

واقع إدارة الأداء الاستراتيجي لمشروع مكتبة الملك سلمان المركزية
بجامعة الملك سعود: دراسة وصفية

إعداد الطالب

محمد مشهور عبدالقادر

إشراف

د الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الجامعي

1446هـ – 2025م

Mid Ocean University
College of Management
Project Management Major



The Reality of Strategic Performance Management in the King Salman Central Library Project at King Saud University: A Descriptive Study

Prepared by

Mohammed Mashhour Abdelqader

Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jerad

Academic Year
2025 m – 1446 h



إهداء

- ❖ إلى المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم...
- ❖ إلى من غرس في داخلي بذور العطاء دون انتظار، والدي الكريمين.
- ❖ إلى والدي الحبيب، مصدر إلهامي، وسندي في هذه الحياة، دعاؤك وتوجيهاتك نور دربي، حفظك الله ورعاك وأطال في عمرك.
- ❖ إلى أمي الغالية، ينبوع الحنان والعطاء، التي كانت وما زالت شمعة تنير دربي، ودعواتها سلاح أواجه به الحياة، أطال الله في عمرها وبارك في صحتها.
- ❖ إلى النجوم التي أهندي بها في حياتي... إلى قوتي وسندي في هذه الدنيا... أخوتي وأخواتي الأعزاء.
- ❖ إلى شريكة حياتي (رنيم) ، رفيقة دربي، وأمان قلبي، زوجتي الحبيبة، التي كانت ولا تزال مصدر قوتي وراحتي في كل خطوة من حياتي.
- ❖ إلى جسر المحبة والعطاء... أصدقائي الأوفياء.
- ❖ إلى رواد الفكر، ومنابع العطاء، ورواد العلم والعلماء، وورثة الأنبياء... أساتذتي الكرام.
- ❖ إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة، أهدي عملي هذا، راجياً من الله تعالى قبوله وحسن الجزاء.

الباحث

شكر وتقدير

الشكر والثناء الحسن لله سبحانه جل جلاله، وإني أحتسب أن يكون البحث ودراستي من العلم النافع الذي يُنتفع به، وأن يكون أجره وثوابه لوالدي ووالدي. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من علّمني وكانوا لي العون المعين بعد الله عز وجل، مشرفي الفاضلين د. الفيصل عبد الحميد، ود. فايز جراد، على ما قدّموا من توجيهات سديدة ودعم مستمر أثناء إعداد هذه الدراسة حتى خرجت بالشكل النهائي.

كما أوجّه خالص شكري وتقديري إلى جامعة ميدأوشن التي وفرت لي البيئة الأكاديمية المتميزة والدعم اللازم لإتمام دراستي.

وكل الشكر والتقدير لكل شخص كان لي عوناً بعد الله في إتمام هذا البحث...

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود، مع التركيز على الأسس المتبعة لتطبيقها وطرق تقييمها، وذلك من خلال دراسة تحليلية وصفية اعتمدت على استبانة موجهة لعينة مكونة من 200 موظف من أصل 334 موظفًا يعملون في المكتبة. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبة سجلت متوسطًا حسابيًا قدره (4.24)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للأسس المتبعة لإدارتها (4.22)، في حين جاءت طرق تقييم الأداء الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.17). كما تبين أن المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي حصلت على متوسط حسابي (3.76)، بينما سجلت طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي أعلى متوسط حسابي بلغ (4.29). بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توعية الموظفين في المكتبة بالعلاقة بين الأداء الاستراتيجي الجيد وفرص الحصول على العلاوات والترقيات، بالإضافة إلى تشكيل لجنة متخصصة لتقييم الأداء الاستراتيجي تشمل جميع المستويات الوظيفية في المكتبة. كما أكدت الدراسة أهمية استثمار نقاط القوة الداخلية للمكتبة لتعزيز فرصها الاستراتيجية، ومعالجة نقاط الضعف الداخلية والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية. كذلك، أوصت بضرورة تبني نهج استراتيجي يتماشى مع الإمكانيات الداخلية والخارجية للمكتبة، إلى جانب وضع خطة استراتيجية متكاملة تتوافق مع أهدافها. وأخيرًا، شددت الدراسة على أهمية تعزيز المعرفة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي عبر المشاركة في الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية لرفع كفاءة الإدارة في التعامل مع المتغيرات البيئية.

Abstract

This study aimed to investigate the reality of strategic performance management in the King Salman Central Library project at King Saud University, focusing on the foundations adopted for its implementation and evaluation methods. The study employed a descriptive analytical approach using a questionnaire distributed to a sample of 200 employees out of a total of 334 employees working in the library. The study results indicated that strategic performance management in the library recorded a mean score of (4.24), while the mean score for the foundations adopted for its management was (4.22), and the evaluation methods for strategic performance recorded a mean score of (4.17). Additionally, the obstacles limiting the effectiveness of strategic performance management application obtained a mean score of (3.76), whereas the nature of strategic performance management recorded the highest mean score of (4.29). Based on these findings, the study recommended raising employees' awareness of the relationship between good strategic performance and opportunities for bonuses and promotions, as well as forming a specialized committee for strategic performance evaluation that includes all job levels within the library. The study also emphasized the importance of leveraging the library's internal strengths to enhance its strategic opportunities, addressing internal weaknesses, and minimizing the impact of external threats. Furthermore, it recommended adopting a strategic approach aligned with the library's internal and external capabilities, along with developing a comprehensive strategic plan that aligns with its objectives. Finally, the study highlighted the necessity of enhancing knowledge of strategic management and strategic performance management concepts by participating in training courses and qualification programs to improve managerial competencies in dealing with environmental changes.

الفصل الأول (تمهيد)

● المقدمة:

تسعى المؤسسات بشكل عام، وباختلاف أشكالها إلى تحسين الأداء لديها، والعمل على تطويره، حيث أنها تهدف إلى الارتقاء بمستويات أداء عالي لتكون قادرة على تحقيق أهدافها، ورسالتها، ورؤيتها، وبالتالي هي بحاجة ماسة للتفكير الاستراتيجي التي من خلاله تستطيع وضع المورد البشري في الأهمية لما له دور هام في تحقيق الميزة التنافسية لتلك المؤسسات، لذلك تقوم بإعادة تصميم الوظائف، وتعديل سياساتها لتساير التغيرات والمستجدات في البيئة الخارجية من أجل الوصول إلى أفضل مستوى إدارة استراتيجي، وبالتالي لا يأتي ذلك إلا من خلال تنمية مهارات الموارد البشرية، وأيضا العمل على تحديد الأفكار، والأساليب الإدارية حيث أن المؤسسات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة، ومتواصلة تأخذ العديد من الأشكال في المنافسة (فرج، 2021).

وتعد عملية إدارة الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي لاقت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين من أجل التوظيف الأمثل للموارد المتاحة لدى المكتبات الجامعية، والعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية لتحسين وزيادة كفاءة الإدارة للأنشطة المختلفة، والعمل على تقييم الممارسات الإدارية وتطويرها لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء لديها في الحاضر والمستقبل (القوابع، 2020).

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية تماشياً مع رؤية 2030 الطموحة، والتي تُركّز على تحويل الاقتصاد إلى نموذج قائم على المعرفة وتمكين المجتمع عبر تعزيز التعليم والبحث العلمي، تبرز المشاريع

الثقافية والعلمية كحجر أساس في تحقيق هذه الأهداف. وتأتي مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود كواحد من أبرز هذه المشاريع، ليس فقط لكونها صرحاً ثقافياً وعلمياً ضخماً، بل لما تمثله من نقلة نوعية في دعم البنية التحتية الأكاديمية والبحثية على المستويين المحلي والدولي. إذ تُعد المكتبات الجامعية، وخاصة المركزية منها، نقاط ارتكاز حيوية في المنظومة التعليمية، حيث تُسهم في توفير الموارد المعرفية، ودعم البحث العلمي، وتعزيز التفاعل بين المجتمع الأكاديمي والمجتمع المحيط، مما يجعل إدارتها بكفاءة تحدياً استراتيجياً يتطلب تبني منهجيات متقدمة في إدارة الأداء الاستراتيجي.

وتحظى المكتبات الجامعية باهتمام كافة المجتمعات، ويأتي هذا الاهتمام لكون تلك المكتبات هي الأداة الأساسية لاستثمار الموارد البشرية، حيث تعد المكتبات عنوان حضاري في البلدان المتقدمة، لما في ذلك دور بارز وفعال في الارتقاء بالجانب الثقافي والاجتماعي على صعيد الأفراد والمجتمع، وتأخذ العديد من الصور من قبل القائمين على إدارة المكتبات في الجامعات السعودية حول إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها.

وتعد إدارة الأداء الاستراتيجي أحد التطورات الايجابية في العقود الأخيرة من خلال عملية توجه القيادة للارتقاء للأداء الاستراتيجي في البيئة التعليمية، وذلك من خلال مراجعة نظام إدارة الأداء الاستراتيجي، وبالتالي يتم الجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء من خلال إنشاء هيكل تنظيمي يعتمد على الاستراتيجيات والوظائف، ومواءمة الموارد مع الهيكل، ومعالجة رأس المال البشري والإنتاجية، ووضع مقاييس الأداء. حيث تعرف الادارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" (علي، 2005).

كما أن ربط إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبات الجامعية يعود نتيجة أن تلك المكتبات تقدم الخدمات الهامة التي تلعب دور هام في التنمية التعليمية والأكاديمية في الدولة، وأصبحت المكتبات تقوم على أسس تقديم منفعة للمستفيدين، والعمل على إرضائهم انطلاقاً من أهمية المنافسة في مجال الخدمة المقدمة التي تحقق احتياجات ورغبات المستفيدين، وهذا يقودها إلى ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين بشكل استراتيجي ومستمر لتحقيق التميز في تقديم خدماتها.

● مشكلة الدراسة:

التطورات التقنية المستمرة استلزمت على المكتبات الجامعية مسايرتها في كل المجالات العلمية والأدبية التطبيقية منها والنظرية حيث أن جل المجتمع الأكاديمي سواء كان من الجامعة أو خارجها حيث أصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية من بين التطورات التي عملت على تغيير عالم المكتبات الجامعية وجعلها تسعى لإتاحة خدماتها أكثر تفاعلية وإيصال المعلومات للمستفيدين أياً كان نوعهم.

ولقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة إن كانت المكتبات الجامعية تعتمد على استراتيجية واضحة في إدارة المكتبات الجامعية، ولكن أصبح من الضروري أن تقوم المكتبات في المملكة العربية السعودية بالعمل والفكر الاستراتيجي لإدارة الأداء الاستراتيجي من خلال امتلاك قدرات ومعلومات في الإدارة والتخطيط تساعد في تنفيذ أهدافها وتحقيق تطلعاتها، حيث أكدت الدراسات الأكاديمية السابقة في هذا المجال أن عدم التغيير له نتائج سلبية كبيرة كإنخفاض مستوى الخدمة المقدمة، وإنخفاض مردودية العمل إضافة إلى ما تتحمله المنظمات من نفقات وتكاليف إضافية هي بالأساس بغنى عنها.

ولفهم وتطبيق منهجية العمل الخاصة بإدارة الأداء الاستراتيجي، بداية من صياغة الرؤية والرسالة والملامح العامة والملامح الأساسية مروراً بالتحليل الاستراتيجي الرباعي للبيئة، ثم تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة، وسياسة أمن المعرفة، ثم العمل على تنفيذ الاستراتيجيات، والالتزام بالموازنات الموضوعية، والبرامج الزمنية، وجداول التنفيذ، ويمر ذلك كله بعمليات التقييم والرقابة والمتابعة وتحديد القيم والقضايا الاستراتيجية المرتبطة. وعليه تتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم إدارة الأداء الاستراتيجي لمشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود في تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠م؟.

أسئلة الدراسة

تقوم الدراسة على التساؤلات التالية:

1. ما واقع إدارة الاداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود؟
2. ما الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء؟
3. ما طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء؟
4. ما طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م؟
5. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود؟

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة مستوى الأداء الإداري بمكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وذلك من خلال:

1. التعرف على واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود.
2. تحديد الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء.
3. توضيح طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء.
4. الكشف عن طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
5. تقديم تصور مقترح استراتيجي يدفع بتطوير الاداء الإداري بمكتبة الملك سلمان المركزية في جامعة الملك سعود.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة ويمكن توضيح الأهمية في النقاط التالية:

1. إضافة دراسة تساهم في توضيح أهمية إدارة الاداء الإستراتيجي الأنسب لإدارة المكتبات الجامعية.

2. إضافة نوعية للدراسات التي تتناول موضوع إدارة الاداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية كمؤثر في عملية التخطيط والجودة في المكتبات الجامعية.

3. مساهمة في معرفة المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الاداء الإستراتيجي في المكتبات الجامعية.

4. زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية، وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

5. الاسهام في تحقيق اهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م والتي تسعى لوضع مؤشرات الأداء الاستراتيجية في المكتبات الجامعية.

● حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي لمشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود.

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود في الرياض.

- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع العاملين في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود في الرياض.

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال العام 2025م 1446 هـ .

● مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية:

- إدارة الاداء الاستراتيجية:

تعرف الإدارة بأنها العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم ومراقبة هذه الجهود من اجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة، وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والاجراءات الادارية التي تحدد اداء طويل المدى للمنظمات. وتشمل التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) وصياغة الاستراتيجيات (الاستراتيجية او التخطيط طويل المدى)، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة. ودراسة الإدارة الاستراتيجية تؤكد رصد وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء اوجه القوة والضعف في المنظمات (الشرييني، ٢٠٠٤: ٢١٩).

ويمكن تعريف إدارة الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث بأنه: اتجاه حديث في الادارة يسعى الى تطوير العمل الإداري في المنظمات من خلال مجموعة من العمليات في التخطيط والتنفيذ والتقييم، التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

- الأداء الاستراتيجي:

يعد الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية بالصورة الأكثر ملائمة لتحقيق الغرض منها (فرج، 2021: 916).

ويعرف الباحث الأداء الاستراتيجي إجرائياً، هو قدرة إدارة مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها من خلال استثمار الموارد البشرية بشكل أمثل للوصول إلى أداء استراتيجي يحقق الاستفادة من خلال ما تقدمه للمستفيدين من تلك المكتبة.

• هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول رئيسية كما يلي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: ويتضمن الإطار العام للدراسة، والذي يتكون من: المقدمة، ومشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، وهيكل الدراسة.

- **الفصل الثاني: الإطار النظري:** يشمل هذا الفصل إدارة الأداء الاستراتيجي من حيث: مفهومه، أهدافه وأهميته، وأبعاده، ونبذة عن مكتبة الملك سلمان المركزية حيث تم تناول المكتبة وتأسيسها وخدماتها وأقسامها وأهدافها، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر.
- **الفصل الثالث: منهجية الدراسة:** سوف يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم استخدامها، وأسلوب الدراسة، وأساليب جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، متضمنة متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وفروض الدراسة، وصدق وثبات الاستبانة، بالإضافة إلى تحديد أساليب التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
- **الفصل الرابع: تحليل البيانات:** ويتناول هذا الفصل دراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ميدانيا بواسطة قائمة الاستقصاء، وعرض نتائج التحليل.
- **الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:** يحتوي هذا الفصل على عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات المترتبة على ذلك.
- **المراجع والملاحق التي اعتمد عليها الباحث في الدراسة.**

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة الأداء الاستراتيجي.

المبحث الثاني: مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية، ورؤية المملكة

العربية السعودية 2030.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتمثل واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بمسؤولية القادة الاستراتيجيين حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يكونوا قادرين على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأداء في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية، وأصبحت القيادة الاستراتيجية ذات أثر كبير في عملية التغيير الاستراتيجي، وذلك من خلال تزويد الموظفين من توجيه يركز بشكل أساسي على تعزيز الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تعد القيادة الاستراتيجية الركيزة الأساسية لنجاح المكتبة من خلال تطوير الأساليب والطرق نتيجة التغير في الأعمال، وتم تقسيم هذا الفصل من الدراسة إلى ثلاث مباحث أساسية على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة الأداء الاستراتيجي.

المبحث الثاني: مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية، ورؤية المملكة العربية السعودية 2030م.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية.

تمهيد:

تلعب دور فعال الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال في هذا العصر نتيجة التغيرات المتلاحقة في الأعمال، وعدم استقرار البيئة التي تعمل بها تلك المنظمات، لذا يتمثل دور الإدارة الاستراتيجية في التعرف على البيئة، وعلى التغيرات السريعة المتلاحقة، والعمل على صياغة الاستراتيجيات لتلك المنظمات للتعيش والتكيف مع المستجدات والمتغيرات التي من شأنها تساعدها على البقاء والنمو والاستقرار في الأسواق التي تتصف بالمنافسة الشديدة، وقبل الحديث عن إدارة الأداء الاستراتيجي، سيتم التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومكوناتها، وممارستها على النحو التالي:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، حيث أن الجذور الأولى لكلمة الاستراتيجية انحدرت من أصول عسكرية. إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال في يومنا هذا، ويعود ذلك إلى التغيرات البيئية المتسارعة، والتعقيد المتزايد في بيئة منظمات الأعمال، وأن الثبات الوحيد في هذا العالم هو التغير المتلاحق، وبالتالي أدى ذلك إلى تباين وجهات النظر والآراء من قبل المهتمين والكتاب والباحثين تجاه هذا المفهوم، وفيما يلي يأتي بعض ما تيسر الاطلاع عليه في هذا المجال على النحو التالي: إذ تشير الاستراتيجية هو أن تحدد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات (الدوري، 2010: 25). وبالتالي هي مجموعة الخطط الموجهة والتي

تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر والتي تتعرض لها لتحقيق أهدافها مع التأكيد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (حطاب، 2003: 4).

كما عرفت أنها "نظرة مشتركة توحد المؤسسة الذي تسلكه على المدى البعيد من اجل تحقيق أهدافها المرجوة (النعمي، وآخرون، 2009: 91).

مما سبق يتضح للباحث هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة على المدى البعيد. وظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتلاحق في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة منظمات الأعمال، وتحولها من منظمات مستقرة إلى منظمات سريعة التغير بسبب الظروف البيئية غير المستقرة وصعوبة السيطرة عليها للاستجابة للتغيرات التي تواجه المنظمات لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، وكذلك معالجة القصور، وتعزيز القوة في البيئة الداخلية للمنظمات، وتباينت وجهات نظر المفكرين والكتاب والمهتمين حول مفهوم هذا المصطلح وذلك من خلال الجدول التالي نحو الآتي:

جدول رقم (1)

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

م	اسم الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	(الغالي، وإدريس، 2007: 48).	الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة.
2	(Pearce. J & Robinson, 2005: 6)	هي مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن صياغة وتطبيق الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات المنظمة.

3	(عوض، 2001: 6)	هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأمد التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
4	(Wheden & Hunger, 2006: 69)	مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة.
5	(رشيد، وجلاب، 2008: 221).	مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة.
6	(السلمي، 2010: 76)	هي الأسلوب الإداري المميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانه ومركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ باعتبارها الفرص والمشكلات الحالية وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل لإعداد للتعامل معه.
7	(بن حبتور، 2004: 45)	عملية تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقييم مستوى التقدم والنتائج المتحققة.
8	(العيساوي، وآخرون، 2012: 78)	مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه بعيد المدى للمؤسسة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المراجع السابقة

يتضح للباحث من خلال التعاريف السابقة أن أسلوب أو الطريقة المنهجية التي تتبناها منظمات الأعمال

من أجل تحديد مستقبل هذه المنظمات، والتي تتضمن التخطيط والتوجيه والتصميم والتنفيذ والتقييم

الاستراتيجي على المدى البعيد بهدف خلق ميزة تنافسية عن المنظمات الأخرى، وذلك من خلال وجهة نظر الإدارة العليا ومجتمع المستفيدين.

أهمية الادارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي عنصر أساسي للأعمال، ويشير إلى صياغة وتنفيذ الأهداف والمبادرات المشاركة في الاستراتيجيات، التي وضعها أصحاب المصلحة في المنظمة. بعبارة أبسط، لضمان عمليات اتخاذ القرار الحكيمة، من المهم أن يتم وضع استراتيجيات لدعم وظائف وعمليات العمل. وبالتالي تستلزم الإدارة الاستراتيجية تقييم أهداف العمل ورؤية المنظمة وأهدافها بالإضافة إلى الخطط المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام عملية الإدارة الاستراتيجية لضمان سير العمل بفعالية وكفاءة. يعد توصيل هذه الاستراتيجية داخليًا وخارجيًا أمرًا بالغ الأهمية للنجاح، حتى يتمكن كل من الموظفين والمنظمة من فهم الغرض، والاتجاه جنبًا إلى جنب مع فهم الأطراف الخارجية لما تمثله كمنظمة (بدرابي، 2011).

وتكمن الأهمية الرئيسية لإدارة الأعمال الاستراتيجية في مساعدة الشركة في تحقيق الربح واتخاذ القرار، ومع ذلك يمكن أيضًا تقسيم وظائفها. فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة علمية مهمة (البداعية، وآخرون، 2018):

1. **التخطيط:** هذه أداة إدارية أساسية لأي جهة سوى حكومية أو قطاع خاص. تتمثل المهمة الرئيسية

في عملية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية التي ستساعد الأعمال في البناء من

أجل تحقيق ذلك، يجب استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي بدلاً من عمليات التخطيط

البسيطة.

2. التفكير المستقبلي: من خلال استراتيجية مدروسة، تمكن من وضع أهداف واضحة وطويلة المدى.

هذه الأهداف مهمة حتى يكون لديك فكرة مميزة عن كيفية المضي قدماً والتي يمكن أن تكون مفيدة للنمو العام للمؤسسة.

3. تخصيص الموارد: يتمثل الجانب الصعب في إدارة الاستراتيجية في دفعك لاتخاذ خيارات تحت

الضغط، غالبًا بموارد محدودة. تعلمك إدارة الاستراتيجية ضمان استخدام موارد الشركة، من حيث المنتجات والخدمات، بحكمة وإسنادها إلى أكثر الفرص الواعدة. هذا هو السبب في أن مدير الاستراتيجية الجيد سيخبرك أن الأقل هو الأكثر، طالما أنه الأفضل.

4. نقاط القوة والضعف: لا أحد يعرف شركة أفضل من صاحبها أو مؤسسة أفضل مديرها، الذي

سيكون قادرًا على التعرف على نقاط القوة والضعف. ومع ذلك، فإن مجرد إدراك أوجه القصور ونقاط القوة في العمل التجاري لا يكفي. يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لسد الفجوة بين فراغ القدرة وقوة الشركة.

5. التأثير البيئي: عند تشغيل شركة، يجب أن تعرف كيف يؤثر عملك على البيئة والعكس صحيح.

تتضمن إدارة الاستراتيجية إدراك التحولات المستقبلية المحتملة في السوق والتي قد تؤثر على الأعمال وتأثيراتها البيئية.

مما سبق يتضح للباحث أن الإدارة الاستراتيجية تعد عنصر رئيسي للأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسات على مختلف أشكالها، وتكمن أهميتها في مساعدة المكتبات الجامعية من خلال التخطيط الذي يعد أداة أساسية في التنبؤ بالمستقبل، وأيضاً وضع أهداف مستقبلية تستطيع تحقيقها، والعمل على تخصيص الموارد، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف لسد الفجوات، وتعزيز نقاط القوة من خلال التعرف على تأثيرات البيئة الخارجية.

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي لها علاقة بصفة جوهرية بعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وأيضاً على مستوى المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة، وتعديل اتجاهات المنظمة، وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية، وتهدف إلى ما يلي (علي، 2013):

1. صياغة رؤية ورسالة الاستراتيجية للمنظمة.
2. تحليل الفرص والتهديدات أو القيود في البيئة الخارجية، وتحليل مكامن القوة والضعف في المنظمة أي بيئتها الداخلية.
3. بناء وتطوير استراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة، واستراتيجيات الأعمال على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وعلى المستوى الوظيفي.
4. تطبيق استراتيجيات الأعمال بكفاءة وفعالية.
5. تنفيذ أنشطة الرقابة الاستراتيجية، لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.
6. اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.
7. تقييم الأداء الكلي للمنظمة.
8. إدارة التحالفات الاستراتيجية الدولية، والمشروعات الاستراتيجية الدولية واستراتيجيات الاندماج والشراء، أو الاستراتيجية في الأسواق العالمية.
9. تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة، واستثمارها بما يساعد الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.

10. تحديد المنتجات والأسواق، التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها.

11. تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

يرى الباحث أنه يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبات الجامعية من خلال التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية على مستوى المكتبة ككل، والعمل على دراسة البيئة الخارجية، وتعديل اتجاهات حسب المتغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئة عملها، وذلك من خلال تحليل الفرص وانتهازها، وأيضاً تحديد التهديدات وتجنبها، وبناء استراتيجية تستطيع المكتبة تطبيقها بكفاءة عالية، واتخاذ القرارات التي تحمل الصفة الاستراتيجية على مستوى المكتبة.

مميزات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

يحقق تطبيق الإدارة الاستراتيجية العديد من المميزات والفوائد كما يلي (أبو قحف، 2017)، و(الدوري، 2015):

- هي عملية من خلالها توفر أهدافها واتجاهاتها بشكل واضح عن مستقل المنظمة لجميع العاملين فيها.
- تسهم في تخصيص الموارد من خلال الاستخدامات المتعددة لنشاطات المنظمة المختلفة.
- تسهم في تهيئة وإعداد القياديين الاستراتيجيين، وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال مشاركتهم في الأنشطة الاستراتيجية.

● تساعد المدراء على التحول للأداء المبادر، وليس الأداء المتعلق بردود الفعل.

● تساعد صناعات القرارات الاستراتيجية على تحسين جودة قراراتهم.

مراحل تطور الادارة الاستراتيجية:

تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مراحل، يمكن التعرض لها على النحو التالي (علي، 2013):

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في فترة الستينيات من القرن السابق، حيث كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار.

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود:

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهر ما يسمى باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي:

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات، حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد

الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكن أن يطلق على هذه المرحلة الفترة الزاهية لدراسات الإدارة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة الفترة الساطعة في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.
- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية.

- إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً.
- يعتقد الباحث من خلال مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية أنها تناولت عدة مراحل تتعلق المرحلة في فترة الستينيات التي ركزت فيها على الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم أدى تطورها إلى التوجه الاستراتيجي المحدود التي ركزت هذه المرحلة على التخطيط الاستراتيجي وما يتطلبه من وضع أهداف استراتيجية، والتحليل البيئي للتعرف على الفرص، وتجنب التحديات، ودراسة العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام تلك المؤسسات، ومن ثم على التوجه الاستراتيجي المتكامل الذي يعد من أعقد المراحل، والذي يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول في التفاصيل.

مهام وعمليات الادارة الاستراتيجية:

تحتاج الشركات إلى التفكير بشكل استراتيجي من أجل البقاء والازدهار في هذا العالم شديد التنافسية، وأن هناك خمس مهام أساسية للإدارة الاستراتيجية، وهي تشمل تطوير رؤية ورسالة استراتيجية، تحديد الأهداف، صياغة التكتيكات لتحقيق تلك الأهداف، تنفيذ التكتيكات، وتقييم الأداء وقياسه كما وضحتها كل من (علي، 2013)، و(Bryson, J. 2017):

تطوير رؤية ورسالة المؤسسة:

تتضمن الخطوة الأولى، تطوير الرؤية والرسالة، وضع رؤية الإدارة طويلة المدى للمكان الذي تسير فيه المؤسسة على الورق، وإعلان ذلك للموظفين والعاملين بالمؤسسة، وتتكون هذه الخطوة من الرؤية والرسالة، تُستخدم المهمة لتحديد سبب وجود المنظمة أو المؤسسة. غالبًا ما يكون لدى المنظمة أو المؤسسة في نفس المجال مع بيانات مهمة مماثلة. الرؤية هي وجهة نظر الإدارة إلى أين تتجه الشركة. هذه المهمة عادة ما تكون مسؤولية الرئيس التنفيذي.

تحديد الأهداف:

الخطوة الثانية، تحديد الأهداف، تأخذ الرؤية الاستراتيجية وتخلق أهدافًا محددة ستحدث لتحقيق ما تم وضعه في بيان الرؤية. يجب أن تكون الأهداف مجدية ولكن ليس من السهل تحقيقها. تسمى هذه الأنواع من الأهداف أهدافًا "ممتدة" لأنها تجبر الشركة على الذهاب إلى أبعد ما يمكن لتحقيق الهدف. إذا تم تحديد الأهداف منخفضة للغاية، فسيحدث الرضا عن الذات. يؤدي تحديد هذه الأهداف إلى إزالة الالتباس الذي قد يشعر به الموظفون بشأن ما ينبغي تحقيقه، وتمكن للمدراء تحديد كل من الأهداف المالية، والأهداف الاستراتيجية، حيث أن الأهداف المالية هي تلك التي تحدد ما تريد الإدارة تحقيقه "بالدولار والسنت"، أما ما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية هي الأهداف التي تسعى جاهدة لزيادة المركز التنافسي أو كسب حصة في

السوق أو تطوير ميزة تنافسية، حيث يجب تحديد الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، وستعمل الأهداف قصيرة المدى على تحفيز الأداء الحالي بينما ستضع الأهداف طويلة المدى الشركة في الوضع المناسب لتحقيق ما تم تحديده في الرؤية على الطريق. كما يجب إعطاء الأولوية للأهداف طويلة الأجل على المدى القصير حيث أن الشركات التي تؤكد على أهداف قصيرة الأجل ينتهي بها الأمر في الأعمال التجارية قصيرة الأجل

صياغة التكتيكات لتحقيق الأهداف التنظيمية:

الخطوة الثالثة، وهي صياغة التكتيكات لتحقيق الأهداف التنظيمية. حيث تحدد الإدارة كيفية تحقيق الأهداف المحددة، وفي هذه الخطوة تقرر الإدارة أفضل السبل للاستجابة للتغيرات في البيئة، وكيفية الارتقاء فوق المنافسة، وكيفية التحرك نحو رؤية الشركة والأهداف الاستراتيجية.

تنفيذ وتنفيذ التكتيكات:

تتضمن الخطوة الرابعة، تنفيذ وتنفيذ التكتيكات، تحديد موارد الشركة التي يجب تخصيصها لكل نشاط، وضع السياسات، تحفيز الموظفين، توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر، ويجب أن تكون التكتيكات مصممة وفقاً للقدرات والثقافة التنظيمية حتى تعمل بكفاءة. حيث من المرجح أن يكون التغيير مطلوباً، لكن مقدار التغيير يختلف اعتماداً على مدى حداثة التكتيكات، ويتضمن هذا عادةً مراجعة السياسات أو تخصيص الموارد، أو نقل الأشخاص، أو إعادة التدريب وإعادة التجهيز، أو إجراء تغييرات على أنظمة المكافآت. حيث يجب على كل مدير إلقاء نظرة على التكتيكات وقسمه لتحديد أفضل السبل لتنفيذ كل تكتيك بشكل صحيح.

تقويم وقياس الأداء:

الخطوة الخامسة، تقييم وقياس الأداء، وهي كيف تحدد الإدارة ما إذا كان يتم تنفيذ التكتيكات بفعالية أم لا لتحقيق الأهداف التنظيمية والامتثال للرؤية الاستراتيجية. أما إذا كان الأداء لا يتوافق مع التوقعات، يجب

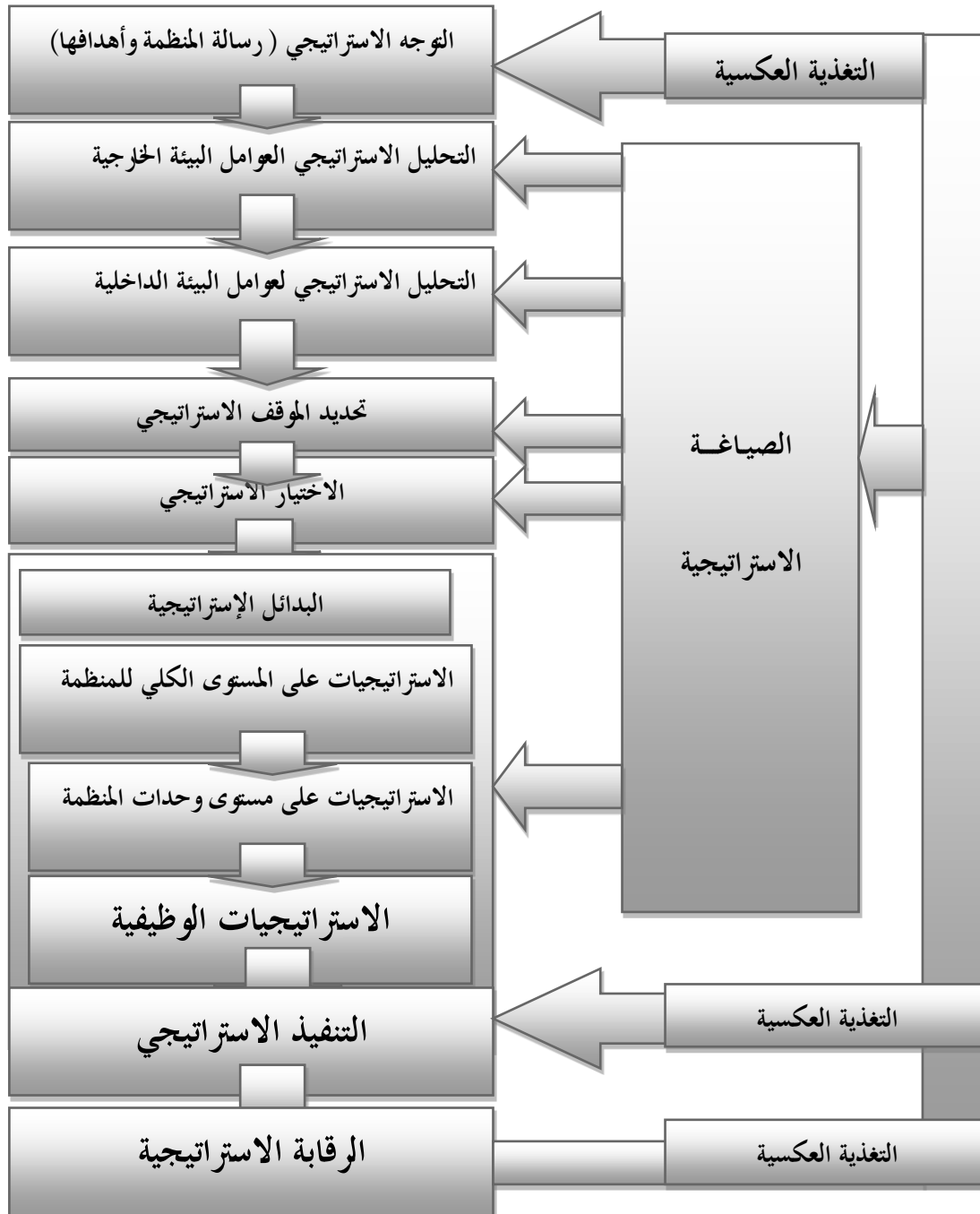
اتخاذ إجراءات تصحيحية، وكذلك يمكن قياس الأداء بطرق مختلفة مثل البيانات المالية، ورضا العملاء، وتقارير الجودة، ورضا الموظفين، واستخدام رأس المال، ويجب أيضا استخدام كل نوع من هذه التدابير لتحليل التكتيكات للحصول على صورة كاملة لنجاح التكتيك (حافظ، 2009).

يرى الباحث مما سبق أن المكتبات تحتاج إلى التفكير الاستراتيجي من أجل النمو والبقاء والاستمرار، وذلك باتخاذ العديد من الخطوات التي تتضمن وضع رؤية طويلة الأجل لكي تسير عليها المكتبات الجامعية، وتحديد الأهداف بدقة متناهية من خلال رؤيتها ورسالتها، وصياغة التكتيكات المناسبة لتحقيق الأهداف التي تتم تحديدها مسبقاً، وأن تأخذ بعين الاعتبار عملية تقييم وقياس الأداء للوصول إلى تحقيق أهدافها، والارتقاء بالأداء الاستراتيجي.

مكونات الادارة الاستراتيجية:

من خلال النموذج الوصفي لمكونات الإدارة الاستراتيجية كما يوضح شكل (1) بوجود تأثير متبادل بين مكونات الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بصياغة استراتيجيتها على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال، والمستويات الوظيفية، وبالتالي متخذي القرارات يقومون بصياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، حيث أغلب القرارات الاستراتيجية على مستوى الوحدات تتخذ بواسطة المدير الأعلى للوحدة، والمدراء التنفيذيين الرئيسيين في حين إن متخذي القرارات على المستوى الوظيفي، هم مدراء الأقسام أو الوحدات الإدارية كالقسم المالي والإفراد والبحث والتطوير والمحاسبة، وبالتالي إن تنفيذ الاستراتيجية يعد أحد المكونات الأكثر صعوبة في الإدارة الاستراتيجية إذ تستوجب تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات لتخصيص الموارد وبناء هيكل تنظيمي ملائم ومستوى عالي من الثقافة التنظيمية وتنمية القيادات الإدارية. ومن خلال النموذج الوصفي نلاحظ إن عملية الرقابة الاستراتيجية هي التي تظهر للإدارة نتائج الأداء لتعديل بعض أو كل المراحل في النموذج من أجل تحسين الأداء (علي، 2013).

وتأخذ الرقابة الاستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية التي تربط الرقابة الاستراتيجية بالمكونات الأخرى للنموذج، وكما هو موضح بالنموذج التالي (القرشي، 2008):



شكل (1): يوضح النموذج الوصفي لمكونات الإدارة الاستراتيجية

المصدر: القرشي، 2008

إدارة الأداء الاستراتيجي

تمهيد:

تعد إدارة الأداء الاستراتيجي في غاية الأهمية للدول وللمنظمات الأعمال، والأفراد، و فرق العمل بغض النظر عن الدور المطلوب منهم سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وأيضا على المسؤولية التي يتحملونها أو الخدمات التي يقدمونها، وبالتالي أصبحت وسيلة لتقييم الوضع الراهن، وتحديد مسار المستقبل مع الاعتماد على التفكير الاستراتيجي قبل العمل، والتعامل مع الحقائق، والمؤشرات المستقبلية.

مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي:

إن إدارة الأداء الاستراتيجي هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم ومراقبة هذه الجهود من اجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة، وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والاجراءات الادارية التي تحدد اداء طويل المدى للمنظمات، وتشمل التحليل البيئي (الداخلي والخارجي)، وصياغة الاستراتيجيات (الاستراتيجية أو التخطيط طويل المدى)، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة، ودراسة الإدارة الاستراتيجية تؤكد رصد وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء أوجه القوة والضعف في المنظمات. كانت سياسة الاعمال، الإدارة الاستراتيجية تتضمن مواضيع مثل التخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي والمنظمي، وتعد المظلة الكبرى التي تحمل بين طياتها التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الجانب النظري والاستراتيجية التي تمثل الجانب العملي، وتهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة (عباس، 2018).

مما سبق يرى الباحث أن مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي أنها تدور حول إنشاء روابط واضحة بين المشاريع وتحقيق الأهداف، حيث أن الفرضية التي تقوم عليها إدارة الأداء الاستراتيجي هي أن "المشروعات" يجب أن تكون الجزء "القابل للتنفيذ" من استراتيجية المنظمة ككل.

مفهوم الأداء الاستراتيجي:

اكتسب مفهوم الأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة لدى منظمات الأعمال، حيث أن قدرة النظام على النمو، والاستقرار، والبقاء تتوقف على أدائه، حيث أنه مرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانحيارها، وأيضا يعد من المفاهيم الجوهرية التي انشغل بها الفكر الإداري بشكل عام، ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وأيضا ارتباطه بوجود تلك المنظمات، إذ يعد ضرورة تسعى إليها المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية (القوابعة، 2020).

ويعد الأداء الاستراتيجي مرآة تعكس صورة المنظمة من خلال تنفيذ عدة استراتيجيات يتم تبنيها من قبل المنظمة إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تحققها تلك المنظمات، وبالتالي تعددت التعريفات والمفاهيم حول المفهوم من قبل وجهة نظر الباحثين والمهتمين حسب خلفياتهم العلمية، وعليه يمكن طرح بعض التعريفات على النحو التالي:

هو "النشاط المستمر الذي من خلاله ينعكس على نجاح المنظمة، واستمرارها، وأيضا قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وفق معايير وأسس محددة يتم وضعها من قبل المنظمة، ومتطلبات نشاطها، وذلك على ضوء الأهداف طويلة الأجل، وهذا يعكس صواب التوجيه الاستراتيجي للمنظمة، واختبار فعلي وواقعي لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد للتكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها (الجاني، 2017).

ويرى جلاب، وجاسم، (2017)، أنه "حصيلة نهائية لتظافر المؤشرات سواء كانت مالية أو غير مالية، والتي تقوم على أساس التكامل بين عدة جوانب منها عملياتية، تسويقية، ومالية، وتهيئة المناخ المناسب للإبداع والتعلم".

وبالتالي هو "المحصلة النهائية لأعمال المنظمة، وانعكاس قدرتها على استعمال مواردها المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من أجل تحقيق أهدافها (Wheelen & Hunger, 2015).

ويشير الياسري، وحسين (2013)، أنه عبارة "نتائج النشاطات التي تسعى إليها المنظمات لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويتعلق الأداء الاستراتيجي بأن "أداء المنظمة يرتبط بقوتها، وينبثق نتيجة التوجيه الاستراتيجي، وهذا من شأنه يعزز قدرتها على التميز في الأداء، وهذا ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة في تحسين، وتطوير امكانيات المنظمة على المدى البعيد، حيث أن الأداء هو ترجمة لرسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من المبادرات الهادفة لتحقيق أهدافها (إدريس، والغالي، 2009).

وعليه، هو نتائج المنظمة، والمتضمن مؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الأداء السوقي، ومؤشرات الأداء المرتبطة بأصحاب المصلحة (Richard, et al, 2009).

ويعرفه الزبيدي (2011)، بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في المدى البعيد من خلال استثمار مواردها المتاحة، والاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية.

وهو "نهج استراتيجي، ومتكامل لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها، والعمل على تطوير قدرات فرق العمل، والمساهمين بشكل فردي (Armstrong, 2006).

مما سبق يتضح للباحث رغم الجهود في الوصول إلى تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي، إلا أنه من الصعب الوصول إلى تحقيق مفهوم محدد وموحد لما يحمله من معاني كثيرة منها ما يتعلق بإدارة الأداء خاصة في القطاع الحكومي الذي معني بتقديم خدمات دون النظر إلى الربحية، مما يؤدي إلى العديد من الاختلافات في نطاقه.

وبالتالي قيادة المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح يكون هدفها تقديم خدمات عالية الجودة، حيث أن ممارسات إدارة الأداء لديها يتعلق بشكل نقدي من خلال نهج متعدد الأوجه، وهذا يمكن المدراء بأن يكونوا في وضع أفضل لضمان نجاح هذه المؤسسات، وأيضاً يتعلق ذلك من خلال التنفيذ الناجح لإطار إدارة الأداء متعدد الأبعاد مثل بطاقة الأداء المتوازن التي لديها القدرة على تلبية احتياجات العديد من أصحاب المصالح

(Amaboldi, Lapsley & Steccolini, 2015).

وتعزى بعض الدراسات صعوبة تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي وإدارته على أنه يستخدم غالباً بشكل متبادل مع قياس الأداء الاستراتيجي، ويرى البعض أن المفهومين مختلفين عن طريق رؤية قياس الأداء كجزء لا يتجزأ من إدارة الأداء، حيث أن قياس الأداء الاستراتيجي هو جزء من عملية إدارة الأداء في حين هدفها إلى الاستجابة لقياس النتيجة، واستخدامه من أجل إدارة الأداء، حيث تم وصف إدارة الأداء كآلية إدارية رئيسية لتقييم الكفاءة والفعالية، والمطالبة بالمساءلة من المنظمات والأفراد، حيث أن إدارة الأداء تسفر عن نتائج إيجابية من خلال توليد معلومات الأداء، والتي تمكن المدراء من حساب نتائج الأداء الخاصة بهم، وتحسين الخدمات العامة في أي نظام لقياس الأداء فإن الفكرة الأساسية هي تحقيق ثلاث أهداف مهمة منها الكفاءة

والفعالية والمساءلة (Ohemeng et al, 2013)

يرى الباحث أن الأداء الاستراتيجي هو قدرة إدارة مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها من خلال استثمار الموارد البشرية بشكل أمثل للوصول إلى أداء استراتيجي يحقق الاستفادة من خلال ما تقدمه للمستفيدين من تلك المكتبة.

أهمية الأداء الاستراتيجي:

تكمن أهمية الأداء الاستراتيجي كونه الخطوة الأولى التي يتم من خلالها تحديد المركز التنافسي الحالي للمنظمة، وأيضا النهايات التي ترغب المنظمة الوصول إليها أو على الأقل أن تتوافق معها.

وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال البيئة المضطربة التي تعمل فيها منظمات الأعمال، ويمثل الأداء الاستراتيجي وسيلة ذات أهمية كونه مرتبط ارتباط وثيق بالفعالية الموجه نحو تحقيق الأهداف المالية، وغير المالية مما يجعله وسيلة للمحافظة على مؤشرات النجاح الضرورية للأداء الرئيسي، وهذا يجعل قدرة المنظمات على إجراء التصحيح الملائم للحافظ على السير الاستراتيجي للمنظمة، حيث يساعد الأداء الاستراتيجي على تطوير المهارات والكفايات التنظيمية (Kennes, Monte & Tumennasan, 2019).

وبالتالي تتضح أهمية الأداء الاستراتيجي على أن الأداء يحقق البناء المعرفي التراكمي، وبالتالي يعكس مستوى من النجاح الاستراتيجي للمنظمة من حيث قدرتها من خلال ملاءمة، والتوافق مع البيئة التي تعمل فيها، ونمو المنظمة وما تمثله من معايير أداء تركز على رسالة ورؤية المنظمة، وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وأيضا يعكس صواب التوجه الاستراتيجي، وهذا يمثل اختبار فعلي لمصادقية المنهج الاستراتيجي المعتمد، حيث أن أهمية الأداء الاستراتيجي تعود إلى قدرته على إيجاد التكيف والتجديد الاستراتيجي في ظل بيئة تتسم بالمتغيرة، وعدم استقرارها، وهذا يعود إلى أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة مراحل بداية من صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والرقابة عليها، حيث أن المرحلة الأخيرة تتم من خلال الأداء الاستراتيجي الذي يعتمد من قبل المنظمات محدد للتغذية العكسية، وهذا بهدف التأكد على سلامة الاستراتيجيات، الأهداف، والأساليب الرقابية التي يتم استخدامها لقياس الأداء الاستراتيجي (Malarvizhi, Nahar & Manzoor, 2018).

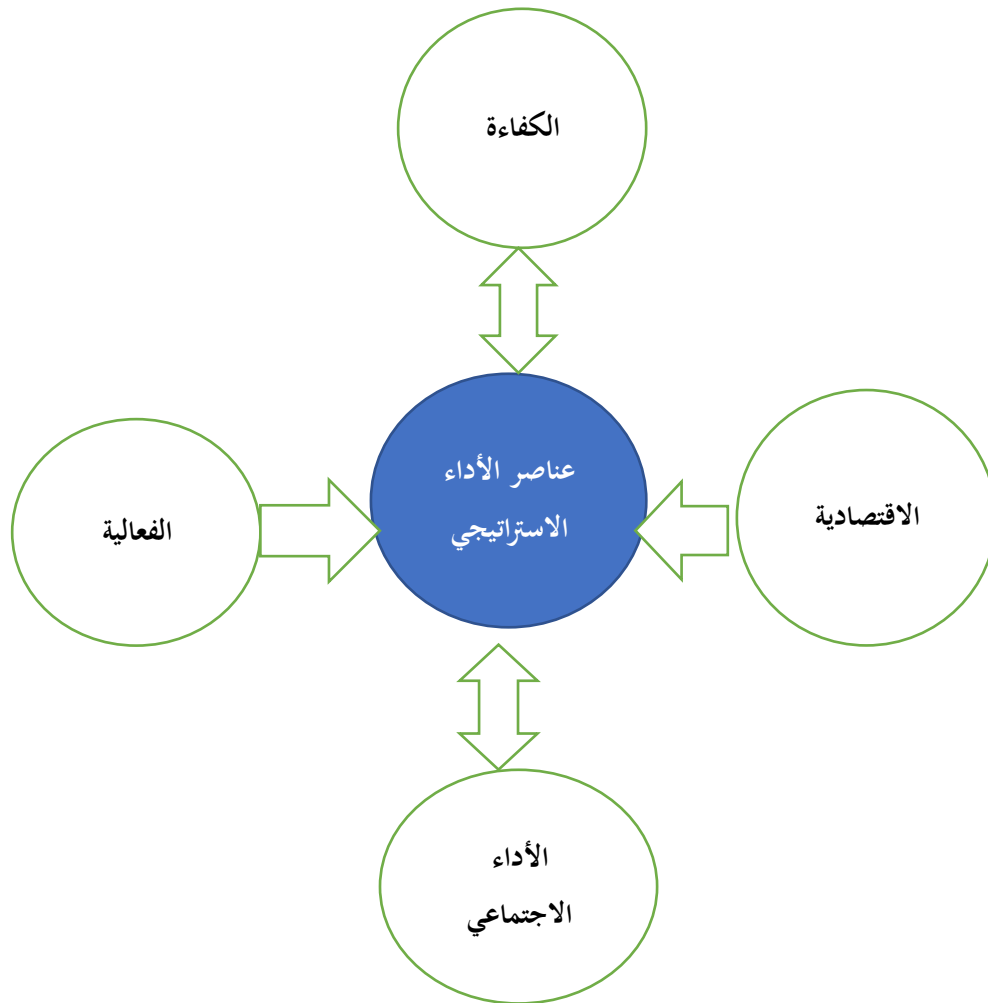
ويؤكد كل من الناصري، (2018)، والعزاوي، (2011)، أن أهمية الأداء الاستراتيجي يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مقبولة من أجل تحقيق رغبات أصحاب المصالح بوصفه الوسيلة الوحيدة التي يمكن للمنظمة

من تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتحقيق أهدافها بشكل متميز، وأيضاً يمثل أهمية الأداء الاستراتيجي في قدرته على بقاء ونمو واستمرار المنظمة نتيجة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقدرتها على إطلاع المدراء على المتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة، وهذا يتطلب من المنظمات توفير مقاييس دقيقة لقياس مستوى الأداء الاستراتيجي. ويشير Baird, (2017) أن الأداء الاستراتيجي أداة حيوية من خلالها يتم تقييم حالة المنظمة، وأيضاً يعزز تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها من قبل المدراء مع التركيز على العمليات والأنشطة، والعمليات والدعم الشامل لأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقدرتها على النمو والاستمرارية في مقابل نمو الأعمال في سباق التنافسية. وتتمحور أهمية الأداء الاستراتيجي حول قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الأنشطة التي تمارسها أو القيمة المقدمة للعملاء مقارنةً بالمنافسين أو على الأقل عندما يكون الطلب على منتجات وخدمات المنظمة بشكل أفضل في مقابل البدائل المنافسة للمنتجات وخدمات المنظمة (إدريس، والغالي، 2009).

مما سبق يتضح للباحث تكمن أهمية الاستراتيجية في قدرة المنظمات على تحقيق الاستراتيجية التي تم صياغتها، وأيضاً الوصول إلى الأهداف، وذلك من خلال رسالة ورؤية المنظمة التي من خلالها يتم تحديد المركز التنافسي للمنظمة، والوصول إلى النتائج التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة بدرجة من التفوق التنافسي عن الآخرين.

عناصر الأداء الاستراتيجي:

ويشمل الأداء الاستراتيجي على عدد من العناصر التي ترتبط بينهما فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بمنظمة الأعمال، وتتكون هذه العناصر من خلال الشكل التالي كما يلي (عبد الحميد، ومنصور، 2015):



شكل رقم (2) عناصر الأداء الاستراتيجي
المصدر: من إعداد الباحث

1. **عنصر الكفاءة:** ونعني بهذا المصطلح تحقيق النتائج (المخرجات)، وذلك من خلال استخدام أقل

قدر من الموارد (المدخلات).

2. **عنصر الفعالية:** ويتعلق هذا المصطلح بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها

المنظمة تحقيق أهدافها.

3. **عنصر الاقتصادية:** ويتعلق هذا العنصر بكلفة الموارد المستخدمة في انجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة

المحافظة على الجودة، والاقتصادية تشير إلى ضمان موارد المنظمة تستخدم بأقل تكلفة ممكنة مع

الأخذ بالاعتبار الجودة المطلوبة، وهذا يتوجب الانتاج بكميات محدودة.

4. **عنصر الأداء الاجتماعي:** ويتعلق هذا العنصر بمسؤولية المنظمات حول تحسين أحوال المجتمع،

والمحافظة على تقديم خدمات في مجال الرعاية الاجتماعية مثل: التعليم، الصحة، تأهيل البنية التحتية.

مما سبق يتضح للباحث أن عناصر الأداء الاستراتيجي لها فعالية في تحقيق أهداف المكتبة بنجاح، حيث

يتوجب مراعاة الموارد المادية والمالية التي سوف يتم استخدامها في تحقيق الأهداف، وأيضاً مع الأخذ

بجانب عنصر الأداء الاجتماعي في تحسين الأحوال الاجتماعية.

الفوائد التي يحققها الأداء الاستراتيجي:

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق عدة فوائد من خلال الأداء الاستراتيجي التي يتم من خلاله تحقيق المهام

والمسؤوليات الإدارية، حيث أن يزود المنظمة بالمقارنات بين مختلف القطاعات في إطار عمل منظمات

الأعمال في نفس الصناعة، وأيضاً من فوائده الوصول إلى أقل التكاليف مقارنةً بما يحققه المنافسين الآخريين من

تكاليف وميزة تنافسية للمنظمة على المنافسين، وكذلك يحقق عائدات عالية من الإيرادات والتحكم والسيطرة

على التكنولوجيا للوصول إلى منتجات جديدة تنافس على مستوى الأسواق، وبالتالي يحقق حصة تسويقية

كبيرة (ثابت، 2019).

وفي ذات السياق يعد الأداء الاستراتيجي ضرورة حتمية كونه يساعد المستويات الإدارية المختلفة بمجموعة من

الوسائل الضرورية اللازمة للقياس، والتخطيط المتعلق بالإدارات التنظيمية المختلفة في المنظمة، مما يؤدي إلى

اتخاذ قرارات قائمة على الحقائق الموضوعية، وأيضاً يساعد في عملية تقييم الأداء للمستويات الإدارية المختلفة،

واكتشاف الانحرافات إن وجدت التي يتم تحليلها، والوقوف على أسبابها، والعمل على توضيحها حتى يتمكن

صناع القرارات اتخاذ القرارات العلاجية، وبالتالي يشكل نوع من المكافآت، والحوافز التي من شأنها شحذ الهمم لدى العاملين، وتفجير طاقاتهم نحو الابداع والابتكار (العزاوي، 2011).

مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والمهتمين مؤشرات قياس الأداء في المنظمات بشكل سواء منظمات ربحية أو غير ربحية أو خدماتيه تعليمية، حيث لم يتم التوصل إلى وصف حقيقي يلامس الواقع لمؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي لدى المنظمات، وبالتالي تعددت الآراء ووجهات النظر حول الحديث عن مؤشرات قياس الأداء من حيث: التصنيف، الأشكال، والاستخدامات، وهذا بشكل أشمل وأكثر وضوح بالنسبة للمنظمات مهما اختلفت حول الغايات والأهداف الاستراتيجية، وتعد مؤشرات الأداء الاستراتيجي الأساسية الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المديرين في المنظمات بشكل عام، وتكمن أهميتها في تحسين الجودة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث أن الأداء الاستراتيجي للمنظمة يستند على مؤشرات الأداء التي تعكس عوامل النجاح الحرجة خاصة في المؤسسات التعليمية للخطط الاستراتيجية (المجالي، 2019).

كما ورد سابقا ظهرت العديد من المعضلات التي تتمثل في عدم وجود طريقة تقييم متكاملة تشمل كل الجوانب للإيجاد طريقة عادلة وصادقة لقياس وتقييم الأداء، وعليه بينت دراسة هاشم والعايدي، (2010) إلى امكانية تصنيف مقاييس الأداء الاستراتيجية إلى مقاييس على النحو التالي:

1. **المقاييس المالية:** وتتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها، ومن امثلتها (السيولة، العائد على

الاستثمار، العائد على الربحية، العائد على السهم، والرفع المالي).

2. **مقاييس الانتاجية:** وتشمل التكامل بين (الانتاجية الكلية، الانتاجية الجزئية، الانتاجية متعددة

العوامل).

3. **مقاييس أصحاب المصالح:** وتعتبر تلك المقاييس عن وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة.

4. **مقاييس القيمة المضافة:** وتشمل مجموعة من المقاييس التي تم تطويرها، وترتكز على (قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول).

وتناولت العديد من الدراسات السابقة طرق تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي من خلال طرق قياس الأداء التنفيذي، والتي تم حصرها كما يلي نقلاً عن (عبد العال، 2019):

1. **الترتيب الرقمي:** وتقوم هذه الطريقة على قيام المقيم بترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات والسمات التي يتم الاتفاق عليها كأساس للتقييم، وهذه الطريقة تقوم على مقارنة الموظف بغيره من الموظفين بافتراض بوجود فروق بين أداء الموظفين، وتعد هذه الطريقة واضحة وسهلة، إلا من المآخذ عليها تحيز من قبل المقيم، كما يوجد صعوبة عند تطبيقها عندما يكون أعداد الموظفين كبير.

2. **طريقة الترتيب التبادلي:** وتستند هذه الطريقة بأن يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيب تنازلي، وذلك على حسب مستوى الأداء العام لكل موظف، وأساس هذه الطريقة هو تقييمك الأداء ككل، وليس بالأجزاء، ومن المآخذ عليها وجود صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عند زيادة أعداد الموظفين.

3. **طريقة المقارنة المزدوجة:** لا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المميزات، والعيوب أو حتى في الأهداف، حيث تعد هذه الطريقة صورة معدلة لطريقة الترتيب البسيط، وإنما تزيد عنها في جانب العيوب لأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت، وجهد القائم بعملية التقييم.

4. **التوزيع الاجباري:** هذه الطريقة تقوم على تحديد مستويات معينة للأداء (ممتاز، متوسط، ضعيف)

لكل الجوانب المتعلقة بالعمل، ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المميزات والعيوب والأهداف، فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، ألا انها تزيد عن طريقة الترتيب البسيط في العيوب، حيث أنها تفترض بأن لدى كل الموظفين توزيع طبيعي من النسب، وهذا يخالف الواقع أحياناً.

5. **طريقة التقرير:** ويتطلب في هذه الطريقة من القائمين بعملية التقييم أن يصف أداء الموظف المراد

تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير يوضح الجوانب من ناحية القوة والضعف في أداء الموظفين، والمهارات التي يتمتعون بها، وأيضا بعض المقترحات لتحسين أدائهم، وتكون في بعض الأحيان مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإطالة الزائدة، وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تحتاج إلى تدريب للمقيمين، ولكن يعاب عليها أن تستهلك وقت طويل، وغير منظمة بشكل ثابت، وعدم الموضوعية من القائمين على التقييم، بالإضافة للتحيز.

6. **طريقة التدرج البياني:** وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء،

حيث تكون لكل صفة درجة مختلفة ومرقمة وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر استخداماً وشيوعاً لسهولة تطبيقها، ولا تحتاج إلى تكاليف عالية، ويمكن تطبيقها بشكل كبير على عدد كبير من الإداريين، كما أنها لا تحتاج إلى تدريب على مستوى القائمين على التقييم، إلا أن المأخذ عليها التحيز من قبل القائمين على عملية التقييم، وإغفالهم عن بعض العناصر الأساسية لبعض المهام.

7. **طريقة القوائم السلوكية:** ويستخدم في هذه الطريقة المقيمين قوائم خاصة بعدد من الخصائص

السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية، وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم إما بنعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد

لتحديد لكل موظف من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وبالتالي تفيد القوائم السلوكية في وضع الخطط، وانظمة الإدارة بالأهداف، كما تنصب تلك الطريقة على سلوك الفرد في العمل، وليس على سماته إلا أن المقيم لا يعرف الدرجات المحددة بشكل مسبق، وبالتالي هذه الطريقة تقلل من التحفيز، بالإضافة إلى أنها تتطلب وقت وجهد كبير لتطويرها، وإدارتها بنجاح.

8. طريقة الاختيار الاجباري: وتعتمد هذه الطريقة على توافر عدد من المعايير ذات علاقة مباشرة

بالوظيفة حيث تتم هذه الطريقة عن طريق وضع عدد من العبارات التي توضح سير العمل في شكل مجموعات ثنائية، وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارات من وجهة نظره، ويراها تنطبق على أداء الفرد المراد تقييمه، وتمتاز بسهولة تنفيذها، وأيضاً تساعد على عدم التحيز، ويعاب عليها تجاهل النواحي التطويرية للموظف.

9. طريقة المواقف الحرجة: يركز فيها المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية

أدائه أو بمستوى منخفض، وتمتاز هذه الطريقة بالتغذية العكسية للموظف، وبالموضوعية لأنها تعتمد على سجلات الواقع الفعلي بدلاً من الاعتماد على القائمين بالتقييم، ومن المأخذ عليها استهلاكها للوقت والجهد في تدوين الوقائع لكل موظف، وقد يعمل المقيم على تصيد الأخطاء، والتركيز على السلبيات دون الإيجابيات.

10. طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على القائم بعملية التقييم، حيث انه يقيم

ويقيس أداء الأفراد المطلوب تقييمهم طبقاً للأهداف المسبقة التي تم الاتفاق عليها، ومن مميزات الوضوح من الموظف والمطلوب انجازه، وتحديد المقاييس والمعايير لقياس مستوى الانجاز، ويعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدل من العمل بروح الفريق التي تشجع على العمل الجماعي، وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة.

مما سبق يتضح للباحث عدم وجود طريقة مثلي لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث لا يوجد طريقة عادلة من خلالها يمكن قياس وتقييم الأداء، والاختلاف بين المقاييس كثيرة ومتعددة، حيث يوجد مقاييس مرتبطة بالسيولة، والربحية، والعوائد، ومقاييس تركز على الانتاجية، وغير ذلك.

المبحث الثاني: مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية.

مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية، هو أحد المكتبات التابعة لجامعة الملك سعود، ويعد أكبر المكتبات الأكاديمية على مستوى المملكة، يقع المشروع في الحي الجامعي بالدرعية، والتي تتبعها (16) مكتبة فرعية، ويتكون مشروع مكتبة الملك سلمان من ستة طوابق وتبلغ مساحتها (51400) متر مربع، وبها أكثر من (4000) مقعد للمطالعة.

تأسيس المكتبة:

تم تأسيس مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية في عام 1374هـ، وتقع في موقع مميز حيث تتوسط كليات وعمادات الجامعة، وتقع في المبنى رقم (27)، وأيضاً تحتوي حوال ثلاثة ملايين (3,000,000) كتاب، وقد شيدت المكتبة على أحدث الطرز المعمارية وزودت بأفضل إمكانيات الإضاءة والتهوية والتأثير، كما تتسع المكتبة لأربعة آلاف مقعد، وأربعمئة مقصورة بحث يستخدمها أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا (الشويعر، 2015).

خدمات المكتبة: ويتكون مبنى المكتبة من ستة طوابق على النحو التالي (الشويعر، 2015):

❖ الطابق الأول: يوجد به المدخلان الرئيسان للمكتبة، ويشتمل القسم على: قسم الإعارة والفهارس

البطاقية، والوحدات الطرفية المتصلة بالنظام الآلي، وقسم الإرشاد، ومركز المعلومات الصحفية، وقاعة

الصحف اليومية، ومركز بيع مطبوعات الجامعة، والمعمل الببليوجرافي المخصص لطلبة قسم علوم

المكتبات والمعلومات ومركز للبحث الآلي، والإنترنت ومكتب الجمعية السعودية للمكتبات.

❖ الطابق الثاني: يوجد في الطابق مكتب العميد، ومكتب الوكيل، ومستشار الشؤون الفنية وإدارة

الدراسات، والتطوير والشؤون الإدارية، وأقسام التزويد والفهرسة والتصنيف وتقنية المعلومات،

ومطبوعات الحكومية، والوثائق وإدارة العلاقات العامة.

❖ **الطابق الثالث:** يوجد به قاعتي المراجع العربية والأجنبية، وقسم الوسائل السمعية والبصرية، وقسم

المخطوطات، والمصغرات الفلمية، وقسم الرسائل الجامعية والمجموعات الخاصة والمجموعات التذكارية والخرائط.

❖ **الطابق الرابع:** خصص الطابق للدوريات العربية والأجنبية، والتي يبلغ عددها حاليا حوالي (2000)

عنوان في مختلف التخصصات، وقد رتبت على رفوف القاعة وفقا لتصنيف ديوي العشري، وتوجد الأعداد الحديثة (الجارية) من الدوريات في جزء مستقل عن الأعداد القديمة منها، ويوجد بمدخل هذا الطابق الفهارس البطاقية المرتبة بكل من العناوين وأرقام التصنيف.

❖ **الطابق الخامس:** حيث تم تخصيص هذا الطابق بالكامل للكتب العربية، والمرتبة وفقا لنظام تصنيف

ديوي العشري، كما يوجد بهذا الطابق الفهرس البطاقي المصنف (قائمة رفوف المقتنيات العربية)، وطرفيات البحث.

❖ **الطابق السادس:** ويشمل هذا الطابق للكتب الأجنبية، والمرتبة منطقيا وفقا لنظام تصنيف ديوي

العشري، كما يوجد بهذا الطابق الفهرس البطاقي المصنف (قائمة رفوف المقتنيات الأجنبية) وطرفيات البحث وقسم الإهداء والتبادل والتوزيع.

أقسام المكتبة: تضم المكتبة العديد من الأقسام وسيتم توضيحها على النحو التالي:

✓ الكتب.

✓ الكتب المرجعية.

✓ الدوريات.

✓ الرسائل الجامعية.

✓ الكتب النادرة.

✓ المخطوطات.

✓ المطبوعات الحكومية.

✓ المواد المسموعة والمرئية

✓ المصغرات الفلمية.

يرى الباحث أن مكتبة الملك سلمان المركزية هو أكبر المكتبات الأكاديمية على مستوى المملكة، لذلك يمكنها من إدارة الأداء الاستراتيجي، وقدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة، وذلك نتيجة سعتها والخدمات التي تقدمها، حيث أنها تضم العديد من الأقسام التنظيمية، وبالتالي هذا يدل على إدارتها بشكل علمي ومنهجي، وتقوم بتجديد وتطوير أساليبها الإدارية، وهذا يعود إلى الإدارة الحكيمة التي يتمتع بها القائمين عليها حيث مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم كفيلين على تحقيق الأداء الاستراتيجي والارتقاء به للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

رؤية المملكة ٢٠٣٠ م:

تعتبر رؤية المملكة السعودية 2030م في وزارة التعليم العالي التكيف مع الرؤية الرئيسية للمملكة، والتي تعبر عن التقدم الكبير للتعليم في ظل انتشار فايروس كورونا المستجد في المدارس والجامعات السعودية، حيث تطمح بها المملكة العربية السعودية للتحويل والتغير الى المجتمع المعرفي القائم على الثقافة الكبيرة، والمعلومات الواسعة في رؤية 2030م، في التعليم الشامل، تلك التي تحول مخرجات التعليم ورؤية 2030م، المملكة من الاعتماد الأساسي على النفط إلى الاعتماد على الموارد الحيوية الأخرى، وتوطين الايدي العاملة السعودية، وأيضا تقوية وتشجيع القطاع الخاص ليكون جاهزا لتوليد وظائف جديدة بمشاركة التعليم العالي، فما هي أهداف رؤية المملكة 2030، في التعليم، فهذه الرؤية تأتي ضمن الجهود التي بذلتها وزارة التعليم السعودية،

والتي تتمثل في تعزيز وتطوير ودعم المؤسسات التعليمية والطلبة والطالبات بجميع المراحل التعليمية في المملكة، وايضا تقديم جميع الخدمات للطلاب، من اجل تشجيعهم وتحفيزهم (العيدروس، 2020).

يرى الباحث أن رؤية وزارة التعليم العالي متطابقة ومتجانسة مع رؤية المملكة 2030م، التي تركز على مخرجات التعليم الذي يهدف إلى تحقيق متطلبات السوق في المملكة، وذلك للاعتماد على المواطن السعودي في القطاع الخاص.

رؤية المملكة العربية السعودية للعام 2030 للتعليم:

رؤية 2030م، ذاتها لا يمكن أن يكون النجاح حليفها إذا لم تكن مدعومة بالعقول البشرية ذو الفكرة والوعي والمهارة والقدرة على مواجهة كافة تحديات العصر، ومن هنا تم الإعلان عن شعار رؤية 2030 في التعليم بالإنجليزي وأنه من أهم المحاور التي سوف تتناولها الرؤية هو التأكيد على أحقية كل مواطن في التعليم والقضاء على الأمية وتطوير كافة البرامج الدراسية المقدمة إلى الطلاب سواء في التعليم العام أو الأكاديمي، وتوفير التدريب اللازم للخريجين أيضاً.

مما سبق يتضح للباحث أن رؤية المملكة 2030م، فيما يتعلق بالتعليم تهدف إلى مواجهة التحديات والمستجدات البيئة المتسارعة والمتلاحقة، لذا عكفت المملكة من خلال رؤيتها على التطوير المستمر في البرامج التعليمية والأكاديمية لمواجهة تلك التحديات.

أهداف رؤية 2030م في التعليم:

اشتملت رسالة رؤية السعودية للتعليم مُستقبلياً، وحتى حلول العام 2030م، على عدّة أهداف في ظل التعليم عن بعد الإلكتروني تسعى المملكة لتحقيقها حتى ذاك الوقت، ولقد شملت اهم أهداف رؤية 2030 في التعليم كافة القطاعات التعليمية داخل المملكة كما يلي (العيدروس، 2020):

- تطوير المدارس الفنية كي تكون بيئة تعليمية مُشوقة وجاذبة للطلاب.

- اعتماد أحدث الأساليب التعليمية والنظريات التربوية في المدارس العامة.
- تطوير برامج التعليم الأكاديمي والتشجيع على التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني والذاتي.
- سعى سياسة التعليم في المملكة رؤية 2030م إلى تطوير الآليات والوسائل التعليمية وإدخال أهم التقنيات الحديثة.
- رفع كفاءة المعلمين والمعلمات بالاعتماد على أقوى برامج التدريب المهني المكثف.
- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس الجامعي والقيادات الجامعية.
- رفع تصنيف بعض الجامعات السعودية لتكون ضمن أفضل (100) جامعة على مستوى العالم.
- التنظيم الهيكلي الجيد للإدارات التعليمية والمنظمات والمؤسسات التعليمية لكي تكون قادرة على تقديم أفضل خدمات تعليمية للطلاب.

أهداف الرؤية السعودية 2030م للتعليم:

تتم وزارة التعليم السعودية لتنمية مهارات عامة و أساسية عند جميع الطلاب من أجل مواجهة متطلبات الحياة الحديثة بالإضافة للمهارات التخصصية لكل مهنة والتي تغطي مجالات مهنية لجيل الشباب، فتم وضع عدد من

أهداف الرؤية السعودية 2030م في التعليم على النحو الآتي (العيدروس، 2020):

- ضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
- تحسين استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتطويرهم.
- تحسين البيئة التعليمية المحفزة للأبداع والابتكار.
- تحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.
- تطوير المناهج واساليب التعليم والتقويم.
- تعزيز القيم والمهارات للطلبة.

- تعزيز قدرة نظام التعليم والتدريب لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
- رفع مشاركة القطاع الاهلي والخاص في التعليم والتدريب.

الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم في رؤية 2030م:

للتعرف على استراتيجية التعليم 2030م، أشار الخبراء إلى أن الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم في رؤية 2030م، تلخص في النقاط التالية (العيدروس، 2020):

- ✓ توفير فرصة التعليم المناسبة لكل أبناء المملكة وتوفير القدرة على التعليم أيضاً مدى الحياة.
- ✓ إعطاء القطاع التعليمي قدر أكبر من الحصة المالية؛ من أجل رفع كفاءة هذا القطاع فيما يخص أماكن التعليم أو الأساليب التعليمية المستخدمة.
- ✓ العمل على توفير بيئة تعليم إبداعية يُمكن من خلالها تحفيز الطلاب على الدراسة والتفكير والإبداع والتميز.
- ✓ العمل على إيجاد توافق بين ما يدرسه الطلاب وما يحصل عليه الخريجين من علم ومعرفة ومهارات وما يحتاجه سوق العمل.
- ✓ تنمية المهارات العملية إلى جانب المهارات العلمية لدى المتعلمين والطلاب في كافة المراحل الدراسية.
- ✓ الاهتمام بإجراء الأبحاث العلمية المتطورة والعمل على تطبيق ما تتوصل إليه تلك الأبحاث من نتائج أيضاً.
- ✓ تطبيق الاستراتيجيات التعليمية الحديثة التي من شأنها أن تُساعد على تحقيق الفائدة المنشودة من العملية التعليمية.

يرى الباحث أن المملكة العربية السعودية تهدف من خلال رؤيتها التعليمية 2030م، تسعى لرسم بيئة تعليمية جذابة ومشوقة للطلبة، وذلك من خلال العمل على تطوير البرامج التعليمية والأكاديمية، وتنمية وتطوير المعلمين والأكاديميين، والقيادات الجامعية للوصول إلى موقع مرتفع على مستوى العالم من خلال إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية، وتصميمها بشكل مرن من أجل التكيف مع أي مستجدات وتغيرات في البيئة الخارجية.

رؤية 2030م في التعليم الجامعي:

الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي في السعودية التعليم الجامعي للعام 2030م هو بمنزلة الآلة التي يتم إدخال المادة الخام إليها لكي تخرج من الجهة الأخرى في صورة منتجات فعالة ومفيدة وجاهزة للاستخدام، وبالمثل؛ يتم دخول الطلاب إلى الجامعة، وهم حاملين قدر كبير من المعرفة العلمية التي سرعان ما تتبلور داخل الجامعة إلى تخصصات مختلفة من ثم تخرج كوادرات في مختلف فروع العلم، ولذلك، فإن تطوير التعليم الجامعي لا يقل أهمية عن تطوير التعليم العام والفني، ومن أهم الأهداف رؤية 2030م في التعليم الجامعي الخاصة بتطوير التعليم العالي في المملكة كما يلي (موقع وزارة التعليم، 2021):

- ❖ تطوير القدرات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والقيادات داخل الحرم الجامعي.
- ❖ تطوير البرامج الدراسية في كافة التخصصات من أجل الارتقاء بعملية التعليم الأكاديمي.
- ❖ تبني النظريات والاستراتيجيات التعليمية التي تدفع الطالب إلى التعلم الذاتي والتفكير والإبداع.
- ❖ تحقيق مبادئ الجودة داخل الجامعات سواء فيما يخص الجودة التعليمية أو الإدارية.
- ❖ تطوير البنيات التنظيمية في كافة المؤسسات المعنية بالتعليم العالي وعلى رأسها وزارة التعليم العالي.
- ❖ رفع درجة التنافسية للجامعات السعودية على الساحة العالمية.

❖ تطبيق التقنيات الحديثة والتطوير التكنولوجي المناسب والمفيد فيما عرض العلوم المعرفية والبحث العلمي داخل الجامعات.

❖ رفعة درجة المساهمة العلمية وبراءات الاختراع في الجامعات السُّعودية.

❖ بناء البيئة التعليمية التي تُوفر للمتعلّم المتطلبات والمهارات التي تُساعده على النجاح في القرن الحادي والعشرين.

❖ رفع عدد المتعلمين في الجامعات، ورفع مستوى الجامعات الحالية، وإقامة الجامعات الجديدة الأكثر تطويرًا ومواكبة للعصر.

❖ تنظيم وتطوير سبل وقواعد العِمادة والتسجيل في الجامعات.

مما سبق يتضح للباحث سعي المملكة من خلال رؤيتها 2030م، تهدف إلى الارتقاء بعملية التعليم الأكاديمي، وتبني استراتيجيات تعليمية تدفع الطلبة على الابداع والابتكار، وملاءمة التطورات التي تحدث في العالم، والعمل على مسايرة التكنولوجيا الحديثة، والتي تعود بالنفع على العملية الأكاديمية للوصول إلى براءات الاختراع في جامعات المملكة العربية السعودية، ووضعها في مكان تستطيع من خلاله منافسة الجامعات العالمية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

تم استعراض الدراسات السابقة التي لها صلة بإدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبات الجامعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي بشكل مباشر وغير مباشر، وتوضيح المنهج الذي تم اعتماده في تلك الدراسات، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وتم عرضها تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم مع التعليق عليها، وما يميزها عن الدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الحاجي والزهرى، (2021)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة: إلى مناقشة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه ومبادئه وعناصره في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية.

أهم نتائج الدراسة: أن الرؤساء والعاملين في المكتبات الأكاديمية موافقون على تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه، وعناصره، ومبادئ التخطيط الاستراتيجي، واستخدامه، ومتطلبات تطبيقه.

2. دراسة الخرايشة والنجار (2021)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء

الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة: إلى التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي في ظل وجود الحاكمية المؤسسية كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تصميم استبانة لنفس الهدف، وتكونت عينة الدراسة من (234) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في تلك المصارف.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية.

3. دراسة شعير، والجنابي، (2021)، بعنوان: قياس مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية: دراسة

مقارنة لآراء عدد من المدراء في شرطي "آسيا سيل"، و"كورك تيليكوم" للاتصالات في إقليم كردستان/أربيل.

هدفت الدراسة: إلى قياس مدى توفر السيناريوهات الاستراتيجية في شركتي آسيا سيل وكورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة في محافظة أربيل، وضمت عينة البحث عدد من المدراء في الأقسام الإدارية والفنية لمواقع الشركتين في هذه المحافظة والبالغ عددهم (62) مديراً بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: شركة آسيا سيل قد توفرت فيها تلك المؤشرات وبمستويات عالية مقارنة بالمستوى المتوسط لذات المؤشرات في نظيرتها كورك تيليكوم، وهذه النتيجة تشير إلى أن الأسلوب والنمط القيادي والإداري الناجح الذي تتبعه القيادات الإدارية لشركة آسيا سيل يرجع إلى استفادة تلك القيادات من السيناريوهات

الاستراتيجية في تحقيق نتائج إيجابية للشركة عززت أدائها الاستراتيجي نحو الأفضل وعلى مدى سنوات طويلة منذ تأسيسها ولغاية وقتنا الحاضر.

4. دراسة الشمري، (2021)، بعنوان: "رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن".

هدفت الدراسة: إلى الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي من خلال تصميم استبانة تم إعدادها لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (86) من القيادات الأكاديمية.

أهم نتائج الدراسة: أن واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لرئيس القسم، ولمن سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات، ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ.

5. دراسة الشمري، (2020)، بعنوان: "تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن "BSC" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة مكونة من (47) عبارة موزعة على (4) مجالات، لتحقيق أهداف الدراسة، واشتملت على عينة عشوائية بلغ عددها (632) عضو هيئة تدريس في تلك الجامعة.

أهم نتائج الدراسة: أن واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء بواقع أداء استراتيجي متوسط، وبينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية) على الأداء ككل باستثناء متغير فئة الكلية جاء لصالح الكليات العملية.

6. دراسة الحيان، (2020)، بعنوان: "تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة: إلى معرفة أهم العوامل لتقييم الأداء الاستراتيجي ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك العوامل وتحديد الأثر بين تقييم الأداء الاستراتيجي ودعم زيادة كفاءة الأداء في الخطوط الجوية الكويتية، وتهدف أيضا إلى إبراز أهمية تطبيق وممارسة تقييم الأداء الاستراتيجي في الخطوط الجوية الكويتية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة وتم توزيعها على عينة (355) مفردة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. **أهم نتائج الدراسة:** أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي والتي تساهم في زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية.

7. دراسة عبد الرحمن (2020)، بعنوان: "مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية مقارنة بين قطاعي صناعة الورق في مصر والسعودية".

هدفت الدراسة: إلى التعرف على استراتيجيات الأداء الاستراتيجي والتي تمثلت بعدة أبعاد، ومدى تأثير تلك الاستراتيجيات على تحسين الإنتاجية والتي تم قياسه من خلال الإنتاجية الكلية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد بلغت حجم مجتمع الشركات محل الدراسة (11474)، بينما بلغ حجم العينة (371) مفردة، وكانت عينة عشوائية طبقية.

أهم نتائج الدراسة: أن الإدارات في مؤسسات صناعة الورق تقوم باتباع استراتيجيات إدارة الأداء بنسب متوسطة، كما بينت أن الشركات تهتم بمؤشرات قياس الإنتاجية الكلية أكثر من مؤشرات الإنتاجية الجزئية.

8. دراسة القوابع (2020)، بعنوان: "أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال

الابتكار في المستشفيات الحكومية في الأردن".

هدفت الدراسة: إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال الابتكار في المستشفيات الحكومية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (48) مستشفى، منها (31) مستشفى و(15) مستشفى عسكري، وعدد (2) مستشفى جامعي، وتم اعتماد المستشفيات الحكومية المتواجدة في العاصمة عمان، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة وتوزيعها على عدد (100)، وتم استرداد (73) استبانة صالحة للتحليل.

أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير جزئي للابتكار على طبيعة العلاقة بين تنوع القوى العاملة وتحقيق الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية.

9. دراسة آل نملان، (2020)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء

الاستراتيجي للجامعات: الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة حالة جامعة قطر".

هدفت الدراسة: إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي من خلال التعلم التنظيمي في جامعة قطر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة القيادات في جامعة قطر، وتم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغ عدد العينة من خلال المسح الشامل (169)، ووزعت عليهم، وتم استرجاع نسبة (63.87%).

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على تعزيز الأداء الاستراتيجي في جامعة قطر، ووجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على قدرات التعلم التنظيمي، كما تبين أن هناك أقر لقدرات التعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي في جامعة قطر.

10. دراسة الرواضية (2020)، بعنوان: "أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات

الأردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة: إلى اختبار أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط، وتم اختيار ثلاث جامعات حكومية (اليرموك، الأردنية، ومؤتة) بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم إجراء مسح لجميع الأكاديميين العاملين في المواقع القيادية والبالغ عددهم (341) فرد، وتم استرداد (213) استبانة صالحة للتحليل.

أهم نتائج الدراسة: أن التوجه الريادي يؤثر إيجابيا على الأداء الاستراتيجي وعلى التعلم الاستراتيجي، كما أن التعلم الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنه يؤثر على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي كمتغير وسيط.

11. دراسة الدوري، والحاكم، (2020)، بعنوان: أثر انماط التفكير الاستراتيجي على الأداء

الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة: إلى التعرف على أثر انماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم بناء نموذج للدراسة، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغ حجم العينة (237).

أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة ايجابية معنوية ذات تأثير بين النمط الشامل والأداء الاستراتيجي، وتوجد علاقة ايجابية معنوية ذات تأثير بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي.

12. دراسة بركات، (2019)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير أداء المكتبات الجامعية.

هدفت الدراسة: إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المركزية قطب شتمه بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال التطرق إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المكتبة محل الدراسة وإظهار مدى مساهمته في تحسين و تطوير أدائها، حيث استخدم الباحث اسلوب العينة القصدية تمثلت في الموظفين المتخصصين في علم المكتبات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة المركزية له دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء المكتبة وزيادة الكفاءة والفاعلية وذلك بوضع هيكل تنظيمي يناسب عملية التخطيط الاستراتيجي حيث أوصت الدراسة ضرورة اهتمام إدارة المكتبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لما له دور في تطوير أدائها، والاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين للوصول إلى الأداء المتميز.

13. دراسة جمعة (2019)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالى".

هدفت الدراسة: إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، والمقدرات الجوهرية، ورأس المال البشري) والأداء الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على الزبون والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) لدى القيادات الإدارية في جامعة ديالى في العراق، وتم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة لتحقيق الغرض، وتمثلت عينة الدراسة من فئة الأكاديميين الذين لهم مناصب إدارية في تلك الجامعة.

أهم نتائج الدراسة: أن هناك أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة لدى القيادات الإدارية في تلك الجامعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل ممارسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي بأبعاده لدى القيادات الإدارية في جامعة ديالى في العراق.

14. دراسة السليماني، (2019)، بعنوان: إعداد الخطط وإجراءات تنفيذها في مكاتب جامعة السلطان قابوس.

هدفت الدراسة: إلى استكشاف واقع التخطيط في مكاتب جامعة السلطان قابوس، وذلك من خلال التعرف على أنواع الخطط المتبعة في تلك المكاتب، إضافة إلى خطوات إعداد الخطط، وإجراءات تنفيذها، والكشف عن مدى مساهمة الموظفين في الإعداد والتنفيذ، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وتم جمع البيانات باستخدام أداتين المقابلات شبه المفتوحة، وتحليل مجموعة من الوثائق، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مكاتب، ومن عينة هادفة تضمنت (20) مشارك.

أهم نتائج الدراسة: أن كل المكاتب محل الدراسة تطبق التخطيط قصير المدى، بينما المكتبة الرئيسية المكتبة الوحيدة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، وكشفت الدراسة عن مجموعة من الخطوات التي تتبعها هذه المكاتب في إعداد وتنفيذ خططها على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الاقتراب من دور ومساهمة الموظفين في التخطيط للمكاتب التي يعملون بها بين الإعداد والتنفيذ، وتبين أن التحديات المالية إحدى التحديات تأثيراً، تتبعها السياسات والإجراءات المؤسسية، ثم التحديات المتعلقة بالكوادر البشرية، يليها تحدي التغيير المستمر للإدارة العليا، ثم الثقافة التنظيمية، وأخيراً التحديات الخاصة بالإشراف والمتابعة.

15. دراسة عباس، وحسين، (2018)، بعنوان: التشخيص الاستراتيجي لواقع المكاتب الجامعية العراقية وفقاً للتحليل الرباعي SWOT: المكتبة المركزية في جامعة بغداد أمودجاً.

هدفت الدراسة: إلى ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي في المكاتب الجامعية حيث يعد مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية الهادفة والمهمة في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات عن التغيرات الحالية والمحتملة في البيئة الداخلية والخارجية بغرض استثمار نقاط القوة واستثمار الفرص، وتقليل نقاط الضعف والتهديدات التي

تواجه الامانة العامة للمكتبة المركزية، وتم استخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على العينة القصدية لتمثيل مجتمع الدراسة.

أهم نتائج الدراسة: تمتلك المكتبة عناصر قوة تفوق عناصر الضعف في بيئتها الداخلية ما يشكل قوة داعمة لها، وتستخدم التحليل الاستراتيجي، واختيار ووضع البديل الاستراتيجي الذي يساعد المكتبة من تحقيق توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال مصفوفة SWOT التي وضحت نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية مع مجموعة موازية لها من الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة لها.

16. دراسة محمود ومحمد (2018)، بعنوان: "دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي".

هدفت الدراسة: إلى تحديد المفهوم النظري والتطبيقي لثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي وتعميق الوعي بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة من أجل تحديد مستوى الاهتمام بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في تلك المنظمة، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في مديرية مياه محافظة ديالى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الجودة في الأداء الاستراتيجي، ووجود أثر لكل بعد من أبعاد ثقافة الجودة في الأداء الاستراتيجي لمديرية مياه محافظة ديالى.

17. دراسة إبراهيم، (2017)، بعنوان: "دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية

في ضوء نموذج منشور الأداء"

هدفت الدراسة: إلى التعرف على ماهية الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية، والتوصل إلى مقترحات لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء نموذج منشور الأداء، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.

أهم نتائج الدراسة: ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي، وإمكانية تقديم نموذج جديد لتطويره بحيث يمكن تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية من خلال تطوير الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي في تلك الجامعات، ويتناول جميع أبعاد الأداء المؤسسي.

18. دراسة الضالعين (2017)، بعنوان: "أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء

الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة: إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (248) موظف.

أهم نتائج الدراسة: وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر التباين في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

19. دراسة الناصري (2018)، بعنوان: "دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي بحث ميداني

في بعض كليات جامعة سومر".

هدفت الدراسة: تم تناول دور إدارة المواهب كمتغير مستقل بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده المختلفة، وأجريت الدراسة على عينة من بعض الأكاديميين في كليتين من كليات جامعة سومر، وتم تطوير استبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

أهم نتائج الدراسة: وجود ارتباط عال بين إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي، وهو ما يوضح حقيقة دور إدارة المواهب في الأداء الاستراتيجي، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في الأداء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة في جامعة سومر من وجهة نظر الأكاديميين.

20. دراسة الدسوقي (2017)، بعنوان: إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية.

هدفت الدراسة إلى: معرفة وتشخيص واقع الادارة الاستراتيجية في المكتبات المصرية من خلال التطبيق على مكتبة القاهرة الكبرى، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم اسلوب العينة العشوائية البسيطة.

أهم نتائج الدراسة: أن المكتبة غير مستقلة مادياً مما يعيق مهامها الاجتماعية والادارية والتنظيمية، وكذلك تضمن مكتبة القاهرة الكبرى التزاماتها بتلبية احتياجات مجتمع المعرفة المصري بما يتناسب مع تحقيق رؤية وأهداف التنمية الوطنية المستدامة، من خلال توافق الرؤية والأهداف الاستراتيجية لمكتبة القاهرة وفقاً لرؤية الدولة 2030.

21. دراسة مزهود، (2016)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين بالمكتبات الجامعية.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية ومعرفة دوره في زيادة فعالية العاملين داخل المكتبات، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لمناسبته للدراسة، وتم إعداد استبانة لإجراء جمع البيانات من خلال العينة العشوائية.

أهم نتائج الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي داخل المكتبات الجامعية له دور في زيادة فعالية العاملين، وذلك من خلال ضبط العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم خلال مدة زمنية معينة، حيث تسمح معايير تقييم الخطة الاستراتيجية بتحديد الفرق بين النتائج المحققة، والأهداف المخططة والمعدة مسبقاً أملاً في اكتشاف مواطن القوة في سلوك العامل في العمل، وكذلك بتحديد نقاط الضعف التي كانت سبباً في تمكين العامل في بلوغ النتائج الفعلية

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

22. دراسة (Ali & Qun, 2019)، بعنوان: Strategic Management Practices and

Strategic Performance of SMES in Bangladesh

ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بنغلادش.

هدفت الدراسة: إلى تحديد العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في بنغلادش، وتم تطوير ثلاث متغيرات (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية).
أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ايجابية كبيرة بين المتغيرات، وأشارت أيضا نتائج الدراسة أن المتغيرات الثلاث (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية) وممارسات الإدارة الاستراتيجية الشاملة لها أهمية إحصائية مع أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في بنغلادش.

23. دراسة (Nwachukwu et al, 2019)، بعنوان: Strategy Implementation

Drivers In Correlation With Strategic Performance.

"حركات تنفيذ الاستراتيجية والارتباط مع الأداء الاستراتيجي"

هدفت الدراسة: إلى دراسة الارتباط بين محركات تنفيذ الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وتم استخدام طريقة المسح الإحصائي (الاستبانة) لجمع البيانات من المدراء المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية وصنع القرار الاستراتيجي في أربع شركات اتصالات في نيجيريا، وتم الاعتماد على المتغيرات التي ارتبطت بعوامل تنفيذ الاستراتيجية (الموارد البشرية، الموارد المالية، والهيكل التنظيمي، السياسة التنظيمية، والتزام الموظف بتنفيذ الاستراتيجية).
أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ايجابية كبيرة بين المتغيرات، وأشارت أيضا نتائج الدراسة أن المتغيرات الأربع (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية) وممارسات الإدارة الاستراتيجية الشاملة لها أهمية إحصائية مع أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في بنغلادش.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقات ارتباط مرتفعة مع الأداء الاستراتيجي، وأن شركات الاتصالات المتنقلة يجب أن تولي اهتمام وثيق لمحرك تنفيذ الاستراتيجية لتحسين الأداء الاستراتيجي، حيث أدى تشبع سوق الاتصالات إلى منافسة شديدة بين الشركات في نيجيريا، وفي ضوء النظرية القائمة على الموارد يمكن لشركات الاتصالات المتنقلة استخدام مواردها البشرية ومواردها المالية وهيكلها التنظيمي المرن وسياساتها التنظيمية القوية، والتزام الموظفين بتنفيذ استراتيجيات فعالة وتعزيز الأداء الاستراتيجي.

24. دراسة (Ibrahim & Zulkafli, 2016)، بعنوان: "Corporate governance,

HRM practices and organizational performance"

الحاكمية المؤسسية وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي

هدفت الدراسة: إلى بيان العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كدور وسيط بين حاكمية المؤسسات والأداء الاستراتيجي في الشركات العامة المدرجة بقطاع المنتجات الاستهلاكية في ماليزيا.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة بين ممارسات الحاكمية المطبقة في الشركات المبحوثة والأداء الاستراتيجي، وتبين أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً كمتغير وسيط بين الحاكمية المؤسسية والأداء الاستراتيجي.

25. دراسة (Lewis، Ball, 2016) بعنوان: Applying the Balanced Scorecard as

a Tool for Strategic Planning and Performance Management: A Case Study from McMaster University Library.

"تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء: دراسة حالة من مكتبة جامعة

ماك ماستر"

هدفت الدراسة: إلى معرف كيفية تقييم الاداء الاستراتيجي عن طريقة بطاقة الاداء المتوازن لمكتبة جامعة ماك

ماستر حيث تم أخذ عينة عشوائية من العاملين بالمكتبة تتكون من (60) موظفاً. حيث نفذت مكتبة جامعة

ماك ماستر (هاملتون، كندا) بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في عام 2009.

أهم نتائج الدراسة: كانت عملية التنفيذ تستغرق وقتاً طويلاً وتستهلك الكثير من الموارد، لكن المشروع كان

ناجحاً في النهاية، وتتوقع المكتبة الحفاظ على العناصر الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن أثناء إعدادها للقيام بدورة

كتخطيط استراتيجي.

26. دراسة (Hladchenko, M. 2015)، بعنوان: Balanced Scorecard Astrategic

Management System of the Higher Education

بطاقة الأداء المتوازن لقياس الاداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة: تقييم مجالات بطاقة الأداء المتوازن لقياس الاداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، وتم

تطبيق الدراسة على (4) جامعات أوروبية في النمسا وألمانيا.

أهم نتائج الدراسة: إن استخدام مجالات بطاقة الأداء المتوازن يعكس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، ويضمن إطار كامل للتنفيذ والمراقبة، ويضع الأساس لمزيد من التعلم في عملية الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

تم استعراض (23) دراسة سابقة قدر المستطاع حيث كان أغلبها حديثة، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وهدف الباحث من ذلك الاستفادة من الدراسات العربية من حيث بيئة التطبيق ومدى توافرها مع بيئة الدراسة الحالية. أما الدراسات الأجنبية فان الباحث يستفيد منها في المنهجية الحديثة والطرق المناسبة لتحليل البيانات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتوفرة حول متغيرات الدراسة، يمكننا أن نستنتج أن معظم الدراسات قد تناولت المتغيرات بشكل يساعد الدراسة الحالية على وضع إطار نظري ومفاهيمي لكل لإدارة الأداء الاستراتيجي، وأيضا استنتاج الأبعاد والمعايير التي تناسب بيئة الدراسة الحالية، ومن خلال ما سبق يتضح لنا ما يلي:

1. معظم الدراسات السابقة تناولت الأداء الاستراتيجي كونها بحثت في إدارة الأداء الاستراتيجي

ومستوى ممارسته في المؤسسات سواء خدمية أو ربحية.

2. معظم الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3. معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لتحليل البيانات

ووصفها.

4. كان هناك تباين في العينة الدراسية المستخدمة في الدراسات السابقة بناءً على البيئة التي تمت

الدراسة فيها، وأيضا اختلاف في حجم العينة حسب الفئة المستهدفة منها.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحث، وقد استفاد منها فيما يلي:

1. تنمية وتكوين أفكار عن موضوع الدراسة الحالية ساعدت الباحث في إثراء الإطار النظري.
2. أسهمت الدراسات السابقة على تكوين تصور واضح عن موضوع إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبات الجامعية.

3. تحديد مشكلة وأهداف وأهمية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة الحالية.

4. الاستفادة من الأساليب الإحصائية المتبعة، إضافة لمناقشة النتائج، والأخذ بالتوصيات.

5. القدرة على فهم الفجوة البحثية بشكل واضح.

6. صياغة التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح للباحث ما يلي:

- في معظم الدراسات السابقة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي فيها.
- تم استخدام الاستبانة كأداة للقياس متغيرات الدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات، في كونها تناولت إدارة الأداء الاستراتيجي مع دراسة الخرابشة والنجار (2021)، ودراسة الشمري، (2021)، التي هدفت إلى الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد، ودراسة الدوري، والحاكم، (2020)، التي سعت إلى التعرف على أثر انماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي، ودراسة بركات، (2019)، التي تهدف إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المركزية قطب شتمه بجامعة محمد خيضر بسكرة، ودراسة جمعة (2019)، ودراسة الدسوقي (2017) التي هدفت إلى معرفة وتشخيص واقع الادارة الاستراتيجية في

المكتبات المصرية من خلال التطبيق على مكتبة القاهرة الكبرى، ودراسة مزهود، (2016)، ودراسة (Ibrahim & Zulkafli, 2016)، ودراسة (Lewis, Ball, 2016).

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة شعير، والجنابي، (2021)، التي سعت إلى قياس مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية، ومع دراسة الشمري، (2020)، التي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودراسة الحيان، (2020)، التي سعت إلى معرفة أهم العوامل لتقييم الأداء الاستراتيجي، ودراسة عبد الرحمن (2020)، ودراسة القوابعة (2020)، ودراسة آل نملان، (2020)، التي هدفت إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي من خلال التعلم التنظيمي في جامعة قطر، ودراسة الرواضية (2020)، ودراسة محمود ومحمد (2018)، التي سعت إلى تحديد المفهوم النظري والتطبيقي لثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي، ودراسة (Ali & Qun, 2019)، ودراسة (Nwachukwu et al, 2019)، ودراسة (Hladchenko, M. 2015).

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تميزت الدراسة الحالية في موضوعها، حيث سعت إلى معرفة واقع إدارة الأداء الاستراتيجي لمشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود كدراسة وصفية.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى - حسب علم الباحث - والذي تناولت إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية.
- تنوع الدراسات السابقة في بيئة تطبيقها بين مصارف وشركات وجامعات، ولكن هذه الدراسة تناولت مكتبة الملك سلمان المركزية.

- تعتبر إضافة علمية لمكتبة الرسائل والدراسات العلمية السعودية التي تناولت متغير (واقع إدارة الأداء الاستراتيجي، مكتبة الملك سلمان المركزية).

ومن خلال الجدول التالي يمكن استخراج الفجوة البحثية على النحو التالي:

جدول رقم (2) الفجوة البحثية

تركيز الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ما تمتاز به الدراسة الحالية
إدارة الأداء الاستراتيجي		
تنوعت الدراسات التي تناولت الأداء الاستراتيجي في دراسة علاقتها وتأثيرها على متغيرات عديدة منها: بطاقة الأداء المتوازن، التخطيط الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، ممارسات القيادة الاستراتيجية، إدارة المواهب، ثقافة الجودة، التفكير الاستراتيجي، التوجه الريادي، تنوع القوى العاملة، إنتاجية المؤسسات، مثل دراسة القوابع (2020)، عبد الرحمن (2020)، الشمري، (2020)، شعير، والجناي، (2021)، الخرابشة والنجار (2021)، وجميعها تناولها كمتغير مستقل، أما باقي الدراسات تناولته كمتغير تابع ومتغير وسيط. كدراسة جمعة (2019)، محمود ومحمد (2018)، الضلاعين (2017)، (Ali & Qun, 2019) (Nwachukwu et al, 2019)	*الدراسات السابقة لم تناولت الأداء الاستراتيجي وعلاقته مع متغيرات أخرى كان منها مستقل وتابع ووسيط. *على حد علم واطلاع الباحث لا يوجد دراسة محلية أو عربية تناولت موضوع الدراسة الحالية * قلة الدراسات التي تناولت مجتمع الدراسة حول المكتبات الجامعية حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة في بيئة مختلفة ومجتمع وعينة دراسة	* تحقيق إضافة علمية جديدة حيث تناولت الدراسة مواضيع مهمة من المفاهيم الحديثة التي تم دراستها بشكل قليل في البيئة المحلية على حدا علم الباحث وعليه تعتبر الدراسة محاولة جديدة من خلال دراسة الى أي حد يمكن ان يلعب واقع إدارة الأداء الاستراتيجي دور مهم في المكتبة الجامعية. * تفتح الباب واسعاً أمام الباحثين للإجراء العديد من الدراسات المستقبلية والتي

من شأنها تعزيز واقع إدارة الأداء الاستراتيجي والتأسيس للمفهوم في مكتبة الملك سلمان المركزية في جامعة الملك سعود.	مختلفة عن الدراسات السابقة.	
---	------------------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحث.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تعرفنا على مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وأهميتها، وأهدافها، وفوائد تطبيقها، ومراحلها، وأيضاً تم التطرق إلى مفهوم واقع إدارة الأداء الاستراتيجي، والتعرف على الأداء الاستراتيجي، وأهدافه، وأهميته، ومحاوره، ومن ثم نبذة مختصرة عن مكتبة الملك سلمان، ورؤية المملكة 2030م، وأيضاً تم تناول الدراسات السابقة التي لها في موضوع الدراسة، والتعليق عليها، واستخراج الفجوة البحثية.

الفصل الثالث

المنهجية وإجراءات الدراسة

3.1 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

ويعد هذا البحث من البحوث المختلطة التي تستخدم الطريقتين الكمية والنوعية، حيث تم استخدام هذا المنهج نظراً لحداثة الموضوع، ومن أجل الحصول على نتائج علمية وتعميمات تجيب على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج النوعي والكمي لجمع المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها بهدف الحصول على نتائج دقيقة، وتعرف البحوث الكمية بأنها: "نوع البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد غالباً الأساليب الإحصائية، في جمعها للبيانات وتحليلها".

أما البحوث النوعية فهي: "نوع من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق وظواهر اجتماعية يتم بناءها من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة في البحث". (قندلجي والسامراني، 2009).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يتناولها البحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات، 2006)، وبناءً على موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف في الموظفين العاملين في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود والبالغ عددهم (334) موظف.

3.4 أدوات الدراسة

للإجابة على أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه تعين على الباحث الاستعانة بأدوات مناسبة وفاعلة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

3.1.1 الاستبانة

تعرف الاستبانة على أنها "أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء". (عادل، 1979).

تم إعداد استبانة حول "واقع إدارة الأداء الاستراتيجي لمشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود" حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يتمثل في واقع إدارة الأداء الاستراتيجي، ويتضمن خمسة محاور:

المحور الأول: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود, ويتكون من 7 فقرات.

المحور الثاني: الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود تساعد على الرقي في الأداء, ويتكون من 8 فقرات.

المحور الثالث: طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء, ويتكون من 7 فقرات.

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود, ويتكون من 6 فقرات.

المحور الخامس: أثر عمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م, ويتكون من 10 فقرات.

تم استخدام صيغة ليكرت الخماسي في بناء بدائل الإجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول التالي (1):

جدول (1)

درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

					الاستجابة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
5	4	3	2	1	الدرجة

3.5 خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "واقع إدارة الأداء الاستراتيجي لمشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد الفقرات التي تندرج تحت كل قسم من الأقسام.
3. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

3.6 عينة الدراسة:

3.1.2 العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 مفردة للتحقق من صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية

3.1.3 عينة الدراسة الفعلية:

عينة البحث هي "جزء من المجتمع حيث تتوفر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، فيكون اختيار العينة، بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكناً إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات" (الراشدي، 2000). بلغ حجم العينة في الدراسة الحالية (200) موظف وقد تم تحديد حجم العينة المناسب بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون الموضحة في الجدول أدناه رقم (2).

جدول (2): معادلة ستيفن ثامبسون المستخدمة لحساب حجم العينة

$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + [P(1 - P)]}$		معادلة ستيفن ثامبسون
334	حجم المجتمع N	
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05	
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.5	
179	حجم العينة المناسب (n)	

وبتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب ألا تقل عينة الدراسة عن (179) موظف، وقد تم اعداد الاستبانة بشكل الكتروني ورفع على المواقع ليتمكن المستجيبين من الإجابة عليها، وبلغ حجم العينة المستردة (200) استبانة، وهذا العدد أكبر من الحد الأدنى المطلوب، وهذا ما يدعم الحصول على نتائج جيدة.

3.7 اختبارات الصدق والثبات:

3.7.1 صدق الاستبانة

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتنجي، 2014م: 14).

للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة. يقصد بصدق المقياس درجة انسجام كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور (ظاظا، 2011)، وقد تم التأكد من صدق الاستمارة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور التي تندرج تحته هذه الفقرة. يوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

3.7.1.1 صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري" "صدق المحتوى":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010م: 107). كما ويقصد به درجة تطابق العبارات المحددة لقياس المفهوم وما بين تعريفه النظري، وللتأكد من صدق المحتوى يتم عرضها على مجموعة من المحكمين في إطار ما يسمى بصدق المحتوى الظاهري، ويحرص الباحث على تحديد فئات الاستبيان وقياسها بدقة من خلال استخدام مقياس موثوق لكل متغير من المتغيرات، وصولاً إلى مستوى مرتفع من الصدق الظاهري لاستمارة الجمهور. تم عرض استمارة الجمهور الخاصة بالدراسة على مجموعة من المتخصصين، لفحصها والحكم على صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم تعديل الفقرات غير الواضحة بناء على ملاحظاتهم وصياغة

البدائل المناسبة لفقرات الاستبيان. وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

3.7.1.2 الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

أُستخرجت معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق، من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كلّ فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، للكشف عن مدى اتساق الفقرات في قياس المحور الواردة فيه.

يوضح الجدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات محور واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

(3)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات المحور الأول (واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود) والدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يوجد أدلة إرشادية حول واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل واضح.	0.724	أقل من 0.01
2.	يتم التعامل بنماذج خاصة للتعرف على واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مكتبة الملك سلمان.	0.725	أقل من 0.01
3.	يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين في المكتبة.	0.625	أقل من 0.01
4.	يتم تطبيق إجراءات إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل واضح ومفهوم في المكتبة.	0.699	أقل من 0.01
5.	تتعامل إدارة المكتبة مع سجلات لرصد الملاحظات الخاصة بالموظفين من قبل الرئيس المباشر.	0.687	أقل من 0.01
6.	تقوم إدارة المكتبة بتطبيق خططها الاستراتيجية التي تم صياغتها مسبقاً.	0.674	أقل من 0.01
7.	يوجد تكامل وتطابق بين استراتيجية المكتبة واستراتيجية الجامعة.	0.701	أقل من 0.01

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ فقرة من فقرات المحور (واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود) مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه ترتبط ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس المحور الذي تنتمي إليه.

يوضح الجدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات محور الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود تساعد على الرقي في الأداء مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات المحور الثاني (الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود تساعد على الرقي في الأداء) والدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتم تقسيم العمل بين الموظفين حسب التخصص في إنجاز الأعمال في المكتبة.	0.728	أقل من 0.01
2.	تقوم إدارة المكتبة بزيادة تنظيم الأعمال اليومية.	0.742	أقل من 0.01
3.	يتوافر نظام فعال للاتصال في المكتبة بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم.	0.771	أقل من 0.01
4.	تسعى إدارة المكتبة لزيادة الالتزام بالجدول الزمني لإنجاز المهام.	0.652	أقل من 0.01
5.	يدرك الرؤساء والمرؤوسين أهداف ومعايير التقييم والإيمان بفاعليته.	0.598	أقل من 0.01
6.	يلتزم الموظفون والموظفات في المكتبة بتنفيذ واجبات العمل وتعليماته.	0.635	أقل من 0.01
7.	يتوافر في المكتبة توصيف الوظيفي واضح للمهام المطلوبة بشكل دقيق.	0.674	أقل من 0.01
8.	يتم تقديم تغذية راجعة عن نتائج تقييم الموظفين والموظفات ومناقشتها مع إدارة المكتبة.	0.663	أقل من 0.01

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ فقرة من فقرات المحور (الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود تساعد على الرقي في الأداء) مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه ترتبط ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس المحور الذي تنتمي إليه.

يوضح الجدول (5) معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات محور طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

جدول (5)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث (طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء) والدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في المكتبة من خلال تسجيل المعلومات المهمة التي تتعلق بالموظفين.	0.664	أقل من 0.01
2.	تركز المكتبة في تقييم الأداء على ملاحظة سلوكيات موظفيها.	0.625	أقل من 0.01
3.	تعتمد إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها بطريقة مقارنة أداء كل موظف بأداء كل موظف آخر.	0.634	أقل من 0.01
4.	يقوم المقيم في إدارة المكتبة بكتابة مقالة تصف أداء الموظف المعني.	0.577	أقل من 0.01
5.	تأخذ إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها على ميزان المقياس المتدرج.	0.674	أقل من 0.01
6.	تصمم إدارة المكتبة نماذج خاصة وجاهزة لتقييم أداء الموظفين.	0.715	أقل من 0.01
7.	تقوم مكتبة الملك سلمان بعقد دورات عن إدارة الأداء بشكل دوري.	0.724	أقل من 0.01

تشير النتائج في الجدول (5) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور (طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء) مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه ترتبط ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس المحور الذي تنتمي إليه.

يوضح الجدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

جدول (6)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الرابع (المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود) والدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم إدارة المكتبة بمتابعة الرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم.	0.724	أقل من 0.01
2.	تحد أعباء العمل من قدرة إدارة المكتبة على الوفاء بمتطلبات واقع إدارة الأداء الاستراتيجي.	0.744	أقل من 0.01

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3.	توفر إدارة المكتبة معلومات دقيقة عن أداء موظفيها.	0.729	أقل من 0.01
4.	يقتنع الموظفون داخل المكتبة بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول على العلاوات والترقيات.	0.732	أقل من 0.01
5.	تتوافق معايير الأداء مع قدرات الموظفين الذين يعملون في المكتبة.	0.688	أقل من 0.01
6.	يشعر الموظفون في المكتبة بالظلم وعدم عدالة تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي.	0.674	أقل من 0.01

تشير النتائج في الجدول (6) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ فقرة من فقرات المحور (المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود) مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه ترتبط ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس المحور الذي تنتمي إليه.

يوضح الجدول (7) معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات محور طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م. مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

جدول (7)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كلّ فقرة من فقرات المحور الخامس (طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م.) والدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تسعى إدارة المكتبة بشكل حثيث إلى تنمية وتطوير موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030 م.	0.574	أقل من 0.01
2.	تحدد إدارة المكتبة المهام التي يكلف بها الموظف بدقة.	0.685	أقل من 0.01
3.	تعمل إدارة المكتبة على تحديد مسؤوليات الموظفين بشكل واضح.	0.699	أقل من 0.01
4.	تقوم إدارة المكتبة إلى التحسين المستمر في أداء موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030 م.	0.725	أقل من 0.01
5.	تعمل إدارة المكتبة على تلبية توقعات ذوي العلاقة والمستفيدين منها.	0.714	أقل من 0.01
6.	تستثمر إدارة المكتبة قدرات التواصل والمشاركة في جميع القضايا الحتمية للوصول إلى الغايات والأهداف المتفق عليها.	0.574	أقل من 0.01
7.	تسعى إدارة المكتبة بصفة مستمرة لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي.	0.663	أقل من 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8.	تقوم إدارة المكتبة بربط أهداف عمل الموظفين برسالة المنظمة ككل.	0.647	أقل من 0.01
9.	تسعى إدارة المكتبة إلى تحويل الأهداف والغايات المجردة على المستوى الاستراتيجي ليتم تحقيقها.	0.687	أقل من 0.01
10.	تعتمد إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبة على المقاييس الكمية والنوعية.	0.618	أقل من 0.01

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكلّ فقرة من فقرات المحور (طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.) مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه ترتبط ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس المحور الذي تنتمي إليه.

3.7.1.3 الصدق البنائي لمحاور الاستبانة:

تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، للكشف عن مدى اتساق المحاور مع الاستبانة ككل. يوضح الجدول (8) معاملات الارتباط بين درجة كلّ محور من محاور الاستبانة الدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (8)

قيم معاملات ارتباط بيرسون درجة كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود	0.714	أقل من 0.01
المحور الثاني: الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود تساعد على الرقي في الأداء	0.729	أقل من 0.01
المحور الثالث: طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء	0.733	أقل من 0.01
المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء	0.789	أقل من 0.01

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود.		
المحور الخامس: أثر عمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م	0.708	أقل من 0.01

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة ترتبط ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يشير إلى الاتساق العالي بين محاور الاستبانة وبالتالي مناسبة الاستبانة.

3.7.2 ثبات الاستبانة:

بعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، أُستخرجت معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وللإستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018: 3)، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ. حيث تعكس قيمة معامل ألفا الأقل من 0.60 ثباتاً ضعيفاً، والقيمة بين (0.60-0.70) ثباتاً مقبولاً، أما القيمة التي تساوي 0.70 فأكثر فتعكس ثبات جيد للمقياس (Boone & Boone, 2012)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9).

جدول (9)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود	7	0.725
المحور الثاني: الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود تساعد على الرقي في الأداء	8	0.714
المحور الثالث: طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء	7	0.772
المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء	6	0.768

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود.		
المحور الخامس: أثر عمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م	10	0.801
للأداة ككل.	38	0.791

يتّضح من جدول (9) أنّ معاملات ثبات أداة الدراسة بلغ ككل (0.791)، وبلغ معامل ثبات المحور الأول (0.725)، وبلغ معامل ثبات المحور الثاني (0.714)، وبلغ معامل ثبات المحور الثالث (0.772)، وبلغ معامل ثبات المحور الرابع (0.768)، وبلغ معامل ثبات المحور الخامس (0.801)، وتعدّ هذه المعاملات مناسبة ومقبولة، مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

3.9 معيار الحكم على أداة الدراسة

تم تقسيم إجابات أفراد العينة إلى خمسة مستويات (موفق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، للحكم على دلالة متوسطات الاستجابات.

ولأغراض تحليل النتائج قد تم الاعتماد على احتساب درجة تقديرات الموظفين على فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- المدى الأول: يتراوح متوسطها الحسابي بين (1 إلى أقل من 1.80) تعني درجة استجابة (لا أوافق بشدة).
 - المدى الثاني: يتراوح متوسطها الحسابي بين (1.80 إلى أقل من 2.60) تعني درجة استجابة (لا أوافق).
 - المدى الثالث: يتراوح متوسطها الحسابي بين (2.60 إلى أقل من 3.40) تعني درجة استجابة (محايد).
 - المدى الرابع: يتراوح متوسطها الحسابي بين (3.40 إلى 4.20) تعني درجة استجابة (أوافق).
 - المدى الخامس: يتراوح متوسطها الحسابي بين (4.20 إلى 5.00) تعني درجة استجابة (أوافق بشدة).
- والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

جدول (10)

تقديرات الدرجة لقيم المتوسطات الحسابية

الدرجة	قيمة المتوسط	المدى
لا أوافق بشدة	1- إلى أقل من 1.80	المدى الأول
لا موافق	1.80 إلى أقل من 2.60	المدى الثاني
محايد	2.60 إلى أقل من 3.40	المدى الثالث
أوافق	3.40 إلى أقل من 4.20	المدى الرابع
أوافق بشدة	4.20 إلى أقل من 5.00	المدى الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات ومناقشتها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (11)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
49.0	98	ذكر
51.0	102	أنثى
100	200	المجموع

يبين جدول رقم (11) أن ما نسبته (49.0%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، و(51.0%) من أفراد عينة الدراسة إناث، وبالتالي النسبة متقاربة، وهذا يدل على أن المكتبات في الجامعة تسعى جاهدة لتحقيق المساواة بين الذكور والإناث في مجال العمل المكتبي.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (12)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
18.5	37	30 سنة فأقل
57.5	115	من 30 إلى 40 سنة
24.0	48	40 سنة فأكثر

المجموع	200	100
---------	-----	-----

يظهر جدول رقم (12) أن ما نسبته (18.5%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم 30 سنة فأقل، و(57.5%) أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، و(24.0%) أعمارهم 40 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث أن الفئة العمرية تتركز ما بين (30-40) سنة حسب عينة الدراسة، وهي تعتبر الفئات المتوسطة من عمر أفراد العينة، وتمتاز هذه الفئات بالخبرات العملية والطاقة الإيجابية للعمل البناء، وتعد هذه الفئة العمرية مناسبة لمكتبة الجامعة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (13)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	16	8.0
دبلوم	20	10.0
بكالوريوس	124	62.0
دراسات عليا	40	20.0
المجموع	200	100

ويتضح من جدول رقم (13) أن ما نسبته (62.0%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(20.0%) مؤهلهم الدراسي دراسات عليا، و(10.0%) مؤهلهم الدراسي دبلوم.

يتبين من النتائج السابقة أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون الشهادة العلمية الأولى وهي البكالوريوس، وذلك حسب عينة الدراسة، وهذا يدل على وجود مستوى تعليمي عال يتميز به العاملون في المكتبة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول (14)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
من 5 سنوات فأقل	65	32.5
من 6-9 سنوات	87	43.5
10 سنوات فأكثر	48	24.0
المجموع	200	100

يظهر جدول رقم (14) أن ما نسبته (32.5%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل، و(43.5%) سنوات خدمتهم من 6 إلى 9 سنوات، و(24.0%) سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

يتبين من النتائج السابقة حول سنوات الخدمة الأكثر وجوداً بين عينة الدراسة أنها تنحصر في الفئتين (من 6-9 سنة، 5 سنوات فأقل)، وهذا يعطي نوعاً من الاستقرار في العمل، وتقليل نسب الخطأ في العمل، وذلك لوجود عامل الخدمة والممارسة العملية لسنوات عديدة، حيث يعد ذلك مطوب في العمل في المكتبة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (15)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
16.0	32	رئيس وحدة
6.5	13	مدير/وكيل مدير
15.5	31	مساعد اداري
62.0	124	مسمى اخر
100	200	المجموع

يبين جدول رقم (15) أن ما نسبته (16%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس وحدة، و(15.5%) مساهم الوظيفي مساعد إداري، و(6.5%) مساهم الوظيفي مدير/وكيل مدير، و(62.0%) لهم مسميات وظيفية أخرى.

يتضح من نتائج الجدول السابق حول متغير المسمى الوظيفي الأكثر وجوداً وحسب عينة الدراسة انخسر في الفئتين (مسميات وظيفية أخرى، ورئيس وحدة)، وهذا وضع طبيعي لأن عينة الدراسة انحصرت في العاملين لدى العمل في المكتبة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص

جدول (16)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
25.5	51	إدارة أعمال
14.5	29	حاسوب
38.5	77	علم المكتبات

9.5	19	نظم معلومات
12.0	24	أخرى
100	200	المجموع

يبين جدول رقم (16) أن ما نسبته (25.5%) من أفراد عينة الدراسة تخصصهم إدارة أعمال، و(14.5%) تخصصهم حاسوب، و(38.5%) تخصصهم علم مكتبات، و(9.5%) تخصصهم نظم معلومات، و(12%) لهم تخصصات أخرى.

يتضح من نتائج الجدول السابق حول متغير حسب متغير التخصص أن (تخصص علم المكتبات)، وهذا وضع طبيعي للعمل في المكتبة، حيث أنها تعتمد على التخصص في أداء عملها.

4.3 الاجابة على اسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع إدارة الاداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود ؟

للإجابة على السؤال الأول تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور الأول المتعلق بواقع إدارة الاداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود، حيث يوضح الجدول (17) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد عينة الاستبانة لفقرات محور (واقع إدارة الاداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	يوجد أدلة إرشادية حول إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل واضح.	4.21	1.10	5	موافق بشدة
2.	يتم التعامل بنماذج خاصة للتعرف على إدارة الأداء الاستراتيجي في مكتبة الملك سلمان.	4.20	1.00	6	موافق بشدة
3.	يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين في المكتبة.	4.17	1.04	7	موافق
4.	يتم تطبيق إجراءات إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل واضح ومفهوم في المكتبة.	4.25	0.95	2	موافق بشدة
5.	تتعامل إدارة المكتبة مع سجلات لرصد الملاحظات الخاصة بالموظفين من قبل الرئيس المباشر.	4.22	0.97	4	موافق بشدة
6.	تقوم إدارة المكتبة بتطبيق خططها الاستراتيجية التي تم صياغتها	4.23	0.94	3	موافق بشدة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	مسبقاً.				
7.	يوجد تكامل وتطابق بين استراتيجية المكتبة واستراتيجية الجامعة	4.29	0.90	1	موافق بشدة
	المتوسط الكلي	4.24	0.86	-	موافق بشدة

حيث يوضح الجدول (17) أن الدرجة الكلية لمحور (واقع إدارة الاداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود) كانت بدرجة كبيرة جداً، وذلك بمتوسط حسابي (4.24) (الدرجة الكلية من 5)، وانحراف معياري (0.86)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (4.17- 4.29)، وانحرافات معيارية بين (0.90 - 1.10)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (7) والتي تنص على "يوجد تكامل وتطابق بين استراتيجية المكتبة واستراتيجية الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة موافق بشدة، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (4) والتي تنص على "يتم تطبيق إجراءات إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل واضح ومفهوم في المكتبة"، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة موافق بشدة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين في المكتبة"، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة موافق.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أهمية لإدارة الاداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود.
 - أهمية التكامل والتطابق بين استراتيجية المكتبة واستراتيجية الجامعة، وهذا يدل الانسجام بين استراتيجية الجامعة واستراتيجية المكتبة.
 - هناك دور كبير لتطبيق إجراءات إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل واضح ومفهوم في المكتبة.
 - أهمية المعايير ووضوحها في عملية تقييم أداء الموظفين في المكتبة.
- وبالتالي من خلال النتائج السابقة أنها تتفق مع دراسة كل من الحاجي والزهرى، (2021)، التي كشفت أن الرؤساء والعاملين في المكتبات الأكاديمية موافقون على تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه، وعناصره، ومبادئ التخطيط الاستراتيجي، واستخدامه، ومتطلبات تطبيقه، ودراسة شعير، والجنابي، (2021)، التي بينت شركة آسيا سيل قد توفرت فيها تلك المؤشرات وبمستويات عالية مقارنة بالمستوى المتوسط لذات المؤشرات في نظيرتها كورك تيليكوم، ودراسة بركات، (2019)، التي كشفت أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة المركزية له دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء المكتبة وزيادة الكفاءة والفاعلية، ودراسة السليماني، (2019)، التي بينت أن كل المكتبات محل الدراسة تطبق التخطيط قصير

المدى، بينما المكتبة الرئيسية المكتبة الوحيدة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، ودراسة عباس، وحسين، (2018)، امتلاك المكتبة عناصر قوة تفوق عناصر الضعف في بيئتها الداخلية ما يشكل قوة داعمة لها، وتستخدم التحليل الاستراتيجي

واختلفت مع دراسة كل من الشمري، (2020)، التي أظهرت أن واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء بواقع أداء استراتيجي متوسط، ودراسة الحيان، (2020)، التي كشفت أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي والتي تساهم في زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية، وعبد الرحمن (2020)، التي أسفرت أن الإدارات في مؤسسات صناعة الورق تقوم باتباع استراتيجيات إدارة الأداء بنسب متوسطة، ودراسة إبراهيم، (2017)، ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي، ودراسة الدسوقي (2017)، أن المكتبة غير مستقلة مادياً مما يعيق مهامها الاجتماعية والادارية والتنظيمية، ودراسة (Lewis، Ball, 2016) كانت عملية التنفيذ تستغرق وقتاً طويلاً وتستهلك الكثير من الموارد، لكن المشروع كان ناجحاً في النهاية.

السؤال الثاني: ما الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء ؟

للإجابة على السؤال الثاني تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور الثاني المتعلق بالأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء، حيث يوضح الجدول (18) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجات لإجابات أفراد عينة الاستبانة لفقرات محور (الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	يتم تقسيم العمل بين الموظفين حسب التخصص في إنجاز الأعمال في المكتبة.	4.25	0.93	3	موافق بشدة
2.	تقوم إدارة المكتبة بزيادة تنظيم الأعمال اليومية.	4.23	0.90	5	موافق بشدة
3.	يتوافر نظام فعال للاتصال في المكتبة بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم.	4.18	0.94	8	موافق
4.	تسعى إدارة المكتبة لزيادة الالتزام بالجدول الزمني لإنجاز المهام.	4.27	0.93	1	موافق بشدة
5.	يدرك الرؤساء والمرؤوسين أهداف ومعايير التقييم والإيمان	4.20	0.91	6	موافق بشدة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	بفاعليته.				
6.	يلتزم الموظفون والموظفات في المكتبة بتنفيذ واجبات العمل وتعليماته.	4.26	0.86	2	موافق بشدة
7.	يتوافر في المكتبة توصيف الوظيفي واضح للمهام المطلوبة بشكل دقيق.	4.24	0.93	4	موافق بشدة
8.	يتم تقديم تغذية راجعة عن نتائج تقييم الموظفين والموظفات ومناقشتها مع إدارة المكتبة.	4.19	1.02	7	موافق
	المتوسط الكلي	4.22	0.83	—	موافق بشدة

حيث يوضح الجدول (18) أن الدرجة الكلية لمحور (الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء) كانت بدرجة كبيرة جداً، وذلك بمتوسط حسابي (4.22) (الدرجة الكلية من 5)، وانحراف معياري (0.83)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (4.18 – 4.27)، وانحرافات معيارية بين (0.86 – 1.02)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (4) والتي تنص على "تسعى إدارة المكتبة لزيادة الالتزام بالجدول الزمني لإنجاز المهام"، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة موافق بشدة، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (6) والتي تنص على "يلتزم الموظفون والموظفات في المكتبة بتنفيذ واجبات العمل وتعليماته"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة موافق بشدة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يتوافر نظام فعال للاتصال في المكتبة بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم"، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة موافق.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أهمية كبيرة للأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك.
 - هناك سعي من قبل إدارة المكتبة لزيادة الالتزام بالجدول الزمني لإنجاز المهام.
 - أهمية التزام الموظفين والموظفات في المكتبة بتنفيذ واجبات العمل وتعليماته.
 - يوجد دور كبير لتوافر نظام فعال للاتصال في المكتبة بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (Hladchenko, M. 2015)، التي بينت إن استخدام مجالات بطاقة الأداء المتوازن يعكس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، ودراسة

(Ibrahim & Zulkafli, 2016)، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً كمتغير وسيط بين الحاكمية المؤسسية والأداء الاستراتيجي.

وتختلف مع دراسة كل من دراسة (Lewis، Ball, 2016) التي أوضحت أن عملية التنفيذ تستغرق وقتاً طويلاً وتستهلك الكثير من الموارد، لكن المشروع كان ناجحاً في النهاية، ودراسة (Ali & Qun, 2019)، أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية الشاملة لها أهمية إحصائية مع أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في بنغلادش.

السؤال الثالث: ما طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء ؟

للإجابة على السؤال الثالث تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور الثالث المتعلق بطرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء، حيث يوضح الجدول (19) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد عينة الاستبانة لفقرات محور (طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في المكتبة من خلال تسجيل المعلومات المهمة التي تتعلق بالموظفين.	4.24	0.95	1	موافق بشدة
2.	تركز المكتبة في تقييم الأداء على ملاحظة سلوكيات موظفيها.	4.20	1.01	3	موافق بشدة
3.	تعتمد إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها بطريقة مقارنة أداء كل موظف بأداء كل موظف آخر.	4.09	1.07	7	موافق
4.	يقوم المقيم في إدارة المكتبة بكتابة مقالة تصف أداء الموظف المعني.	4.14	1.01	5	موافق
5.	تأخذ إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها على ميزان المقياس المتدرج.	4.19	0.96	4	موافق
6.	تصمم إدارة المكتبة نماذج خاصة وجاهزة لتقييم أداء الموظفين.	4.23	0.97	2	موافق بشدة
7.	تقوم مكتبة الملك سلمان بعقد دورات عن إدارة الأداء بشكل دوري.	4.13	1.08	6	موافق

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	المتوسط الكلي	4.17	0.92	-	موافق

حيث يوضح الجدول (19) أن الدرجة الكلية لمحور (طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء) كانت بدرجة كبيرة، وذلك بمتوسط حسابي (4.17) (الدرجة الكلية من 5)، وانحراف معياري (0.92)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (4.09 – 4.24)، وانحرافات معيارية بين (0.95 – 1.08)، وكان أعلاها متوسطا هي فقرة رقم (1) والتي تنص على "يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في المكتبة من خلال تسجيل المعلومات المهمة التي تتعلق بالموظفين"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة موافق بشدة، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (6) والتي تنص على "تصمم إدارة المكتبة نماذج خاصة وجاهزة لتقييم أداء الموظفين"، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة موافق بشدة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تعتمد إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها بطريقة مقارنة أداء كل موظف بأداء كل موظف آخر"، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.07)، وبدرجة موافق.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أهمية وجود طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء.
- ضرورة تقييم الأداء الاستراتيجي في المكتبة من خلال تسجيل المعلومات المهمة التي تتعلق بالموظفين.
- وجود دور كبير في تصميم إدارة المكتبة نماذج خاصة وجاهزة لتقييم أداء الموظفين.
- هناك أهمية حول اعتماد إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها بطريقة مقارنة أداء كل موظف بأداء كل موظف آخر.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة مزهود، (2016)، التي بينت بوجود معايير تقييم الخطة الاستراتيجية بتحديد الفرق بين النتائج المحققة، والأهداف المخططة والمعدة مسبقاً أملاً في اكتشاف مواطن القوة في سلوك العامل في العمل، وكذلك بتحديد نقاط الضعف التي كانت سبباً في تمكين العامل في بلوغ النتائج الفعلية، ودراسة عباس، وحسين، (2018)، امتلاك المكتبة عناصر قوة تفوق عناصر الضعف في بيئتها الداخلية ما يشكل قوة داعمة لها، ودراسة بركات، (2019)، أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة المركزية له دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء المكتبة وزيادة الكفاءة والفاعلية، ودراسة الحيان،

(2020)، أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي والتي تساهم في زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية.

واختلفت مع دراسة إبراهيم، (2017)، بوجود ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي، وامكانية تقديم نموذج جديد لتطويره بحيث يمكن تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية من خلال تطوير الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي في تلك الجامعات، ودراسة الشمري، (2020)، أن واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء بواقع أداء استراتيجي متوسط، ودراسة الشمري، (2021)، أن واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة.

السؤال الرابع: ما المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود ؟

للإجابة على السؤال الرابع تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور الرابع المتعلق بالمعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود، حيث يوضح الجدول (20) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد عينة الاستبانة لفقرات محاور (المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	تقوم إدارة المكتبة بمتابعة الرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم.	4.08	1.10	2	موافق
2.	تحد أعباء العمل من قدرة إدارة المكتبة على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي.	3.72	1.41	5	موافق
3.	توفر إدارة المكتبة معلومات دقيقة عن أداء موظفيها.	4.05	1.09	3	موافق
4.	يقتنع الموظفون داخل المكتبة بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول على العلاوات والترقيات.	4.02	1.14	4	موافق
5.	تتوافق معايير الأداء مع قدرات الموظفين الذين يعملون في المكتبة.	4.12	1.07	1	موافق
6.	يشعر الموظفون في المكتبة بالظلم وعدم عدالة تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي.	2.56	1.64	6	غير موافق
	المتوسط الكلي	3.76	0.96	-	موافق

حيث يوضح الجدول (20) أن الدرجة الكلية لمحور (المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود) كانت بدرجة كبيرة، وذلك بمتوسط حسابي (3.76) (الدرجة الكلية من 5)، وانحراف معياري (0.96)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (2.56 – 4.12)، وانحرافات معيارية بين (1.07 – 1.64)، وكان أعلاها متوسطا هي فقرة رقم (5) والتي تنص على "تتوافق معايير الأداء مع قدرات الموظفين الذين يعملون في المكتبة"، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.07)، وبدرجة موافق، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (1) والتي تنص على "تقوم إدارة المكتبة بمتابعة الرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم"، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.10)، وبدرجة موافق، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على "يشعر الموظفون في المكتبة بالظلم وعدم عدالة تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي"، بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.64)، وبدرجة غير موافق.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- ضرورة التعرف على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود.
 - هناك دور كبير لعملية توافق معايير الأداء مع قدرات الموظفين الذين يعملون في المكتبة.
 - وجود أهمية من قبل إدارة المكتبة بقيامها بمتابعة الرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم.
 - هناك ضرورة للتعرف على شعور الموظفين في المكتبة بالظلم وعدم عدالة تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة السابقة كدراسة دراسة السليمان، (2019)، التي بينت أن التحديات المالية إحدى التحديات تأثيراً، تتبعها السياسات والإجراءات المؤسسية، ثم التحديات المتعلقة بالكوادر البشرية، يليها تحدي التغيير المستمر للإدارة العليا، ثم الثقافة التنظيمية، وأخيراً التحديات الخاصة بالإشراف والمتابعة، ودراسة عباس، وحسين، (2018)، التي وضحت نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية مع مجموعة موازية لها من الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة لها.
- واختلفت مع دراسة محمود ومحمد (2018)، وجود أثر لكل بعد من أبعاد ثقافة الجودة في الأداء الاستراتيجي لمديرية مياه محافظة ديالى، ودراسة جمعة (2019)، أن هناك أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة لدى القيادات الإدارية في تلك الجامعة.

السؤال الخامس: ما طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م؟

للإجابة على السؤال الخامس تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور الخامس (طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تحقق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م)، حيث يوضح الجدول (21) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد عينة الاستبانة لفقرات محور (طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تحقق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1.	تسعى إدارة المكتبة بشكل حثيث إلى تنمية وتطوير موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030م.	4.38	1.00	1	موافق بشدة
2.	تحدد إدارة المكتبة المهام التي يكلف بها الموظف بدقة.	4.24	1.06	10	موافق بشدة
3.	تعمل إدارة المكتبة على تحديد مسؤوليات الموظفين بشكل واضح.	4.25	1.05	9	موافق بشدة
4.	تقوم إدارة المكتبة إلى التحسين المستمر في أداء موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030م.	4.30	1.00	5	موافق بشدة
5.	تعمل إدارة المكتبة على تلبية توقعات ذوي العلاقة والمستفيدين منها.	4.26	1.03	8	موافق بشدة
6.	تستثمر إدارة المكتبة قدرات التواصل والمشاركة في جميع القضايا الحتمية للوصول إلى الغايات والأهداف المتفق عليها.	4.27	1.02	7	موافق بشدة
7.	تسعى إدارة المكتبة بصفة مستمرة لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي.	4.29	0.99	6	موافق بشدة
8.	تقوم إدارة المكتبة بربط أهداف عمل الموظفين برسالة المنظمة ككل.	4.32	1.01	3	موافق بشدة
9.	تسعى إدارة المكتبة إلى تحويل الأهداف والغايات المجردة على المستوى الاستراتيجي ليتم تحقيقها.	4.31	1.02	4	موافق بشدة
10.	تعتمد إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبة على المقاييس الكمية والنوعية.	4.34	1.00	2	موافق بشدة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	المتوسط الكلي	4.29	0.96	-	موافق بشدة

حيث يوضح الجدول (21) أن الدرجة الكلية لمحور (طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تحقق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م) كانت بدرجة كبيرة، وذلك بمتوسط حسابي (4.29) (الدرجة الكلية من 5)، وانحراف معياري (0.96)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (4.24 - 4.38)، وانحرافات معيارية بين (0.99 - 1.06)، وكان أعلاها متوسطا هي فقرة رقم (1) والتي تنص على "تسعى إدارة المكتبة بشكل حثيث إلى تنمية وتطوير موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030م"، بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة موافق بشدة، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (10) والتي تنص على "تعتمد إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبة على المقاييس الكمية والنوعية"، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة موافق بشدة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تحدد إدارة المكتبة المهام التي يكلف بها الموظف بدقة"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة موافق بشدة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أهمية العمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تحقق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م.
- ضرورة سعى إدارة المكتبة بشكل حثيث إلى تنمية وتطوير موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030م.
- هناك دور كبير لإدارة الأداء الاستراتيجي باعتمادها في المكتبة على المقاييس الكمية والنوعية.
- وجود أهمية كبيرة وعالية في تحديد إدارة المكتبة المهام التي يكلف بها الموظف بدقة.

وبالتالي من خلال النتائج السابقة أنها تتفق مع دراسة كل من الحاجي والزهرى، (2021)، التي كشفت أن الرؤساء والعاملين في المكتبات الأكاديمية موافقون على تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال أهمية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة بركات، (2019)، التي كشفت أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة المركزية له دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء المكتبة وزيادة الكفاءة والفاعلية، ودراسة عباس، وحسين، (2018)، امتلاك المكتبة عناصر قوة تفوق عناصر الضعف في بيئتها الداخلية ما يشكل قوة داعمة لها، وتستخدم التحليل الاستراتيجي.

واختلفت مع دراسة كل من الشمري، (2020)، التي أظهرت أن واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء بواقع أداء استراتيجي متوسط، ودراسة الحيان، (2020)، التي كشفت أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي والتي تساهم في زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية، وعبد الرحمن (2020)، التي أسفرت أن الإدارات في مؤسسات صناعة الورق تقوم باتباع استراتيجيات إدارة الأداء بنسب متوسطة، ودراسة إبراهيم، (2017)، التي بينت وجود ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي، ودراسة (Lewis، Ball, 2016) كانت عملية التنفيذ تستغرق وقتاً طويلاً وتستهلك الكثير من الموارد، لكن المشروع كان ناجحاً في النهاية.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

تمهيد:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، كما ويقترح الباحث عدداً من التوصيات في مجال إدارة الأداء الاستراتيجي في مكتبة جامعة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج على النحو التالي:

1. أن واقع إدارة الاداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود جاء بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة كبيرة جداً.
2. كشفت النتائج أن محور الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء، وذلك بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.83)، ودرجة كبيرة جداً.

3. كما أظهرت نتائج الدراسة أن طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة كبيرة.

4. بينت نتائج الدراسة أن محور المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود، جاء بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة.

5. كما أسفرت نتائج الدراسة أن طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تحقق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م، جاء بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

الجدول رقم (22) يوضح النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف، من خلال توضيح مدى تحقق الأهداف ومجالاتها في الدراسة:

جدول رقم (22): نتائج تحقيق أهداف الدراسة

الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
التعرف على واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود.	تحقق	من خلال تحليل أبعاد ومحاور الدراسة كما ورد في جدول رقم (17).
نتيجة الهدف: كشفت النتائج وجود درجة موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد عينة الدراسة في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود، وذلك من خلال حصول واقع إدارة الاداء الاستراتيجي على متوسط حسابي (4.24).		
تحديد الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء.	تحقق	من خلال تحليل أبعاد ومحاور الدراسة كما ورد في جدول رقم (18).
نتيجة الهدف: كشفت النتائج أن محور الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء على درجة كبيرة جداً، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على متوسط حسابي (4.22).		

توضيح طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء.	تحقق	من خلال تحليل أبعاد ومحاور الدراسة كما ورد في جدول رقم (19).
نتيجة الهدف: أن طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء حصلت على درجة موافقة كبيرة، وجاءت بمتوسط حسابي (4.17).		
الكشف عن طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.	تحقق	من خلال تحليل أبعاد ومحاور الدراسة كما ورد في جدول رقم (20).
نتيجة الهدف: أن طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تحقق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م، جاءت بدرجة كبيرة، واتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي (4.29).		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية

ثانياً: توصيات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يقوم الباحث هنا باقتراح مجموعة من التوصيات التي من الممكن تساهم في تعزيز ودعم متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود.

1. ضرورة توعية العاملين في المكتبة الجامعية بوجود علاقة بين الأداء الاستراتيجي الجيد، وبين الحصول على العلاوات والترقيات.
2. ضرورة تكوين لجنة متخصصة لعملية تقييم الأداء الاستراتيجي من جميع المستويات في المكتبة لتشارك في عملية التقييم الاستراتيجي.
3. العمل على تعزيز قدرة العاملين في المكتبة الجامعية على الوفاء بمتطلبات الأداء الاستراتيجي لفهم إدارة الأداء، ومعرفة المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية إدارة الأداء الاستراتيجي.
4. ضرورة تبسيط عمليات تقييم ونماذج الأداء الاستراتيجي قدر المستطاع، لكي تكون واقعية وتخدم الأهداف المرجوة.

5. الاستفادة من أساليب التحليل الاستراتيجي واتباع المكتبة تحليل البيئة التي تعمل فيها، والتعرف على مواطن القوة والضعف الداخلية، والاستفادة من الدروس المتاحة، والعمل على تجنب التهديدات الخارجية بشكل دوري ومستمر، وايضا العمل على تشخيص العوامل المؤثرة من نقاط قوة وفرص في تحقيق التوجيهات الاستراتيجية، والاهداف المرجوة واستثمارها.
6. قيام المكتبة الجامعية التي تتمتع بنقاط قوة في بيئتها الداخلية بدعم هذه النقاط عن طريق استثمار الفرص الخارجية المتاحة، والعمل على توظيفها من أجل تحقيق التوجيهات والأهداف الاستراتيجية.
7. القيام بمواجهة الانخفاض أو الضعف داخليا، ومحاولة علاج نقاط الضعف، والتعرف على أسبابها، ومعالجتها، وتجنب التهديدات الخارجية والعمل على التقليل منها.
8. ضرورة اتباع الخيار الاستراتيجي في المكتبة الجامعية مع ما يتناسب مع إمكاناتها الداخلية والخارجية، ووضع خططها الاستراتيجية المناسبة وفق أهدافها.
9. الاهتمام من قبل الإدارة العليا في المكتبة الجامعية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي وتطبيقها عن طريق الاشتراك بالدورات التدريبية، والبرامج التأهيلية حتى يمكنها من زيادة مهاراتها وقدراتها في التعامل مع الظروف والمتغيرات البيئية.
10. العمل على تشجيع الإدارة العليا في المكتبة على إشراك العاملين فيها بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، وورش العمل لأهمية إدارة الأداء الاستراتيجي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، فاطمة، (2017) "دراسة تقويمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
2. أبو قحف، عبد السلام، (2017)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة السابعة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
3. إدريس، وائل محمد، والغالي، طاهر محسن، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. إدريس، وائل محمد، والغالي، طاهر محسن، (2009)، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة: سلسلة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
5. آل نملان، عبد الرحمن عوض، (2020)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات: الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة حالة جامعة قطر"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
6. البداعية، شيماء بنت سعود، العوفي، علي بن سيف، والحجي، خلفان بن زهران، (2018). معايير ضبط الجودة في المكتبات الأكاديمية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، مجلد (1)، العدد (1)، ص 1-24.
7. بدرأوي، يحيى، (2011). أثر نظم المعلومات على مراحل عملية الخيار الاستراتيجي، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد (5)، العدد (9)، ص 83-100.

8. بن حبتور، عبد العزيز، (2004)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان.

9. البيضاني، إبراهيم، (٢٠١٢). عولمة الإدارة في عصر المعرفة: القيم المجتمعية في ظل عصر العولمة وإدارة المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان.

10. ثابت، آلاء وضاح، (2019)، دور بطاقة العلامات المتوازنة BSC، و Sigma Six في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي الشركة العامة للإسمنت الشمالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (25)، العدد (111)، ص 610-626.

11. جلاب، إحسان دهش، وجاسم، سيف علي، (2017)، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (14)، العدد (1).

12. جمعة، محمود (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالى"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلد (11)، العدد (4)، ص 502-522.

13. الجنابي، أكرم سالم، (2017)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14. الحاجي، هاني عبد اللطيف، والزهرى، سعد بن سعيد، (2021)، التخطيط الاستراتيجي للإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد (11)، العدد (3)، ص 414-435.

15. حافظ، حسان محمد حسن، (2009). الإدارة الاستراتيجية ومدى تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي الاهلي بولاية الخرطوم، (1990-2005): دراسة حالة على بعض المؤسسات، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
16. خطاب، عايدة (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية، القاهرة، دار شركة الحريري، ص4.
17. الحيان، فهد مانع فهد، (2020)، "تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مجلد (11)، العدد (1)، ص439-475.
18. الخرابشة، محمد عبد الحليم، والنجار، فايز جمعة، (2021)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (7)، العدد (2)، ص111-144.
19. الدوري، زكريا مطلق (2010)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري، ص25.
20. الدوري، زكريا، (2015)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
21. الدوري، عبد القادر محمود، والحاكم، علي عبد الله، (2020)، أثر انماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (21)، العدد (2)، ص1-15.

22. الرواضية، وليد عيد، (2020)، "أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية

الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، كلية

الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

23. الزبيدي، سحر عناوي، (2011)، الذكاء الثقافي وتأثيره على الأداء الاستراتيجي

للمنظمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كليات الجامعة الأمريكية، بيروت، رسالة

ماجستير، جامعة القادسية، العراق.

24. السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الإسكندرية، دار غريب،

مصر.

25. السليماني، فاطمة بنت سليمان بن علي، (2019) إعداد الخطط وإجراءات تنفيذها في

مكتبات جامعة السلطان قابوس، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة

السلطان قابوس، عمان.

26. الشرييني ، صفاء (2004)، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. ط 1 البنك

الإسلامي للتنمية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.

27. شعير، حاضر صباح، والجناي، كفاح عباس، وأحمد، أحمد خضير، (2021)، قياس مؤشرات أداء

السيناريوهات الاستراتيجية: دراسة مقارنة لآراء عدد من المدراء في شرطي "آسيا سيل"، و"كورك

تيليكوم" للاتصالات في إقليم كردستان/أربيل، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد

(8)، العدد (1)، ص 116-137.

28. الشمري، الأدهم بن خليفة بن دهام اللويش، (2021)، رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي

بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية

والاجتماعية، العدد (5)، ص 279-333.

29. الشمري، خالد بن أحمد معيوف، (2020)، "تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام

بطاقات الأداء المتوازن "BSC" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة التربية، جامعة

الأزهر، مجلد (5)، العدد (187)، ص 165-198.

30. الشويعر، خولة بنت محمد، (2015)، خدمات المعلومات المتاحة لذوي الاحتياجات

الخاصة في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية: مكتبة الأمير سلمان المركزية بجامعة الملك

سعود بمدينة الرياض نموذجاً.

31. الضلاعين، علي، (2017)، أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط

الملكية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مجلد (11)، العدد (1)،

ص 272-294.

32. عباس، أمل فاضل، وحسين، رسل جاسم فليح، (2018). التشخيص الاستراتيجي لواقع

المكتبات الجامعية العراقية وفقاً للتحليل الرباعي SWOT: المكتبة المركزية في جامعة بغداد أنموذجاً،

المجلة العراقية للدراسات المعلومات والتوثيق، مجلد (1)، العدد (1)، ص 81-116.

33. عباس، جاسم، (2018)، التشخيص الاستراتيجي لواقع إدارة المكتبات الجامعية العراقية

وفقاً للتحليل الرباعي SWOT: المكتبة المركزية في جامعة بغداد أنموذجاً، المجلة العراقية لدراسات

المعلومات والتوثيق، مجلد (1)، العدد (1)، ص 81-116.

34. عبد الحميد، معتصم فضل، ومنصور، فتح الرحمن الحسن، (2015)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، *مجلة العلوم الاقتصادية*، مجلد (2)، العدد (16).

35. عبد الرحمن، أحمد نصر، (2020)، "مدى تأثير استراتيجيات الأداء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية مقارنة بين قطاعي صناعة الورق في مصر والسعودية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، مجلد (11)، العدد (3)، ص 1659-1695.

36. عبد الرضا، رشيد صالح، وجلاب، إحسان دهش، (2008)، *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل*، عالم الكتب الحديثة، الأردن.

37. عبد العال، عنتر محمد، (2019)، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج، *المجلة التربوية*، كلية التربية، مجلد (62)، ص 415-479.

38. العزاوي، قاسم، (2011)، *العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها على أبعاد الأداء الاستراتيجي*، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

39. علي، ناهد علي (2013)، *أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الإسمنت بولاية نهر النيل*، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

40. عوض، محمد أحمد، (2001)، الإدارة الاستراتيجية بالأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة.
41. العيدروس، بنت سالم مصطفى (2020)، الإدارة بالمسئولية: مدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، المجلة التربوية كلية التربية بسوهاج، مجلد (69)، العدد (69)، ص 95-145.
42. العيساوي، محمد حسين، وآخرون، (2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات لألفية الثالثة، عمان، مؤسسة الوراق.
43. الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار المدجلاني، عمان.
44. فرج، 2021 مصطفى عنتر زيدان، (2021)، تعزيز ممارسات اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مجلد (3)، العدد (57)، 914-932.
45. فرج، مصطفى عنتر زيدان، (2021)، تعزيز ممارسات اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مجلد (3)، العدد (57)، ص 914-932.
46. القرشي، زينب بنت عبد الكريم عامر، (2008)، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

47. القوابع، لانا أمين صبحي، (2020)، "أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الأداء الاستراتيجي من

خلال الابتكار في المستشفيات الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية، جامعة آل البيت.

48. المجالي، عبد المجيد منذر، (2019)، تطوير نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات

التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة مؤتة، رسالة ماجستير، كلية

الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

49. ناجي، محمود، وأحمد، محمد (2018)، "دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مجلة

تكرت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلد (4)، العدد

(44)، ص 363-380.

50. الناصري، طارق، (2018)، "دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض

كليات جامعة سومر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (24)، العدد (109)، ص 113-

136.

51. النعيمي، محمد، وآخرون، (2009). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة

الشاملة للإنتاج والعلميات والخدمات، عمان: دار اليازوري، ص 91.

52. هاشم، صبيحة قاسم، والعابدي، علي رزق، (2010)، أثر الثقة التنظيمية في الأداء

الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت

الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (12)، العدد (1).

53. الياسري، أكرم، وحسين، ظفر، (2013)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد (15)، العدد (3)، ص 241-363.
54. الحمداني، موفق (2006): *مناهج البحث العلمي*، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
55. قنديلجي، عامر والسامرائي، إيمان. (2009). *البحث العلمي الكمي والنوعي*. عمان: دار اليازوري.
56. عبيدات، ذوقان، (2006). *البحث العلمي مفهومه أساليبه أدواته*. دار مجدلواوي للنشر والتوزيع، ط7، عمان الأردن.
57. فاخر عاقل. (1979م). *أسس البحث العلمي*. دار العلم للملايين.
58. الراشدي، بشير صالح. (2000). *مناهج البحث التربوي*, دار الكتاب الحديث, الكويت.
59. الجرجاوي، زياد (2010). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين*.
60. ظاظا، حيدر إبراهيم، (2011). *درجة توافق دلالات صدق وثبات الاختبارات المقننة المستخدمة في رسائل الماجستير المقدمة في كليات التربية في الجامعات الأردنية مع دلالات صورها الأصلية*. الجامعة الأردنية. دراسات العلوم التربوية: 38(2).
61. البحراوي، سيد (2018). *دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، مصر*.
62. غيث البحر، معن التنجي (2014). *التحليل الاحثائي للاستبيانات باستخدام برنامج spss، مركز سير للدراسات الاحصائية والسياسات العامة*

1. Armstrong, M. (2006). **Strategic Human Resource Management**, 3rd edition, London: Kogan Page.
2. Richard, P, Devinney, T, Yip, G and Johnson, G. (2009). Measuring organizational Performance: Towards Methodological best practice. **Journal of Management**, 35(3): 718-804.
3. Wheelen, Thomas L, & Hunger, J. David (2015). **Strategic Management And Business Policy**, 14th edition, USA: Pearson Education Limited.
3. Amaboldi, M, Lapsley, I, and Steccolini, I (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. **Financial Accountability and Management**, 31(1), 1-22.
4. Ohemeng, F., and McCall-Thomas, E. (2013). Performance management and "undesirable" organizational behavior: Standardized testing Ontario schools, **Canadian Public Administration**, 56(3), 456-477.
5. Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement system. **International Journal of productivity and performance management**, 66 (1), P3-21.
6. Kennes, J., Monte, D., and Tumennasan, N. (2019). Strategic performance of deferred acceptance in dynamic matching problems. **American Economic Journal: Microeconomic**, 11 (2), P55-97.
7. Malarvizhi, C. A., Nahar, R., and Manzoor, S. R. (2018). The strategic performance of Bangladeshi private commercial banks on post implementation relationship marketing **International Journal of Emerging Trends in Social Sciences**, 2 (1), p28-33.
8. Wheelen, T, & Hunger.(2006). **"Strategic Management Business Policy"**
9. Pearce. J. and Robinson R.(2005)., **"Formulation & Implementation"**
10. Ibrahim, H., & Zulkafli, A. (2016). Corporate governance, HRM practices and organizational performance. **Socio-Economic Problems and the State**. 14 (1), 30- 40.

11. Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard - A strategic Management System of the Higher Education. **International Journal of Educational Management**, Vol, 29, Iss 2.
12. Ali, and Qun, W. (2019) Strategic Management Practices and Strategic Performance of SMES in Bangladesh. **Int. J. Adv. Res.**, 7(1), P69-78.
13. Nwachukwu, C., and Chladkova, H. (2019), Strategy Implementation Drivers In Correlation With Strategic Performance: Organizational Structure As Moderator, **International Journal for Quality Research**, 13 (1), P25-38.
14. Bryson, J. (2017). **Effective library and information center management. Routledge.**
15. Boone, H.N. and Boone, D.A. (2012) Analyzing Likert Data. *The Journal of Extension*, 50, 1-5.

الملاحق

ملحق الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميد أوشن
كلية الإدارة
تخصص إدارة مشاريع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

الإخوة والاختوات الأفاضل

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول "واقع إدارة الأداء الاستراتيجي لمشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود: دراسة وصفية"، وتضع بين أيديكم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، لذا أرجو من حضراتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة والفقرات الواردة بكل نزاهة وموضوعية، بدقة حيث إن صحة نتائج هذا البحث تعتمد بالدرجة الأولى على صحة اختياراتكم، وذلك بوضع إشارة (√) في الفراغ الذي يوافق رأيكم مقابل كل فقرة من الفقرات.

والغرض الأساسي لهذا المقياس هو لأغراض البحث العلمي فقط، وستحظى الإجابات بالسرية التامة، راجين من الله عز وجل ثم منكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بتمعن قبل الإجابة عليها، وإحاطتها بالجدية والاهتمام بالمصادقية بغرض الوصول إلى نتائج حقيقية عن الواقع.

وتقبلو فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

فضلاً ضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لكل عبارة من العبارات

1. الجنس: ذكر () انثى ().
2. العمر: 30 سنة فأقل () 3-40 سنة () 4 سنة فأكثر ().
3. المؤهل العلمي: ثانوية عامة () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا ().
4. التخصص: علم المكتبات () إدارة أعمال () حاسوب () نظم معلومات () أخرى ().
10. عدد سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل () من 6-9 سنوات () 10 سنوات فأكثر ().
11. المسمى الوظيفي: مدير/وكيل مدير () رئيس وحده () مساعد اداري () مسمى اخر ()

ثانياً: إدارة الأداء الاستراتيجي

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	موافق بشدة	موافق	محايد (لا رأي)	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود.						
1.	يوجد أدلة إرشادية حول إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل واضح.					
2.	يتم التعامل بنماذج خاصة للتعرف على إدارة الأداء الاستراتيجي في مكتبة الملك سلمان.					
3.	يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين في المكتبة.					
4.	يتم تطبيق إجراءات إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل واضح ومفهوم في المكتبة.					
5.	تتعامل إدارة المكتبة مع سجلات لرصد الملاحظات الخاصة					

					بالموظفين من قبل الرئيس المباشر.	
					تقوم إدارة المكتبة بتطبيق خطتها الاستراتيجية التي تم صياغتها مسبقاً.	6.
					يوجد تكامل وتطابق بين استراتيجية المكتبة واستراتيجية الجامعة.	7.
المحور الثاني: الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود تساعد على الرقي في الأداء.						
					يتم تقسيم العمل بين الموظفين حسب التخصص في إنجاز الأعمال في المكتبة.	1.
					تقوم إدارة المكتبة بزيادة تنظيم الأعمال اليومية.	2.
					يتوافر نظام فعال للاتصال في المكتبة بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم.	3.
					تسعى إدارة المكتبة لزيادة الالتزام بالجدول الزمني لإنجاز المهام.	4.
					يدرك الرؤساء والمرؤوسين أهداف ومعايير التقييم والإيمان بفاعليته.	5.
					يلتزم الموظفون والموظفات في المكتبة بتنفيذ واجبات العمل وتعليماته.	6.
					يتوافر في المكتبة توصيف الوظيفي واضح للمهام المطلوبة بشكل دقيق.	7.
					يتم تقديم تغذية راجعة عن نتائج تقييم الموظفين والموظفات ومناقشتها مع إدارة المكتبة.	8.
المحور الثالث: طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء.						
					يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في المكتبة من خلال تسجيل المعلومات المهمة التي تتعلق بالموظفين.	1.
					تركز المكتبة في تقييم الأداء على ملاحظة سلوكيات موظفيها.	2.
					تعتمد إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها بطريقة مقارنة أداء كل موظف بأداء كل موظف آخر.	3.
					يقوم المقيم في إدارة المكتبة بكتابة مقالة تصف أداء الموظف المعني.	4.
					تأخذ إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها على ميزان المقياس المتدرج.	5.

6.	تصمم إدارة المكتبة نماذج خاصة وجاهزة لتقييم أداء الموظفين.				
7.	تقوم مكتبة الملك سلمان بعقد دورات عن إدارة الأداء بشكل دوري.				
المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود.					
1.	تقوم إدارة المكتبة بمتابعة الرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم.				
2.	تحد أعباء العمل من قدرة إدارة المكتبة على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي.				
3.	توفر إدارة المكتبة معلومات دقيقة عن أداء موظفيها.				
4.	يقتنع الموظفون داخل المكتبة بوجود علاقة بين الأداء الجيد وبين الحصول على العلاوات والترقيات.				
5.	تتوافق معايير الأداء مع قدرات الموظفين الذين يعملون في المكتبة.				
6.	يشعر الموظفون في المكتبة بالظلم وعدم عدالة تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي.				
المحور الخامس: ما طبيعة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.					
1.	تسعى إدارة المكتبة بشكل حثيث إلى تنمية وتطوير موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030م.				
2.	تحدد إدارة المكتبة المهام التي يكلف بها الموظف بدقة.				
3.	تعمل إدارة المكتبة على تحديد مسؤوليات الموظفين بشكل واضح.				
4.	تقوم إدارة المكتبة إلى التحسين المستمر في أداء موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030م.				
5.	تعمل إدارة المكتبة على تلبية توقعات ذوي العلاقة والمستفيدين منها.				
6.	تستثمر إدارة المكتبة قدرات التواصل والمشاركة في جميع القضايا الحتمية للوصول إلى الغايات والأهداف المتفق عليها.				
7.	تسعى إدارة المكتبة بصفة مستمرة لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي.				
8.	تقوم إدارة المكتبة بربط أهداف عمل الموظفين برسالة المنظمة ككل.				
9.	تسعى إدارة المكتبة إلى تحويل الأهداف والغايات المجردة على				

					المستوى الاستراتيجي ليتم تحقيقها.	
					تعتمد إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبة على المقاييس الكمية والنوعية.	10.

شاكرين حسن تعاونكم