

دراسة وتحليل إحدى الدراسات الحديثة

من حيث المنهجية المستخدمة والنتائج المتوصل إليها

صلاح ربيعي زايد العتيبي

الرقم الجامعي: 251001397



قضايا بحثية 3
Week 04

01



المهمة (3): دراسة وتحليل إحدى الدراسات الحديثة في مجال البحث من حيث المنهجية المستخدمة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع مناقشة النتائج الرئيسية وكيف ارتبطت بالأهداف والفرضيات البحثية، إضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف في هذه الدراسة، مع مناقشة مدى إمكانية تطبيق نتائج هذه الدراسة في السياق البحثي



المستخلص

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي الجيد على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني في السعودية، وتقييم تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة الرؤية والرسالة، والأهداف، والبرامج وتنفيذها ومتابعة وتقييم الأداء على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد أجريت الدراسة باستخدام استبيانات على عينة من (250) موظف من المؤسسات التقنية بـمملكة العربية السعودية. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (لصياغة الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومؤسسات القطاع التقني، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الأداء) على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها أنه يجب تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتخصيص موارد لإقامة تنفيذ ممارساته وربطه بمكافآت ومحفزات الإدارة مع متابعة وتقييم الأداء بشكل دائم واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسي لقياس جودة الأداء المؤسسي بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، القطاع التقني، السعودية.

المقدمة

تواجه المنظمات في عالمنا المعاصر تحديات هائلة تتمثل في بيئة عمل سريعة التغير والتطور، كما تتسم بدرجة عالية من التعقيد في مختلف المجالات، بما في ذلك الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، لذلك تصبح مهمة تحقيق الأهداف الإدارية مهمة نون القدرة على التفكير والتأقلم مع هذه المتغيرات الداخلية والخارجية، وفي ظل هذه الظروف يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في مساعدة المنظمات على الاندماج والبقاء في هذه البيئة التنافسية، وتمثل مهمة الأساسية في وضع خطط وروى استراتيجية شاملة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل. وبعد تقييم الأداء المؤسسي أحد أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية، حيث يُستخدم في نظام الرقابة والتقييم والاختيار، ومن خلاله تسمى المنظمات إلى تحقيق صلة من الأهداف المرجوة مع تحديد نقاط القوة والضعف للتركة ومساعدتها على تحديد أفضل المجالات التي يمكن تحسينها، والتركيز عليها لرفع مستوى الأداء للعاملين وتحسين أدائهم لتقديم أفضل ما لديهم من أعمال، كما يساهم تحسين الأداء المؤسسي في توفير معلومات قيمة للإدارة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، لذلك أصبحت الحاجة ضرورة التخطيط الاستراتيجي والذي يمكن المسؤولين من إدارة الشركات، والانتقال من مجرد عمليات إدارية يومية إلى رؤية متنوعة عن العوامل التنافسية الداخلية والخارجية القادرة على إحداث أفضل التغيرات بـبيئة المحيطة بها.

مشكلة الدراسة:

تتسم القرن الواحد والعشرون بالعديد من التغيرات العلمية والتي تعمل في ظلها المؤسسات والشركات، كما يتسبب معها أن يتم تطبيق أساليب التخطيط التقليدية، لذلك طهر ما يُعرف بالتخطيط الاستراتيجي للشركات والذي يُعد هو تجميع للجهود المبذولة للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة، لذلك اتجه عدد كبير من الشركات في الآونة الأخيرة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين الخدمات المقدمة وتحقيق لها هذا ميزة تنافسية فعالة في السوق دون تقييد ورفاهية ومتابعة، وأصبح يتم وضع الخطط الاستراتيجية دون تنفيذ جيد لها، فـلدى الأمر إلى ضللاً كبير ومواجهة الشركات العديد من التحديات والمشاكل التيسير أصعبها، فـلمستحبات الشركات بحاجة كبيرة إلى رؤية حقيقة وواضحة تمكن الشركة من تحقيق أهدافها المرجوة (1-3-4) لذلك سعت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع التقني وجعله

عرض الدراسة والمنهجية المستخدمة

- منهجاً لتطوير وتحسين أدائهم المؤسسي، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية والتي تتعلق بمدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي على الموظفين في القطاع التقني، ويظهر السؤال الرئيسي لهذه الدراسة . وسؤال الدراسة الرئيسي هو: ما أثر كفاءة التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني؟ يتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الرؤية والرسالة على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الأداء على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.
- الكشف عن تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهما لصياغة الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الأداء على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.
- التعرف على أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً على الأداء المؤسسي في المؤسسات التقنية.
- الكشف عن مجموعة من التوصيات التي يمكن لها أن تساهم بتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي بالتأثير الإيجابي على الأداء المؤسسي للمؤسسات التقنية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- يقدم البحث إطلاراً نظرياً متكاملاً يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الأداء المؤسسي، مما يساعد على فهم العلاقة بين هذين المتغيرين ، إذ يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات التي تساهم في إثراء المكتبات العربية بالمعلومات اللازمة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.
- يسلط البحث الضوء على أهمية استخدام أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإتاحتها للمنظمات ومؤسسات التقنية، لدورها في تعزيز الأداء المؤسسي لموظفيها.
- تقدم الدراسة وجهة نظر الباحث حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.

الأهمية التطبيقية:

- تُبرز هذه الدراسة قدرة المؤسسة على تحسين الصورة العامة لها عند العملاء والمستثمرين والشركاء من خلال التخطيط الجيد.
- تقدم مجموعة من التوصيات والمقرحات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.
- يوفر البحث أداة لقياس يمكن للمؤسسات التقنية استخدامها لتقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الأداء المؤسسي لديها، والعمل على تحسينها باستمرار.

فرضيات الدراسة:

يسعى البحث لاختبار الفرضيات صحة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.
- وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الرؤية والرسالة على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.

- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.
- الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الأداء على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أصل كلمة "استراتيجية" يعود إلى اللغز اليوناني "Strategy" الذي يعني الفن العام. يرتبط تاريخ الاستراتيجية بالعلوم العسكرية، حيث يمكن تعريفها بأنها "العلم والفن العسكري للتخطيط العام وتنفيذ عمليات عسكرية واسعة النطاق". عموماً، يناقش علماء النظريات العسكرية ويصفون الاستراتيجية كوسيلة تمكن الجيش الذي يطورها من هزيمة العدو حتى لو كانت قوته أكبر وقوى، إذ يمكن تحويل موقع الاشتباك أو المواجهة إلى منطقة أكثر فائدة لصالح هذا الجانب(1). دخل مفهوم الاستراتيجية عالم العلوم الإدارية في الستينيات، ومنذ ذلك الحين تطور وتوسع استخدامه ليشمل مجالات متعددة. رغم أن جذوره كانت في الاستخدام العسكري والحروب، فإنه تم تبنيه لاحقاً في المنظمات الربحية وغير الربحية. استُخدم هذا المفهوم لتحسين التنافسية والاستفادة من الموارد المحدودة والكفاءات المتاحة. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي طريقة لفهم العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها، ولكن تؤثر بشكل رقم كبير على نجاح المنظمة، ويعتد أنه يمكن لهذا التخطيط أن يمنح المنظمة السيطرة الإيجابية على تحديات السوق، ويمكن أيضاً أن يساعد في خلق ميزات تنافسية وتعزيز الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء(2).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه عملية ضبط لأعمال المؤسسة، بجلبها المفاجآت، ويضمن لها الاستخدام الأمثل للموارد خصوصاً أنه يركز على تحديد الأهداف والأولويات، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لها عل مختلف المستويات(3).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية يمكن بواسطتها أعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور بتوجهها المستقبلي ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ(4).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها وفي نفس الوقت تسجيب لبيئة المحيطة بها ويرتد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تلك الأولويات(5).

أهداف التخطيط الاستراتيجي

علماً ما يُعزى لنجاح أي منظمة إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتخطيط الاستراتيجي هو نهج منظم لتحديد نطاق عمل المنظمة وأهدافها، وتحديد الأولويات والمسؤوليات، وأوضح(6) تلك الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كالآتي:

- تحقيق مكانة فعالة داخل المنظمة: يمكن للمنظمات التي يتم فيها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفعالية أن تحقق مكانة مميزة داخل المنظمات المختلفة، وتتفوق على المنافسين.
- مئوية المنظمة كعملية مستمرة: تهدف إلى جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة ومبادرة وليست ردة فعل لحادثة معينة.
- زيادة حساسية المنظمة للتغيرات والفرص والتحديات: يتميز التخطيط الاستراتيجي بمراعاة الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة. كما أنه يبرز الحاجة إلى حشد الدعم الاجتماعي والسياسي والمالي للمنظمة.

خاتمة

4. تحقيق منجز النظم: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المنظمة كمنظومة مكونة من عدد من النظم الفرعية، مما يسمح للإدارة العليا للمنظمة بالنظر إلى المشروع ككل والنظر إلى العلاقات المتبادلة بين الأجزاء بدلاً من النظر إلى كل جزء على حدة.
5. تزويد المنظمة بالتفكير الاستراتيجي: لتتمكنها من تحديث أنظمتها التقليدية، خاصة في عالم اليوم المتغير بسرعة، ومساعدتها على الابتعاد عن الأنظمة التقليدية غير الفعالة

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من الأهمية لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تتمركز أهمية التخطيط الاستراتيجي حول توجيه أقسام الإدارة والبحوث لتغيير اتجاه المؤسسة وزيادة معدلات النمو وزيادة الربحية على مستوى الخريجين مع مرور الوقت، وتوجيه انتباه الإدارة العليا إلى المواضيع الاستراتيجية، وتركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على ما يلهم المؤسسة وتدريب الخريجين الجند، كما تمكن أعضائها من إنها توفر المعلومات للإدارة العليا حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل، وتساعد في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتنسيق أنشطة المنظمة بشكل أفضل، وكذلك تحسين التواصل وإدارة العلاقات، وتوفير ضمانات للمديرين من خلال جعلهم على استعداد لفهم البيئة المتغيرة والتكيف معها ووضع أهداف أكثر واقعية(10).

خصائص التخطيط الاستراتيجي.

هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها التخطيط المؤسسي، منها ما يلي(11):

1. التخطيط الاستراتيجي كتنظيم للنشاط الاقتصادي والاجتماعي في مجموعة يتطلب وجود هيئة مركزية مسؤولة تحدد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع، وتختار الوسائل الكفيلة بتحقيقها، وتتسق بين الأهداف الجزئية للقطاعات المختلفة لتتكامل مع الأهداف العامة للحملة.
2. التخطيط الاستراتيجي كعملية توازن بين الحاجات الاجتماعية والموارد المجتمعية، بهدف إلى تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويعتمد على مقاييس لتحديد الطلب الاجتماعي وأسس لحساب موارد المجتمع ومطاقته، مما يقلل من احتمالات الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. التخطيط الاستراتيجي يُنظر إليه على أنه أداة لتنظيم موارد المجتمع لتحقيق أهدافه، ويتطلب تحديد أهداف القطاعات المختلفة في ضوء الأهداف العامة للمجتمع، بحيث تكون متممة ومكملة لبعضها ضمن خطة شاملة لضمان التكامل بين الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
4. التخطيط الاستراتيجي الشامل لا يعني بالضرورة أن تصدر كافة القرارات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي عن جهاز مركزي واحد. فعلى المركزية أو اللامركزية في التخطيط الاستراتيجي يتفاوت من دولة لأخرى، حسب الظروف السائدة في كل دولة .

أبعاد التخطيط الاستراتيجي

هناك أربعة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي(12):

- أ. **البعد الزمني المستقبلي:** يُقنى التخطيط الاستراتيجي بتحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر المتعلقة بالمستقبل. لذلك، ينظر البصر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه إعداد نموذج للمستقبل المنشود وتحديد الأدوات اللازمة لتحقيقه.
- ب. **العمليات التخطيطية:** التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بصياغة الأهداف المراد تحقيقها وتستمر بالانتراجيات والسياسات والخطط التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف. لذلك، فهي عملية ذات معايير وخطوات واضحة ويتم تنفيذها باستمرار تتحكم في التغير البيئي.
- ث. **فلسفة التخطيط:** التخطيط الاستراتيجي هو نهج فلسفي للأعمال من حيث أنه يركز على الأداء القائم على البحث والتوقعات المستقبلية، وهو عملية مستمرة لا تعتمد فقط على مجموعة من الإجراءات أو الأساليب.
- ش. **هيكل التخطيط:** هو شكل معين يجمع بين أربعة محاور أساسية - التخطيط الاستراتيجي والبرامج متوسطة الأجل والميزانيات قصيرة الأجل والتخطيط - بهدف تسهيلها في لمط منظم وهيكل متكامل، بهدف التخطيط الاستراتيجي إلى توجيه الجهود لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي .

عرض الدراسة والمنهجية المستخدمة والنتائج

3. أسلوب المقارنة المرجعية:

أحد الأساليب الإدارية المستخدمة في تقييم المؤسسات وتحديد جوانب الضعف فيها، وذلك من خلال مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع أداء المؤسسات المنافسة، ونظراً لنجاح هذا الأسلوب فقد انتشر في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة.

4. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:

أحدث الأساليب التي تستخدم في تقييم الأداء المؤسسي، ويتميز بأنه يجمع بين المقاييس التي تركز على المؤشرات المالية جنباً إلى جنب مع المؤشرات غير المالية، حيث تعطي صورة شاملة حول أداء المؤسسة مما يولد الحافز إلى التحسين الأداء المؤسسي.

وبناء على العرض السابق يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو إطار معلوماتي يحدد لتوجه المستقبل والأهداف المستقبلية لجميع الجهات المستفيدة، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطار عمل للمنظمة ويرسم توجيهها المستقبلي وفق إطار علمي، فإن المنظمة التي تهدف إلى الاستمرارية والنمو والبقاء تحتاج إلى أن تكون على اتصال بحقيقة القدرات التي يجب أن تكون موجودة في المنظمة. لذلك استُخدم موضوع التخطيط الاستراتيجي على قدر كبير من الاهتمام من قبل صانعي القرار، لما للتخطيط الاستراتيجي من دور مهم في نجاح المنظمة، كما أن الباحثين وأصحاب المصلحة ملتزمون بمعالجة التحديات التي تواجهها هذه المنظمات. وقد تمت الإشارة إلى أهمية الدور الذي يلعبه الأداء الاستراتيجي في نجاح طرقي العملية الإدارية (والمنظمة والأفراد العاملين)، حيث يساهم هذا المتغير التنظيمي في التنبؤ السليم لأنشطة المنظمة، ويلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف والعاملين وتكثيفهم من القيام بأصنافهم وزيادة شعورهم بالولاء والانتماء. كما برز الاهتمام بالأداء الاستراتيجي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى في العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

الدراسات العربية:

دراسة⁽¹⁾ والتي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد بالمؤسسات الحكومية الخدمية، والتي تتضمن كلاً من أداء الموارد البشرية، وأداء القدرات التنظيمية، إلى جانب التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات كمستفيد وسطي في التأثير على هذه العلاقة، وقد أظهرت نتائج الدراسة، وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع تحسين أداء الموارد والذي يشمل على أداء الموارد البشرية، وأداء القدرات التنظيمية، وكذلك ظهور تأثير سلبي لتكنولوجيا المعلومات كوسيط على تحسين أداء الموارد (أداء الموارد البشرية، وأداء القدرات التنظيمية)، بينما هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات، وأرست الدراسة إله يجب على الإدارة العليا المؤسسة زيادة دعمها لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى كافة الأقسام والوحدات الإدارية التابعة لها، وتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار التنظيمي، كما أوصت الدراسة بضرورة تحديد أهداف تنظيمية واضحة وقابلة للقياس والتي تدعم الرؤية الاستراتيجية، وتعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة.

دراسة⁽²⁾ هدفت التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكيئات التربية بجامعتي الأممية الإسلامية والعراق في ضوء معايير الاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وخُصصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ممارسة ضعيفة للتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بجامعتي العرف بوزن نسبي (41%)، وأن درجة تحقق معايير الاعتماد وضمان الجودة في كليات التربية بلغت (53.2%)، ودرجة تقدير (متوسطة)، وأن محور برامج التعليم والتعلم جاء أعلى متطلبات اعتماد محققاً بوزن نسبي (65%) ودرجة تقدير (متوسطة)، وأن أقل متطلبات الاعتماد تحققاً كان لصالح محور الطلاب والخريجون (بوزن نسبي (23.4%) ودرجة تقدير (ضعيفة جداً)، وأن محور (ضمان الجودة واستمراريته) جاء بدرجة تحقق ضعيفة بوزن نسبي (40.2%) ودرجة تقدير (ضعيفة).

دراسة⁽³⁾ تناولت تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمستغير وسطي في العلاقة الحكومية في شمال الأردن، وتوصلت الدراسة للنتائج عدة من أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) - (a) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الرؤيا الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي الخيار الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة تنفيذ فعال، تنظيم آفقي، قيادة تحويلية ابتكارات مستمرة من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الثقافة القيادية، التمول، المعلومات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وأوصت الدراسة بزيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورؤية

دراسة⁽⁴⁾ هدفت إلى تحديد الأدوات والممارسات الرئيسية لمشاركة وتمكين العاملين وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة بشكل رقم الذي يضع المنظمات العامة في دائرة المنافسة، ليست فقط فيما يتعلق بغيرها من المنظمات، ولكن أيضاً بما يمكن على جودة مفرجاتها بالشكل رقم الذي يحقق رضا المستفيدين، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاءت أهمها في ضرورة تبني المنظمات العامة الممارسات الإدارية الموجه نحو التحفيز من خلال وضع عمليات المشاركة وتمكين أداء رئيسية لبناء علاقات الثقة بين الرؤساء والمؤوسسين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الابتكار وتحقيق مستويات أعلى في الأداء، وبساهم بشكل رقم كبير في تعزيز سلوك الدولة التنظيمية، وهذا يتطلب أهمية توضيح توقعات العمل بشكل رقم واضح، وتوفير الموارد الكافية، بين أولئك المكلفين بالعمل في الصفوف الأمامية مكاتب تقديم الخدمة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة⁽⁵⁾ هدفت إلى اقتراح نموذج لتحليل تأثير ذكاء الأعمال على أداء مشاريع التصدير المشتركة غير الهيدروكربونية، أشارت النتائج أن وجود نشاط مراقبة أداء مهم، وتتميز هذه العلاقة بالصور المؤثر للفترة التنقيص، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات سلبية موجبة وشديدة الأهمية بين الذكاء الاستراتيجي والقدرة التنافسية من جهة، والقدرة التنافسية والأداء الدولي للشركات التي تشملها الدراسة من جهة أخرى، وتشير النتائج إلى أن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة المصدر المستفيدة يتحدد من خلال المعلومات المتاحة لها من خلال ممارسة ذكاء الأعمال، وتتميز هذه العلاقة بالصور الوسيط للفترة التنافسية.

دراسة⁽⁶⁾ هدفت إلى تحديد أثر كل من إدارة الأرباح والملكية المؤسسية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأرباح على العائد الأصول وأن اتجاه العلاقة هو سلبي. كما وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للملكية المؤسسية على العائد على الأصول وأن اتجاه العلاقة إيجابي. وعندما تم استخدام النموذج الثاني (ROE)، أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأرباح على العائد على حقوق الملكية وأن اتجاه العلاقة هو سلبي، بينما يوجد للملكية المؤسسية أثر ذو دلالة إحصائية على العائد على حقوق الملكية وأن اتجاه العلاقة إيجابي. وفيما يتعلق بالمتغيرات الضابطة، أظهرت النتائج أن لها أثر ذو دلالة إحصائية على كل من العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفق هدف الدراسة الحالية مع دراسات (23-24-25-26-27) في التعرف على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والمنظمات المختلفة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30) حول التعرف على مدى أهمية جودة الأداء المؤسسي وأهمية قياسه للمنظمات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30) في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30) في الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

منهجية الدراسة

أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسات، حيث يهدف إلى وصف الظواهر موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين المتغيرات، كما يتيح هذا المنهج جمع المعلومات اللازمة لتحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات التنقيص، وتحليل العلاقة بين المتغيرين وقد استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي⁽⁷⁾.

مجتمع وعينة الدراسة:

- أدرجت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في المؤسسات التنقيص بمدن الرياض وجدة والدمام بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (250) موظف.

أداة ومقاييس متغيرات الدراسة:

- أعد الباحث على أداء الاستبانة السابق استخدامها في دراسة⁽⁸⁾ لكي يتم الإجابة على فرضيات الدراسة، والتي تتضمن ما يلي:

- **الهدف العام من الاستبيان:** التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية ء الموظفين العاملين في القطاع التقني.
- **مفتاح تصحيح الاستبيان:** أعد الباحث بالاستبيان على مقياس ليكرت المتدرج والمكون من خمس درجات، و توزيعه بإعطاء درجة 5 لموافق بشدة، ودرجة 4 لموافق، ودرجة 3 لمحايد، ودرجة 2 لغير موافق، ودرجة 1 لـ موافق بشدة.
- **محتوى الاستبيان:** يتضمن الاستبيان على محورين: **المحور الأول:** التخطيط الاستراتيجي ويحتوي على خمسة أبعاد وهما: (صياغة الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلة والخارجية، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الأداء).
- **المحور الثاني:** جودة الأداء المؤسسي.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة تم اختبار مدى الاتساق الداخلي لتقريب الاستبيان واستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت نتائجه كما موضح في جدول (1).

جدول 1. صدق وثبات أداة الدراسة.

متغير	معامل الصدق	معامل الثبات
التخطيط الاستراتيجي	0.949	0.908
الأداء المؤسسي	0.945	0.894
إجمالي المحاور	0.949	0.901

وقد اتضح أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات حيث جاء معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق وثبات القائمة، (جدول 1) حيث بلغ معامل الصدق للاستبيان ككل (94.9%)، بينما بلغ معامل الثبات للاستبيان (90.1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إجراء اختبار اعتدالية البيانات لتحديد طبيعة البيانات المستخدمة في هذه الدراسة والتي من خلالها يمكن تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بهذه الدراسة، من خلال إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk، وكانت النتيجة كما موضح في جدول (2).

جدول 2. التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

البند	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Sig.	Statistic	Sig.	Statistic
التخطيط الاستراتيجي	.116	.000	.935	.000
الأداء المؤسسي	.078	.000	.981	.000
الاستبيان ككل	.089	.000	.996	.000

وقد اتضح أن البيانات ليست معطية ولا تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، وبناء على ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار سبيرمان Spearman لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لقياس الثبات لمعاد الأداء الدراسة.

- اختبار الانحدار الخطي لبسيط Simple Regression Analysis، لقياس دلالة التأثير بين متغيرات الدراسة.
- **إجراءات الدراسة:**
- تم تناول الإطار النظري والدراسات السابقة لتنقيص كافة الجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي تناولتها الدراسة.
- تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على المجنوبين ثم جمع كافة النسخ الإلكترونية الموزعة من هذه الاستبانات وترميزها وترفيها ضمن البرنامج الإحصائي المناسب.
- تم إجراء التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.
- تم مناقشة النتائج وكيفية التوصيات التي تخدم الدراسات التالية في نفس المجال.

النتائج والمناقشة

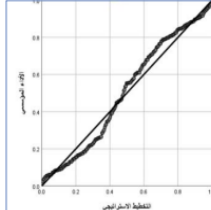
أولاً: تحليل بيانات فروض الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:** تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني، ولتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الخطي البسيط، وهو كما بالجدول (3).

جدول 3. التأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية

أثر التخطيط الاستراتيجي	قيمة R	قيمة R ²	قيمة Beta	قيمة (T)	Sig.
جودة الأداء المؤسسي	.224	.050	.224	3.612	.000

يتضح من خلال الجدول (3) والشكل (1) أن معامل الانحدار الخطي البسيط للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات التنقيص جاء بمقدار (0.224)، مما يؤكد على وجود تأثير قوي بين متغيرات الدراسة، بينما جاء مستوى الدلالة لهذه القيمة بمقدار (0.000)، حيث جاءت أقل من (0.05) مما يدل على أنه دال إحصائياً، لذلك نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه "الوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي". وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة⁽⁹⁾ والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع تحسين أداء الموارد والذي يشمل على أداء الموارد البشرية، وأداء القدرات التنظيمية، ودراسة⁽¹⁰⁾ والتي ترى أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) - (a) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الرؤيا الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي الخيار الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة تنفيذ فعال، تنظيم آفقي، قيادة تحويلية ابتكارات مستمرة من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الثقافة القيادية، التمول، المعلومات، التكنولوجيا).



شكل 1. الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الرؤية والرسالة على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني، ولتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الخطي البسيط، (جدول 3).

تحليل وتقييم منهجية الدراسة

(التصميم البحثي، أدوات جمع البيانات، طرق التحليل)

كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالمملكة العربية السعودية

https://journals.ekb.eg/article_392996_155ccf5ec1cbc4bb20f3bf6b6a101d42.pdf

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي لدى الموظفين في القطاع التقني السعودي، إضافة إلى تقييم تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البرامج وتنفيذها، متابعة وتقييم الأداء) على جودة الأداء المؤسسي

ملخص الدراسة
(العنوان والأهداف)

- **المنهج المستخدم:** الوصفي التحليلي الكمي، بهدف التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (متغير مستقل) على جودة الأداء المؤسسي (متغير تابع) في مؤسسات القطاع التقني في المملكة العربية السعودية، استخدام هذا المنهج مناسب جداً لأهداف الدراسة، حيث أنها تسعى لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده على الأداء المؤسسي، إضافة إلى وصف واقع أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة ومدى تأثيرها على جودة الأداء المؤسسي، وهذا المنهج يعتبر الأكثر ملاءمة لهذه الأهداف. وبشكل عام تصميم المنهجية واضح ومناسب جداً، ويتسق اتساقاً كبيراً مع مكونات الدراسة وأجزائها
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسات التقنية السعودية في (الرياض، جدة، الدمام)، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 250 موظف، العينة ملاءمة لتمثيل المجتمع الأصلي لضمان نتائج موثوقة، وأسلوب اختيارها بطريقة العينة العشوائية هو إتاحة فرص متساوية للجميع دون تحيز
- **أدوات جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الثانوية من الكتب والمقالات في الدوريات العلمية والدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية وغير المنشورة والتي تنوعت ما بين العربية والأجنبية قديمة نوعاً ما وحديثة لبناء الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة، إضافة إلى جمع البيانات من المصادر الأولية والتي تمثلت في استبيان تم الاعتماد في بناءه على دراسات سابقة تضمنت محورين (التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، جودة الأداء المؤسسي)، واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (موافق بشدة= 5 إلى غير موافق بشدة= 1)، الأداة مناسبة جداً وملاءمة لأهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، كما أن الباحث أوضح إجراءاتها وطريقة استخدامها بوضوح، إلا أن هناك ملاحظة حيث لم تتضمن أداة الدراسة المتغيرات الديموغرافية لمفردات العينة، وأعتقد أن هذا الجزء مهم جداً في مثل هذه الدراسات مما يتيح للباحث فهم العينة المبحوثة بشكل عميق وتحديد اتجاهاتها واحتياجاتها، إضافة إلى أن هذه الخصائص تساعد في تحليل البيانات وتفسير النتائج بشكل أكثر دقة، من خلال ربط النتائج بهذه الخصائص

منهجية الدراسة
(تحليل وتقييم)

تحليل وتقييم منهجية الدراسة

(التصميم البحثي، أدوات جمع البيانات، طرق التحليل)

- **إجراءات اختبار صلاحية أدوات الدراسة:** تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، وأثبتت الأداء فعاليتها وصلاحيتها لجمع البيانات حيث سجلت معاملات الصدق والثبات قيم مرتفعة، تم إجراء التحقق من صلاحية موثوقية أداة القياس في هذه الدراسة مما يدعم قوة نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي نتائج الدراسة النهائية وهذا يعتبر من نقاط القوة التي اتسمت فيها منهجية هذه الدراسة.
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في اختبار سبيرمان لقياس صدق الأداة والعلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لقياس تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البرامج وتنفيذها، المتابعة والتقييم) تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس دلالة التأثير بين المتغيرات. ويتضح أن جميع الأساليب الإحصائية مناسبة جداً لتحقيق أهداف الدراسة وقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأن الباحث حدد هذه الأساليب بناءً على نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الذي أجراه، مما يجعل هذه الأساليب أحد جوانب القوة في هذه الدراسة.
- **مدى ارتباط المنهج بالأهداف:** حيث أن الهدف هو معرفة أثر كفاءة التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي، فإن المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان إضافة إلى التحليل الإحصائي يمثل إطاراً مناسباً وتصميماً بحثياً متكافئاً، يعزز من موثوقية ومصداقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وحيث أن الفرضيات تسعى لإثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده على جودة الأداء المؤسسي فإن الأساليب الإحصائية المستخدمة كانت دقيقة وواضحة ومناسبة جداً لاختبار هذه الفرضيات والتوصل إلى نتائج أثبتت فعلياً صحتها واتفقت مع نتائج دراسات سابقة أخرى
- **نقاط القوة:** تم الإشارة مسبقاً إلى نقاط القوة في هذه الدراسة خلال العرض السابق، إضافة إلى حجم العينة المناسب لتغطية الجانب التطبيقي، تضمين عدة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي، مما يعمق التحليل ويظهر شمولية واضحة في الدراسة، النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة والتي دعمت الفرضيات بوجود أثر للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده على جودة الأداء المؤسسي
- **نقاط الضعف:** لم تتضمن الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، ولم تتضمن نموذج للدراسة.

منهجية الدراسة
(تحليل وتقييم)

مناقشة النتائج ومدى إمكانية تطبيقها في دراسة الباحث

مناقشة النتائج	يتضح أن نتائج هذه الدراسة ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بأهداف الدراسة التي تسعى لمعرفة الأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وجودة الأداء المؤسسي، وإثبات فرضياتها التي تنص على وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده على جودة الأداء المؤسسي في القطاع التقني السعودي، أبرز هذه النتائج : • وجود علاقة طردية بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأبعاده ومستوى جودة التطوير المؤسسي حيث جاء معامل الانحدار بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي الذي يشمل أداء الموارد البشرية وأداء القدرات التنظيمية مرتفعاً وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يؤكد على وجود تأثير قوي بين متغيرات الدراسة. • وجود علاقة طردية بين وضوح الرؤية والرسالة والأهداف وتحسين كفاءة التشغيل والتنفيذ حيث جاء معامل الانحدار لصياغة الرؤية والرسالة مرتفعاً مما يؤكد على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية. • بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية والخارجية على مستوى جودة الأداء المؤسسي في القطاع التقني • يوجد أثر إيجابي للمتابعة والتقييم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف في القطاع التقني، حيث كان معامل الانحدار مرتفع مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً، جميع هذه النتائج اتفقت مع دراسات سابقة أخرى منها (عبد العزيز والزعبي، 2021)، (العتيبي، 2023) وغيرها
مدى إمكانية تطبيق نتائج هذه الدراسة على دراسة الباحث	• هناك تشابه مباشر بين موضوع الدراسة السابقة وموضوع دراسة الباحث، حول موضوع التخطيط الاستراتيجي، مع اختلاف في طبيعة النشاط والمؤشرات التشغيلية، حيث أن دراسة الباحث سوف تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير وإدارة القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية. • نوع المنهجية، هناك توافق بين المنهجية حيث سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المختلط والدراسة الميدانية، واستخدام أداة الاستبيان . • طبيعة المتغيرات: المتغير المستقل هو نفس المتغير، مع اختلاف في المتغير التابع حيث أنه في دراسة الباحث سيكون "تطوير وإدارة القطاع العقاري" • الإطار النظري، يمكن الاستفادة منه في الإطار المفاهيمي، مع اختلاف في اعتبار التخطيط الاستراتيجي في دراسة الباحث أداة لتطوير التنظيم العقاري والحوكمة وإدارة المشاريع، أما في الدراسة السابقة فهو عملية تؤثر في الكفاءة والجودة. • تختلف مؤشرات القياس حيث أنها في دراسة الباحث تطويرية وتنظيمية (نمو المشاريع، سرعى التراخيص، رضا المستثمرين)، أما في الدراسة السابقة فهي كفاءة، جودة، رضا. • بشكل عام يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تأكيد الاتجاه الإيجابي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، ويمكن أيضاً عند الوصول إلى نتائج دراسة الباحث توضيح أوجه التشابه والاختلاف مما يعزز المقارنة بين نتائج الدراستين



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

