



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية بجامعة حائل

د. تهاني على المطلق الشمري

أستاذ التربية المشارك، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: t.almotlk55@gmail.com

المخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية بجامعة حائل. اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من عدد (367) طبقت عليهم استبانة. توصل البحث إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي بجامعة حائل علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، كما تم التوصل من خلال تحليل الانحدار لتحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر في الازدهار التنظيمي أن قيمة "ف" (59.90) ومستوى الدلالة كان أقل من (0.001)، وبلغ معامل الارتباط للنموذج (0.673) كما بلغ معامل التحديد (0.453)، مما يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) تسهم بنسبة (45.3%) في التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي، كما أنه يمكن التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي من خلال معرفة درجات أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي يوضح الدور الهام للتخطيط الاستراتيجي لدعم الازدهار بالجامعة **الخلاصة:** جاءت أهم توصيات البحث حول أهمية تعزيز التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية لتحقيق التكامل المؤسسي بالجامعة، وأهمية استخدام النموذج الإحصائي في التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي سنوياً.

الكلمات المفتاحية: جامعة حائل، التخطيط الاستراتيجي، الازدهار التنظيمي، الموارد البشرية.



The Role of Strategic Planning in Organizational Prosperity of Human Resources at the University of Ha'il

Dr. Tahani Al-Shammari

College of Education, University of Ha'il, Kingdom of Saudi Arabia

Email: t.almotlk55@gmail.com

ABSTRACT

The present study aimed to explore the role of strategic planning in Organizational Prosperity of human resources at the University of Ha'il. The study employed a descriptive correlational approach. A sample of 367 participants was surveyed using a structured questionnaire. The findings revealed a statistically significant positive correlation between strategic planning and Organizational Prosperity at the University of Ha'il. Regression analysis identified the strategic planning dimensions that significantly Organizational Prosperity. The F-value was 59.90 with a significance level below 0.001. The model's correlation coefficient was 0.673, and the coefficient of determination reached 0.453. This indicates that strategic planning dimensions—namely philosophy and values, vision and mission, university goals, strategic plan development, and strategic analysis—account for 45.3% of the variance in predicting Organizational Prosperity. Moreover, the level of Organizational Prosperity can be anticipated based on the scores of these strategic planning dimensions, underscoring the critical role of strategic planning in enhancing institutional prosperity.

The study's key recommendations emphasize the importance of strengthening coordination between academic and administrative units to achieve institutional integration, as well as the utility of employing the statistical model to annually forecast the level of Organizational Prosperity.

Keywords: University of Hail, Strategic Planning, Organizational Prosperity, Human Resource Development .



مقدمة:

تشهد الجامعات على مستوى العالم تحولاً نحو نموذج جديد للجامعة المستقبلية، والذي تعتمد على تصاعد التنافسية، والسلوك الرقمي، وتغيرات سوق العمل، والتنقل العالمي، وتنامي المعرفة وتقدم آليات الوصول إليها، والتعلم المستمر، الأمر الذي يؤكد على أهمية التعامل التناظري الدينامي والتأكيد على أهمية الأخذ بالاعتبار أن الدور التقليدي للجامعات لم يعد كافياً لتلبية متطلبات الحاضر أو الإستعداد للتعامل مع تحديات المستقبل (et al, 2023) (Fernández)

وحيث أن الجامعات هي المؤسسات الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في تطوير المجتمعات وتعزيز المعرفة، أصبح من الضروري أن تتبنى هذه المؤسسات استراتيجيات فعالة للتعامل مع المستجدات بالواقع، وبطرح سبل علمية فعالة وسريعة للتعامل مع التحديات المحيطة بالجامعات وتحسين كفاءتها التنافسية، الأمر الذي يعد معه التخطيط الاستراتيجي أداة تطويرية محورية. (علي، 2025، ص. 532)

حيث يدعم التخطيط الاستراتيجي تحديد الرؤية المستقبلية للجامعات، ويضمن حسن استثمار الموارد البشرية والمادية ويعزز الاستباقية والكفاءة على مختلف المستويات التنظيمية داخل الجامعات. بالإضافة لدعم عملية اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بشكل أكثر فاعلية. (Serafini et al, 2022)

ونظراً لاهتمام الجامعات السعودية للتواجد العالمي بشكل مشرف يليق بتوجهات الرؤية الوطنية 2030، أصبح لزاماً الاستفادة من المقدرات البشرية والمادية والتوجهات الوطنية الداعمة من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية المميزة في هذا السياق المتغير.

وعليه استهدفت الباحثة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية بجامعة حائل وهي جامعة ناشئة تسعى للتطوير بشكل مستمر منذ نشأتها؛ ونظراً لأهمية متغيرات البحث الذي يخدم تناولها تطوير رؤية الجامعة، ودعم مخرجاتها في ضوء الرؤية الوطنية 2030، والحد من المشكلات الإدارية التي قد تعوق المسيرة الأكاديمية والبحثية المأمولة، كما تدعم المشاركة المجتمعية الفاعلة جاء التأصيل النظري لمتغيرات البحث كما يلي:

أ- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

يعد التخطيط الاستراتيجي هو السبيل المتفق عليه لبقاء المؤسسات ونموها الطويل الأمد، لدوره الفاعل بدعم الأداء والتوجيه الأمثل لتحقيق الأهداف في البيئات المتغيرة. (حمدان وإدريس، 2018).

حيث يقوم بدور حيوي في صياغة خطط العمل بالجامعات بشكل يساعد على تجاوز المشكلات فيُعد المفتاح الأساسي لمساعدة المؤسسات التعليمية على الاستجابة والاستعداد للعقبات التي تُعيق التقدم التربوي. (et al, 2023) (Bantilan al)

فهو "عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل". (مزه، 2017، ص ص. 344-346)

كما يشير التخطيط الاستراتيجي لمراحل مختلفة لممارسات تنظيمية منهجية طويلة المدى تُحفز الإبداع وتُعزز القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات (AlQershi, 2024)

وذلك باعتباره نظام متكامل يتضمن تحديد الرسالة والأهداف والآليات اللازمة والجهود الموجهة والموارد المناسبة، وتحديد مجالات التنافسية (ذيب، 2020، ص. 27)، فهو تصور بعيد المدى، ومتجدد باستمرار لمجموعة من السياسات التي تريد الجامعة تنفيذها، آخذة بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد الأولويات، والموارد (السموحي، 2025، ص. 524)، حيث يُمارس على نطاق واسع في تطوير خطط العمل في المستويات المختلفة على مستوى الجامعة. (الزيادي والبختي، ص. 121)



فيحدد التخطيط الاستراتيجي البرامج التي ستبناها الجامعة، وتحديد الموارد التي سيتم تخصيصها، وذلك بهدف توسيع آفاق المستقبل وتقليل المخاطر المحتملة فهو أداة إدارية تُستخدم لإدارة الظروف الحالية من خلال إجراء توقعات مستقبلية، بحيث تُستخدم الخطط الاستراتيجية كإرشادات توجه الجامعات انطلاقاً من وضعها الراهن. (Priyambodo & Hasanah, 2021)

وقد تم تناوله أيضا على أنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة، وتعظم النتائج". (شحاته وعبد العزيز ومحمد، 2024، ص. 136)

ويستهدف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية تسهيل الاتصالات والمشاركات فيما بين رؤساء الأقسام العاملين في الجامعة، وتوجيه الإدارات العليا المكونة من العمداء والرؤساء بمختلف مستوياتهم للموضوعات ذات الأولوية، بالإضافة إلى المشاركة في تحديد الرؤية والأهداف للجامعة بوضوح، مع دعم توفير المعلومات اللازمة للإدارات العليا المكونة من العمداء والرؤساء بمختلف مستوياتهم بحيث تتخذ قرارات أفضل. (المانع، 2020، ص. 52-53)

كما يُسهم في تحديد الانحرافات في الأداء المؤسسي بالجامعة، والمساهمة في عملية تطوير الموارد البشرية مهنيًا حيث يعتبر التخطيط للموارد البشرية أحد محاور التخطيط الاستراتيجي. (الهاجري وعبد السلام وحسين، 2016، ص. 456)

وجدير بالذكر أن من أهم العناصر والتوجهات الحاكمة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعات ما يركز على تطور منهجية وأدوات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، والانعكاسات الانمائية والتأثير الاقتصادي والاجتماعي، ومستقبل العلوم والبحث والتطوير التكنولوجي وثورة المعرفة (خورشيد، 2020، 16)

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي العديد من العناصر، أبرزها:

- الرؤية والرسالة Vision and Mission: والتي تعكس أهدافها الكبرى.
- التحليل البيئي Environmental Analysis: (مثل البيئة الكلية والبيئة المحلية والفرص والمخاطر) ودراسة العوامل المؤثرة داخليا (مثل الهيكل الإداري، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والمزايا التنافسية والإمكانيات المتاحة) وخارجيا مثل (متطلبات السوق، التغيرات الاجتماعية والاقتصادية). (القحطاني، 2023، ص. 276)
- تحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Goal Setting: والتي تشير لوضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، مثل تحسين نتائج الطلاب، تحديث المناهج، أو تحسين بيئة العمل.
- تطوير استراتيجيات التنفيذ Development of Implementation Strategies: وضع خطة واضحة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية عبر تخصيص الموارد اللازمة. (أحمد، 2024، ص. 7)
- التقييم والمراجعة Evaluation and Review: ضمان متابعة فعالة للتخطيط الاستراتيجي عبر أدوات قياس الأداء، وهذه المرحلة تعد خطوة مهمة يتم في ضوءها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة لها، ومعالجتها بشكل سريع. (العسكر والبصير، 2019، ص. 403-404)

متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات Strategic Planning Requirements in Universities : وتتمثل متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.

- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
- توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيدا.
- التزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط
- توفر القناة الكاملة للمشاركين بالخطوة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية. (العلياني، 2022، ص. 603-604)



- لجان التخطيط الاستراتيجي: تضم هذه اللجان قادة أكاديميين وإداريين وكفاءات من أعضاء هيئة التدريس، سواء كان ذلك في تخصص الإدارة أم بالنسبة إلى الذين لديهم خبرة كبيرة في التخطيط الأكاديمي والمسؤوليات الإدارية في الجامعة. وفي أغلب الأحيان، ترتبط هذه اللجان، تنظيمياً، بمدير الجامعة مباشرة أو بوكيل الجامعة للتطوير. (مزهودة ، 2015، ص. 421)

ب-الازدهار التنظيمي (Organizational Thriving):

يكشف مصطلح "الازدهار" عن اهتمام كبير أولاه الباحثون في مجالي التنظيم والإدارة لتأطير المصطلح ضمن بيئة العمل التنظيمية لدعم الالتزام بجودة الأداء والانتماء، وقد أصبح ازدهار المؤسسات موضوعاً يحظى باهتمام بالغ من قبل المجتمعات والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية منذ مطلع الألفية الثالثة وتُعد المستشفيات والخدمات الطبية من بين المؤسسات التي يُعد الحفاظ على جودة خدماتها أمراً بالغ الأهمية.

ويعد الازدهار التنظيمي من المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال الإدارة، حيث يشير إلى الحالة التي تصل إليها المؤسسة عندما تتمتع بنجاح واستدامة في الأداء، والرضا عن العمل، والقدرة على التكيف مع التحديات والاستجابة بشكل فعال. (آل حوكاش، 2025، ص ص. 20-21)

وتكمن أهمية الازدهار التنظيمي في تحقيقه عدة ميزات للجامعة تتمثل في زيادة الفاعلية، وتعزيز رأس مالها الفكري والإداري، فضلاً عن تطوير وتنمية القدرات البشرية المستدامة، وتحقيق الأداء المتميز، وكسب رضا المستفيدين عن طريق تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم بجودة عالية. (القرني، 2024، ص. 1134)

وتتعدد أبعاد الازدهار التنظيمي كما يلي:

الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage):

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال التوزيع الكفء للموارد الاستراتيجية التي تمتلكها الجامعة والتي يمكن من خلالها تحقيق مكانة فائقة للجامعة على المدى الطويل. (إبراهيم والشربيني والعمrani، 2025، ص. 230)

ويتوقف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مجموعة من العوامل والتي تتمثل في: توفير كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على المنافسة، والاستراتيجيات التي تتبعها في بناء واستدامة مزاياها التنافسية. (باباجان ، 2024، ص. 820)

وتتحقق الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت الخدمات قيمة، ونادرة، وفريدة من نوعها تتفق مع معطيات العصر والتعامل معها (Bhandari et al، 2022، 1525)

- الرشاقة التنظيمية Organizational Agility:

يعود مصطلح الرشاقة إلى المصطلح الفرنسي القديم (agilité) في القرن الرابع، والذي يعني "الرشاقة والسرعة" وقد استُخدمت الرشاقة لأول مرة في بيئة الأعمال عام 1982، حيث عُرفت بأنها "القدرة على الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة بسرعة" (Bhandari at al، 2024، 2)

وتشمل العديد من الجوانب الهامة الداعمة لإدارة الجامعة مثل الاستجابة السريعة للتغيرات (Adaptability) و القدرة على التكيف مع التحولات والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ، والمرونة في استخدام الموارد (Resource Flexibility) وتحسين العمليات (Process Improvement) والتعلم السريع والمستمر (Continuous Learning) والتخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) والتكامل العميق والتعاون (Deep Integration and Collaboration) بما يدعم تمكين الجامعة من النمو والتطور المستدام وتحقيق النجاح.(آل شرمه ، 2024 ، ص ص. 9-10)

**- الكفاءة والفاعلية Efficiency and Effectiveness:**

وتشير الكفاءة للاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن وهي القدرة على عمل الأشياء بشكل صحيح، وثقّاس مدى فعالية الجامعة في تحقيقها أهدافها ومدى ادائها على نحو فعال من خلال الاستخدام الأمثل لهذه الموارد واستغلال الفرص والتكيف مع البيئة. (حسن والحيمري، 2022، ص. 82)

الابتكار (Innovation):

يُعرّف الابتكار بأنه البحث عن حلول إبداعية جديدة للمشكلات والاحتياجات، ولكي تصبح الجامعات أكثر تنافسية وتحسّن أدائها، يجب عليها تطوير خدماتها بابتكار استراتيجيات جديدة، وهياكل جديدة ومرنة يمكن من خلالها التفاعل والانسجام بسرعة مع البيئة الديناميكية (2، Agazu & Kero، 2024)

رأس المال الفكري (Intellectual Capital):

ويعد من المكونات الأساسية لدى الجامعة، وهو يعبر عن موجوداتها غير المادية، ويكمن أهميته في أنه مصدر مهم لتعزيز نمو الجامعة. (مجيد والجرجري وهاواري، 2024، ص. 217)، وتحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية بما يضمن تحقيق ميزه تنافسية خاصة بها. (الموسوي وإبراهيم، 2024، ص. 262-263)

ويتعظم دور الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال العمل على استقطاب وتعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية، وتوفير برامج تدريبية متطورة لتنمية مهارات وقدرات جميع منسوبي العملية التعليمية، وتصميم قاعدة بيانات متطورة، وتحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة التطورات والمستجدات التعليمية، فضلاً عن التعرف على احتياجات وتطلعات المستفيدين والاهتمام بمقترحاتهم ووضعها موضع التنفيذ بالإضافة إلى توطيد وتوثيق أواصر العلاقة مع مؤسسات المجتمع الخارجي. (القرني، 2024، ص. 1137)

مشكلة البحث Research Problem:

تواجه الجامعات العديد من المعوقات والمشكلات التي تؤثر في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ولعل من أهمها وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر، مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل أن يكتمل، كما أن هناك العديد من القيادات يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، ويحتاج التخطيط الاستراتيجي الفعال إلى تكلفة عالية، ووقت كبير (الهدان، 2021، ص. 81)

ولقد أصبح تطوير الجامعات في ظل التحديات المتجددة والتطورات المتسارعة على الصعيد العلمي والتكنولوجي مطلباً ملحاً لتحقيق الجامعة لأهدافها، كما أن تعدد مهام إدارة الموارد البشرية من إعداد إجراءات تحليل العمل والتنسيق مع الوحدات الأخرى في إطار جمع المعلومات المؤسسية التي تخدم العاملين - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة- بالإضافة إلى تصميم الوظائف وتحليلها، والتخطيط للموارد البشرية وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ومساعدة مديري الوحدات ورؤساء الأقسام على إنجاز مهامهم، وتقويم أداء العاملين باستمرار وفق المعايير المتفق عليها وغيره من الوظائف تزيد من الحاجة إلى تحسين عمادات الموارد البشرية وتطويرها في الجامعات ومحاولة إيجاد طرق تسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين الخدمات. (الشايح والمطيري، 2025، ص. 124).

هذا إلى جانب الوضع الراهن الذي يشير إلى أنه ما زالت هناك فجوة بين توجهات وزارة التعليم ومستوى حضور الجامعات في التصنيفات العالمية. (العرباني، 2025، ص. 63)،

بالإضافة إلى الحاجة الملحة لسياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية، ومعايير الأداء الجامعي، لتحقيق التوازن بين وظائف الجامعة الثلاثة الرئيسة التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتي نظراً لضخامة القواعد والنظم واللوائح الإدارية والإجراءات البيروقراطية، وجمودها أمام التغيرات المتسارعة في البناء الأكاديمي أو البرامج أو أساليب الإعداد، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية الإصلاحية بالجامعات السعودية (اليوسف، 2022، ص. 284-285).



هذا إلى جانب ما رصدته الدراسات السابقة (مسعود، 2015)، (الشهري والخلتان، 2018)، (المانع، 2020)، (البشر، 2020)، (العلياني، 2022)، (آل عبود، 2022) والتي أشارت إلى ما يلي:

- الحاجة للعمل على إيجاد معايير ممارسة التخطيط الاستراتيجي للجامعة واشتراط توافر شواهد وبراهين لممارسة الجامعات السعودية.
- الحاجة لتقديم آليات مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ورؤية (2030)، وتقبل تحقيق التحول المنشود، وإحداث التغييرات الاستراتيجية المأمولة، وعقد شراكات أكاديمية محلية ودولية.
- الحاجة لتطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة لقياس أداء تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها، والاعتماد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير في الجامعة.
- أهمية إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة، واستحداث وكالات جديدة للجامعة لخدمة أهدافها الاستراتيجية، والاستفادة من التصور المقترح لتحقيق الملاءمة بين الهياكل التنظيمية للجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في جميع الفترات وعدم قصره بفترة الأزمات.
- العمل على حل المشكلات اليومية التي تشغل القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية، ودعم الإجراءات للتقليل من تأثيرات التغييرات المفاجئة للبيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الحاجة لتوفير الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإنجاز، للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية، وحث القيادات الإدارية والأكاديمية على تقبيل الأعمال الإدارية للعاملين.
- غموض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وممارساته وافتقار بيئة العمل في الجامعة إلى المرونة، والحاجة للمشاركة بين الوحدات المختلفة في تحديد الأهداف.
- لذا جاءت فكرة البحث الحالي: للكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية بجامعة حائل واقتراح آليات تمكن من دعم هذا الدور وبالتالي التغلب على ما سبق رصده من الأدبيات التي تناولت الواقع بجامعات سعودية مناظرة، وعليه يستهدف البحث الحالي ما يلي:

أهداف البحث Research Objectives:

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودرجة تطبيق أبعاده الرئيسية (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي).
2. بيان واقع الازدهار التنظيمي للموارد البشرية ومستوى تطبيق أبعاده الرئيسية (الميزة التنافسية، الرشاقة التنظيمية، الكفاءة والفاعلية، الابتكار، رأس المال الفكري).
3. التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية بجامعة حائل.

أسئلة البحث Research Questions:

السؤال الرئيس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية بجامعة حائل؟ ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما مدى توافر ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) بجامعة حائل؟
2. ما مستوى توافر متغير الازدهار التنظيمي بأبعاده (الميزة التنافسية، الرشاقة التنظيمية، الكفاءة والفاعلية، الابتكار، رأس المال الفكري) بجامعة حائل؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي؟
4. هل يوجد علاقة ذات تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي؟



فروض البحث Research Hypotheses: الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي تتمثل في علاقة ارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي بجامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

الفرض الرئيس الثاني: يوجد علاقة ذات تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي بجامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أهمية البحث Significance of the Research:

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:
أولاً الأهمية النظرية Theoretical Significance: وتتجلى في دراسة متغيرات إدارية حديثة (التخطيط الاستراتيجي – الازدهار التنظيمي) مما قد يمثل إضافة علمية لأبحاث متخصصة ذات صلة.
ثانياً الأهمية العملية Practical Significance: قد تُفيد نتائج البحث الحالي في وضع برامج تطويرية وتأهيلية تدعم تحسين حياة العمل بالجامعات السعودية، ودعم المناخ التنظيمي بجامعة حائل.

محددات البحث Scope Of The Research:

المحددات الموضوعية: يعتمد البحث الحالي على دراسة المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي)، وعلاقتها بالمتغير التابع الازدهار التنظيمي وأبعاده (الميزة التنافسية، الرشاقة التنظيمية، الكفاءة والفاعلية، الابتكار، رأس المال الفكري) بجامعة حائل.

- **المحددات المكانية:** اقتصر البحث في دراسته الميدانية على أقسام كليات جامعة حائل.
- **المحددات البشرية:** اقتصر البحث على عدد من هيئة التدريس والإداريين بجامعة حائل.
- **المحددات الزمنية:** طبقت الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2025م – 1446هـ.

مصطلحات البحث Operational Definition Of Concepts:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية للاستعانة بها في التطوير أو لمواجهة الأزمات (محمد، 2016، 291).

وتعرفه الباحثة اجرائياً على أنه واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي من الوقوف على درجة توافر الأبعاد (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) بجامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity:

يعرف الازدهار التنظيمي بأنه تميز الجامعة الشامل ونجاحها من القدرات الاستراتيجية في الإبداع ورأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة والرشاقة التنظيمية لامتلاك جاهزية الاستجابة للتعامل مع الظروف الطارئة والتغيرات وتحقيق التميز في بيئة العمل المتغيرة (عمير، 2019، 139).

وتعرفه الباحثة اجرائياً على أنه واقع توافر أبعاد الازدهار التنظيمي (الميزة التنافسية، الرشاقة التنظيمية، الكفاءة والفاعلية، الابتكار، رأس المال الفكري) بجامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

منهجية البحث Methodology:

منهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على جمع البيانات عن عدد من المتغيرات (التخطيط الاستراتيجي – الازدهار التنظيمي) لتحديد العلاقة بينها، وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي من خلال ما يسمى بمعامل الارتباط (علي، 2018، 170).



مجتمع البحث والعينة : فيما يخص مجتمع الدراسة فقد بلغ عدد القيادات بين عميد ووكيل ووكيلة بجامعة حائل 72 قيادي ، أما عدد الموظفين بالإدارات فقد بلغ 1340 وفقا لإحصائية الادارة العامة للموارد البشرية بالجامعة ، وعليه فقد تم اختيار عدد من القيادات والإداريين بجامعة حائل ، وقد استجاب من عينة أفراد البحث عدد (367) انقسمت وفقا للنوع الذكور (177) ، في حين بلغت نسبة الإناث (190) ، وتبعاً للتخصص كانت النسبة العليا نسبة (310) تخصص إداري، في حين بلغت نسبة (57) من أفراد عينة البحث تخصص أكاديمي وإداري. **أداة البحث:** تم إعداد استبانة بناء على ما تم بحثه بالإطار النظري، والدراسات السابقة وقد تم تقنينها من خلال ما يلي:

أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) SPSS V,25" ، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقات الارتباطية للأبعاد والمحاور لأداة البحث.
- 2- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية؛ للتحقق من ثبات أداة البحث.
- 3- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة؛ للتعرف على درجة (الموافقة) على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي:
التقدير الرقمي = $5 \times 1 + 4 \times 2 + 3 \times 3 + 2 \times 4 + 1 \times 5$ ، حيث ك1 وك2 وك3 وك4 وك5 ، تعني تكرارات الاستجابات (تتوافر جداً، تتوافر، تتوافر إلى حد ما، لا تتوافر، لا تتوافر أبداً)، أما "ن" فهي تعني حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عبارة (في حالة تساوى المتوسطات يتم المفاضلة فيما بينها بالانحراف المعياري الأصغر).
- 4- اختبار (كا²) لحسن المطابقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد عينة البحث لبدائل الاستجابات الخمسة (تتوافر جداً، تتوافر، تتوافر إلى حد ما، لا تتوافر، لا تتوافر أبداً).
- 5- معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (5) تتوافر جداً، والدرجة (4) تتوافر، والدرجة (3) تتوافر إلى حد ما، والدرجة (2) لا تتوافر، والدرجة (1) لا تتوافر أبداً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) لأقل من (1.80) تكون درجة الموافقة (لا تتوافر أبداً).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.80) لأقل من (2.60) تكون درجة الموافقة (لا تتوافر).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.60) لأقل من (3.40) تكون درجة الموافقة (تتوافر إلى حد ما).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.40) لأقل من (4.20) تكون درجة الموافقة (تتوافر).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.20) إلى (5.0) تكون درجة الموافقة (تتوافر جداً).
- 6- اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث طبقاً للمتغيرات الثنائية (النوع الجامعة - التخصص).
- 7- اختبار "تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد"؛ للتعرف على امكانية التنبأ بمستوى المتغير التابع من خلال درجات المتغير المستقل.



وصف المتغيرات الديموغرافية

جدول (1): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات الديموغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	48.23%
	أنثى	51.77%
المجموع	367	100%
التخصص	إداري	84.47%
	أكاديمي وإداري	15.53%
المجموع	367	100%

ويوضح الجدول رقم (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، حيث بلغت نسبة الذكور (48.33%)، في حين بلغت نسبة الإناث (51.77%)، كما تبين أن نسبة التخصص الإداري (84.47%)، في حين بلغت نسبة التخصص أكاديمي وإداري (15.53%).

الصدق والثبات للاستبانة:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورته الأولية على عدد (7) أستاذ من السادة الخبراء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بهدف التأكد من صلاحيتها وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه، وإبداء ملاحظاتهم حول مدي وضوح وملاءمة صياغة عبارات الاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، ووضوح ومناسبة خيارات الاستجابات، والاتساق بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة مع ما يقيسه، وتعديل أو حذف أو إضافة ما يحتاج الى ذلك.

وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآراء السادة المحكمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي:** وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات كل من الأبعاد والعبارات بالدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الأبعاد والعبارات، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (2) يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول وأبعاده بالدرجات الكلية المحور

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفلسفة والقيم	1	0.816	0.01
	2	0.878	0.01
	3	0.774	0.01
	الدرجة الكلية	0.660	0.01
الرؤية والرسالة	4	0.663	0.01
	5	0.604	0.01
	6	0.851	0.01
	7	0.851	0.01
	8	0.706	0.01
	الدرجة الكلية	0.653	0.01
أهداف الجامعة	9	0.772	0.01
	10	0.837	0.01
	11	0.842	0.01



الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إعداد الخطة الاستراتيجية	الدرجة الكلية	0.727	0.01
	12	0.954	0.01
	13	0.897	0.01
	14	0.918	0.01
	15	0.872	0.01
التحليل الاستراتيجي	الدرجة الكلية	0.543	0.01
	16	0.645	0.01
	17	0.904	0.01
	18	0.882	0.01
	19	0.908	0.01
	الدرجة الكلية	0.761	0.01

ويوضح الجدول رقم (2) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول وأبعاده بالدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارة والأبعاد ما بين (0.543 – 0.954)، مما يدل على أن عبارات وأبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني وأبعاده بالدرجات.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرشاقة التنظيمية	1	0.610	0.01
	2	0.622	0.01
	3	0.802	0.01
	4	0.856	0.01
	5	0.787	0.01
	6	0.688	0.01
رأس المال الفكري	الدرجة الكلية	0.702	0.01
	7	0.791	0.01
	8	0.792	0.01
	9	0.826	0.01
	10	0.736	0.01
الابتكار	الدرجة الكلية	0.743	0.01
	11	0.875	0.01
	12	0.771	0.01
	13	0.566	0.01
	14	0.789	0.01
الكفاءة والفاعلية	الدرجة الكلية	0.889	0.01
	15	0.662	0.01
	16	0.686	0.01
	17	0.642	0.01
	18	0.720	0.01



0.01	0.846	19	الميزة التنافسية
0.01	0.718	الدرجة الكلية	
0.01	0.949	20	
0.01	0.912	21	
0.01	0.813	22	
0.01	0.658	الدرجة الكلية	

ويوضح الجدول رقم (3) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني وأبعاده بالدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات والأبعاد ما بين (0.566 – 0.949)، مما يدل على أن عبارات وأبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

– **الصدق البنائي:** وقد تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4):

جدول (4): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	معامل الارتباط
المحور الأول	0.632	0.01
المحور الثاني	0.780	0.01

ويوضح الجدول رقم (4) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، حيث بلغت (0.632 ، 0.780) على التوالي، مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبانة.

✓ **نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.**

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان-براون، جيتمان)، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (5):

جدول (5): معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الثبات	
			التجزئة النصفية	سبيرمان-براون
المحور الأول	19	0.869	0.930	0.933
المحور الثاني	22	0.897	0.915	0.915
الاستبانة ككل	41	0.871	0.911	0.913

يبين الجدول (5) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث بلغت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ (0.869)، (0.897) على التوالي، وللأستبانة ككل (0.871)، وبطريقة سبيرمان-براون بلغت للمحاور (0.933 ، 0.915) (0.915 ، 0.915) على التوالي، وللأستبانة ككل (0.913)، وبطريقة جيتمان بلغت للمحاور (0.930 ، 0.915) على التوالي، وللأستبانة ككل (0.911)، وتعتبر قيم ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.



نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

الإجابة على السؤال الأول للبحث:

ينص السؤال الأول على "ما مدى توافر ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) بجامعة حائل؛ من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".

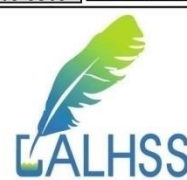
ولإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التحقق والترتيب واختار "ك²" لكل عبارة من عبارات المحور الأول وللتقييم الكلي للأبعاد والمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

المحور الأول: واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتُقاس بدرجة توافر الممارسات التالية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الأول والتقييم الكلي للمحور.

الترتيب	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
2	توافر	82.40%	1.08	4.12	الفلسفة والقيم
3	توافر	80.36%	1.13	4.02	الرؤية والرسالة
5	توافر	75.33%	1.15	3.77	أهداف الجامعة
1	تتوافر جدا	88.25%	0.87	4.41	إعداد الخطة الاستراتيجية
4	توافر	76.00%	1.22	3.80	التحليل الاستراتيجي
	توافر	80.47%	1.12	4.02	ممارسات التخطيط الاستراتيجي

ويشير الجدول رقم (6) أن استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الأول والتقييم الكلي للمحور جاءت في مستوى ما بين (تتوافر جدا، تتوافر)، وقد جاء بُعد "إعداد الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) ووزن نسبي (88.25%) وبدرجة "تتوافر جدا"، يليه بُعد "الفلسفة والقيم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) ووزن نسبي (82.40%) وبدرجة "تتوافر"، ثم بُعد "الرؤية والرسالة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.02) ووزن نسبي (80.36%) وبدرجة "تتوافر"، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد "التحليل الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.80) ووزن نسبي (76.0%) وبدرجة "تتوافر"، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد "أهداف الجامعة" بمتوسط حسابي (3.77) ووزن نسبي (75.33%) وبدرجة "تتوافر"، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الأول (4.02) والوزن النسبي (80.47%) وبدرجة "تتوافر"، مما يدل على أن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حائل جاء مرتفعاً.



وجاءت النتائج على النحو التالي:

1- الفلسفة والقيم:

جدول (7): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الفلسفة والقيم.

م	العبرة	الاستجابات = 367					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأوزان النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (كا ²)
		تتوافر جداً	تتوافر إلى حد ما	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً						
1	عكس حاجات المستفيدين منسوبي الجامعة	182	65	90	15	15	4.05	1.13	%81.00	تتوافر	2	**258.33
2	دعم تعزيز القيم الاسلامية الأخلاقية	243	71	30	21	2	4.45	0.91	%89.00	تتوافر جداً	1	**524.49
3	دعم القيم (الشفافية المساءلة والعدل وتكافؤ الفرص والاحترام الشراكة والأمانة)	127	122	69	36	13	3.86	1.11	%77.20	تتوافر	3	**140.34

*** دال احصائي عند مستوى (0.001)

ويتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الفلسفة والقيم، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر جداً، تتوافر)، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (4.45 – 3.86) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (%77.20 – %89.0)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازلياً. على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تدعم تعزيز القيم الاسلامية الأخلاقية" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الفلسفة والقيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.45) والوزن النسبي (%89.00) وبدرجة "تتوافر جداً".
- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "عكس حاجات المستفيدين ومنسوبي الجامعة" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد الفلسفة والقيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.05) والوزن النسبي (%81.00) وبدرجة "تتوافر".
- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "تدعم القيم (الشفافية والمساءلة والعدل وتكافؤ الفرص والاحترام والشراكة والأمانة)" في المرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات بُعد الفلسفة والقيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.86) والوزن النسبي (%77.20) وبدرجة "تتوافر".

1- الرؤية والرسالة:

جدول (8): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الرؤية والرسالة.

م	العبرة	الاستجابات = 367					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأوزان النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (كا ²)
		تتوافر جداً	تتوافر إلى حد ما	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً						
4	لرؤية واضحة ومحددة زمنياً	244	59	50	6	8	4.43	0.94	%88.60	تتوافر جداً	1	**526.97



5	هدف الرؤية لبناء مجتمع لمعرفة عبر الشراكات الوطنية العالمية	164	87	88	18	10	4.03	1.06	%80.60	تتوافر	3	**213.83
6	لرؤية ملهمة وقابلة للتحقيق	99	115	93	34	26	3.62	1.18	%72.40	تتوافر	4	***89.50
7	لرسالة محددة تستهدف التميز	99	115	93	34	26	3.62	1.18	%72.40	تتوافر	4	***89.50
8	ستهدف الرسالة تنمية الفرد خلاقياً وعلمياً ومهنياً	235	66	50	7	9	4.39	0.96	%87.80	تتوافر جداً	2	**480.56

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الرؤية والرسالة"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر جداً، تتوافر)، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (3.62 – 4.43) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (%77.20 – %89.0)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازلياً. على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "الرؤية واضحة ومحددة زمنياً" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الرؤية والرسالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.43) والوزن النسبي (%88.60) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على "تستهدف الرسالة تنمية الفرد أخلاقياً وعلمياً ومهنياً" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد الرؤية والرسالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.39) والوزن النسبي (%87.80) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تهدف الرؤية لبناء مجتمع المعرفة عبر الشراكات الوطنية والعالمية" في المرتبة الثالثة بين عبارات بُعد الرؤية والرسالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03) والوزن النسبي (%80.60) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "الرؤية ملهمة وقابلة للتحقيق" في المرتبة الرابعة بين عبارات بُعد الرؤية والرسالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.62) والوزن النسبي (%72.40) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "الرسالة محددة تستهدف التميز" في المرتبة الرابعة (مكرر) والأخيرة بين عبارات بُعد الرؤية والرسالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.62) والوزن النسبي (%72.40) وبدرجة "تتوافر".

2- أهداف الجامعة:

جدول (9): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد أهداف الجامعة.

م	العبارة	الاستجابات = 367					المعيار المتوسط	المعيار الاحرف	النسبة الوزن	الدرجة	نقطة	قيمة (كا ²)
		تتوافر جدا	تتوافر إلى حد ما	تتوافر	لا تتوافر	لا أبدا						
9	لأهداف واضحة محددة معلنة	206	90	51	9	11	4.28	1.00	85.60%	تتوافر جدا	1	359.69**
10	لأهداف شاملة (مالي – إداري علمي – بحثي – خدمي)	79	102	124	30	32	3.45	1.17	69.00%	تتوافر	3	95.47***
11	تضمن الأهداف مؤشرات محد لأداء	102	67	149	35	14	3.57	1.11	71.40%	تتوافر	2	157.73**

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)



يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "أهداف الجامعة"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر جداً، تتوافر)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (3.45 – 4.28) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (69.0% – 85.60%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازلياً - على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "الأهداف واضحة محددة معلنة" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد أهداف الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.28) والوزن النسبي (85.60%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "تتضمن الأهداف مؤشرات محددة للأداء" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد أهداف الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.57) والوزن النسبي (71.40%) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "الأهداف شاملة (مالي – إداري – تعليمي – بحثي – خدمي)" في المرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات بُعد أهداف الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.45) والوزن النسبي (69.00%) وبدرجة "تتوافر".

3- إعداد الخطة الاستراتيجية:

جدول (10): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد إعداد الخطة الاستراتيجية.

م	العبارة	الاستجابات = 367										قيمة (كا ²)
		تتوافر جداً	تتوافر إلى حد ما	تتوافر	لا تتوافر	لا	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	
12	وجد هيكله لوحدة العمل معلنة	249	67	44	5	2	4.51	0.80	90.20%	تتوافر جداً	1	565.63**
13	وجد خطة معلنة لتوزيع المهام	235	68	33	29	2	4.38	0.98	87.60%	تتوافر جداً	3	474.73**
14	وجد فريق عمل مؤهل متخصص للتخطيط بالجامعة	222	109	27	3	6	4.47	0.80	89.40%	تتوافر جداً	2	476.86**
15	لتزم الإدارة بمؤشرات أداء تقارير دورية للمراجعة تحسين الأداء	186	117	53	7	4	4.29	0.86	85.80%	تتوافر جداً	4	329.99**

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

ويتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "إعداد الخطة الاستراتيجية"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى (تتوافر جداً)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (4.29 – 4.51) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (89.40% – 90.20%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازلياً - على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على "توجد هيكله لوحدة العمل معلنة" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.51) والوزن النسبي (90.20%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على "يوجد فريق عمل مؤهل متخصص للتخطيط بالجامعة" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.47) والوزن النسبي (89.40%) وبدرجة "تتوافر جداً".



- جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على "توجد خطة معلنة لتوزيع المهام" في المرتبة الثالثة بين عبارات بُعد إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.38) والوزن النسبي (87.60%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على "تلتزم الإدارة بمؤشرات أداء وتقارير دورية للمراجعة وتحسين الأداء" في المرتبة الرابعة والأخيرة بين عبارات بُعد إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.29) والوزن النسبي (85.80%) وبدرجة "تتوافر جداً".

4- التحليل الاستراتيجي:

جدول (11): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد التحليل الاستراتيجي.

م	العبارة	الاستجابات = 367						قيمة (كا ²)				
		تتوافر جدا	تتوافر إلى حد متوسط	لا تتوافر أبدا	لا تتوافر أبدا	الموسيط	المعياري		الانحراف	النسبي	الوزن	التحقق
16	ستند الخطة على تحليل واضح للبيئة الداخلية	79	104	90	59	35	3.36	1.25	67.20%	توافر إلى حد متوسط	3	39.85***
17	ستند الخطة على تحليل واضح للبيئة الخارجية	90	62	101	78	36	3.25	1.30	65.00%	توافر إلى حد متوسط	4	35.25***
18	تضمن الخطة نشر الثقافة لمنظمة للعمل	159	98	83	18	9	4.04	1.04	80.80%	تتوافر	2	207.65***
19	وجد خطط مخصصة للتنمية المهنية	242	99	18	3	5	4.55	0.75	91.00%	تتوافر جدا	1	569.28***

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

ويتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد التحليل الاستراتيجي، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر جداً، تتوافر)، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (3.25 – 4.51) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (65.0% – 91.0%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها -مرتبة تنازلياً- على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على "توجد خطط مخصصة للتنمية المهنية" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد التحليل الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) والوزن النسبي (91.00%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص على "تتضمن الخطة نشر الثقافة المنظمة للعمل" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد التحليل الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.04) والوزن النسبي (80.80%) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على "تستند الخطة على تحليل واضح للبيئة الداخلية" في المرتبة الثالثة بين عبارات بُعد التحليل الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.36) والوزن النسبي (67.20%) وبدرجة "تتوافر إلى حد ما".



- جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على "تستند الخطة على تحليل واضح للبيئة الخارجية" في المرتبة الرابعة والأخيرة بين عبارات بعد التحليل الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.25) والوزن النسبي (65.00%) وبدرجة "تتوافر إلى حد ما".

✓ الإجابة على السؤال الثاني للبحث:

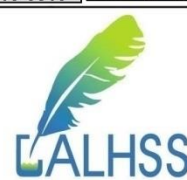
ينص السؤال الثاني على "ما مستوى توافر متغير الازدهار التنظيمي بأبعاده (الميزة التنافسية، الرشاقة التنظيمية، الكفاءة والفاعلية، الابتكار، رأس المال الفكري بجامعة حائل)؛ من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟". وللإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التحقق والترتيب واختار "ك²" لكل عبارة من عبارات المحور الثاني وللتقييم الكلي للأبعاد والمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

المحور الثاني: الازدهار التنظيمي بالجامعة ويُقاس بدرجة توافر الممارسات التالية:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الثاني والتقييم الكلي للمحور.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
الرشاقة التنظيمية	4.02	1.20	80.37%	تتوافر	2
رأس المال الفكري	3.73	1.15	74.65%	تتوافر	4
الابتكار	3.57	1.27	71.40%	تتوافر	5
الكفاءة والفاعلية	3.81	1.28	76.12%	تتوافر	3
الميزة التنافسية	4.26	1.01	85.13%	تتوافر جداً	1
الازدهار التنظيمي بالجامعة	3.88	1.22	77.53%	تتوافر	

ويتبين من الجدول (12) أن استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الثاني والتقييم الكلي للمحور جاءت في مستوى ما بين (تتوافر جداً، تتوافر)، وقد جاء بُعد "الميزة التنافسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) ووزن نسبي (85.53%) وبدرجة "تتوافر جداً"، يليه بُعد "الرشاقة التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) ووزن نسبي (80.37%) وبدرجة "تتوافر"، ثم بُعد "الكفاءة والفاعلية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81) ووزن نسبي (76.12%) وبدرجة "تتوافر"، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد "رأس المال الفكري" بمتوسط حسابي (3.73) ووزن نسبي (74.65%) وبدرجة "تتوافر"، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد "الابتكار" بمتوسط حسابي (3.57) ووزن نسبي (71.40%) وبدرجة "تتوافر"، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الأول (3.88) والوزن النسبي (77.53%) وبدرجة "تتوافر"، مما يدل على أن مستوى توافر متغير الازدهار التنظيمي بأبعاده في جامعة حائل جاء مرتفعاً. وفي استجابات أفراد عينة البحث على عبارات أبعاد المحور الثاني جاءت النتائج على النحو التالي:



1- الرقابة التنظيمية:

جدول (13): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الرقابة التنظيمية

م	العبرة	الاستجابات = 367					للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	للتوافقية	قيمة (كا ²)
		تتوافر جداً	تتوافر إلى حد ما	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً					
20	دعم الهيكل التنظيمي ممارسات التمكين	17	46	111	47	46	3.38	1.37	67.60%	تتوافر إلى حد ما	75.11***
21	دعم الإدارة اللامركزية وتفويض السلطة لاتخاذ القرار بسرعة.	82	76	96	51	62	3.18	1.37	63.60%	تتوافر إلى حد ما	16.67***
22	وجد مركز للمعلومات لضمان شفافية البيانات وصدقها	46	93	17	9	2	4.56	0.74	91.20%	تتوافر جداً	580.40***
23	وجد مركز للتدريب المستمر لتحسين لأداء	104	114	41	8	—	4.40	0.77	88.00%	تتوافر جداً	247.25***
24	توفر سبل متعددة للتواصل التقني عبر جميع المستويات والإدارات لتبادل المعلومات.	46	93	17	9	2	4.56	0.74	91.20%	تتوافر جداً	580.40***
25	تمتاز الجامعة بالقدرة على التكيف مع لاتجاهات العالمية المتغيرة	80	68	86	15	18	4.03	1.15	80.60%	تتوافر	245.66***

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

ويتضح من الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الرقابة التنظيمية"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائياً، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر جداً، تتوافر، تتوافر إلى حد ما)، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (3.38 – 4.56) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (67.60% – 91.20%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازلياً. على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على "يوجد مركز للمعلومات لضمان شفافية البيانات وصدقها" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الرقابة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.56) والوزن النسبي (91.20%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (24) والتي تنص على "تتوفر سبل متعددة للتواصل التقني عبر جميع المستويات والإدارات لتبادل المعلومات" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الرقابة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.56) والوزن النسبي (91.20%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على "يوجد مركز للتدريب المستمر لتحسين الأداء" في المرتبة الثالثة بين عبارات بُعد الرقابة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.40) والوزن النسبي (88.00%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على "تمتاز الجامعة بالقدرة على التكيف مع الاتجاهات العالمية المتغيرة" في المرتبة الرابعة بين عبارات بُعد الرقابة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03) والوزن النسبي (80.60%) وبدرجة "تتوافر".



- جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على "يدعم الهيكل التنظيمي ممارسات التمكين" في المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة بين عبارات بُعد الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.38) والوزن النسبي (67.60%) وبدرجة "تتوافر إلى حد ما".
- جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على "تدعم الإدارة اللامركزية وتفويض السلطة لاتخاذ القرار بسرعة في المرتبة السادسة والأخيرة بين عبارات بُعد الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.18) والوزن النسبي (63.60%) وبدرجة "تتوافر إلى حد ما".

2- رأس المال الفكري:

جدول (14): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد رأس المال الفكري.

م	العبارة	الاستجابات = 367						قيمة (كا ²)
		تتوافر جداً	تتوافر إلى حد ما	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً	
26	تستقطب الجامعة الكوادر البشرية المميزة	144	164	38	19	2	4.17	0.85
27	وجد شراكات مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص	44	87	110	79	47	3.01	1.20
28	وجد تعاون دولي مع جامعات مراكز بحثية معتمدة	124	134	90	13	6	3.97	0.93
29	تستهدف الجامعة تحقيق السمعة الأكاديمية والتصنيفات الدولية	144	78	89	34	22	3.78	1.23

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

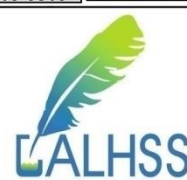
ويتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد رأس المال الفكري، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر، تتوافر إلى حد ما)، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (3.01 – 4.17) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (60.20% – 83.40%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها -مرتبة تنازلياً- على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (26) والتي تنص على "تستقطب الجامعة الكوادر البشرية المميزة" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد رأس المال الفكري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.17) والوزن النسبي (83.40%) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (28) والتي تنص على "يوجد تعاون دولي مع جامعات ومراكز بحثية معتمدة" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد رأس المال الفكري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.97) والوزن النسبي (79.40%) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (29) والتي تنص على "تستهدف الجامعة تحقيق السمعة الأكاديمية والتصنيفات الدولية" في المرتبة الثالثة بين عبارات بُعد رأس المال الفكري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.78) والوزن النسبي (75.60%) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (27) والتي تنص على "توجد شراكات مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص" في المرتبة الرابعة والأخيرة بين عبارات بُعد رأس المال الفكري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.01) والوزن النسبي (60.20%) وبدرجة "تتوافر إلى حد ما".



3- الابتكار:

جدول (15): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الابتكار.

م	العبرة	الاستجابات = 367					قيمة (كا ²)
		تتوافر جداً	تتوافر إلى حد ما	لا تتوافر	تتوافر أبداً	متوسط الحسابي	
30	تدعم الجامعة المشاريع البحثية ذات الأفكار الجديدة	183	93	57	23	11	260.21**
31	حدد الجامعة آليات لتبني الافكار التطويرية الجديدة	67	54	127	92	27	78.87***
32	تدعم الجامعة المبادرات الفردية لتطوير العمل	54	72	111	59	71	27.32***
33	توفر إدارة الجامعة وسائل اتصال مباشرة ومعلنة تدعم الأفكار الإبداعية	164	100	84	15	4	235.08**

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

ويوضح الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الابتكار"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائياً، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر، تتوافر إلى حد ما)، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (2.94 – 4.13) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (58.80% – 85.60%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازلياً- على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص على "تدعم الجامعة المشاريع البحثية ذات الأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.13) والوزن النسبي (82.60%) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (33) والتي تنص على "توفر إدارة الجامعة وسائل اتصال مباشرة ومعلنة تدعم الأفكار الإبداعية" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد الابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.10) والوزن النسبي (82.00%) وبدرجة "تتوافر".

- جاءت العبارة رقم (31) والتي تنص على "تحدد الجامعة آليات لتبني الافكار التطويرية الجديدة" في المرتبة الثالثة بين عبارات بُعد الابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.11) والوزن النسبي (62.20%) وبدرجة "تتوافر إلى حد ما".

- جاءت العبارة رقم (32) والتي تنص على "تدعم الجامعة المبادرات الفردية لتطوير العمل" في المرتبة الرابعة والأخيرة بين عبارات بُعد الابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.94) والوزن النسبي (58.80%) وبدرجة "تتوافر إلى حد ما".



4- الكفاءة والفاعلية

جدول (16): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعِد الكفاءة والفاعلية.

م	العبرة	الاستجابات = 367					قيمة (كا ²)	رتبة	متوسط	انحراف معياري	وزن نسبي	درجة موافقة
		تتوافر جداً	تتوافر إلى حد ما	لا تتوافر	لا تتوافر أبداً	لا تتوافر أبداً						
34	يتم توزيع المهام بالقسم بوضوح ودون ازدواجية	153	76	96	30	12	170.40**	3	77.80%	1.14	3.89	تتوافر
35	توجد متابعة دورية لإنجاز المهام	138	143	64	20	2	232.36**	2	81.60%	0.90	4.08	تتوافر
36	توجد مقاييس معلنة للمستفيدين من الخدمات للرضا عن الأداء	46	73	112	54	82	36.67**	5	57.20%	1.31	2.86	تتوافر إلى حد ما
37	تلتزم الإدارة بمعايير الجودة المعتمدة للأداء	121	96	59	42	49	62.20**	4	70.80%	1.39	3.54	تتوافر
38	تمتلك الجامعة أنظمة رقابة مالية فعالة لضبط التكاليف ومنع الهدر	286	56	14	5	6	793.61**	1	93.20%	0.76	4.66	تتوافر جداً

*** دال احصائيًا عند مستوى (0.001)

يتضح من الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعِد "الكفاءة والفاعلية"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر جداً، تتوافر، تتوافر إلى حد ما)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (2.86 – 4.66) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (57.20% – 93.20%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازلياً. على النحو التالي:

– جاءت العبارة رقم (38) والتي تنص على "تمتلك الجامعة أنظمة رقابة مالية فعالة لضبط التكاليف ومنع الهدر" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعِد الكفاءة والفاعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.66) والوزن النسبي (93.20%) وبدرجة "تتوافر جداً".

– جاءت العبارة رقم (35) والتي تنص على "توجد متابعة دورية لإنجاز المهام" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعِد الكفاءة والفاعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.08) والوزن النسبي (81.60%) وبدرجة "تتوافر".

– جاءت العبارة رقم (34) والتي تنص على "يتم توزيع المهام بالقسم بوضوح ودون ازدواجية" في المرتبة الثالثة بين عبارات بُعِد الكفاءة والفاعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.89) والوزن النسبي (77.80%) وبدرجة "تتوافر".

– جاءت العبارة رقم (37) والتي تنص على "تلتزم الإدارة بمعايير الجودة المعتمدة للأداء" في المرتبة الرابعة بين عبارات بُعِد الكفاءة والفاعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.54) والوزن النسبي (70.80%) وبدرجة "تتوافر".

– جاءت العبارة رقم (36) والتي تنص على "توجد مقاييس معلنة للمستفيدين من الخدمات للرضا عن الأداء" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات بُعِد الكفاءة والفاعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.86) والوزن النسبي (57.20%) وبدرجة "تتوافر إلى حد ما".



5- الميزة التنافسية:

جدول (17): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الميزة التنافسية.

م	العبرة	الاستجابات = 367						قيمة (كا ²)
		تتوافر جداً	تتوافر إلى حد ما	لا تتوافر	تتوافر أبداً	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
39	عتمد الجامعة أنظمة ذكية معامل متطورة لإدارة التعليم البحث	288	61	15	2	1	4.72	0.59
40	عتمد الجامعة تخصصات نوعي حديثه مواكبة لسوق العمل	223	85	53	4	2	4.43	0.82
41	حصلت الجامعة على اعتمادات ولية	107	101	87	56	16	3.62	1.18

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الميزة التنافسية"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (تتوافر جداً، تتوافر)، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (3.62 – 4.72) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (72.40% – 94.40%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (39) والتي تنص على "تعتمد الجامعة أنظمة ذكية ومعامل متطورة لإدارة التعليم والبحث" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.72) والوزن النسبي (94.40%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (40) والتي تنص على "تعتمد الجامعة تخصصات نوعية حديثة مواكبة لسوق العمل" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.43) والوزن النسبي (88.60%) وبدرجة "تتوافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (41) والتي تنص على "حصلت الجامعة على اعتمادات دولية" في المرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات بُعد الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.62) والوزن النسبي (72.40%) وبدرجة "تتوافر".

❖ نتائج اختبارات الفروض الاحصائية للبحث: نتائج اختبار الفرض الإحصائي الأول:

ينص الفرض الأول على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي تتمثل في علاقة ارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي بجامعة حائل، من وجهة نظر أفراد عينة البحث".

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون، وجاءت النتائج على النحو التالي:

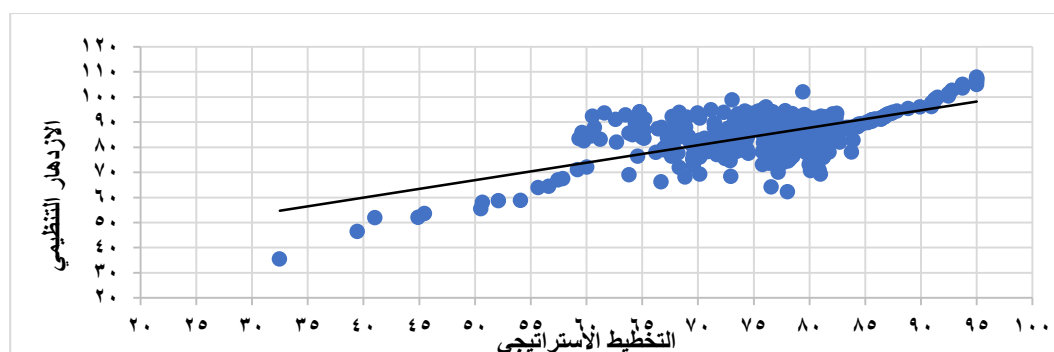


جدول (18): معاملات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والازدهار التنظيمي بأبعاده. (ن = 367)

الدرجة الكلية	الازدهار التنظيمي					المقاييس/الأبعاد
	الميزة التنافسية	الكفاءة والفاعلية	الابتكار	رأس المال الفكري	الرشاقة التنظيمية	
	0.373**	0.211**	0.256**	0.262**	0.243**	الفلسفة والقيم
	0.514**	0.285**	0.339**	0.402**	0.419**	الرؤية والرسالة
	0.473**	0.206**	0.323**	0.366**	0.479**	أهداف الجامعة
	0.482**	0.379**	0.288**	0.306**	0.352**	إعداد الخطة الاستراتيجية
	0.569**	0.339**	0.388**	0.455**	0.484**	التحليل الاستراتيجي
	0.667**	0.392**	0.441**	0.495**	0.547**	التخطيط الاستراتيجي

** دال احصائياً عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (18) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والازدهار التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التخطيط الاستراتيجي ما بين (0.206 - 0.484)، وبلغ معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي (0.667). والشكل البياني (4) يوضح ذلك:



شكل (1): يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي.

من الجدول (18) ونتائجه والشكل البياني (1) يتبين تحقق الفرض الأول للبحث بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي بجامعة حائل.

✓ نتائج اختبار الفرض الإحصائي الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد علاقة ذات تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي بجامعة حائل؛ من وجهة نظر أفراد عينة البحث".

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple/Multiple linear regression)، وجاءت النتائج على النحو التالي:



1- التنبؤ بالازدهار التنظيمي من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتنبؤ أبعاد التخطيط الاستراتيجي بمستوى الازدهار التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة
الانحدار	30.89	5	6.18	59.90	0.673	0.453	0.000
البواقي	37.24	361	0.10				
الكل	68.13	366					

يوضح جدول (19) نموذج تحليل الانحدار لتحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر في الازدهار التنظيمي، حيث جاء النموذج معنوي ويستخدم للتنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي، حيث بلغت قيمة "ف" (59.90) ومستوى الدلالة أقل من (0.001)، وبلغ معامل الارتباط للنموذج (0.673) وبلغ معامل التحديد (0.453)، مما يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) تسهم بنسبة (45.3%) في التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي، ويمكن توضيح أبعاد التخطيط الاستراتيجي المنبئة بمستوى الازدهار التنظيمي في جدول (20):

جدول (20) يوضح نتيجة تحليل الانحدار.

المتغير المستقل	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	قيمة (T)	مستوى الدلالة
أبعاد التخطيط الاستراتيجي	الثابت	1.482	0.146		10.169	0.000
	الفلسفة والقيم	0.071	0.027	0.112	2.606	0.010
	الرؤية والرسالة	0.119	0.032	0.183	3.715	0.000
	أهداف الجامعة	0.098	0.030	0.156	3.325	0.001
	إعداد الخطة الاستراتيجية	0.136	0.030	0.206	4.545	0.000
	التحليل الاستراتيجي	0.172	0.035	0.253	4.875	0.000

يتضح من جدول (20) أن بُعد التحليل الاستراتيجي أعلى ارتباطاً بمستوى الازدهار التنظيمي، إذ بلغت قيمة بيتا (0.253)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.172)، وبلغت قيمة "ت" (4.875) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.001)، يليه بُعد إعداد الخطة الاستراتيجية إذ بلغت قيمة بيتا (0.206)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.136)، وبلغت قيمة "ت" (4.545) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.001)، ثم بُعد الرؤية والرسالة إذ بلغت قيمة بيتا (0.183)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.119)، وبلغت قيمة "ت" (3.715) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001)، وجاء بعد ذلك بُعد أهداف الجامعة إذ بلغت قيمة بيتا (0.156)،



وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.098)، وبلغت قيمة "ت" (3.325) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.001)، وأخيراً بُدِ الفسفة والقيم إذ بلغت قيمة بيتا (0.112)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.071)، وبلغت قيمة "ت" (2.606) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).
من ذلك أنه يمكن التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي من خلال معرفة درجات أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

معادلة التنبؤ:

الازدهار التنظيمي = $1.482 + 0.071 \times (\text{الفلسفة والقيم}) + 0.119 \times (\text{الرؤية والرسالة}) + 0.098 \times (\text{أهداف الجامعة}) + 0.136 \times (\text{إعداد الخطة الاستراتيجية}) + 0.172 \times (\text{التحليل الاستراتيجي})$

2- التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي من خلال التخطيط الاستراتيجي:

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنبؤ التخطيط الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.

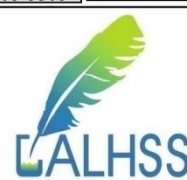
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة
الانحدار	30.29	1	30.29				
البواقي	37.84	365	0.10	292.10	0.667	0.445	0.000
الكل	68.13	366					

يبين جدول (21) نموذج تحليل الانحدار لتأثير التخطيط الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي، حيث جاء النموذج معنوي ويستخدم للتنبؤ الازدهار التنظيمي، حيث بلغت قيمة "ف" (292.10) ومستوى الدلالة أقل من (0.001)، وبلغ معامل الارتباط للنموذج (0.667) وبلغ معامل التحديد (0.445)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بنسبة (44.5%) في التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي، ويمكن توضيح معامل التخطيط الاستراتيجي المنبئ بمستوى الازدهار التنظيمي في جدول (22):

جدول (22) يوضح نتيجة تحليل الانحدار.

المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	1.462	0.142		10.271	0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.600	0.035	0.667	17.091	0.000

يتضح من جدول (22) أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالازدهار التنظيمي جاء مرتفعاً، إذ بلغت قيمة بيتا (0.667)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.60)، وبلغت قيمة "ت" (17.091) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.001).
من ذلك أنه يمكن التنبؤ بمستوى الاكتئاب النفسي من خلال معرفة درجات على التخطيط الاستراتيجي:



معادلة التنبؤ:

الاكتئاب النفسي = $1.462 + 0.60 \times (\text{التخطيط الاستراتيجي})$
3- التنبؤ بأبعاد الازدهار التنظيمي من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

جدول (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتنبؤ أبعاد التخطيط الاستراتيجي بمستوى أبعاد الازدهار التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.

المتنبئ به	المتنبئات (المفسرة)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرشاقة التنظيمية	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	0.489	0.239	22.665	0.000
رأس المال الفكري		0.575	0.331	35.700	0.000
الابتكار		0.510	0.261	25.448	0.000
الكفاءة والفاعلية		0.446	0.199	17.969	0.000
الميزة التنافسية		0.431	0.185	16.430	0.000

يبين جدول (23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كل بعد من أبعاد الازدهار التنظيمي، حيث جاءت جميع قيم "ف" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.001)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لنماذج أبعاد الازدهار التنظيمي ما بين (0.431 – 0.575) وتراوحت معاملات التحديد ما بين (0.185 – 0.331)، مما يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) تسهم بنسب مختلفة في التنبؤ بمستوى أبعاد الازدهار التنظيمي.

4- التنبؤ بأبعاد الازدهار التنظيمي من خلال التخطيط الاستراتيجي:

جدول (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنبؤ أبعاد التخطيط الاستراتيجي بمستوى أبعاد الازدهار التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.

المتنبئ به	المتنبئات (المفسرة)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الرشاقة التنظيمية	التخطيط الاستراتيجي	0.477	0.227	107.353	0.000
رأس المال الفكري		0.547	0.299	155.576	0.000
الابتكار		0.495	0.245	118.410	0.000
الكفاءة والفاعلية		0.441	0.194	88.048	0.000
الميزة التنافسية		0.392	0.154	66.219	0.000



يبين جدول (24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كل بعد من أبعاد الازدهار التنظيمي، حيث جاءت جميع قيم "ف" دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من (0.001)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لنماذج أبعاد الازدهار التنظيمي ما بين (0.392 – 0.547) وتراوحت معاملات التحديد ما بين (0.154 – 0.299)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بنسب مختلفة في التنبؤ بمستوى أبعاد الازدهار التنظيمي.

نتائج اختبار الفرض الإحصائي الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي تعزى لمتغيري (النوع – التخصص)".
وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent samples T-test)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

1- تأثير متغير النوع:

جدول (25): دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي وفقاً لمتغير النوع.

المقاييس	الأبعاد	الذكور (ن=177)		الإناث (ن=190)		اختبار "ت"	
		متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية
أبعاد التخطيط الاستراتيجي	الفلسفة والقيم	4.18	0.67	4.06	0.70	1.72	365
	الرؤية والرسالة	4.03	0.62	4.01	0.70	1.72	365
	أهداف الجامعة	3.81	0.70	3.73	0.67	0.37	365
	إعداد الخطة الاستراتيجية	4.48	0.66	4.35	0.65	0.37	365
	التحليل الاستراتيجي	3.83	0.65	3.78	0.62	1.14	365
	التقييم الكلي	4.07	0.47	3.98	0.48	1.14	365
بعد الازدهار التنظيمي	الرشاقة التنظيمية	4.04	0.56	4.00	0.61	1.85	365
	رأس المال الفكري	3.74	0.56	3.73	0.57	1.85	365
	الابتكار	3.63	0.67	3.52	0.61	0.80	365
	الكفاءة والفاعلية	3.77	0.64	3.84	0.61	0.79	365
	الميزة التنافسية	4.32	0.61	4.20	0.70	1.63	365
	التقييم الكلي	3.90	0.43	3.86	0.43	1.63	365

يتضح من جدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة (الذكور والإناث) على مقياس التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، وكذلك مقياس الازدهار التنظيمي وأبعاده، حيث جاءت جميع



قيم "ت" غير دالة احصائياً وجميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ويدل ذلك على عدم تأثير متغير النوع على استجابات أفراد عينة البحث.

1- تأثير متغير التخصص:

جدول (26): دلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي وفقاً لمتغير التخصص.

المقاييس	الأبعاد	إداري (ن=310)		أكاديمي وإداري (ن=57)		اختبار "ت"	
		متوسط الانحراف المعياري	الدرجات	متوسط الانحراف المعياري	الدرجات	قيمة (ت)	درجات الحرية
أبعاد التخطيط الاستراتيجي	الفلسفة والقيم	0.69	4.06	0.58	4.44	3.92	365
	الرؤية والرسالة	0.64	3.94	0.60	4.45	5.64	365
	أهداف الجامعة	0.65	3.67	0.62	4.32	6.97	365
	إعداد الخطة الاستراتيجية	0.66	4.34	0.47	4.79	4.82	365
	التحليل الاستراتيجي	0.55	3.67	0.62	4.50	10.28	365
	التقييم الكلي	0.43	3.94	0.43	4.50	9.00	365
أبعاد الازدهار التنظيمي	الرشاقة التنظيمية	0.58	3.97	0.57	4.26	3.49	365
	رأس المال الفكري	0.55	3.69	0.58	3.97	3.49	365
	الابتكار	0.59	3.51	0.78	3.93	4.66	365
	الكفاءة والفاعلية	0.62	3.75	0.52	4.12	4.27	365
	الميزة التنافسية	0.67	4.20	0.54	4.57	3.94	365
	التقييم الكلي	0.41	3.82	0.45	4.17	5.82	365

يتضح من جدول (26) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على كل من مقياس التخطيط الاستراتيجي وأبعاده ومقياس الازدهار التنظيمي وأبعاده وفقاً لمتغير التخصص لصالح تخصص أكاديمي وإداري، حيث جاءت جميع قيم "ت" دالة احصائياً وجميع قيم مستوى الدلالة (0.001)، ويدل ذلك على تأثير متغير التخصص على استجابات أفراد عينة البحث.

ملخص نتائج البحث:

كان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

- تدعم جامعة حائل تعزيز القيم الاسلامية الأخلاقية.
- تمتلك الجامعة رؤية واضحة ومحددة زمنياً.
- الأهداف واضحة محددة معلنة.



- توجد هيكلة لوحداث العمل معلنة.
- توجد خطط متخصصة للتنمية المهنية أثناء الخدمة لمنسوبيها.
- يوجد مركز للمعلومات لضمان شفافية البيانات وصدقها.
- تستقطب الجامعة الكوادر البشرية المميزة.
- تدعم الجامعة المشاريع البحثية ذات الأفكار الجديدة.
- تمتلك الجامعة أنظمة رقابة مالية فعالة لضبط التكاليف ومنع الهدر.
- تعتمد الجامعة أنظمة ذكية ومعامل متطورة لإدارة التعليم والبحث.
- تم التوصل من خلال تحليل الانحدار لتحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر في الازدهار التنظيمي، حيث جاء النموذج معنوي ويستخدم للنبا بمستوي الازدهار التنظيمي، حيث بلغت قيمة "ف" (59.90) ومستوى الدلالة أقل من (0.001)، وبلغ معامل الارتباط للنموذج (0.673) وبلغ معامل التحديد (0.453)، مما يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) تسهم بنسبة (45.3%) في التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي، كما يمكن التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي من خلال معرفة درجات أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي يوضح الدور الهام للتخطيط الاستراتيجي لدعم الازدهار بالجامعة

توصيات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي يمكن تقديم التوصيات كما يلي:
- تعزيز التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية لتحقيق التكامل المؤسسي بالجامعة.
- ربط برامج التدريب والتأهيل المهني والقيادي بنتائج تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.
- استخدام النموذج الإحصائي في التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي سنوياً.
- تعزيز ثقافة الريادة الاستراتيجية التي تربط بين أبعاد التخطيط والنتائج الفعلية للجامعة.
- تعزيز الهوية المؤسسية للجامعة لتحقيق رؤية شاملة للريادة والازدهار.
- دعم التحول الرقمي وتعزيز ثقافة الابتكار وتوسيع الشراكات المحلية والدولية لرفع مستوى التنافسية.

مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج، واستكمالاً للتوصيات التي أوردها البحث حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية بجامعة حائل، فإنه يمكن اقتراح عدد من البحوث المستقبلية كما يلي:
- أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.
- دور الأهداف الاستراتيجية في دعم النمو المؤسسي: دراسة حالة جامعة حائل.
- استراتيجيات مقترحة لدعم المشاريع البحثية المبتكرة في الجامعات الناشئة: جامعة حائل كنموذج.
- دور الحاضنات البحثية في تعزيز الابتكار المؤسسي بجامعة حائل.
- استراتيجيات التمكين المهني كمدخل لتعزيز الازدهار التنظيمي في الجامعات السعودية.

المراجع

1. إبراهيم، علي يونس والشربيني، صفاء أحمد والعمراني، فهد بحيري. (2025). العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بتوسيط قيمة العلامة الجامعية بالتطبيق على الجامعات السعودية الحكومية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية. معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة. (12) 4. 223 - 262
2. أحمد، إيناس محمود حامد. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات التعليمية. مجلة بحوث الإعلام وعلوم الاتصال. (22) 1-20
3. آل حوكاش، علي مصلح ناصر (2025). دور رأس المال الفكري في تحقيق الازدهار التنظيمي بالقطاع الصحي بمنطقة نجران. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(1)، 1-33.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (127) December 2025

العدد (127) ديسمبر 2025



4. آل شرمه، شلوان على زميع. (2024). الازدهار التنظيمي ودوره في تحسين أداء الوظيفة التسويقية في القطاع الصحي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. 19 (2). 1-43.
5. آل عبود. زياد يحيى علي. (2022). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة القراءة والمعرفة، 22(253)، 149-184.
6. باباجان، سوزان جاسم عبد الحسين. (2024). التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات (الاستراتيجيات). مجلة كلية التربية بالمنصورة، 125(4)، 807-830.
7. البشر، فاطمة بنت عبد الله محمد. (2020). متطلبات تحقيق المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي للجامعات السعودية ورؤية (٢٠٣٠). مجلة العلوم التربوية، 3(22)، 299-347.
8. بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد. (2018). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن.
9. حسن، لحين سامي محمد والحميري، بشار عباس. (2022). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد. 14 (2). 70 – 96.
10. خورشيد، معتز حسني (2020). التخطيط الإداري والاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي من أجل التنمية. مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. (27) 125. 16.
11. ذيب، هيثم عبد الله. (2020). أصول التخطيط الاستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
12. الزيايدي، سحر عباس والبخاتي، محمد حمادي. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية. جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد. 19 (76). 166 - 138.
13. السموحي، نشوى سعيد بن حارث. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعات بمحافظة حضرموت. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية (S1) 6. 519-548.
14. الشايع، علي بن صالح والمطيري، عواطف بنت بطاح. (2025). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادات الموارد البشرية في الجامعات السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مركز العطاء للإستشارات التربوية. 5 (13). 122 - 166.
15. شحاته، عبد الباسط محمد دياب وعبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد ومحمد، وفاء محمد عبد النضير. (2024). التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية المصرية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. 23(23)، 123-211.
16. العرباني، موسى بن مساعد محمد. (2025). علاقة تطبيق الريادة الاستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة تدريسيها بها. دراسات تربوية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب. 153. 59-94.
17. العسكر، خلود بنت عبد العزيز بن بدر والبصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. جامعة الفيوم – كلية التربية. 11 (3). 393 - 447.
18. علي، سديرة خالد مسعود. (2025). التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية – جامعة بن وليد أنموذجاً. الهيئة للبحث العلمي – طرابلس. مجلة القرطاس. 26 (6). 530-548.
19. علي، عبد القادر محمد أحمد (2018). التعلم القائم على الذكاءات المتعددة. الأردن. دار غيداء للنشر والتوزيع.
20. العلياني، بن دخيل الله سابر العلياني (2022). ملائمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة 2030 (جامعة بيشة أنموذجاً). مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، 1(85)، 578-678.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (127) December 2025

العدد (127) ديسمبر 2025



21. القحطاني، عبد الله علي. (2023). درجة ممارسة إدارة المعرفة ودورها في تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عمادات التعليم عن بعد بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة جامعة الملك عبد العزيز – الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة الملك عبد العزيز. 31 (2). 257 – 309
22. القرني، عبد الله بن عالي. (2024). آليات مقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية. أبحاث. جامعة الحديدة – كلية التربية بالحديدة. 11 (2). 1117 – 1205
23. القرني، عبد الله عالي. (2024). آليات مقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية. كلية التربية والآداب – جامعة تبوك. المملكة العربية السعودية
24. القرني، عبد الله عالي. (2024). آليات مقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية. كلية التربية والآداب – جامعة تبوك. المملكة العربية السعودية 11(2) , 1205-1117.
25. المانع، بن محمد. (2020). مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة كلية التربية. بنها، 31(121 يناير ج ٤) , 117-47.
26. المانع، عبد الله محمد عبد الله. (2020). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من جهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة حالة جامعة الملك عبد العزيز في جدة وجامعة الملك خالد في أبها وجامعة الملك فيصل في الأحساء. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. كلية التربية. 31 (46). 46 - 116
27. محيد، شيلان سالار والجرجري، أحمد سليمان محمد وهاروي، كاظم فرج عارف. (2024). دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الفنادق "5 نجوم" في مدينتي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة كركوك – كلية الإدارة والاقتصاد. 14 (1). 222-211
28. محمد، جمال عبد الله (2016). التخطيط الاستراتيجي. عمان (الأردن). دار المعترف للنشر والتوزيع.
29. مزهر، رمزي عطية محمد. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس – كلية التجارة. 8 (ملحق 4). 377-341.
30. مسعود، مزهودة، عبد المليك. (2015). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. بحوث الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. 395 - 437
31. مسعود، مزهودة عبد المليك. (2015). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. بحوث الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. 395 - 437
32. الموسوي، دعاء شهيد حبيب وإبراهيم، حنين عبد السلام. (2024). الدور التفاعلي للازدهار التنظيمي في تعزيز تأثير التمكين الإداري في ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث تحليلي لعينة من منتسبي مديرية تربية البصرة. مجلة الاقتصادي الخليجي. جامعة البصرة –مركز دراسات الخليج العربي. 60. 247 - 296
33. الهاجري، سعد حمد سعد دباح وعبد السلام، معوض الفلاح وحسين، علي حسن. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت. 6 (4). 444-463
34. الهبدان، تغريد بنت عبد الله بن هبدان. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة العلمية. كلية التربية – جامعة أسيوط. 37 (12). 71-103.
35. اليوسف، خلود بنت سعود بن عبد العزيز. (2022). درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. 10. 281-324



36. Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 13(1), 24.
37. Bantilan, J. C., Deguito, P. O., Otero, A. S., Regidor, A. R., & Junsay, M. D. (2023). Strategic planning in education: A systematic review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 45(1), 40-54.
38. Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1525-1537.
39. Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: a systematic review. *Future Business Journal*, 10(1), 117.
40. Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meçe, E. K. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. *Education and information technologies*, 28(10), 12351-12382.
41. Priyambodo, P., & Hasanah, E. (2021). Strategic planning in increasing quality of education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 109-126.
42. Serafini, P. G., de Moura, J. M., de Almeida, M. R., & de Rezende, J. F. D. (2022). Sustainable development goals in higher education institutions: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 370, 133473.