

**The Impact of Strategic Planning on Developing Institutional Performance
An Applied Study on the Libyan Ministry of Education**

Tawfeq I. A. Al-Orafi^{(1)*}

Ghazi R. A. Abu Kaud⁽²⁾

(1) Researcher, Jordan.

(2) Professor, Mutah University, Karak, Jordan..

Received: 03/12/2024

Accepted: 13/05/2025

Published: 30/06/2025

* *Corresponding Author:*
tawfeqalorafi@gmail.com

DOI:
<https://doi.org/10.59759/business.v4i2.873>

Abstract

The study aimed to analyze the impact of strategic planning—through its dimensions of strategic analysis, strategic direction setting, and strategic choice on institutional performance represented by financial performance, internal processes, customer satisfaction, and innovation and growth within the Libyan Ministry of Education. The study targeted all employees at the upper and middle management levels (department director, deputy director, office manager, section head, and unit head), with a total population of 236 employees, based on data provided by the Ministry's Human Resources Department. A comprehensive survey method was employed by distributing questionnaires to all members of the target population. A total of 236 questionnaires were distributed, and 209 valid

responses were received and subjected to statistical analysis, yielding a response rate of 87.4%.

The study findings revealed a statistically significant impact of strategic planning, in its combined dimensions, on institutional performance across its combined dimensions within the Libyan Ministry of Education. Based on these results, the study recommended the development of comprehensive strategic plans that consider the four main dimensions of institutional performance to enhance the Ministry's efficiency and effectiveness.

Keywords: Strategic Planning, Institutional Performance, Libyan Ministry of Education, Libya.

أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الليبية-

غازي رسمي عايد أبو قاعد⁽²⁾

توفيق إدريس أحمد العرفي⁽¹⁾

(1) باحث، الأردن.

(2) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة في التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، والاختيار الإستراتيجي على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا منطقي الخدمة، والابتكار والنمو في وزارة التربية والتعليم الليبية. شملت الدراسة جميع العاملين في مستويي الإدارتين العليا والوسطى (مدير دائرة، نائب مدير، مدير مكتب، رئيس قسم، رئيس وحدة) بإجمالي عدد بلغ 236 موظفًا، وذلك استنادًا إلى بيانات إدارة الموارد البشرية في الوزارة.

اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لتوزيع الاستبانات على جميع أفراد المجتمع المستهدف. تم توزيع 236 استبانة، واستُردت 209 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 87.4%. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في وزارة التربية والتعليم الليبية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط استراتيجية شاملة تراعي الأبعاد الأربعة الرئيسية للأداء المؤسسي لتعزيز كفاءة وفعالية الأداء في الوزارة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الأداء المؤسسي، وزارة التربية والتعليم الليبية، ليبيا.

المقدمة.

يُعتبر التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم المهمة التي تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة. يتطلب التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة مثل وزارة التربية والتعليم تحديد أولويات واضحة، وإعداد استراتيجيات فعّالة تواكب التغيرات البيئية والتحديات المستقبلية. إن نجاح التخطيط الإستراتيجي يعتمد على القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد التوجهات الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجيات الأنسب لتحقيق الأهداف المنشودة.

يعد التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية والتعليمية على حد سواء. إذ يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة، ويعزز قدرتها على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة (Douglas & Manson, 2021). يتمثل دور التخطيط الإستراتيجي في تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن ثم تحديد التوجه الإستراتيجي الأنسب الذي يتماشى مع الاحتياجات والتحديات التي تواجهها المؤسسة (Neumann et al, 2021). يشمل التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية تحديد أهداف واضحة، وتطوير استراتيجيات تُعزز من الأداء المؤسسي في مختلف المجالات مثل الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا المتلقين، والابتكار والنمو (Al-Taher & Abdul-Salam, 2022).

وفيما يتعلق بالأداء المؤسسي، يشمل هذا المفهوم مجموعة من الأبعاد التي تسهم في قياس كفاءة وفعالية المؤسسة. يتضمن الأداء المؤسسي الأبعاد المالية، العمليات الداخلية، رضا المتلقين، والابتكار والنمو (Douglas & Manson, 2021). يساهم التحليل الإستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بينما يساهم تحديد التوجه الإستراتيجي في وضع أهداف طويلة المدى. أما الاختيار الإستراتيجي فيعني اتخاذ قرارات مؤسسية تهدف إلى تحسين الأداء في هذه الأبعاد (Neumann et al, 2021).

كما تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية. يتضمن التخطيط الإستراتيجي في هذه الدراسة ثلاث أبعاد رئيسية هي: التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، والاختيار الإستراتيجي (Ward, 2020). هذه الأبعاد تلعب دورًا محوريًا في توجيه استراتيجية الوزارة لتحقيق أهدافها في تحسين جودة التعليم وتطوير الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

يُعد ضعف الأداء المؤسسي أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في العالم العربي، ولا سيما وزارات التربية والتعليم، حيث تتعدد أوجه القصور في الأداء لتشمل الجوانب المالية،

والعمليات الداخلية، ورضا المستفيدين، ومستويات الابتكار والنمو المؤسسي. وفي السياق الليبي تحديداً، تُعاني وزارة التربية والتعليم من محدودية في الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التعليمية والتطويرية، وضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية، وانخفاض في رضا المستفيدين نتيجة التحديات المتعلقة بالبنية التحتية ونقص الكفاءات البشرية، إضافة إلى غياب استراتيجيات واضحة تدعم الابتكار والتطوير المؤسسي (Almaktari et al, 2023; Barakat & Ahmed, 2022; Johnson et al, 2021; Tarek & El-Khashab, 2023).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت مفاهيم التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي كل على حدة في السياقات الإدارية المختلفة، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة التكاملية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) والأداء المؤسسي باستخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (النُبع المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، الابتكار والنمو)، وخصوصاً في السياق الليبي الذي يعاني من ظروف إدارية واقتصادية استثنائية.

كما يواجه الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية هذه التحديات بشكل مستمر، مما يبرز الحاجة الملحة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي كأداة أساسية لتحسين الأداء في هذه المجالات. إذ يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يُسهم في معالجة هذه القضايا من خلال التحليل الإستراتيجي لتحديد مجالات الضعف والقوة، وتحديد التوجه الإستراتيجي الذي يساعد في تخصيص الموارد بشكل فعال، بالإضافة إلى الاختيار الإستراتيجي الذي يوجه الوزارة نحو الأهداف المطلوبة لتحسين الأداء المؤسسي في جميع أبعاده (Almaktari et al, 2023). لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل الأثر المتبادل بين التخطيط الإستراتيجي وأداء وزارة التربية والتعليم الليبية، وتقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير الأداء المؤسسي باستخدام أدوات تخطيطية حديثة تستجيب لتحديات البيئة التعليمية. وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤلات الآتية:

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه

الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) في وزارة التربية والتعليم الليبية؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي

الخدمة، الابتكار والنمو) في وزارة التربية والتعليم الليبية؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه

الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) على الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، العمليات الداخلية،

رضا متلقي الخدمة، الابتكار والنمو) في وزارة التربية والتعليم الليبية؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل

الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) في الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد

المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، الابتكار والنمو) في وزارة التربية والتعليم الليبية. وينبثق

عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف إلى مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه

الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) في وزارة التربية والتعليم الليبية.

2- التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي

الخدمة، الابتكار والنمو) في وزارة التربية والتعليم الليبية.

3- التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها الفعلية في إثراء المعرفة

العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، من خلال توظيف بطاقة الأداء

المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، الابتكار والنمو). وقد جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات، حيث لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الترابط في السياق الليبي، وخصوصاً في قطاع التعليم. كما أسهمت الدراسة في بناء إطار نظري متكامل يجمع بين المفاهيم الحديثة في التخطيط الإستراتيجي ومؤشرات الأداء المؤسسي، مما يوفر مرجعية علمية يمكن أن يُعتمد عليها في أبحاث لاحقة ضمن بيئات مشابهة، خاصة في الدول النامية أو التي تمر بظروف انتقالية في نظمها التعليمية. كما توفر نتائج هذه الدراسة قاعدة معرفية تسهل على الباحثين المستقبليين تطوير نماذج بحثية جديدة تعتمد على المفاهيم نفسها أو تبني عليها في دراسات مقارنة أو تطبيقية في مجالات أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتجلى الأهمية العملية للدراسة في إمكانية استعادة وزارة التربية والتعليم الليبية من نتائجها لتعزيز قدراتها وتحسين أدائها المؤسسي. تقدم الدراسة رؤية منهجية لتحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهو أداة تحتاجها الوزارة في سعيها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما تتجلى الأهمية التطبيقية في الربط بين الأداء المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي، مما يوفر إطاراً عملياً يساعد الوزارة على مواجهة التحديات وتعزيز كفاءتها المؤسسية.

تطوير الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات، لا سيما في القطاعات الحكومية والتعليمية في الدول النامية، حيث يُعدّ التخطيط الإستراتيجي أداة رئيسية لتعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها التنموية. فقد أوضحت دراسة (Al-Shammari & Hussein (2022) أن تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي، كتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة، والاختيار الإستراتيجي للبدائل، يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي والعمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية. كما بينت دراسة (Idris & Mohd (2021) أن وضوح التوجه الإستراتيجي يعزز من مستوى رضا المستفيدين ويُنمّي الابتكار المؤسسي، خاصة في مؤسسات التعليم العالي. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة (Saeidi et al. (2019) أن التخطيط الإستراتيجي المتكامل يُسهم في تحسين العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الكلي، لا سيما في بيئات تعاني من ضعف

الاستقرار الإداري والمالي مثل ليبيا. إضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Al-Dmour et al. (2020) إلى أن فعالية التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة تعزز الأداء المؤسسي في أبعاده المختلفة، ومنها الأداء المالي، وجودة العمليات الداخلية، ورضا متلقي الخدمة، والابتكار والنمو المستدام. وبناءً على ما سبق، يمكن افتراض:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) على الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، الابتكار والنمو) في وزارة التربية والتعليم الليبية.

الفرضية الفرعية الأولى (H1-1):

في ضوء الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المالي في المؤسسات الحكومية والتعليمية، تتعزز أهمية الفرضية الفرعية الأولى التي تربط بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي والأداء المالي في وزارة التربية والتعليم الليبية.

فقد أظهرت دراسة (Saeidi et al. (2019) أن التحليل الإستراتيجي يمكن المؤسسات من فهم بيئتها التنافسية بشكل أعمق، مما يساعد على توجيه الموارد المالية بفعالية وتحقيق كفاءة أعلى في الإنفاق.

كما أكدت دراسة (Al-Dmour et al. (2020) أن تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة يسهم في ضبط الأولويات المالية وتخصيص الميزانيات بناءً على أهداف محددة وواقعية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي.

أما فيما يتعلق بالاختيار الإستراتيجي، فقد بينت دراسة (Bryson et al. (2018) أن اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على تحليل دقيق للموارد والفرص يساعد في تقليل الهدر المالي وتحسين العوائد على الاستثمار، خاصة في القطاعات التي تعاني من محدودية التمويل العام مثل التعليم.

وقد بينت دراسة (Omar & Inayah (2021) في السياق الماليزي أن المؤسسات التعليمية التي اعتمدت منهجية تخطيط إستراتيجي محكمة شهدت تحسناً في مؤشرات الأداء المالي بنسبة تتراوح بين 12% إلى 18%.

وعليه، فإن الأدبيات الحديثة تدعم صياغة الفرضية الفرعية الأولى (H1-1)، التي تقترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) على البعد المالي في وزارة التربية والتعليم الليبية.

الفرضية الفرعية الثانية (H1-2):

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية داخل المؤسسات، لا سيما في القطاع الحكومي والتعليمي الذي يتطلب تنسيقاً عالياً بين الوحدات الإدارية والوظيفية. فقد بينت دراسة (Bryson et al. (2018 أن التحليل الإستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف في بنيتها الداخلية، مما يساعد على إعادة هيكلة العمليات بطريقة أكثر كفاءة ومرونة. كما أوضحت دراسة (Al-Dmour et al. (2020 أن تحديد التوجه الإستراتيجي بشكل دقيق يساعد في توجيه الجهود التشغيلية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال تحسين نظم العمل وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة. ووفقاً لـ (Saeidi et al. (2019، فإن الاختيار الإستراتيجي المبني على تقييم دقيق للبدائل والإمكانات يعزز من فعالية العمليات ويقلل من التكرار والبيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتبسيط الإجراءات. وفي دراسة أجريت على مؤسسات التعليم في دول نامية، مثل دراسة (Omar & Inayah (2021، تبين أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي ساعد على تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية والمالية والتعليمية، من خلال توحيد الرؤية وتنسيق الإجراءات بين مختلف المستويات الإدارية. وعليه، فإن هذه الدراسات تدعم صياغة الفرضية الفرعية الثانية (H1-2) التي تقترض:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) على العمليات الداخلية في وزارة التربية والتعليم الليبية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3):

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين فعالية التخطيط الإستراتيجي وارتفاع مستويات رضا متلقي الخدمة، لا سيما في المؤسسات الحكومية التي تتعامل مباشرة مع جمهور واسع ومتعدد الاحتياجات. فوفقاً لـ (Bryson et al. (2018، يسهم التحليل الإستراتيجي في تحديد احتياجات متلقي الخدمة بدقة، مما يمكّن المؤسسة من تصميم سياسات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات بكفاءة. كما أكدت دراسة (Saeidi et al. (2019 أن وضوح التوجه الإستراتيجي داخل المؤسسة يعزز التناسق بين الأقسام المختلفة، ويقلل من التضارب في تقديم الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على تجربة المستفيدين. ومن جانب آخر، تشير دراسة (Omar & Inayah (2021 إلى أن عملية الاختيار الإستراتيجي تساعد في تخصيص الموارد وتوجيه الجهود نحو الأنشطة التي تحقق أكبر قيمة لمتلقي الخدمة، لا سيما في القطاعات الخدمية مثل التعليم. كما أوضحت دراسة (Al-Dmour et al. (2020 أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في رفع مستوى الشفافية وتسهيل وصول المستفيدين إلى الخدمات، مما يعزز من ثقتهم بالمؤسسة ويزيد من مستوى الرضا العام. وبهذا السياق، فإن صياغة الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3) تتسجم مع ما خلصت إليه هذه الدراسات، حيث تقترض:

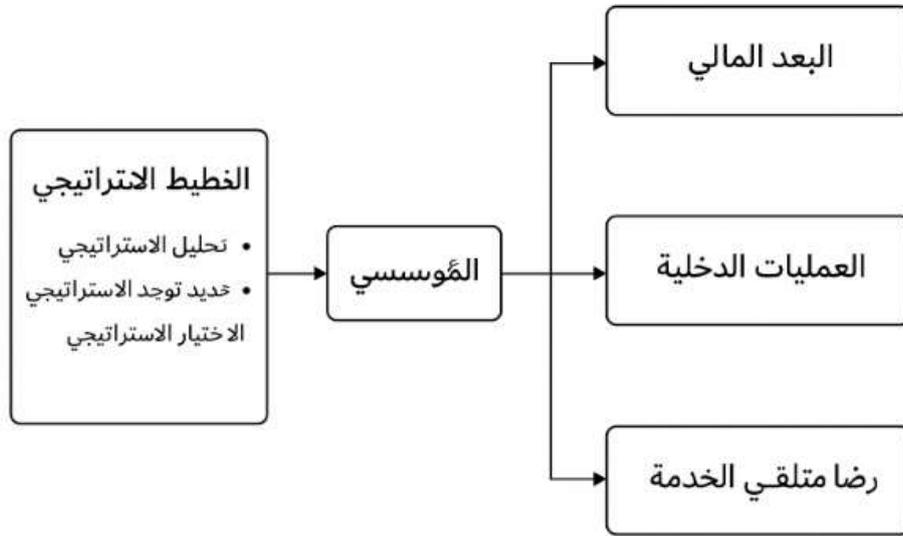
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) على رضا متلقي الخدمة في وزارة التربية والتعليم الليبية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4):

تؤكد الدراسات الحديثة أن التخطيط الإستراتيجي يمثل أحد المحركات الأساسية لتعزيز الابتكار وتحقيق النمو المؤسسي، لا سيما في المؤسسات التعليمية الحكومية التي تسعى لمواكبة التحولات التكنولوجية والمجتمعية المتسارعة. فقد أشارت دراسة (Bryson et al. (2018 إلى أن التحليل الإستراتيجي يمكن المؤسسات من تشخيص التحديات والفرص المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية، مما يوفر قاعدة معرفية تدعم عملية الابتكار. كما أوضحت دراسة (Al-Dmour et al. (2020 أن

تحديد التوجه الإستراتيجي بوضوح يساهم في توجيه الجهود نحو مجالات ذات قيمة مضافة عالية، ويعزز من ثقافة المبادرة والتطوير داخل المؤسسة. وبينت دراسة (Omar & Inayah (2021 أن الاختيار الإستراتيجي المدروس يساعد على الاستثمار في مشاريع مبتكرة من خلال تخصيص الموارد وتبني نماذج تشغيل مرنة، ما يؤدي إلى تحسين مخرجات العمل وتحقيق معدلات نمو مستدامة. وفي السياق التعليمي، أظهرت الأدبيات أن التخطيط الإستراتيجي يعزز من قدرة المؤسسات على تطوير مناهج تعليمية مبتكرة، وتبني تقنيات تعليمية حديثة، وتوفير بيئة تعليمية محفزة للإبداع والنمو المستمر. وبناءً على ذلك، تُعد الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4) منطقية ومنسجمة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، حيث تقترض:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) على الابتكار والنمو في وزارة التربية والتعليم الليبية. أنموذج الدراسة



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: استناداً إلى الدراسات السابقة الآتية:

المتغير المستقل: (2022)؛ Al-Taher and Abdul-Salam, (2022)؛ Grande-Ramírez et al, (2022).
المتغير التابع: الحاتمي (2022)؛ (2021)؛ Ahmad Khan et al, (2021)؛ (2019)؛ Pambreni et al.

التعريفات الإجرائية

قام الباحثان بتحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وكما يلي:

التخطيط الإستراتيجي: مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل وتحديد السياسات والإستراتيجيات التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف. يشمل التخطيط الإستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد التوجهات المستقبلية، واتخاذ قرارات إستراتيجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة في جميع المجالات. في هذا السياق، يتم تعريف التخطيط الإستراتيجي كمتغير مستقل يؤثر على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية، حيث تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

التحليل الإستراتيجي: عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد القوى والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على أدائها. يشمل التحليل الإستراتيجي دراسة الوضع الحالي للوزارة وتقييم الموارد المتاحة، بالإضافة إلى فحص البيئة السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية والتعليمية. وقد تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (1-5).

تحديد التوجه الإستراتيجي: عملية تحديد الأهداف طويلة المدى والرؤية المستقبلية للمؤسسة. تشمل هذه العملية تحديد مسارات العمل التي يجب اتباعها لضمان تحقيق الأهداف المحددة، مع مراعاة التحديات والفرص التي تم التعرف عليها خلال عملية التحليل الإستراتيجي. في وزارة التربية والتعليم الليبية، يشمل هذا البعد تحديد الأهداف التعليمية والتنموية التي تدعم تحسين الأداء المؤسسي في مختلف المجالات. وقد تم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (6-10).

الخيار الإستراتيجي: عملية اتخاذ القرارات بشأن الإستراتيجيات التي يجب تبنيها لتحقيق الأهداف المحددة. يشمل ذلك اختيار السياسات والأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق التوجه الإستراتيجي، والتأكد

من توافرها مع الموارد المتاحة والقدرة التنفيذية للمؤسسة. في حالة وزارة التربية والتعليم الليبية، يتضمن الاختيار الإستراتيجي تحديد المشاريع والبرامج التي يجب تطبيقها لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق تحسينات ملموسة في جودة التعليم والخدمات الإدارية. وتم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (11-15).

الأداء المؤسسي (بطاقة الاداء المتوازن): يُعنى الأداء المؤسسي بتبني نهج يوازن بين النتائج المالية والمحركات الأساسية للنمو في وزارة التربية والتعليم الليبية، مع مراعاة الموازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين الجوانب التكتيكية والإستراتيجية. وقد تم قياسه عبر الأبعاد التالية:
البعد المالي: يُركز على زيادة الموارد أو الحفاظ على موارد كافية وتقليل التكاليف في الوزارة. وتم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (16-20).

العمليات الداخلية: يُعنى بالعمليات الأساسية داخل الوزارة، مثل نظام الخدمات، أنظمة الجودة، البرامج، والصيانة. وتم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (21-25).

رضا متلقي الخدمة: يتناول تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من خدمات الوزارة من خلال مؤشرات تعكس رضاهم، قدرتها على الاحتفاظ بهم، واستقطاب مستفيدين جدد. وتم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (26-30).

الابتكار والنمو: يركز على تطوير قدرات الموظفين، تعزيز مهاراتهم، فعالية أنظمة المعلومات، وإعادة تشكيل المعرفة في أشكال فريدة ومميزة. وتم قياس هذا البعد باستخدام فقرات الاستبانة (31-35).

محددات البحث

- 1- تقتصر الدراسة على وزارة التربية والتعليم الليبية، وبالتالي قد لا يمكن تعميم نتائجها على المؤسسات التعليمية الأخرى في دول مختلفة.
- 2- الدراسة تشمل العاملين في الإدارتين العليا والوسطى فقط، مما يعني أن نتائجها قد لا تمثل كامل آراء جميع العاملين في الوزارة بما في ذلك الموظفين في المستويات الأخرى أو في المديرية والفروع المختلفة.

- 3- الدراسة اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يعرض النتائج إلى تحيزات ذاتية من المشاركين أو نقص في التفاصيل الدقيقة التي يمكن أن تُحصل من خلال أدوات أخرى مثل المقابلات العميقة أو الملاحظات المباشرة.
- 4- المتغيرات التي تم دراستها تركز بشكل رئيسي على أبعاد التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي دون النظر إلى بعض المتغيرات القدر تكون مؤثرة أخرى مثل البيئة السياسية أو الاجتماعية أو التغيرات في الموارد المالية التي قد تؤثر على التنفيذ الفعلي للتخطيط الإستراتيجي.
- 5- رغم استخدام التحليل الإحصائي لاستنتاج العلاقات والنتائج، قد تقتصر الأساليب الإحصائية المستخدمة على بعض الأدوات المحددة، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، مما قد يُحجم من القدرة على تحليل بعض الجوانب المعقدة للعلاقات بين المتغيرات.
الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

يُعد التخطيط أداة حيوية لتمكين المنظمات من إدارة العوامل والظروف المؤثرة على أدائها، مع تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Henderson & Hines, 2019). في ظل بيئة عمل تتسم بعدم اليقين وتزايد المخاطر المستقبلية، يصبح التخطيط ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يعزز من استمرارية المنظمة ونجاحها عبر اعتماد منهج علمي مدروس بعيداً عن العشوائية. يُساهم التخطيط في تقليل الوقت الضائع الناتج عن التجربة والخطأ، ويمنح المنظمات مزايا عديدة من خلال تطبيق التخطيط الإستراتيجي كأساس للعمل (Donkor et al, 2018).

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

برز مفهوم التخطيط الإستراتيجي في منتصف خمسينيات القرن العشرين استجابةً لتزايد حجم وتعقيد المنظمات واتساع نطاق الأسواق، مما استدعى تبني نهج منظم لإدارة الوحدات التنظيمية بفعالية (Alqershi et al., 2020). ويُعرف التخطيط الإستراتيجي كعملية منظمة تهدف إلى التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية وتنسيقها مع الموارد المتاحة ضمن فترة زمنية مستقبلية، بهدف

تلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. مع توسع أنشطة المنظمة وتنوع منتجاتها وخدماتها، تصبح الحاجة إلى توظيف موارد بشرية إضافية أمرًا ضروريًا لضمان استدامة الأداء التنظيمي (Al-Mashaqbah & Sulaiman, 2022).

كما يُعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة تأخذ بعين الاعتبار اتخاذ قرارات مدروسة في الوقت الحاضر استعدادًا للتعامل مع تحديات وأحداث مستقبلية قد تؤثر على أداء المنظمة (Alshammari & Al-Momani, 2023). من جانب آخر، يُستخدم التخطيط الإستراتيجي كأداة لتنظيم وقيادة عمليات تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات التي تضمن نجاح المنظمة على المدى الطويل (Hassan & Al-Fadhli, 2023).

وفقًا لـ (Henderson and Hines (2019)، يشمل التخطيط الإستراتيجي مراجعة ظروف السوق واحتياجات العملاء، وتحليل نقاط القوة والضعف التنافسية، بالإضافة إلى دراسة البيئات السياسية والاقتصادية والقانونية، واستيعاب التطورات التكنولوجية وتوافر الموارد. يساعد هذا الإطار المؤسسات على تحديد الفرص المتاحة واستغلالها مع تجنب المخاطر المحتملة. استنادًا إلى ذلك، يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه نهج شامل لترتيب الأولويات بما يتماشى مع الموارد المادية والبشرية المتاحة، مع تحديد الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة ضمن فترة زمنية محددة. يعتمد هذا النهج على دقة المعلومات، ووضوح الأهداف وإمكانية تحقيقها، ومرونة البدائل، واستمرارية عمليات التخطيط والتنفيذ.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي

تناول الباحثان ثلاثة أبعاد للتخطيط الإستراتيجي بناءً على دراسة Al-Taher and Abdul-Salam, (2022)، ودراسة Grande-Ramírez et al., (2022) وهي كما يلي:

أولاً التحليل الإستراتيجي

ينبغي على المؤسسة أن تعير اهتمامًا بالغًا لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من خدماتها، وهو ما يتطلب إشراكهم الفعّال في عملية التخطيط الإستراتيجي. يمكن تحقيق ذلك من خلال جمع ملاحظاتهم وآرائهم وتضمينها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى إشراكهم في

صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها. كما يسهم المستفيدون في تحديد الفجوة بين توقعاتهم والمستوى الحالي للأداء المؤسسي، مما يعزز قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم بشكل أكثر فعالية (Müller & de Lange, 2022).

تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي إجراء تقييم شامل لنقاط القوة وجوانب الضعف في أداء المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات المستقبلية. يجب أن تشمل هذه التحليلات عناصر متعددة مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، الكوادر البشرية، والوضع المالي. ويتم جمع البيانات اللازمة لهذه التحليلات من مصادر متنوعة، تشمل استطلاعات آراء الموظفين والمستفيدين، تقارير التطورات السياسية، قواعد البيانات الداخلية، التقارير السنوية، متطلبات الميزانية، تقييم البرامج، والخطط الداخلية (Donkor et al., 2018).

من منظور الباحثان، تُعد مرحلة التحليل الإستراتيجي أداة أساسية لفهم الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة. تستند هذه المرحلة إلى دراسة الماضي وتحليل الواقع الحالي وتوقع التغيرات المستقبلية. وتتضمن تحديد التغيرات التي طرأت على البيئة الاقتصادية وتحليل أثرها على أنشطة المؤسسة ومواردها. الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو تقييم العوامل المؤثرة على الوضع الراهن واستكشاف تأثيراتها المحتملة على القرارات الإستراتيجية المستقبلية، بما يعزز من جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص.

ثانياً تحديد التوجه الإستراتيجي

يُعد تحديد التوجه الإستراتيجي عملية محورية في إدارة المنظمات، حيث يمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع الأنشطة المستقبلية. تبدأ هذه العملية بصياغة الرؤية، التي تعكس الهدف النهائي للمنظمة والطموحات التي تسعى لتحقيقها. ينبغي أن تكون الرؤية ملهمة وطموحة، بحيث تساهم في توجيه الإدارة والموظفين نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل وتوحيد الجهود ضمن مسار إستراتيجي واحد (Omar, 2019).

العنصر الثاني في التوجه الإستراتيجي هو الرسالة، التي تركز على الأنشطة الحالية للمنظمة. تُعرّف الرسالة الغرض الرئيسي للمنظمة، وتوضح طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والجمهور المستهدف الذي تُخدمه. تُعتبر الرسالة أداة أساسية في توجيه العمليات اليومية للمنظمة، كما تساهم في تحديد الدور الذي تلعبه المنظمة في السوق أو في المجتمع المحيط بها (Chen et al., 2023). من منظور الباحثان، يُعتبر تحديد التوجه الإستراتيجي أحد العوامل الجوهرية المؤثرة على نجاح واستدامة المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. يعمل هذا التوجه كبوصلة استراتيجية تُرشد المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، مما يساهم في تعزيز الاستقرار والتنمية. من خلال صياغة رؤية واضحة تُلهم الأفراد، ورسالة دقيقة تُحدد الغرض والأنشطة الأساسية، تتمكن المنظمة من بناء أساس متين يُوجّه قراراتها اليومية ويُعزز أداءها العام، مما يدعم تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

ثالثاً الاختيار الإستراتيجي

يمثل الاختيار الإستراتيجي عملية حاسمة تتعلق باتخاذ القرارات التي توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. تعتمد هذه العملية على تقييم البدائل المتاحة واختيار المسار الذي يوفر أقصى قيمة مضافة للمنظمة على المدى البعيد. يشمل ذلك تحليل الظروف الداخلية والخارجية لتحديد

الخيارات التي تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها (Omar, 2019).

من العناصر الأساسية في عملية الاختيار الإستراتيجي هو تقييم البدائل الإستراتيجية، حيث يتم مقارنة الخيارات المختلفة استناداً إلى معايير مثل التكاليف، المخاطر، العوائد المتوقعة، وتأثير كل خيار على تحقيق أهداف المنظمة. يساهم هذا التقييم في توجيه الإدارة لاختيار البديل الأنسب الذي يتماشى مع موارد المنظمة وإمكاناتها، مع أخذ العوامل الخارجية مثل المنافسة والبيئة الاقتصادية في الحسبان (Al-Derawi, 2023).

من وجهة نظر الباحثان، يُعد الاختيار الإستراتيجي عاملاً محورياً في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة. من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة، تتمكن المنظمة من توجيه أنشطتها بما يتماشى مع رؤيتها ورسالتها. ويساهم هذا الاختيار في توحيد جهود المنظمة وتركيزها نحو تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة، مما يجعله عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح والنمو المستدام للمنظمة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.

يتم قياس أداء المنظمة باستخدام مجموعة من المعايير التي تهدف إلى تحديد مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق الفاعلية المطلوبة. وتشمل هذه المعايير مقاييس الفعالية الداخلية والخارجية (Shehada et al., 2020). تُعرّف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف. أما الكفاءة فتعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، حيث تزداد الكفاءة عندما يتم تحقيق مخرجات معينة باستخدام مدخلات أقل.

إضافة إلى ذلك، يتضمن تقييم الأداء مؤشرات أخرى مثل معدلات الحوادث، نسب الدوران الوظيفي، معدلات الغياب، ومستويات التأخير. يُعتبر العامل الجيد هو الذي يتمتع بإنتاجية عالية ويساهم في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل، مثل الانتظام في الحضور وتقليل حوادث العمل (Kahili, 2022).

مفهوم الأداء المؤسسي

تتعدد التفسيرات المتعلقة بمصطلح "الأداء المؤسسي"، الذي يُشير إلى تحليل أداء المنظمة بالنسبة لأهدافها والغرض الذي أنشئت من أجله. يشمل هذا التحليل مقارنة المخرجات الفعلية مع النتائج المستهدفة، حيث يركز المخططون الإستراتيجيون على تحسين الأداء المؤسسي لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية (Al-Khateeb & Al-Fayoumi, 2023).

ينكون المصطلح من جزئين: "الأداء"، الذي يشير إلى العملية أو الإجراء المتعلق بأداء مهمة أو وظيفة معينة، و"المؤسسي"، الذي يعكس صفة التنظيم ويعبر عن مجموعة من الأفراد المنظمين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. وبالتالي، يمكن اعتبار الأداء المؤسسي مفهوماً قريباً من الفعالية التنظيمية (Budiaro et al., 2024). يحظى الأداء المؤسسي بأهمية كبيرة في جميع أنواع المنظمات حول العالم، إذ يُعدّ عنصرًا أساسيًا لا غنى عنه في الشركات والمرافق الحكومية والخاصة (بوحميد، 2018).

بناءً على ذلك، يعتمد استمرارية المنظمات بشكل رئيسي على جودة أدائها المؤسسي، حيث يساهم تنفيذ العاملين لمهامهم بتميز، أو حتى بالحد الأدنى المقبول، في تحقيق الأهداف المنشودة، مما يضمن النمو والاستدامة وربما التوسع. في المقابل، يؤدي ضعف أداء العاملين إلى تدهور الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية، مما يؤثر سلباً على الاتجاه العام للمنظمة وقد يؤدي إلى انهيارها (Rony et al., 2024).

أبعاد الأداء المؤسسي

أولاً رضا متلقي الخدمة

يتعين على المنظمة أن تركز على تلبية احتياجات ورغبات عملائها، حيث يعتبر هؤلاء العملاء المصدر الأساسي للإيرادات التي تغطي التكاليف وتساهم في تحقيق الأرباح. وفي هذا السياق، يتم تحديد مجموعة من المؤشرات التي تعكس وضع العملاء بالنسبة للمنظمة، مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالعملاء، جذب العملاء الجدد، وريحية العميل (Duchin et al., 2017).

تعتمد فلسفة الإدارة الحديثة على نهج يركز بشكل كبير على إرضاء العملاء، حيث يُعتبر الأداء الضعيف في هذا المجال مؤشراً مبكراً على تراجع الأداء المستقبلي، حتى وإن كانت المؤشرات المالية الحالية تُظهر نتائج إيجابية. من خلال هذا المنهج، تستطيع الإدارة تحديد الشرائح المستهدفة في السوق ووضع مؤشرات أداء خاصة بكل شريحة. كما يتناول هذا المنهج تقييم عدة جوانب مثل نجاح المنظمة في تلبية توقعات العملاء، كفاءة رؤيتهم لها، ومدى رضاهم عن خدماتها. ويتم قياس هذه الجوانب باستخدام معايير مثل الحصة السوقية، العائد حسب الشرائح، معدل العائدات، رضا العملاء، ومستوى ولائهم (Zhao & Liu, 2023).

ثانياً العمليات الداخلية

يُعد قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة أمراً أساسياً لضمان قدرتها على الحفاظ على تنافسيتها. من بين الأنظمة الداخلية البارزة التي يتم قياس فعاليتها، يأتي نظام التجديد، الذي يشمل البحوث العلمية، عدد براءات الاختراع، وعدد المنتجات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يُعد نظام

الإنتاج، الذي يتضمن جودة المنتجات ومواعيد الإنتاج، من العوامل المهمة، وكذلك نظام خدمة ما بعد البيع (Shehada et al., 2020).

تشمل العمليات الداخلية للمؤسسة مجموعة واسعة من المجالات، مثل الأنظمة المصرفية، المستشفيات، الشركات، والتعاون مع الموردين والعملاء، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا. تُعد العمليات أحد الوظائف الأساسية في المنظمة، إلى جانب سلاسل التوريد، التسويق، التمويل، والموارد البشرية. تتطلب إدارة العمليات التنسيق بين الإنتاج اليومي والإستراتيجي للسلع والخدمات، لضمان تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل (Kwak & Lee, 2023).

تتمثل أهمية العمليات الداخلية في تحديد حجم السوق الذي يمكنه استيعاب المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى تحديد نوعية المستهلكين المستهدفين. يظهر الإبداع من خلال قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء (الهاشم والشعار، 2022). كما تشمل الأنشطة المرتبطة بهذه العمليات تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء بعد إتمام عمليات التجهيز، إلى جانب توفير التدريب اللازم للعملاء على كيفية استخدام المنتجات (Clark et al., 2018).

ثالثاً الابتكار والنمو

يُحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تتميها المنظمة لتحقيق عمليات داخلية عالية الجودة تساهم في خلق قيمة للعملاء والمساهمين. يركز عنصر الابتكار على ثلاثة محاور رئيسية: تطوير قدرات الموظفين وإعادة توجيهها (من خلال التعليم والتطوير، قياس رضا الموظفين، ولاء الموظفين، وإنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات، وتعزيز التحفيز وتحمل الموظفين المسؤولية (Shehada et al., 2020).

تتمحور هذه القدرات حول قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، واكتساب تقنيات مبتكرة، وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وتشمل هذه الأنشطة تبني أساليب إدارية مبتكرة تعزز من تقدير الابتكار، تطوير منتجات جديدة، وقياس عدد الاقتراحات المنفذة من قبل الموظفين، فضلاً عن تعزيز الدوافع والحوافز لإطلاق الابتكار والتطوير. فبدون التعلم المستمر والإبداع والابتكار، لن تتمكن

المؤسسة من الحفاظ على استمراريته ونموها، حيث سيظل المنافسون في حالة تطور مستمر (الهاشم والشعار، 2022).

رابعاً البُعد المالي

يشمل هذا المحور الأهداف المالية البحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، والتدفق النقدي، حيث يتم قياس هذه الأهداف باستخدام النسب المالية والأرقام المختلفة. تتفاوت أهمية بعض الأرقام المالية حسب الظروف الزمنية، مثل التدفق النقدي الذي يصبح أكثر أهمية في فترات الأزمات. بالنسبة للشركات غير الربحية، قد تكون الأهداف المالية أقل أهمية، لكنها لا تُعتبر غير ذات قيمة بالكامل. في النهاية، يجب على هذه الشركات الحفاظ على استمراريته في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها غير المالية من خلال تأمين الموارد الكافية. ويتطلب ذلك إدارة فعالة للتدفق النقدي وضمان توافر الإمكانيات المالية اللازمة لدعم الأنشطة المستقبلية (Stavropoulou et al., 2023).

الدراسات السابقة ذات الصلة

اطلع الباحثان على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وقام الباحثان بالاستفادة من الدراسات والأبحاث ذات الصلة التي تتناسب مع موضوع دراسته. تُعدّ الدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي محورية لفهم كيف يمكن أن يسهم التخطيط الفعال في تحسين الأداء وتعزيز الاستدامة في مختلف القطاعات. دراسة Molete et al. (2025) تبرز تأثير التخطيط الإستراتيجي لتقنية المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أظهرت أن مواءمة استراتيجيات تقنية المعلومات مع الأهداف التجارية يمكن أن يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 20%، وزيادة رضا العملاء بنسبة 15%. كما أكدت على أن تبني الحلول السحابية وأنظمة تقنية المعلومات الهجينة يعزز من مرونة وكفاءة هذه المؤسسات، في حين حددت "محدودية الموارد" كأحد التحديات الرئيسية التي تواجهها هذه المؤسسات، وهو ما يستدعي مزيداً من التخطيط الفعال لتجاوز هذه القيود وضمان الاستدامة التنافسية من جهة أخرى، أكدت دراسة الرشيد والمحمود ومحمد (2024) على أن التخطيط الإستراتيجي المتماشى مع رؤية الشركة وأهدافها يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت الدراسة في شركة بوهيات المهندس بالخرطوم أن المراجعة الدورية والتعديل المستمر للخطط الإستراتيجية

بناءً على التغذية المرتدة يعزز الأداء المؤسسي بشكل مستمر. كما أكدت الدراسة على ضرورة أن تُشرك الإدارة العليا الموظفين في وضع رؤية الشركة لتحقيق مزيد من الفعالية في التنفيذ وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. أما في سياق مؤسسات التعليم العالي، فقد تناولت دراسة (Al-Filali et al. (2024) الاستدامة المالية في جامعة الملك عبد العزيز من خلال تطبيق أدوات تخطيط استراتيجي مثل خريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن ونموذج العمل التجاري. أظهرت هذه الدراسة أهمية استخدام هذه الأدوات في تعزيز الاستدامة المالية، وأوصت بتطوير استثمارات في الموارد البشرية والقدرات التقنية لزيادة القدرة المالية للمؤسسة وضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل. وفي دراسة ثابت والسفياني (2024)، تم فحص تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في جامعة السعيد في اليمن. أظهرت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي كان له تأثير إيجابي وملحوظ على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، مما يعزز ضرورة تبني منهجيات إستراتيجية فعّالة لتحقيق أداء مؤسسي متميز في المؤسسات التعليمية. فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والرقمنة، تناولت دراسة البدو (2023) دور هذه الأدوات في تطوير المؤسسات الاقتصادية. أظهرت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب تحليلاً بيئياً شاملاً وتحديد أهداف واضحة، كما أكدت على أهمية الرقمنة في تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال جمع وتحليل البيانات. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في تطبيق هذه الأدوات، مثل نقص الاستعداد للتحويل الرقمي والموارد اللازمة لتطبيق التقنيات الحديثة، مما يستدعي استثماراً مستمراً في البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية في قطاع الخدمات الصحية، تناولت دراسة بلحاج (2023) تأثير التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية بالزاوية، حيث أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، رغم ضعف مستوى بعض أبعاد التخطيط الإستراتيجي، مما يبرز الحاجة إلى تحسين بعض جوانب التخطيط لتعزيز فعاليته أما دراسة (Grande-Ramírez et al. (2022)، فقد سلطت الضوء على تطبيق خصائص التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع. أظهرت الدراسة أن النهج التكيفي العقلاني كان له دور إيجابي في

نجاح التخطيط الإستراتيجي، وأوصت بدمج هذه الخصائص في الإطار العام للعمل لتعزيز العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ونجاح المشروع، مما يعزز فعالية الإستراتيجيات المعتمدة في مختلف القطاعات . من خلال هذه الدراسات المتنوعة، يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يعد أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنافسية في مختلف المجالات. تتشابه هذه الدراسات في التأكيد على أهمية تحديد الأهداف الواضحة، تحليل البيئة المحيطة، واستخدام أدوات مثل الرقمنة وتقنية المعلومات لتحقيق أقصى استفادة من الإستراتيجيات المتبعة. ورغم التحديات التي تواجه المؤسسات، مثل محدودية الموارد والتحول الرقمي، تظل أهمية التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء واضحة، مما يعزز القدرة التنافسية ويوفر الأساس لنمو مستدام.

التعقيب على الدراسات السابقة

هدف الدراسة: تركز الدراسة الحالية على دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية، مع التركيز على تحديات البيئة الحكومية العربية وأهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي في ظل بيئة العمل المتغيرة. هذا يختلف عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت المؤسسات الاقتصادية أو القطاع الصحي فقط، مثل دراسة البدو (2023) التي درست دور التخطيط الإستراتيجي والرقمنة في المؤسسات الاقتصادية أو دراسة بلحاج (2023) التي استكشفت تأثير التخطيط الإستراتيجي في القطاع الصحي.

المنهجية: تعتمد الدراسة الحالية على المنهج التحليلي الوصفي في تحليل تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية، مما يوفر تحليلاً دقيقاً لواقع الأداء المؤسسي في البيئة الحكومية. بينما اعتمدت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Grande-Ramírez et al. (2022) التي استخدمت المنهج "التكيفي العقلاني" لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع، مما يعكس تنوعاً في المنهجيات المتبعة.

بيئة الدراسة: تتميز هذه الدراسة بالتركيز على وزارة التربية والتعليم في ليبيا، وهي بيئة حكومية في منطقة الشرق الأوسط، مما يتيح فهماً خاصاً للتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في هذه المنطقة

في تطبيق التخطيط الإستراتيجي هذا يميزها عن الدراسات السابقة مثل دراسة بلحاج (2023) التي تناولت إدارة الخدمات الصحية بالزاوية، حيث تختلف بيئة العمل والمستفيدين والأهداف بين هذه الدراسات.

منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الإستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الليبية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي في تصميم البحث، واستخدمت استبيانًا استقصائيًا لجمع البيانات. تغطي الدراسة وزارة التربية والتعليم الليبية، حيث تم تحديد وحدة التحليل في الدراسة لتشمل الإدارة العليا والوسطى، مثل مديري الدوائر، نواب المديرين، مديري المكاتب، رؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم الليبية وبلغ عددهم (1284) فرداً وتمثلت عينة الدراسة بشكل قصدي في جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الليبية، والذين بلغ عددهم (236) فرداً وفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية في الوزارة (وزارة التربية والتعليم، 2023). تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات، حيث تم توزيع (236) استبانة على أعضاء مجتمع الدراسة. تم استرداد (209) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (87.4%) (Sekaran & Bougie, 2016).

المصادر التي تم الاعتماد عليها في تطوير الاستبانة

تم تطوير الاستبانة استناداً إلى الأدبيات الحديثة التي تركز على جوانب التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. وقد تم اعتماد مفاهيم التحليل الإستراتيجي من دراسة Porter (2020)، التي تُعنى بتحليل العوامل الخارجية مثل البيئة السياسية وتأثيرها على العملية التعليمية، إضافة إلى تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف كما تناولها Barney (2021). كما تم

تضمن مفاهيم "التوجه الإستراتيجي" بناءً على (Kaplan & Norton (2021)، التي تركز على أهمية وضوح الرؤية والرسالة في تعزيز فعالية الأداء الإستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية. تم أيضاً الاعتماد على نموذج (SERVQUAL) للباحثين (Parasuraman et al., (2020 لقياس رضا متلقي الخدمة، ودمج مفاهيم الابتكار والنمو وفقاً لدراسات حديثة مثل (Tushman & O'Reilly (2022، التي تسلط الضوء على دور الابتكار في تحسين الأداء المؤسسي.

كما تناولت الاستبانة جوانب قياس الأداء المؤسسي من خلال الأبعاد المالية والعمليات الداخلية ورضا المتلقين، استناداً إلى عمل (Kaplan & Norton (2021 حول "بطاقة الأداء المتوازن"، التي تمثل أداة رئيسية لتقييم الأداء عبر عدة محاور رئيسية. إضافة إلى ذلك، تمت الاستفادة من دراسات حديثة حول الابتكار مثل (Amabile (2021، التي تدعم أهمية خلق بيئة تحفز الموظفين على الإبداع والابتكار لتحسين جودة الخدمات. تعكس هذه الأدوات والموارد الأكاديمية الحديثة التوجهات المعاصرة في تعزيز الأداء المؤسسي واستراتيجيات التخطيط في القطاع التعليمي، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.

صدق الأداة: تم اختبار صدق الأداة في هذه الدراسة من خلال الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة في الجامعات الأردنية والليبية لتقييم مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكذلك للتحقق من قدرتها على قياس المتغيرات التي تم إعدادها لقياسها. تم تزويدهم بنموذج الدراسة وفرضياتها، وأخذت جميع ملاحظاتهم بعين الاعتبار في تعديل الاستبانة قبل توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

ثبات الأداة: تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة. أظهرت نتائج كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة في الجدول رقم (1) أن القيم كانت أعلى من 70%، وهي نسبة تعتبر مقبولة وفقاً لما أشار إليه Hair (2010)، مما يدل على أن فقرات الاستبانة بأبعادها تتمتع باتساق داخلي جيد.

الجدول (1): معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
-------	--------	--------------------	-------------

5	0.802	التحليل الإستراتيجي	
5	0.769	تحديد التوجه الإستراتيجي	
5	0.771	الخيار الإستراتيجي	
15	0.816	التخطيط الإستراتيجي ككل	
5	0.872	البعد المالي	
5	0.847	العمليات الداخلية	
5	0.794	رضا متلقي الخدمة	
5	0.829	الابتكار والنمو	
20	0.719	الأداء المؤسسي ككل	

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

الجدول (2): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	146	69.9%
	إناث	63	30.1%
	المجموع	209	100.0%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	6	2.9%
	من 25 - أقل من 35 سنة	18	8.6%
	من 35 - أقل من 45 سنة	27	12.9%
	من 45 - أقل من 55 سنة	104	49.8%
	55 سنة فأكثر	54	28.8%
	المجموع	209	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	156	74.6%
	ماجستير	38	18.2%
	دكتوراه	15	7.2%
	المجموع	209	100.0%

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير دائرة/ مكتب	79	37.8%
	نائب/ مساعد مدير	37	17.7%
	رئيس قسم/ وحدة	93	44.5%
	المجموع	209	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	3.3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	39	18.7%
	من 10 - أقل من 15 سنة	62	29.7%
	15 سنة فأكثر	101	48.3%
	المجموع	209	100.0%

يوضح الجدول (2) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة التي تضم 209 أفراد من وزارة التربية والتعليم اللبانية. من حيث الجنس، تشكل الذكور النسبة الأكبر في العينة بنسبة 69.9%، بينما تمثل الإناث 30.1%. أما بالنسبة للفئة العمرية، فقد أظهرت البيانات أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية بين 45 و 55 سنة بنسبة 49.8%، تليها الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر التي تمثل 28.8% من العينة، بينما تشكل الفئة الأقل من 25 سنة 2.9% فقط، مما يشير إلى أن العينة تتكون أساساً من أفراد ذوي خبرة طويلة. في ما يتعلق بالمؤهل العلمي، نجد أن معظم المشاركين يحملون درجة البكالوريوس أو ما يعادلها بنسبة 74.6%، بينما 18.2% يحملون درجة الماجستير، و 7.2% فقط يحملون درجة الدكتوراه. من ناحية المسمى الوظيفي، تهيمن فئتا "رئيس قسم/وحدة" (44.5%) و"مدير دائرة/مكتب" (37.8%) على العينة، مما يشير إلى أن معظم المشاركين يشغلون مناصب قيادية وإدارية في الوزارة. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن 48.3% من المشاركين يمتلكون خبرة 15 سنة فأكثر، مما يعكس مستوى عالٍ من الخبرة في العينة، في حين أن 29.7% لديهم خبرة تتراوح بين 10 و 15 سنة. بينما تعتبر فئة المشاركين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات الأقل تمثيلاً في العينة، حيث بلغت نسبتهم 3.3%. يعكس هذا التنوع في الخصائص الديموغرافية والوظيفية تنوع الخبرات والمهارات بين المشاركين، مما يعزز قدرة الدراسة على تقديم رؤى متنوعة وموثوقة حول موضوع البحث.

نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل
 الاجابة عن السؤال الأول ما مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي،
 تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) في وزارة التربية والتعليم الليبية؟ وذلك يظهر في
 الجدول (3) والذي يبين المتوسطات الحسابية الكلية لكل متغير:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل

درجة التقدير	الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
متوسطة	1	0.70	3.1943	التحليل الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي
متوسطة	2	0.68	3.1923	تحديد التوجه الإستراتيجي	
متوسطة	3	0.68	3.1512	الخيار الإستراتيجي	
متوسطة			3.1793	المتوسط الحسابي الكلي	

يتضح من الجدول (3) أن وزارة التربية والتعليم الليبية تُطبق التخطيط الإستراتيجي بمستوى متوسط، ما يعكس وجود وعي مبدئي بأهمية هذا التوجه دون الوصول إلى مرحلة النضج الكامل في الممارسة، حيث يُظهر البعد الأعلى تقييماً، وهو التحليل الإستراتيجي، اهتماماً نسبياً بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، في حين يشير تقييم تحديد التوجه الإستراتيجي إلى وجود أهداف عامة لم تُترجم بعد إلى استراتيجيات واضحة وفعالة، أما انخفاض تقييم الخيار الإستراتيجي فيعكس صعوبات محتملة في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتنفيذها، مما يدل على حاجة الوزارة إلى تعزيز قدرات القيادة وصنع القرار لضمان تحقيق تحول استراتيجي حقيقي ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي.

نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير التابع

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، الابتكار والنمو) في وزارة التربية والتعليم الليبية؟ وذلك يظهر في الجدول (4) والذي يبين المتوسطات الحسابية الكلية لكل متغير:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع

درجة التقدير	الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
متوسطة	4	0.75	3.0689	البعد المالي	الأداء المؤسسي
متوسطة	3	0.76	3.1522	العمليات الداخلية	
متوسطة	2	0.66	3.1742	رضا متلقي الخدمة	
متوسطة	1	0.72	3.1885	الابتكار والنمو	
متوسطة			3.1459	المتوسط الحسابي ككل	

يتضح من الجدول (4) أن الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية تموضع عند مستوى متوسط، ما يدل على أن الوزارة لم تحقق بعد الأداء المؤسسي المنشود الذي يعكس الكفاءة الشاملة والاستدامة في تقديم خدماتها. يُظهر تفوق بُعد "الابتكار والنمو" أن هناك توجُّهًا نسبيًا نحو التجديد والتطوير، وربما وجود مبادرات لتحسين بيئة العمل أو تعزيز المهارات، إلا أن هذا التطور لا يبدو مصحوبًا بتحسين ملموس في البُعد المالي، الذي جاء في المرتبة الأخيرة، مما يسلط الضوء على إشكالية في تحقيق العوائد أو إدارة الموارد المالية بكفاءة. أما رضا متلقي الخدمة فجاء بدرجة متوسطة، ما يشير إلى أن توقعات المستفيدين من خدمات الوزارة لم تُلبَّ بشكل كامل، رغم بعض التحسن مقارنة بالجوانب الأخرى، في حين أن النتائج المتعلقة بالعمليات الداخلية تعكس وجود فجوة في كفاءة الإجراءات التنظيمية أو غياب التنسيق المؤسسي الفعال. هذا التفاوت بين الأبعاد يُبرز وجود جهود تطويرية غير متوازنة داخل الوزارة، ما يستدعي إعادة النظر في السياسات التشغيلية والمالية، وتبني نهج شمولي لتحسين جميع مكونات الأداء المؤسسي بصورة تكاملية. اختبار الفرضيات:

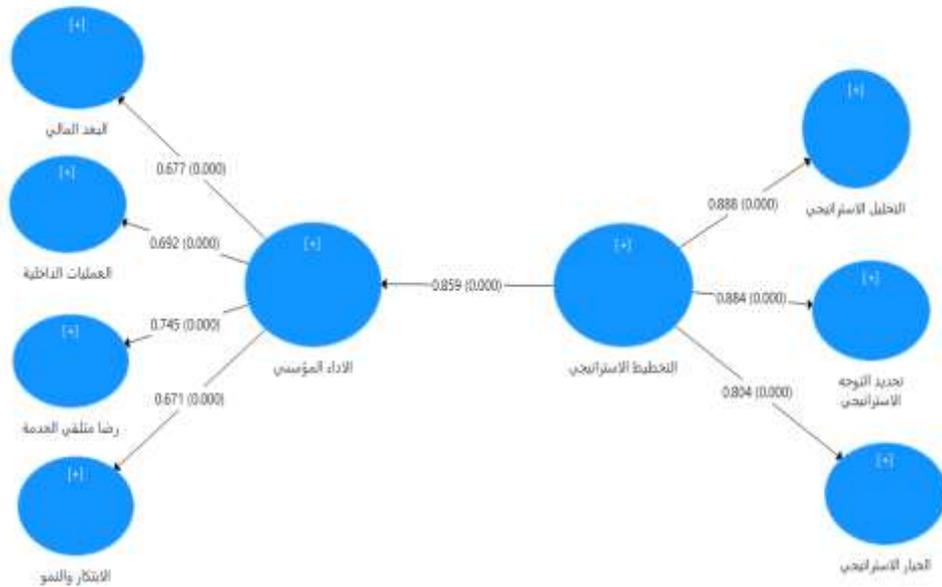
اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1) والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الاختيار الإستراتيجي) على الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، الابتكار والنمو) في وزارة التربية والتعليم الليبية. ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة تحليل المسار الحرج كآلي:

الجدول رقم (5): نتائج تطبيق تحليل المسار للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغيرات	B	Mean	S. D	T	P	النتيجة
التخطيط الإستراتيجي -> الأداء المؤسسي	0.859	0.861	0.016	53.263	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
التخطيط الإستراتيجي -> البعد المالي	0.358	0.362	0.070	5.126	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
التخطيط الإستراتيجي -> العمليات الداخلية	0.336	0.339	0.066	5.075	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
التخطيط الإستراتيجي -> رضا متلقي الخدمة	0.844	0.845	0.020	42.234	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
التخطيط الإستراتيجي -> الابتكار والنمو	0.863	0.863	0.018	49.129	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

يوضح الجدول رقم (5) نتائج تطبيق تحليل المسار للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية في الدراسة. تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوي للتخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي والأبعاد المختلفة التي تم تحليلها، مثل البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا متلقي الخدمة، والابتكار والنمو. تُظهر قيم المعاملات B التي تتراوح بين 0.336 و0.863 قوة هذه العلاقة، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا قويًا وملحوظًا للتخطيط الإستراتيجي على هذه الأبعاد. وبالنظر إلى قيم الـ T التي تتجاوز 5.0 في جميع الفرضيات، ووجود قيم P أقل من 0.05، يتضح أن النتائج تتمتع بدلالة إحصائية عالية، مما يعزز مصداقية الاستنتاجات المستخلصة.

بناءً على نتائج تحليل المسار، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في جميع الحالات، مما يدل على أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل ملحوظ على تحسين الأداء المؤسسي عبر مختلف الأبعاد. هذه النتائج تدعم الفكرة القائلة بأن التخطيط الإستراتيجي يعد أداة حيوية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الجوانب المالية والتشغيلية ورفع مستويات رضا المتلقين وتعزيز الابتكار والنمو داخل المؤسسات. من هنا، يصبح من الضروري على المؤسسات الاستثمار في تطوير وتنفيذ استراتيجيات تخطيط قوية من أجل تحقيق تحسن ملحوظ في أدائها المؤسسي بمختلف المجالات.



الشكل (2): يبين الاثر المباشر للفرضية الرئيسية

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الليبية يقع ضمن المستوى المتوسط. فقد أظهر التحليل أن الوزارة تهتم بشكل نسبي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية كجزء من التخطيط الإستراتيجي، بينما تظهر تحديات في اتخاذ قرارات حاسمة حول

الخيارات الإستراتيجية. تُظهر هذه النتائج أن وزارة التربية والتعليم في ليبيا تطبق أبعاد التخطيط الإستراتيجي على مستوى متوسط، مع بعض التوجه نحو تحديد التوجهات الإستراتيجية بشكل ملحوظ، بينما هناك حاجة إلى تحسين بعض الأبعاد الأخرى التي تواجه الوزارة صعوبة في تنفيذها بشكل كامل.

أما فيما يتعلق بالأداء المؤسسي، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارة تحقق أيضًا مستوى متوسط في هذا الجانب. ورغم أن بعض الأبعاد، مثل الابتكار والنمو ورضا متلقي الخدمة، تظهر أداءً متوسطًا مع إمكانات للتحسين، إلا أن هناك حاجة إلى تطوير بعض الأبعاد الأخرى مثل العمليات الداخلية والبُعد المالي. تشير النتائج إلى أن وزارة التربية والتعليم الليبية بحاجة إلى تحسين جوانبها المؤسسية لتحقيق أداء أعلى في مختلف المجالات.

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية، حيث تبين أن التحليل الإستراتيجي وتحديد التوجه الإستراتيجي لهما تأثير واضح على الأداء بشكل عام، إضافة إلى تأثير الخيار الإستراتيجي. فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل ملحوظ على البُعد المالي، حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي في هذا الجانب، بينما لم يظهر كل من التحليل الإستراتيجي وتحديد التوجه الإستراتيجي تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على البُعد المالي.

أما فيما يخص العمليات الداخلية، فقد أظهرت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل إيجابي على هذا البُعد، مع تأثير ملحوظ للخيار الإستراتيجي، بينما لم يكن لكل من التحليل الإستراتيجي وتحديد التوجه الإستراتيجي تأثيرًا ذي دلالة إحصائية. وفيما يتعلق برضا متلقي الخدمة، بينت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل ملحوظ على هذا البُعد، مع تأثير إيجابي للتحليل الإستراتيجي وتحديد التوجه الإستراتيجي، بينما لم يظهر الخيار الإستراتيجي تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على رضا المتلقين. أخيرًا، أظهرت نتائج التحليل فيما يخص الابتكار والنمو أن

التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة له تأثير إيجابي ملحوظ، مع تأثيرات كبيرة للتحليل الإستراتيجي وتحديد التوجه الإستراتيجي، إضافة إلى تأثير الخيار الإستراتيجي على الابتكار والنمو داخل الوزارة. تشير نتائج الدراسة إلى توافق مع العديد من الدراسات السابقة، حيث أظهرت الدراسات مثل دراسة البدو (2023) ودراسة بلحاج (2023) أن التخطيط الإستراتيجي له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، خاصة في القطاعات العامة مثل التعليم والصحة. كما تتفق الدراسة مع دراسة Grande-Ramírez et al. (2022) التي أكدت أهمية التكيف والتطوير المستمر في أساليب التخطيط الإستراتيجي للتعامل مع التحديات في البيئة المتغيرة. علاوة على ذلك، تتطابق النتائج مع دراسة الشمري (2022) التي أشارت إلى أهمية استثمار رأس المال البشري لتحسين الأداء المؤسسي. كما أن دراسة Ahmad Khan et al. (2021) تؤكد على أهمية تحسين العمليات الداخلية، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة التي أشارت إلى ضرورة تحسين العمليات الداخلية في وزارة التربية والتعليم الليبية.

ومع ذلك، تظهر بعض الاختلافات بين الدراسة والدراسات السابقة، حيث تشير النتائج إلى تحديات أكبر في تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الوزارة، خاصة فيما يتعلق باتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة وتحديد التوجهات الإستراتيجية بوضوح، وهو ما لم يركز عليه بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة Grande-Ramírez et al. (2022). كما أن الدراسة تبرز أهمية الأبعاد المالية بشكل أكبر مقارنة ببعض الدراسات مثل دراسة بلحاج (2023) التي لم تركز على هذا البعد. أخيرًا، تميل الدراسة إلى التركيز على تحسين التوجهات الإستراتيجية، بينما تركز بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة الشمري (2022) بشكل أكبر على رأس المال البشري دون التركيز على التوجهات الإستراتيجية.

الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال هذه الدراسة، تم صياغة الاستنتاجات الآتية:

1- أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة (التحليل الإستراتيجي، تحديد التوجه الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) على الأداء المؤسسي في وزارة التربية

والتعليم الليبية، مما يدحض الفرضية الرئيسية الأولى (H1) ويؤكد العلاقة الإيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

2- مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

يتسم مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الوزارة بأنه متوسط، مع وجود اهتمام نسبي بتحليل البيئة وتحديد التوجهات، إلا أن هناك ضعفاً واضحاً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذ الاختيارات الإستراتيجية بكفاءة.

3- مستوى الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الليبية يُعد متوسطاً أيضاً، مع أداء مقبول نسبياً في بعض الأبعاد كرضا متلقي الخدمة والابتكار، لكن هناك قصور في البُعد المالي والعمليات الداخلية يتطلب معالجة وتطويراً.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال هذه الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات التي يُتوقع أن تأخذها وزارة التربية والتعليم الليبية بعين الاعتبار، وكذلك المنظمات بشكل عام، وهي:

- 1- ينصح الباحث بزيادة الاهتمام بتوظيف أدوات التحليل الإستراتيجي الحديثة، التي تُمكن الوزارة من مواكبة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، مما يسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحسين أدائها المؤسسي بشكل عام.
- 2- يوصي الباحث بالعمل على زيادة فاعلية الخيار الإستراتيجي من خلال مراجعة وتقييم الخيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الوزارة بشكل دوري، بما يضمن توافيقها المستمر مع الأهداف العامة والتوجهات المستقبلية للوزارة، ويساعد في تعزيز النتائج المتوقعة من التخطيط الإستراتيجي.

- 3- ينصح الباحث بزيادة الاهتمام برضا متلقي الخدمة من خلال تطوير استراتيجيات واضحة وموجهة نحو احتياجات الطلاب وأولياء الأمور، مع تخصيص موارد كافية لتحسين قنوات التواصل وتفاعل الوزارة مع جمهور المستفيدين من خدماتها التعليمية.
- 4- يوصي الباحث بالعمل على تعزيز ثقافة الابتكار والنمو داخل الوزارة، وذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات الابتكارية لدى الموظفين، وتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى تهيئة بيئة محفزة على البحث والتطوير بما يدعم النمو المستدام.
- 5- ينصح الباحث بزيادة الجهود المبذولة لتحسين العمليات الداخلية والبُعد المالي، من خلال إعداد وتنفيذ خطط عمل محددة لتطوير كفاءة الأداء الإداري، وتقليل الهدر في الموارد، إلى جانب تعزيز آليات التخطيط المالي وتطوير أنظمة التقارير المالية الدقيقة التي تدعم عملية اتخاذ القرار.
- 6- إجراء دراسات مستقبلية تتناول العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي التي لم يتم تناولها في الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- البدو، أمل (2023). التخطيط الإستراتيجي والرقمنة وآثرهما في تطوير المؤسسات الاقتصادية. **khazzartech** الاقتصاد الصناعي، 13(1)، 159-184.
- بلحاج، ابراهيم (2023). دور التخطيط الإستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(2)، 1-31.
- بوحميد، ليلي (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1 (43)، 221-234.
- ثابت، حنان والسفياي، عبد الرحمن (2024). أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي اليمنية" دراسة ميدانية"-جامعة السعيد. مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية، 7(4)، 219-255.

- الحاتمي، بدر (2022). *التخطيط الإستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.*
- الرشيد، أحمد والمحمود، إيمان ومحمد، إخلاص (2024). *إثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي. الريادة لاقتصاديات الأعمال، 10(2)، 27-41.*
- الشمري، عتيق (2022). *تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 28(1)، 95-132.*
- الهاشم، رند والشعار، إسحق (2022). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الوظيفي الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18 (1)، 145-162.*

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Ahmad Khan, S., Kaviani, M., Galli, B., & Ishtiaq, P. (2021). Application of Continuous Improvement Techniques to Improve Organization Performance, *International Journal of Lean Six Sigma*, 10 (2), 542-565.
- Al-Derawi, F. (2023). Strategic decision-making and evaluation of alternatives in organizational performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 34(1), 124-136.
- Al-Dmour, H., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2020). Strategic planning and organizational performance: The mediating role of strategic implementation. *Journal of Business and Management*, 22(4), 44-55.
- Al-Dmour, R., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2020). Strategic planning and organizational performance: The mediating role of knowledge management. *International Journal of Business and Management*, 15(5), 123-139.
- Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M., Alawi, S. M., & Makki, A. A. (2024). Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*, 12(1), 192-203.

- Al-Khateeb, M., & Al-Fayoumi, H. (2023). Institutional performance evaluation and strategic alignment: A contemporary analysis. *Journal of Strategic Management and Organization*, 42(2), 151-164.
- Almaktari, F., Al-Sabbagh, R., & Al-Mukhlifi, M. (2023). Strategic planning in public sector institutions: Challenges and solutions. *International Journal of Public Administration*, 46(2), 209-224.
- Al-Mashaqbah, I., & Sulaiman, T. (2022). Strategic planning and human resource management in the public sector: A case study. *Journal of Public Administration and Policy*, 37(4), 185-199.
- Alqershi, N. A., Diah, M. L. B. M., Latiffi, A. B. A., & Ahmad, W. N. K. W. (2020). Strategic innovation and competitive advantage of manufacturing SMEs: the mediating role of human capital. *Quality Innovation Prosperity*, 24(3), 70-89.
- Al-Shammari, H., & Hussein, M. (2022). Strategic Planning and Organizational Performance in Public Sector Institutions. *Journal of Public Administration and Policy*, 9(2), 101–119.
- Alshammari, M., & Al-Momani, O. (2023). The role of strategic planning in organizational preparedness: A study in public institutions. *International Journal of Organizational Strategy*, 28(2), 67-80.
- Al-Taher, H., & Abdul-Salam, M. (2022). Strategic planning in Libyan government institutions: The case of the Ministry of Education. *Libyan Journal of Public Policy*, 14(1), 27-41.
- Amabile, T. M. (2021). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business Review Press.
- Barakat, S., & Ahmed, F. (2022). Strategic planning and institutional performance in the Arab world: A focus on education ministries. *Middle East Journal of Educational Research*, 13(4), 176-190.
- Barney, J. B. (2021). *Gaining and sustaining competitive advantage* (5th ed.). Pearson.
- Bryson, J. M., George, B., & Andersen, J. A. (2018). Strategic planning in public organizations: Approaches, drivers, and barriers. *Public Administration Review*, 78(4), 522–534.

- Budiarto, M. K., Karsidi, R., & Rahman, A. (2024). E-Learning Platform for Enhancing 21st Century Skills for Vocational School Students: A Systematic Literature Review. *Electronic Journal of e-Learning*, 22(5), 76-90.
- Chen, X., Zhang, Y., & Wang, Z. (2023). The role of organizational mission in strategic alignment and market performance. *Journal of Strategic Management*, 44(2), 315-328.
- Clark, D., Li, D., & Shepherd, D. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*, 7 (2), 442-472.
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 238-254.
- Douglas, M., & Manson, D. (2021). Strategic planning in educational institutions: An analytical approach. *Journal of Educational Administration*, 39(2), 124-138.
- Duchin, R., Matsusaka, G. & Ozbas, O. (2017). When are outside directors effective?, *Journal of Financial Economics*, 96 (2), 195–214.
- Grande-Ramírez, J. R., Roldán-Reyes, E., Aguilar-Lasserre, A. A., & Juárez-Martínez, U. (2022). Integration of Sentiment Analysis of Social Media in the Strategic Planning Process to Generate the Balanced Scorecard. *Applied Sciences*, 12(23), 12307.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hassan, R., & Al-Fadhli, S. (2023). Leading organizational change through strategic management. *Journal of Business Strategy and Development*, 44(1), 103-117.
- Henderson, A. E., & Hines, R. D. (2019). Using concepts from strategic planning. In *Data Strategy in Colleges and Universities* (pp. 37-52). Routledge.

- Idris, N. H., & Mohd, R. (2021). Strategic Orientation and Institutional Performance: Evidence from Malaysian Higher Education Institutions. *Asian Journal of Business and Management*, 9(1), 45–58.
- Johnson, M., Brown, S., & Lee, T. (2021). The role of strategic planning in improving institutional performance in government education sectors. *Public Policy and Administration Review*, 32(1), 45-59.
- Kahili, A. (2022). Performance indicators in organizational behavior: A comprehensive review. *Journal of Organizational Psychology*, 19(4), 211-225.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kwak, Y., & Lee, S. (2023). Internal operations management and strategic alignment: A new framework for enhancing organizational performance. *Operations Management Journal*, 58(1), 45-59.
- Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(1), 2.
- Müller, M., & de Lange, J. (2022). Stakeholder engagement in strategic planning: Enhancing public service delivery. *Public Administration Review*, 52(3), 227-241.
- Neumann, R., Smith, J., & Lee, K. (2021). Strategic decision-making and its impact on institutional performance. *International Journal of Strategic Management*, 43(1), 88-101.
- Omar, N. A., & Inayah, S. (2021). The role of strategic planning in improving financial performance in Malaysian public universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 768–781.
- Omar, S. (2019). Strategic Planning in Education: A Case Study of BCAA in the United Arab Emirates. In *Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World* (pp. 238-249). IGI Global.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance, *Management Science Letters*, 9 (9), 1397-1406.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2020). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Porter, M. E. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Rony, Z. I., Rasul, M. G., Jahirul, M. I., & Mofijur, M. (2024). Harnessing marine biomass for sustainable fuel production through pyrolysis to support United Nations' Sustainable Development Goals. *Fuel*, 358, 130099.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2019). The impact of strategic planning on organizational performance through strategic thinking. *Management Science Letters*, 9(6), 917-930.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.)*. Wiley.
- Shehada, R., El Talla, A., Al Shobaki, J., & Abu-Naser, S. (2020). The Reality of Using the Balanced Scorecard in Business Incubators, Faculty of Engineering and Information Technology, <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/586>.
- Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., Ragazou, K., Papademetriou, C., & Passas, I. (2023). Green Balanced Scorecard: A Tool of Sustainable Information Systems for an Energy Efficient Business. *Energies*, 16(18), 6432.
- Tarek, A., & El-Khashab, H. (2023). Improving public sector performance through strategic management: A case study of the Ministry of Education. *Journal of Public Sector Management*, 28(3), 123-138.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2022). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Review Press.
- Ward, A. (2020). Strategic analysis in public sector institutions: Key models and methodologies. *Public Administration Review*, 58(3), 53-65.

- Zhao, X., & Liu, Y. (2023). Customer satisfaction and performance metrics in modern management: A strategic approach. Journal of Business and Management, 59(4), 245-258.

الملحق (1) الاستبانة

المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي:

التحليل الإستراتيجي					
الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
					غير موافق على الإطلاق
1	تقوم الوزارة بتحليل العوامل السياسية الخارجية وانعكاساتها على العملية التعليمية.				
2	تقوم الوزارة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.				
3	تقوم الوزارة بتنفيذ سياساتها التربوية وفق التشريعات الحكومية.				
4	تستعين الوزارة بخبراء خارجيين لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.				
5	تتابع الوزارة آخر التطورات التقنية والعلمية التي تنعكس على الثقافة التنظيمية لدى موظفيها.				
تحديد التوجه الإستراتيجي					

أثر التخطيط الإستراتيجي توفيق العرفي وغازي أبو قاعد

6	تمتلك الوزارة رؤية واضحة ومكتوبة.				
7	تشارك الوزارة في صياغة الرسالة جميع المستويات الادارية.				
8	يوجد توافق بين رسالة الوزارة والإستراتيجيات الموضوعة.				
9	تضع الوزارة تعريفاً للخدمات التي تقدمها تتناسب مع ما تملكه من موارد.				
10	يتم وضع القيم التنظيمية الخاصة بالتربية بناءً على التوجه الإستراتيجي للوزارة.				
الخيار الإستراتيجي					
11	تقوم الوزارة بوضع بدائل استراتيجية تتناسب واهدافها الإستراتيجية.				
12	تقوم الوزارة بوضع خيارتها الإستراتيجية وفقاً للبدائل المتاحة.				
13	تشارك الوزارة جميع المستويات الادارية في اعداد الخطط الإستراتيجية المساعدة.				
14	تقوم الوزارة بتحديد موقفها الإستراتيجي في ضوء الفرص المتاحة لها وتقليل التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.				
15	تقوم الوزارة بوضع استراتيجياتها بناءً على المفاضلة بين البدائل التعليمية والاجتماعية والاقتصادية.				

المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

البعد المالي					
الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق على الاطلاق
16	تستخدم الوزارة القدرة وسائل فعالة لقياس جودة أدائها المالي.				
17	تحرص الوزارة على زيادة اصولها (الملموسة وغير الملموسة).				
18	تحرص الوزارة على زيادة حجم المنح المقدمة لها.				
19	يوجد في الوزارة نظام رقابة مالية.				
20	تسعى الوزارة إلى تعظيم القيمة المتوقعة من برامجها التعليمية.				
العمليات الداخلية					
21	تحرص الوزارة على وضع مقاييس محددة في العمليات التشغيلية تتماشى مع سياسات الدولة.				
22	تسعى الوزارة باستمرار إلى تعظيم القيمة المتوقعة من عملياتها الداخلية.				
23	تحرص الوزارة على تنفيذ إجراءات العمل الداخلية بطرق حديثة.				
24	تحرص الوزارة على تحقيق التعاون الداخلي بين موظفيها.				

المناورة، المجلد 4، العدد 2، 2025م

(227)

25	تقدم الوزارة الخدمات بناءً على احتياجات متلقي الخدمة.				
رضا متلقي الخدمة					
26	تحرص الوزارة بتلبية حاجات ومتطلبات متلقي الخدمة				
27	تحرص الوزارة على زيادة رضا متلقي الخدمة				
28	تحرص الوزارة على تقصير الفترة الزمنية اللازمة لتقديم الخدمة.				
29	تسعى الوزارة الى تخفيض عدد الشكاوى المقدمة من قبل متلقي الخدمة بصورة دائمة.				
30	تسعى الوزارة الى قياس رضا متلقي الخدمة من الخدمات المقدمة				
الابتكار والنمو					
31	تحرص الوزارة على تطوير أنظمة تكنولوجية تساهم في تقليل زمن تقديم الخدمة.				
32	تعقد الوزارة برامج ودورات تدريبية للموظفين من أجل تطوير قدراتهم الابداعية.				
33	تحرص الوزارة على توفير نظام يحفز الموظفين على الابتكار والابداع في أداء الخدمة.				
34	تحرص الوزارة على تطبيق الأفكار الجديدة.				
35	تحرص الوزارة على أن تؤدي أعمالها بطريقة ابتكارية ابداعية.				