



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي للموارد البشرية بجامعة حائل

د. تهاني على المطلق الشمرى
أستاذ التربية المشارك، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: t.almotlk55@gmail.com

الملخص

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 الأكademie والإدارية لتحقيق التكامل المؤسسي بالجامعة ، وأهمية استخدام النموذج الإحصائي في التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي سنويًا.

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، والتقليل العالمي، وتنامي المعرفة وتقديم آليات الوصول إليها، والتعلم المستمر، الأمر الذي يؤكد على أهمية التعامل التناهري الدينامي والتاكيد على أهمية الأخذ بالاعتبار أن الدور التقليدي للجامعات لم يعد كافياً لتلبية متطلبات الحاضر أو الإستعداد للتعامل مع تحديات المستقبل (et al, 2023، Fernandez)

وحيث أن الجامعات هي المؤسسات الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في تطوير المجتمعات وتعزيز المعرفة، أصبح من الضروري أن تتبني هذه المؤسسات استراتيجيات فعالة للتعامل مع المستجدات بالواقع، وبطريق 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 الاستدامة 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 مكانها التنافسية المميزة في هذا السياق المتغير.

وعليه استهدفت الباحثة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأزدهار 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 تعيق المسيرة الأكademية والبحثية المأمول، كما تدعم المشاركة المجتمعية الفاعلة جاء التأصيل النظري لمتغيرات البحث كما يلي:

أ- التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

بعد 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 فيعد المفتاح الأساسي لمساعدة المؤسسات التعليمية على الاستجابة والاستعداد للعقبات التي تعيق التقدم التربوي. (Bantilan et al, 2023)

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

كما يشير التخطيط الاستراتيجي لمراحل مختلفة لممارسات تنظيمية منهجية طويلة المدى تُحفز الإبداع وتعزز القدرة على مواجهة التغييرات 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، ومتعدد باستمرار لمجموعة من السياسات التي تريد الجامعة تتنفيذها، 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 والبخاتي، ص.121)



فيحدد التخطيط الاستراتيجي البرامج التي ستتبناها 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 أيضاً على أنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم حشد الإمكانيات الازمة 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 المتكونة من العمداء والرؤساء بمختلف مستوياتهم للموضوعات ذات الأولوية، بالإضافة إلى المشاركة في تحديد الرؤية والأهداف للجامعة بوضوح، مع دعم توفير المعلومات الازمة للإدارات العليا المتكونة من العمداء والرؤساء بمختلف مستوياتهم بحيث تتخذ قرارات أفضل. (المانع ، 2020 ، ص ص.52-53)

كما يُسهم في تحديد الانحرافات في الأداء المؤسسي بالجامعة، والمساهمة في عملية تطوير الموارد البشرية مهنياً 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 يرتكز على تطور منهجية وأدوات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، والانعكاسات الإنمائية 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 داخلياً (مثل الهيكل الإداري، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والمزايا التنافسية والإمكانات المتاحة) وخارجياً مثل (متطلبات السوق، التغيرات الاجتماعية والاقتصادية). (الفحياني ، 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 الازمة. (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 ضوئها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة لها، ومعالجتها بشكل سريع. (العسكري والبصیر، 2019، ص ص. 403- 404)

متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات وتمثل متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: وجود إدارة عليا تؤمن بالخطط الاستراتيجية.

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



- 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)

بـ-الازدهار التنظيمي (Organizational Thriving):

يكشف مصطلح "الازدهار" عن اهتمام كبير أولاه الباحثون في مجال التنظيم والإدارة لتأثير المصطلح ضمن بيئه العمل التنظيمية لدعم الالتزام بجودة الأداء والانتقاء، وقد أصبح ازدهار المؤسسات موضوعاً يحظى باهتمام بالغ من قبل المجتمعات والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية منذ مطلع الألفية الثالثة وتعُد 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. 21-20)

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

وتنعدد أبعاد الازدهار التنظيمي كما يلي:

الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage):

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

وتحقق الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت الخدمات قيمة، ونادرة، وفردية 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 بيئه 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) وقدرة على التكيف مع التحولات والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ، والمرنة 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 شرمة ، 2024 ، ص ص. 9-10)

**- الكفاءة والفاعلية :Efficiency and Effectiveness**

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

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

رأس المال الفكري (Intellectual Capital)

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

ويتعظم دور الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال العمل على استقطاب وتعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية، وتوفير برامج تدريبية متقدمة لتنمية مهارات وقدرات جميع منسوبي العملية التعليمية، وتصميم قاعدة بيانات متقدمة، وتحديث الهيكل التنظيمي بما يتاسب مع طبيعة التطورات والمستجدات التعليمية، فضلاً عن التعرف على احتياجات وتطلعات المستفيدين والاهتمام بمقترناتهم ووضعها موضع التنفيذ بالإضافة إلى توطيد وتوثيق أواصر العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي. (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 تتصرف بالتعقيد والتغيير المستمر، مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقدماً قبل أن يكتمل، كما أن هناك العديد من القيادات يتربّدون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، ويحتاج التخطيط الاستراتيجي الفعّال إلى تكلفة عالية، وقت كبير (الهداياني، 2021، ص. 81).

ولقد أصبح تطوير الجامعات في ظل التحديات المتقدمة والتطورات المتتسارعة 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 المؤسساتية التي تخدم العاملين - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - بالإضافة إلى تصميم الوظائف وتحليلها، والتخطيط للموارد البشرية وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ومساعدة مديرى الوحدات ورؤساء الأقسام على إنجاز مهامهم، وتقديم أداء العاملين باستمرار وفق المعايير المتفق عليها وغيرها من الوظائف تزيد من الحاجة إلى تحسين عمادات الموارد البشرية وتطويرها في الجامعات ومحاولة إيجاد طرق تسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين الخدمات. (الشاعر 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. (العربياني، 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 نظرًا لضخامة القواعد والنظم والإدارية والإجراءات البيروقراطية، وجمودها أمام التغيرات المتتسارعة في البناء الأكاديمي أو البرامج أو أساليب الإعداد، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية الاصلاحية بالجامعات السعودية (اليوسف، 2022، ص ص. 284-285).



هذا إلى جانب ما رصده الدراسات السابقة (مسعود، 2015)، (الشهري والخلان، 2018)، (المانع، 2020)، (البشر، 2020)، (العلباني، 2022)، (آل عبود، 2022) والتي أشارت إلى ما يلي :

- الحاجة للعمل على إيجاد معايير ممارسة التخطيط الاستراتيجي للجامعة واحتياط توافر شواهد وبراهين لممارسة الجامعات السعودية.
 - الحاجة لتقديم آليات مفترضة للتغلب على معوقات تحقيق المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ورؤية (2030)، وتقبل تحقيق التحول المنشود، وإحداث التغيرات الاستراتيجية المأمولة، وعقد شراكات أكademie 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 الهيكل التنظيمي للجامعات الناشئة، واستحداث وكالات جديدة للجامعة لخدمة أهدافها الاستراتيجية، والاستفادة من التصور المقترن لتحقيق الملاعة بين الهيكل التنظيمي للجامعات الناشئة واستراتيجياتها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
 - الاهتمام بالخطط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في جميع الفترات وعدم قصره بفترة الأزمات.
 - العمل على حل المشكلات اليومية التي تشغّل القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية، ودعم الإجراءات للتقليل من تأثيرات التغيرات المفاجئة للبيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - الحاجة لتوفير الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإنجاز، للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية، وتحث القيادات الإدارية والأكاديمية على تقويض الأعمال الإدارية للعاملين.
 - غموض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وممارساته واقتراح بيئته العمل في الجامعة إلى المرونة، وال الحاجة لمشاركة بين الوحدات المختلفة في تحديد الأهداف.
- لذا جاءت فكرة البحث الحالي: للكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي الموارد 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 ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والازدهار التنظيمي؟
4. هل يوجد علاقة ذات تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي؟

**فرض 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: وتنجلى في دراسة متغيرات إدارية حديثة (التخطيط الاستراتيجي - الازدهار التنظيمي) مما قد يمثل إضافة علمية لأبحاث متخصصة ذات صلة.

ثانياً: الأهمية العملية Practical Significance: قد تؤيد 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 للتخطيط 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 الكاري) 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.

:Operational Definition Of Concepts

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشرين سنة 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 الوقف 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 الكاري 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 الكاري) 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 وفقاً لإحصائية الادارة العامة للموارد البشرية بالجامعة ، وعليه فقد تم اختيار عدد من القيادات والإداريين بجامعة حائل ، وقد استجاب من عينة أفراد البحث عدد (367) انتقسمت وفقاً لنوع 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 تقيينها 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 لأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنياني وال العلاقات الارتباطية للأبعاد والمحاور لأداة البحث.
- 2- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية؛ للتحقق من ثبات أدلة البحث.
- 3- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة؛ للتعرف على درجة (الموافقة) على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

$$\text{التقدير الرقفي} = \frac{1}{5} \times 5 + \frac{2}{4} \times 4 + \frac{3}{3} \times 3 + \frac{4}{2} \times 2 + \frac{5}{1} \times 1 , \text{ حيث } \begin{cases} 1 & \text{إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى (5)} \\ 2 & \text{إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.80) إلى (2.60)} \\ 3 & \text{إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.60) إلى (3.40)} \\ 4 & \text{إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.40) إلى (4.20)} \\ 5 & \text{إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.20) إلى (5.0)} \end{cases}$$
, تعنى تكرارات الاستجابات (توافر جدا، توافر، توافر إلى حد ما، لا توافر، لا توافر أبدا)، أما "ن" فهي تعنى حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عبارة (في حالة تساوى المتوسطات يتم المفاضلة فيما بينها بالانحراف المعياري الأصغر).
- 4- اختبار (χ^2) لحسن المطابقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد عينة البحث لمداخل الاستجابات الخمسة (توافر جدا، توافر، توافر إلى حد ما، لا توافر، لا توافر أبدا).
- 5- معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة بمقاييس ليكرت الخمسي تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (5) توافر جدا، والدرجة (4) توافر، والدرجة (3) توافر إلى حد ما، والدرجة (2) لا توافر، والدرجة (1) لا توافر أبدا.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) لأقل من (1.80) تكون درجة الموافقة (لا توافر أبدا).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.80) لأقل من (2.60) تكون درجة الموافقة (لا توافر).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.60) لأقل من (3.40) تكون درجة الموافقة (توافر إلى حد ما).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.40) لأقل من (4.20) تكون درجة الموافقة (توافر).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.20) إلى (5.0) تكون درجة الموافقة (توافر جدا).
- 6- اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ للكشف عن دلالة ما قد يوجد بين فروق بين متغيرات استجابات أفراد عينة البحث طبقاً للمتغيرات الثانية (النوع الجامعية - التخصص).
- 7- اختبار "تحليل الانحدار الخطى البسيط والمترافق"؛ 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.**

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

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 والإداري (%15.53).
الصدق والتثبت 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 صلحيتها وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه، وإبداء ملاحظاتهم حول مدى وضوح وملاعمة 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 إلى ذلك.

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

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

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

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



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

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

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

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



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 عبارات المحور الثاني وأبعاده بالدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات والأبعاد ما بين (0.949 – 0.566)، مما يدل على أن عبارات وأبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق البنائي:** وقد تم التتحقق 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.

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

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 التتحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (سييرمان-براؤن، جيتمان)، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (5):

جدول (5): معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها.

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

يبين الجدول (5) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث بلغت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ (0.869، 0.897) على التوالي، وللاستبانة ككل (0.871)، وبطريقة سيرمان-براؤن بلغت للمحاور (0.933، 0.930) على التوالي، وبطريقة جيتمان بلغت للمحاور (0.915، 0.915) على التوالي، وللاستبانة 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 (الفلسفية والقيم، الرؤوية والرسالة، أهداف الجامعة، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) بجامعة حائل؛ من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".

وللإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التحقق والترتيب واختبار "كا²" لكل عبارة من عبارات المحور الأول للتقييم الكلى للأبعاد والمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

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

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

الأبعاد	ممارسات التخطيط الاستراتيجي	الوزن الكلى للمحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
الفلسفية والقيم			4.12		%82.40	توافر	2
الرؤية والرسالة			4.02		%80.36	توافر	3
أهداف الجامعة			3.77		%75.33	توافر	5
إعداد الخطة الاستراتيجية			4.41		%88.25	توافر جداً	1
التحليل الاستراتيجي			3.80		%76.00	توافر	4
ممارسات التخطيط الاستراتيجي		4.02	1.12		%80.47	توافر	

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



و جاءت النتائج على النحو التالي:

1- الفلسفة والقيم:

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

قيمة (كا ²)	العمر	الجنس	الجامعة	الكلية	القسم	الجنس	الجامعة	الكلية	القسم	الاستجابات = 367						العبارة	م
										لا توافق	لا توافق	توافق	توافق	ما	توافق جا	توافق	
**258.33	2	ذكر	جامعة منسوبي	كلية العلوم	قسم الحاسوب	ذكر	%81.00	جامعة منسوبي	كلية العلوم	قسم الحاسوب	15	15	90	65	182	عكس حاجات المستفيدين	1
**524.49	1	ذكر	جامعة منسوبي	كلية العلوم	قسم الحاسوب	ذكر	%89.00	جامعة منسوبي	كلية العلوم	قسم الحاسوب	2	21	30	71	243	دعم تعزيز القيم الإسلامية الأخلاقية	2
**140.34	3	ذكر	جامعة منسوبي	كلية العلوم	قسم الحاسوب	ذكر	%77.20	جامعة منسوبي	كلية العلوم	قسم الحاسوب	13	36	69	122	127	دعم القيم (الشفافية المساءلة والعدل وتكافؤ لفرص والاحترام والشراكة والأمانة)	3

** دال احصائيًّا عند مستوى (0.001)

وبينين من الجدول (7) وجود فروق ذات دالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الفلسفة والقيم"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائيًّا، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (توافق جا، تتوافق)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (3.86 – 4.45) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (77.20% – 89.0%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي لكل منها مرتبة تنازليًّا. على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تدعم تعزيز القيم الإسلامية الأخلاقية" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الفلسفة والقيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.45) والوزن النسبي (89.00%) وبدرجة "توافق جا".
- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تعكس حاجات المستفيدين ومنسوبي الجامعة" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد الفلسفة والقيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.05) والوزن النسبي (81.00%) وبدرجة "توافق".
- 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 "توافق".

1- الرؤية والرسالة:

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

قيمة (كا ²)	العمر	الجنس	الجامعة	الكلية	القسم	الجنس	الجامعة	الكلية	القسم	الاستجابات = 367						العبارة	م
										لا توافق	لا توافق	توافق	توافق	ما	توافق جا	توافق	
**526.97	1	ذكر	جامعة منسوبي	كلية العلوم	قسم الحاسوب	ذكر	%88.60	جامعة منسوبي	كلية العلوم	قسم الحاسوب	8	6	50	59	244	لرؤية واضحة ومحددة زمنياً	4



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

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

يتبيّن من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الرؤية والرسالة"، حيث جاءت قيم "ك²" لجميع عبارات هذا البعد دلالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (توافر جداً، توافر)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (4.36 – 3.62) وتوارثت 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 (4) والتي تنص على "الرؤية واضحة ومحددة زمنياً" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد الرؤية والرسالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.43) والوزن النسي (88.60%) وبدرجة "توافر 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 النسي (87.80%) وبدرجة "توافر جداً".
- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تهدف الرؤية لبناء مجتمع المعرفة عبر الشراكات الوطنية العالمية" في المرتبة الثالثة بين عبارات بُعد الرؤية والرسالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03) والوزن النسي (80.60%) وبدرجة "توافر".
- 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 النسي (72.40%) وبدرجة "توافر".
- 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 النسي (72.40%) وبدرجة "توافر".

2- أهداف الجامعة:

جدول (9): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "ك²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد أهداف الجامعة.

قيمة (ك ²)	العبارة	م	الاستجابات = 367							
			لا توافق أبداً	لا توافق إلى حد ما	توافق إلى حد ما	توافق جداً	لا توافق	لا توافق أبداً	لا توافق إلى حد ما	توافق إلى حد ما
**359.69	لأهداف واضحة محددة معلنة	9	11	9	51	90	206			
***95.47	لأهداف شاملة (مالي – إداري علمي – بحثي – خدمي)	10	32	30	124	102	79			
**157.73	تضمن الأهداف مؤشرات محددة للأداء	11	14	35	149	67	102			

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)



يتبيّن من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الأهداف الجامعية"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البُعد دلالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (توافر جداً، تتوافر)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين 3.45 – 4.28 (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 (60%) وبدرجة "توافر 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 (40%) وبدرجة "توافر".
- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "الأهداف شاملة (مالٍ – إداري – تعليمي – بحثي – خدمي)" في المرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات بُعد أهداف الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.45) والوزن النسبي (69.0%) وبدرجة "توافر".

3- إعداد الخطة الاستراتيجية:

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

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

*** 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 دلالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى (توافر جداً)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين 4.29 – 4.51 (4.51)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (85.80% – 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 هيكلة لوحدات العمل معلنة" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.51) والوزن النسبي (90.20%) وبدرجة "توافر 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 (47.86%) وبدرجة "توافر جداً".
- جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على "يوجد فريق عمل مؤهل متخصص للتخطيط بالجامعة" في المرتبة الثانية بين عبارات بُعد إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.29) والوزن النسبي (329.99%) وبدرجة "توافر جداً".

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على "توجد خطة معلنة لتوزيع المهام" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.38) والوزن النسبي (87.60%) ودرجات "التوافق جدًا".
 - جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على "تلزם الإدارة بمؤشرات أداء وتقارير دورية للمراجعة وتحسين الأداء" في المرتبة الرابعة والأخيرة بين عبارات بعد إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.29) والوزن النسبي (85.80%) ودرجة "التوافق جدًا".

٤- التحليل الاستاتيكي:

جدول (11): التكرارات والمتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستحبابات أفراد عينة البحث علم، عبارات بعد التحليل الاستراتيجي.

قيمة (ك ²)	الجذب	التأثير	التنافر	المتوافق	المتعارض	لا تتوافق	الاستجابات = 367			العبارة	م
							لا تتوافق أبداً	لا تتوافق أبداً	تتوافق حما		
***39.85	3	توفر إلى ما	%67.20	1.25	3.36	35	59	90	104	79	ستند الخطة على تحليل واضح لبيئة الداخلية
***35.25	4	توفر إلى ما	%65.00	1.30	3.25	36	78	101	62	90	ستند الخطة على تحليل واضح لبيئة الخارجية
**207.65	2	توفر	%80.80	1.04	4.04	9	18	83	98	159	تضمن الخطة تشر الثقافة المنظمة للعمل
**569.28	1	توفر جداً	%91.00	0.75	4.55	5	3	18	99	242	ووجد خطط متخصصة للتنمية المهنية

** دال احصائیاً عند مستوى (0.001)

ويتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحليل الاستراتيجي، حيث جاءت قيم "ك^ا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (متواافق جداً، متواافق)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (4.51 - 3.25) وترأوحت الأوزان النسبية ما بين (91.0% - 65.0%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي، لكل منها مرتنة تنازلياً - على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على "توجد خطط متخصصة للتنمية المهنية" في المرتبة الأولى بين عبارات بُعد التحليل الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) والوزن النسبي (%) 91.00 ودرجة "التفاف حدا"

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

- 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 (20%) وبدرجة "التفاف الى 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 "توافر 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 "كا²" لكل عبارة من عبارات المحور الثاني للتقييم الكلى للأبعاد والمحور، وجاءت النتائج التالية:

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

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

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

وبتبيّن من الجدول (12) أن استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الثاني والتقييم الكلى للمحور جاءت في مستوى ما بين (توافر جدا، توافر)، وقد جاء بعد "الميزة التنافسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وزن نسبي (85.53%) وبدرجة "توافر جدا"، يليه بعد "الرشاقة التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وزن نسبي (80.37%) وبدرجة "توافر"، ثم بعده "الكفاءة والفاعلية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81) وزن نسبي (76.12%) وبدرجة "توافر"، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "رأس المال الفكري" بمتوسط حسابي (3.73) وزن نسبي (74.65%) وبدرجة "توافر"، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد "الابتكار" بمتوسط حسابي (3.57) وزن نسبي (71.40%) وبدرجة "توافر"، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلى للمحور الأول (3.88) والوزن النسبي (%77.53) وبدرجة "توافر"، 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- الرشاقة التنظيمية:

جدول (13): التكرارات والمتosteats الحسابية والاتحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا²" لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الرشاقة التنظيمية

قيمة (كا ²)	العبارة	م	الاستجابات = 367									
			لا توافق أبداً	لا توافق	لا توافق إلى حد ما	توافق إلى حد ما	جداً	لا توافق	لا توافق إلى حد ما	توافق إلى حد ما	جداً	لا توافق
***75.11	دعم الهيكل التنظيمي ممارسات التفكير	20	17	46	47	111	46	17	46	111	46	17
***16.67	دعم الإدارة الالامركزية وتقويض اسلطة لاتخاذ القرار بسرعة.	21	82	76	96	51	62	82	76	96	51	62
***580.40	وجد مركز للمعلومات لضمان شفافية البيانات وصدقها	22	46	93	17	9	2	46	93	17	9	2
***247.25	وجد مركز للتدريب المستمر لتحسين الأداء	23	104	114	41	8	-	104	114	41	8	-
***580.40	توفر سبل متعددة للتواصل التقني عبر جميع المستويات والإدارات لتبادل المعلومات.	24	46	93	17	9	2	46	93	17	9	2
***245.66	متاز الجامعة بالقدرة على التكيف مع اتجاهات العالمية المتغيرة	25	80	68	86	15	18	80	68	86	15	18

(*) دال احصائياً عند مستوى (0.001)

ويتبين من الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد "الرشاقة التنظيمية"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائيأً، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (توافق جداً، تتوافق، تتوافق إلى حد ما)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين 3.38 - 4.56 (4.56) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (67.60% - 91.20%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد 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 بعد الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.56) والوزن النسبي (91.20%) وبدرجة "توافق جداً".
- جاءت العبارة رقم (24) والتي تنص على "توفر سبل متعددة للتواصل التقني عبر جميع المستويات والإدارات لتبادل المعلومات." في المرتبة الأولى بين عبارات بعد الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.56) والوزن النسبي (91.20%) وبدرجة "توافق جداً".
- جاءت العبارة رقم (23) والتي تنص على "يوجد مركز للتدريب المستمر لتحسين الأداء" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.40) والوزن النسبي (88.00%) وبدرجة "توافق جداً".
- جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص على "متاز الجامعة بالقدرة على التكيف مع اتجاهات العالمية المتغيرة" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03) والوزن النسبي (80.60%) وبدرجة "توافق".



- جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على "يدعم الهيكل التنظيمي ممارسات التمكين" في المرتبة الخامسة وبقيمة (3.38) والوزن النسبي (3.60%) وبدرجة "متوافر إلى حد ما".

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على "تدعم الإدارة المركزية وتقويض السلطة لاتخاذ القرار بسرعة في المرتبة السادسة والأخيرة بين عبارات بعد الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.18) والوزن النسبي (63.60%) وبدرجة "متوافر 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 بعد رأس المال الفكري.

قيمة (كا ²)	العبارة	م	الاستجابات = 367									
			لا توافق	متوافر إلى حد ما	متوافر أبداً	متوافر لا	متوافر	جداً	متوافر إلى حد ما	متوافر أبداً	متوافر لا	لا توافق
**306.58	ستقطب الجامعة الكوادر لبشرية المميزة	26	1	توافر	%83.40	0.85	4.17	2	19	38	164	144
***42.47	وجد شراكات مع المجتمع لمحلي والقطاع الخاص	27	4	توافر إلى حد ما	%60.20	1.20	3.01	47	79	110	87	44
**200.26	وجد تعاون دولي مع جامعات مراكز بحثية معتمدة	28	2	توافر	%79.40	0.93	3.97	6	13	90	134	124
**128.65	ستهدف الجامعة تحقيق السمعة الأكademie والتصنيفات الدولية	29	3	توافر	%75.60	1.23	3.78	22	34	89	78	144

*** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

ويتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد "رأس المال الفكري"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (متوافر، متوافر إلى حد ما)، وترأواحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (3.01 – 4.17) وتراوحت 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 "ستقطب الجامعة الكوادر البشرية المميزة" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد رأس المال الفكري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.17) والوزن النسبي (%83.40) وبدرجة "متوافر".

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

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

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



-3 الابتكار:

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

قيمة (كا ²)	الرقم	العنوان	الكلمة المفتاحية	الكلمة المفتاحية	الكلمة المفتاحية	الكلمة المفتاحية	الاستجابات = 367				العبارة	م
							لا توافق	لا توافق أبداً	توافق إلى ما	توافق جداً		
**260.21	1	توافر	%82.60	1.08	4.13	11	23	57	93	183	تدعم الجامعة المشاريع البحثية ذات الأفكار الجديدة	30
***78.87	3	ـ توافر إلى ما	%62.20	1.19	3.11	27	92	127	54	67	حدد الجامعة آليات لتبني الأفكار التطويرية الجديدة	31
***27.32	4	ـ توافر إلى ما	%58.80	1.31	2.94	71	59	111	72	54	تدعم الجامعة المبادرات الفردية لتطوير العمل	32
**235.08	2	توافر	%82.00	0.96	4.10	4	15	84	100	164	توفر إدارة الجامعة وسائل اتصال مباشرة ومعلنة تدعم الأفكار الإبداعية	33

(0.001) عند مستوى احصائياً ** دال

ويوضح الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد "الابتكار"، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (ن�태افر، تتوافق إلى حد ما)، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين 2.94 - 4.13، وترواحت 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 "التفاف".

- 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 "تفوّف".

- 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 "التفاوت لا حداً".

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



4- الكفاءة والفاعلية

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

قيمة (كا ²)	العبارات	م	الاستجابات = 367									
			لا توافق	لا توافق	توافق إلى حد ما	توافق إلى حد أبداً	جداً	لا توافق	لا توافق	توافق إلى حد ما	توافق إلى حد أبداً	لا توافق
**170.40	يتم توزيع المهام بالقسم بوضوح دون ازدواجية	34	3	نحو	نحو	نحو	نحو	12	30	96	76	153
**232.36	توجد متابعة دورية لإنجاز المهام	35	2	نحو	نحو	نحو	نحو	2	20	64	143	138
***36.67	توجد مقاييس معلنة للمستفيدين من الخدمات للرضا عن الأداء	36	5	نحو	نحو	نحو	نحو	82	54	112	73	46
***62.20	تلزم الإدارة بمعايير الجودة المعتمدة للأداء	37	4	نحو	نحو	نحو	نحو	49	42	59	96	121
**793.61	تمتلك الجامعة أنظمة رقابة مالية فعالة لضبط التكاليف ومنع الهدر	38	1	نحو	نحو	نحو	نحو	6	5	14	56	286

** دال احصائياً عند مستوى (0.001)

يتضح من الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الكفاءة والفاعلية، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع عبارات هذا البُعد دالة احصائية، وجاءت الاستجابات في مستوى ما بين (توافق جداً، تتوافق، تتوافق إلى حد ما)، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (2.86 - 4.66) وترواحت 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 بُعد الكفاءة والفاعلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.66) والوزن النسبي (93.20%) وبدرجة "توافق جداً".

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

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

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

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



5- الميزة التناضجية:

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

قيمة (كا ²)	العمر	الجنس	الجامعة	الكلية	القسم	العام	نوع العينة	الاستجابات = 367							م	
								لا توافق	لا توافق	توافق	توافق	أبداً	ما	جداً		
**816.86	39	1	جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	عتمد الجامعة أنظمة ذكية معامل متطرفة لإدارة التعليم البحث				
**447.48	40	2	جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	عتمد الجامعة تخصصات نوعية حديثة مواكبة لسوق العمل				
***77.29	41	3	جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	حصلت الجامعة على اعتمادات دولية				

(*) دال احصائياً عند مستوى (0.001)

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

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

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

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

❖ نتائج اختبارات الفرضيات الإحصائية للأول:

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

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

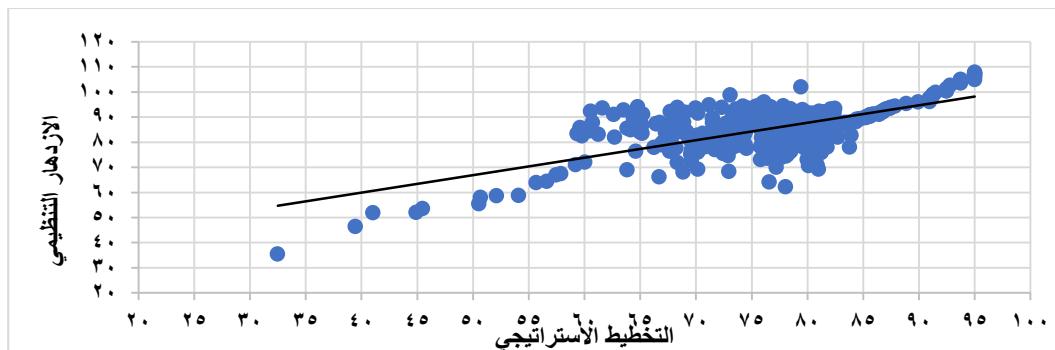


جدول (18): معاملات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والازدهار التنظيمي بأبعاده. (ن = 367)

الدرجة الكلية	الازدهار التنظيمي					المقاييس/الأبعاد
	الميزة التنافسية	الكفاءة الفاعلية	الابتكار	رأس المال الفكري	الرشاقة التنظيمية	
**0.373	**0.211	**0.256	**0.262	**0.243	**0.344	الفلسفة والقيم
**0.514	**0.285	**0.339	**0.402	**0.419	**0.368	الرؤية والرسالة
**0.473	**0.206	**0.323	**0.366	**0.479	**0.306	أهداف الجامعة
**0.482	**0.379	**0.288	**0.306	**0.352	**0.367	إعداد الخطة الاستراتيجية
**0.569	**0.339	**0.388	**0.455	**0.484	**0.336	التحليل الاستراتيجي
**0.667	**0.392	**0.441	**0.495	**0.547	**0.477	التخطيط الاستراتيجي

* دال احصائياً عند مستوى (0.01)

يتبيّن من الجدول (18) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيةً 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 – 0.482)، 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) ونتائجها والشكل البياني (1) يتبيّن 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".
- وتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط والمتمدد (Simple/Multiple linear regression)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

١- التنبؤ بالازدهار التنظيمي من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

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

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

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

جدول (20) يوضح نتيجة تحليل الانحدار.

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



وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.098)، وبلغت قيمة "ت" (3.325) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.001)، وأخيراً بعد الفلسفة 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:

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

2- التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي من خلال التخطيط الاستراتيجي:

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لتنبأ التخطيط الاستراتيجي فى بالازدهار التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.

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

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.

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

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:**

$$\text{الاكتئاب النفسي} = 0.60 + 1.462 \times (\text{التخطيط الاستراتيجي})$$

3- التنبؤ بأبعد الازدهار التنظيمي من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

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

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

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 (الفلسفه والقيم، الرؤوية والرسالة، أهداف الجامعه، إعداد الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) تسهم بحسب مختلفة في التنبؤ بمستوى أبعاد الازدهار التنظيمي.

4- التنبؤ بأبعد الازدهار التنظيمي من خلال التخطيط الاستراتيجي:

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

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



يبين جدول (24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كل بعد من أبعاد الازدهار التنظيمي، حيث جاءت جميع قيم "ف" دالة إحصائيًا 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 بمنسوب مختلف 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 تزوي لمتغيري (النوع - التخصص)". وللحقيق 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.

مستوى الدلالة	اختبار "ت"		الإناث (ن=190)	الذكور (ن=177)	الأبعاد		المقاييس
	درجات الحرية	قيمة (ت)			متوسط الاتحراف المعياري للدرجات المعياري	متوسط الاتحراف المعياري للدرجات المعياري	
0.087	365	1.72	0.70	4.06	0.67	4.18	بعد التخطيط الاستراتيجي
0.715	365	1.72	0.70	4.01	0.62	4.03	
0.256	365	0.37	0.67	3.73	0.70	3.81	
0.065	365	0.37	0.65	4.35	0.66	4.48	
0.427	365	1.14	0.62	3.78	0.65	3.83	
0.105	365	1.14	0.48	3.98	0.47	4.07	
التقييم الكلي							
0.478	365	1.85	0.61	4.00	0.56	4.04	بعد الازدهار التنظيمي
0.888	365	1.85	0.57	3.73	0.56	3.74	
0.080	365	0.80	0.61	3.52	0.67	3.63	
0.265	365	0.79	0.61	3.84	0.64	3.77	
0.075	365	1.63	0.70	4.20	0.61	4.32	
0.332	365	1.63	0.43	3.86	0.43	3.90	
التقييم الكلي							

يتضح من جدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة (الذكور وإناث) على مقاييس التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، وكذلك مقاييس 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.

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	اختبار "ت"		أكاديمي وإداري (ن=57)	إداري (ن=310)	الأبعاد	المقاييس
			الاتحراف المعياري	متوسط الاتحراف المعياري للدرجات				
0.000	365	3.92	0.58	4.44	0.69	4.06	الفلسفة والقيم	بعد التخطيط الاستراتيجي
0.000	365	5.64	0.60	4.45	0.64	3.94	الرؤية والرسالة	
0.000	365	6.97	0.62	4.32	0.65	3.67	أهداف الجامعة	
0.000	365	4.82	0.47	4.79	0.66	4.34	إعداد الخطة الاستراتيجية	
0.000	365	10.28	0.62	4.50	0.55	3.67	التحليل الاستراتيجي	
0.000	365	9.00	0.43	4.50	0.43	3.94	التقييم الكلي	
0.001	365	3.49	0.57	4.26	0.58	3.97	الرشاقة التنظيمية	بعد الازدهار التنظيمي
0.001	365	3.49	0.58	3.97	0.55	3.69	رأس المال الفكري	
0.000	365	4.66	0.78	3.93	0.59	3.51	الابتكار	
0.000	365	4.27	0.52	4.12	0.62	3.75	الكفاءة والفاعلية	
0.000	365	3.94	0.54	4.57	0.67	4.20	الميزة التنافسية	
0.000	365	5.82	0.45	4.17	0.41	3.82	التقييم الكلي	

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 الإسلامية الأخلاقية.
- تمتلك الجامعة رؤية واضحة ومحددة زمنياً.
- الأهداف واضحة محددة معينة.



- توجد هيكلة لوحدات 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 متطرفة لإدارة التعليم والبحث.
- تم التوصل من خلال تحليل الانحدار لتحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر في الازدهار التنظيمي، حيث جاء النموذج معنوي ويستخدم للنها 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 ، 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 الأكademie والإدارية لتحقيق التكامل المؤسسي بالجامعة.
 - ربط برامج التدريب والتأهيل المهني والقيادي بنتائج تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.
 - استخدام النموذج الإحصائي في التنبؤ بمستوى الازدهار التنظيمي سنويًا.
 - تعزيز ثقافة الريادة الإستراتيجية 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.

مقترنات 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 مقرحة 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 والشريبي، صفاء أحمد والمعمراني، فهد بحيري. (2025). العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بتوضيب قيمة العلامة الجامعية بالتطبيق على الجامعات السعودية الحكومية. مجلة رأيية دولية للعلوم التجارية. معهد رأيية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بمديان الجديدة. 262 - 4 (12).
2. أحمد، إيناس محمود حامد. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات التعليمية. مجلة بحوث الإعلام وعلوم الاتصال. 20-1(22).
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)، 33-1.



4. آل شرمة، شلوان على زمبيع. (2024). الازدهار التنظيمي ودوره في تحسين أداء الوظيفة التسويقية في القطاع الصحي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 19 (2)، 43-1.
5. آل عبود، زياد يحيى علي. (2022). الكفايات الالزمة لإدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مجلة القراءة والمعرفة، 22 (253)، 149-184.
6. بباباجان، سوزان جاسم عبد الحسين. (2024). التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات (الاستراتيجيات). مجلة كلية التربية بالمنصورة، 125 (4)، 807-830.
7. البشـر، فاطـمة بـنت عبد الله محمد. (2020). مـنظـلـات تـحـقـيقـ المـوـاعـمـة بـيـنـ التـخـطـيـطـ الإـسـتـرـاتـيـجيـ لـلـجـامـعـاتـ السـعـوـدـيـةـ وـرـؤـيـةـ (٢٠٣٠). مجلـةـ العـلـومـ التـرـيـوـيـةـ، 22 (3)، 299-347.
8. بنـيـ حـمـدانـ، خـالـدـ مـحمدـ وـإـدـرـيـسـ، وـائـلـ مـحمدـ. (2018). الاستـرـاتـيـجيـ وـالتـخـطـيـطـ الإـسـتـرـاتـيـجيـ منـهـجـ مـعاـصـرـ. دـارـ الـيـازـورـيـ لـلـنـشـرـ وـالتـوزـيعـ. الأـرـدنـ.
9. حـسـنـ، لـجـينـ سـاميـ مـحمدـ وـالـحـمـيرـيـ، بـشـارـ عـبـاسـ. (2022). دورـ التـجـديـدـ الإـسـتـرـاتـيـجيـ فـيـ تـحـقـيقـ الـاـزـدـهـارـ التـنـظـيـميـ: درـاسـةـ لـأـرـاءـ عـيـنةـ مـنـ الـقـيـادـاتـ الإـدـارـيـةـ فـيـ الـمـديـرـيـةـ الـعـامـةـ لـلـتـرـيـيـةـ فـيـ مـحـافـظـةـ الـنـجـفـ الـأـشـرـفـ. مجلـةـ كـلـيـةـ الـإـدـارـةـ وـالـاقـضـادـ لـلـدـرـاسـاتـ الـاقـضـادـيـةـ وـالـإـدـارـيـةـ وـالـمـالـيـةـ. جـامـعـةـ بـابـلـ -ـ كـلـيـةـ الـإـدـارـةـ وـالـاقـضـادـ. 14 (2)، 96-9.
10. خـورـشـيدـ، مـعـتـزـ حـسـنـيـ. (2020). التـخـطـيـطـ الـادـارـيـ وـالـسـتـرـاتـيـجيـ لـلـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ وـالـبـحـثـ الـعـلـمـيـ مـنـ أـجـلـ التـنـمـيـةـ. مـسـتـقـلـلـ التـرـيـيـةـ الـعـرـبـيـةـ. المـرـكـزـ الـعـرـبـيـ لـلـتـعـلـيمـ وـالـتـنـمـيـةـ. 16 (27)، 125.
11. ذـيـبـ، هـيـثمـ عـبـدـ الـلـهـ. (2020). أـصـوـلـ التـخـطـيـطـ الإـسـتـرـاتـيـجيـ. دـارـ الـيـازـورـيـ الـعـلـمـيـ لـلـنـشـرـ وـالتـوزـيعـ. الأـرـدنـ.
12. الـزـيـادـيـ، سـحـرـ عـبـاسـ وـالـبـخـاتـيـ، مـحمدـ حـمـاديـ. (2023). دورـ التـخـطـيـطـ الإـسـتـرـاتـيـجيـ فـيـ تـحـقـيقـ الرـشـاقـةـ التـنـظـيـميةـ. جـامـعـةـ كـرـبـلـاءـ -ـ كـلـيـةـ الـإـدـارـةـ وـالـإـقـضـادـ. 19 (76)، 138-166.
13. السـموـحـيـ، نـشـوىـ سـعـيدـ بـنـ حـارـثـ. (2025). دورـ التـخـطـيـطـ الإـسـتـرـاتـيـجيـ فـيـ تـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـمـسـتـدـامـةـ: درـاسـةـ مـيـدـانـيـةـ عـلـىـ الجـامـعـاتـ بـمـحـافـظـةـ حـضـرـمـوتـ. مجلـةـ جـامـعـةـ الـمـهـرـةـ لـلـلـعـلـومـ الـإـنسـانـيـةـ (S1) 6 (548)، 519-548.
14. الشـابـيـ، عـلـيـ بـنـ صـالـحـ وـالـمـطـيرـيـ، عـوـاـطـفـ بـنـ بـطـاحـ. (2025). وـاقـعـ استـخـدـامـ تـطـبـيقـاتـ الذـكـاءـ الـاصـطـنـاعـيـ فـيـ عـمـادـاتـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فـيـ الجـامـعـاتـ السـعـوـدـيـةـ. مجلـةـ الـدـرـاسـاتـ وـالـبـحـوثـ التـرـيـوـيـةـ. مرـكـزـ الـعـطـاءـ لـلـإـسـتـشـارـاتـ التـرـيـوـيـةـ. 5 (13)، 122-166.
15. شـحـاتـهـ، عـبـدـ الـبـاسـطـ مـحـمـدـ دـيـابـ وـعـبـدـ الـعـزـيزـ، عـبـدـ الـعـاطـيـ حـلـقـانـ أـحـمـدـ وـمـحـمـدـ، وـفـاءـ مـحـمـدـ عـبـدـ النـظـيرـ. (2024). التـخـطـيـطـ الإـسـتـرـاتـيـجيـ مـدـخـلاًـ لـتـحـقـيقـ التـمـيـزـ الإـدـارـيـ لـلـقـيـادـاتـ الجـامـعـةـ الـمـصـرـيـةـ. مجلـةـ شـبـابـ الـبـاحـثـيـنـ فـيـ الـعـلـومـ التـرـيـوـيـةـ لـكـلـيـةـ التـرـيـيـةـ جـامـعـةـ سـوهاـجـ. 23 (23)، 123-211.
16. الـعـربـانـيـ، مـوسـىـ بـنـ مـسـاعـدـ مـحـمـدـ. (2025). عـلـاقـةـ تـطـبـيقـ الـرـيـادـةـ الـإـسـتـرـاتـيـجيـ بـتـطـوـيرـ الـأـدـاءـ التـنـافـسيـ فـيـ الجـامـعـاتـ السـعـوـدـيـةـ مـنـ وـجـهـةـ نـظرـ الـقـيـادـاتـ الـأـكـادـيـمـيـةـ وـأـعـضـاءـ هـيـئةـ تـدـرـيسـهاـ بـهـاـ. درـاسـاتـ تـرـبـوـيـةـ فـيـ التـرـيـيـةـ وـعـلـمـ النـفـسـ. رـابـطـةـ التـرـبـوـيـنـ الـعـربـ. 153 (15)، 59-94.
17. الـعـسـكـرـ، خـلـودـ بـنـ عـبـدـ الـعـزـيزـ، خـالـدـ بـنـ عـبـدـ الـكـرـيمـ بـنـ سـلـيـمانـ. (2019). دورـ التـخـطـيـطـ الـإـسـتـرـاتـيـجيـ فـيـ تـحـسـينـ أـدـاءـ الـبـيـئةـ الـأـكـادـيـمـيـةـ بـجـامـعـةـ الـإـلـمـ الـمـحـمـدـ بـنـ سـعـودـ إـلـلـامـيـةـ. مجلـةـ جـامـعـةـ الـفـيـوـمـ لـلـعـلـومـ التـرـيـوـيـةـ وـالـنـفـسـيـةـ. جـامـعـةـ الـفـيـوـمـ -ـ كـلـيـةـ التـرـيـيـةـ. 3 (11)، 393-447.
18. عـلـىـ، سـدـيرـةـ خـالـدـ مـسـعـودـ. (2025). التـخـطـيـطـ الإـسـتـرـاتـيـجيـ فـيـ تـحـسـينـ كـفـاءـةـ إـدـارـةـ الـأـزمـاتـ فـيـ الجـامـعـاتـ الـلـيـبـيـةـ. جـامـعـةـ بـنـ وـلـيـدـ أـنـمـوذـجـاـ. الـهـيـئـةـ لـلـبـحـثـ الـعـلـمـيـ -ـ طـرـابـلسـ. مجلـةـ الـقـرـطـاسـ. 26 (6)، 530-548.
19. عـلـىـ، عـبـدـ الـقـادـرـ مـحـمـدـ أـحـمـدـ. (2018). الـتـعـلـمـ الـقـائـمـ عـلـىـ الـذـكـاءـ الـمـعـدـدـ. الأـرـدنـ. دـارـ غـيـداءـ لـلـنـشـرـ وـالتـوزـيعـ.
20. الـطـيـانيـ، بـنـ دـخـيلـ اللـهـ سـاـبـرـ الـعـلـيـانـيـ. (2022). مـلـامـةـ الـهـيـاـكـلـ الـتـنـظـيـمـيـةـ فـيـ الجـامـعـاتـ السـعـوـدـيـةـ النـاشـئـةـ لـاـسـتـرـاتـيـجيـاتـهـاـ فـيـ ضـوءـ رـؤـيـةـ الـمـلـكـةـ 2030ـ (جـامـعـةـ بـيـشـةـ أـنـمـوذـجـاـ). مجلـةـ كـلـيـةـ التـرـيـيـةـ. جـامـعـةـ طـنـطاـ. 85 (1)، 578-678.



21. الفحطاني، عبد الله علي. (2023). درجة ممارسة إدارة المعرفة ودورها في تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عادات 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 علي. (2024). آليات مفترضة 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 علي. (2024). آليات مفترضة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية. كلية التربية والأداب – جامعة تبوك. المملكة العربية السعودية.
24. القرني، عبد الله علي. (2024). آليات مفترضة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية. كلية التربية والأداب – جامعة تبوك. المملكة العربية السعودية (2) 1205-1117.
25. المانع، بن محمد. (2020). مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة كلية التربية. بـ(31) 121 يناير ج ٤ ، 47-117.
26. المانع، عبد الله محمد عبد الله. (2020). مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي 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 بـ(31) 46 - 116.
27. مجید، شیلان سالار والجرجی، احمد سليمان محمد وهواری، کاظم فرج عارف. (2024). دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحلیلیة لأراء عینة من القیادات الإداریة فی عدد من الفنادق "4 و 5 نجوم" فی مدینتی. مجلة جامعة کرکوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة کرکوك – كلية الإدارة والاقتصاد. 14 (1). 211-222.
28. محمد، جمال عبد الله (2016). التخطيط الاستراتيجي. عمان (الأردن). دار المعتر للنشر والتوزيع.
29. مزهر، رمزي عطيه 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). 341-377.
30. مسعود، مزهودة، عبد الملك. (2015). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. بحوث الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيره العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. 395 - 437.
31. مسعود، مزهودة عبد الملك. (2015). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. بحوث الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيره 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، معرض الفلاح وحسين، علي حسن. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت. 6 (4). 444-463.
34. الهيدان، تغريد بنت عبد الله بن هيدان. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكademie بالجامعات السعودية. المجلة العلمية. كلية التربية – جامعة أسيوط. 37 (12). 71-103.
35. اليوسف، خلود بنت سعود بن عبد العزيز. (2022). درجة تضمين معايير الحكمية 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.