

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

إعداد الطالب

محمد مشهور عبدالقادر

إشراف

د الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الجامعي

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

ملخص

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.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء الاستراتيجي، مكتبة الملك سلمان المركزية، جامعة الملك سعود، دراسة وصفية، رؤية 2030.

Abstract

This study aimed to investigate the reality of strategic performance management in the King Salman Central Library project at King Saud University, with a focus on the foundations followed for its application and its evaluation methods, through a descriptive analytical study that relied on a questionnaire administered to a sample of 200 employees out of 334 employees working in the library. The study results showed 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), whereas the methods of evaluating strategic performance had a mean score of (4.17). It was also found that the obstacles that limit the effectiveness of implementing strategic performance management obtained a mean score of (3.76), while the nature of strategic performance management work recorded the highest mean score, reaching (4.29). Based on these results, the study recommended the necessity of raising awareness among library employees about the relationship between good strategic performance and opportunities for obtaining bonuses and promotions, in addition to forming a specialized committee to evaluate strategic performance that includes all job levels in 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 that aligns with the library's internal and external capabilities, along with developing an integrated strategic plan consistent with its objectives. Finally, the study stressed the importance of enhancing knowledge of strategic management and strategic performance management concepts through participation in training courses and qualification programs to improve management's efficiency in dealing with environmental changes.

Keywords: Strategic Performance Management, King Salman Central Library, King Saud University, Descriptive Study, Vision 2030.

• 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 تجديد 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 لاقى 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 وفاعلية الأداء لديها في الحاضر والمستقبل (القوابع، 2020).

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية تماشيًا 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 صرحًا

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 الإدارة 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 أيا 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 كانهخفاض مستوى الخدمة المقدمة، وانخفاض 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 والملاحم العامة والملاحم 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 الأداء 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 الأداء 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 الأداء 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 (الشربيني، 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.

الإطار النظري

تمهيد الفصل: يتناول الفصل واقع إدارة الأداء الاستراتيجي كمسؤولية للقادة الاستراتيجيين في اتخاذ القرارات وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأداء، مع التركيز على مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية. يؤكد على دور القيادة

الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي وتوجيه الموظفين نحو الأهداف الاستراتيجية، مما يجعلها ركيزة لنجاح المكتبة. ينقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث: إدارة الأداء الاستراتيجي، مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية ورؤية 2030، والدراسات السابقة.

الإدارة الاستراتيجية

- تمهيد المبحث: تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في منظمات الأعمال الحديثة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة وعدم الاستقرار. هدفها تمكين المنظمات من التعرف على البيئة، صياغة الاستراتيجيات للتكيف، وتحقيق البقاء والنمو في أسواق تنافسية.
- مفهوم الإدارة الاستراتيجية: مفهوم حديث نسبياً ذو أصول عسكرية، اكتسب أهمية في عالم الأعمال بسبب التغيرات البيئية. تشمل التعريفات: تحديد الأهداف بعيدة المدى وتخصيص الموارد (الدوري)، ومجموعة خطط موجهة للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات (حطاب)، ونظرة مشتركة توحد المؤسسة (النعيمي وآخرون). خلاصة الباحث: هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات لتحقيق أهداف المنظمة، مركزة على التكامل بين وظائفها (إدارة، تسويق، تمويل، إنتاج، إلخ) لتحقيق النجاح طويل الأمد. ظهرت لمواجهة التغيرات السريعة، وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية، ومعالجة القصور وتعزيز القوة الداخلية.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية: أساسية للأعمال، تشمل صياغة وتنفيذ الأهداف والمبادرات. تضمن اتخاذ قرارات حكيمة وتقييم الأهداف والرؤية. أسباب أهميتها (البداعية وآخرون): التخطيط (التنبؤ بالاتجاهات)، التفكير المستقبلي (أهداف واضحة طويلة المدى)، تخصيص الموارد (اتخاذ خيارات حكيمة بموارد محدودة)، تحديد نقاط القوة والضعف (لسد الفجوات)، وإدراك التأثير البيئي المتبادل. خلاصة الباحث للمكتبات الجامعية: تساعد في التخطيط، وضع أهداف مستقبلية، تخصيص الموارد، تحديد نقاط القوة والضعف، وفهم التأثيرات البيئية.
- أهداف الإدارة الاستراتيجية (علي): صياغة الرؤية والرسالة، تحليل SWOT، بناء وتطوير الاستراتيجيات (منظمة، وحدات أعمال، وظيفية)، تطبيق الاستراتيجيات بكفاءة، الرقابة الاستراتيجية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تقويم الأداء الكلي، إدارة التحالفات والمشاريع الدولية، تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة، تحديد المنتجات والأسواق، وتخصيص الموارد. رؤية الباحث للمكتبات الجامعية: تحقيق الأهداف عبر دراسة البيئة، تعديل الاتجاهات، تحليل الفرص والتهديدات، وبناء استراتيجيات فعالة.
- مميزات تطبيق الإدارة الاستراتيجية (أبو قحف، الدوري): توضيح الأهداف والاتجاهات، تخصيص الموارد، إعداد القادة الاستراتيجيين، تحويل المدراء للأداء المبادر، وتحسين جودة القرارات.
- مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية (علي):
 1. التوجه بالتخطيط طويل المدى (الستينيات): قرارات ذات تأثير واسع (نمو داخلي، تنوع، تخفيض).
 2. التوجه الاستراتيجي المحدود: تخطيط استراتيجي (أهداف، تحليل، تنبؤ، اختيار، تطبيق، رقابة).

3. التوجه البيئي: دراسة العوامل البيئية وتأثيرها (داخلية وخارجية، ثقافة تنظيمية).
4. التوجه الاستراتيجي المتكامل (المعاصر): أكثر تعقيداً، يركز على تصور المنظمة المستقبلي ومقومات مبدأ الاستراتيجية. رؤية الباحث: تطور من التركيز على السعر إلى التخطيط والتحليل البيئي، ثم إلى توجه متكامل يركز على مبادئ الاستراتيجية.

• مهام وعمليات الإدارة الاستراتيجية (علي، Bryson):

1. تطوير رؤية ورسالة المؤسسة: تحديد الاتجاه طويل المدى وسبب الوجود.
 2. تحديد الأهداف: أهداف محددة وقابلة للتحقيق (مالية واستراتيجية، طويلة وقصيرة المدى).
 3. صياغة التكتيكات لتحقيق الأهداف: كيفية تحقيق الأهداف والاستجابة للتغيرات.
 4. تنفيذ التكتيكات: تخصيص الموارد، وضع السياسات، تحفيز الموظفين.
 5. تقويم وقياس الأداء: تحديد فعالية التكتيكات واتخاذ إجراءات تصحيحية. رؤية الباحث للمكتبات: ضرورة التفكير الاستراتيجي عبر هذه الخطوات لتحقيق النمو والارتقاء بالأداء.
- مكونات الإدارة الاستراتيجية (علي، القرشي): يوضح شكل (1) نموذجاً وصفيّاً يظهر التأثير المتبادل بين المكونات: صياغة الاستراتيجية (منظمة، وحدات، وظيفية)، تنفيذ الاستراتيجية (يتطلب خطأً وسياسات وهيكلًا وثقافة وقيادة)، والرقابة الاستراتيجية (توفر تغذية عكسية لتعديل المراحل وتحسين الأداء).

إدارة الأداء الاستراتيجي

- تمهيد: ذات أهمية قصوى للدول والمنظمات والأفراد، كوسيلة لتقييم الوضع الراهن وتحديد مسار المستقبل بناءً على تفكير استراتيجي.
- مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي: عملية تنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف المنظمة. (عباس): مجموعة قرارات وإجراءات تحدد الأداء طويل المدى، تشمل التحليل البيئي، صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية. رؤية الباحث: إنشاء روابط واضحة بين المشاريع وتحقيق الأهداف، حيث تكون "المشروعات" الجزء التنفيذي من استراتيجية المنظمة.
- مفهوم الأداء الاستراتيجي: يعكس قدرة المنظمة على النمو والبقاء، وصورتها من خلال تنفيذ الاستراتيجيات. تعريفات متعددة تشمل: النشاط المستمر الذي يعكس النجاح والقدرة على التكيف (الجاني)، حصيلة مؤشرات مالية وغير مالية (جلاّب وجاسم)، المحصلة النهائية لأعمال المنظمة (Wheelen & Hunger)، نتائج النشاطات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الياسري وحسين)، وأداء المنظمة المرتبط بقوتها وتوجهها الاستراتيجي (إدريس والغالي). رؤية الباحث: صعوبة تحديد مفهوم موحد، خاصة في القطاع الحكومي غير الربحي. للمؤسسات الحكومية، يتعلق بتقديم خدمات عالية الجودة. رؤية الباحث لمكتبة الملك سلمان: قدرة إدارتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استثمار الموارد البشرية.

- أهمية الأداء الاستراتيجي: يحدد المركز التنافسي الحالي والنهائيات المرغوبة. ضروري في البيئات المضطربة، مرتبط بالفعالية وتحقيق الأهداف المالية وغير المالية. يساعد على تطوير المهارات والكفايات (Kennes وآخرون)، ويعكس النجاح الاستراتيجي وملاءمة المنظمة لبيئتها (Malarvizhi وآخرون). يضمن سلامة الاستراتيجيات والأهداف (الناصري، العزاوي). أداة حيوية لتقييم حالة المنظمة (Baird). رؤية الباحث: قدرة المنظمات على تحقيق الاستراتيجية والأهداف، والوصول لنتائج متميزة.
- عناصر الأداء الاستراتيجي (عبد الحميد ومنصور - شكل 2):
 1. الكفاءة: تحقيق المخرجات بأقل مدخلات.
 2. الفعالية: عمل الأشياء بنجاح وتحقيق الأهداف.
 3. الاقتصادية: كلفة الموارد مع الحفاظ على الجودة.
 4. الأداء الاجتماعي: مسؤولية تحسين أحوال المجتمع وتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية. رؤية الباحث للمكتبة: عناصر فعالة لتحقيق الأهداف مع مراعاة الموارد والأداء الاجتماعي.
- الفوائد التي يحققها الأداء الاستراتيجي (ثابت، العزاوي): مقارنات بين القطاعات، تكاليف أقل، عائدات عالية، تحكم في التكنولوجيا، حصة سوقية كبيرة. يوفر وسائل قياس وتخطيط، يدعم القرارات الموضوعية، يساعد في تقييم الأداء واكتشاف الانحرافات، ويشكل أساساً للمكافآت والتحفيز.
- مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي: لا يوجد اتفاق كامل على مؤشرات موحدة، خاصة للمنظمات غير الربحية. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ضرورية لتحسين الجودة وتحقيق الأهداف. تصنيف مقاييس الأداء (هاشم والعابدي):
 1. المقاييس المالية (نسب السيولة، العائد، الربحية).
 2. مقاييس الإنتاجية (كلية، جزئية، متعددة العوامل).
 3. مقاييس أصحاب المصالح (وجهات نظرهم).
 4. مقاييس القيمة المضافة (نمو، كفاءة، استغلال أصول). طرق تقييم الأداء التنفيذي (عبد العال):
 5. الترتيب الرقعي (ترتيب العاملين حسب سمات).

الدراسات السابقة

تمهيد: يستعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع إدارة الأداء الاستراتيجي، مع التركيز على تلك التي أجريت في سياق المكتبات الجامعية والمؤسسات الأكاديمية الأخرى على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. سيتم توضيح المنهجيات المعتمدة في تلك الدراسات وأبرز النتائج التي توصلت إليها، مع ترتيبها تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، يلي ذلك تعقيب شامل يوضح أوجه الاستفادة والاختلاف والتميز للدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الحاجي والزهرى (2021)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى مناقشة وتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، واستعراض أهميته، أهدافه، مبادئه، وعناصره الأساسية، وذلك ضمن السياق المحدد للمكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دوره في دعم إدارة المعرفة. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود توجه إيجابي وموافقة عالية من قبل الرؤساء والعاملين في المكتبات الأكاديمية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك لإدراكهم لأهميته وأهدافه وعناصره ومتطلبات تطبيقه في تطوير العمل المكتبي.
2. دراسة الخرايشة والنجار (2021)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية". سعت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات) على الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية. كما اختبرت الدراسة الدور المعدل للحاكمة المؤسسية في هذه العلاقة. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وزعت على (234) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى، كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحاكمة المؤسسية في تعزيز وتحسين تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي للمصارف.
3. دراسة شعير، والجنابي (2021)، بعنوان: "قياس مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية: دراسة مقارنة لآراء عدد من المدراء في شركتي "آسيا سيل"، و"كورك تيليكوم" للاتصالات في إقليم كردستان/أربيل". استهدفت هذه الدراسة قياس مدى توفر وتطبيق مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في شركتين رائدتين في قطاع الاتصالات المتنقلة في أربيل، وهما آسيا سيل وكورك تيليكوم. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعينة من (62) مديراً، أوضحت النتائج تفوق شركة آسيا سيل في توفر هذه المؤشرات بمستويات عالية مقارنة بمستويات متوسطة في كورك تيليكوم، مما يشير إلى أن النمط الإداري والقيادي الناجح في آسيا سيل يعود جزئياً إلى الاستفادة من السيناريوهات الاستراتيجية.
4. دراسة الشمري (2021)، بعنوان: "رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن". ركزت هذه الدراسة على تقييم واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم تقديم رؤية مقترحة لتطوير هذا الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من (86) من القيادات الأكاديمية. توصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الاستراتيجي بالجامعة جاء بدرجة كبيرة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض المتغيرات مثل منصب رئيس القسم والخبرة الأقل من 5 سنوات والرتبة الأكاديمية.
5. دراسة الشمري (2020)، بعنوان: "تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن "BSC" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع تقديم مقترحات للتحسين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة مكونة من (47) عبارة، طبقت على عينة عشوائية من (632) عضو هيئة تدريس. بينت النتائج أن واقع الأداء الاستراتيجي في

الجامعة كان متوسطاً، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس أو الرتبة الأكاديمية، باستثناء متغير فئة الكلية الذي كان لصالح الكليات العملية.

6. دراسة الحيان (2020)، بعنوان: "تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية." سعت هذه الدراسة الميدانية إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الاستراتيجي ومدى الاهتمام بتوفيرها، بالإضافة إلى تحديد أثر هذا التقييم على زيادة كفاءة الأداء في الخطوط الجوية الكويتية، وذلك من وجهة نظر العاملين. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من (355) مفردة، خلصت الدراسة إلى وجود عناصر أساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي تساهم بشكل فعال 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 المطبقة في قطاع صناعة الورق بكل من مصر والسعودية، وقياس مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على تحسين الإنتاجية الكلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (371) مفردة. أظهرت النتائج أن إدارات مؤسسات صناعة الورق تتبع استراتيجيات إدارة الأداء بنسب متوسطة، مع اهتمام أكبر بمؤشرات قياس الإنتاجية الكلية مقارنة بالجزئية.

8. دراسة القوابعة (2020)، بعنوان: "أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال الابتكار في المستشفيات الحكومية في الأردن." استكشفت هذه الدراسة أثر تنوع القوى العاملة على تحقيق الأداء الاستراتيجي، مع اختبار الدور الوسيط للابتكار في هذه العلاقة، وذلك في سياق المستشفيات الحكومية في العاصمة الأردنية عمان. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة تم استرداد (73) نسخة صالحة منها، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جزئي للابتكار على طبيعة العلاقة بين تنوع القوى العاملة وتحقيق الأداء الاستراتيجي في هذه المستشفيات.

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 هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في جامعة قطر، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه قدرات التعلم التنظيمي في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (169) من قيادات الجامعة (مسح شامل). أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على كل من الأداء الاستراتيجي وقدرات التعلم التنظيمي، وكذلك أثر لقدرات التعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي.

10. دراسة الرواضية (2020)، بعنوان: "أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية." سعت هذه الدراسة الميدانية إلى اختبار تأثير التوجه الريادي على الأداء الاستراتيجي في ثلاث جامعات حكومية أردنية (اليرموك، الأردنية، ومؤتة)، مع دراسة دور التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط. شملت العينة (341) أكاديمياً في مواقع قيادية، واسترد منها (213)

استبانة صالحة. أثبتت النتائج أن التوجه الريادي يؤثر إيجاباً على كل من الأداء الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي، وأن التعلم الاستراتيجي بدوره يؤثر إيجاباً على الأداء الاستراتيجي ويتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي.

11. دراسة الدوري، والحاكم (2020)، بعنوان: "أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة." هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي المختلفة على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. تم بناء نموذج للدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة بلغت (237) فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين النمط الشامل للتفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، وكذلك بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي.

12. دراسة بركات (2019)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير أداء المكتبات الجامعية." ركزت هذه الدراسة على بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبة المعنية وإظهار مساهمته في تحسين وتطوير أدائها. استخدم الباحث أسلوب العينة القصدية من الموظفين المتخصصين في علم المكتبات، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. أكدت النتائج أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي له دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء المكتبة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وأوصت بضرورة اهتمام الإدارة بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

13. دراسة جمعة (2019)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة ديالى." هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري) على الأداء الاستراتيجي بأبعاده (التركيز على الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لدى القيادات الإدارية في جامعة ديالى بالعراق. تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الأكاديميين ذوي المناصب الإدارية. أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجامعة.

14. دراسة السليمان (2019)، بعنوان: "إعداد الخطط وإجراءات تنفيذها في مكتبات جامعة السلطان قابوس." استكشفت هذه الدراسة واقع ممارسات التخطيط في مكتبات جامعة السلطان قابوس، مع التركيز على أنواع الخطط المتبعة، خطوات إعدادها وتنفيذها، ومدى مساهمة الموظفين في هذه العمليات. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات شبه المفتوحة وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات من (20) مشاركاً في ثلاث مكتبات. كشفت النتائج أن جميع المكتبات تطبق التخطيط قصير المدى، بينما المكتبة الرئيسية هي الوحيدة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، كما أبرزت تحديات مالية ومؤسسية وبشرية تواجه عملية التخطيط.

15. دراسة عباس، وحسين (2018)، بعنوان: "التشخيص الاستراتيجي لواقع المكتبات الجامعية العراقية وفقاً للتحليل الرباعي SWOT: المكتبة المركزية في جامعة بغداد أنموذجاً." أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي (SWOT) في المكتبات الجامعية كمرحلة مهمة لتزويد الإدارة العليا بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية، بهدف استثمار نقاط القوة والفرص وتقليل نقاط الضعف والتهديدات.

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على عينة قصدية. بينت النتائج أن المكتبة المركزية بجامعة بغداد تمتلك عناصر قوة تفوق عناصر الضعف، وأن التحليل الاستراتيجي يساعدها في وضع بدائل استراتيجية مناسبة.

16. دراسة محمود ومحمد (2018)، بعنوان: "دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المفهوم النظري والتطبيقي لكل من ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي، وتعميق الوعي بهما في مديرية مياه محافظة ديالى، وتحديد مستوى الاهتمام بهما. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة طبقت على موظفي المديرية، أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الجودة بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمديرية.

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، وأيضاً 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، وأيضاً 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:

- الاتفاق: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للقياس. كما اتفقت في تناولها لمفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي مع دراسات مثل الخرابشة

والنجار (2021)، الشمري (2021)، الدوري والحاكم (2020)، بركات (2019)، وجمعة (2019) وغيرها التي ركزت على جوانب مختلفة من الأداء الاستراتيجي وتطبيقاته.

- الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية في تركيزها المحدد على "واقع إدارة الأداء الاستراتيجي لمشروع مكتبة الملك سلمان المركزية"، بينما تناولت الدراسات الأخرى متغيرات وسيطة أو مستقلة متنوعة (مثل الحاكمية المؤسسية، السيناريوهات الاستراتيجية، التوجه الريادي، ثقافة الجودة) أو طبقت في سياقات مؤسسية مختلفة (مصارف، شركات اتصالات، خطوط جوية، قطاعات صناعية) أو ركزت على أدوات محددة كبطاقة الأداء المتوازن بشكل أساسي.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- موضوعها ونطاقها المحدد: تميزت الدراسة الحالية بالتركيز الدقيق على تقصي واقع إدارة الأداء الاستراتيجي ضمن مشروع محدد وهو مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود، مما يوفر دراسة حالة وصفية متعمقة.
- الأسبقية في التناول (حسب علم الباحث): تعتبر هذه الدراسة، ضمن حدود اطلاع الباحث، من الدراسات الأولى التي تتناول إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل خاص في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية، مما يسد فجوة معرفية محتملة.
- خصوصية بيئة التطبيق: بينما تنوعت بيئات تطبيق الدراسات السابقة (مصارف، شركات، جامعات بشكل عام)، فإن هذه الدراسة تنفرد بتطبيقها على مكتبة مركزية جامعية ذات أهمية استراتيجية وطنية مثل مكتبة الملك سلمان المركزية، مما يضفي عليها طابعاً فريداً.

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسعى إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل بياناتها وتفسيرها. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (334) موظفاً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (200) موظف وموظفة للمشاركة في الدراسة.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت من قسمين: القسم الأول يغطي البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، التخصص). أما القسم الثاني، فقد تضمن محاور رئيسية لقياس واقع إدارة الأداء الاستراتيجي، وهي:

- واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية: وتضمن (7) فقرات.
- الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي التي تساعد على الرقي في الأداء: وتضمن (8) فقرات.
- طرق تقييم الأداء الاستراتيجي وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر: وتضمن (7) فقرات.
- المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي: وتضمن (6) فقرات.
- أثر عمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة (رؤية 2030): وتضمن (10) فقرات.

صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والمكتبات (الصدق الظاهري وصدق المحتوى). كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وكذلك بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وأظهرت النتائج معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). أما بالنسبة للثبات، فقد تم حسابه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.791)، وتراوح معاملات الثبات للمحاور المختلفة بين (0.714) و (0.801)، وهي قيم مقبولة وتشير إلى ثبات الأداة.

الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، واختبار (T-Test) لعينة واحدة، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا الجزء إلى عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة.

خصائص عينة الدراسة

أظهرت النتائج أن نسبة الإناث (51%) كانت أعلى بقليل من نسبة الذكور (49%). وتركزت الفئة العمرية الأكبر بين (30 إلى 40 سنة) بنسبة (57.5%). وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، شكل الحاصلون على درجة البكالوريوس النسبة الأكبر (62%). أما سنوات الخبرة، فكانت الفئة الأكبر (43.5%) ممن لديهم خبرة (من 6-9 سنوات). وفيما يخص المسعى الوظيفي، كانت نسبة (62%) لمسميات وظيفية أخرى متنوعة، بينما شكل تخصص علم المكتبات النسبة الأعلى (38.5%) بين التخصصات.

الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال البحثي	المحور المقابل في الاستبانة	المتوسط الحسابي الكلي	درجة الموافقة
ما واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود؟	واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية	4.24	موافق بشدة
ما الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود التي تساعد على الرقي في الأداء؟	الأسس المتبعة لإدارة الأداء الاستراتيجي التي تساعد على الرقي في الأداء	4.22	موافق بشدة
ما طرق تقييم الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء؟	طرق تقييم الأداء الاستراتيجي وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر	4.17	موافق
ما المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان بجامعة الملك سعود؟	المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي	3.99	موافق
ما أثر عمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م؟	أثر عمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة (رؤية 2030)	4.26	موافق بشدة

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

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المحور بلغ (4.24) بانحراف معياري (0.86)، مما يشير إلى درجة موافقة "موافق بشدة" من قبل أفراد العينة على واقع ممارسة إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبة. وجاءت فقرة "يوجد تكامل وتطابق بين استراتيجية المكتبة واستراتيجية الجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29). بينما جاءت فقرة "يوجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين في المكتبة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.17) وبدرجة "موافق".

مناقشة النتائج: تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في مكتبة الملك سلمان المركزية يرون أن هناك تطبيقاً قوياً لممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي. ويتفق هذا مع أهمية مواءمة استراتيجية المكتبة مع استراتيجية الجامعة الأم، وهو ما أكدته الدراسات السابقة مثل دراسة (الحاجي والزهرى، 2021). كما أن وجود أدلة إرشادية وإجراءات واضحة يعزز هذا الواقع الإيجابي. ومع ذلك، فإن الحاجة إلى مزيد من الوضوح في معايير تقييم الأداء تمثل نقطة يمكن تحسينها.

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

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (4.22) بانحراف معياري (0.83)، وبدرجة موافقة "موافق بشدة". وحصلت فقرة "تسعى إدارة المكتبة لزيادة الالتزام بالجدول الزمني لإنجاز المهام" على أعلى متوسط حسابي (4.27). بينما حصلت فقرة "يتوافر نظام فعال للاتصال في المكتبة بين الرؤساء والمؤوسين على اختلاف مستوياتهم" على أقل متوسط حسابي (4.18) وبدرجة "موافق".

مناقشة النتائج: تعكس هذه النتيجة إدراك الموظفين لأهمية الأسس التي تتبعها الإدارة لتعزيز الأداء، مثل الالتزام بالجدول الزمني وتقسيم العمل حسب التخصص. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hladchenko, 2015) التي أكدت على أهمية مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي. ومع ذلك، فإن تعزيز فعالية نظام الاتصال الداخلي يمكن أن يسهم بشكل أكبر في تحسين الأداء.

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

وصل المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور إلى (4.17) بانحراف معياري (0.92)، وبدرجة موافقة "موافق". جاءت فقرة "يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في المكتبة من خلال تسجيل المعلومات المهمة التي تتعلق بالموظفين" في المرتبة

الأولى بمتوسط (4.24) وبدرجة "موافق بشدة". بينما جاءت فقرة "تعتمد إدارة المكتبة في تقييم أداء موظفيها بطريقة مقارنة أداء كل موظف بأداء كل موظف آخر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.09) وبدرجة "موافق".

مناقشة النتائج: تشير هذه النتيجة إلى أن هناك طرقاً معتمدة لتقييم الأداء، وأن الموظفين يرون أن تسجيل المعلومات المتعلقة بهم يعتبر من أبرز هذه الطرق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مزهود، 2016) التي أكدت على أهمية معايير التقييم. ومع ذلك، فإن الاعتماد على مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض قد يحتاج إلى مراجعة لضمان العدالة والموضوعية.

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

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.99) بانحراف معياري (0.90)، وبدرجة موافقة "موافق". حصلت فقرة "تحد أعباء العمل من قدرة إدارة المكتبة على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي" على أعلى متوسط حسابي (4.15). بينما حصلت فقرة "يشعر الموظفون في المكتبة بالظلم وعدم عدالة تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي" على أقل متوسط حسابي (3.78) وبدرجة "موافق".

مناقشة النتائج: تعكس هذه النتيجة وجود بعض المعوقات التي يراها الموظفون، وأبرزها أعباء العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة أشارت إلى أن ضغوط العمل قد تؤثر على تطبيق المبادرات الاستراتيجية. كما أن الشعور بعدم العدالة، وإن كان بدرجة أقل، يتطلب اهتماماً من الإدارة لتعزيز الشفافية والموضوعية في عمليات التقييم.

السؤال الخامس: ما أثر عمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030م؟

وصل المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور إلى (4.26) بانحراف معياري (0.81)، وبدرجة موافقة "موافق بشدة". جاءت فقرة "تسعى إدارة المكتبة إلى تحويل الأهداف والغايات المجردة على المستوى الاستراتيجي ليتم تحقيقها" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.33). بينما جاءت فقرة "تسعى إدارة المكتبة بشكل حثيث إلى تنمية وتطوير موظفيها لتحقيق رؤية المملكة 2030م" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.18) وبدرجة "موافق".

مناقشة النتائج: تشير هذه النتيجة بوضوح إلى أن الموظفين يرون أن إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. وهذا يعكس وعي الإدارة والموظفين بأهمية ربط الأهداف

الاستراتيجية للمكتبة بالأهداف الوطنية الأوسع. إن السعي لتحويل الأهداف إلى واقع عملي وتطوير الموظفين يعتبران من العوامل الرئيسية في هذا الإطار.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- **تعزيز وضوح معايير تقييم الأداء:** ضرورة العمل على زيادة وضوح معايير تقييم أداء الموظفين في المكتبة، وشرحها بشكل كافٍ لجميع العاملين لضمان فهم مشترك وتحقيق العدالة والشفافية.
- **تحسين آليات الاتصال الداخلي:** تطوير وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وتقديم التغذية الراجعة البناءة.
- **مراجعة طرق تقييم الأداء:** النظر في تنوع طرق تقييم الأداء وعدم الاعتماد بشكل كبير على مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض، واستخدام طرق أكثر موضوعية تركز على تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.
- **تخفيف أعباء العمل:** دراسة أعباء العمل الحالية على الموظفين ومحاولة إيجاد حلول لتخفيفها، مثل إعادة توزيع المهام أو توفير موارد إضافية، لتمكينهم من الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل أفضل.
- **تعزيز ثقافة العدالة والشفافية:** العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والشفافية في جميع جوانب إدارة الأداء، والاستماع إلى ملاحظات الموظفين ومعالجة أي شعور بالظلم بشكل فوري.
- **الاستثمار في تطوير الموظفين:** زيادة الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموظفين، وربطها بشكل مباشر بأهداف رؤية المملكة 2030، لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **إجراء دراسات مستقبلية:** تشجيع إجراء المزيد من الدراسات البحثية حول إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية، وتوسيع نطاق البحث ليشمل مقارنات بين مكتبات مختلفة أو دراسة تأثير متغيرات أخرى.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في مشروع مكتبة الملك سلمان المركزية بجامعة الملك سعود. وقد أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً إيجابياً وفعالاً لممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي، مع وجود أسس واضحة وطرق تقييم تساهم في التحسين المستمر. كما أكدت الدراسة على الدور الهام الذي تلعبه إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبة في دعم تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة ورؤية المملكة 2030. وعلى الرغم من وجود بعض المعوقات، إلا أن الوعي بأهمية إدارة الأداء الاستراتيجي وربطها بالأهداف العليا يمثل نقطة قوة يمكن البناء عليها. إن التوصيات المقدمة تهدف إلى تعزيز الممارسات الحالية ومعالجة التحديات القائمة، بما يضمن استمرار مكتبة الملك سلمان المركزية في أداء دورها الريادي كمؤسسة معرفية متميزة تساهم بفعالية في تحقيق رؤية الجامعة والمملكة.

المراجع:

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. بدرابي، 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 لأراء 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 لأراء 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 بالملكة 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، عايذة (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية، القاهرة، دار شركة الحريري، ص 4.
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)، ص 439-475.
18. الخرايشة، محمد عبد الحليم، والنجار، فايز جمعة، (2021)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (7)، العدد (2)، ص 111-144.
19. الدوري، زكريا مطلق (2010)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري، ص 25.
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)، ص 1-15.

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. السلي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الإسكندرية، دار غريب، مصر.
25. السليمان، 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. الشربيني، 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 نموذجاً، المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، مجلد (1)، العدد (1)، ص 81-116.

ثانياً: المراجع الأجنبية

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.
4. 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.
5. Ohemeng, F., and McCall-Thomas, E. (2013). Performance management and "undesirable" organizational behavior: Standardized testing Ontario schools, Canadian Public Administration, 56(3), 456-477 .
6. Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement system. International Journal of productivity and performance management, 66 (1), P3-21.
7. 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 .
8. 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.
9. Wheelen, T, & Hunger.(2006). "Strategic Management Business Policy"
10. Pearce. J. and Robinson R.(2005)., "Formulation & Implementation"