق رضا جمهور الطلبة والمجتمع. يجري ذلك عبر تنظيم وتنفيذ الأنشطة والعمليات بشكل مترابط ومتكامل مع الاستراتيجية العامة للجامعة بما يعزز من استدامتها وقدرتها على التكيف والنمو.

تعريف عناصر التنفيذ الاستراتيجي إجرائياً:

هي العناصر التي يجري فيها ترجمة الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أفعال وانشطة حقيقية و مترابطة، من خلال تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق نتائج مستدامة وملموسة

تتوافق مع القيم والأهداف العليا للمؤسسة، وتضم هذه العناصر (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع).

توفر الموارد المالية والمادية: الموارد المالية تشمل جميع الأموال المتاحة للمؤسسة من أجل تمويل أنشطتها واستثماراتها، بينما تشمل الموارد المادية الأصول الملموسة مثل المعدات والمباني والتكنولوجيا. تلعب هذه الموارد دوراً أساسياً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح (الزعيبي، 2004).

تعريف عناصر الأداء المؤسسي إجرائياً:

هي العناصر التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات والتحديات وتحقيق رضا المستفيدين. ويكون ذلك عبر تنظيم وتنفيذ الأنشطة والعمليات بشكل مترابط ومتكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة بما يعزز من استدامتها وقدرتها على التكيف والنمو وتصم هذه العناصر: (الكفاءة، الفاعلية، سرعة الاستجابة، رضا المستفيدين).

جامعة القدس المفتوحة: تتبنى جامعة القدس المفتوحة نظام المزاوجة بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني (الدمج) الذي يتجاوز حدود الزمان والمكان، ويوفر فرص التعليم والتعلم بجودة عالية وتكلفة ملائمة، ويقوم على المقرر الدراسي المطبوع والمحاضرات الصفية واللقاءات والامتحانات الوجيهة، ومرتكزات التعلم الذاتي، ويوظف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وبخاصة التعلم الإلكتروني بأدواته ووسائله كافة بأسلوب من التعليم المبرمج والأنشطة العملية والتدريبية لخدمة المتعلم واستقلالته، وتكون مكملة للقاءات الوجيهة ضمن معايير وشروط الالتحاق بأنظمة التعليم التقليدي والحديث. طرحت فكرة الجامعة عام 1975 لسد احتياجات الفلسطينيين بطلب من منظمة التحرير الفلسطينية، وكان للرئيس الراحل الخالد أبو عمار دور في وضع اللمسات الأساسية لها، وهي جامعة شبه حكومية، وبشرت خدماتها التعليمية عام 1991 متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيسياً لها،

وانشأت فروع ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية، ضمت في بدايتها المئات من الطلبة ثم أخذت بالازدياد إلى أن أصبح فيها ما يقارب 45000 طالب موزعين على 18 فرعاً دراسياً بين الضفة وغزة. سميت جامعة القدس المفتوحة بهذا الاسم؛ لأنها تعد مرجعاً للتعليم العالي المفتوح على مستوى الوطن العربي والعالم. (جامعة القدس المفتوحة، 2023).

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 دراسات سابقة

الفصل الثاني:

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

بعد التنفيذ الاستراتيجي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في عصرنا الحالي. ففي ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، أصبح من الضروري أن تتمكن الجامعات من ترجمة استراتيجياتها إلى واقع ملموس لتحقيق أهدافها. وتسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه التحديات في سياق جامعة القدس المفتوحة، ومعرفة الآليات التي يمكن من خلالها التغلب عليها، وتحقيق أقصى استفادة من الاستراتيجيات الموضوعة.

تستند هذه الدراسة إلى عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي، إلا أنها لم تتناول هذه العلاقة في سياق الجامعات الفلسطينية بشكل تفصيلي. لذلك، تأتي هذه الدراسة لتملأ هذه الفجوة البحثية، وتقدم إسهامًا علميًا وعمليًا في مجال الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

تميز العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها، ما جعل من الصعب التعامل مع نظم التخطيط التقليدية التي تعتمد على الخبرة الماضية والتنبؤ، التي لم تعد قادرة على مجاراة التغيير ومواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيير المستمر، فالتنظيم الهيكلي الذي يعتمد على مجموعة من المعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لم تعد صالحة الأهم مقارنة بالمعايير الخارجية التي وضعتها المنظمات العالمية، وحتى يواصل الإنسان ويستمر على طريقه والوصول لهدفه لا بد وأن له من بوصلة تحدد

له الاتجاهات التي يمكن من خلالها مجارة التغيير باقي المنظمات التي لها نفس هدف المؤسسة التي يعمل بها، ويأتي هنا دور التخطيط الإستراتيجي ليكون الدليل الذي يوجه المنظمة ويحدد مسارها والاتجاه الصحيح الذي تسير فيه. ويأتي التنفيذ الاستراتيجي من ضمن عناصر التخطيط الاستراتيجي، الذي يعرف بأنه جهد مخطط ومنظم بطريقة صحيحة وسليمة لتنفيذ الخطط وتحويل القرارات والخطط استراتيجية إلى نشاطات للوصول الى النتائج المرجوة والمخطط لها وتحقيق هدف المنظمة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء (المصري وأبو بكر، 2018).

فالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة تعمل على استمرار العمل الديناميكي، الذي يتفاعل مع مجريات التغيير في العالم الخارجي، وتعمل الإدارة على تحقيق أهداف محددة وتجزها ضمن إطار ظروف مختلفة فجزء منها يساعد المنظمة ويدفعها إلى الأمام (فرصة)، وبعضه الآخر يعرقل ويكبح نشاطها ويشكل قيودا عليها (مخاطر) (بن عاتق وبلشير، 2019).

إن ظهور التنفيذ الاستراتيجي بوصفه واحداً من عناصر التخطيط الاستراتيجي في المنظمات أدى إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بها وتنفيذها، وما يميز جودة التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة الإدارة الإستراتيجية، التي أصبحت وسيلة أساسية للمنظمة لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز في تنفيذ الاستراتيجية بطريقة جيدة وفعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد، واستخدام مصطلح "الإدارة الإستراتيجية" للتعبير عن نفس المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي (الشلاش، 2020).

لذا ترى الباحثة قبل طرح موضوع التنفيذ الاستراتيجي، أنه لا بد من التطرق إلى موضوع الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، الذي يندرج تحتها موضوع التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات.

3.1.2 التنفيذ الاستراتيجي:

استعرض عدد من الباحثين مفهوم التنفيذ الاستراتيجي شأنه شأن أي مفهوم آخر يرتبط بعملية الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي ويأتي تحت كل منهما.

1.3.1.2 مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:

عُرف التنفيذ الاستراتيجي على أنه "عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة ابتداءً من أعلى مستوياتها إلى أدناها فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الاستراتيجية عملية بالغة التعقيد لا بد من توفر طاقم إداري يفهم الاستراتيجية في المنظمة ويتميز بولائه لها بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة" (De Oliveira et al., 2018: 965).

ويقصد بالتنفيذ الاستراتيجي "وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، حيث تشمل على هيئة المناخ التنظيمي، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية (Altamony et al., 2016: 698).

ويُعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها، التي تتضمن متطلبات الاستراتيجية التي يجري اختيارها" (Broekhuizen et al., 2018: 557).

ومن وجهة نظر الباحثة، فإن مفهوم التنفيذ الاستراتيجي يتطلب تحويل التوجهات والأهداف الموجودة في الخطة الاستراتيجية إلى رؤية محددة للقيام بالمهام المطلوبة من خلال آليات يجري تنفيذها بناءً على نشاطات تترجم من الرؤية، ويشارك فيها العاملون الذين تُحدد مهامهم التي توكل إليهم لتنفيذها.

1.3.1.2 أبعاد التنفيذ الاستراتيجي

تركز أبعاد التنفيذ الاستراتيجي على مجموعة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات، وتشمل هذه الأنشطة توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع التي ستأتي الباحثة على ذكرها:

1- توفر الموارد المالية والمادية: يسهم التخطيط المالي في تحديد حجم الأموال التي تحتاج

إليها المؤسسة لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المختلفة، وتحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في المؤسسة بشكل فعال، وترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معاً بشكل كبير، والتخطيط المالي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها، وإنفاقها؛ إذ يجري الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار (الغناي، 2022).

2- الموارد البشرية: تركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها

البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل. ويعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية؛ إذ يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة. إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. ويخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن تحقيق مبدأ

الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد المنظمة تحقق المواثمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات سيساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية (مسعود وبركات، 2022).

3- **إجراءات العمل:** قد تحتاج المنظمة عند اختيارها للإستراتيجية إلى تغيير هيكلها التنظيمي، سياساتها، نظمها الإدارية، وفي مثل هذه الحالات، يجب أن تكون المؤسسة مستعدة وقادرة على إجراء التغيير المطلوب ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها. ولكي تكون عملية اختيار الإستراتيجية فعالة، فإنه يجب أن تسير عملية التنفيذ معها يداً بيد بحيث تكون إجراءات العمل واضحة وموزعة بين الأفراد حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية وقدراتهم، وتساعد إجراءات العمل في عملية تنفيذ الإستراتيجية من خلال عدة جوانب:

- تعمل بمثابة أساس أو معيار محدد للممارسات الإدارية.
- تضع حدوداً على التصرفات التي يمكن اتخاذها وحدود للانحرافات غير المطلوبة.
- تؤدي إلى تحقيق التوافق بين التصرفات والسلوك والإستراتيجية المتبعة.
- الحد من القرارات غير المتقنة والممارسات المتعارضة مع الإستراتيجية.
- تساعد على تشكيل مناخ العمل الداخلي وكيفية التعامل مع الأفراد (المقوشي، 2023).

4- **البناء التنظيمي:** ويركز هذا البعد على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مدى قدرة المنظمة على تكييف عناصر هذا البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالبناء التنظيمي للمؤسسة هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتحقق نجاح المؤسسة إذا استطاعت تحقيق الغرض من وجودها، التي جاء في بنائها التنظيمي، الذي يعكسه

نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية وتنفيذها، وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، والسؤال هنا، إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع مخرجات البناء التنظيمي للمؤسسة، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه (منصور، 2020).

5- الثقافة التنظيمية: تسعى المنظمة إلى إيجاد آليات يتم من خلالها تهيئة الفرص الكافية

للعاملين لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق نوع من الانسجام بن أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وتتمثل الثقافة التنظيمية في المؤسسة في مجموعة القيم والممارسات التي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة، وبالتالي تمثل السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء، أو الصفات السلبية التي يمكن أن تعرقل حتى أكثر المنظمات نجاحاً، تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح تنفيذ أي عملية تخطيط من خلال تنفيذ أي إجراء لعمليات التغيير بالمنظمة، وذلك من حيث تحول أي مستوى من مستوياتها الإدارية، فهي تمكن المنظمة من مواجهة تحدياتها المختلفة، التي تواجهها في عملية التنفيذ الاستراتيجي للخطة، التي تظهر نتيجة للمتغيرات المحيطة بها، كما أنها تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة لديها بالشكل الأمثل، وتظهر تلك الأهمية من خلال قدرة الثقافة التنظيمية القائمة على اعتبارها أساساً لتطبيق خطط وبرامج التغيير المستهدف، فعندما تتسجم ثقافة المنظمة مع أهدافها العليا والأهداف والمصالح الشخصية للأفراد العاملين بها، فهي بذلك تبني عمليات التغيير والتجديد بإيجابية وفعالية؛ إذ أن تحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقاً لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه، وعليه فإنه يجب قبل البدء بعمليات التنفيذ الاستراتيجي

للخطة، العمل على إيجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم في المؤسسة (Agaba et al., 2023).

6- **البرامج والمشاريع:** ظهرت الحاجة الى إدارة البرامج والمشاريع في تنفيذ عناصر الخطة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً مهماً، لدعم أداء المنظمة نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير في الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، والتي تعمل على كبح وتقييد عملية التغيير، والاهتمام بواقع بيئة العمل، وتمر البرامج والمشاريع التي تستخدم في التنفيذ الاستراتيجي في المراحل الآتية:

-مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع والتي تركز فيه على خطة المشروع، خطة الموارد، الخطة المالية، خطة الجودة، خطة إدارة المخاطرة، خطة الاتصال، خطة للتوريد.

-مرحلة تنفيذ المشروع: وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والمهام التي جرى تحديدها في خطة المشروع، مع متابعة المراقبة والتحكم.

-مرحلة إغلاق المشروع: وتتضمن تسليم المخرجات النهائية للعميل وتسليم المستندات وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإغلاق المشروع مع إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع (السيد وآخرون، 2023).

3.3.1.2 العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي

إن التنفيذ الاستراتيجي يركز على القيام بتحقيق الغايات والأهداف والإستراتيجيات من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات، وهذا يقتضي من المنظمة العمل على تخطيط الأعمال من خلال مجموعة من الإجراءات تسهم القيادة العليا في وضعها وتنفيذها، والالتزام بالخطة، وحشد الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة من كامل المنظمة، فالتنفيذ الاستراتيجي يركز على الطرق التي يتم من خلالها تفعيل الاستراتيجيات أو تنفيذها، ويتحدد ذلك من خلال العمليات التي تحقق

الإستراتيجيات، فلا يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن ينجح إلا إذا كان هناك تنفيذ فعال للإستراتيجية (الكبيسي ومهدي، 2019).

وتؤثر عدة عوامل لكن بدرجات مختلفة في عملية التنفيذ الاستراتيجي منها: أسلوب القيادة التي تنتهجها المنظمة فالقيادة القابلة للتطور وترتيب الأهداف الاستراتيجية حسب أولويات تنفيذها وضمن الموارد المتاحة في المؤسسة، كما أن القيادة تحتاج إلى تغذية راجعة من خلال توافر المعلومات ودقتها، وتحديد الهيكل التنظيمي في المنظمة ومهام عمل كل وحدة ونشاطاتها خلال عملية التنفيذ الاستراتيجي، كما أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة مهمة من خلال تفويض الصلاحيات والشفافية في العمل، هذا بالإضافة إلى توافر الموارد البشرية، التي تستطيع تطوير العمل بناءً على التطورات التكنولوجية، وتركز المنظمات على الموارد البشرية، التي تعتبر أن لها الدور الرئيس في عملية تنفيذ الإستراتيجية (Tekle, 2023).

4.3.1.2 معوقات التنفيذ الاستراتيجي

هنالك العديد من المعوقات والعوامل التي تؤثر على التنفيذ الإستراتيجي نتيجة للعديد من الأسباب في كل منظمة ومن أهمها: قلة الدعم من قبل القيادات العليا بسبب اعتقادهم بعدم توفر الوقت الكافي لديهم وأن هذا النشاط لا يدخل ضمن مستوياتهم، فقلة وجود الكفاءة عند المسؤولين في المنظمة لدعمه من قبل السلطة العليا في المؤسسة، والتي توفر الحد الأدنى من مقومات التنفيذ الاستراتيجي الفعال، كما تؤثر البيئة الخارجية المضطربة في التنفيذ الاستراتيجي مما يجعله متقادماً وذلك قبل أن يبدأ نتيجة التغيرات السريعة في العمل (الخولي، 2019).

وحدد بوزيد (2020) المعوق الإداري بوصفه أحد معوقات التنفيذ الاستراتيجي، الذي يتمثل في المركزية وقلة اهتمام السلطة العليا في تفويض السلطة للعاملين، كما أن عدم وجود وضوح في الاختصاصات وتداخلها في أحيان كثيرة، وهي التي تقوم بتنفيذ المهام التي توكل إليها للمشاركة في

عملية التنفيذ الاستراتيجي، إضافة إلى وجود ضعف في مستوى التنسيق العام بين الوحدات داخل التنظيم، مما يعكس على القصور في استخدام نظم المعلومات الإدارية، ويضعف دور الرقابة والمتابعة في المؤسسة.

وذكر عيشاوي (2021) أن من ضمن المعوقات التي تواجه التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة المعوقات البيئية للمنظمة والتي تعتمد على الأساليب التقليدية في عمليات اتخاذ القرار، كما يظهر المحاباة وتأثير العلاقات الشخصية عليها، إضافة إلى المعوقات المهنية والتي تظهر من خلال عدم توافر الكوادر القيادية ذات الكفاءة في التعليم، والتدريب الإداري الجيد.

2.1.2 الأداء المؤسسي

يسهم الأداء المؤسسي في مساعدة المنظمة في تحديد مستوى الأداء والانحرافات عن الأداء المخطط، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات ومصدرها لذلك يُعد قياس الأداء في المنظمات والشركات من التي حظيت باهتمام إدارات الشركات والباحثين والممارسين في مجال المحاسبة الإدارية والإدارة لأنه أكثر شمولاً من الرقابة، وتستند عملية تقييم الأداء على جمع المعلومات التي تعكس الأداء الفعلي لنشاط المؤسسة، أو الأفراد، بغية توفير تغذية للإسهام في مساعدة الإدارة على بيان وتحديد أوجه القصور والقوة، ومراقبة الأنشطة، وربط الأجور والحوافز بالأداء والإنجاز المؤسسي والفردى. ويسهم الأداء المؤسسي في تحديد أهداف المنظمة بشكل دوري، وتقديم التصورات للمسؤولين بغية تحقيق التقدم والنمو، وإنجاز الأهداف المرسومة والذي يكون عادة نحو عام أو أقل للأهداف قصيرة الأجل وعدة سنوات للأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل. ويمكن تقسيم مقاييس الأداء إلى مقاييس مالية وأخرى غير مالية (عساف والهور، 2020).

1.2.1.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

عُرف الأداء المؤسسي بأنه "مستوى من النجاح تحققه المنظمات بغية الوصول لتحقيق أهدافها من خلال الاستثمار بصورة مثلى بالموارد المتاحة، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها، وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات على المدخلات، التي تتمثل في بعض الجوانب منها التزام الإدارة ودعمها، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، وجودة العلاقات والأنظمة، وجودة الحياة الوظيفية، والتقييم والمتابعة" (عساف والهور، 2020: 11).

ويُعرف صويص والقبيج (2021: 8) الأداء المؤسسي على أنه "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، وتأثير كلاً من البيئة الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية في كلٍ من الأداء الفردي والمؤسسي، ومن ثمّ، فإن أداء الفرد في المؤسسة يقاس من خلال توظيف مجموعة من المقاييس؛ التي يجري من خلالها التحقق من أن أنظمة العمل، وأدوات التنفيذ في كل وحدة أو قسم أو دائرة في المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الانتاج، وبأقل التكاليف والوقت، وبالمستوى المتوقع من الجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة، ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة؛ يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية".

وعرف النقيب (2022: 1574) الأداء المؤسسي على أنه "محصلة لأداء الوحدات التنظيمية والأفراد المنتمية للمنظمة، والعلاقات التفاعلية المتبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها بحيث تعكس الدور الإيجابي لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بفاعلية وكفاءة بصورة قادرة على تحقيق أهدافها وفقاً للمنشود".

كما يُعرف (Durrani, 2019: 71)، الأداء المؤسسي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وأن كفاءة وفاعلية تحسين الأداء المؤسسي هو محصلة الجهد المبذول من قبل الموظفين للقيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها العامل بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ويُعرف (Arora et al., 2016: 123)، الأداء المؤسسي على أنه "قابلية المنظمة وقدرتها على إنجاز أهدافها المرسومة على المدى الطويل، وبالتالي فإن الأداء هو بمثابة انعكاس لمدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية بصورة تجعل المؤسسة قادرة على إنجاز أهدافها". وتُعرف سليم (2019: 225) الأداء المؤسسي على أنه "سلوك عملي يؤدي إلى بلوغ وتحقيق الأهداف، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

ومن خلال ما ورد من تعريفات سابقة تُعرف الباحثة الأداء المؤسسي على أنه المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال استغلال أداء العاملين فيها. ومن ثم، فإن الأداء المؤسسي يعكس الأهداف والنشاطات والوسائل المطلوبة بغية تحقيقه، لذا فهو علاقة تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال إنجاز المهام التي يقوم بها الموظفين المكونة لوظيفة الفرد داخل تلك المؤسسات.

2. 3.2.1 أبعاد الأداء المؤسسي

ويحدد مستوى الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:

- **رضا المستفيدين:** بحيث يعتبر رضا العملاء من أهم محددات نجاح المنظمة، وتحقيق مستوى أداء مؤسسي أفضل، ويسهم في زيادة الإنتاج، وزيادة الفائدة المتوقعة، وأن رضا المستفيدين يتوقف على نوعية الخدمات التي تقوم المنظمة بتقديمها لهم ومدى وصول المستفيد لمرحلة الرضا،

ويعتمد على مزاجية المستفيد وقدرة مقدم الخدمة في المنظمة على ايصالها للمستفيد بالشكل السليم والصحيح (بن عبد الرحمن، 2015).

● **الكفاءة:** مؤشر خاص يتعلق بالحكم على جودة الأداء من حيث جودة خدمات المعلومات التي تقوم المنظمة بتقديمها؛ إذ تعبر الكفاءة عن أداء العمل ومستواه، وتعتبر استراتيجية عمل جوهرية تسهم في تقديم خدمات معلومات ذات مستويات قياسية تحقق رضا العملاء والجمهور والمستفيدين سواء في داخل المنظمة أو خارجها من خلال تحقيق طلبات ورغبات العملاء (Akbar et al., 2017).

● **سرعة الاستجابة:** ويتميز من خلال مقدار العمل المنجز الذي يتفق عليه، وإمكانيات وقدرات العاملين في ضوء الإمكانيات المتاحة. وتتضح من خلال الخطوات والإجراءات اللازم إتباعها بغية إنجاز المهام وتنفيذ العمليات بشكل زمني ومنتابع، ولتحقيق أهداف أي منظمة يتوجب إتباع مجموعة من الإجراءات الرسمية والمصرح بها، وبالعادة تكون أدلة إجراءات العمل مكتوبة وموثقة ومعتمدة في المنظمة، ولكن يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الإجراءات عند تحديدها ووضعها في المنظمة موضع التنفيذ لأن ذلك يسهم في تحسين مستوى إنجاز العمل، وتقديم الخدمات بمستوى مميز للجميع (أبو كرم، 2013).

● **الفاعلية:** وهي تتصل في وضع المواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب بغية توضيح وبيان درجة رضا المستفيدين عن جودة خدمات المعلومات التي تقوم المنظمة بتقديمها من خلالها قياس الأداء مثل درجة الولاء والإخلاص، ودعم سمعة المنظمة، ونجاح برامج العلاقات في المنظمة (حسن وآخرون، 2011).

2. 4.2.1 أهداف قياس الأداء المؤسسي

تهدف عملية قياس الأداء إلى تحقيق التحسين وتصحيح الانحرافات كوسيلة لقياس فاعلية وكفاءة الأداء، ولتحليل أداء الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، لتحديد نقاط الضعف والعمل على مواجهه تلك النقاط، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها (النقيب، 2022).

بينما بين (Talebi et al., 2012)، أن أهم أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي تتمثل في تعزيز أسس التخطيط السليم، والمساءلة، والمشاركة، وشرح عمليات المؤسسة بهدف توضيحها، وتحديد نقاط القوة والضعف في عمليات المنظمة، والتحسين المستمر للأداء، وتحسين فعالية المنظمة وكفاءتها.

ويهدف قياس الأداء المؤسسي إلى توثيق الارتباط بمنهج الإدارة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباتها، وزيادة وتحسين مستويات الإنتاجية، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وتحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة نحو جودة العمل ومجاراة التطور في بيئة عمل المنظمة (الحداد، 2016).

يحظى الأداء المؤسسي باهتمام كبير من كافة الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة، لما يحقق من الفائدة على الجميع، ويؤدي إلى إحداث التغيير نحو الأفضل من خلال تطبيق مجموعة من أدوات السياسة العامة لتسهيل وتعزيز قدرة المنظمة (حاتمة و دراوشة، 2019).

ويركز تقييم الأداء المؤسسي على تعزيز الإيجابيات في أداء المؤسسة، لتخطي السلبيات ونقاط الضعف في الأداء الحالي أو المتوقع، وبالتالي يُعد تقييم الأداء المؤسسي إحدى وسائل وآليات تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين في المنظمة (أبو النصر، 2011).

ويقيس الأداء المؤسسي النتائج الفعلية والمتحققة، ويقارنها مع الأهداف والأداء المخطط لها قبل التنفيذ، وذلك بغية التحقق من فاعلية وكفاءة التنفيذ والأداء، وبيان التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة، والتوصية بكيفية وضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، وتؤثر في أدائها بصورة سلبية. ومحاولة تجنب هذه الأخطاء مستقبلاً (كامل، 2018).

وتتمثل المحددات للفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بأداء كافة الوحدات داخل المؤسسة مع ضرورة الاهتمام بإيجاد اتصال فعال بين الوحدات المختلفة؛ لتوحيد الجهود وتضافرها نحو تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، فالمنظمة مجموعة من الوحدات المتشابهة مع بعضها. وهذا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله في تحقيق الأداء المؤسسي الشامل. ولا يُعد تفوق أداء وحدة في المؤسسة في مجال بصورة جزئية تركيز عليه المؤسسة دون غيرها تفوقاً على المستوى البعيد، وإنما يُعد هذا التفوق بمثابة تفوق مؤقت على المدى القصير، وسرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبيات التي ستظهر فيما بعد، لذا فإن تحقيق الأداء المؤسسي ناتج عن تكامل كافة الأفكار والسياسات بغية الوصول إلى تحقيق المثالية التكاملية (فرح، 2016).

ويعتمد تحقيق نجاح التقييم المؤسسي على العديد من المحددات أهمها: تحديد معايير أداء محددة وواضحة لكافة الوظائف، ووضع سياسات واضحة ومحددة بغية تنفيذ عملية القياس والتقييم التي تعكس وتحقق مبدأ العدالة التنظيمية، والمساواة بين كافة العاملين والموظفين في المنظمة، وضوح معايير نماذج تقييم الأداء وتحديد ذات وزن دقيق وموحدة وشاملة للتقييم، وتوافر رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية الخاصة بعملية المشاركة في صنع القرارات، وتوفر المهارات والقدرات الضرورية للمشاركة بصورة فاعلة في نجاح وتقدم المنظمة (غريبي، 2017).

2. 5.2.1 أهمية تقييم الأداء المؤسسي

فمن خلال تقييم الأداء المؤسسي يجري قياس فاعلية المنظمة من حيث أدائها ومشاكلها وما تحقّقه من إنجازات وتقدم. ويعتبر تقييم الأداء المؤسسي من الأدوات الأكثر أهمية بغية تحسين أداء المنظمة واستدامتها، ومن ثمّ، يمكن أن يؤدي ذلك دوراً مهماً في مساعدة المديرين على تحسين كفاءة عملهم، ويمكن أن تمثل عملية تقييم الأداء المؤسسي أداة هامة بغية خلق الدعم لبرامج المؤسسة وأنشطتها، بغية مراجعة أهداف المؤسسة المالية وغير المالية (Murigu, 2014).

وتعد نتائج تقييم الأداء المرآة التي تعكس مسار العمل في المؤسسات، من خلال عرض مؤشرات عن مجريات الأداء، وتفاصيل يتم الكشف عنها من خلال إجراءات نظم تقييم الأداء المؤسسي (Yıldız et al., 2014).

بينما يرى الزعنون ومزهر (2019) أن الأداء المؤسسي يعتبر مهماً للمنظمات من خلال تحقيق التقييم المستمر، والتحديث لنماذج تقييم الأداء بحسب ما يطرأ من مستجدات تطويرية في منظمات الأعمال.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن الأداء المؤسسي مهماً لمتابعة الخلل والانحراف الذي يحدث من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها نتائج التقييم، والعمل على تحديث نماذج التقييم، حيث يُعد الأداء المؤسسي أداة مهمة لاستمرارية تقدم المؤسسة، كما تكشف عملية تقييم الأداء المؤسسي القدرات ومواطن القوة والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، التي يمكن الاستناد عليها بغية تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثمّ، فإن تقييم الأداء هو وسيلة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات والإمكانات المتاحة، والمحافظة على الفاقد من مقدرات المؤسسة وتحقيق التمايز المؤسسي.

3.1.2 التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المؤسسي

يتبنى التنفيذ الاستراتيجي مفهوم تنموي يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وتأمين بدائل تركز على فهم معمق للبيئة المؤسسية ما يقلل من نسب الضياع والهدر الناتج عن العشوائية في العمل، ويعزز لدى القائمين عليه والمشاركين ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة. إن مبادئ نجاح الأداء المؤسسي تعتمد على بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، والمعبرة عن نواتج مراحلها المختلفة والتي تعتبر التنفيذ جزءاً مهماً منها، كما أن الأداء المؤسسي وإدارة التغيير لا يمكن أن يتماشيا معا بدون فهم أهداف ومفاهيم التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي لما لهما من ارتباط وثيق بنجاح العمل داخل المؤسسة، ولتفصيل العلاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء المؤسسي لا بد من دراسة المبادئ التي تركز عليها كل من المفهومين، والمخرجات التي تنتج عنهما (صويص والقبح، 2021).

إن العلاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والأداء المؤسسي هي علاقة تكاملية فالمبادئ التي يعتمد عليها الأداء المؤسسي لا بد وأن تكون حاضرة عند صياغة الرسالة والخطة الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر مهماً ومرتبباً مع الأداء المؤسسي من خلال تحقيقه لأهداف المؤسسة، كما أنه أحد أهم مكوناتها ومعاييرها، وتبرز أهمية التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات من خلال تجسيد الارتباط بين التخطيط وجودة العمل المؤسسي باعتبارها عناصر أساسية وأساساً مهمة يبنى عليها تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة، كما أنها تمثل القرار التي يحدد للمؤسسة رؤيتها، ومسار عملها، ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل بها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءاً من عاداتهم وتقاليدهم، وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل، وعبرت عن القيم التي يمارسونها وتعكس على أدائهم، لذا تعكس على الأداء المؤسسي (Saad, 2021).

إن عملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية تركز على جماعية الأداء المؤسسي، وتفاعل المهام الموكلة لكافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الأداء المؤسسي التي تركز على المشاركة وتعتبر أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها يكون من خلال مشاركة جميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ولتحقيق النتائج الأفضل من خلال عملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. إن المؤسسة ملزمة بتطوير خطة استراتيجية تضمن عملية التطبيق الجيد للمؤسسة، ثم تخطط للأنشطة الخاصة بكل قسم وقطاع من القطاعات داخلها، لذا ينبغي أن يكون الأداء المؤسسي أحد العناصر الأساسية وحاضراً في بناء التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، فتكوين الثقافة التنظيمية وصياغة الفلسفة وغرس القيم في إطارها النظري، يعتمد على بناء خطة استراتيجية واضحة المعالم من تحديد الرؤية، الأهداف، وصياغة الاستراتيجية ولا يكتمل عمل هذه العناصر بمعزل عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية ولا تتجح ما لم يخطط لها بشكل دقيق (Agaba et al., 2023).

2.2 دراسات سابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تطرقت وتناولت جوانب مهمة وذات صلة بالتنفيذ الاستراتيجي والأداء المؤسسي؛ إذ تتناول الباحثة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة ويجري عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم بدءاً من الدراسات العربية، تليها الدراسات الأجنبية.

#	الدراسات باللغة العربية
1	عنوان البحث أثر تطبيق الشفافية في إجراءات العمل على الأداء المؤسسي: دراسة حالة - مستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء. البحر (2024).
	هدف البحث كشف أثر الشفافية في إجراءات العمل على الأداء المؤسسي بمستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء.
	المنهج المستخدم وصفي تحليلي.
	الأداة المستخدمة استبانة تتكون من 15 فقرة موزعة على محورين: الشفافية في إجراءات العمل والأداء المؤسسي وحجم العينة كان 230 فرداً من العاملين في المستشفى.
	أهم النتائج تطبيق الشفافية في إجراءات العمل جاء بدرجة عالية، وجاء مستوى الأداء المؤسسي بمستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وظهرت النتائج أيضاً وجود أثر للشفافية في إجراءات العمل على تحسين الأداء المؤسسي بمستشفى.
	أهم التوصيات لم تذكر التوصيات بشكل صريح في البيانات المقدمة. يمكن استنتاج بعض التوصيات المحتملة بناءً على النتائج، مثل: تعزيز تطبيق مبادئ

الحوكمة الرشيدة، وضع هيكل تنظيمي واضح، عقد ورش عمل للتوعية بقانون مكافحة الفساد.

الفجوة البحثية تسعى الدراسة لملء الفجوة البحثية المتعلقة بقياس أثر الشفافية في الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية، خاصة في ظل الظروف الخاصة التي تمر بها اليمن.

#	الدراسات باللغة العربية
2	عنوان البحث تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بوجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية. فارس وآخرون (2023). الباحث
	هدف البحث تعرف تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بوجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية.
	المنهج المستخدم وصفي تحليلي.
	الأداة المستخدمة الاستبانة وبلغ مجتمع الدراسة من 1083 موظف/ة إداري وتكونت العينة من 315 موظف/ة إداري بوزارة الصحة الفلسطينية.
	أهم النتائج واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، مستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، مستوى إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الموارد البشرية على الأداء المؤسسي والجودة الشاملة، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط.
	أهم التوصيات لم تذكر التوصيات بشكل صريح في البيانات المقدمة. يمكن استنتاج بعض التوصيات المحتملة بناءً على النتائج، مثل: التركيز على تطوير

ممارسات إدارة الموارد البشرية، تعزيز تطبيق مبادئ الجودة الشاملة،
إجراء دراسات مشابهة في مؤسسات أخرى.

الفجوة البحثية
يمكن القول أن الدراسة تسعى لملء الفجوة البحثية المتعلقة بدور إدارة
الموارد البشرية والجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع
الصحي الفلسطيني.

#	الدراسات باللغة العربية
3	عنوان البحث أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصري. الباحث بركات (2023).
	هدف البحث اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي للهيئات العامة الخدمية المصرية. المنهج المستخدم مسيحي.
	الأداة المستخدمة مسح ميداني، وزعت استبانة على عينة من الموظفين المتخصصين في نظم المعلومات وتكونت العينة من 126 مبحوثاً.
	أهم النتائج تحسين فعالية الهيئات العامة من خلال: سرعة الوصول للمعلومات، دعم اتخاذ القرار، خفض المعاملات الورقية، سرعة إنجاز المعاملات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.
	أهم التوصيات وضع استراتيجية واضحة لتعزيز الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي، بما يتوافق مع رؤية مصر 2030 والتحول نحو الحكومة الذكية.
	الفجوة البحثية يمكن الاستدلال على وجود فجوة في الأبحاث التي تقيم أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الهيئات العامة الخدمية المصرية.

#	الدراسات باللغة العربية
4	عنوان البحث أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. الباحث علي (2022). هدف البحث معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. المنهج المستخدم وصفي. الأداة المستخدمة استبانة موزعة على 390 مديرًا، صالحة للتحليل 345 استبانة. أهم النتائج توجد علاقة بين الأداء المؤسسي والتوجه الإبداعي، لا توجد علاقة بين الأداء المؤسسي وتوجه المنافسين والعملاء. أهم التوصيات يمكن استنتاج توصيات محتملة من النتائج، مثل التركيز على تعزيز التوجه الإبداعي. الفجوة البحثية يمكن القول، إن الدراسة تسعى لملء الفجوة البحثية المتعلقة بمدى تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي المختلفة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية.

#	الدراسات باللغة العربية
5	عنوان البحث أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية. الباحث الشريف (2022). هدف البحث تعرف أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي في جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية. المنهج المستخدم وصفي تحليلي.

الأداة المستخدمة قائمة استقصاء موزعة على عينة عشوائية طبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة، والقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية وتم توزيع 152 قائمة استقصاء وجرى استرداد 118.

أهم النتائج جودة الأداء المؤسسي جاء بدرجة محايدة من الموافقة من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث من مديري الجامعة، كما أن التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث من مديري الجامعة، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التنفيذ الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق تبعاً لمتغير الكادر التعليمي، كما بينت النتائج وجود فروق في المتوسطات الحسابية للأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات: (الجنس والعمر والمؤهل العلمي)، في حين بينت وجود فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

أهم التوصيات تعميق وعي المديرين العاملين بممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا لتعزيز قدرتهم على وضع وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية.

الفجوة البحثية يمكن القول أن الدراسة تسعى لملء الفجوة البحثية المتعلقة بقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

#	الدراسات باللغة العربية
6	عنوان البحث أثر تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة في كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر. الباحث حسني (2022). هدف البحث تعرف مفهوم التنمية المستدامة وتطوره وأبعاده، وتحديد أثر تنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة في كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر، وتحديد الشروط اللازمة لذلك. المنهج المستخدم وصفي تحليلي.

الأداة المستخدمة	الاستبانة، 276 صالحة للتحليل من أصل 358.
أهم النتائج	وجود دور كبير لوزارة التخطيط في تنفيذ خطة مصر 2023 وتأثيرها في كفاءة أداء المؤسسات الحكومية. وجود فروق في متوسطات تنفيذ الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، والمسمى الوظيفي).
أهم التوصيات	توعية العاملين بأهمية خطة مصر 2023، رفع أداء المؤسسات الحكومية، دور فعال للمجتمع المدني والقطاع الخاص في تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية.
الفجوة البحثية	يمكن الاستنتاج أنها تسعى لفهم العلاقة بين استراتيجية التنمية المستدامة وأداء المؤسسات الحكومية في سياق محلي معين.

#	الدراسات باللغة العربية
7	عنوان البحث
	إدارة المعرفة وآثارها في الأداء المؤسسي "مقاربة سوسيو تنظيمية".
	الباحث
	يوسف (2021).
	هدف البحث
	تعرف دور إدارة المعرفة وتحديد أثرها في الأداء المؤسسي.
	المنهج المستخدم
	وصفي تحليلي.
	الأداة المستخدمة
	استبانة بلغ عدد أفراد العينة البحثية (121) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بإحدى الجامعات في قطاع التعليم العالي.
	أهم النتائج
	اهتمام المؤسسة بتحسين الخدمات، أهمية المحافظة على خبراء المعرفة، تأثير متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف المؤسسية.
	أهم التوصيات
	تعزيز برامج إدارة المعرفة، الاستثمار في خبراء المعرفة، تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

الفجوة البحثية الدراسة تسعى لملء الفجوة البحثية المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات، خاصة في السياق العربي.

#	الدراسات باللغة العربية
8	عنوان البحث
	الباحث
	هدف البحث
	المنهج المستخدم
	الأداة المستخدمة
	أهم النتائج
	أهم التوصيات
	الفجوة البحثية

#	الدراسات باللغة الإنجليزية
1	عنوان البحث الذكاء التنافسي وتنفيذ الاستراتيجية: فحص نقدي لمراجعة الأدبيات الحالية.
	الباحث دراسة مفو (Mpho,2023).
	هدف البحث إجراء فحص نقدي لأدبيات الذكاء التنافسي وتنفيذ الاستراتيجية، وتحديد الثغرات والقيود فيها.
	المنهج المستخدم منهج نوعي.
	الأداة المستخدمة تحليل محتوى (33) منشورًا أكاديميًا بين عامي 2008 و2022.
	أهم النتائج لم يتطرق المؤلفين إلى طريقة تطبيق الذكاء التنافسي في تنفيذ الاستراتيجية، ولم يتم العثور على علاقة الذكاء التنافسي بتنفيذ وتقييم ومراقبة الاستراتيجيات التي تشير الى الفجوات في الأدبيات.
	أهم التوصيات ضرورة البحث في الأدبيات المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي والذكاء التنافسي وتحديد الثغرات في الادبيات الموجودة فيها.
	الفجوة البحثية وجود فجوة في الأدبيات حول كيفية تطبيق الذكاء التنافسي في تنفيذ الاستراتيجية، وعدم وجود دراسات كافية تربط بين الذكاء التنافسي وتقييم ومراقبة الاستراتيجيات.

#	الدراسات باللغة الإنجليزية
2	عنوان البحث الآثار المترتبة على أسلوب التنفيذ الاستراتيجي وجهود الإدارة الوسطى في التنظيم العام وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.
	الباحث كومبيت (Kombate,2023).
	هدف البحث التحقق من تأثير أسلوب التنفيذ الاستراتيجي وجهود الإدارة الوسطى في التنظيم العام وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

المنهج المستخدم	وصفي تحليلي.
الأداة المستخدمة	الاستبانة، وتكونت العينة من 468 مديراً في الحكومة المركزية في توغو.
أهم النتائج	أن المنظمات العامة التي تختار التنفيذ المنطقي من خلال جهد الإدارة الوسطى في تنفيذ برامجها جاءت غير دالة إحصائياً، بينما جاء تطبيق المنظمات أسلوب التنفيذ التزايدى في تنفيذ برنامجها ذات دلالة إحصائية، كما بينت نتائج الدراسة أن المنظمات التي تعمل في الدول النامية تتميز بالبيروقراطية التقليدية ونقصها تنفيذ برنامج الإصلاح الإداري الذي يختار أسلوب التنفيذ المنطقي والذي يؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء.
أهم التوصيات	لم تذكر التوصيات بشكل صريح.
الفجوة البحثية	قد تسعى الدراسة لملء الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير أساليب التنفيذ الاستراتيجية المختلفة في الأداء التنظيمي في الدول النامية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه الإدارات الحكومية.

#	الدراسات باللغة الإنجليزية
3	عنوان البحث
	أهمية التنفيذ والرقابة الاستراتيجية في فعالية الخطط الاستراتيجية.
	الباحث
	الطوخي (El-Toukhy, 2021).
	هدف البحث
	تحديد المراحل الأساسية والمعتمدة للإدارة الاستراتيجية وإظهار أهمية مرحلة التنفيذ الاستراتيجي في استراتيجية النجاح.
	المنهج المستخدم
	نوعي.
	الأداة المستخدمة
	تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة.
	أهم النتائج
	صياغة التخطيط الاستراتيجي المتميز لا يعني بالضرورة نجاح تنفيذه، أهمية مرحلة التنفيذ والرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التخطيط.

أهم التوصيات
 عقد دورات تدريبية للمسؤولين عن صياغة الاستراتيجيات، إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة التخطيط الاستراتيجي.
 الفجوة البحثية
 يمكن استنتاج أن هناك فجوة في الأدبيات البحثية التي تركز بشكل كبير على صياغة الاستراتيجيات دون إيلاء الاهتمام الكافي لمرحلتى التنفيذ والرقابة.

#	الدراسات باللغة الإنجليزية
4	<p>عنوان البحث الباحث هدف البحث المنهج المستخدم الأداة المستخدمة أهم النتائج أهم التوصيات الفجوة البحثية</p> <p>وضع المفاهيم وقياس تنفيذ الاستراتيجية: وجهة نظر متعددة الأبعاد. دراسة أمو (2019) . وضع مفاهيم وقياس لتنفيذ الاستراتيجية من منظور متعدد الأبعاد، مع التركيز على سد الفجوة البحثية في هذا المجال. نوعي. تحليل بيانات جمعت من 208 مدير تنفيذي من مختلف القطاعات الصناعية بالمملكة المتحدة. (لم يتم تحديد الأداة بالضبط). أن معظم الأدبيات تميل الى التركيز أكثر على الاستراتيجية رغم ان التحدي الأكبر هو تنفيذ الاستراتيجية التي حصلت على جزء قليل من الاهتمام في أدبيات التخطيط الاستراتيجي كما لا يوجد الكثير من الأبحاث المخصصة لتطوير تدابير هذه الدراسة العلمية والممارسات الإدارية المهمة. ضرورة التركيز على الأنشطة العشرة الرئيسية التي حددتها الدراسة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح، مع التركيز على دور الإدارة العليا في قيادة هذه الأنشطة. قلة الدراسات التي تركز على قياس وتنفيذ الاستراتيجية، خاصةً تطوير تدابير محددة لقياس هذا الجانب المهم من الإدارة الاستراتيجية.</p>

#	الدراسات باللغة الإنجليزية
5	عنوان البحث
	الجانب المظلم للقيادة الحكيمة في تنفيذ الإستراتيجية: التوافق الاستراتيجي، والإجماع الاستراتيجي، والالتزام.
	الباحث
	دراسة أتييس وآخرون (Ates et al, 2018).
	هدف البحث
	تعرف الجانب المظلم للقيادة الحكيمة في تنفيذ الإستراتيجية، وتحديد تأثيرها على التوافق الاستراتيجي، والإجماع الاستراتيجي، والالتزام.
	المنهج المستخدم
	نوعي.
	الأداة المستخدمة
	تحليل محتوى الإجماع الاستراتيجي (المقابلات).
	أهم النتائج
	أن القيادة الحكيمة لمدير الفريق تضر بالإجماع الاستراتيجي للفريق عندما لا يكون المدير متوافقاً استراتيجياً مع الرئيس التنفيذي، ما يقلل بدوره من التزام الفريق بتنفيذ الاستراتيجية، في المقابل، عندما يكون مدير الفريق متوافقاً استراتيجياً مع الرئيس التنفيذي، فإن القيادة الحكيمة لمدير الفريق ترتبط بشكل إيجابي بالإجماع الاستراتيجي للفريق، ومن ثم، الالتزام الاستراتيجي للفريق.
	أهم التوصيات
	لم تذكر التوصيات بشكل صريح.
	الفجوة البحثية
	تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بالجانب المظلم للقيادة الحكيمة، وتحديد تأثيرها في التوافق والإجماع والالتزام الاستراتيجي.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع التنفيذ الاستراتيجي والاداء المؤسسي والبالغ عددها أحد عشر دراسة أجريت بين الأعوام 2018-2023م، ويظهر من خلال الدراسات السابقة الآتي:

1- من حيث الأهداف: تتجلى أهداف دراسة (Kombate, 2023) في تعرف تأثير أسلوب التنفيذ الاستراتيجي وجهود الإدارة الوسطى في التنظيم العام وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، ودراسة (بركات، 2023)، تعرف اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي للهيئات العامة، وحاولت دراسة (Mpho, 2023) اجراء فحص نقدي للوضع الحالي لأدبيات وتنفيذ الاستراتيجية وتحديد الثغرات والقيود في الأدبيات الموجودة، وتسهم الدراسة في المعرفة الأكاديمية من خلال التأكيد على أهمية عملية الذكاء التنافسي محددة ومنظمة بشكل جيد في تحقيق نتائج تنفيذ الاستراتيجية، وسعت دراسة (الشريف، 2022) إلى تعرف أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي _ دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، كما حاولت دراسة (حسني، 2022) إلى تعرف مفهوم التنمية المستدامة وتطوره وأبعاده، ومعالجة إشكالية تنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة في إحداث تطور في أداء المؤسسات الحكومية وفي تحديد الشروط اللازمة، أم دراسة (El-Toukhy, 2021)، فسعت إلى تحديد المراحل الأساسية والمعتمدة للإدارة الاستراتيجية وإظهار أهمية مرحلة التنفيذ الاستراتيجي في استراتيجية النجاح، كما هدفت دراسة دراسة (يوسف، 2021) تعرف دور إدارة المعرفة، وتحديد أثرها في الأداء المؤسسي، وهدفت دراسة (الطراونة وآخرون، 2021) إلى تعرف أثر أبعاد الثقافة الريادية في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، وهدفت دراسة (Amoo, 2019) إلى تعرف وضع المفاهيم وقياس تنفيذ الاستراتيجية من وجهة نظر متعددة الأبعاد، كما سعت دراسة (Ates et al., 2018) التعرف إلى الجانب المظلم للقيادة الحكيمة في تنفيذ الإستراتيجية: التوافق الاستراتيجي، والإجماع الاستراتيجي، والالتزام.

2- من حيث اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: في أنها ستجمع بين محوري التنفيذ الاستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة وعلى حسب علم الباحثة فإنها تتميز بالجدة والأصالة.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها ستعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

3- من حيث المجتمع والعينة: تطرقت الدراسات السابقة إلى مجتمعات مختلفة بحيث تكون مجتمع دراسة (Kombate, 2023) من مديري الحكومة المركزية في توغو، وتكون مجتمع دراسة بركات (2023)، من العاملين في عدد من الهيئات العامة الخدمية المصرية، في حين تكون مجتمع دراسة (علي، 2022)، من مديري المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، أما مجتمع (الشريف، 2022) فقد تكون من موظفي الإدارة المركزية للجودة في قطاع الموارد البشرية في جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية، وتكون مجتمع دراسة (حسني، 2022) من العاملين في المؤسسات الحكومية في وزارة التخطيط في مصر، أما مجتمع الدراسة (يوسف، 2021) فقد تكون من أعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي في سوسيو، وتكون مجتمع دراسة (Amoo, 2019) من كبار المديرين المشاركين في العمليات الاستراتيجية داخل عشرة قطاعات صناعية في المملكة المتحدة وعددهم (208)، أما مجتمع دراسة (Ates et al., 2018) فقد تكون من الأدبيات السابقة.

أما الدراسة الحالية اقتصر مجتمع الدراسة على الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

4- من حيث المنهج المستخدم: اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (Kombate, 2023)، و(بركات، 2023)، (الطراونة وآخرون، 2021)، و(يوسف، 2021)، و(حسني، 2022)، و(الشريف، 2022)، و (علي، 2022)، أما دراسات (Mpho, 2023)، (El-Toukhy, 2021)، (Amoo, 2019) (Ates et al., 2018) فقد اعتمدت على المنهج النوعي.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على جمع البيانات الكمية والنوعية (المختلط).

5- من حيث الأداة: تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للبحث، مثل (Kombate, 2023)، و(بركات، 2023)، (الطراونة وآخرون، 2021)، و(يوسف، 2021)، و(حسني، 2022)، و(الشريف، 2022)، و (علي، 2022)، أما دراسات (Mpho, 2023)، (EI-Toukhy، 2021)، (Amoo, 2019) فقد اعتمدت تحليل الدراسات سابقة، واعتمدت دراسة (Ates et al., 2018) على المقابلات.

وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها أداة الاستبيان.

أما أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تتناول موضوع التنفيذ الاستراتيجي والأداء المؤسسي من وجهة نظر الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية.
2. طبقت هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية.

ويتضح مما سبق أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالاً مباشراً، مما يدفع إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة بهدف تعرف واقع التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة؛ إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك سوف يتمتع موضوع هذه الدراسة بالجدة والأصالة على حد علم الباحثة، إذ لم تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أداة الدراسة وخصائصها

2.3.3 مقياس التنفيذ الاستراتيجي

3.3.3 مقياس الأداء المؤسسي

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1. منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي توصف من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلاً، ثم يقيس العلاقة السببية بين المتغير المستقل بمجالاته الستة "التنفيذ الاستراتيجي" والمتغير التابع "الأداء المؤسسي" بمجالاته الأربعة في جامعة القدس المفتوحة، وذلك لوصف المشكّلة والفهم الأعمق لها، ثم تحليلها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها الباحثون ووصفها بطريقة مُفنعة ومُعبّرة.

3.2. مُجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في فروع جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية ابتداءً من وظيفة رئيس شعبة فأعلى، والبالغ عددهم (157) موظفاً حسب ما جاء في إحصائيات دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة للعام (2024-2025). اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية القصدية، وقد بلغ حجم العينة (126) موظفاً، أي ما نسبته (80%) من حجم مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لأغراض البحث العلمي، وقد روعي في اختيار حجم العينة ما ورد في ملحم (2012)، أنّ لا تقل نسبة العينة لمجتمع صغير بضع مئات عن (80%) من المجتمع.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب مُتغيرات البيانات "الشخصية والوظيفية للموظفين في جامعة القدس المفتوحة"، من حيث: "الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والوحدة الإدارية"؛ وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1.3):

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات البيانات "الشخصية والوظيفية للموظفين في جامعة القدس المفتوحة" (ن=126)

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	96	76.2%
	أنثى	30	23.8%
العمر	أقل من 30 سنة	12	9.5%
	من 30-أقل من 40 سنة	14	11.1%
	من 40-أقل من 50 سنة	59	46.8%
	50 سنة فأكثر	41	32.5%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	64	50.8%
	دراسات عليا	62	49.2%
المسمى الوظيفي	عميد كلية	13	10.3%
	مدير فرع	10	7.9%
	مدير دائرة	13	10.3%
	رئيس شعبة فأعلى	77	61.1%
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	10.3%
	أقل من 5 سنوات	10	7.9%
سنوات الخدمة	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	14	11.1%
	من 10- إلى أقل من 15 سنة	14	11.1%
	15 سنة فأكثر	88	69.8%
	إدارية	87	69.0%
الوحدة الإدارية	مالية	10	7.9%
	تكنولوجية IT	15	11.9%
	خدمات	14	11.1%

يتبين من خلال الجدول (1.3): أن نسبة (76.2%) من أفراد عينة الدراسة من مختلف

المُسميات الوظيفية ابتداءً من وظيفة رئيس قسم/رئيس شعبة فأعلى في جامعة القدس المفتوحة في

المحافظات الشمالية من الموظفين الذكور، بلغت نسبة أعمار عينة الدراسة ما بين (40 إلى أقل من

50 سنة) (46.8%) وهي الفئة الأعلى، تلتها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (32.5%)،

وحصلت الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30 سنة) على أقل النسب بلغت (9.5%)، وتبين أن ما

نسبته (50.8%) من عينة الدراسة من الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس فأقل، وأن

(61.1%) منهم يحملون مسمى وظيفي رئيس/رئيس شعبه وهي النسبة الأعلى، وتبين أن نسبة مديري الفروع في عينة الدراسة بلغت (7.9%)، وهي النسبة الأقل، وشكلت نسبة الموظفين الذين لديهم سنوات خدمة (15 سنة فأكثر) (69.8%) وهي الأعلى، وأن نسبة من لديهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) بلغت (7.9%) وهي الأقل، كما ظهرت نسبة من ينتسبون إلى الوحدة إدارية (69.0%) وهي الأعلى، في حين بلغت نسبة من يعملون في الوحدة المالية (7.9%) وهي الأقل.

3.3. أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة بحثية رئيسة، التي جرى اشتقاق مُتغيراتها من الأدبيات ذات العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت مقياس؛ التنفيذ الاستراتيجي بمجالاته الستة، والأداء المؤسسي بمجالاته الأربعة؛ لجمع البيانات، وكان ذلك على النحو الآتي:

• أولاً: مقياس التنفيذ الاستراتيجي

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة "بالتنفيذ الاستراتيجي"، اعتمدت الباحثة على المقياس المستخدم في كل من دراسات (المقوشي، 2023)، (الغناي، 2022)، (الكبيسي ومهدي، 2019)، و (الزيدي والسهيل، 2018)، وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة وقامت الباحثة بتطوير المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وقد تضمن (6) مجالات، وتكوّن المقياس في صورته الأولية من (37) فقرة، تقيس مستوى التنفيذ الاستراتيجي لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة، كما هو موضح في الملحق (أ).

• ثانياً: مقياس الأداء المؤسسي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعلى مقياس "الأداء المؤسسي" المستخدم في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (بركات،

(2023)، ودراسة (حسني، 2022)، ودراسة (بلحاح، 2021)، ودراسة (عساف والهور، 2020)، فقد جرى تطوير مقياس "الأداء المؤسسي" استناداً إلى تلك الدراسات، وتكوّن المقياس في صورته الأولية من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات، كما هو موضح في الملحق (أ).

3.3.1. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يُعرف بصدق المُحكّمين لمقاييس الدراسة؛ عُرِضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الإختصاص والخبرة والدراية، كما هو موضح في الملحق (ب)، واعتمِدَ معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وأُجريت التعديلات المقترحة بناءً على ملاحظات وآراء المُحكّمين؛ فُعدلت صياغة بعض الفقرات، وأُضيفت فقرات أخرى، وحُدفت بعض الفقرات بحيث أصبح عدد فقرات مقياس التنفيذ الاستراتيجي (40) فقرة، وعدد فقرات الأداء المؤسسي (22) فقرة.

3.3.2. الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، طُبقت المقاييس على عينة استطلاعية مكونة من (30) من الموظفين في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية، ووُزعت على المشتركين من مُجتمع الدراسة وأُعيد إلى العينة بسبب صغر حجم المجتمع، وذلك بهدف تطوير الاستبانة، وتحقيقها قدرًا أكبر من الدقة، وتعرّف مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل قد تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات مُتعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب مُعامل الارتباط، وقورن بالمعيار المُعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا (Garcia, 2011)، أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد قورنت بمُعامل الثبات (0.70) والتي تُعد مقبولة كما جاء في فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003) الذي حدد معامل الثبات ب (0.70).

وكانت نتائج العينة الاستطلاعية كالآتي:

أ. صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استُخدم صدق البناء؛ إذ حُسب مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما هو مُبين في كل من الجداول: (2.3)، و (3.3).

جدول (2.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "التنفيذ الاستراتيجي" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط مع المجال	الفقرة						
البناء التنظيمي		إجراءات العمل		الموارد البشرية		توفر الموارد المالية والمادية	
0.81**	23	0.88**	17	0.86**	10	0.84**	1
0.75**	24	0.86**	18	0.86**	11	0.74**	2
0.84**	25	0.88**	19	0.87**	12	0.76**	3
0.84**	26	0.85**	20	0.92**	13	0.84**	4
0.89**	27	0.85**	21	0.88**	14	0.81**	5
0.87**	28	0.86**	22	0.89**	15	0.87**	6
0.75**	29			0.88**	16	0.65**	7
						0.81**	8
						0.75**	9
الدرجة الكلية للمجال = 0.93**		الدرجة الكلية للمجال = 0.92**		الدرجة الكلية للمجال = 0.93**		الدرجة الكلية للمجال = 0.90**	
الارتباط مع المجال	الفقرة						
البرامج والمشاريع		الثقافة التنظيمية		الثقافة التنظيمية		الثقافة التنظيمية	
0.86**	36	0.80**	30	0.80**	30	0.80**	30
0.79**	37	0.83**	31	0.83**	31	0.83**	31
0.88**	38	0.88**	32	0.88**	32	0.88**	32
0.85**	39	0.83**	33	0.83**	33	0.83**	33
0.85**	40	0.85**	34	0.85**	34	0.85**	34
		0.86**	35	0.86**	35	0.86**	35
الدرجة الكلية للمجال = 0.91**		الدرجة الكلية للمجال = 0.89**		الدرجة الكلية للمجال = 0.89**		الدرجة الكلية للمجال = 0.89**	

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.3601

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.3) أنّ معامل ارتباط الفقرات تراوح ما بين (0.65-0.92).

جاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة

الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.01)، وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ كما ذكر جارسيا

(Garcia, 2011) أنّ قيمة معامل الارتباط التي نقلت عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن

المدى (-0.30 أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، وهذا ما يؤكد أن فقرات كل مجال من مجالات التنفيذ الاستراتيجي تنتمي إلى المجال الذي وضعت من أجل قياسه، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

جدول (3.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس "الأداء المؤسسي" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط مع المجال	الفقرة						
رضا المستفيدين		الاستجابة		الفاعلية		الكفاءة	
0.78**	18	0.81**	13	0.82**	8	0.70**	1
0.86**	19	0.85**	14	0.90**	9	0.57**	2
0.92**	20	0.84**	15	0.89**	10	0.83**	3
0.92**	21	0.90**	16	0.88**	11	0.72**	4
0.95**	22	0.89**	17	0.84**	12	0.86**	5
						0.86**	6
						0.86**	7
الدرجة الكلية للمجال = 0.83**		الدرجة الكلية للمجال = 0.94**		الدرجة الكلية للمجال = 0.91**		الدرجة الكلية للمجال = 0.93**	

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن معامل ارتباط الفقرات تراوح ما بين (0.57-0.95)، وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.01)، وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ كما ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (-0.30 أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، وهذا ما يؤكد أن فقرات كل مجال من مجالات الأداء المؤسسي تنتمي إلى المجال الذي وضعت من أجل قياسه، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ب- ثبات مقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس وعلى الدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مقياس التنفيذ الاستراتيجي	توفر الموارد المالية والمادية	9	.92**
	الموارد البشرية	7	.95**
	إجراءات العمل	6	.93**
	البناء التنظيمي	7	.92**
	الثقافة التنظيمية	6	.91**
	البرامج والمشاريع	5	.90**
	الدرجة الكلية	40	.98**
مقياس الأداء المؤسسي	الكفاءة	7	.89**
	الفاعلية	5	.91**
	الاستجابة	5	.93**
	رضا المستفيدين	5	.95**
	الدرجة الكلية	22	.97**
	الدرجة الكلية للأداة	62	.98**

** دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$)

يتضح من الجدول (4.3): أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي تراوحت ما بين (0.90-0.95)، وللدرجة الكلية بلغت (0.98)، بينما تراوحت قيمة معامل الثبات لمجالات مقياس الأداء المؤسسي ما بين (0.89-0.95)، وللدرجة الكلية بلغت (0.97)، وبلغت معاملات الثبات للدرجة الكلية للأداة (0.98)، وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من مقاييس الأداة قابلة للاعتماد والتطبيق على العينة الأصلية، كما حددها فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003) بقيمة (0.70).

3.3.3. تصحيح مقاييس الدراسة

أولاً: مقياس التنفيذ الاستراتيجي؛ تكوّن مقياس التنفيذ الاستراتيجي في صورته النهائية من (40) فقرة، موزعة على ستة مجالات، كما هو موضح في ملحق (ت)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

ثانياً: مقياس الأداء المؤسسي؛ تكوّن مقياس الأداء المؤسسي في صورته النهائية من (22) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، كما هو موضح في ملحق (ت)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

وقد طلب من المبحوثين تقدير إجاباتهم عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يأتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، نوعاً ما (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من التنفيذ الاستراتيجي، والأداء المؤسسي لدى عينة الدراسة، حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (5-1) درجات وصنف المستوى إلى خمسة مستويات: مرتفع جداً، مرتفع، ومتوسط، ومنخفض جداً، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$
$$0.80 = \frac{5-1}{5}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس والوزن النسبي المقابل لكل فترة يوضحه الجدول (5.3) تكون على النحو الآتي:

جدول (5.3): درجات احتساب مستوى التنفيذ الاستراتيجي ومجالاته، والأداء المؤسسي ومجالاته والوزن النسبي المقابل لكل فئة

المستوى	الوزن النسبي	طول الفترة
منخفض جداً	من 20%- أقل من 36%	من 1- أقل من 1.80
منخفض	من 36%- أقل من 52%	من 1.80- أقل من 2.60
متوسط	من 52%- إلى أقل من 68%	من 2.60- أقل من 3.40
مرتفع	من 68%- إلى 84%	من 3.40- أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 84%- 100%	من 4.20- 5.0

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

تُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جُمعت البيانات الثانوية من خلال مُراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. عُرضت أداة الدراسة على (13) مُحكماً مُتخصصاً؛ لمراجعتها والتأكد من صدقها، إذ أضافوا وعدلوا وحذفوا بمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقعهم مجموعة من فقرات أداة الدراسة.
3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المُحكّمين.
4. وُزعت الاستبانة على عينة الدراسة من الموظفين الذين يحملون مسمى وظيفي رئيس قسم/رئيس شعبة فأعلى في جامعة القدس المفتوحة حيث بلغ عددهم (157) موظفاً، بناءً على العدد الخاص الذي حصلت عليه الباحثة من دائرة الموارد البشرية في الجامعة.
5. استُردت (126) استبانة بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة، واعتمُدت بعد تدقيقها وتبيان قابليتها جميعها للتحليل الإحصائي.
6. عولج الملف بحيث حُوّل من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS, 28)، ليكون جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

7. بالاعتماد على البيانات التي جُمعت وباستخدام برنامج (SPSS, 28) حُللت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، ونُوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

3.6. تصميم الدراسة

أنواع المتغيرات التي تم استخدامها في الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة (Independent Variable): يُعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي

نريد أن نقيس مدى تأثيره في الموقف أي الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحثة القدرة على

التحكم فيه، وللكشف عن اختلاف هذا الأثر باختلاف قيمته أو فئاته أو مستوياته، ويتمثل المتغير

المستقل في هذه الدراسة بـ "التنفيذ الاستراتيجي".

2. المتغيرات التابعة (Dependent Variable): هو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير

المستقل، ولذلك فإن الباحثة لا تتدخل في هذا المتغير، ولكنها تلاحظ أو تقيس الأثر الذي يحدثه

المتغير المستقل، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بـ "الأداء المؤسسي".

- المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية):

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).

- العمر: وله أربعة مستويات (أقل من 30 سنة، 30- أقل من 40 سنة، 40- أقل من 50 سنة، 50

سنة فأكثر).

- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

- المُسمى الوظيفي: وله ستة مستويات (عميد كلية، مدير فرع، مدير دائرة، مدير دائرة، رئيس

قسم/رئيس شعبة، مساعد أكاديمي/مساعد إداري، نواب رئيس).

- سنوات الخدمة: وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، 10- أقل من

15 سنة، 15 سنة فأكثر).

- الوحدة الإدارية: وله أربعة مستويات (إدارية، مالية، تكنولوجية IT، خدمات).

7.3. المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS, 28) الذي من خلاله استُخدمت مجموعة من التحليلات

الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين

المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث مستويات فأكثر، مثل: "سنوات الخدمة".

3. استُخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق

للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

4. استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين "التنفيذ

الاستراتيجي" و"الأداء المؤسسي" في "جامعة القدس المفتوحة، بالإضافة إلى صدق البناء لمقاييس

الدراسة.

5. استُخدم معامل الانحدار الخطي والمتعدد لمعرفة مدى اسهام التنفيذ الاستراتيجي في جامعة

القدس المفتوحة بمجالاته (توفر الموارد المالية والمادية، إجراءات العمل، الموارد البشرية، البناء

التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في الأداء المؤسسي بمجالاته (الكفاءة، الفاعلية،

الاستجابة، رضا المستفيدين) لديها.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

4.1. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نُظمت وفقاً لمنهجية مُحددة في العرض، إذ عُرِضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المُعالجات الإحصائية المُستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مُناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المُستخلصة، وعُرِضت النتائج المُرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة، وصولاً إلى التوصيات التي يُمكن تقديمها في ضوء هذه النتائج.

4.2. النتائج المُتعلقة بأسئلة الدراسة

4.2.1. النتائج المُتعلقة بالسؤال الرئيس الأول: ما واقع التنفيذ الاستراتيجي بعناصره (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لمقياس التنفيذ الاستراتيجي وعناصره (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في جامعة القدس المفتوحة، ويوضح الجدول (1.4) ذلك على النحو الآتي:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي وعلى المقياس ككل

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	5	توفر الموارد المالية والمادية	3.51	0.71	70.3	مرتفع
2	6	الموارد البشرية	3.21	0.89	64.3	متوسط
3	4	إجراءات العمل	3.59	0.72	71.8	مرتفع
4	3	البناء التنظيمي	3.63	0.71	72.6	مرتفع
5	1	الثقافة التنظيمية	3.67	0.68	73.3	مرتفع
6	2	البرامج والمشاريع	3.64	0.68	72.8	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.53	0.67	70.7	مرتفع

يتضح من الجدول (1.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة وفق مقياس التنفيذ

الاستراتيجي ككل بلغ (3.53) وبوزن نسبي (70.7%)، ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية

لمجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية

فقد تراوحت ما بين (3.21-3.67)، وجاء مجال "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

قدره (3.67)، ووزن نسبي (73.3%)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "الموارد البشرية" في المرتبة

الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.21)، ووزن نسبي (64.3%)، ومستوى متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي على حدة وعلى النحو الآتي:

1. توفر الموارد المالية والمادية

جدول (2.4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال توفر الموارد المالية والمادية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1.	9	تتوفر الموارد المالية والموازنات بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة.	3.28	1.03	65.6	مُتوسط
2.	8	تتوفر الموارد المادية بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة.	3.29	1.00	65.8	مُتوسط
3.	1	لدى إدارة الجامعة طاقم لديه الخبرة والكفاءة في إدارة الموارد المختلفة (المادية والمالية) لتنفيذ استراتيجيتها.	3.76	0.87	75.2	مُرتفع
4.	5	تحرص إدارة الجامعة على تعديل خطط الموارد المالية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في البيئة الداخلية.	3.52	0.90	70.4	مُرتفع
5.	7	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص.	3.33	0.95	66.6	مُتوسط
6.	3	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق التوافق بين التوجهات العامة للجامعة وتوجهات إدارة الموارد المالية.	3.62	0.87	72.4	مُرتفع
7.	2	تعتبر رسالة الجامعة الأساس الذي تنطلق منه رسالة الموارد المالية.	3.73	0.81	74.6	مُرتفع
8.	4	تحرص إدارة الجامعة على استثمار الموارد المالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.56	0.85	71.2	مُرتفع
9.	6	تقوم إدارة الجامعة بتطوير استراتيجيتها بحيث تعزز من أهمية مُتوسّطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مواردها المالية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجية.	3.52	0.89	70.4	مُرتفع
		الدرجة الكلية	3.51	0.71	70.3	مُرتفع

بلغ المُتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "توفر الموارد المالية والمادية" (3.51)، ووزن نسبي (70.3%)، وبمستوى مُرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "توفر الموارد المالية والمادية" ما بين (3.28-3.76)، وجاءت الفقرة رقم (3) "لدى إدارة الجامعة طاقم لديه الخبرة والكفاءة في إدارة الموارد المختلفة (المادية والمالية) لتنفيذ استراتيجيتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.76) ووزن نسبي (75.2%)، وبمستوى مُرتفع، تلتها الفقرة (7) "تعتبر رسالة الجامعة الأساس الذي تنطلق منه رسالة الموارد المالية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.73) ووزن نسبي (74.6%)، وبمستوى مُرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (2) "تتوفر الموارد المادية بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة" بمتوسط حسابي قدره (3.29) ووزن نسبي (65.8%)، ومستوى مُتوسط، والفقرة رقم (1) "تتوفر الموارد المالية والموازنات بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.28) ووزن نسبي (65.60%)، وبمستوى مُتوسط.

2. الموارد البشرية

جدول (3.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال الموارد

البشرية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
10.	4	تقوم إدارة الجامعة باستقطاب الكادر البشري المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.26	0.97	65.2	مُتوسط
11.	3	تقوم إدارة الجامعة بتدريب الكادر البشري بما يساهم في تحقيق التنفيذ الناجح للاستراتيجية.	3.27	0.98	65.4	مُتوسط
12.	5	قبل تعيين اي كادر بشري جديد تقوم إدارة الجامعة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة لتنفيذ متطلباتها الاستراتيجية.	3.25	1.02	65.0	مُتوسط
13.	2	تستخدم إدارة الجامعة أساليب علمية في تقييم أداء الكادر البشري لتنفيذ متطلبات الخطة الاستراتيجية.	3.34	1.01	66.8	مُتوسط

متوسط	57.6	1.06	2.88	توفر إدارة الجامعة الحوافز المادية للكادر البشري لتشجيعه على تنفيذ استراتيجيتها.	7	.14
متوسط	62.0	0.98	3.10	توفر إدارة الجامعة الحوافز المعنوية للكادر البشري لتشجيعه لتنفيذ استراتيجيتها.	6	.15
متوسط	67.6	1.02	3.38	تستخدم إدارة الجامعة قاعدة البيانات الخاصة بالكادر البشري لنقلهم إلى المواقع المناسبة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	1	.16
متوسط	64.3	0.89	3.21	الدرجة الكلية		

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "الموارد البشرية" (3.21)،

ووزن نسبي (64.3%)، ومستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الموارد البشرية" ما بين (2.88-3.38)، وجاءت الفقرة رقم (16) "تستخدم إدارة الجامعة قاعدة البيانات الخاصة بالكادر البشري لنقلهم إلى المواقع المناسبة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.38) ووزن نسبي (67.6%)، وبمستوى متوسط، تلتها الفقرة (13) "تستخدم إدارة الجامعة أساليب علمية في تقييم أداء الكادر البشري لتنفيذ متطلبات الخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.34) ووزن نسبي (66.8%)، وبمستوى متوسط، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (15) "توفر إدارة الجامعة الحوافز المعنوية للكادر البشري لتشجيعه لتنفيذ استراتيجيتها" بمتوسط حسابي قدره (3.10) ووزن نسبي (62.0%)، وبمستوى متوسط، والفقرة رقم (14) "توفر إدارة الجامعة الحوافز المادية للكادر البشري لتشجيعه على تنفيذ استراتيجيتها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.88) ووزن نسبي (57.6%)، وبمستوى متوسط.

3. إجراءات العمل

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال إجراءات العمل

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
.17	5	توفر إدارة الجامعة إجراءات واضحة للموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة.	3.56	0.84	71.2	مرتفع
.18	6	تستخدم إدارة الجامعة إجراءات معيارية لتسهيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.54	0.85	70.8	مرتفع
.19	3	تتابع إدارة الجامعة إجراءات العمل لتضمن حسن تنفيذها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.	3.60	0.81	72.0	مرتفع
.20	2	تراجع إدارة الجامعة إجراءات العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	3.62	0.82	72.4	مرتفع
.21	4	تواكب إجراءات العمل المستخدمة في الجامعة التطورات العصرية التي تدعم التنفيذ الناجح لخططها الاستراتيجية.	3.58	0.88	71.6	مرتفع
.22	1	تعديل الجامعة إجراءات العمل حسب الحاجة لتنفيذ أهدافها الاستراتيجية.	3.65	0.88	73.0	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.59	0.72	71.8	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "إجراءات العمل" بلغ (3.59)، ووزن نسبي (71.8%)، ومستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "إجراءات العمل" ما بين (3.54-3.65)، وجاءت الفقرة رقم (22) "تعديل الجامعة إجراءات العمل حسب الحاجة لتنفيذ أهدافها الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.65) ووزن نسبي (73.0%)، وبمستوى مرتفع، تلتها الفقرة (20) "تراجع إدارة الجامعة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقعا إجراءات العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.62) ووزن نسبي (72.4%)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (17) "توفر إدارة الجامعة إجراءات واضحة للموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة" بمتوسط حسابي

قدره (3.56) ووزن نسبي (71.2%)، وبمستوى مُرتفع، والفقرة رقم (18) "تستخدم إدارة الجامعة إجراءات معيارية لتسهيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.54) ووزن نسبي (70.8%)، وبمستوى مُرتفع.

4. البناء التنظيمي

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال البناء

التنظيمي

رقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	المستوى
.23	6	يتمتع البناء التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تكفل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.49	0.85	69.8	مُرتفع
.24	5	تقوض الجامعة الصلاحيات للموظفين بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.52	0.89	70.4	مُرتفع
.25	7	تتوازن السلطة مع المسؤولية الممنوحة للموظفين لتمكينهم من تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	3.46	0.81	69.2	مُرتفع
.26	3	تعتمد ادارة الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرنا يمكن الوحدات الإدارية من تبادل البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.69	0.93	73.8	مُرتفع
.27	4	تحدد الجامعة مسؤوليات الموظفين بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.67	0.81	73.4	مُرتفع
.28	2	تعتمد الجامعة وصفاً وظيفياً واضحاً للموظفين يحدد صلاحياتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.71	0.90	74.2	مُرتفع
.29	1	يتوفر لدى الجامعة نظم اتصال فاعلة بين الوحدات الإدارية.	3.94	0.87	78.8	مُرتفع
		الدرجة الكلية	3.64	0.71	72.8	مُرتفع

تبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "البناء التنظيمي" بلغ (3.64)، ووزن نسبي (72.8%)، ومستوى مُرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "البناء التنظيمي" ما بين (3.94-3.46)، وجاءت الفقرة رقم (29) "يتوفر لدى الجامعة نظم اتصال فاعلة بين الوحدات الإدارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.94) ووزن نسبي (78.8%)، وبمستوى مُرتفع، تلتها الفقرة (28) "تعتمد الجامعة وصفاً وظيفياً واضحاً للموظفين يحدد صلاحياتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.71) ووزن نسبي (74.2%)، وبمستوى مُرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (23) "يتمتع البناء التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تكفل تحقيق الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3.49) ووزن نسبي (69.8%)، وبمستوى مُرتفع، والفقرة رقم (25) "تتوازن السلطة مع المسؤولية الممنوحة للموظفين لتمكينهم من تنفيذ الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.46) ووزن نسبي (69.2%)، وبمستوى مُرتفع.

5. الثقافة التنظيمية

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
30	1	يعد التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهما في الثقافة التنظيمية للجامعة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	3.89	0.79	77.8	مُرتفع
31	3	تركز الجامعة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية.	3.76	0.75	75.2	مُرتفع
32	2	تركز الجامعة على التزام الموظفين بتنفيذ المهام بكل دقة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.84	0.76	76.8	مُرتفع
33	4	تدعم الثقافة التنظيمية في الجامعة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع فرق العمل	3.60	0.81	72.0	مُرتفع

				لمواجهة المشكلات التي تواجههم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.		
مرتفع	68.8	0.84	3.44	توفر الثقافة التنظيمية في الجامعة جوا من الشفافية لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية.	6	34
مرتفع	69.2	0.94	3.46	تحرص الجامعة على تحقيق العدالة في توزيع المهام بين الموظفين للتنفيذ الناجح للاستراتيجية.	5	35
مرتفع	73.3	0.68	3.67	الدرجة الكلية		

يتضح من جدول (6.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "الثقافة التنظيمية" بلغ (3.67)، ووزن نسبي (73.3%)، ومستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الثقافة التنظيمية" ما بين (3.44-3.89)، وجاءت الفقرة رقم (30) "يعد التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهما في الثقافة التنظيمية للجامعة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.89) ووزن نسبي (77.8%)، وبمستوى مرتفع، تلتها الفقرة (32) "تركز الجامعة على التزام الموظفين بتنفيذ المهام بكل دقة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.84) ووزن نسبي (76.8%)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (35) "تحرص الجامعة على تحقيق العدالة في توزيع المهام بين الموظفين للتنفيذ الناجح للاستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3.46) ووزن نسبي (69.2%)، وبمستوى مرتفع، والفقرة رقم (34) "توفر الثقافة التنظيمية في الجامعة جوا من الشفافية لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.44) ووزن نسبي (68.8%)، وبمستوى مرتفع.

6. البرامج والمشاريع

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال البرامج

والمشاريع

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
36	2	يجري تصميم البرامج والمشاريع لتعزيز قدرات ادارة الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.75	0.77	75.0	مرتفع
37	4	تحرص ادارة الجامعة على بناء برامج ومشاريع لضمان تنفيذ التوجهات الاستراتيجية.	3.60	0.77	72.0	مرتفع
38	5	تتضمن الخطط التنفيذية للجامعة برامج مبتكرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.48	0.90	69.6	مرتفع
39	1	يشارك في إعداد البرامج الأكاديمية كواحد تمتلك المهارات اللازمة.	3.76	0.84	75.2	مرتفع
40	3	توفر ادارة الجامعة كل ما يلزم لتنفيذ البرامج والمشاريع.	3.62	0.80	72.4	مرتفع
الدرجة الكلية			3.64	0.68	72.8	مرتفع

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "البرامج والمشاريع" (3.64)، ووزن نسبي (72.8%)، ومستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "البرامج والمشاريع" ما بين (3.48-3.76)، وجاءت الفقرة رقم (39) "يشارك في إعداد البرامج الأكاديمية كواحد تمتلك المهارات اللازمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.76) ووزن نسبي (75.2%)، وبمستوى مرتفع، تلتها الفقرة (36) "يتم تصميم البرامج والمشاريع لتعزيز قدرات ادارة الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.75) ووزن نسبي (75.0%)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (37) "تحرص ادارة الجامعة على بناء برامج ومشاريع لضمان تنفيذ التوجهات الاستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3.60) ووزن نسبي (72.0%)، وبمستوى مرتفع، والفقرة رقم (38) "تتضمن الخطط

التنفيذية للجامعة برامج مبتكرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.48) ووزن نسبي (69.6%)، وبمستوى مُرتفع.

2.3.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي بعناصره (الكفاءة،

الفاعلية، سرعة الاستجابة، رضا المستفيدين) في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن السؤال الثاني؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي

لمقياس الأداء المؤسسي وعناصره (الكفاءة، الفاعلية، سرعة الاستجابة، رضا المستفيدين) في جامعة

القدس المفتوحة، ويوضح الجدول (8.4) ذلك على النحو الآتي:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات مقياس الأداء

المؤسسي وعلى المقياس ككل

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الترتيبي	المجال
					ب	ل
مُرتفع	73.3	0.63	3.67	الكفاءة	4	1
مُرتفع	73.6	0.74	3.68	الفاعلية	3	2
مُرتفع	74.9	0.71	3.75	سرعة الاستجابة	2	3
مُرتفع	77.7	0.72	3.89	رضا المستفيدين	1	4
مُرتفع	74.8	0.63	3.74	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (8.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء

المؤسسي كُكل بلغ (3.74) وبوزن نسبي (74.8%)، ومستوى مُرتفع، أما المتوسطات الحسابية

لمجالات مقياس الأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية فقد

تراوحت ما بين (3.67-3.89)، وجاء مجال "رضا المستفيدين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

قدره (3.89)، ووزن نسبي (77.7%)، ومستوى مُرتفع، وجاء مجال "الكفاءة" في المرتبة الأخيرة،

بمتوسط حسابي قدره (3.67)، ووزن نسبي (73.3%)، ومستوى مُرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الأداء المؤسسي على حدة وعلى النحو الآتي:

1. الكفاءة

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الكفاءة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1.	3	يسهم التكافؤ بين مؤهلات الموظفين في الإدارات كافة في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية في الجامعة.	3.79	0.76	75.8	مرتفع
2.	2	يشارك الموظفون في مواجهة التحديات التي تواجههم أثناء العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.94	0.63	78.8	مرتفع
3.	5	تستثمر الجامعة كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.55	0.83	71.0	مرتفع
4.	1	تعتمد الجامعة التكنولوجيا الحديثة في عملها بما يسهم في فعالية الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.96	0.80	79.2	مرتفع
5.	7	تعتمد الجامعة برامج تدريبية كفؤة للارتقاء بمستويات الأداء في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية.	3.39	0.95	67.8	متوسط
6.	4	تعمل الجامعة على تحسين عملياتها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.56	0.86	71.2	مرتفع
7.	6	تحقق الجامعة أهدافها الاستراتيجية كما هو مخطط لها.	3.48	0.86	69.6	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.67	0.63	73.3	مرتفع

يتبين من جدول (9.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال

"الكفاءة" بلغ (3.67)، ووزن نسبي (73.3%)، وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الكفاءة" ما بين (3.40-3.96)، وجاءت الفقرة رقم

(4) "تعتمد الجامعة التكنولوجيا الحديثة في عملها بما يسهم في فعالية الأداء في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) ووزن نسبي (79.2%)، وبمستوى مرتفع،

تلتها الفقرة (2) "يشارك الموظفون في مواجهة التحديات التي تواجههم أثناء العمل لتحقيق الأهداف

الاستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.94) ووزن نسبي (78.8%)، وبمستوى مُرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (7) "تحقق الجامعة أهدافها الإستراتيجية كما هو مخطط لها" بمتوسط حسابي قدره (3.48) ووزن نسبي (69.6%)، وبمستوى مُرتفع، والفقرة رقم (5) "تعتمد الجامعة برامج تدريبية كفؤة للارتقاء بمستويات الأداء في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.39) ووزن نسبي (67.8%)، وبمستوى مُتوسط.

2.الفاعلية

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال الفاعلية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
8.	5	يشارك الموظفون في الجامعة بكافة مستوياتهم في أداء الخطط الإستراتيجية للجامعة.	3.52	0.93	70.4	مُرتفع
9.	3	يحقق العاملون الأهداف الإستراتيجية التي تم رسمها بشكل فعال.	3.67	0.88	73.4	مُرتفع
10.	4	يستخدم الموظفون روح الفريق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.63	0.85	72.6	مُرتفع
11.	2	ينجز الموظفون في الجامعة المهام عملهم الموكلة إليهم والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.	3.70	0.83	74.0	مُرتفع
12.	1	يستخدم الموظفون في الجامعة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة حديثة.	3.86	0.81	77.2	مُرتفع
		الدرجة الكلية	3.68	0.74	73.6	مُرتفع

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "الفاعلية" (3.68)، ووزن نسبي (73.6%)، ومستوى مُرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الفاعلية" ما بين (3.52-3.86)، وجاءت الفقرة رقم (12) "يستخدم الموظفون في الجامعة

تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة حديثة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.86) ووزن نسبي (77.2%)، وبمستوى مُرتفع، تلتها الفقرة (11) "ينجز الموظفون في الجامعة المهام عملهم الموكلة إليهم والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.70) ووزن نسبي (74.0%)، وبمستوى مُرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (10) "يستخدم الموظفون روح الفريق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3.63) ووزن نسبي (72.6%)، وبمستوى مُرتفع، والفقرة رقم (8) "يشارك الموظفون في الجامعة بكافة مستوياتهم في أداء الخطط الإستراتيجية للجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.52) ووزن نسبي (70.4%)، وبمستوى مُرتفع.

3. سرعة الاستجابة

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال سرعة الاستجابة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
.13	1	يستخدم الموظفون المهارات التدريبية من أجل تحقيق نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.85	0.72	77.0	مُرتفع
.14	4	يستخدم الموظفون التواصل بين مختلف المستويات الادارية في الجامعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.69	0.85	73.8	مُرتفع
.15	2	تسهم القدرات التي يمتلكها الموظفين في الجامعة من انجاز الأهداف الاستراتيجية بالسرعة المطلوبة.	3.79	0.80	75.8	مُرتفع
.16	3	لدى الموظفين وعي بأهمية المعلومات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والتي تساعدهم على إنجازها بسرعة.	3.72	0.86	74.4	مُرتفع
.17	5	يعالج الموظفون في الجامعة بسرعة المشاكل التي قد تواجههم خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.68	0.83	73.6	مُرتفع
		الدرجة الكلية	3.75	0.71	74.9	مُرتفع

يتضح من جدول (11.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "سرعة الاستجابة" بلغ (3.75)، ووزن نسبي (74.9%)، ومستوى مُرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "سرعة الاستجابة" ما بين (3.68-3.85)، وجاءت الفقرة رقم (13) "يستخدم الموظفون المهارات التدريبية من أجل تحقيق نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) ووزن نسبي (77.0%)، وبمستوى مُرتفع، تلتها الفقرة (15) "تسهم القدرات التي يمتلكها الموظفون في الجامعة من إنجاز الأهداف الاستراتيجية بالسرعة المطلوبة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.79) ووزن نسبي (75.8%)، وبمستوى مُرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (14) "يستخدم الموظفون التواصل بين مختلف المستويات الادارية في الجامعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (3.69) ووزن نسبي (73.8%)، وبمستوى مُرتفع، والفقرة رقم (17) "يعالج الموظفون في الجامعة بسرعة المشاكل التي قد تواجههم خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.68) ووزن نسبي (73.6%)، وبمستوى مُرتفع.

4. رضا المستفيدين

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لمجال رضا

المستفيدين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
.18	1	يقدم الموظفون في الجامعة أفضل الخدمات للمستفيدين بشكل صحيح والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية.	3.91	0.74	78.2	مُرتفع
.19	3	يهتم الموظفون في الجامعة بمشاكل المستفيدين والاجابة على استفساراتهم.	3.88	0.80	77.6	مُرتفع
.20	5	يضمن أداء الموظفين لوظائفهم الثقة بين المستفيدين والجامعة.	3.86	0.79	77.2	مُرتفع

مرتفع	78.0	0.84	3.90	يلتزم العاملون في الجامعة بتنفيذ الخدمات للمستفيدين في الأوقات المحددة.	2	.21
مرتفع	77.4	0.80	3.87	يعالج الموظفون في الجامعة كافة القضايا المتعلقة بالمستفيدين لتحقيق أقصى درجات الرضا لديهم.	4	.22
مرتفع	77.7	0.72	3.89	الدرجة الكلية		

يتضح من جدول (12.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال "رضا المستفيدين" بلغ (3.89)، ووزن نسبي (77.7%)، ومستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "رضا المستفيدين" ما بين (3.86-3.91)، وجاءت الفقرة رقم (18) "يقدم الموظفون في الجامعة أفضل الخدمات للمستفيدين بشكل صحيح والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.91) ووزن نسبي (78.2%)، وبمستوى مرتفع، تلتها الفقرة (21) "يلتزم العاملون في الجامعة بتنفيذ الخدمات للمستفيدين في الأوقات المحددة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.90) ووزن نسبي (78.0%)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فهما الفقرة (22) "يعالج الموظفون في الجامعة كافة القضايا المتعلقة بالمستفيدين لتحقيق أقصى درجات الرضا لديهم" بمتوسط حسابي قدره (3.87) ووزن نسبي (77.4%)، وبمستوى مرتفع، والفقرة رقم (20) "يضمن أداء الموظفين لوظائفهم الثقة بين المستفيدين والجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.86) ووزن نسبي (77.2%)، وبمستوى مرتفع.

4. 2. 3. النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الاستراتيجي بمجالاته (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة؟

وللإجابة عن السؤال الثالث لا بد من فحص الفرضيات التالية:

1.3.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ الاستراتيجي بمجالاته (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

ومن أجل قياس أثر مجالات التنفيذ الاستراتيجي (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال التدريجي (Stepwise) والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر مجالات التنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة

معامل الارتباط المعدل	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
0.733	0.739	.860c	0.00**	4.75		0.16	0.77	الثابت
			0.00**	4.10	0.38	0.09	0.35	الثقافة التنظيمية
			0.00**	3.18	0.30	0.08	0.26	إجراءات العمل
			0.03*	2.18	0.24	0.10	0.21	البناء التنظيمي

قيمة "ف" المحسوبة = 115.39 دالة عند مستوى دلالة < 0.001

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

يتضح من الجدول (13.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لمجالات

التنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، ويلاحظ أن مجالات: (الثقافة التنظيمية، وإجراءات العمل، والبناء التنظيمي) قد فسرت معاً (73.3%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، أما فيما يتعلق

بمجالات (توفر الموارد المالية والمادية، والموارد البشرية، والبرامج والمشاريع) فقد تم استبعادها من النموذج لأنها لا تسهم بشكل دال إحصائياً، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الاحصائية (115.39) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل مجالات التنفيذ الاستراتيجي بالمتغير التابع الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(\hat{y} = .77 + .35 X_1 + .26 X_2 + .21 X_3)$ ،

حيث تمثل \hat{y} : الأداء المؤسسي، X_1 : الثقافة التنظيمية، X_2 : إجراءات العمل، X_3 : البناء التنظيمي.

أي كلما تغير مجال الثقافة التنظيمية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء المؤسسي

بمقدار (0.35)، وكلما تغير مجال إجراءات العمل درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء

المؤسسي بمقدار (0.26). وكلما تغير مجال البناء التنظيمي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب

في الأداء المؤسسي بمقدار (0.21). ويتفرع عن الفرضية الرئيسة إعلاه الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوفر توفر

الموارد المالية والمادية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس

المفتوحة.

ولفحص الفرضية ومن أجل قياس أثر مجال (توفر توفر الموارد المالية والمادية) في الأداء

المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، استخدم معامل الانحدار

الخطي البسيط (Simple Linear Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتزامن (Enter) والجدول

(14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (توفر توفر الموارد المالية والمادية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة

معامل الارتباط المعدل	التباين المفسر R ²	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
0.483	0.488	0.698	0.00**	7.62		1.56	0.21	الثابت
			0.00**	10.86	0.70	0.62	0.06	توفر الموارد المالية والمادية

قيمة "ف" المحسوبة = 117.98 دالة عند مستوى دلالة <0.001

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α < .01)

يتضح من الجدول (14.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ .05) لمجال توفر الموارد المالية والمادية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، ويلاحظ أن مجال: (توفر الموارد المالية والمادية) قد فسر (48.3%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الاحصائية (117.98) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل مجال توفر الموارد المالية والمادية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي: $\hat{y} = 1.56x_1 + 0.62$ ؛ إذ تمثل \hat{y} : الأداء المؤسسي، x_1 : توفر الموارد المالية والمادية. أي كلما تغير مجال توفر الموارد المالية والمادية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء المؤسسي بمقدار (0.62).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية

في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

ولفحص الفرضية ومن أجل قياس أثر مجال (الموارد البشرية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، استخدم معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتزامن (Enter) والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (الموارد البشرية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة

معامل الارتباط المعدل	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
0.495	0.499	0.707	0.00**	14.07		0.15	2.12	الثابت
			0.00**	11.12	0.71	0.05	0.50	الموارد البشرية
قيمة "ف" المحسوبة = 123.70 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

يتضح من الجدول (15.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، ويلاحظ أن مجال: (الموارد البشرية) قد فسر (49.5%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الاحصائية (123.70) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل مجال الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي: ($\hat{y} = 2.12 + .50 X_1$) ؛ إذ تمثل \hat{y} : الأداء المؤسسي،

χ^2 : الموارد البشرية. أي كلما تغير مجال الموارد البشرية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء المؤسسي بمقدار (0.50).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإجراءات العمل في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

ولفحص الفرضية ومن أجل قياس أثر مجال (إجراءات العمل) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، استخدم معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتزامن (Enter) والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (إجراءات العمل) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة

معامل الارتباط المعدل	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
0.642	0.645	0.803	0.00**	7.18		1.23	0.17	الثابت
			0.00**	14.99	0.80	0.70	0.05	إجراءات العمل

قيمة "ف" المحسوبة = 224.81 دالة عند مستوى دلالة < 0.001

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0.01)$

يتضح من الجدول (16.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمجال إجراءات العمل في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، ويلاحظ أن مجال: (إجراءات العمل) قد فسر (64.2%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الإحصائية (224.81) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل مجال إجراءات العمل في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(\hat{y} = 1.23 + 0.70 \chi^2)$ ؛ إذ تمثل \hat{y} : الأداء المؤسسي، χ^2 :

إجراءات العمل. أي كلما تغير مجال إجراءات العمل درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء المؤسسي بمقدار (0.70).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للبناء التنظيمي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

ولفحص الفرضية ومن أجل قياس أثر مجال (البناء التنظيمي) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، استخدم معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتزامن (Enter) والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (البناء التنظيمي) في الأداء

المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة

معامل الارتباط المعدل	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
0.660	0.663	0.814	0.00**	6.48		0.17	1.11	الثابت
			0.00**	15.61	0.81	0.05	0.72	البناء التنظيمي

قيمة "ف" المحسوبة = 243.56 دالة عند مستوى دلالة <0.001

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

يتضح من الجدول (17.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال

البناء التنظيمي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة،

ويلاحظ أن مجال: (البناء التنظيمي) قد فسر (66.0%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء المؤسسي

من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛

إذ بلغت قيمة (ف) الإحصائية (243.56) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل مجال البناء

التنظيمي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. وعليه

يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(\hat{y} = 1.11 + .72 X_1)$ ؛ إذ تمثل \hat{y} : الأداء المؤسسي، X_1 :

البناء التنظيمي. أي كلما تغير مجال البناء التنظيمي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء المؤسسي بمقدار (0.72).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

ولفحص الفرضية ومن أجل قياس أثر مجال (الثقافة التنظيمية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، استخدم معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتزامن (Enter) والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (الثقافة التنظيمية) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة

معامل الارتباط المعدل	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
0.667	0.669	0.818	0.00**	5.51		0.18	0.98	الثابت
			0.00**	15.85	0.82	0.05	0.75	الثقافة التنظيمية

قيمة 'ف' المحسوبة = 251.11 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < α)

يتضح من الجدول (18.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمجال الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، ويلاحظ أن مجال: (الثقافة التنظيمية) قد فسّر (66.7%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وتشير النتائج إلى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الإحصائية (251.11) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل مجال الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(\hat{y} = 0.98 + 0.75 X_1)$ ؛ إذ تمثل \hat{y} : الأداء المؤسسي، X_1 :

الثقافة التنظيمية. أي كلما تغير مجال الثقافة التنظيمية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء المؤسسي بمقدار (0.75).

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج والمشاريع في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. ولفحص الفرضية ومن أجل قياس أثر مجال (البرامج والمشاريع) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، استخدم معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتزامن (Enter) والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول (19.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مجال (البرامج والمشاريع) في الأداء

المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة

معامل الارتباط المعدل	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج المتغيرات
						معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
0.625	0.628	0.792	0.00**	5.72		1.07	0.19	الثابت
			0.00**	14.47	0.79	0.05	0.73	البرامج والمشاريع

قيمة "ف" المحسوبة = 209.25 دالة عند مستوى دلالة < 0.001

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

يتضح من الجدول (19.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال البرامج والمشاريع في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، ويلاحظ أن مجال: (البرامج والمشاريع) قد فسر (62.5%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وتشير النتائج الى معنوية النموذج؛ إذ بلغت قيمة (ف) الإحصائية (209.25) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل مجال البرامج والمشاريع في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(\hat{y} = 1.07 + .73 X_1)$ ، حيث تمثل \hat{y} : الأداء المؤسسي، X_1 : البرامج والمشاريع. أي كلما تغير مجال البرامج والمشاريع درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء المؤسسي بمقدار (0.73).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التنفيذ الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع فقد تم تحويله للفرضية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية). الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (20.4) تبين ذلك:

الجدول (20.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
توفر الموارد المالية والمادية	ذكر	96	3.49	0.75	-0.66	0.51
	أنثى	30	3.59	0.56		
الموارد البشرية	ذكر	96	3.16	0.91	-1.23	0.22
	أنثى	30	3.39	0.81		
إجراءات العمل	ذكر	96	3.53	0.78	-1.78	0.08
	أنثى	30	3.79	0.43		
البناء التنظيمي	ذكر	96	3.63	0.75	-0.40	0.69
	أنثى	30	3.69	0.58		
الثقافة التنظيمية	ذكر	96	3.63	0.71	-1.07	0.29
	أنثى	30	3.78	0.58		
البرامج والمشاريع	ذكر	96	3.60	0.74	-1.25	0.21
	أنثى	30	3.77	0.44		
الدرجة الكلية	ذكر	96	3.50	0.71	-1.13	0.26
	أنثى	30	3.65	0.49		

يتبين من الجدول (20.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التنفيذ الاستراتيجي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير العمر.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21.4).

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توفر الموارد المالية والمادية	أقل من 30 سنة	12	3.57	0.48
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.23	0.76
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.61	0.77
	50 سنة فأكثر	41	3.45	0.64
الموارد البشرية	أقل من 30 سنة	12	3.67	0.71
	من 30-أقل من 40 سنة	14	2.88	0.80
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.30	0.96
	50 سنة فأكثر	41	3.07	0.79
إجراءات العمل	أقل من 30 سنة	12	3.67	0.47
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.65	0.59
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.64	0.82
	50 سنة فأكثر	41	3.48	0.68
البناء التنظيمي	أقل من 30 سنة	12	3.63	0.67
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.63	0.58
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.69	0.81
	50 سنة فأكثر	41	3.57	0.63
الثقافة التنظيمية	أقل من 30 سنة	12	3.54	0.67
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.64	0.56
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.77	0.77
	50 سنة فأكثر	41	3.57	0.59
البرامج والمشاريع	أقل من 30 سنة	12	3.65	0.48
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.54	0.56
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.69	0.77
	50 سنة فأكثر	41	3.59	0.64
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	12	3.62	0.52
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.40	0.55
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.61	0.75
	50 سنة فأكثر	41	3.44	0.61

يتضح من خلال الجدول (21.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (22.4).

جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مُستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
توفر الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	1.90	3	0.63	1.27	0.29
	داخل المجموعات	61.05	122	0.50		
	المجموع	62.96	125			
الموارد البشرية	بين المجموعات	5.41	3	1.80	2.38	0.07
	داخل المجموعات	92.52	122	0.76		
	المجموع	97.92	125			
إجراءات العمل	بين المجموعات	0.77	3	0.26	0.48	0.70
	داخل المجموعات	64.67	122	0.53		
	المجموع	65.44	125			
البناء التنظيمي	بين المجموعات	0.36	3	0.12	0.23	0.87
	داخل المجموعات	62.81	122	0.52		
	المجموع	63.17	125			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.17	3	0.39	0.83	0.48
	داخل المجموعات	57.44	122	0.47		
	المجموع	58.60	125			
البرامج والمشاريع	بين المجموعات	0.43	3	0.14	0.31	0.82
	داخل المجموعات	57.62	122	0.47		
	المجموع	58.06	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.99	3	0.33	0.74	0.53
	داخل المجموعات	54.55	122	0.45		
	المجموع	55.54	125			

يتبين من الجدول (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التنفيذ

الاستراتيجي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن ثم،

تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين مُتوسّطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (23.4) تبين ذلك:

الجدول (23.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
توفر الموارد المالية والمادية	بكالوريوس فأقل	64	3.46	0.78	-0.93	0.36
	دراسات عليا	62	3.57	0.63		
الموارد البشرية	بكالوريوس فأقل	64	3.18	0.98	-0.47	0.64
	دراسات عليا	62	3.25	0.78		
إجراءات العمل	بكالوريوس فأقل	64	3.54	0.78	-0.74	0.46
	دراسات عليا	62	3.64	0.66		
البناء التنظيمي	بكالوريوس فأقل	64	3.66	0.79	0.29	0.78
	دراسات عليا	62	3.62	0.63		
الثقافة التنظيمية	بكالوريوس فأقل	64	3.67	0.73	0.13	0.90
	دراسات عليا	62	3.66	0.64		
البرامج والمشاريع	بكالوريوس فأقل	64	3.66	0.73	0.30	0.76
	دراسات عليا	62	3.62	0.64		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	64	3.51	0.72	-0.34	0.74
	دراسات عليا	62	3.55	0.61		

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التنفيذ

الاستراتيجي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن ثم،

تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين مُتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (24.4).

جدول (24.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توفر الموارد المالية والمادية	عميد كلية	13	3.09	0.69
	مدير فرع	10	3.68	0.68
	مدير دائرة	13	3.59	0.43
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.47	0.74
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	3.99	0.54
الموارد البشرية	عميد كلية	13	2.80	0.68
	مدير فرع	10	3.33	0.78
	مدير دائرة	13	3.07	0.75
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.18	0.92
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	3.86	0.82
إجراءات العمل	عميد كلية	13	3.27	0.76
	مدير فرع	10	3.78	0.63
	مدير دائرة	13	3.56	0.51
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.56	0.77
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	3.99	0.50
البناء التنظيمي	عميد كلية	13	3.38	0.68
	مدير فرع	10	3.87	0.55
	مدير دائرة	13	3.53	0.57
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.63	0.75
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	3.91	0.70
الثقافة التنظيمية	عميد كلية	13	3.44	0.74
	مدير فرع	10	3.85	0.57
	مدير دائرة	13	3.69	0.48

0.71	3.64	77	رئيس قسم/رئيس شعبة	البرامج والمشاريع
0.69	3.87	13	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	
0.75	3.38	13	عميد كلية	
0.60	3.94	10	مدير فرع	
0.61	3.57	13	مدير دائرة	
0.69	3.62	77	رئيس قسم/رئيس شعبة	
0.68	3.82	13	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	الدرجة الكلية
0.67	3.21	13	عميد كلية	
0.60	3.73	10	مدير فرع	
0.50	3.50	13	مدير دائرة	
0.69	3.51	77	رئيس قسم/رئيس شعبة	
0.60	3.91	13	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	

يتضح من خلال الجدول (24.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول

(25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
توفر الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	5.75	4	1.44	3.04	0.02*
	داخل المجموعات	57.21	121	0.47		
	المجموع	62.96	125			
الموارد البشرية	بين المجموعات	8.06	4	2.02	2.72	0.03*
	داخل المجموعات	89.86	121	0.74		
	المجموع	97.92	125			
إجراءات العمل	بين المجموعات	3.85	4	0.96	1.89	0.12
	داخل المجموعات	61.59	121	0.51		
	المجموع	65.44	125			
البناء التنظيمي	بين المجموعات	2.52	4	0.63	1.26	0.29
	داخل المجموعات	60.65	121	0.50		
	المجموع	63.17	125			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.63	4	0.41	0.87	0.49
	داخل المجموعات	56.97	121	0.47		
	المجموع	58.60	125			
البرامج والمشاريع	بين المجموعات	2.23	4	0.56	1.21	0.31
	داخل المجموعات	55.82	121	0.46		
	المجموع	58.06	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.70	4	0.93	2.16	0.08
	داخل المجموعات	51.84	121	0.43		
	المجموع	55.54	125			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التنفيذ الاستراتيجي ومجالات (إجراءات العمل، والبناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والبرامج والمشاريع) جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة على الدرجة الكلية ومجالات (إجراءات العمل، والبناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والبرامج والمشاريع) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللكشف عن مصدر الفروق في المتوسطات الحسابية لمجالات (توفر الموارد المالية والمادية، والموارد البشرية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) كما هو مبين في الجدول (26.4).

جدول (26.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالات (توفر الموارد المالية والمادية، والموارد البشرية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	المستوى	عميد كلية	مدير فرع	مدير دائرة	رئيس قسم/رئيس شعبة
توفر الموارد المالية والمادية	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	*.89735	*0.31323	*0.40197	*.52101
الموارد البشرية	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	*1.05462	*0.52871	*.79099	*.67340

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (26.4): وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمجالات (توفر الموارد المالية والمادية، والموارد البشرية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين الفئة الوظيفية (مساعد أكاديمي/مساعد إداري) من جهة، وكل من الفئات الوظيفية (عميد كلية، مدير فرع، مدير دائرة، رئيس قسم/رئيس شعبة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح الفئة الوظيفية (مساعد أكاديمي/مساعد إداري).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (27.4).

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توفر الموارد المالية والمادية	أقل من 5 سنوات	10	3.30	0.48
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	14	3.60	0.67
	من 10- إلى أقل من 15 سنة	14	3.35	0.66
الموارد البشرية	15 سنة فأكثر	88	3.55	0.74
	أقل من 5 سنوات	10	3.14	0.89
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	14	3.36	0.93

0.81	3.40	14	من 10- إلى أقل من 15 سنة	
0.90	3.17	88	15 سنة فأكثر	
0.64	3.32	10	أقل من 5 سنوات	إجراءات العمل
0.62	3.63	14	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	
0.55	3.65	14	من 10- إلى أقل من 15 سنة	
0.77	3.61	88	15 سنة فأكثر	
0.71	3.23	10	أقل من 5 سنوات	البناء التنظيمي
0.64	3.56	14	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	
0.52	3.68	14	من 10- إلى أقل من 15 سنة	
0.74	3.69	88	15 سنة فأكثر	
0.68	3.33	10	أقل من 5 سنوات	الثقافة التنظيمية
0.63	3.75	14	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	
0.41	3.74	14	من 10- إلى أقل من 15 سنة	
0.73	3.68	88	15 سنة فأكثر	
0.60	3.40	10	أقل من 5 سنوات	البرامج والمشاريع
0.66	3.69	14	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	
0.46	3.60	14	من 10- إلى أقل من 15 سنة	
0.72	3.66	88	15 سنة فأكثر	
0.57	3.28	10	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.65	3.59	14	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	
0.51	3.55	14	من 10- إلى أقل من 15 سنة	
0.70	3.55	88	15 سنة فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (27.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمُتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول

(28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
توفر الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	1.06	3	0.35	0.69	0.56
	داخل المجموعات	61.90	122	0.51		
	المجموع	62.96	125			
الموارد البشرية	بين المجموعات	0.99	3	0.33	0.42	0.74
	داخل المجموعات	96.94	122	0.80		
	المجموع	97.92	125			
إجراءات العمل	بين المجموعات	0.86	3	0.29	0.54	0.66
	داخل المجموعات	64.58	122	0.53		
	المجموع	65.44	125			
البناء التنظيمي	بين المجموعات	2.06	3	0.69	1.37	0.26
	داخل المجموعات	61.11	122	0.50		
	المجموع	63.17	125			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.30	3	0.43	0.92	0.43
	داخل المجموعات	57.30	122	0.47		
	المجموع	58.60	125			
البرامج والمشاريع	بين المجموعات	0.68	3	0.23	0.48	0.70
	داخل المجموعات	57.38	122	0.47		
	المجموع	58.06	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.71	3	0.24	0.53	0.66
	داخل المجموعات	54.83	122	0.45		
	المجموع	55.54	125			

يتبين من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التنفيذ

الاستراتيجي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل

الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين

في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين مُتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين

الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر

الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (29.4).

جدول (29.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين

الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.75	3.50	87	إدارية	توفر الموارد المالية والمادية
0.46	3.51	10	مالية	
0.52	3.70	15	تكنولوجية IT	
0.77	3.37	14	خدمات	
0.94	3.18	87	إدارية	الموارد البشرية
0.59	3.13	10	مالية	
0.61	3.57	15	تكنولوجية IT	
0.92	3.11	14	خدمات	
0.73	3.59	87	إدارية	إجراءات العمل
0.74	3.52	10	مالية	
0.64	3.81	15	تكنولوجية IT	
0.76	3.44	14	خدمات	
0.71	3.64	87	إدارية	البناء التنظيمي
0.57	3.54	10	مالية	
0.61	3.91	15	تكنولوجية IT	
0.86	3.44	14	خدمات	
0.68	3.70	87	إدارية	الثقافة التنظيمية
0.45	3.45	10	مالية	
0.66	3.76	15	تكنولوجية IT	
0.86	3.51	14	خدمات	
0.71	3.67	87	إدارية	البرامج والمشاريع
0.48	3.38	10	مالية	
0.59	3.77	15	تكنولوجية IT	
0.73	3.49	14	خدمات	

0.69	3.53	87	إدارية	الدرجة الكلية
0.44	3.43	10	مالية	
0.56	3.75	15	تكنولوجية IT	
0.76	3.38	14	خدمات	

يتضح من خلال الجدول (29.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً

لمتغير الوحدة الإدارية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول

(30.4).

جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
توفر الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	0.83	3	0.28	0.54	0.66
	داخل المجموعات	62.13	122	0.51		
	المجموع	62.96	125			
الموارد البشرية	بين المجموعات	2.26	3	0.75	0.96	0.42
	داخل المجموعات	95.67	122	0.78		
	المجموع	97.92	125			
إجراءات العمل	بين المجموعات	1.10	3	0.37	0.70	0.56
	داخل المجموعات	64.34	122	0.53		
	المجموع	65.44	125			
البناء التنظيمي	بين المجموعات	1.79	3	0.60	1.18	0.32
	داخل المجموعات	61.39	122	0.50		
	المجموع	63.17	125			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.03	3	0.34	0.73	0.54
	داخل المجموعات	57.58	122	0.47		
	المجموع	58.60	125			
البرامج والمشاريع	بين المجموعات	1.35	3	0.45	0.97	0.41
	داخل المجموعات	56.71	122	0.47		
	المجموع	58.06	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.14	3	0.38	0.85	0.47
	داخل المجموعات	54.40	122	0.45		
	المجموع	55.54	125			

يتبين من الجدول (30.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التنفيذ الاستراتيجي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية)؟

وللإجابة عن السؤال الخامس فقد جرى تحويل للفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية).

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (31.4) تبين ذلك:

الجدول (31.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الكفاءة	ذكر	96	3.61	0.66	-1.87	0.09
	أنثى	30	3.86	0.48		
الفاعلية	ذكر	96	3.63	0.79	-1.43	0.15
	أنثى	30	3.85	0.55		
الاستجابة	ذكر	96	3.68	0.78	-1.79	0.08
	أنثى	30	3.95	0.40		
رضا المستفيدين	ذكر	96	3.89	0.77	0.12	0.91
	أنثى	30	3.87	0.55		
الدرجة الكلية	ذكر	96	3.69	0.67	-1.43	0.16
	أنثى	30	3.88	0.45		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (31.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي ومجالات جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، لذا تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (32.4).

جدول (32.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة	أقل من 30 سنة	12	3.67	0.47
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.67	0.63
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.70	0.69
	50 سنة فأكثر	41	3.61	0.58
الفاعلية	أقل من 30 سنة	12	3.58	0.52
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.53	0.68
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.79	0.84
	50 سنة فأكثر	41	3.59	0.66
الاستجابة	أقل من 30 سنة	12	3.93	0.45
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.57	0.57
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.77	0.84
	50 سنة فأكثر	41	3.72	0.61
رضا المستفيدين	أقل من 30 سنة	12	3.80	0.47
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.74	0.37
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.92	0.88
	50 سنة فأكثر	41	3.91	0.64
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	12	3.74	0.40
	من 30-أقل من 40 سنة	14	3.63	0.53
	40 إلى أقل من 50 سنة	59	3.79	0.74
	50 سنة فأكثر	41	3.70	0.56

يتضح من خلال الجدول (32.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول

(33.4).

جدول (33.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكفاءة	بين المجموعات	0.21	3	0.07	0.17	0.92
	داخل المجموعات	48.95	122	0.40		
	المجموع	49.16	125			
الفاعلية	بين المجموعات	1.52	3	0.51	0.92	0.44
	داخل المجموعات	67.36	122	0.55		
	المجموع	68.88	125			
الاستجابة	بين المجموعات	0.90	3	0.30	0.58	0.63
	داخل المجموعات	62.57	122	0.51		
	المجموع	63.47	125			
رضا المستفيدين	بين المجموعات	0.48	3	0.16	0.30	0.83
	داخل المجموعات	65.17	122	0.53		
	المجموع	65.65	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.36	3	0.12	0.30	0.83
	داخل المجموعات	49.28	122	0.40		
	المجموع	49.64	125			

يتبين من الجدول (33.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، لذا تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (34.4) تبين ذلك:

الجدول (34.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الكفاءة	بكالوريوس فأقل	64	3.69	0.69	0.47	0.64
	دراسات عليا	62	3.64	0.56		
الفاعلية	بكالوريوس فأقل	64	3.80	0.72	1.90	0.06
	دراسات عليا	62	3.55	0.75		
الاستجابة	بكالوريوس فأقل	64	3.77	0.77	0.36	0.72
	دراسات عليا	62	3.72	0.65		
رضا المستفيدين	بكالوريوس فأقل	64	3.90	0.83	0.25	0.80
	دراسات عليا	62	3.87	0.61		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	64	3.78	0.68	0.81	0.42
	دراسات عليا	62	3.69	0.58		

يتبين من الجدول (34.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الأداء

المؤسسي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل

الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين

الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين

الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر

الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (35.4).

جدول (35.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة	عميد كلية	13	3.34	0.57
	مدير فرع	10	3.84	0.62
	مدير دائرة	13	3.62	0.40
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.67	0.66
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	3.88	0.59
الفاعلية	عميد كلية	13	3.12	0.88
	مدير فرع	10	3.90	0.55
	مدير دائرة	13	3.51	0.61
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.74	0.72
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	3.85	0.79
الاستجابة	عميد كلية	13	3.37	0.80
	مدير فرع	10	3.94	0.53
	مدير دائرة	13	3.66	0.54
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.76	0.75
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	3.98	0.61
رضا المستفيدين	عميد كلية	13	3.66	0.70
	مدير فرع	10	4.00	0.57
	مدير دائرة	13	3.95	0.64
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.87	0.79
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	4.05	0.55
الدرجة الكلية	عميد كلية	13	3.37	0.67
	مدير فرع	10	3.91	0.52
	مدير دائرة	13	3.68	0.41
	رئيس قسم/رئيس شعبة	77	3.75	0.66
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	13	3.93	0.60

يتضح من خلال الجدول (35.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول

(36.4).

جدول (36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكفاءة	بين المجموعات	2.32	4	0.58	1.50	0.21
	داخل المجموعات	46.84	121	0.39		
	المجموع	49.16	125			
الفاعلية	بين المجموعات	5.57	4	1.39	2.66	0.04*
	داخل المجموعات	63.31	121	0.52		
	المجموع	68.88	125			
الاستجابة	بين المجموعات	3.07	4	0.77	1.54	0.20
	داخل المجموعات	60.41	121	0.50		
	المجموع	63.47	125			
رضا المستفيدين	بين المجموعات	1.21	4	0.30	0.57	0.69
	داخل المجموعات	64.44	121	0.53		
	المجموع	65.65	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.63	4	0.66	1.69	0.16
	داخل المجموعات	47.02	121	0.39		
	المجموع	49.64	125			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (36.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي ومجالات (الكفاءة، والاستجابة، ورضا المستفيدين) جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، لذا تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة على الدرجة الكلية ومجالات (الكفاءة، والاستجابة، ورضا المستفيدين) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللكشف عن مصدر الفروق في المتوسطات الحسابية لمجال (الفاعلية) تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) كما هو مبين في الجدول (37.4).

جدول (37.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال (الفاعلية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	المستوى	عميد كلية	مدير فرع	مدير دائرة	رئيس قسم/رئيس شعبة	مساعد أكاديمي/مساعد إداري
الفاعلية	عميد كلية		.77692*	0.38462	.61978*	-.72308*
	مدير فرع	.77692*		0.39231	0.15714	0.05385
	مدير دائرة	0.38462	0.39231		0.23516	-0.33846
	رئيس قسم/رئيس شعبة	.61978*	0.15714	0.23516		-0.1033
	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	.72308*	0.05385	0.05385	0.05385	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (37.4): وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمجال (الفاعلية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين الفئات الوظيفية (مدير فرع، رئيس قسم/رئيس شعبة، مساعد أكاديمي/مساعد إداري) من جهة، والفئة الوظيفية (عميد كلية) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح الفئات الوظيفية (مدير فرع، رئيس قسم/رئيس شعبة، مساعد أكاديمي/مساعد إداري).
الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

استُخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر

الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (38.4).

جدول (38.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة	أقل من 5 سنوات	10	3.51	0.32
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	14	3.77	0.61
	من 10- إلى أقل من 15 سنة	14	3.60	0.53
	15 سنة فأكثر	88	3.68	0.67
الفاعلية	أقل من 5 سنوات	10	3.42	0.69
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	14	3.59	0.64
	من 10- إلى أقل من 15 سنة	14	3.74	0.60
	15 سنة فأكثر	88	3.71	0.78
الاستجابة	أقل من 5 سنوات	10	3.56	0.72
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	14	3.77	0.68
	من 10- إلى أقل من 15 سنة	14	3.61	0.67
	15 سنة فأكثر	88	3.78	0.73
رضا المستفيدين	أقل من 5 سنوات	10	3.42	0.59
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	14	3.76	0.51
	من 10- إلى أقل من 15 سنة	14	3.76	0.72
	15 سنة فأكثر	88	3.98	0.75
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	10	3.48	0.43
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	14	3.72	0.55
	من 10- إلى أقل من 15 سنة	14	3.67	0.49
	15 سنة فأكثر	88	3.78	0.68

يتضح من خلال الجدول (38.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول

(39.4).

جدول (39.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكفاءة	بين المجموعات	0.44	3	0.15	0.37	0.78
	داخل المجموعات	48.72	122	0.40		
	المجموع	49.16	125			
الفاعلية	بين المجموعات	0.94	3	0.31	0.56	0.64
	داخل المجموعات	67.94	122	0.56		
	المجموع	68.88	125			
الاستجابة	بين المجموعات	0.72	3	0.24	0.47	0.71
	داخل المجموعات	62.75	122	0.51		
	المجموع	63.47	125			
رضا المستفيدين	بين المجموعات	3.44	3	1.15	2.25	0.09
	داخل المجموعات	62.22	122	0.51		
	المجموع	65.65	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.87	3	0.29	0.72	0.54
	داخل المجموعات	48.78	122	0.40		
	المجموع	49.64	125			

يتبين من الجدول (39.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، لذا تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

استُخرجت المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر

الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت النتائج كما هو مُوضح بالجدول (40.4).

جدول (40.4): المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين

الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة	إدارية	87	3.66	0.62
	مالية	10	3.53	0.53
	تكنولوجية IT	15	3.82	0.51
	خدمات	14	3.67	0.84
الفاعلية	إدارية	87	3.65	0.77
	مالية	10	3.50	0.58
	تكنولوجية IT	15	3.95	0.53
	خدمات	14	3.67	0.85
الاستجابة	إدارية	87	3.74	0.77
	مالية	10	3.60	0.63
	تكنولوجية IT	15	3.97	0.37
	خدمات	14	3.63	0.69
رضا المستفيدين	إدارية	87	3.91	0.72
	مالية	10	3.94	0.81
	تكنولوجية IT	15	4.11	0.62
	خدمات	14	3.50	0.73
الدرجة الكلية	إدارية	87	3.73	0.65
	مالية	10	3.63	0.55
	تكنولوجية IT	15	3.95	0.45
	خدمات	14	3.62	0.75

يتضح من خلال الجدول (40.4): وجود فروق ظاهرية بين المُتوسطات الحسابية، وذلك

تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول

(41.4).

جدول (41.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير الوحدة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكفاءة	بين المجموعات	0.53	3	0.18	0.45	0.72
	داخل المجموعات	48.63	122	0.40		
	المجموع	49.16	125			
الفاعلية	بين المجموعات	1.46	3	0.49	0.88	0.46
	داخل المجموعات	67.42	122	0.55		
	المجموع	68.88	125			
الاستجابة	بين المجموعات	1.16	3	0.39	0.76	0.52
	داخل المجموعات	62.31	122	0.51		
	المجموع	63.47	125			
رضا المستفيدين	بين المجموعات	2.88	3	0.96	1.86	0.14
	داخل المجموعات	62.77	122	0.52		
	المجموع	65.65	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.96	3	0.32	0.81	0.49
	داخل المجموعات	48.68	122	0.40		
	المجموع	49.64	125			

يتبين من الجدول (41.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، لذا تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

2.5 التوصيات.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمّن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما واقع التنفيذ الاستراتيجي بعناصره (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات

العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في جامعة القدس المفتوحة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التنفيذ الاستراتيجي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية ككل جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ووزن نسبي (70.7%)، أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس التنفيذ الاستراتيجي فقد تراوحت ما بين (3.21-3.67)، وجاء مجال "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.67)، ووزن نسبي (73.3%)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "الموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.21)، ووزن نسبي (64.3%)، ومستوى متوسط.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى أن موظفي جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية يعتقدون بأن الجامعة تعتمد تخطيطاً مالياً دقيقاً ومبنياً على استراتيجيات واضحة؛ إذ يجري توزيع الموارد المالية بشكل مدروس يلبي احتياجات الجامعة ويضمن الاستعادة المثلى منها. وهذا التخطيط يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

أما فيما يتعلق بحصول **الموارد البشرية** على مستوى متوسط، فإن موظفي جامعة القدس المفتوحة يعتقدون بأن الموارد البشرية في الجامعة لا تتلقى التدريب والتطوير اللازمين، ما يؤثر في قدراتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، وفي حال عدم تلبية احتياجات التدريب، يشعر الموظفون بأنهم غير مهئين للمتطلبات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تراجع الأداء.

أما فيما يتعلق **بإجراءات العمل** فيعتقد موظفو جامعة القدس المفتوحة أن إجراءات العمل في الجامعة واضحة ومعيارية، ما يسهل على الموظفين اتباعها دون تعقيد أو ارتباك. هذا الوضوح يساعد في تسهيل العمليات ويزيد من كفاءة التنفيذ الاستراتيجي، حيث يلتزم الجميع بإجراءات موحدة تدعم الأهداف المؤسسية.

أما **البناء التنظيمي** فيعتقد موظفو الجامعة أن وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات يساعد الموظفين على فهم مهامهم وتوقعاتهم بشكل دقيق، مما يسهم في تعزيز الكفاءة والتنسيق ويسهل عملية التنفيذ الاستراتيجي. هذا الوضوح يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وفعالية، كما أن الجامعة توفر قنوات تواصل مفتوحة وفعالة بين الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة، فإن ذلك يعزز التنسيق ويسهم في توحيد الجهود لتحقيق أهداف الجامعة. التواصل الجيد يسهل تبادل المعلومات ويعزز التعاون في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وفيما يتعلق في **الثقافة التنظيمية** في الجامعة فإن موظفي جامعة القدس المفتوحة يعتقدون أن الجامعة تعمل على تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتواصل المفتوح، كما أن الجامعة تتبنى قيماً واضحة تركز على الجودة، والنزاهة، والمساءلة ما يدفع العاملين للتمسك بهذه القيم ويشعرهم بالانتماء للمؤسسة ويعزز تحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بالجامعة وجود روح التعاون بين الأقسام والعاملين، التي تخلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الابتكار والإبداع.

أما فيما يتعلق بالبرامج والمشاريع فيعتقد موظفو الجامعة أن الجامعة تتبنى تخطيطاً استراتيجياً شاملاً يحدد بوضوح الأهداف والمشاريع والبرامج المطلوبة لتحقيق الرؤية المؤسسية، ويساعد هذا التخطيط الموظفين على فهم كيفية ارتباط جهودهم اليومية بالأهداف الاستراتيجية الكبيرة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسني (2022) والتي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً تقوم به وزارة التخطيط في استراتيجية التنمية المستدامة خطة مصر 2023 وذلك من خلال متابعتها وتنفيذها على جهات معينة، واتفقت مع نتائج دراسة الطراونة وآخرون (2021) والتي بينت أن البنوك التجارية الأردنية تهتم بدرجات مرتفعة ببعده الحماس المؤسسي وبعده التماسك وبعده الفرص كدافع للتغيير ما يعزز من ممارسات التنفيذ الاستراتيجي المتعلقة بالقدرات والالتزام والتنسيق ويحقق للبنوك التجارية الأردنية معدل نمو ومرتفع ويزيد من تنافسيتها. واتفقت مع نتائج دراسة فارس وآخرون (2023) التي أظهرت أن واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية بدرجة متوسطة. واختلفت مع نتائج دراسة كومبيت (Kombate, 2023)، والتي أظهرت أن المنظمات التي تعمل في الدول النامية تتميز بالبيروقراطية التقليدية ونقصها تنفيذ برنامج الإصلاح الإداري الذي يختار أسلوب التنفيذ المنطقي والذي يؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء.

2.1.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الأداء المؤسسي بعناصره (الكفاءة، الفاعلية، سرعة الاستجابة، رضا المستفيدين) في جامعة القدس المفتوحة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية ككل بلغ (3.74) وبوزن نسبي (74.8%)، ومستوى مُرتفع، أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية فقد تراوحت ما بين (3.67-3.89)، وجاء مجال "رضا المستفيدين" في المرتبة الأولى، بمتوسط

حسابي قدره (3.89)، ووزن نسبي (77.7%)، ومستوى مُرتفع، وجاء مجال "الكفاءة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.67)، ووزن نسبي (73.3%)، ومستوى مُرتفع.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى أن موظفي جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية يعتقدون بأن جامعة القدس المفتوحة قد أنشأت بيئة عمل تشجع على الكفاءة وتحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء لديهم، وذلك من خلال توفير بيئة مناسبة، تشجع على التعاون والتواصل بين الموظفين، مما يسهم في تبادل الخبرات وزيادة الكفاءة العامة للمؤسسة، حيث يساعد العمل الجماعي على حل المشاكل بشكل أسرع ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة، كما أن لدى الجامعة رؤية وأهداف واضحة، مما يسهم في تحديد مسار العمل بفعالية ويعزز تركيز العاملين نحو تحقيق الكفاءة العالية بما يتماشى مع الأهداف المؤسسية.

أما فيما يتعلق بالفاعلية فيعتقد موظفو جامعة القدس المفتوحة أن الجامعة تشجع قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين والذي يضمن تدفق المعلومات الضرورية، ويساعد الموظفين على فهم السياسات والخطط والاستراتيجيات، مما يعزز من فاعليتهم في تنفيذ الأعمال.

وبالنسبة لسرعة الاستجابة يعتقد موظفو جامعة القدس المفتوحة أن لدى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يساعد في تسهيل اتخاذ القرارات السريعة وتوزيع المهام بفعالية، مما يتيح استجابة أسرع لاحتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي.

كما يعتقد الموظفين أن الجامعة تهتم بتقديم خدمات تعليمية وإدارية تلبي توقعات المستفيدين وتراعي المعايير الأكاديمية، ما يعزز من رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع، وتعتمد الجامعة سياسات تركز على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من الطلاب والمجتمع المحلي، ما يسهم في تحقيق رضاهم؛ إذ يجري تصميم الخدمات لتتناسب مع تطلعات المستفيدين وتلبي توقعاتهم.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة يوسف (2021) التي أظهرت أن اهتمام المؤسسة في مجال الدراسة بتحسين الخدمات المقدمة للطلاب والإدارة والخدمات والتي تطور البحث العلمي في رفع مستوى الأداء المؤسسي في الجامعة، اختلفت مع دراسة البحيري (2024) التي بينت أن مستوى الأداء المؤسسي بمستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعا جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسة الشريف (2022) والتي بينت أن جودة الأداء المؤسسي جاء بدرجة محايدة من الموافقة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث من مديري الجامعة.

3.1.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشته:

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الاستراتيجي بمجالاته (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة؟

ولتفسير السؤال الثالث ومناقشته كان لا بد من مناقشة الفرضية المنبثقة عنه الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتنفيذ الاستراتيجي بمجالاته (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمجالات التنفيذ الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، ويلاحظ أن مجالات: (الثقافة التنظيمية، وإجراءات العمل، والبناء التنظيمي) قد فسرت معاً (73.3%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، أما فيما يتعلق بمجالات (توفر الموارد المالية والمادية، والموارد البشرية، والبرامج والمشاريع) فقد جرى استبعادها من النموذج

لا تسهم بشكل دال إحصائياً، حيث بينت النتائج أن هذه المجالات تحدث تغير طردي موجب في الأداء المؤسسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن موظفي جامعة القدس المفتوحة يعتقدون أن هذه المجالات تعتبر أساساً في تشكيل بيئة عمل مستقرة وفعّالة تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء المؤسسي. فالثقافة التنظيمية تحدد القيم والمعايير التي يلتزم بها الموظفون، وتشكل العمود الفقري لأي مؤسسة؛ إذ تعزز من الولاء والالتزام وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إذا كانت الثقافة التنظيمية داعمة وملهمة، فإنها ترفع مستوى الرضا الوظيفي وتزيد من الإنتاجية، ما يفسر أثرها الكبير في الأداء المؤسسي في الجامعة. كما أن إجراءات العمل تضمن الوضوح والنظام، وتسهم في ضمان جودة الأداء من خلال توحيد العمليات وتقليل التباين والأخطاء. عندما تكون إجراءات العمل واضحة وفعّالة، فإنها تسهم في تحسين الكفاءة وتدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي بشكل كبير، بينما البناء التنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات، ما يجعل الموظفين قادرين على تحقيق الأهداف بفاعلية، ويساعد في توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين والإدارات بوضوح، ما يحد من تضارب الأدوار ويعزز من التنسيق والتناغم في العمل، وهو ما يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي. وأن تأثير هذه المجالات في الأداء المؤسسي قوي ومستقر، ما يجعلها تفسر نسبة كبيرة من التباين.

واتفقت مع نتائج دراسة فارس وآخرون (2024)، التي بينت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، كما اتفقت مع نتائج دراسة حسني (2021) التي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً تقوم به وزارة التخطيط في استراتيجية التنمية المستدامة خطة مصر 2023 وذلك من خلال متابعتها وتنفيذها وتوثر في كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر، واتفقت مع نتائج دراسة الطراونة وآخرين (2021)، التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية بأبعادها (الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجي، وهو مؤشر على أن البنوك التجارية الأردنية تهتم بدرجات مرتفعة ببعْد الحماس المؤسسي وبعْد التماسك وبعْد الفرص كدافع للتغيير ما يعزز من ممارسات التنفيذ الاستراتيجي المتعلقة بالقدرات والالتزام والتنسيق ويحقق للبنوك التجارية الأردنية معدل نمو مرتفع ويزيد من تنافسيتها.

4.1.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشته:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول واقع التنفيذ الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع لا بد من فحص الفرضية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية).

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والوحدة الإدارية).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة القدس المفتوحة يعتقدون أن لدى جامعة القدس المفتوحة سياسات وإجراءات موحدة تطبق على جميع الموظفين الإداريين بصرف النظر عن المتغيرات

الشخصية مثل الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، والوحدة الإدارية. وهذه السياسات الموحدة تعزز من انسجام التنفيذ الاستراتيجي، ما يجعل جميع الموظفين يتفاعلون معها بشكل مشابه. كما يعتقد الموظفون أن الجامعة طورت ثقافة تنظيمية تجمع الموظفين حول رؤية وأهداف استراتيجية موحدة. وهذه الثقافة تُقلل من تأثير المتغيرات الشخصية في فهم الموظفين للإستراتيجية وطريقة تنفيذها، ما يؤدي إلى إتفاق أكبر حول واقع التنفيذ الاستراتيجي، ومن الممكن أن يواجه الموظفون الإداريون تحديات وفرصًا متشابهة بغض النظر عن متغيرات العمر أو المؤهل العلمي أو الجنس وسنوات الخدمة، والوحدة الإدارية. والتشابه في البيئة العملية والمهام التي يؤدونها يجعلهم يتفقون على تقييم واقع التنفيذ الاستراتيجي بطريقة متقاربة.

أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة على مجالي توفر الموارد المالية والمادية وكذلك المواد البشرية وذلك لصالح كل من المساعد الأكاديمي/والمساعد الإداري. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة القدس المفتوحة يعتقدون أن المساعد الأكاديمي والمساعد الإداري غالبًا ما يكونون على اتصال مباشر مع الإدارة العليا ويشاركون في الاجتماعات والمداومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتوفر الموارد المالية والمادية، وكذلك الموارد البشرية. وهذا القرب يجعلهم أكثر وعيًا بمستويات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي ويمنحهم فهمًا أعمق لتحديات وفرص هذه المجالات، ونظرًا لوجودهم في مواقع إشرافية، فقد يكون لدى المساعدين الأكاديميين والإداريين مسؤوليات تتعلق بتوزيع توفر الموارد المالية والمادية وإدارة شؤون الموظفين، ما يمنحهم فهمًا أوسع حول كيفية استثمار الموارد البشرية والمالية لدعم أهداف الجامعة. وبالتالي، فهم يمتلكون وجهة نظر أعمق حول كفاءة التنفيذ الاستراتيجي في هذين المجالين، وقد يُطلب منهم تقديم مقترحات

أو توصيات بشأن تحسين إجراءات الموارد البشرية أو توفر الموارد المالية والمادية. وهذا الدور يجعلهم أكثر دراية بفاعلية السياسات والإجراءات المتبعة، ويزيد من حسهم النقدي تجاه التنفيذ الاستراتيجي، ما يميز تقييمهم عن غيرهم من الموظفين، كما أن طبيعة دور المساعدين تجعلهم على تواصل مستمر مع الأقسام المختلفة، ما يتيح لهم ملاحظة كيفية تأثير الموارد البشرية والمالية في التنفيذ الاستراتيجي في مختلف الأقسام. هذا التواصل يعطيهم منظوراً شمولياً يمكنهم من تقييم تنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد بشكل أدق.

واتفقت مع نتائج دراسة كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2022) التي بينت عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التنفيذ الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق تبعاً لمتغير الكادر التعليمي، كما اتفقت مع دراسة حسني (2022) التي بينت وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة تبعاً لمتغيرات: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر)، في حين بينت وجود فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية)؟

وللإجابة عن السؤال الخامس لا بد من فحص الفرضية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة

نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية).

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والوحدة الإدارية).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة القدس المفتوحة يعتقدون أن توحيد البيئة التنظيمية والسياسات في الجامعة، تعمل على خلق مستوى متساوٍ من الخبرات والتوجهات تجاه العمل المؤسسي، وقد يكون السبب في ذلك هو تطبيق الجامعة لأنظمة تدريب وتطوير موحدة، ما يسهم في توحيد مستوى الأداء ويقلل من التأثير المحتمل للمتغيرات الشخصية. إضافةً إلى ذلك، يمكن أن تكون بيئة العمل الجامعية منظمة بحيث تدعم تحقيق كفاءة وفاعلية عالية، إلى جانب تلبية احتياجات المستفيدين بشكل سريع ومنظم، بصرف النظر عن الخصائص الفردية للموظفين بغض النظر عن الخصائص الفردية للموظفين، وكذلك تطبق الجامعة استراتيجيات تنظيمية شاملة لجميع الموظفين، ما يسهم في تقليل الفروقات الفردية التي قد تنتج عن هذه المتغيرات.

أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التنفيذ الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة على مجال الفاعلية بين الفئات الوظيفية (مدير فرع، رئيس قسم/رئيس شعبة، مساعد أكاديمي/مساعد إداري) من جهة، والفئة الوظيفية (عميد كلية) من جهة أخرى. وجاءت الفروق لصالح الفئات الوظيفية (مدير فرع، رئيس قسم/رئيس شعبة، مساعد أكاديمي/مساعد إداري). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة

القدس المفتوحة يعتقدون أن الفئات الوظيفية المختلفة مثل (مدير فرع، رئيس قسم/رئيس شعبة، ومساعد أكاديمي/مساعد إداري) يرون أن لديهم دوراً أكبر وأقرب في تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية مقارنةً بعميد الكلية؛ إذ تُتاح لهم فرصة التأثير المباشر في عمليات التنفيذ اليومية واتخاذ القرارات التنفيذية التي تدعم تحقيق الفاعلية في الأداء. وقد يعود ذلك إلى مسؤولياتهم الوظيفية التي تتطلب تفاعلاً مباشراً ومتكرراً مع العمليات التشغيلية، مما يُعزز من إدراكهم لتأثير تنفيذ الاستراتيجيات على الفاعلية ويجعلهم أكثر انخراطاً في متابعة الأداء المؤسسي وتطويره.

اتفقت مع دراسة حسني (2022) والتي بينت وجود فروق في المتوسطات الحسابية للأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر)، في حين بينت وجود فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما اتفقت نتائج دراسة الشريف (2022) والتي بينت وجود فروق في المتوسطات الحسابية للأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات: (الجنس والعمر والمؤهل العلمي).

2.5 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، قامت الباحثة بوضع العديد من التوصيات التي تسهم في تحسين مستوى التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، وجاءت التوصيات على النحو الآتي:

1. ضرورة توفير الموارد المالية والموازنات بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة، وذلك من خلال قيام مجلس الأمناء بما يترتب عليه من جلب الدعم المالي للجامعة من المصادر الداخلية والخارجية إضافة لفتح الجامعة تخصصات جديد في مراحل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه بما يسهم برفد ميزانية الجامعة بمصادر إضافية تسهم بسد العجز في ميزانيتها.
2. قيام إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للجامعة لاستثمار الفرص المتوفرة بشكل دوري ومستمر تلك التي قد تسهم بخلق تمويل يساعدها بالتخفيف من الأزمة المالية التي تمر بها.
3. قيام الجامعة باستقطاب الكوادر البشرية المبدعة، التي تساعد بتحقيق وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
4. تدريب الكادر البشري في الجامعة وفق الاحتياجات التدريبية بما يسهم في تحقيق التنفيذ الناجح للاستراتيجية فيها.
5. اعتماد الجامعة لبرامج تدريبية عالمية كفؤة للارتقاء بمستويات الأداء في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية فيها.
6. قيام الجامعة قبل تعيين أي كادر بشري جديد بحصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة بما يتواءم مع تنفيذ متطلباتها الاستراتيجية.
7. استخدام الجامعة الأساليب العلمية والمعايير المتطورة في تقييم أداء الكادر البشري لديها بما يعمل على توجيه هذه الموارد لتنفيذ متطلبات الخطة الاستراتيجية بإتقان.

8. توفير الجامعة للحوافز المادية للكادر البشري لديها لتشجيعه على تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة وفاعلية.

9. توفير الجامعة الحوافز المعنوية للكادر البشري لديها لتشجيعه على تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة وفاعلية.

10. استخدام الجامعة لقواعد البيانات المتطورة والخاصة بالكادر البشري ليسهل نقلهم إلى المواقع المناسبة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية فيها.

المصادر والمراجع العربية والأجنبية

أولاً: المصادر والمراجع العربية

1. أبو كرم، أيمن محمد. (2013). علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. البحيري، هلال قايد. (2024). أثر تطبيق الشفافية في إجراءات العمل على الأداء المؤسسي: دراسة حالة- مستشفى السبعين للأمومة والطفولة بالعاصمة صنعاء، مجلة جامعة البيضاء، 5 (5): 115-145.
3. بركات، خالد. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(2): 241-266.
4. بلحاج، إبراهيم. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية-كلية الاقتصاد- جامعة سرت (ليبيا)، 27 (2): 1-31.
5. بن عاتق، عمر وبلبشير، وفاء (2019)، دور التخطيط الإستراتيجي في أحسن أداء المؤسسة الاقتصادية باستعمال نظرية المجموعات المبهمة، مجلة دفاتر جامعة أبو بكر بلقايد مخبر البحث إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، الجزائر، 15 (2): 177-187.
6. بن عبد الرحمن، زكي بن عبد الله. (2015). تطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعه نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
7. بو النصر، مدحت. (2011). الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

8. بو زيد، رضوان. (2020)، **أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.
9. جامعة القدس المفتوحة. (2023). **دائرة التخطيط والجودة**، متوفر على رابط <https://www.qou.edu/ar/quDept/index.jsp> تاريخ التصفح 24.12.2023.
10. جامعة القدس المفتوحة. (2025). **تاريخ الجامعة وأهدافها**. متوفر على رابط <https://www.qou.edu/ar/aboutQOU/historyandGoals.jsp> تاريخ التصفح 2.2.2025.
11. حاتملة، حابس محمد ودراوشة، نجوى عبد الحميد. (2019). **الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين**، **مجلة العلوم التربوية**، 46 (2): 269-281.
12. الحداد، جعفر يوسف عبد الله. (2016). **الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت**، جامعة بنها، **مجلة كلية التربية**، 27 (107): 289-302.
13. حسن، محمد حربي. (2011). **إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. حسني، سالي. (2022). **أثر تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر**. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، 13(2): 212-239.
15. حفاظ، رانية. (2019). **أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية** دراسة ميدانية بمؤسسة تيرصام (Tirsam)، **المجلة الجزائرية للأمن الإنساني**، 5 (1): 633-654.
16. الخولي، محمد. (2019). **الارشاد الزراعي في محافظة الشرقية لوضع رؤية من خلال التحليل البيئي بأسلوب وإستراتيجية جديدة لتطويره**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزقازيق، مصر.

17. داود، فضيلة. (2020). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيق، بغداد: الضاد للنشر والتوزيع.
18. الزبيدي، حمزة والسهيل، سارة. (2018). التنفيذ ضمن التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة المصرفية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13 (42): 102-124.
19. الزعبي، ماجد راضي. (2004). التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
20. الزعنون، محمد منصور ومزهر، رمزي عطية. (2019). ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 4 (12): 80-96.
21. سليم، أسماء سادات. (2019). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، 20 (2): 213-229.
22. السيد، أسماء ومحمود، سامية السيد ومتولي، شريف سعيد. (2023). أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر، مجلة البحوث التجارية-كلية التجارة جامعة الزقازيق، مجلة البحوث التجارية بجامعة الزقازيق، 45 (3): 322-352.
23. سيد، عاطف علي والشيخ، ذيب خالد. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27 (2): 117-142.

24. الشريف، إيهاب وشعبان، سعيد (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي _ دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة المنصورة (مصر)، 13 (2): 170-131.
25. الشلاش، عبد الرحمن. (2020). واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي SWAT وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 36 (11): 1-30.
26. صويص، محمد إبراهيم والقبح، إيهاب. (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، 41 (4): 87-106.
27. الطراونة، نضال، المجالي، محمد، والحواجرة، كامل. (2021). الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية إدارة الأعمال جامعة مؤتة (الأردن)، 6 (1): 181-2015.
28. عبد الهادي، محمد جمال. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 51 (1): 83-142.
29. عساف، محمود عبد المجيد والهور، نداء كمال. (2020). واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ سيكما، مجلة الدراسات المستدامة، رابطة التربويين العرب، جمهورية مصر العربية، (14): 32-59.
30. علي، الطاهر. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 6 (1): 31-47.

31. عيد، هنية جاد عبد الغالي. (2022). تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية ببنها، 3 (132): 658-740.
32. عيشاوي، وهيبة. (2021). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البليدة، الجزائر.
33. الغنائي، مصباح. (2022)، دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الأصالة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-جامعة بني وليد، الجمعية الليبية لعلوم التربية، (2): 236-266.
34. فارس، محمد جودت وطلعه، سليمان وأبو نمر، ريم. (2023). تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بوجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الباحث الاقتصادي، 11 (1): 28-45.
35. فرح، فدوى. (2019). "مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 16 (2): 72-111.
36. كامل، راضي عدلي. (2018). تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، جمهورية مصر العربية، 53 (53): 19-132.
37. الكبيسي، صلاح الدين ومهدي، أسامة محمود. (2019). تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي (دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري)، المجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، 25 (11): 1-23.

38. محمد، عثمان. (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع المصرفي، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
39. مسعود، نور الهدى وبركات، خولة. (2018). دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، الجزائر.
40. المصري، هاني وأبو بكر، سحر. (2018). أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، كلية إدارة الأعمال، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 1 (20): 151-168.
41. المقوشي، محمد. (2023). التنفيذ الاستراتيجي، السعودية: دار تشكيل للنشر والتوزيع.
42. ملحم، عبد الرحمن محمد. (2012). البحث العلمي: أسسه، مناهجه، وطرقه الإحصائية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
43. منصور، محمد (2020)، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء المنظمات - دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.
44. ناصر الدين، يعقوب. (2022). الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
45. النقيب، منى يسري. (2022). واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، مصر، 8 (39): 1563-1645.

46. ويكيبيديا. (2023). قائمة الجامعات والكليات الفلسطينية، متوفر على رابط

[/https://ar.wikipedia.org/wiki](https://ar.wikipedia.org/wiki) تاريخ التصفح 19.12.2023.

47. يوسف، ياسمين. (2021). إدارة المعرفة وآثارها على الأداء المؤسسي "مقاربة سوسيو

تنظيمية". مجلة كلية الآداب جامعة القاهرة، 81 (7): 553-613.

12. Johansson, E., & Svensson, J. (2017). **Implementing strategy? Don't forget the middle managers Strategy implementation from a middle management perspective.** Luleå tekniska university, Norrbotten County, Sweden.
13. Kombate, B. (2021). The Implication of the Strategic Implementation Style and Middle Management Effort in Public Organization Strategic Management Implementation and Its Organizational Performance, **Journal of Public Administration and Governance**, 44 (1), ISSN 2161-7104.
14. Morris, J. (2023). **Strategic Management.** Oregon State University, U.S.A.
15. Mpho, L. (2023). Competitive intelligence and strategy implementation: critical examination of present literature review. **South African Journal of Information Management**, 25 (1): 1-12.
16. Murigu, J. W. (2014). **The determinants of financial performance in general insurance companies in Kenya**, (un published doctoral dissertation), university of Nairobi, Kenya.
17. Saad, M. (2021). Development of performance institutional the study of secretariat on the Northern Borders Region. **International Review**, (1-2): 35-45.
18. Samsir, S. (2018), "The effect of leadership orientation on innovation and its relationship with competitive advantages of small and medium enterprises in Indonesia". **International Journal of Law and Management**, 60 (2): 530-542.
19. Talebi B., Behnam, M, P., Zemestani G., Aliyi H., & Ashrafgholghasem G. (2012). Evaluating the performance of East Azerbaijan Province Head Bureau of Cooperative on the basis of the excellence model EFQM in 2011. **Research Scientific Applied and Basic of Journal**, (2): 6152-6161
20. Tekle, K. (2023). Factor affecting strategic Implementation in case of Commercial Bank of Ethiopia. **international Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, 7 (7): 55-69.
21. Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., & Bamford, C. (2020). **Strategic management and business policy-globalization, innovation and sustainability**, Pearson.
22. Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, (150): 785-793.

الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أداة الدراسة بعد التحكيم

ث. كتاب تسهيل المهمة

ج. جامعة القدس المفتوحة

الملحق (أ)

أداة الدراسة قبل التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

تحكيم استبانة

حضرة الاستاذ الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة

الاستراتيجية بعنوان: "التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي في جامعة القدس

المفتوحة". ولما تتعمون به من علم ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم

وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقاييس الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت

لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية وانتمائها، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه

مناسباً، من أجل إخراجها بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

مع بالغ شكري وتقديري

الباحثة: فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

إشراف: د شبلي سويطي

البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر	<input type="checkbox"/>	20 - أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 - أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس فأقل	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	عميد كلية	<input type="checkbox"/>	مدير فرع	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مدير دائرة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مساعد الرئيس	<input type="checkbox"/>	نواب الرئيس	<input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 - أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
الوحدة الإدارية	<input type="checkbox"/>	إدارية	<input type="checkbox"/>	مالية	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	تكنولوجية IT	<input type="checkbox"/>	خدمات	<input type="checkbox"/>

أولاً- التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي: "هو المرتكز الرئيس والجوهري والذي يتم بموجبه ترجمة الفكر الاستراتيجي إلى واقع فعلي ملموس من خلال تهيئة الموارد وبناء هيكل تنظيمي مناسب وبناء خطط تشغيلية لتحقيق الأهداف المستقبلية" (الغناي، 2022: 238).

ويتوقع أن يتكون المقياس في صورته الأولية من (38) فقرة، موزعة على (6) مجالات/ أبعاد، وهي: (توفر الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، إجراءات العمل، البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البرامج والمشاريع) تُصحح كالاتي: موافق بشدة وتأخذ (5) درجات، موافق (4) درجة، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجة، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

الرقم	اتجاه الفقرة	الفقرة	ملاءمة الفقرة		صياغة الفقرة		انتماء الفقرة		التعديل المقترح إن وجد
			ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: توفر الموارد المالية والمادية									
1.		تحرص إدارة الجامعة على تعديل خطط الموارد المالية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في البيئة الداخلية.							

							تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص.		2.
							تحرص إدارة الجامعة على إدامة التناغم بين التوجهات العامة للجامعة وتوجهات إدارة الموارد المالية.		3.
							تعتبر رسالة الجامعة الأساس الذي تنطلق منه رسالة الموارد المالية.		4.
							تحرص إدارة الجامعة على استغلال الموارد المالية التي تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.		5.
							تقوم إدارة الجامعة بتطوير استراتيجيتها بحيث تعزز من أهمية دور مواردها المالية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجيات.		6.
المجال الثاني: الموارد البشرية									
							تقوم الجامعة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات التوجه المستقبلي لها.		7.
							تقوم الجامعة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة وخارجها لمقارنتها مع متطلباتها الاستراتيجية.		8.
							تستخدم الجامعة أساليب علمية في تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية.		9.

							تقوم الجامعة بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات.		10.
							تسعى الجامعة الى توفير قواعد بيانات تتضمن معلومات متعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات.		11.
							تستخدم الجامعة قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية في عمليات التخطيط بمستوياتها المختلفة.		12.
المجال الثالث: إجراءات العمل									
							توفر الجامعة معلومات كافية للموظفين لإنجاز أعمالهم.		13.
							تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل إجراءات العمل.		14.
							توفر الجامعة تجهيزات مكتبية تمكن الموظفين من القيام بالمهام التي تلقى على عاتقهم.		15.
							تقوم الجامعة بمراجعة دورية لإجراءات العمل.		16.
							تواكب إجراءات العمل المستخدمة في الجامعة التطورات في الهيكل التنظيمي.		17.
							تطلع الجامعة الموظفين على التعليمات التي تنظم إجراءات العمل.		18.

المجال الرابع: البناء التنظيمي									
							تتسم الأهداف الاستراتيجية في الجامعة بالوضوح.		19.
							تجري مراجعة أهداف الجامعة الاستراتيجية بصورة دورية.		20.
							تحرص الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.		21.
							يلبي الهيكل التنظيمي في الجامعة احتياجات العمل.		22.
							تمتلك الجامعة الكفاءات الفنية لإدارة نظام المعلومات.		23.
							تمتلك الجامعة وصف وظيفي واضح للموظفين.		24.
							يتوفر لدى الجامعة موارد مالية كافية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.		25.
المجال الخامس: الثقافة التنظيمية									
							يعد التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهماً في الثقافة التنظيمية الجامعة.		26.
							تركز الجامعة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.		27.
							تركز الجامعة على التزام الموظفين بتنفيذ المهام بكل دقة.		28.
							تدعم الثقافة التنظيمية في الجامعة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.		29.
							توفر الثقافة التنظيمية في الجامعة جواً من الشفافية.		30.

							تحرص الجامعة على العدالة في توزيع المهام على الموظفين.		31
المجال السادس: البرامج والمشاريع									
							تصمم البرامج والمشاريع التدريبية للعاملين وفق الاحتياجات التدريبية للموظفين في الجامعة.		32
							تحرص الجامعة على أن تكون أهداف البرامج والمشاريع التدريبية واضحة.		33
							تركز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم عملية يستفاد منها في مواقف مختلفة في العمل.		34
							تضع الجامعة أهدافاً للبرامج التدريبية تكون قابلة للتطبيق.		35
							توفر الجامعة المستلزمات الضرورية لتصميم البرامج.		36
							تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج.		37

ثانياً- الأداء المؤسسي

أنه "مستوى من النجاح تحققه المنظمات بغية الوصول لتحقيق أهدافها من خلال الاستثمار بصورة مثلى بالموارد المتاحة، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها، وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات على المدخلات، والتي تتمثل في بعض الجوانب منها التزام الإدارة ودعمها، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، وجودة العلاقات والأنظمة، وجودة الحياة الوظيفية، والتقييم والمتابعة" (عساف والهور، 2020: 11).

الرقم	اتجاه الفقرة	ملاءمة الفقرة		صياغة الفقرة		انتماء الفقرة		التعديل المقترح إن وجد
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: الكفاءة								
1								هناك تكافؤ بين خصائص الوظائف

							ومؤهلات الموظفين في الإدارات كافة.		
							يمتلك الموظفون القدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم أثناء العمل.	2	
							تستثمر الجامعة كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها.	3	
							تعتمد الجامعة التكنولوجيا الحديثة في عملها بما يسهم في فعالية الأداء.	4	
							تعتمد الجامعة برامج تدريبية كفؤة للارتقاء بمستويات الأداء.	5	
							تعمل الجامعة على تحسين إما عملياتها أو إجراءاتها لضمان تحقيق الأهداف.	6	
							تحقق الجامعة أهدافها الإستراتيجية كما هو مخطط لها.	7	
المجال الثاني: الفاعلية									
							يمتلك الموظفون القدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم أثناء العمل.	12	
							تستثمر الجامعة كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها.	13	

						تعتمد الجامعة التكنولوجيا الحديثة في عملها كي تسهم في فعالية الأداء.	14		
						تعتمد الجامعة برامج تدريبية كفؤة للارتقاء بمستويات الأداء.	15		
						تعمل الجامعة على تحسين عملياتها لضمان تحقيق الأهداف.	16		
						تنفذ الجامعة أنشطتها بتكلفة مناسبة كما هو مخطط لها.	18		
المجال الثالث: سرعة الاستجابة									
						يتمتع الموظفون في الجامعة بمستوى عالي من الرضا الوظيفي.	20		
						لدى الموظفين رضا عن نظام الحوافز المعتمد في الجامعة.	21		
						يمتلك الموظفون في الجامعة قدرات تمكنهم من إنجاز المهام المناطة بهم.	22		
						تحرص الجامعة على تحقيق العدالة بين الموظفين كافة.	23		
						تعالج الجامعة بسرعة المشاكل التي قد تحدث بين الموظفين.	24		
						يشعر الموظفون في الجامعة بالأمان الوظيفي.	25		
						يسود روح العمل الجماعي بين الموظفين في الجامعة.	26		

المجال الرابع: رضا المستفيدين									
							تصرف الجامعة المستحقات المالية للمستفيدين في وقتها المحدد.	27	
							تمنح القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة الثقة في نفوس المستفيدين.	28	
							تتوافر في الجامعة أجهزة خاصة لحماية بيانات ومعلومات المستفيدين.	29	
							تخلق الجامعة علاقة وطيدة مع المستفيدين أساسها الثقة المتبادلة.	30	
							يتقبل الموظفون التغذية الراجعة من المستفيدين مهما كانت طبيعتها.	31	
							تعالج الجامعة كافة القضايا المتعلقة بالمستفيدين لتحقيق أقصى درجات الرضا لديهم.	32	
							تهدف الجامعة الى زيادة مساحة المنتفعين من الخدمات المقدمة.	33	

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي،،

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين	د. يوسف أبو فارة	.1
جامعة ابن رشد - المغرب	د. الحسين الرامي	.2
الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين	د. شريف ابو كرش	.3
جامعة البيان - العراق	د. إياد التميمي	.4
جامعة القدس - فلسطين	د. أحمد حرز الله	.5
جامعة الجزائر - الجزائر	د. الويز أبو شعير	.6
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين	د. عودة مشاركة	.7
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين	د. عبد القادر الدراويش	.8
جامعة الاستقلال - فلسطين	د. عايد الحموز	.9
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين	د. مروان أبو هلال	.10

ملحق أداة الدراسة (الإستبانة)



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

الموظف المحترم/الموظفة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة هدفها التعرف إلى " التنفيذ الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة، لذا أعدت الباحثة هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث، نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات ستعالج بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: فاتنة "محمد فتحي" حسن ماضي

إشراف: د شبلي سويطي

البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 - أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس فأقل	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	عميد كلية	<input type="checkbox"/>	مدير فرع	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مدير دائرة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مساعد أكاديمي/مساعد إداري	<input type="checkbox"/>	نواب الرئيس	<input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 - أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
الوحدة الإدارية	<input type="checkbox"/>	إدارية	<input type="checkbox"/>	مالية	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Tتكنولوجيا	<input type="checkbox"/>	خدمات	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني:

أولاً- التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي: "هو المرتكز الرئيس والجوهري والذي يتم بموجبه ترجمة الفكر الاستراتيجي إلى واقع فعلي ملموس من خلال تهيئة الموارد وبناء هيكل تنظيمي مناسب وبناء خطط تشغيلية لتحقيق الأهداف المستقبلية" (الغناي، 2022: 238).

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق بشدة
المجال الأول: توفر الموارد المالية والمادية					
1.	تتوفر الموارد المالية والموازنات بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة.				
2.	تتوفر الموارد المادية بشكل يضمن تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة للجامعة.				
3.	لدى إدارة الجامعة طاقم لديه الخبرة والكفاءة في إدارة الموارد المختلفة (المادية والمالية) لتنفيذ استراتيجيتها.				
4.	تحرص إدارة الجامعة على تعديل خطط الموارد المالية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في البيئة الداخلية.				

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق
		موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	
5.	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص.				
6.	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق التوافق بين التوجهات العامة للجامعة وتوجهات إدارة الموارد المالية.				
7.	تعتبر رسالة الجامعة الأساس الذي تنطلق منه رسالة الموارد المالية.				
8.	تحرص إدارة الجامعة على استثمار الموارد المالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.				
9.	تقوم إدارة الجامعة بتطوير استراتيجيتها بحيث تعزز من أهمية مُتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مواردها المالية في نجاح تحقيق تلك الاستراتيجية.				
المجال الثاني: الموارد البشرية					
10.	تقوم إدارة الجامعة باستقطاب الكادر البشري المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
11.	تقوم إدارة الجامعة بتدريب الكادر البشري بما يساهم في تحقيق التنفيذ الناجح للاستراتيجية.				
12.	قبل تعيين اي كادر بشري جديد تقوم إدارة الجامعة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة لتنفيذ متطلباتها الاستراتيجية.				
13.	تستخدم إدارة الجامعة أساليب علمية في تقييم أداء الكادر البشري لتنفيذ متطلبات الخطة الاستراتيجية.				
14.	توفر إدارة الجامعة الحوافز المادية للكادر البشري لتشجيعه على تنفيذ استراتيجيتها.				
15.	توفر إدارة الجامعة الحوافز المعنوية للكادر البشري لتشجيعه لتنفيذ استراتيجيتها.				
16.	تستخدم إدارة الجامعة قاعدة البيانات الخاصة بالكادر البشري لنقلهم إلى المواقع المناسبة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.				

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق بشدة
المجال الثالث: إجراءات العمل					
	17.				توفر إدارة الجامعة إجراءات واضحة للموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة.
	18.				تستخدم إدارة الجامعة إجراءات معيارية لتسهيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
	19.				تتابع إدارة الجامعة إجراءات العمل لتضمن حسن تنفيذها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.
	20.				تراجع إدارة الجامعة إجراءات العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
	21.				تواكب إجراءات العمل المستخدمة في الجامعة التطورات العصرية التي تدعم التنفيذ الناجح لخطتها الاستراتيجية.
	22.				تعديل الجامعة إجراءات العمل حسب الحاجة لتنفيذ أهدافها الاستراتيجية.
المجال الرابع: البناء التنظيمي					
	23.				يتمتع البناء التنظيمي في الجامعة بالمرونة التي تكفل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
	24.				تفوض الجامعة الصلاحيات للموظفين بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
	25.				تتوازن السلطة مع المسؤولية الممنوحة للموظفين لتمكينهم من تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
	26.				تعتمد ادارة الجامعة هيكلا تنظيميا مرنا يمكن الوحدات الإدارية من تبادل البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
	27.				تحدد الجامعة مسؤوليات الموظفين بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
	28.				تعتمد الجامعة وصفا وظيفيا واضحا للموظفين يحدد صلاحياتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
	29.				يتوفر لدى الجامعة نظم اتصال فاعلة بين الوحدات الإدارية.
المجال الخامس: الثقافة التنظيمية					
	30.				يعد التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهما في الثقافة التنظيمية للجامعة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق
					غير موافق بشدة
31.	تركز الجامعة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية.				
32.	تركز الجامعة على التزام الموظفين بتنفيذ المهام بكل دقة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
33.	تدعم الثقافة التنظيمية في الجامعة متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع فرق العمل لمواجهة المشكلات التي تواجههم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
34.	توفر الثقافة التنظيمية في الجامعة جوا من الشفافية لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية.				
35.	تحرص الجامعة على تحقيق العدالة في توزيع المهام بين الموظفين للتنفيذ الناجح للاستراتيجية.				
المجال السادس: البرامج والمشاريع					
36.	يجري تصميم البرامج والمشاريع لتعزيز قدرات إدارة الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
37.	تحرص ادارة الجامعة على بناء برامج ومشاريع لضمان تنفيذ التوجهات الاستراتيجية.				
38.	تتضمن الخطط التنفيذية للجامعة برامج مبتكرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
39.	يشارك في إعداد البرامج الأكاديمية كواحد تمتلك المهارات اللازمة.				
40.	توفر إدارة الجامعة كل ما يلزم لتنفيذ البرامج والمشاريع.				

ثانياً- الأداء المؤسسي :- "مستوى من النجاح تحققه المنظمات بغية الوصول لتحقيق أهدافها من خلال الاستثمار بصورة مثلى بالموارد المتاحة، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها، وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات على المدخلات، والتي تتمثل في بعض الجوانب منها

التزام الإدارة ودعمها، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، وجودة العلاقات والأنظمة، وجودة الحياة الوظيفية، والتقييم والمتابعة" (عساف والهور، 2020: 11).

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الكفاءة						
1.	يسهم التكافؤ بين مؤهلات الموظفين في الإدارات كافة في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية في الجامعة.					
2.	يشارك الموظفون في مواجهة التحديات التي تواجههم أثناء العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
3.	تستثمر الجامعة كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
4.	تعتمد الجامعة التكنولوجيا الحديثة في عملها بما يسهم في فعالية الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
5.	تعتمد الجامعة برامج تدريبية كفؤة للارتقاء بمستويات الأداء في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية.					
6.	تعمل الجامعة على تحسين عملياتها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
7.	تحقق الجامعة أهدافها الإستراتيجية كما هو مخطط لها.					
المجال الثاني: الفاعلية						
8.	يشارك الموظفون في الجامعة بكفاءة مستوياتهم في أداء الخطط الإستراتيجية للجامعة.					
9.	يحقق العاملون الأهداف الإستراتيجية التي تم رسمها بشكل فعال.					
10.	يستخدم الموظفون روح الفريق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
11.	ينجز الموظفون في الجامعة المهام عملهم الموكلة إليهم التي تحقق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية.					
12.	يستخدم الموظفون في الجامعة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة حديثة.					
المجال الثالث: سرعة الاستجابة						
13.	يستخدم الموظفون المهارات التدريبية من أجل تحقيق نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					

غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يستخدم الموظفون التواصل بين مختلف المستويات الادارية في الجامعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	.14
					تسهم القدرات التي يمتلكها الموظفين في الجامعة من انجاز الأهداف الاستراتيجية بالسرعة المطلوبة.	.15
					لدى الموظفين وعي بأهمية المعلومات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والتي تساعدهم على إنجازها بسرعة.	.16
					يعالج الموظفون في الجامعة بسرعة المشاكل التي قد تواجههم خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	.17
المجال الرابع: رضا المستفيدين						
					يقدم الموظفون في الجامعة أفضل الخدمات للمستفيدين بشكل صحيح والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية.	.18
					يهتم الموظفون في الجامعة بمشاكل المستفيدين والاجابة على استفساراتهم.	.19
					يضمن أداء الموظفين لوظائفهم الثقة بين المستفيدين والجامعة.	.20
					يلتزم العاملون في الجامعة بتنفيذ الخدمات للمستفيدين في الأوقات المحددة.	.21
					يعالج الموظفون في الجامعة كافة القضايا المتعلقة بالمستفيدين لتحقيق أقصى درجات الرضا لديهم.	.22

مع خالص شكري واحترامي،،،

الملحق (ث): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University
Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box: 1804
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة
الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني: fgs@qou.edu
بريد إلكتروني: sprgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ب. ع. 24/1978

التاريخ: 2024/07/22

د. محمد عبد الحميد
عميد الدراسات
ع. د. ب. ع.

حضرة أ. د. سمير النجدي حفظه الله
رئيس الجامعة

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

فنهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (فاتنة "محمد فتحي" حسن طه)، بإعداد رسالة ماجستير "القيادة والإدارة الاستراتيجية" بعنوان: (واقع التنفيذ الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أدوة الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية من رئيس قسم فأعلى في الوظائف الإدارية والأكاديمية في فروع جامعة القدس المفتوحة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف.

الملحق (ج)

جامعة القدس المفتوحة

تعريف بجامعة القدس المفتوحة_ فلسطين

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975م انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل أوضاعه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي. وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية، قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة التي استكملت عام 1980م وأقرها المؤتمر العام لليونسكو، وفي عام 1981م أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، غير أن الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام 1985م. افتُتح للجامعة مقر مؤقت في عمان أواخر العام 1985م، بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وتركز العمل خلال الفترة الواقعة بين (1985-1991) على إعداد الخطط الدراسية والكليات، واعتماد التخصصات العلمية، وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعة والكتب الطلابية والوسائط التعليمية المساندة السمعية منها والبصرية.

في العام 1991م باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الطلبة، ثم أخذت أعداد الطلبة بها بالازدياد عاماً تلو عام إلى أن أصبح عددهم ما يقارب (45,000) طالب. وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997م، وكانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، إذ شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاضم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام 1987م، كما

عانت من آثار حرب الخليج التي سببت لها أزمات مالية في أحلك الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعب العربي الفلسطيني.

ومع ذلك، فقد استمرت الجامعة-مستمدة عزيمتها من عزيمة قيادتها التاريخية المناضلة-في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها لتبقى دائماً مصباح نور في كل بيت، وكوكب معرفة يضيء أرجاء الوطن والأمة.

النظام التعليمي للجامعة:

تتبنى جامعة القدس المفتوحة نظام المزوجة بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني (الدمج) الذي يتجاوز حدود الزمان والمكان، ويوفر فرص التعليم والتعلم بجودة عالية وتكلفة ملائمة، ويقوم على المقرر الدراسي المطبوع والمحاضرات الصفية واللقاءات والامتحانات الوجيهة، ومرتكزات التعلم الذاتي، ويوظف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وبخاصة التعلم الإلكتروني بأدواته ووسائله كافة بأسلوب من التعليم المبرمج والأنشطة العملية والتدريبية لخدمة المتعلم واستقلاليته، ولتكون مكملة للقاءات الوجيهة ضمن معايير وشروط الالتحاق بأنظمة التعليم التقليدي والحديث.

رؤية الجامعة:

الريادة والتميز والإبداع في مجالات التعليم الجامعي المفتوح، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، وترسيخ مكانتها القيادية في بناء مجتمع فلسطيني قائم على العلم والمعرفة.

رسالة الجامعة:

إعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع، قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والإسهام الفاعل والتميز في مجال البحث العلمي، وبناء القدرات التقنية والبشرية، من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية على وفق أفضل ممارسات التعليم المفتوح وأساليب التعليم

المدمج، وتعزيز بيئة البحث العلمي في إطار من التفاعل المجتمعي والتعاون والشراكة وتبادل

الخبرات مع الأطراف المعنية كافة، مع مراعاة أحدث معايير الجودة والتميز. ا. الجامعة

القيم التي تؤمن بها الجامعة:

لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، تعمل الجامعة على تطبيق وترسيخ الإيمان بالقيم الآتية:

- الريادة والتميز.
- الانتماء الوطني والقومي.
- ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص.
- الحرية الأكاديمية والفكرية.
- احترام الأنظمة والقوانين.
- الشراكة المجتمعية.
- الإدارة بالمشاركة.
- الإيمان بدور المرأة الريادي.
- النزاهة والشفافية.
- التنافسية.

الأهداف الاستراتيجية للجامعة:

1. مواصلة رفع مستوى تأهيل خريجي الجامعة، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم على المنافسة في

سوق العمل المحلي والإقليمي.

2. الاستمرار بتطوير البرامج التعليمية وتحسينها بما يتلاءم وحاجات التنمية، وسوق العمل،

على وفق أفضل ممارسات التعليم المدمج، والمستجدات العلمية والتكنولوجية.

3. تعزيز البحث العلمي والإنتاج والإبداع والتميز وتشجيعه في الجامعة.

4. تعزيز التفاعل المجتمعي، وتعميق مضامين المسؤولية المجتمعية ضمن عمليات الجامعة.
5. مضاعفة الجهود لتنمية موارد الجامعة المالية وتحسينها من خلال تنويع مصادرها ومواصلة رفع كفاءة الإدارة المالية وفعاليتها للجامعة.
6. تحسين بيئة التعليم المفتوح والخدمات الطلابية تحسناً يدعم جودة التعليم والتعلم.
7. تحسين حجم الخدمات الأكاديمية ونوعيتها والتقنية المساندة للتعليم والتعلم.
8. تعزيز ممارسات إدارة الجودة والتميز في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية، على كل المستويات في الجامعة.

الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة:

أنشئت كلية الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة أواخر عام 2015 بنظام وتعليمات خاصة بها تركز على الدراسة بالانتظام تجسيدا لرسالة الجامعة في الريادة والتميز والإبداع في مجالات التعليم الجامعي وترسيخ مكانتها القيادية في التعليم العالي الفلسطيني.

وقد تم اعتماد مجموعة من برامج الماجستير في مجالات مختلفة ومتنوعة. ويجري العمل على فتح تخصصات جديدة وفق المعايير المعتمدة من هيئة الاعتماد والجودة والنوعية تشمل درجتي الدكتوراه والماجستير، وذلك استمراراً لرؤية الجامعة ورسالتها بإعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع، قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والإسهام الفاعل والتميز في مجال البحث العلمي، وبناء القدرات التقنية والبشرية.

وتسعى الكلية إلى بناء شراكات في برامج الدراسات العليا مع الجامعات الفلسطينية والعربية وتوثيق روابط التعاون الأكاديمي والبحثي، فلسطينياً وإقليمياً وعالمياً، في المجالات التي تخدم المجتمع الفلسطيني.

كما سعت الكلية لمواكبة التطورات العلمية العالمية في شتى المجالات العلمية في ظل القفزات النوعية الواسعة في تقنيات الاتصال، فوفرت البنية التحتية لطلبتها من مختبرات حديثة مجهزة، ومكتبات ورقية وإلكترونية مرتبطة بقواعد البيانات العالمية، إضافة إلى تقنيات اللوح الذكي و"الفيديو كونفرنس" والصف الافتراضي.

وقد استطاعت الكلية أن تحافظ على استمرارية العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا التي نتج عنها إغلاق الجامعات باستخدام تقنيات التعليم الإلكتروني ونظم الاتصالات المختلفة، حيث استطاعت لأول مرة أن تجمع طلبة غزة والضفة في بيئة تعليمية واحدة من خلال تقنية الصف الافتراضي، كما شهدت الكلية أول مناقشة لرسالة ماجستير عبر الإنترنت في فلسطين خلال فترة إغلاق الجامعات.. وقد حقق خريجو كلية الدراسات العليا إنجازات أكاديمية مرموقة في مجالي البحث والتدريس؛ فقد فاز اثنان منهم عن رسائلهم الماجستير في المرتبة الأولى والثانية في مسابقة "الطالب الجامعي الباحث" التي نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى فلسطين، وشارك عدد من طلبة برنامج ماجستير اللغة العربية وآدابها في تأليف منهاج اللغة العربية الذي تشرف على تأليفه وزارة التربية والتعليم. (جامعة القدس المفتوحة، 2025).

التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة

سعت جامعة القدس المفتوحة الى تبني فلسفة التخطيط الاستراتيجي، فكراً وممارسة، وأخذت على عاتقها إعداد خططها الاستراتيجية الأولى للأعوام (2007-2011)، والثانية (2012-2015) والثالثة للأعوام (2017-2019) وتنفيذها وتقويمها، واستقت منها دروساً لأعداد خططها الاستراتيجية الرابعة (2022-2027) دون اغفالها الدروس المستفادة من التحديات والتجارب التي فرضتها جائحة كورونا والتغيرات والتطورات في الهيكلية الإدارية للجامعة، ومتطلبات تجديد وتحديث النظم الإدارية والأكاديمية والمالية لمواجهة التحديات ولضمان استدامة عمل الجامعة والارتقاء به وفق أفضل

الممارسات والمعايير ذات الصلة، لترسم من خلالها خارطة طريق متوافقة مع توجهات أهداف التنمية المستدامة حتى عام 2030.

ولأن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مبدأ المشاركة فقد كانت المشاركة متواصلة بين أطراف العلاقة في عملية اعداد خطة الجامعة الاستراتيجية والتي تجلت بتشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي من أعضاء مجلس الأمناء الجديد من ذوي الاختصاص والخبرة لتتولى عملية مراجعة مسودة الخطة وإعطاء التوجيهات للارتقاء بمستواها وفق تطلعات المجلس الجديد، كما حرص مجلس التخطيط الاستراتيجي على ضمان مشاركة جميع المستويات والوحدات الإدارية في الجامعة، إضافة الى الطلبة والشركاء الخارجيين من المؤسسات الحكومية والخاصة، وتجسد الخطة الاستراتيجية رسالة الجامعة في مجموعة من الأهداف والإجراءات مرفقة بجدول زمني للتطبيق يمتد لخمس سنوات وضمن إطار مرن يمكن الوحدات الإدارية كافة من صياغة خطط عملها السنوية اللازمة للتنفيذ (جامعة القدس المفتوحة، 2023).