

الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية

الباحث / ادريس عبدالله بجاش الزعزعي

Adres482@gmail.com

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة كأحد المنظمات الحكومية في محافظة تعز- اليمن، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (87) موظفاً في مكتب الشباب والرياضة، ولتحليل البيانات استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج (IBMSPSSV.24) وبرنامج (SMART.PLS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في أبعاد الأداء المؤسسي، وأن هناك تأثيراً معنوياً للإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي. وأن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز كان متوسطاً. وأن مستوى تطبيق أبعاد الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز كان متوسطاً.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: العمل على زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، وتفعيل تطبيقها بجميع أبعادها في المكتب لما لها من أهمية كبيرة وتأثير مباشر في تحقيق أهداف مكتب الشباب والرياضة — تعز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي فيه، وفي المنظمات الحكومية. وزيادة مستوى الاهتمام في تطبيق الأداء المؤسسي بجميع أبعاده؛ لما له من أهمية كبيرة في استثمار جميع الموارد المتاحة، ورفع كفاءة وفعالية مكتب الشباب والرياضة والمنظمات الحكومية. والعمل على مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، المنظمات الحكومية، مكتب الشباب والرياضة، محافظة تعز، اليمن.

Abstract

The study aims to investigate the role of strategic management in improving the level of institutional performance in the Youth and Sports Office as one of the governmental organizations in Taiz, Yemen. The researcher followed the descriptive analytical method to achieve the objectives of the study and test its hypotheses. A questionnaire was used as a tool for data collection and it was distributed to the study population consisting of (87) employees in the Youth and Sports Office Taiz. To analyse the data, the researcher used a set of statistical methods appropriate to the nature of the data and the variables of the study; IBM SPSS V.24 and SMART.PLS were used.

The study came to several results, the most important of which are: There is a statistically significant impact relationship of the dimensions of strategic management on the combined dimensions of institutional performance, and for each individually, as well as there is a significant effect of strategic management on institutional performance. The level of implementation of combined dimensions of strategic management in the Youth and Sports Office in Taiz was average. The level of implementation of the combined dimensions of institutional performance in the Youth and Sports Office in Taiz was average.

The study listed a number of recommendations: Considerable attention should be paid to the strategic management and strengthening its implementation in all its dimensions in the office because of its importance and direct impact on achieving the goals of the Youth and Sports Office - Taiz and Improving the level of institutional performance of it and in government organizations . Higher attention should be given to the implementation of institutional performance in all its dimensions, because of its great importance in investing all available resources, and raising the efficiency and effectiveness of the Youth and Sports Office and government organizations . A greater focus should be paid to the technical development and the use of modern programs and technologies in information management in order to raise the level of institutional performance.

Key words: Strategic Management, Institutional Performance, Government Organizations, Taiz, Yemen.

المقدمة:

يشهد العالم نمواً سريعاً في بيئة الأعمال، نتيجة لتطور العلوم والتكنولوجيا المختلفة، وهذا التطور أدى إلى زيادة التنافس وحدتها بين المؤسسات المختلفة في غضون السنوات الماضية، فالإدارة داخل أي مؤسسة أصبح موقفها حيوياً يتفاعل بحركة ضمن مواقف معقدة، لذا يتطلب من الإدارة إيجاد نظام إداري فعال لعملياتها؛ لذلك تعد الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة إذ أنها عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العامة تحديد التوجيهات طويلة الأجل للمنظمة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها بعضاً وهذه العناصر هي تحديد الرسالة والأهداف وميدان الأعمال ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها (وهبه، 2008: 3)؛ فيما يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ولمكتب الشباب والرياضة بشكل خاص، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمات من عدمها (حتامله، وآخرون، 2019: 269).
ومما سبق أضحى ممارسات المنظمات الحكومية العامة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتميها للمنظمات، وربطها بالأداء المؤسسي، بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها.

مشكلة الدراسة:

لوحظ بأن الربط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي لم يحض باهتمام كاف من قبل المنظمات الحكومية في البيئة اليمنية وخاصة محافظة تعز، إذ لا تزال توضع بعض الخطط الاستراتيجية بشكل منفصل عن معايير الجودة في الأداء، وبعض الإدارات والمكاتب لا تولي الإدارة الاستراتيجية أي اهتمام؛ وقد أشارت العديد من الدراسات من الدراسات دراسة (الحاكم، 2018) ودراسة (الدجني، 2011) ودراسة (تبيدي، 2010) ودراسة قفة (2018) وغيرها من الدراسات.

لهذا تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز؟
2. ما مستوى تطبيق أبعاد الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز؟

3. ما أثر تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل، الخبرات السابقة، المستوى الإداري)؟
أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

1. محاولة إبراز أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع المنظمات الحكومية، وخاصة مكاتب السلطة المحلية في المحافظات، لما له من مزايا وفوائد تنعكس إيجابيا على مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية بمدينة تعز.
2. أن الدراسة من خلال توصياتها ستساعد المنظمات الحكومية (مكاتب السلطة المحلية) في إعطائهم معرفة دقيقة حول أهمية تطبيق ابعاد الادارة الاستراتيجية، وربطها بالأداء المؤسسي مما يجعلهم قادرين على وضع الخطط والبرامج وتحديد الإجراءات التي تمكن من خلالها العمل ومعرفة الآليات المناسبة لتطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
3. محاولة الإسهام في الجانب النظري حول الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، الذي سوف يقدم للباحثين والمهتمين في مجال العمل الإداري بنية معرفية تساعدهم في أثناء تطبيقهم لموضوع الإدارة الاستراتيجية أو في أثناء كتابتهم موضوعات حولها.
4. أن الدراسة الحالية ومن خلال مقترحاتها سوف تفتح أمام الباحثين أفقاً علمية وبحثية مستقبلية واسعة، وذلك من خلال العناوين البحثية التي سيقدمها البحث الحالي كمقترحات للباحثين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

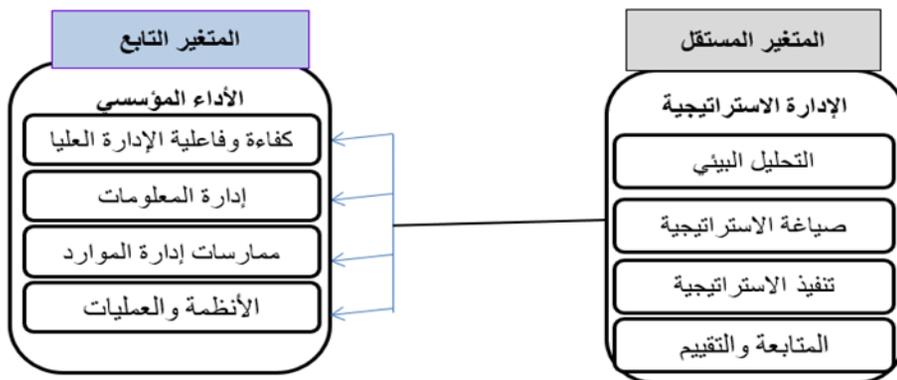
1. معرفة مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مكتب الشباب والرياضة تعز.
2. معرفة مستوى تطبيق أبعاد الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة تعز.
3. معرفة أثر تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة تعز.

4. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل، الخبرات السابقة، المستوى الإداري).

الأنموذج المعرفي للدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي للدراسة وفق أهداف ومشكلة الدراسة، وعلى ضوء الدراسة السابقة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (1) الأنموذج المعرفي للدراسة



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم) في أبعاد الأداء المؤسسي (كفاءة وفاعلية الإدارة العليا - إدارة المعلومات - ممارسات إدارة الموارد البشرية - الأنظمة والعمليات الداخلية).

وتتبع من الفرضية الرئيسية الأولى، مجموعة من الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم) في كفاءة وفاعلية الإدارة العليا في مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز.

2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم) في بعد إدارة المعلومات في مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز .

3. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز .

4. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم) في بعد الأنظمة والعمليات الإدارية في مكتب الشباب والرياضة محافظة تعز .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد عينة البحث حول (الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمة الحكومية) محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية الوظيفية لأفراد العينة (النوع، المؤهل، الخبرات السابقة، المستوى الإداري).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية، والأداء المؤسسي، وذلك من خلال عرض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم:

1. **دراسة (البطلة، 2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية (ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية - ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية - ممارسة عملية تنفيذ (تطبيق) الاستراتيجية - ممارسة عملية رقابة وتقييم الاستراتيجية) في الجامعات الحكومية اليمنية وسبل تطويرها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية الحكومية (صنعاء - إب - ذمار - عمران - حجة)، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بشكل عام كانت ضعيفة، وقد حصل مجال صياغة الاستراتيجية على الترتيب الأول، ثم مجال ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية، ثم مجال ممارسة عملية تنفيذ (تطبيق) الاستراتيجية، ثم مجال ممارسة عملية رقابة وتقييم الاستراتيجية.

2. **دراسة (Meseret,2019)** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسة (Dedebit) للانتمان والادخار في شرق تيغراي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة من موظفي (Dedebit) للانتمان والادخار في شرق تيغراي، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الإدارة الاستراتيجية أثبت أنه أكثر تعقيداً من عملية التصميم، وأن الإدارة الإستراتيجية كان لها أثر إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، وأن أكبر مشكلة في الإدارة الإستراتيجية هي عدم قدرة المنظمات على نقل الإستراتيجية إلى هدف الشركة.
3. **دراسة (قفة، 2018)** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي (كفاءة وفاعلية الإدارة العليا - إدارة المعلومات - ممارسات الموارد البشرية - الأنظمة والعمليات الداخلية) في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية، باستثناء موظفي الخدمات في قطاع غزة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود موافقة كبيرة نوعاً ما في تطبيق الإدارة الاستراتيجية الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وكذلك موافقة كبيرة نوعاً ما حول مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، كما يوجد تأثير معنوي للإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة.
4. **دراسة (الجريري، 2018)** هدفت الدراسة إلى بيان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي لدى الشركات الصناعية في محافظة دهوك. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الإدارة الاستراتيجية والتفوق التسويقي لعدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك.
5. **دراسة (الصغير، 2018)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المشكلات الشائعة لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الحديدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام

الأكاديمية في كليات التربية بجامعة الحديدة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الإدارة الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المشكلات الشائعة لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الحديدة من وجهة نظرهم أولاً الاستراتيجية المتنوعة، ثم الاستراتيجية التعليمية، ثم الهجومية، ثم الدفاعية.

6. **دراسة (أبو سمرة، 2017)** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (155) عاملاً من العاملين والإداريين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة مرتفع، كما توجد علاقة بين الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، ووجود أثر للخصائص الريادية مجتمعة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

7. **دراسة (عبد الهادي، 2017)** هدفت الدراسة إلى معرفة رأس المال الفكري، ودوره في جودة الأداء المؤسسي (القيادة والإدارة - السياسات والاستراتيجيات - الموارد البشرية - العمليات والإجراءات - رضا المستفيدين - جودة الخدمة) في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مدرّاء برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: توافر كبير في جودة الأداء المؤسسي لدى برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، ووجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأونروا في القطاع.

8. **دراسة (مزهري، 2017)** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية - تطبيق الاستراتيجية - تقييم الاستراتيجية) في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية، وذلك بالمقارنة ما بين ثلاث جامعات من بيئات عربية وأجنبية مختلفة، وهي: جامعة وليام باترسون الأمريكية، وجامعة قناة السويس في مصر، وجامعة الأزهر في مصر، وجامعة الأزهر بفلسطين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (الإدارة العليا - أعضاء

هيئة التدريس - الطلبة) في الجامعات الثلاث محل الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الثلاث محل الدراسة ذات واقع مرتفع، وأنه يوجد تأثير معنوي للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات التعليمية والبحثية في الجامعات الثلاث محل الدراسة.

9. **دراسة (الوطن، 2017)** وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - التوجه الاستراتيجي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الإستراتيجية - تقييم الإستراتيجية) في وزارة الشباب والرياضة العراقية ووضع الحلول التي من الممكن أن تسهم في تطويرها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية في دوائر وزارة الشباب والرياضة العراقية، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدم تبني الوزارة لمنهج استراتيجي واضح بما يتضمن من رؤية ورسالة وأهدافاً، وعدم وضوح الأدوار، وتوزيع الصلاحيات للموظفين في الهيكل التنظيمي، وعدم قيام الوزارة بعملية التحليل البيئي لتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والوقوف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

10. **دراسة (الغنام، 2017)** هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في مستشفى غزة الأوروبي، ومستشفى ناصر الطبي، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية في محافظات غزة مرتفع، وتوجد علاقة بين أبعاد المنظمة الأخلاقية لدى العاملين في المستشفيات الفلسطينية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

11. **دراسة (ظاهر، 2016)** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومستوى تميز الأداء المؤسسي في جامعة الحديدة من وجهة نظر الإداريين، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والتميز في الأداء المؤسسي في جامعة الحديدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين في جامعة الحديدة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى تميز الأداء المؤسسي في جامعة

الحديدة كان متوسطا على المستوى العام، والأبعاد (القيادة- التخطيط الاستراتيجي- المعلومات- النتائج).

12. دراسة (الأخرس، 2016) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني، وأثرها في الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المدراء فيه. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الفئة الإشرافية الأولى في وزارتي التربية والتعليم والصحة الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير دائرة)، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني كان مرتفعا، توجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز، ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.

13. دراسة (راضي، 2015) هدفت الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - تقييم الاستراتيجية) في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (الهيئة التدريسية - الطلبة - الخريجين) في الجامعات الفلسطينية (الاسلامية - الأزهر) في قطاع غزة، بالإضافة إلى القيادات الاستراتيجية في الجامعات محل الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة بتطبيقها على عينة الدراسة المتمثلة (الهيئة التدريسية - الطلبة - الخريجين)، وأداة المقابلة على عينة القيادات الاستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن درجة استخدام الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كان بمستوى كبير، كما يوجد علاقة بين متغيرات الإدارة الاستراتيجية، وفعالية برنامج الدراسات العليا.

14. دراسة (Monday et al, 2015) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أداء الشركات التحويلية الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً من العاملين في (5) شركات للتصنيع الواقعة في مدينة لاغوس النيجيرية، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان للتحقق من أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن الإدارة الاستراتيجية كان لها أثر كبير على أداء

هذه الشركات ممثلة بالربحية والأداء التشغيلي، كما بينت أن الإدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية مع مستوى المنافسة في هذه الشركات محل الدراسة.

أبرز ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة على مجتمع البحث المتمثل في العاملين بمكتب الشباب والرياضة في م تعز، وكون تدرس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية تعز. وأن الدراسة تعد من الدراسات الأولى على المستوى المحلي إذ لم توجد دراسة محلية تناولت الإدارة الاستراتيجية مع الأداء المؤسسي حسب علم الباحث.

مصطلحات الدراسة:

قدم الباحث مجموعة من التعريفات الخاصة بمصطلحات الدراسة، وهي كالآتي:
الإدارة الاستراتيجية: هي أسلوب ومنهج إداري يسعى لإحداث تغيير رئيس في أنشطة مكتب الشباب والرياضة لمواكبة التغيرات البيئية تمكن مكتب الشباب من تحقيق غاياته وأهدافه، بحيث يتم الأخذ بالحسبان عوامل التأثير للبيئة الداخلية متمثلة بمكان القوة والضعف للمكتب، والعوامل الخارجية متمثلة بالفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهه.
الأداة المؤسسي: هي الحصيلة النهائية لجميع الجهود المبذولة في مكتب الشباب والرياضة في سبيل تحقيق أهداف وغايات المكتب.

الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية الآلية المناسبة والقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، ولكنها تمثل المنهج الفكري المعاصر، باعتبارها الدعامة الرئيسية والمترابطة بشكل مباشر بفعالية الأداء المؤسسي كافة، بحيث تسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة بما يضمن بقاءها ونموها.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

عرفها عواد واخرون، (2016: 22) بأنها " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها"؛ وعرفها جاد الرب، (2016: 478) بأنها

"مجموعة من العمليات والقرارات التي تحدد مسار واتجاه المنظمة على المدى البعيد مع الاستمرار في التقييم لهذه العمليات والقرارات"؛ وعرفها قفة، (2018: 11) بأنها "منهج إداري يركز على دراسة وتحليل نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل الفرص والتهديدات خارجياً، وينطوي المنهج على تنفيذ الخطط والسياسات طويلة الأجل".

ويمكن تعريفها بأنها أسلوب ومنهج إداري يسعى لإحداث تغيير رئيس في أنشطة المؤسسة لمواكبة التغيرات البيئية التي تمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها، بحيث يتم الأخذ بالحسبان عوامل التأثير للبيئة الداخلية متمثلة بمكامن القوة والضعف للمؤسسة، والعوامل الخارجية متمثلة بالفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.

خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تندرج خصائص الإدارة الاستراتيجية في الآتي (رزق، 2007: 348):

- 1- التحديد المسبق لكل من أسلوب العمل والهدف.
- 2- اتساق الأهداف، الغايات، والاستراتيجيات مع رسالة المنظمة.
- 3- إعادة التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
- 4- المراجعة الدورية لكافة برامج وخطط المنظمة.
- 5- تحفيز وتشجيع روح المبادرة الجماعية لدى جميع المستويات الإدارية للمنظمة.
- 6- استغلال الموارد والتوزيع الأمثل لكافة موارد المنظمة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

إن من أهم نتائج تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات زيادة حجم مبيعات المنظمة وتحقيق معدل العائد للملكية والعائد إلى رأس المال وغيرها، لذلك يلاحظ (عواد وآخرون، 2015: 27) إن الإدارة الاستراتيجية تتبع أهميتها من مساعده المنظمة في الآتي:

1. توقع القضايا الاستراتيجية المهمة من خلال تحسين قدرة المنظمة على إدراك التغيرات في البيئة وتوقعها واتخاذ التدابير اللازمة في التعامل مع المشكلات التي تفرزها التغيرات البيئية.
2. المساعدة في عملية تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة الناتجة عن الأولويات الاستراتيجية التي تسفر عنها عمليات التحليل الاستراتيجي.
3. إمكانية استخدامها كألية مؤسسية للتحوط ومواجهة الأزمات والكوارث التي تعترض مسيرة المنظمات خلال دورة حياتها.

4. مساعدة المنظمة كي تكون عضواً فاعلاً في بناء المستقبل وتشكيله.
5. دعم المدراء في التوجه برؤية المنظمة والتركيز على القضايا والأمور المهمة.

أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

لتحقيق الإدارة الاستراتيجية ينبغي العمل وفق أبعادها أو عملياتها التي تتمثل في الآتي:

1. **التحليل البيئي:** تتمثل في عدد من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها إدارة المؤسسة لتحديد مدى التغيرات في البيئة الخارجية وتحديد القدرة في جلب الموارد (البشرية - المالية - المادية) في تحقيق الميزة التنافسية، والسيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.
2. **صياغة الإستراتيجية:** وتتمثل هذه العملية "بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص، والتهديدات البيئية الخارجية في مقابل عناصر القوة والضعف التنظيمية، ولذا فإنها تتضمن تعريف المنظمة، ورسالتها، وأهدافها التي يجب تحقيقها، ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال" (الآخرس، 2016: 26).
3. **تنفيذ الاستراتيجية:** يتعلق برسم الخطط، والموازنات، والمتابعة، والرقابة، ذات العلاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية، ويأتي التنفيذ استجابة لما قرره المنظمة من صياغة الاستراتيجية، وتتم عملية تنفيذ الاستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية متضمنة البرامج، والموازنات، وإجراءات العمل المختلفة، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات على أنها الوسائل والآليات والأدوات التي بواسطتها تصبح الاستراتيجية قابلة للتنفيذ ضمن المنظمة (الزنفلي، 2012: 141).
4. **متابعة وتقييم الاستراتيجية:** وتتمثل هذه العملية في "تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وإذا ما كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها أم لا، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف استراتيجية المنظمة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها" (الدوري، 2005: 317).

الإطار النظري للأداة المؤسسي:

يمثل الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، لذا يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية.

مفهوم الأداء المؤسسي:

عرفه عبد الهادي، (2017: 42) بأنه " حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافه؛ ويعرفه قفة، (2018: 11) بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يضاعف من قدرتها على إنجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف طويلة الأجل".

ويمكن تعريفه الحصيلة النهائية لجميع الجهود المبذولة في المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها.

خصائص الأداء المؤسسي:

وصف (العدلوني، 2002) المشار إليه في (أبو حسنة، 2014: 45) الأداء المؤسسي بمجموعة من الخصائص، تتمثل في الآتي:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثرى المنظمة، ولا تتأثر بتغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في صنع واتخاذ القرار من قبل الخبراء والمختصين في إدارة المنظمة، بحيث يضمن عدم تفرد القيادة الإدارية بمركز اتخاذ القرار.
- المحافظة على الاستقرار المالي والإداري للمنظمة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الموظفين في المنظمة نحو تطوير المنظمة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات،
- تركيز الاهتمام على العنصر البشري وتميمته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المنظمة في التوظيف.

أهمية الأداء المؤسسي:

أشار الحملاوي (2020: 20) أن الأداء المؤسسي حظي بمكانة عالية لما يحقق المنظمة الآتي:

1. توجيه الخطط الخاصة بتطوير الموظفين ودفعهم نحو التميز.
2. الأداء المؤسسي هوية وجود المنظمة التي من خلالها يمكن إبراز رؤيتها وأهدافها.
3. الأداء المؤسسي يكشف عن نقاط قوة المنظمة إضافة إلى الكشف عن نقاط الضعف.
4. يساعد الأداء المؤسسي على تنمية الفرص في المستقبل من خلال عمليات التقييم المرصودة فيه.

أبعاد الأداء المؤسسي:

تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى أبعاد الأداء المؤسسي، وعلى الرغم من اختلاف مهام المنظمات والمرجعيات الفلسفية للمنظمات، إلا أن جوهر أبعاد الأداء المؤسسي تتفق بنسبة كبيرة في المجالات الآتية:

1. **كفاءة وفاعلية الإدارة:** يتعلق هذا المجال بالقيادة والإدارة التي تدير المنظمة، والبنية التنظيمية للبناء المنظمي التي من خلالها تحقق إدارة المنظمة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة قوانين معتمدة تعمل على تنظيم العمل من خلال العمل بلوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاتها، بالإضافة إلى هياكل ترسم مسار اتصالاتها، وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب وطبيعية أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رسالتها ورؤيتها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار، وتحسين الأداء، وتطوير بنية العمل التنظيمي، كما تعد العمليات الداخلية محوراً وركيزة مهمة من ركائز المنظمة، وتلجأ المنظمات إلى إعداد لوائح متعددة، واعتبارها قواعد حاكمة تنظم شؤون المنظمة بجميع مكوناتها البشرية والمادية، وتتنوع اللوائح لتشمل أنظمة شؤون الموظفين والنظام المالي، ونظام اللوازم والمشترريات، والوصف الوظيفي، وأدلة العمليات، وتقوات وجهات النظر، والمفاهيم التي قدمها علماء الإدارة في تناولهم للأنظمة من حيث شموليتها لجميع جوانب عمل المنظمة، ومع ذلك يرون جميعاً بأن الأنظمة ما هي إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة (الدجني، 2011: 154-164).

2. **إدارة المعلومات:** مع التطورات العالمية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد المؤسسات عليها، أصبح من الضروري تأمين هذه التكنولوجيا لضمان التنمية المستدامة للمنظمات، من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات بما يضمن تحقيق استراتيجيات المنظمة (الدجني، 2013: 57).

3. **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** يشير حسن، (2002: 267-268) أن مصطلح ممارسات وتنمية الموارد البشرية يعد مصطلحاً حديثاً، ويستخدم أحياناً مصطلح تنمية الموارد البشرية دون وعي كامل بأهميته وتأثيره وارتباطه بالأداء المؤسسي، فيمكن تقييم الأداء المؤسسي على أساس أربعة معايير، وهي:

✓ جودة ومنفعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

✓ الكفاءة في تقديم وتوفير هذه المنتجات والخدمات.

✓ تأثير المنظمة على المجتمع وجودة ونوعية المستوى المعيشي للأفراد.

✓ تأثير المنظمة على الموارد البشرية وعلى جودة مناخ العمل.

4. **الأنظمة والعمليات الداخلية:** يشير أبو شيخة (2011: 122) إلى أن نشاط تطوير أساليب العمليات الداخلية يعد من الأنشطة الإدارية الحديثة، وقد عرفته الولايات المتحدة الأمريكية في أثناء الحرب العالمية الثانية، إذ استخدمت وحدات للتنظيم والإدارة ضمن أجهزتها الإدارية للقيام بالبحوث والدراسات التنظيمية، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل، وإدارة النماذج، وتصميم مكان العمل، فكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمليات التنظيمية، بما في ذلك الأفراد والإجراءات وأساليب العمل.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه "هو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، إذ يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوصف خصائصها، بينما يعطي الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فحسب، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره" (عبيدات وآخرون، 2009: 324).

مصادر بيانات الدراسة:

جمعت مصادر البيانات في هذه الدراسة من مصدرين، هما: البيانات الثانوية: والمتمثلة في الأدب النظري في الدراسات السابقة، وما تحتويه المكتبات من الكتب، والأبحاث المنشورة في مجال موضوع الدراسة. والبيانات الرئيسية: والمتمثلة في تصميم أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً لمحاولة التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية، وأثرها على الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية (دراسة ميدانية على مكتب الشباب والرياضة).

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الحكومية، وتم دراسة ميدانية على مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز، ويتمثل مجتمع الدراسة في (87) موظفاً، حسب إحصائيات مكتب الشباب والرياضة في مدينة تعز، وتم الاعتماد على المسح الشامل للمجتمع.

أداة الاستبانة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لدراسة، وقد صممت لغرض التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي، واعتمد الباحث على استخدام الاستبانة كونها من أكثر الأدوات شيوعاً وملاءمة للدراسة، وتستخدم في معظم مجالات البحث العلمي، وخاصة في مجال الدراسات الإدارية والإنسانية؛ وقام الباحث بإعداد الاستبانة وفق نموذج الأسئلة المغلقة التي يتطلب من عينة الدراسة تحديد الاستجابة للعبارة المختلفة بمحاور أداة الدراسة وفق مقياس سلم ليكرت (الخماسي) المعتمد في الدراسة وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (1) سلم ليكرت (الخماسي) المعتمد في الدراسة

الاستجابة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الترميز	1	2	3	4	5

حيث تتكون أداة الاستبانة من قسمين، يمثلان الآتي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية: وتمثلت في الآتي: (نوع الجنس. المؤهل الدراسي. المستوى الإداري. الخبرة الوظيفية المتراكمة.

• القسم الثاني: محاور وأبعاد الاستبانة: وتتمثل في الآتي:

- المحور الأول: ابعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):

جدول رقم (2) أبعاد وفقرات المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

مراجع البعد	الفقرات	أبعاد الادارة الاستراتيجية
	6	التحليل البيئي
دراسة قفة (2018)	7	صياغة الاستراتيجية
دراسة الاخرس (2016)	6	تنفيذ الاستراتيجية
دراسة (تبيدي، 2010)	6	المتابعة والتقييم
دراسة (البلطة، 2020)	25	الإجمالي

- المحور الثاني: أبعاد المتغير التابع (الاداء المؤسسي)

جدول رقم (3) ابعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

مراجع البعد	الفقرات	أبعاد الأداء المؤسسي
	7	كفاءة وفاعلية الإدارة العليا
دراسة (قفة، 2018)	6	إدارة المعلومات
دراسة (الغنام، 2017)	6	ممارسات إدارة الموارد البشرية
دراسة (ابو سمرة، 2017)	6	الانظمة والعمليات الداخلية
	25	الإجمالي

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الفايكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك لقياس صدق أداة الدراسة.

جدول رقم (4) معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة وأبعادها

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإدارة الاستراتيجية	التحليل البيئي	6	0.896	0.947
	صياغة الاستراتيجية	7	0.852	0.923
	تنفيذ الاستراتيجية	6	0.858	0.926
	المتابعة والتقييم	6	0.944	0.972
الإدارة الاستراتيجية				
الأداء المؤسسي	كفاءة وفعالية الإدارة العليا	7	0.866	0.931
	إدارة المعلومات	6	0.905	0.951
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	6	0.862	0.928
	الأنظمة والعمليات الداخلية	6	0.817	0.904
الأداء المؤسسي				
الاستبيان (أداة الدراسة)				
		25	0.954	0.977
		50	0.975	0.987

بالنسبة لثبات أداة الدراسة وصدقها يوضح الجدول السابق مستويات عالية من الثبات والصدق لأغراض البحث العلمي، كما يشير معامل الفايكرونباخ الذي لا يقل عن 80% تقريباً لجميع الأبعاد، ولا يقل عن 95% تقريباً لجميع المحاور، كما أن ثبات أداة الدراسة بالكامل بلغ (0.975) ما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية، وإذا أخذنا الجذر التربيعي للثبات يتبين لنا معامل الصدق حيث بلغ (0.987)، ومما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة مصداقية عالية وتمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة وكما يوضح الرسم البياني الآتي أن ثبات جميع المحاور والأبعاد يتجاوز الحد الأدنى لقبولها (70%).

عرض وتحليل بيانات إجابات العينة:

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العوامل الديموغرافية:

تتضمن البيانات الشخصية (الخصائص الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة أربع فقرات متمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة الوظيفية المتراكمة)، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (5) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة بحسب العوامل الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	56	92%
	أنثى	5	8%
	الاجمالي	61	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	7	11%
	دبلوم بعد الثانوي	18	30%
	جامعي	36	59%
	الاجمالي	61	100%
المستوى الإداري	الإدارة التنفيذية (الدنيا)	22	36%
	الإدارة الوسطى	33	54%
	الإدارة العليا	6	10%
	الاجمالي	61	100%
الخبرة الوظيفية المتراكمة	أقل من سنتين	1	2%
	من 2 إلى أقل من 4 سنوات	9	15%
	من 4 إلى أقل من 6 سنوات	11	18%
	من 6 إلى أقل من 8 سنوات	14	23%
	8 سنوات فأكثر	26	43%
	الاجمالي	61	100%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حيث الجنس ذكور، والذين بلغت نسبتهم (92%) من حجم العينة، بينما الإناث مثلت في العينة بنسبة (8%)، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في مكتب الشباب والرياضة، وأيضاً قلة فرص التوظيف في الفترة السابقة من الكادر النسائي في المكتب؛ وبالنسبة لتوزيع العينة بحسب المؤهل العلمي فقد كان (59%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس)، يليهم من يحملون مؤهل الدبلوم بعد الثانوية العامة بنسبة (30%)، يليهم من يحملون مؤهل الثانوية العامة بنسبة (11%)؛ أما بالنسبة لتوزيع العينة

حسب المستوى الإداري فقد بين الجدول أعلاه أن غالبية عينة الدراسة موظفون في الإدارة الوسطى بنسبة (54%)، يليهم الموظفون في الإدارات الدنيا (الإدارات التنفيذية) بنسبة (36%)، بينما من هم في الإدارات العليا (مدراء العموم) مثلوا في العينة نسبة (10%)؛ أخيراً توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة وقد كانت غالبيتهم الأكثر خبرتهم (8 سنوات فأكثر)، والذين مثلوا في العينة بنسبة (43%)، يليهم من تتراوح خبرتهم بين (6 - 8) سنوات بنسبة (23%)، يليهم من تتراوح خبرتهم بين (4 - 6) سنوات بنسبة (18%)، يليهم من تتراوح خبرتهم بين (2 - 4) سنوات بنسبة (15%). يليهم من نقل خبرتهم عن سنتين بنسبة (2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى سنوات الخدمة المتراكمة لموظفي مكتب الشباب والرياضة في المرتبة الأولى حتى شاخ بعضهم وتقاعد، وبعضهم شارف على بلوغ سن التقاعد، تليها بقية المراتب الأربع.

تحليل مجالات ومحاور الدراسة:

لعرض وتحليل فقرات المحاور استخدم الباحث المتوسط المرجح للفقرات لغرض حساب الأهمية النسبية للمستجيبين اتجاه الفقرات، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوزن النسبي أقل من 60%، والحكم على نتائج الدراسة سيكون وفق المعيار الآتي:

جدول (6) مؤشرات قياس الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

الأهمية النسبية	اتجاه الحكم
80% - 100%	مرتفع
60% - 79%	متوسط
أقل من 60%	منخفض

أولاً: الإدارة الاستراتيجية:

جدول (7) التحليل الوصفي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية

الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط المرجح	الأبعاد
4	%68	3.41	التحليل البيئي
1	%80	4.02	صياغة الاستراتيجية
2	%72	3.61	تنفيذ الاستراتيجية
3	%71	3.54	المتابعة والتقييم
	%73	3.65	ملخص الإدارة الاستراتيجية

من خلال معلومات الجدول (7) التي تقيس مستويات الموافقة حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال الوسط المرجح والأهمية النسبية، نلاحظ أن المستجيبين قد أبدوا مستوى موافقة متوسط على الإدارة الاستراتيجية كلها وحسب أبعادها (تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم، التحليل البيئي)، أما بعد صياغة الاستراتيجية كانت مستوى الموافقة مرتفعة.

ويرى الباحث ان إدارة المكتب تعطي أهمية كبيرة لمرحلة صياغة الاستراتيجية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية، وبدرجة أقل تنفيذ الاستراتيجية، ثم المتابعة والتقييم، وأخيراً التحليل البيئي.

ويعزو الباحث ذلك إلى وعي إدارة المكتب بأهمية الإدارة الاستراتيجية، وكونها أهم مقومات نجاح تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية، إذ تنعكس أهمية هذه المرحلة في قدرة المكتب على الارتقاء والتميز والإبداع.

ثانيا: الأداء المؤسسي:

جدول (8) التحليل الوصفي لأبعاد الأداء المؤسسي

الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط المرجح	الأبعاد
1	%76	3.80	كفاءة وفاعلية الإدارة العليا
4	%51	2.55	إدارة المعلومات
3	%69	3.45	ممارسات إدارة الموارد البشرية
2	%69	3.47	الأنظمة والعمليات الداخلية
	%66	3.32	ملخص الأداء المؤسسي

من خلال معلومات الجدول (8) التي تقيس مستويات الموافقة حول أبعاد الأداء المؤسسي، ومن خلال الوسط المرجح والأهمية النسبية، نلاحظ أن المستجيبين قد أبدوا مستوى موافقة متوسط على الأداء المؤسسي كله وحسب أبعادها (كفاءة وفاعلية الإدارة العليا، الأنظمة والعمليات الداخلية، ممارسات إدارة الموارد البشرية)، أما بعد إدارة العمليات كانت مستوى الموافقة منخفضة. ويرى الباحث ان إدارة المكتب تمتلك بدرجة كبيرة نوعا ما كفاءة وفاعلية، تليها أن إدارة المكتب تعطي أهمية لأبأس فيها للأنظمة والعمليات الداخلية، ثم تولي اهتماما بموردها البشرية من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية، ولديها ضعف نوعا ما في إدارة المعلومات لديها. ويعزو الباحث ذلك إلى تمتع إدارة المكتب بأداء مؤسسي لأبأس فيه، يعود إلى الاوضاع الحالية الغير اعتيادية والنقص الحاد في الموارد المادية والمالية لتحسين مستوى الاداء المؤسسي في المكتب.

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات اتبع الباحث نماذج المعادلة البنائية (SEM) دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية محل الدراسة، عبر برنامج smart.pls ، حسب

إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي التالية توضح ذلك:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها، وكفاءة وفاعلية الإدارة العليا في مكتب الشباب والرياضة - محافظة تعز .

النتيجة	معامل حجم الأثر	معامل التحديد	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	التابع	المستقل
رفض الفرضية	1.448	0.592	0.202	0.769	كفاءة وفاعلية الإدارة العليا	التحليل البيئي
			0.215			صياغة الاستراتيجية
			0.216			تنفيذ الاستراتيجية
			0.202			المتابعة والتقييم
						الإدارة الاستراتيجية

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن هناك أثر ايجابي مباشر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على كفاءة وفاعلية الإدارة العليا كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، والذي بلغ قيمته (0.769)، وأن هذا التأثير عالي كما أشارت قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.448) وهي أكبر من (0.35)، وتشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.592) إلى أن (59.2%) من التغيرات في كفاءة وفاعلية الإدارة العليا ترجع إلى الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المدروسة دون تدخل عوامل خارجية، وما سبق ذكره يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى، مما يعني وجود علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها وكفاءة وفاعلية الإدارة العليا في مكتب الشباب والرياضة - محافظة تعز .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده وإدارة المعلومات في مكتب الشباب والرياضة - محافظة تعز .

النتيجة	معامل حجم الأثر	معامل التحديد	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	التابع	المستقل	
						التحليل البيئي	الإدارة الاستراتيجية
رفض الفرضية	2151.	490.5	0.200	0.710	إدارة المعلومات	صياغة	الإدارة الاستراتيجية
			0.194			الاستراتيجية	
			0.201			تنفيذ	
			0.241			الاستراتيجية المتابعة والتقييم	

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن هناك أثراً إيجابياً مباشراً للإدارة الاستراتيجية بأبعاده على إدارة المعلومات كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية الذي بلغ قيمته (0.710)، وأن هذا التأثير عال كما أشارت قيمة معامل حجم الأثر البالغة (1.215)، وهي أكبر من (0.35)، وتشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.549) إلى أن (54.9%) من التغيرات في إدارة المعلومات ترجع إلى الإدارة الاستراتيجية بأبعاده المدروسة دون تدخل عوامل خارجية، وما سبق ذكره يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية، مما يعني وجود علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده وإدارة المعلومات في مكتب الشباب والرياضة - محافظة تعز .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعاده وممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الشباب والرياضة - محافظة تعز .

النتيجة	معامل حجم الأثر	معامل التحديد	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	التابع	المستقل	
						التحليل البيئي	الإدارة الاستراتيجية
رفض الفرضية	2.266	6940.	70.20	0.833	ممارسات إدارة الموارد البشرية	صياغة	الإدارة الاستراتيجية
			2330.			الاستراتيجية	
			210.2			تنفيذ	
			800.2			الاستراتيجية المتابعة والتقييم	

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن هناك أثراً إيجابياً مباشراً للإدارة الاستراتيجية بأبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية الذي بلغ

قيمته (0.833)، وأن هذا التأثير عال، كما أشارت قيمة معامل حجم الأثر البالغة (2.266)، وهي أكبر من (0.35)، وتشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.694) إلى أن (69.4%) من التغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية ترجع إلى الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المدروسة دون تدخل عوامل خارجية، وما سبق ذكر يدل على رفض الفرضية الفرعية الثالثة، مما يعني وجود علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها، وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية - تعز .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها والأنظمة والعمليات الداخلية في مكتب الشباب والرياضة - محافظة تعز .

النتيجة	معامل حجم الأثر	معامل التحديد	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	التابع	المستقل	
						التحليل البيئي	الإدارة الاستراتيجية
رفض الفرضية	2.256	6930.	0.229	0.832	الأنظمة والعمليات الداخلية	صياغة	الإدارة الاستراتيجية
			0.221			تنفيذ	
			0.223			الاستراتيجية	
			0.269			المتابعة والتقييم	

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن هناك أثراً إيجابياً مباشراً للإدارة الاستراتيجية بأبعادها على الأنظمة والعمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية الذي بلغ قيمته (0.832)، وأن هذا التأثير عال، كما أشارت قيمة معامل حجم الأثر البالغة (2.256) وهي أكبر من (0.35)، وتشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.693) إلى أن (69.3%) من التغيرات في الأنظمة والعمليات الداخلية ترجع إلى الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المدروسة دون تدخل عوامل خارجية، وما سبق ذكره يدل على رفض الفرضية الفرعية الرابع، مما يعني وجود علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها والأنظمة والعمليات الداخلية في مكتب الشباب والرياضة - محافظة تعز .

النتائج:

على ضوء الدراسة الميدانية ، توصل الباحث الى الآتي:

1. أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز كان متوسطاً ككل، وحسب الابعاد (التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) ومرتفعاً في بعد صياغة الإستراتيجية.
2. أن مستوى تطبيق أبعاد الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز كان متوسطاً ككل، وحسب الابعاد (كفاءة وفاعلية الإدارة العليا، ممارسة ادارة الموارد البشرية، والانظمة والعمليات الداخلية)، ومنخفضا في بعد إدارة المعلومات.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي – صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – المتابعة والتقييم) في أبعاد الأداء المؤسسي (كفاءة وفاعلية الإدارة العليا – إدارة المعلومات – ممارسات إدارة الموارد البشرية. الأنظمة والعمليات الداخلية) ، وأن هناك تأثيراً معنوياً للإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي.

التوصيات:

- على ضوء النتائج التي خرجنا بها من الدراسة الميدانية، نوصي بالآتي:
1. العمل على زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، وتفعيل تطبيقها بجميع أبعادها في المكتب؛ لما لها من أهمية كبيرة وتأثير مباشر في تحقيق أهداف مكتب الشباب والرياضة – تعز، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي فيه، وفي المنظمات الحكومية الأخرى.
 2. زيادة نسبة مشاركة العاملين في التحليل البيئي، والاستعانة بخبراء متخصصين في ذلك، وصياغة الاستراتيجيات وزيادة وعيهم بالإدارة الاستراتيجية من خلال الندوات وورش العمل، والاستعانة بمستشارين متخصصين في ذلك.
 3. القيام بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمكتب وتفعيل المتابعة والتقييم لتنفيذ الاستراتيجية بشكل أكبر للوصول إلى نتائج أكثر فاعلية.
 4. زيادة مستوى الاهتمام في تطبيق الأداء المؤسسي بجميع أبعاده لما له من أهمية كبيرة في استثمار جميع الموارد المتاحة، ورفع كفاءة وفعالية مكتب الشباب والرياضة والمنظمات الحكومية.

5. صياغة خطة متكاملة لزيادة وتيرة التدريب والتأهيل لموظفي مكتب الشباب والرياضة — تعز، والمنظمات الحكومية الأخرى.
6. العمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم وتحفيزهم وتشجيعهم لضمان الوصول إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
7. العمل على مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات من أجل النهوض أكثر بمستوى الأداء المؤسسي.

المقترحات:

- في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات بعد التحليل والمناقشة، يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية الآتية:
1. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية للإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية وغير الحكومية (دراسة مقارنة)
 2. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول عوامل أخرى على الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية.

المراجع:

1. قفة، محمد شحادة (2018): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقي على الكليات الجامعية الحكومية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الاقصى، فلسطين.
2. الحملاوي، ليلي عبدالوهاب (2020): أثر معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية على الأداء المؤسسي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ال البيت ، الاردن.
3. أبو شيخه، نادر (2011): التنظيم وأساليب العمل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. جاد الرب، سيد محمد (2016): الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.
5. الدوري، زكريا مطلق (2005): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. الزنفلي، أحمد (2012): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
7. العدلوني، محمد (2002): العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان.
8. عواد، يونس والصرن، رعد وصقور، مجد (2016): الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
9. أبو حسنة، احمد جلال (2014): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
10. أبو سمرة، حازم خميس (2017): دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة)، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، غزة، فلسطين..
11. الأخرس، جبر سيد (2016): الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الاوروبي للتميز EFQM وأثرها على الأبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

12. البلطة، مجاهد سعد (2020): واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
13. تبيدي، محمد يوسف (2010): أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة النيلين، السودان.
14. الحاكم، علي عبد الله (2018): إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الاداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السوادان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
15. الدجني، إياد علي (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية) رسالة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، سوريا.
16. الدجني، علي (2013): واقع الادارة المؤسسي من مدار دار الارقم بمحافظة غزة في ضوء الانموذج الاوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
17. راضي، ميرفت محمد (2015): استخدام الإدارة الإستراتيجية في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر.
18. رزق، عادل (2007) الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، ورقة مقدمة في ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي، القاهرة.

19. طاهر، أحمد علي (2016): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على جامعة الحديدة، رسالة ماجستير في ادارة واشراف تربوي، جامعة الحديدة، اليمن.

20. عبد الهادي، ميسون علي (2017): رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
21. الغنام، جهاد (2017): أبعاد المنظمة الاخلاقية ودورها في تحسين جودة الاداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة، جامعة الاقصى، فلسطين.
22. مزهر، رمزي عطية (2017): الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والاجنبية، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر.
23. الوطان، محمد سامي (2017): واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، مذكرة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، العراق.
24. وهبه، هاني عبد الكريم (2008): واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة.
25. الجرجري، خضر (2018): دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مجلد6، عدد1، (280-289).
26. حتامله، حابس محمد ودراوشة، نجوى (2019): الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الاردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، الاردن.
27. حسين، حسن (2002): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد6.

28. Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray.

29. Monday, James u.; Akinola, grace o.; Ologbenla, Patrick and Aladeraji, Oluwatobilola k. (2015), strategic management and firm performance: a study of selected manufacturing companies in Nigeria, European journal of business and management, 7 (2), 160–172.