



التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

## Strategic planning is a key to improving the performance of Yemeni public institutions Using the Balanced Scorecard

**Zayed Ali AbdulKhaleq Al-manzuo**

*Researcher - Business Management  
Albaydha University -Yemen*

**زايد علي عبد الخالق المنزوع**

*باحث -إدارة أعمال  
جامعة البيضاء - اليمن*

**Mokhtar Muhammad Ahmad  
Sharafuddin**

*Researcher - Center of Business Administration Sana'a  
University -Yemen*

**مختار محمد أحمد شرف الدين**

*باحث - مركز إدارة الأعمال  
جامعة صنعاء - اليمن*

**الملخص:**

هدف البحث إلى تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف من خلال التعرف على درجة ممارستها للتخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وعمّا إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة). ولتحقيق ذلك، استخدم البحث المنهج الوصفي بنوعيه: المسحي والتطويري، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (160) فردًا بما يتناسب مع حجم المجتمع ووفقًا ما نسبته (34%)، ووزعت أداة الدراسة عليهم، واسترجعت (131) استبانة من المجتمع الأصلي البالغ (476) فردًا يعملون في الهيئة العامة للأوقاف. وللوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية، تم معالجة بيانات الاستبانة في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

1. أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف على مستوى الأداة إجمالاً، جاءت بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (0.65)، ودلالة لفظية (متوسطة).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف تعزى لمتغيرات ((المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)).
3. أن درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الهيئة العامة للأوقاف على مستوى الأداة إجمالاً، جاءت بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.68)، ودلالة لفظية (ضعيفة).
4. لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الهيئة العامة للأوقاف تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، أداء المؤسسات.

**Abstract:**

The current research aims to improve the performance of the General Authority for Endowments by identifying the degree to which it practices strategic planning and the Balanced Scorecard (BSC) and if there are statistically significant differences in the answers of sample members due to the variables (academic qualification, job position, and years of experience).

To achieve this, the researcher used both types of descriptive method: survey and developmental. The questionnaire was used as a tool for collecting data, which was applied to a stratified random sample of (160) individuals, representing (34%). The study tool was distributed to them, from which (131) questionnaires were retrieved from the original community (476) individuals working in the General Authority for Endowments. To reach the results of the field study, the questionnaire data was processed in the statistical package program (SPSS), and the research reached the following results:

- 3- The overall degree of strategic planning practice in the General Authority of Endowments at the total performance level was with an arithmetic average (2.94), a standard deviation (0.65), and a verbal connotation (medium).
- 4- There are no statistically significant differences in the answers of the research sample members regarding the degree of strategic planning practice in the General Authority of Endowments due to the variables (academic qualification, job position, and years of experience.)

- 5- The degree of application of the Balanced Scorecard (BSC) in the General Authority of Endowments at the performance level as a whole came with an arithmetic average (2.53), a standard deviation (0.68), and a verbal connotation (weak).
- 6- There are no statistically significant differences in the answers of the research sample members regarding the reality of implementing the Balanced Scorecard (BSC) in the General Authority of Endowments due to the variables (academic qualification, job position, and years of experience).

**Keyword:** Strategic planning, BSC, institutions Performance.

### الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

يتضمن مبحث الإطار العام مقدمة البحث، وتحديد مشكلته، وأهميته وأهدافه مع توضيح لحدوده ومتغيراته، ومصطلحاته، وعرض موجز للدراسات السابقة المتوفرة بين يديّ الباحث وذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الإطار العام للبحث:

##### 1-1- المقدمة:

يتسم العصر الحالي بسرعة التغيرات والانفجار المعرفي، وشدة المنافسة، والتطور الشامل والتجارة الحرة؛ مما دفع المؤسسات العامة والخاصة إلى السعي نحو إيجاد مكانة لها في هذا العالم المتغير، لكي تضمن بذلك بقاءها ونموها واستمراريتها في النشاط. وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة برزت الحاجة لتبني مداخل جديدة في إدارة المؤسسات، منها مدخل التخطيط الاستراتيجي الكفيل بمساعدة المؤسسات على معرفة جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وكذلك الفرص والتحديات في محيطها الخارجي؛ وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة يمكنها من تقوية بنائها الداخلي والتكيف مع محيطها الخارجي، وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها؛ باعتبار أن ممارسة وظائف الإدارة المعاصرة بطريقة علمية صحيحة، تعد إحدى الوسائل للتعامل

مع تلك المتغيرات، لا سيما وظيفة التخطيط بوجه عام، والتخطيط الاستراتيجي بوجه خاص. وهذا ما أكدته النتائج لتطبيقات التخطيط الاستراتيجي في شتى المؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها وأحجامها؛ لكون التخطيط الاستراتيجي أضى نهجاً وأسلوباً ثبتت نجاحاته في مختلف المؤسسات والنظم المعاصرة؛ لما يحققه من فوائد مبهرة فاقت التوقعات في أغلب الأحيان (الحاج، والغيثي، 2010: 7)، وهذا ما أكدته دراسة ووليين، وهانجر بأن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجياً، (1998:38، Wheelan and Hunger).

ولما كانت المؤسسات العامة التي يناط بها خدمة المجتمع من خلال تحقيق الأهداف المؤسسية وبما يحقق برامج التنمية، فإن دور المؤسسة حتماً يحتاج إلى تطوير من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي السليم على المدى البعيد والذي يستند إلى أهداف واضحة، ومحددة وواقعية، وموضوعية؛ بوصفه عاملاً مهماً في نجاح الإدارة المؤسسية وفي تحقيق أهدافها، (الصالح، 1999: 3). ولقد أشارت نتائج بعض الدراسات، ومنها دراسة الأشقر، (2002)، ودارسة (القطامين، 2002: 38) إلى العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي، وخلصتا إلى أن المؤسسات التي تمارس

وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير المؤسسي، وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة بكافة أنواعها، فضلاً عن أنها منهج تفكير متوازن، وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها، (أبو شرح، 3، 2012).

ومن هنا، فإن المؤسسات اليمنية العامة ليست بمنأى عن المؤسسات العالمية المتقدمة إذ ينبغي أن تسعى نحو التجديد والتكيف مع مستجدات العصر من خلال تبني مداخل جديدة منها مدخل التخطيط الاستراتيجي، ومدخل تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويهدف البحث إلى معرفة أهدافها المؤسسية. ولكون الباحث يعمل في الهيئة العامة للأوقاف، فإنه اختار الهيئة ميدان بحثه بهدف معرفة درجة ممارسة الهيئة للتخطيط الاستراتيجي، ومستوى تطبيق أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) فيها، والذي من شأنها مساعدتها في تحقيق مرحلة الانطلاقة التي تضمنتها الاستراتيجية الوطنية للأوقاف.

#### 1-2- مشكلة البحث:

تعاني المؤسسات اليمنية العامة، ومنها الهيئة العامة للأوقاف رغم حداثة، وبسبب متفاوتة من الارتجالية والإدارة بالموقف دون الأخذ بمدخل إدارية معاصرة لا سيما مدخل التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن غياب أساليب تقييم الأداء المعاصرة، ومنها بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأن ما يمارس فهو العمل الروتيني اليومي التقليدي، بعيداً عن التفكير والتخطيط

أبعاد وخطوات التخطيط الاستراتيجي تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، ونتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يُعد مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمن التعامل الفعّال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن، (ياسين، 2010: 13). وفي هذا السياق، ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء تلك المؤسسات لتحديد جوانب القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وبما يسهم في علمية التطوير المستمر وتحقيق الأهداف المؤسسية، إذ تم ابتكار أدوات قياس عديدة للأداء، غير أن تلك الأدوات كانت تقتصر على المؤشرات المالية فقط، ولم تكن كافية للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها (Vision) ورسالتها (Mission) مما دفع العديد من المؤسسات للبحث عن أساس منهجي واضح لقياس الأداء يتضمن النتائج المالية وغير المالية.

وقد اقترح كل من كابلان ونورتون، 1992) (Kaplan and Norton) منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي بـ "بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، وفي عام 1996 م قدم كل من (Kaplan and Norton) بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال (Kaplan and Norton، 1996)، وهي البعد المالي Financial Perspective، بعد العملاء Customer Perspective، بعد العمليات الداخلية Internal Business Perspective، بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective، (عابدين، 2013: 2).

والتنفيذ الاستراتيجي. دراسة (يحيى، عبده إسماعيل مسعد، 2017).

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي وجهت نحو دراسة المشكلات والمعوقات وأسباب الإخفاقات في المؤسسات العامة على المستوى العربي مثل دراسة الأشقر (2002)، ودراسة الشاعر (2007)، ودراسة ياسين (2010)، ودراسة العنيزي (2014)، التي أكدت جميعها بأن هذه المؤسسات لا زالت تدار بطريقة متخلفة تتسم بالتقليد والجمود وخاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل حجر الزاوية في معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة بكافة مراحلها، فضلاً عن قدرته كمدخل معاصر بنقل المؤسسات من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب فيه.

ومحلياً، فإن المؤسسات اليمنية ليست بمعزل عن الوضع المؤسسي في باقي الدول العربية، بل أنها أكثر غياباً عن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي نظرياً وعملياً، وهذا ما أكدته دراسة كل من: الفقيه (2004)، والقباطي (2011)، وأثبتت بعض التقارير عن أن تقييم الأداء المؤسسي لا يزال خاضعاً لأساليب تقليدية تجسد الشخصنة وتبتعد عن الموضوعية، والحيادية، كونها لم تبنى على معايير ومؤشرات للحكم على الأداء وطبيعة الممارسات الوظيفية.

علاوةً على ذلك، فإن الهيئة العامة للأوقاف ناشئة بقرار جمهوري رقم (4) لسنة 2021م على الرغم من أن العمل الوقفي منذ زمن بعيد في اليمن بل أنه من سماته، وتبلور سابقاً في وزارة الأوقاف والإرشاد، ومع حداثة نشؤها فإنها سعت جاهدةً إلى مواكبة الجديد في تأسيسها تمثل ذلك في إعداد الاستراتيجية الوطنية

للأوقاف 2025م، وما تضمنتها من مبادرات ومشاريع إن تم تنفيذها فإن ذلك سيعمل على قيادة التحول في الأداء الاستراتيجي وتقييم الأداء، وهذا ما دفع الباحث من خلال عمله في الهيئة للقيام ببحثه الحالي وبلورة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: ما مدى إمكانية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة الهيئة العامة للأوقاف للتخطيط الاستراتيجي؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه ممارسة الهيئة العامة للأوقاف للتخطيط الاستراتيجي وتعزى لمتغيرات البحث (المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، الخبرة)؟
- 3- ما مستوى تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف، وتفسيرها؟
- 4- هل توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف تعزى لمتغيرات البحث (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟
- 5- ما فاعلية واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية؟

### 1-3- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من نتائجه التي يتوقعها الباحث، التي سوف تسهم عملياً في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف باستخدام التخطيط الاستراتيجي وبطاقة

مقدمتها إصلاح الجهاز الإداري للدولة، وعليه فالبحث يمثل مساهمة من الباحث في دراسة وتحليل وتطوير أداء وقدرات أحد الأجهزة الحكومية ومنها الهيئة العامة للأوقاف.

- تلبية حاجات المؤسسات العامة إلى هذا النوع من الأبحاث التي تصب في عملية تطوير وتحسين النظام المؤسسي وتجويده - لما يحمله البحث الحالي من موضوعات تتصل بطبيعة الوظائف الإدارية من منظور إستراتيجي.

- مساعدة قيادة الهيئة العامة للأوقاف في انتهاج وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن؛ والذي من شأنه الانتقال من الفكر الإداري التقليدي إلى الفكر الإداري المعاصر، ويجعلها أكثر قدرة على ممارسة هذا النوع من التخطيط وبطريقة علمية تتلاءم مع احتياجات المؤسسات اليمنية العامة، ومنها الأوقاف.

- يُعد البحث الحالي - على حد علم الباحث - من أوائل البحوث التي تناولت موضوعات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق وبطاقة الأداء المتوازن في التقييم، وإسهاماتها في تحسين أداء المؤسسات العامة لا سيما الهيئة العامة للأوقاف. تقديم مقترحات حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء المؤسسي بالهيئة العامة للأوقاف اليمنية.

- يسهم البحث في رفع وعي قيادات الهيئة العامة للأوقاف بأهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي وتقييمه على أصول علمية.

#### 1-4- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

الأداء المتوازن (BSC)، ويمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي:

#### الأهمية النظرية:

- إثراء المكتبة اليمنية بموضوعات التخطيط الاستراتيجي، وتحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الذي من شأنه لفت انتباه القائمين على العملية الإدارية في المؤسسات العامة بمستوياتهم المختلفة بأهم المداخل العصرية في مجال التخطيط وبما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات.

- أهمية المتغيرات المبحوثة (التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن)، وضرورة دراسة هذه المتغيرات في المؤسسات العامة اليمنية من أجل النهوض بدورها الريادي في الدفع بعجلة التنمية وتحقيق التنمية المستدامة.

- أن هذا البحث يُشكل حجر أساس للدراسات المستقبلية المتعلقة بكيفية تحسين الأداء المؤسسي في مجال الأوقاف.

- يمثل المقترحات التطويرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بما يتضمنه من مراحل ومتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في الهيئة العامة للأوقاف وبما يكفل تحسين أدائها.

- سيسهم هذا البحث في إضافة جديدة للتراكم المعرفي في المؤسسات اليمنية العامة وإثراء المكتبات اليمنية بكل ما يتعلق بمتغيرات البحث.

#### الأهمية العملية:

- إن هذا البحث يأتي في مرحلة مفصلية يمر بها اليمن حكومة وشعباً، إذ يتوق الجميع لبلوغ الغايات المنشودة في بناء اليمن جديد، وفي

**ج- حدود مكانية:**

اقتصر البحث مكانياً على المركز الرئيس للهيئة العامة للأوقاف ومقرها الرئيس أمانة العاصمة صنعاء.

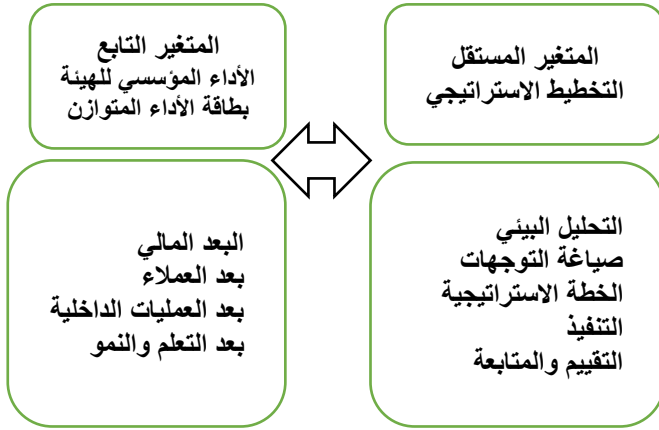
**6\_ النموذج المعرفي**

1- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.

2- المتغير التابع: تحسين الأداء في الهيئة العامة للأوقاف

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن..

شكل (1) يبين النموذج المعرفي للبحث

**7-1- مصطلحات البحث:**

تناول الباحث مصطلحات بحثه في سياق المنهجية المتعارف عليها من خلال عرض التعريف اصطلاحاً، ومن ثمّ التعريف الإجرائي، وعلى النحو الآتي:

**1. التخطيط الاستراتيجي:**

ويُعرف (زاهر، 2005: 113) بأنه: منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ.

ويعرف بأنه: اختيار مدرك لتوجيه المؤسسة المراد التخطيط لها من خلال ربط العلاقة بينها والبيئة

1- تحديد درجة ممارسة الهيئة العامة للأوقاف لمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.

2- معرفة مستوى تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الهيئة العامة للأوقاف.

3- الكشف عمّا إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الهيئة العامة للأوقاف تعزى لمتغيرات ((المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)).

4- تقديم مقترحات تطويرية لتحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف باستخدام التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن (BSC).

**1-5- حدود البحث:**

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

**أ- حدود موضوعية:**

يقتصر الحد الموضوعي على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي - صياغة التوجهات الاستراتيجية - الخطة الاستراتيجية والتنفيذية- تنفيذ الخطة الاستراتيجية -متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي) وبطاقة الأداء المتوازن بالأبعاد (البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد النمو والتعلم) كمدخل لتحسين الأداء بالهيئة العامة للأوقاف.

**ب- حدود بشرية:**

تقتصر الحدود البشرية للبحث على القيادات الإدارية في الهيئة العامة للأوقاف والشاغلين للمراكز الوظيفية: وكيل، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم.

منه، والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم، أو أنه: الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً، (الغالي، وإدريس، 2008: 28).

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** الممارسات السلوكية الأدائية في الهيئة العامة للأوقاف على المدى البعيد استراتيجياً وفقاً للبعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو في سياق رؤية الهيئة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

#### 4. الهيئة العامة للأوقاف:

**تعرف بأنها:** هيئة عامة تم إنشاؤها بقرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (4) لسنة 2021م، بتاريخ 17 جمادي الآخرة 1442هـ الموافق 30 يناير 2021م، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، وتخضع مباشرة لإشراف رئيس الجمهورية، ولها كيان من الموارد البشرية والمالية، وتهتم بالحفاظ على أعيان وأموال الوقف، ويكون المقر الرئيسي لها في صنعاء ولها حق إنشاء فروع لها في أمانة العاصمة والمحافظات، لإدارة وتنمية الأعيان الموقوفة واستثمارها بما يسهم في التنمية الوطنية المستدامة ويحقق مقاصد الواقفين.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول الباحث الدراسات السابقة التي توفرت بين يديه بعد البحث والتقصي للمصادر ذات الصلة بمتغيرات البحث وأهدافه، إذ تناول الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي، والدراسات المتصلة بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وعلى النحو الآتي:

المحيطة، بحيث تتمكن من القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وترابط السياقات التنموية بعضها مع بعض لتحقيق رؤية المؤسسة، (Erica, 2007: 15).

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** عملية استشرافية لمستقبل الهيئة العامة للأوقاف عبر خطوات علمية ممنهجة تربط بين بيئتها الداخلية ومحيطها الخارجي لصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وخططها التنفيذية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض متطلبات التحديات المستقبلية.

#### 2. بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

**تعرف بأنها:** مجموعة من المقاييس تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة في أبعاد رباعية متعامدة، ( Kaplan & Norton , 1992).

**ويعرفها "أندرسون" المشار إليه في (محمد، 2016:** 37) بأنها: أداة جديدة مصممة لمساعدة المؤسسات على إنجاز أهدافها الاستراتيجية باعتماد أربع منظورات (الزبون، والعمليات الداخلية، والنمو والإبداع، والتمويل)، ولا تصمم لتكوين استراتيجية ما فحسب، وإنما أيضاً لتنفيذ الاستراتيجية.

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** أداة متطورة تم استخدامها لقياس وتقويم أداء الهيئة العامة للأوقاف في اليمن بأبعادها: المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، من خلال مؤشرات تم تكييفها بواسطة لجنة من الخبراء.

#### 3. الأداء المؤسسي:

**يعرف بأنه:** العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب



**1- الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:****أ. الدراسات العربية:**

- دراسة (حسن، 2007): بعنوان: **واقع التخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بالجمهورية اليمنية.**

**أهداف الدراسة:** معرفة واقع تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بالجمهورية اليمنية. **منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:** اختار الباحث أربع منظمات حكومية في أمانة العاصمة، صنعاء، مراعيًا في ذلك شروط اختيار العينة ووجهت إلى فئات الإدارة العليا والمتوسطة في تلك المنظمات بوصفها القيادات المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية، وكذلك تنميتها داخل تلك المنظمات.

**أداة الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات.

**أهم النتائج:** هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أن هناك ضعفًا واضحًا في تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسات.

- أن تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية.

- هناك فجوة بين خطة الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية الشاملة لتلك المنظمات.

- تعتمد تلك المنظمات على المصادر والوسائل التقليدية في تدريب الموارد البشرية، إضافة إلى جمع البيانات والمعلومات.

دراسة (عبد الله، 2007): بعنوان: **أثر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في السوق المصري).**

**أهداف الدراسة:**

- وضع نموذج وصفي مقترح لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والأداء العام لشركات إنتاج الدواء في مصر.

- الوقوف على الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والأداء العام لشركات إنتاج الدواء في مصر.

- بيان مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والأداء العام لشركات إنتاج الدواء في مصر.

- بيان مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام في شركات إنتاج الدواء في مصر.

- المقارنة بين شركات إنتاج الدواء في مصر من حيث مدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعمل ومعايير الاختيار من بينها والأداء العام لها.

**منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:** قام الباحث بالاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء تم تصميمها في ضوء نوع متغيرات الدراسة وطبيعة البيانات المطلوب جمعها ميدانيًا. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع شركات إنتاج الدواء العاملة في نطاق القاهرة الكبرى منذ عام 2001 وما قبلها والبالغ عددها 25 شركة. وقد قام الباحث بتحديد حجم العينة على أساس نسبة مئوية من مجتمع البحث كأحد طرق تحديد حجم العينة، ولقد اختار الباحث هذه الطريقة مع مراعاة مجتمع البحث وميزانيته، وفي ضوء ذلك فقد حدد الباحث حجم العينة على أساس 40% من حجم

**أداة الدراسة:** استخدام الباحث الاستبانة أداة للدراسة. **أهم النتائج:** - يجمع أفراد العينة كلهم على أن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية المتمثلة ب (سياسة تخطيط التدريب، وسياسة تخطيط المسار الوظيفي، وسياسة تقييم الأداء الوظيفي) للموارد البشرية، جاءت متدنية ودون المستوى المطلوب.

-أفراد العينة كلهم يجمعون على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بوصفه مدخلًا.

ب - الدراسات الأجنبية:

- دراسة (فليتشر وهارت، Fletcher & Hart، 1989):

**بعنوان:** التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي وعلاقته بالأداء في صناعة الأدوية في المملكة المتحدة.

**الهدف الرئيس للدراسة:** تكامل أفراد التسويق في المستوى الاستراتيجي.

- مدى توفر إجراءات التخطيط الاستراتيجي والمدى الزمني له.

- القضايا المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي (مثل تعريف أسواق منتجات المنظمة، وتطوير منتجات جديدة، والعائد على الاستثمار، وحجم المبيعات المستقبلية، والحصة السوقية... الخ) والأدوات التحليلية (مثل تحليل القوى والضعف، ودورة حياة المنتج، والمراجعة التسويقية، ... الخ).

- ملاءمة جمع المعلومات التسويقية للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.

**منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجًا للدراسة،) وقد تم إرسال قوائم الاستقصاء بالبريد إلى

المجتمع على أساس النسبة والتناسب. وقد تم سحب عينة طبقية عشوائية باستخدام طريقة القصاصات الورقية.

**أداة الدراسة:** أسلوب المقابلة الشخصية.

**أهم النتائج:** لم يتوصل الباحث إلى نموذج متفق عليه للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والأداء العام للمنظمة.

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق أداة مهمة لبلورة الاستراتيجية العامة لنشاط التسويق حيث أن هذه الاستراتيجية تعتبر خطة شاملة طويلة الأجل، ويتمثل الهدف الأساسي منها في توليد قيمة متميزة للعميل بحيث لا يستطيع المنافسون تقليده

- دراسة (فيروز، 2012): **بعنوان:** التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية "دراسة ميدانية".

**أهداف الدراسة:** التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، نماذجه، ومراحل تطبيقه، ومعرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية، والسياسات المتبعة في ذلك، بالإضافة إلى معرفة واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، ومعوقات تطويرها، فضلاً بغية؛ (SWOT) معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باليمن باستخدام أسلوب الوصول إلى خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي.

**منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الدراسة على عينة بلغت ككل (280) فردًا، منهم 149 قيادات أكاديمية، 131 قيادات إدارية في الجامعات اليمنية الحكومية.

**الهدف الرئيس للدراسة:** تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في مدارس بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا لفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني.

منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة شملت (١٦٢) معلمًا وإداريًا في مدارس المنطقتين.

#### أهم النتائج:

- أن هناك تأييدًا واتفاقًا على ضرورة وضع الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتعميمها لتطوير أنشطة وسياسات النمو المهني في تلك المدارس.
- أن هناك جهودًا مبذولة لتطوير النمو المهني وفق توجه إستراتيجي قائم على الأدب الإداري للإدارة الاستراتيجية.
- أن هناك إجماعًا على ضرورة التغيير وفق الرؤية الاستراتيجية.

، Ron Robinson (2005)، - دراسة (رون روبنسون بعنوان: التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة"

**الهدف الرئيس للدراسة:** تحديد المعوقات العامة للمؤسسات التي تسعى في التقدم باتجاه اتباع التخطيط الاستراتيجي.

**أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية.

#### أهم النتائج:

- غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي التنظيمية لدى العامل، والانشغال بالأعمال الروتينية اليومية عن ممارسة منهجية التخطيط الاستراتيجي.

182 شركة وبلغ حجم الاستجابة 105 أي بنسبة 57.7%، ولقد تم تصنيف الشركات إلى ثلاث مجموعات حسب حجم العمالة كما يلي: شركات صغيرة (199 عاملاً فأقل)، شركات متوسطة (200-499 عاملاً)، شركات كبيرة (500 عاملاً فأكثر).

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة. **أهم النتائج:** كلما كبر حجم المنظمة زاد عدد الأفراد المشتركين في التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.

- أوضحت الدراسة أن عددا قليلا من الشركات قد قام بتطوير خطط مكتوبة تغطي الاستراتيجية طويلة الأجل في حين إن أغلبية الشركات قامت بتطوير مثل هذه الخطط في الأجل القصير، أما الخطط السنوية فإنها مكتوبة ورسمية في حوالي 88% من الحالات.

- إن معظم القضايا المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق قد تم تضمينها في الشركات الكبيرة أكثر من الشركات المتوسطة والصغيرة أما فيما يتعلق بالأساليب التحليلية فإن أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً هي تحليل القوة والضعف، اختبار السوق، ودورة حياة المنتج.

- أوضحت الدراسة أن شركات الأدوية تهتم بالمنتجات الجديدة والبحوث والتطوير بوضعها عناصر أساسية للمنهج الاستراتيجي، مما يؤدي إلى النجاح في المستقبل.

، Campbell Vlacica (2003)، - دراسة (كامبل فاليشا

**بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا.**

**منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:**

استخدم الباحث المنهج التحليلي المقارن بين الشركات المطبقة والشركات غير المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الألمنيوم الأردنية كبيرة الحجم والتي لديها رؤية مستقبلية واستراتيجية محددة، والبالغ عددها خمس شركات، ثلاث قد بدأت بتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن، وشركتان لم تطبقا النظام، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (900) فرداً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل (المجتمع هو العينة).

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة.

**أهم النتائج:**

هناك تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بصفة عامة، وفي أبعاد الالتزام المؤسسي التي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، والالتزام الأخلاقي.

هناك فروق بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لنظام بطاقة الأداء المتوازن في قوة تأثير عملية تقييم الأداء في الالتزام المؤسسي بأنواعه، وفي قيمة معامل التحديد، إلا أن هذه الفروق لم تكن بدرجة كبيرة.

أثبتت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي ترجع إلى متغير العمر، وعدم وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي ترجع إلى كل من متغيري الجنس والمستوى التعليمي.

**دراسة (المطري، 2010):** بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمينية لصناعة الأدوية.

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد

- تكون فكرة سلبية لدى العاملين عن التخطيط الاستراتيجي؛ مما زاد من مقاومتهم للتغيير.

**دراسة (جوها كيوتنن، وموري كانتولا، 2007):**

**بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في تجربة بولونيا.**

**أهداف الدراسة:** التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في بولونيا لضمان جودة المخرجات التعليمية، والتعرف على أهداف تجربة بولونيا التي أجريت بجامعة توركو للعلوم التطبيقية.

**أهم النتائج:**

- تحديد مسؤوليات المؤسسات والمنظمات التي تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في قطاع التعليم العالي

- أن التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة مستقلان، ولكنهما يجتمعان معاً أثناء التنفيذ في العديد من المنظمات لضمان جودة التعليم العالي.

**2: الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن (BSC):**

**أ - الدراسات العربية:**

**دراسة (جودة، 2008م):** بعنوان: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن (BSC) وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية.

**الهدف الرئيس للدراسة:** هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، على تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي في تلك الشركات.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) في الشركة الدوائية والشركة العالمية لصناعة الأدوية، وتعريف موظفي الشركة الدوائية والعالمية ببطاقة الأداء المتوازن وأهميتها، وكذلك مساعدة كل من الشركة الدوائية والعالمية على عملية قياس الأداء وبالذات من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

#### منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي والمنهج الوصفي المهني، وتمثل مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والمختصين والمشرفين في الشركة الدوائية الحديثة والشركة العالمية لصناعة الأدوية، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة القصدية لاختيار عينة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (125) فردًا.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة.

#### أهم النتائج:

أ- أظهرت الدراسة عدم تأكد معرفة أفراد العينة ببطاقة الأداء المتوازن بدرجة ثقة 95%.

ب- الاستعانة بشركات متخصصة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتعاقد معها لفترة من الزمن عند البدء بتطبيق بطاقة المتوازن، وتشكيل لجنة من عدة مستويات وظيفية برئاسة أحد أفرادها لتولي مسؤولية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن عند البدء بتطبيقها.

ج- دعم الإدارة العليا يعتبر من أهم البنود لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن منح حوافز مادية ومعنوية للمتميزين عند البدء بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.

المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) يتناسب مع طبيعة وبيئة الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وتحديد مدى توفر المقومات والعوامل الأساسية اللازمة لتطبيق هذا النموذج، وكيفية استخدامه في تدعيم استراتيجيات هذه الشركات.

#### منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، ويتكون مجتمع الدراسة من (مديري العموم، الشؤون المالية والإدارية، المبيعات والتسويق، الجودة، التخطيط، البحوث والتطوير) في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية وعددها (8) شركات، وقد بلغ عددهم (60) فردًا، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية المكونة من (48) فردًا موزعين على تلك الشركات.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة.

#### أهم النتائج:

أ- وجود قصور في الاقتصار على الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء الشامل في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

ب- وجود قصور في الاقتصار على المؤشرات والمقاييس المالية لقياس وتقييم الأداء الشامل في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

ج- توفر العوامل الأساسية والمؤشرات والمقاييس اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

- دراسة (ضبعان، 2011): بعنوان: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة الدوائية والشركة العالمية لصناعة الأدوية اليمنية. أهداف الدراسة:

**ب- الدراسات الأجنبية:**

-دراسة (لابالا ينين ليندجرين، Lindgren & Lappalainen 2000): بعنوان: تطوير بطاقة تقويم أداء المؤسسات، وقد اعتبرت بمثابة قنوات تزود الإدارة ببيانات.

**الهدف الرئيسي للدراسة:**

تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى عمل قابل للقياس لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية، وتضمنت البطاقة ما يلي: محور مجموعة المستفيدين من الطلبة والعلماء الخارجيين. ومحور العمليات وتضمن التعليم والبحث، وعمليات التشغيل، وعمليات الدعم. ومحور التطور التنظيمي الذي يتضمن المعرفة، والكفاءات، والبنية التحتية. ومحور الجانب المالي الذي يتضمن المنح والاعتماد العامة.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة. أهم النتائج: تهتم بطاقة الدرجات المتوازنة بتوفير البيانات لإدارة عملية التغيير والإبداع.

2001م): and Reshitaj, Tikhonova ريشيتاج، -دراسة (تيخونوفاو بعنوان: وجهات النظر الإدارية حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بلدية كريستياستاد. الهدف الرئيس للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء في بلدية كريستياستاد السويدية، وكذلك دراسة وجهات نظر مختلفة من مستخدمي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مختلف الإدارات في بلدية كريستياستاد السويدية. أداة الدراسة: استخدم الباحث المقابلة والملاحظة أداتين للدراسة.

**أهم النتائج:**

أ- بطاقة الأداء المتوازن (BSC) -أداة مفيدة لقياس الأداء في بلدية كريستياستاد السويدية..  
ب- بطاقة الأداء المتوازن (BSC) -تعتبر أداة مفيدة لتحقيق: التوازن الاقتصادي، والإدارة المالية الجيدة، والحكم المتوازن، حيث إن مديري الإدارات المختلفة في بلدية كريستياستاد يرون أن هناك فوائد مختلفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، فمدير قسم الثقافة والترفيه يرى أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة لتوضيح الاستراتيجيات، ومدير قسم الأطفال والتربية يدرك أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أساس لاتخاذ القرارات، ومدير قسم الرعاية يدرك أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة لتحقيق رضا الزبائن.

- دراسة (هار لم، 2002Harlem): بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن للتغلب على العوائق في تنفيذ الاستراتيجية.

**الهدف الرئيسي للدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذ الاستراتيجية، من خلال طرح السؤال: هل بطاقة الأداء المتوازن حل لمشكلة تنفيذ الاستراتيجية؟

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة لتقديم مقترح.

**أداة الدراسة:**

اعتمد الباحث أسلوب الاطلاع على المراجع المتعلقة بالموضوع لكتابة الدراسة، ولم تكن دراسة ميدانية.

**أهم النتائج:**

أ- إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أسهم في تحسين الفهم الاستراتيجي، وكل الاستراتيجيات أكثر وضوحًا وقابلة للتنفيذ.

ب- إن بطاقة الأداء المتوازن تمد الاستراتيجية بالمعلومات القيمة.

**- دراسة (جيريلنج, 2010 Greiling):**

**الهدف الرئيس للدراسة:** تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ، والأبعاد، والتحديات والعقبات الرئيسية.

**أهم النتائج:** معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة لم تزل في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- تطبق بطاقة الأداء المتوازن في معظم الحالات بوصفها أداة قياس، وليس بوصفها نظام للإدارة.

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح.

**ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات في بعض الجوانب، كما أنها تختلف عنها في جوانب أو نقاط أخرى، وتتميز هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في جوانب أو نقاط خاصة تنفرد بها، وفيما يأتي عرض أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

**1- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.****• من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:**

تنوعت أهداف الدراسات السابقة تبعًا لتنوع المشكلات التي قامت بدراستها، فمعظم تلك الدراسات كان الهدف منها الوقوف على التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسات العامة، كمتغير مستقل يؤثر على عدد من المتغيرات التابعة التي تتأثر به، كالأداء، وصنع واتخاذ القرارات الإدارية، وغيرها من المتغيرات التابعة، منها دراسة (فليتشر وهارت، Fletcher & Hart، 1989)، دراسة (عبد الله، 2007م)، دراسة (علي أحمد محمد حسن، 2007)، دراسة (إبراهيم يعيشي، 2016م)، وغيرها. بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة متغيرين مستقلين هما التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (التحليل الاستراتيجي - صياغة التوجهات الاستراتيجية - الخطة الاستراتيجية والتنفيذية - تنفيذ الخطة الاستراتيجية - متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي)، وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعاد الأربعة الآتية: (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) مدخل لتحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وفق رسالة الهيئة ورؤيتها ويتفق مع الدراسات في استخدام بطاقة (BSC) لقياس الأداء المتوازن، واستخدام أبعادها الرئيسية، منطلقة من رؤية الهيئة ورسالتها واستراتيجيتها وبين تحسين الأداء المؤسسي، ودراسة العلاقة بينهم في ممارسة الهيئة العامة للأوقاف اليمنية لذلك.

**• من حيث المنهج المستخدم.**

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

بالهيئة، وكذلك تحديد المنهجية البحثية الأفضل لتناول مثل هذا الموضوع، وبالرغم من أن هذه الدراسات قد حددت بعض مؤشرات الأداء الرئيسية ذات العلاقة بتقويم الأداء باعتماد منظورات البطاقة إلا أنها لم تتوسع في كيفية الاستعمال والتطبيق ولا كيفية وزن هذه المؤشرات، كما لم تحدد معايير للأداء، فكانت محاولات نظرية، فلسفية لم تقدم الآلية المعتمدة للوصول إلى النتائج.

- ساعدت الدراسات السابقة في اختيار موضوع الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة التي تناسب الدراسة.
- الإسهام في صياغة الإطار النظري، وفي الجزء الميداني للدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مستويات متغيرات الدراسة الحالية، وكذلك بناء أداة الدراسة.
- استناد الباحث من الكتب والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

### 3. ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسة الحالية على دراسة متغيرين مستقلين هما: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (التحليل الاستراتيجي - صياغة التوجهات الاستراتيجية - الخطة الاستراتيجية والتنفيذية - تنفيذ الخطة الاستراتيجية - متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي)، وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعاد الأربعة الآتية: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) مدخلا لتحسين أداء الهيئة العامة

### • من حيث أداة البحث.

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة رئيسة للدراسة.
- من حيث مجتمع البحث وعينتها. اختلف هذا البحث مع معظم الدراسات السابقة منها دراسة (إبراهيم يوسف الأشقر 2006)، دراسة (حسن، 2007)، دراسة (جوها كيوتتن، وموري كانتولا، 2007)، دراسة (فيروز، 2012)، دراسة (أبو جزر، 2012)، دراسة (الأحصب، فضي راشد 2014) وغيرها من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، لكونها مطبقة على البيئة العربية واليمينية عامة، بينما هذه الدراسة الحالية ستكون في الهيئة العامة للأوقاف اليمينية ومحاولة الباحث صياغة نموذج لتقويم تحسين الأداء المؤسسي بالهيئة العامة للأوقاف يعتمد على تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة. وتختلف من حيث مجتمع الدراسة، وكيفية اختياره، ومن حيث استخدام الباحث لأسلوب دلقي ذو المراحل المتعددة، الذي يتمركز حول جمع آراء الخبراء وأصحاب الاختصاص حول موضوع الدراسة. واتفقت مع البعض منها، حيث يتكون مجتمع الدراسة وعينتها من العاملين في الهيئة العامة للأوقاف على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على دراسة مستقل واحد هو التخطيط الاستراتيجي وقياسه بالأداء المؤسسي.

### 2-أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- تحديد كيفية صياغة النموذج المقترح للتقويم، وبناء مؤشرات تقويم أداء الهيئة، واعتماد بطاقة الدرجات المتوازنة كتقنية لتقويم الأداء المؤسسي



ليشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها الخطة التطويرية. وفيه يتم وصف منهجية البحث، ونبذة عن مجتمع البحث وعينته ومصادر جمع المعلومات (الأولية والثانوية) وتطوير أدوات جمع البيانات والمقاييس ووحدة التحليل والأساليب الإحصائية المناسبة واختبار صدق وثبات المقاييس والدراسة الاستطلاعية إن وجدت. (الدجني، 2013: 322).

## 2-2- مجتمع البحث:

- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية والبالغ عددهم (476) فرداً، ويمثلون مختلف المستويات الوظيفية التخصصية والإدارية. المصدر/ من إعداد الباحث بناء على التقارير المتوفرة لديه.

## 2-3- عينة البحث:

عينة البحث: تتكون عينة البحث من (160) فرداً تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة (34%)، ووزعت أداة الدراسة عليهم واسترجعت (131) استبانة بنسبة (82%) ومن ثم فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة القابلة للتفريغ والمعالجة والتحليل (131) استبانة، وهي تعتبر ممثلة لحجم حجم العينة الحقيقية، ومن خلال ذلك تم التوصل إلى أن حجم العينة = 131 فرداً

## 2-4- مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: استخدام الباحث جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استبانة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها لجمع البيانات اللازمة وهي تطبق على عينة طبقية عشوائية من القيادات الإدارية

للأوقاف، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وفق رسالة الهيئة ورؤيتها.

1- تميز هذا البحث عن البحوث والدراسات السابقة أنه أول بحث على حد علم الباحث، يبحث في واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للهيئة العامة للأوقاف اليمنية، وسيكون منطلقاً لدراسات مستقبلية في مجال تحسين الأداء المؤسسي للأوقاف اليمنية بجميع مكاتبها في الجمهورية.

2- تميز هذا البحث بشموله للقيادات الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، ومن ثم سيعطي تصوراً أوسع وحرية أكبر في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، على عكس الدراسات السابقة التي اقتصر على دور أو أثر جزئية معينة.

## المبحث الثاني: منهجية البحث وإجراءاته

تمهيد: يتناول هذا المبحث وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## 2-1- منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث سيعتمد الباحث على تطبيق المنهج الوصفي المسحي التطويري التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بدقة، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يمتد

الدراسة الحالية، وتحليل واقع ممارسة الهيئة للتخطيط الاستراتيجي، وواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، وفيما يلي توضيح لهذه الاستبانة وكيفية تطويرها.

## 2-6- اختبار صدق الأداة وثباتها

ولمزيد من التأكد من صدق أداة البحث، تم استخدام أساليب أخرى لقياس ذلك ومنها:

أ- طريقة الاتساق الداخلي والتكويني لمحور ممارسة التخطيط الاستراتيجي:

إذ قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة البعد الذي تندرج تحته، وكذا ارتباط كل فقرة بالمحور الرئيس بصفة عامة، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد والمحور الذي تندرج تحتها.

في الهيئة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي واختبار النماذج والفرضيات بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

## ب- المصادر الثانوية:

شملت جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمنشورات والمقالات والتقارير، والرسائل الجامعية السابقة، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت الإلكترونية، وكل ذلك استفاد منه الباحث في إعداد الجانب النظري للبحث.

## 2-5- أداة البحث:

بعد مراجعة وتحليل العديد من الدراسات السابقة، قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع

جدول (1) نتائج صدق الاتساق الداخلي والتكويني لمحور ممارسة التخطيط الاستراتيجي

م	الارتباط بالمجال	الارتباط بالمحور	م	الارتباط بالمجال	الارتباط بالمحور	م	الارتباط بالمجال	الارتباط بالمحور
1	.683**	.491**	1	.770**	.742**	1	.752**	.660**
2	.723**	.559**	2	.766**	.732**	2	.776**	.665**
3	.646**	.500**	3	.858**	.787**	3	.687**	.554**
4	.758**	.567**	4	.804**	.738**	4	.803**	.664**
5	.695**	.532**	5	.760**	.677**	5	.795**	.685**
6	.803**	.630**	6	.830**	.751**	6	.778**	.684**
7	.813**	.649**	7	.813**	.747**	7	.771**	.701**
8	.709**	.653**	8	.775**	.730**	8	.618**	.511**
9	.656**	.620**	9	.791**	.717**	9	.726**	.611**
	التحليل البيئي	.804**	10	.751**	.641**	10	.680**	.581**
			الخطة الاستراتيجية	.917**	متابعة وتقييم الأداء	.856**		
1	.620**	.593**	5	.668**	.610**	9	.533**	.467**
2	.691**	.630**	6	.771**	.668**	10	.706**	.625**

جدول (1) نتائج صدق الاتساق الداخلي والتكويني لمحور ممارسة التخطيط الاستراتيجي								
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م
.576**	.631**	11	.628**	.708**	7	.660**	.728**	3
.664**	.698**	12	.713**	.753**	8	.630**	.710**	4
.908**	صياغة التوجهات الاستراتيجية							
.682**	.783**	7	.645**	.712**	4	.671**	.697**	1
.637**	.762**	8	.710**	.830**	5	.647**	.684**	2
.898**	تنفيذ الخطة		.709**	.810**	6	.695**	.736**	3

\*\*دالة عند مستوى دلالة (0.01).

قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة البعد الذي تندرج تحته، وكذا ارتباط كل فقرة بالمحور الرئيس بصفة عامة، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد والمحور الذي تندرج تحتها.

يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي دالة إحصائياً، وبدرجة عالية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع مجالات المحور صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ب - طريقة الاتساق الداخلي والتكويني لمحور بطاقة الأداء المتوازن:

جدول (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي والتكويني لمحور بطاقة الأداء المتوازن								
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م
.562**	.636**	11	.594**	.701**	6	.560**	.674**	1
.741**	.766**	12	.653**	.768**	7	.567**	.695**	2
.656**	.721**	13	.588**	.591**	8	.355**	.556**	3
.625**	.702**	14	.710**	.745**	9	.543**	.666**	4
.869**	البعد المالي		.723**	.790**	10	.569**	.690**	5
.624**	.717**	8	.738**	.826**	5	.746**	.794**	1
.694**	.685**	9	.735**	.799**	6	.780**	.844**	2
.622**	.700**	10	.728**	.799**	7	.734**	.806**	3
.920**	مؤشرات بعد العاملين					.556**	.596**	4
.574**	.631**	9	.709**	.684**	5	.714**	.717**	1
.627**	.722**	10	.386**	.584**	6	.667**	.672**	2

جدول (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي والتكويري لمحور بطاقة الأداء المتوازن								
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م
.565**	.628**	11	.566**	.658**	7	.664**	.736**	3
.667**	.708**	12	.617**	.733**	8	.605**	.651**	4
.906**	مؤشرات العمليات الداخلية							
.632**	.792**	7	.643**	.771**	4	.663**	.686**	1
.706**	.851**	8	.765**	.859**	5	.568**	.638**	2
.747**	.854**	9	.730**	.790**	6	.743**	.822**	3
.877**	مؤشرات النمو والتعلم							

\*\*دالة عند مستوى دلالة (0.01).

ما وضعت لقياس وتحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات محور بطاقة الأداء المتوازن دالة إحصائياً، وبدرجة عالية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع مجالات المحور صادقة وتقيس

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة			
م	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	9	0.91
2	صياغة التوجهات الاستراتيجية	12	0.91
3	الخطة الاستراتيجية والتنفيذية	10	0.95
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	8	0.91
5	متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي	10	0.92
<b>إجمالي</b>	<b>ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل</b>	<b>49</b>	<b>0.92</b>
1	مؤشرات البعد المالي	14	0.93
2	مؤشرات بعد العاملين	10	0.93
3	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	12	0.91
4	مؤشرات بعد النمو والتعلم	9	0.94
<b>إجمالي</b>	<b>استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككل</b>	<b>45</b>	<b>0.93</b>
	<b>الاستبانة ككل</b>	<b>94</b>	<b>0.92</b>

الدراسة تم إجراء اختبار كليمجروف وسمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبارات الفروق في المتغيرات الديموغرافية للدراسة، ويشترط هذا الاختبار توافر التوزيع الاعتمالي في البيانات. والجدول (4) يوضح ذلك:

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (3) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت على درجة عالية إحصائياً من السبب لكل محور ومجال، وتتراوح بين (0.91-0.97)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا للأداة ككل (0.92)، وهذا يعني أن معامل الثبات عالٍ. اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي: لأغراض التحقق من موضوعية نتائج

جدول رقم (4) التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد العينة				
م	محاور الاستبانة ومجالاتها	K- S (Z)	مستوى الدلالة	النتيجة
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	.991	.536	تتبع التوزيع الاعتمالي
2	صياغة التوجهات الاستراتيجية	.990	.438	تتبع التوزيع الاعتمالي
3	الخطة الاستراتيجية والتنفيذية	.982	.083	تتبع التوزيع الاعتمالي
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.989	.355	تتبع التوزيع الاعتمالي
5	متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي	.986	.188	تتبع التوزيع الاعتمالي
إجمالي	ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل	.987	.280	تتبع التوزيع الاعتمالي
1	مؤشرات البعد المالي	.992	.689	تتبع التوزيع الاعتمالي
2	مؤشرات بعد العاملين	.967	.082	تتبع التوزيع الاعتمالي
3	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	.975	.079	تتبع التوزيع الاعتمالي
4	مؤشرات بعد النمو والتعلم	.947	.084	تتبع التوزيع الاعتمالي
إجمالي	استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككل	.984	.118	تتبع التوزيع الاعتمالي
	الاستبانة ككل	.984	.121	تتبع التوزيع الاعتمالي

الأمر الذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير بينها. 2-7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: للإجابة عن أسئلة البحث، استخدام الباحث أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم استخدام: 1. حساب الصدق التكويني. 2. معامل ارتباط ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

يتبين من الجدول (4) أن قيمة الدلالة لاختبار التوزيع الاعتمالي لمحاور ومجالات الاستبانة تراوحت بين (0.079-0.689)، في حين بلغت الاستبانة ككل (0.121)، ما يعني أن جميع المحاور والمجالات تخضع للتوزيع الاعتمالي، وهذا يدل على أنه ينبغي للباحث استخدام اختبارات معلميه للكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة الديموغرافية؛ وذلك لتحديد الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة،

**المبحث الثالث:****نتائج البحث وتفسيرها****تمهيد:**

يتضمن المبحث الحالي عرضاً مفصلاً لنتائج البحث وتفسيرها، وذلك من خلال تحليل ممارسة الهيئة العامة للأوقاف للتخطيط الاستراتيجي في ضوء تطبيق أبعاد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، التي تم تنقيحها ومراجعتها مع لجنة تسيير من الخبراء لتوائم واقع تحسين أداء المؤسسات اليمنية العامة لاسيما الهيئة العامة للأوقاف، ومن ثم تفسير تلك النتائج في ضوء المحل والأوزان المعدة والموضحة في الفصل السابق من البحث الحالي؛ سعيًا من الباحث إلى تحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج الواقعية التي تستشرف الهيئة من خلالها مستقبلها المنشود على المدى البعيد، وبناءً عليه، فإن الفصل الحالي سوف يتناول ذلك على النحو الآتي:

**3-1 - نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الهيئة العامة للأوقاف للتخطيط الاستراتيجي، وتفسيرها؟**

ولمعرفة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية بوجه عام، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث. استخدام اختبار (One-WayAnova) تحليل تباين الأحادي الأكثر من فئة. تحليل الانحدار الخطي البسيط (LinearRegression Simple) لبيان العلاقة بين متغيرين كميين بحيث يمكن توقع قيمة المتغير التابع من المتغير المستقل.

**2-8- احتساب التقدير اللفظي لأسئلة البحث.**

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في القياس، بعدد خمسة مستويات. والجدول التالي يوضح مستويات ودرجات المقياس التي تم استخدامها:

**جدول رقم (5) يوضح مستويات ودرجات القياس****المستخدمة وفق مقياس ليكرت الخماسي**

مستوى	كبيرة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة
درجة	5	4	3	2	1

بحسب المدى تم التعامل مع أعلى قيمة - أقل قيمة، وهي  $5-1=4$  ثم قسمة الناتج  $4 \div 1$  على عدد البدائل  $4 = 0,80$  والجدول رقم (6) يوضح ذلك

**جدول رقم (6) يبين المدى والافتراضي والدلالة اللفظية**

المدى	الدلالة اللفظية
5-4.20	كبيرة جدًا
4.20-3.40	كبيرة
3.40-2.60	متوسطة
2.59-1.79	ضعيفة
1.79-1	ضعيفة جدًا

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي إجمالاً**

م	مجالات التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	الدلالة اللفظية
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	2.90	0.717	4	متوسط

2	صياغة التوجهات الاستراتيجية	2.99	0.696	2	متوسط
3	الخطة الاستراتيجية والتنفيذية	3.13	0.828	1	متوسط
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.92	0.811	3	متوسط
5	متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي	2.78	0.701	5	متوسط
	ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل	2.94	0.659		متوسط

بلغ المتوسط الحسابي (3.13)، وبانحراف معياري بلغ (0.828).

- بينما جاء مجال: صياغة التوجهات الاستراتيجية على المرتبة الثانية، وبدلالة لفظية (متوسطة أيضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99)، وبانحراف معياري بلغ (0.696).

- يليه مجال: تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالهيئة على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، وبانحراف معياري بلغ (0.811).

- وأما مجال: التحليل البيئي الاستراتيجي للهيئة حصل على المرتبة الرابعة، وبدلالة لفظية (متوسطة أيضاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90)، وبانحراف معياري بلغ (0.717).

- وجاء مجال: متابعة وتقييم والأداء الاستراتيجي على المرتبة الخامسة والأخيرة، وبدلالة لفظية (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78)، وبانحراف معياري بلغ (0.701).

3-2- نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه ممارسة الهيئة العامة للأوقاف للتخطيط الاستراتيجي وتعزى لمتغيرات البحث (المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، الخبرة) وتفسيرها.

يتضح من الجدول (7) أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية قد جاء بمتوسط حسابي (2.94)، وبانحراف معياري بلغ (0.659) ودلالة اللفظية (متوسطة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أن الهيئة العامة للأوقاف مؤسسة ناشئة؟ ويمثل التخطيط الاستراتيجي مدخلاً حديثاً بالنسبة لها، وتجسد من خلال توجهات الاستراتيجية وخطتها التنفيذية.

- أن التخطيط الاستراتيجي أصبح مدخلاً معاصراً يعمل على تجويد عمل المؤسسات العامة التي تعد أهم وحدة إجرائية يقع على عاتقها الكثير من السياسات لتحقيق الأهداف المنشودة.

- أن تطبيق خطوات وآليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تقود إلى نهايات ومخرجات مرغوبة لكل منتسبي المؤسسات العامة، فضلاً عن تحقيق أهداف المجتمع المحلي وسوق العمل.

ومع أن النتيجة العامة كانت دلالة لفظية (متوسطة) إلا أن ترتيب المجالات بحسب المتوسط الحسابي لم تكن عند توقعات الباحث من حيث الترتيب المنطقي لمراحل التخطيط الاستراتيجي كما كان عليه في الاستبانة، وتتضح من خلال الآتي:

- حصل مجال: الخطة الاستراتيجية والتنفيذية على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية (متوسطة) حيث

1: - بحسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - ماجستير فأعلى).  
 لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - ماجستير فأعلى)، تم استخدام اختبار  $t - test$ . لعينتين مستقلتين كما في الجدول (8): -

جدول (8) نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطي تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي							
المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند $\alpha$	الدلالة اللفظية
التحليل البيئي الاستراتيجي	بكالوريوس فأقل	109	2.89	.727	-.222	.825	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	2.93	.679			
صياغة التوجهات الاستراتيجية	بكالوريوس فأقل	109	2.96	.714	-1.225	.223	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	3.16	.583			
الخطة الاستراتيجية والتنفيذية	بكالوريوس فأقل	109	3.11	.859	-.656	.513	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	3.24	.660			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بكالوريوس فأقل	109	2.91	.840	-.333	.740	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	2.98	.661			
متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي	بكالوريوس فأقل	109	2.77	.729	-.046	.964	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	2.78	.559			
ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل	بكالوريوس فأقل	109	2.93	.682	-.562	.575	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	3.02	.541			

دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (8) بأنه:  
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى:  
 1. أن عينة البحث على اتفاق كبير تجاه الواقع الفعلي لممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة.  
 2. أن عينة البحث على دراية بواقع التخطيط الاستراتيجي في الهيئة من خلال الاستراتيجية الوطنية التي قام بإعدادها خبراء وفروق لكل المجالات مع العاملين في الهيئة.



لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (9) يوضح ذلك:

3. تؤكد عينة البحث من خلال اتفاقها- بصرف النظر عن المؤهلات المختلفة أن هناك رؤية مشتركة تجاه مستقبل الهيئة استراتيجياً.

2: - بحسب متغير المركز الوظيفي: (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم):

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي						
المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التحليل البيئي الاستراتيجي	بين المجموعات	2	.056	.107	.899	غير دالة
	داخل المجموعات	128	.521			
	التباين الكلي	130				
صياغة التوجهات الاستراتيجية	بين المجموعات	2	.165	.338	.714	غير دالة
	داخل المجموعات	128	.489			
	التباين الكلي	130				
الخطة الاستراتيجية والتنفيذية	بين المجموعات	2	.469	.681	.508	غير دالة
	داخل المجموعات	128	.690			
	التباين الكلي	130				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	2	.505	.765	.468	غير دالة
	داخل المجموعات	128	.660			
	التباين الكلي	130				
متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	2	.077	.155	.857	غير دالة
	داخل المجموعات	128	.498			
	التباين الكلي	130				
ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	2	.208	.474	.623	غير دالة
	داخل المجموعات	128	.438			
	التباين الكلي	130				

لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المركز

يتبين من الجدول (9) الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين متوسطي استجابات أفراد العينة

3: بحسب متغير سنوات الخبرة: (خمس سنوات فأقل - أكثر من خمس سنوات).

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل - أكثر من خمس سنوات)، تم استخدام اختبار  $t - test$ . لعينتين مستقلتين انظر الجدول (10).

الوظيفي، (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أنه مهما اختلفت المراكز الوظيفية في الهيئة العامة للأوقاف فإن هناك اتفاقاً على خطوات - مراحل التخطيط الاستراتيجي في الهيئة كمهمة يتقارب عليها.
2. أن عينة البحث رغم اختلاف مراكزها الوظيفية على إجماع على واقع ممارسة الهيئة للتخطيط الاستراتيجي.
3. أن هناك همًا مشتركًا في تحقيق رؤية ورسالة الهيئة.

جدول (10) نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطي تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل - أكثر من خمس سنوات).							
المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند $\alpha$	الدلالة اللفظية
التحليل البيئي الاستراتيجي	5 سنوات فأقل	38	2.83	.652	-.721	.472	غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	93	2.93	.743			
صياغة التوجهات الاستراتيجية	5 سنوات فأقل	38	3.05	.697	.659	.511	غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	93	2.96	.697			
الخطة الاستراتيجية والتنفيذية	5 سنوات فأقل	38	3.22	.847	.752	.454	غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	93	3.10	.823			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5 سنوات فأقل	38	3.03	.938	.977	.330	غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	93	2.88	.754			
متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي	5 سنوات فأقل	38	2.79	.757	.172	.864	غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	93	2.77	.682			
ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل	5 سنوات فأقل	38	2.98	.702	.447	.655	غير دالة
	أكثر من 5 سنوات	93	2.93	.644			

يتضح من الجدول (10) بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  بين متوسطي استجابات أفراد العينة

### 3-3 - نتائج السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف، وتفسيرها؟

لمعرفة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج وعلى مستوى الأداة إجمالاً، وعلى النحو الآتي:

لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل - أكثر من خمس سنوات)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أنه على الرغم من حداثة الهيئة فإن هناك قيادات شابة متناغمة وعلى مسار واحد في الاتجاه المهني.
2. أنه لا خلاف حول واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة بصرف النظر عن سنوات الخبرة.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن					
م	مجالات بطاقة الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي	الدرجة التطبيقية
1	مؤشرات البعد المالي	2.79	.738	1	متوسط
2	مؤشرات بعد العاملين	2.49	.834	3	ضعيفة
3	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	2.57	.693	2	ضعيفة
4	مؤشرات بعد النمو والتعلم	2.26	.814	4	ضعيفة
استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككل		2.53	.688	ضعيفة	

2. تعتمد الهيئة العامة للأوقاف على وسائل وأدوات تقييمية قديمة تركز في معظمها على المهام والمسؤوليات الاعتيادية لمنتسبي الهيئة، بل إن تلك الأدوات لم يطرأ عليها أي تحديث حتى اللحظة.

3. تعد بطاقة الأداء المتوازن وما تتضمنه من أبعاد دخيلة على التخطيط وأدوات تقييم الأداء في الهيئة العامة للأوقاف اليمنية محل البحث الحالي، ومن ثم فإن معظم نتائج التخطيط التي كشفت عنها بطاقة الأداء المتوازن أثبتت ذلك.

يتضح من الجدول (11) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية قد بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، وانحراف معياري قدره (0.688)، ودلالة لفظية (ضعيفة) ويعزو الباحث هذه النتيجة: إلى ما يأتي:

1. أن الهيئة العامة للأوقاف اليمنية ناشئة ما زالت تمارس الأداء الوظيفي التقليدي المرتكز على الروتين والبيروقراطية المنتشرة في معظم المؤسسات الحكومية بعيداً عن المداخل الإدارية الحديثة والمواكبة للتقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع.

المتوسط الحسابي (2.49)، وبانحراف معياري بلغ (0.834).

4. حصل مجال مؤشرات بعد النمو والتعلم على المرتبة الرابعة والأخيرة، وبدلالة لفظية (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26)، وبانحراف معياري بلغ (0.814).

3-4- نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف تعزى لمتغيرات البحث (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة) وتفسيرها؟  
1: بحسب متغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل - ماجستير فأعلى).

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - ماجستير فأعلى)، تم استخدام اختبار  $t - test$ . لعينتين مستقلتين انظر الجدول (12).

4. قصور في قاعدة البيانات لمؤشرات وتكميم درجات تحقق معظم أنشطة الهيئة، المالية والعملية وغيرها من الممارسات التي تضمنتها بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

ومع أن النتيجة العامة كانت دلالة لفظية (ضعيفة) إلا أن ترتيب المجالات بحسب المتوسط الحسابي كانت عند توقعات الباحث من حيث الترتيب المنطقي لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وتتضح من خلال الآتي:

1. حصل مجال مؤشرات البعد المالي على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، وبانحراف معياري بلغ (0.738).

2. حصل مجال مؤشرات بعد العمليات الداخلية على المرتبة الثانية، وبدلالة لفظية (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، وبانحراف معياري بلغ (0.693).

3. حصل مجال مؤشرات بعد العاملين على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية (ضعيفة)، حيث بلغ

جدول (12) نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطي تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المؤهل العلمي							
المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند $\alpha$	الدلالة اللفظية
مؤشرات البعد المالي	بكالوريوس فأقل	109	2.75	.763	-1.388	.168	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	2.99	.577			
مؤشرات بعد العاملين	بكالوريوس فأقل	109	2.48	.849	-.131	.896	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	2.51	.773			
مؤشرات بعد العمليات الداخلية	بكالوريوس فأقل	109	2.56	.695	-.304	.761	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	2.61	.699			
مؤشرات بعد النمو والتعلم	بكالوريوس فأقل	109	2.24	.838	-.768	.444	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	2.38	.686			

جدول (12) نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطي تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المؤهل العلمي							
المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة $\alpha$	الدلالة اللفظية
استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككل	بكالوريوس فأقل	109	2.51	.702	-.714	.476	غير دالة
	ماجستير فأعلى	22	2.62	.619			

يتضح من الجدول (12) بأنه:

2: بحسب متغير المركز الوظيفي (وكيل - مدير

عام).

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لوكيل - مدير عام، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (13) يوضح ذلك:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة البحث على اتفاق فيما يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بصرف النظر عن مؤهلاتهم، أي يذكر أن هذا الواقع يحاكي طبيعية العمل في الهيئة بموضوعية.

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المركز الوظيفي							
المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية	
مؤشرات البعد المالي	بين المجموعات	2	.180	.326	.722	غير دالة	
	داخل المجموعات	70.519	.551				
	التباين الكلي	70.878	130				
مؤشرات بعد العاملين	بين المجموعات	2	.012	.017	.984	غير دالة	
	داخل المجموعات	90.477	.707				
	التباين الكلي	90.500	130				
مؤشرات بعد العلميات الداخلية	بين المجموعات	2	.013	.028	.973	غير دالة	
	داخل المجموعات	62.410	.488				
	التباين الكلي	62.437	130				
	بين المجموعات	2	.243	.362	.697	غير دالة	

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المركز الوظيفي						
المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
مؤشرات بعد النمو والتعلم	داخل المجموعات	128	.669			
	التباين الكلي	130				
استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككل	بين المجموعات	2	.008	.017	.984	غير دالة
	داخل المجموعات	128	.480			
	التباين الكلي	130				

يتبين من الجدول (13) الآتي:

ما فاعلية واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الانحدار البسيط لمعرفة فاعلية واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية.

1. مجال: التحليل البيئي الاستراتيجي:

لمعرفة فاعلية واقع ممارسة التحليل البيئي الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والجدول (14) يوضح ذلك.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وكلاء الهيئة ومديري العموم ومديري الإدارات وغيرهم على إجماع بشأن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف كانت بدرجة (ضعيفة) باعتبار أن هذا مدخل إداري حديث ومعاصر وأثبت نجاعته في الكثير من المؤسسات والهيئات.

3-5- الإجابة عن السؤال الخامس:

جدول (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة فاعلية واقع ممارسة التحليل البيئي الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية					
المجال	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	B	Sig
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الفاعلية	مستوى الدلالة
التحليل البيئي الاستراتيجي	.558	0.312	58.407	0.536	.000**

\*\* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

- يتضح من الجدول (14) وجود فاعلية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) لواقع ممارسة التحليل البيئي الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، حيث بلغ معامل

الفهم والوعي بخطوات التخطيط الاستراتيجي، ومفاد ذلك أن هناك قصوراً في تقنية (swot) لدى مديري التخطيط بالهيئة حتماً.

## 2. مجال: صياغة التوجهات الاستراتيجية:

لمعرفة فاعلية واقع ممارسة صياغة التوجهات الاستراتيجية في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والجدول (15) يوضح ذلك.

الارتباط (0.558)، وبمعامل تحديد بلغ (0.312)، في حين بلغت درجة الفاعلية (0.536)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في ممارسة (التحليل البيئي الاستراتيجي) في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بقيمة (0.536)، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيم الاختبار الإحصائي (F)، والتي كانت دالة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )، حيث بلغت (0.000)، ويعزو الباحث ذلك إلى عمق إدراك الخبراء (عينة البحث) بمستوى

جدول (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة فاعلية واقع ممارسة صياغة التوجهات الاستراتيجية في

تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية

المجال	(R)	(R <sup>2</sup> )	F المحسوبة	B	Sig
صياغة التوجهات الاستراتيجية	.728	.530	145.576	.720	.000**

\*\* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

الإحصائي (F)، التي كانت دالة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )، حيث بلغت (0.000)، ويعزو الباحث ذلك إلى. النتيجة التي نراها تطابق للواقع تؤكد دقة إجابة أفراد العينة وبكل موضوعية وبما يحقق أهداف البحث المنشدة.

## 3. مجال: الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.

لمعرفة فاعلية واقع ممارسة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والجدول (16) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (15) وجود فاعلية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.01$ ) لواقع ممارسة صياغة التوجهات الاستراتيجية في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.728)، وبمعامل تحديد بلغ (0.530)، في حين بلغت درجة الفاعلية (0.720)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في ممارسة (صياغة التوجهات الاستراتيجية) في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بقيمة (0.720)، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيم الاختبار

جدول (16) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة فاعلية واقع ممارسة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية في

تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية

المجال	(R)	(R <sup>2</sup> )	F المحسوبة	B	Sig
الخطة الاستراتيجية والتنفيذية	.669	.447	104.264	.555	.000**

\*\* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )، حيث بلغت (0.000)، ويعزو الباحث ذلك إلى: منطقية العلاقة بين خطوات وآليات واقع تطبيق الاستراتيجي أن على الهيئة مشاركة منتسبي مكاتب الهيئة العامة للأوقاف بأمانة العاصمة والمحافظات في وضع خطة للهيئة لما في ذلك الصالح العام وتحقيق أهداف الهيئة المرسومة.

**4. مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.**

لمعرفة فاعلية واقع ممارسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والجدول (17) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (16) وجود فاعلية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.01$ ) لواقع ممارسة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.669)، وبمعامل تحديد بلغ (0.447)، في حين بلغت درجة الفاعلية (0.555)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في ممارسة (الخطة الاستراتيجية والتنفيذية) في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بقيمة (0.555)، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيم الاختبار الإحصائي (F)، والتي كانت دالة عند

جدول (17) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة فاعلية واقع ممارسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية					
المجال	(R)	(R <sup>2</sup> )	F المحسوبة	B	Sig
	الارتباط	معامل التحديد		درجة الفاعلية	مستوى الدلالة
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.714	.510	134.516	.606	.000**

\*\* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

، حيث بلغت (0.000)، ويعزو الباحث ذلك إلى آراء الخبراء اتجهت نحو أعلى درجات الموافقة (نسبة الاتفاق) على اعتبار أن ما تضمنه مجال: تنفيذ الخطة الاستراتيجية من آليات تتلاءم مع بيئة الهيئة العامة للأوقاف في صنعاء وإمكاناتها المتاحة.

#### 5. مجال متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي.

لمعرفة فاعلية واقع ممارسة متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والجدول (18) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (17) وجود فاعلية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.01$ ) لواقع ممارسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.714)، وبمعامل تحديد بلغ (0.510)، في حين بلغت درجة الفاعلية (0.606)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في ممارسة (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بقيمة (0.606)، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيم الاختبار الإحصائي (F)، التي كانت دالة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )



جدول (18) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة فاعلية واقع ممارسة متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية

Sig	B	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المجال
مستوى الدلالة	درجة الفاعلية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
.000**	.683	121.699	.485	.697	متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي

\*\* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

الإحصائي (F)، التي كانت دالة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )، حيث بلغت (0.000)، ويعزو الباحث ذلك إلى هذه الخطوة المهمة تعمل على تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين داخل الهيئة والتقريب بينهم.

#### 6. محور التخطيط الاستراتيجي ككل.

لمعرفة فاعلية واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والجدول (19) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (18) وجود فاعلية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.01$ ) لواقع ممارسة متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.697)، وبمعامل تحديد بلغ (0.485)، في حين بلغت درجة الفاعلية (0.683)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في ممارسة (متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي) في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بقيمة (0.683)، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيم الاختبار

جدول (19) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة فاعلية واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية

Sig	B	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المحور
مستوى الدلالة	درجة الفاعلية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000**	0.800	184.421	0.588	.767	التخطيط الاستراتيجي

\*\* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

اليمنية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بقيمة (0.800)، ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيم الاختبار الإحصائي (F)، التي كانت دالة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.01$ )، حيث بلغت (0.000)، ويعزو الباحث ذلك إلى قيمة تدل على اتفاق وإجماع عينة البحث في الهيئة على أهمية هذه الممارسات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف فهي متقدمة عن وعي القيادات الإدارية.

يتضح من الجدول (19) وجود فاعلية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.01$ ) لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.767)، وبمعامل تحديد بلغ (0.588)، في حين بلغت درجة الفاعلية (0.800)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في ممارسة (التخطيط الاستراتيجي) في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية

**خلاصة نتائج الدراسة الميدانية.**

1- أن درجة موافقة عينة البحث على الممارسات والآليات والخطوات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف (متوسطة)، وبمستوى حسابي (2.94)، وبانحراف معياري قدره (0.659)، على مستوى الأداة إجمالاً، وهي قيمة تدل على اتفاق وإجماع الخبراء على أهمية هذه الممارسات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف

2. جاء مجالات متغير التخطيط الاستراتيجي على النحو الآتي:

- فإن مجال: الخطة الاستراتيجية والتنفيذية حصل على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية واقع ممارسة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.13)، وبانحراف معياري بلغ (0.828).
- بينما جاء مجال: صياغة التوجهات الاستراتيجية على المرتبة الثانية، وبدلالة لفظية واقع ممارسة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99)، وبانحراف معياري بلغ (0.696).
- يليه مجال: تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالهيئة على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية واقع ممارسة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، وبانحراف معياري بلغ (0.811).
- وأما مجال: التحليل البيئي الاستراتيجي للهيئة حصل على المرتبة الرابعة، وبدلالة لفظية واقع ممارسة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90)، وبانحراف معياري بلغ (0.717).
- وجاء مجال: متابعة وتقييم والأداء الاستراتيجي على المرتبة الخامسة والأخيرة، وبدلالة لفظية واقع ممارسة متوسط، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (2.78)، وبانحراف معياري بلغ (0.701).

3. أن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية على مستوى المجالات، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ثم الانحراف المعياري مجال كما يلي:

- حصل مجال مؤشرات البعد المالي على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية واقع استخدام متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، وبانحراف معياري بلغ (0.738).
- حصل مجال مؤشرات بعد العمليات الداخلية على المرتبة الثانية، وبدلالة لفظية واقع استخدام متدن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، وبانحراف معياري بلغ (0.693).
- حصل مجال مؤشرات بعد العاملين على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية واقع استخدام متدن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، وبانحراف معياري بلغ (0.834).
- حصل مجال مؤشرات بعد النمو والتعلم على المرتبة الرابعة والأخيرة، وبدلالة لفظية واقع استخدام ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26)، وبانحراف معياري بلغ (0.814).

**المبحث الرابع****الاستنتاجات - التوصيات****4-1- الاستنتاجات:****1- فيما يتعلق بمحور التخطيط الاستراتيجي:**

- أظهرت الدراسة النظرية من خلال مسح الأدبيات ذات العلاقة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل جوهر العملية الإدارية لتحقيق هدف الهيئة الذي وجدت من أجله، فضلاً عن قدرتها على التكيف

- مع التغيرات المحيطة ومواكبة التطورات المتسارعة بكل كفاءة واقتدار.
  - تبين أن إدارة الهيئة مرت بمراحل متعددة منذ نشأتها حتى وجودها الحالي والمعاصر، وقد رافق هذا التطور مداخل عصرية لتطويرها ومن أهمها مدخل التخطيط الاستراتيجي.
  - أن المؤسسات العامة في اليمن قد مرت بعدة إرهاصات في ظل غياب رؤية استراتيجية واضحة المعالم؛ مما يستدعي إعادة النظر في هذه المرحلة لما لها من أهمية قصوى؛ كونها تمثل مدخلات للمؤسسات العامة، ولا يمكن ذلك أن يتحقق إلا من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي (موضوع البحث الحالي).
  - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك إجماعاً بين الخبراء عينة البحث على أهمية تطبيق خطوات وآليات التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية في تطوير المؤسسات العامة وتجويدها، وبما يجعل الهيئة أكثر ديناميكية في ظل التحديات العالمية المعاصرة.
  - كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أيضاً أن الآليات التي تضمنتها أداة البحث، والتي سوف تظهر في مكونات التصور المقترح تعد كفيلة بتحقيق أهداف الهيئة على المدى البعيد إذا تم تطبيقها على أرض الواقع.
  - أن الهيئة العامة للأوقاف اليمنية ما تزال تمارس الأداء الوظيفي التقليدي المرتكز على الروتين والبيروقراطية المنتشرة في معظم المؤسسات الحكومية بعيداً عن المداخل الإدارية الحديثة والمواكبة للتقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع.
  - تعتمد الهيئة العامة للأوقاف على وسائل وأدوات تقييمية قديمة تركز في معظمها على المهام والمسؤوليات الاعتيادية لمنتسبي الهيئة، بل إن تلك الأدوات لم يطرأ عليها أي تحديث حتى اللحظة.
  - ارتفاع حجم الإنفاق لكون الهيئة العامة للأوقاف ناشئة وفي مرحلة البناء والتأسيس.
- 2. الاستنتاجات ذات الصلة بمحور بطاقة الأداء المتوازن:**
- أن الهيئة العامة للأوقاف مثلها مثل المؤسسات العامة اليمنية الأخرى تواجه جملة من التحديات المالية والصعوبات التي انسحبت على بنيتها التحتية وهيكلها التنظيمي ومواردها البشرية وسياسة الإدارة الوقفية.
  - أن الهيئة العامة للأوقاف الناشئة التي تحتاج إلى متطلبات البنى التحتية ونظم الاتصالات وغيرها ولو بحددها الأدنى.
  - ما تزال ثقافة الجودة والأداء المؤسسي في الهيئة في حدودها الأولى التي لم ترتق إلى المستوى المثالي المنشود.
  - تعد بطاقة الأداء المتوازن وما تتضمنه من أبعاد دخيلة على أدوات تقييم الأداء في الهيئة العامة للأوقاف اليمنية محل البحث الحالي، ومن ثم فإن معظم النتائج التي كشفت عنها بطاقة الأداء المتوازن أثبتت ذلك.
  - قصور في قاعدة البيانات لمؤشرات وتكميم درجات تحقق معظم أنشطة الهيئة، المالية والعملية وغيرها من الممارسات التي تضمنتها بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

- بطاقة قياس الأداء المتوازن اعتمدت في مجال البيئة الداخلية لبعدها العمليات مؤشرات ومعايير الجودة التي ينبغي توفرها من (الهيكل التنظيمي - ودليل إجراءات - مصادر التعلم .... إلخ)، وهذه المعايير غائبة في الهيئة العامة للأوقاف، ومن ثم فإن النتيجة منطقية وتتطابق مع الواقع.
- ظهور بعض النتائج بدلالة لفظية (متوسط، متدني) كان في الحد الأدنى من مؤشرات تأسيس أي الهيئة، وهذا إنصاف من الباحث في عملية التحليل، بل إن هذه محكات علمية في بطاقة قياس الأداء المتوازن لا يمكن المجاملة فيها.
- معظم مكونات الهيئة لم تمتلك لوائح متجددة تتواءم والتطورات المعاصرة للمؤسسات العامة، بل إن بعض تلك المكونات ليس لديها لوائح ولا أدلة إرشادية.
- غياب مبدأ الحوكمة لسياسات للهيئة وأطرها التنظيمية.
- القصور الملحوظ في توفر الهيئة مصادر التعلم بكافة أشكالها لأبنائها الموظفين.
- لا توجد خطة تستهدف تنمية الموارد البشرية في الهيئة من مديري وموظفين في مجال الثقافة العامة والاتجاهات العالمية المعاصرة المتغيرة تنمية سريعة.
- ما ينفذ من دورات تدريبية لم تكن في صميم التخصصات المهنية والفنية، وإنما في مجالات متعددة قد لا تكون ضمن احتياجات المتدربين التدريبية.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك إجماعاً بين الخبراء عينة البحث غياب مبدأ التداول
- والتدوير للمناصب القيادية والإدارية في الهيئة على أساس المؤهلات والكفاءة المهنية.
- وأما ما يتعلق بالجوائز المحلية والدولية نظير كفاءة وقدرت القيادات الإدارية والموظفين فإن هذا منعدم تماماً لسبب عدم تقديم أي نماذج مثالية ورائدة في قيادة وإدارة الهيئة، وتسويقه في سوق العمل.
- وأما المؤشرات التي حصلت على تقديرات ودلالات لفظية (متوسط، ضعيفة) فتعزى تلك النتائج إلى قصور واضح وجلي في البنية للهيئة، وتمثل هذا القصور في غياب التحديثات اللازمة لتلك المؤشرات.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك إجماعاً بين الخبراء (عينة البحث) على أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية التي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة، ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية. حيث يمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تستطيع المنشأة ضمان قدرتها على التجديد، وهو يعد شرطاً أساسياً لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل. ومن خلال هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

## 4-2- التوصيات.

## • توصيات متعلقة بواقع ممارسة التخطيط

## الاستراتيجي في الهيئة العامة للأوقاف:

1. على الهيئة العامة للأوقاف إلزام إدارة التخطيط بالهيئة ومكاتبها بأمانة العاصمة والمحافظات بتطبيق التصور المقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للهيئة ومكاتبها
2. على قيادة الهيئة العامة للأوقاف الاهتمام بتقييم الأداء بصفة دورية.
3. تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في كل مكاتب الهيئة العامة للأوقاف بأمانة العاصمة والمحافظات، يشمل أعضاء من الإدارات المعنية، ويرأسه مدير المكتب، على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المكتب المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي والوضع المأمول، ولا يغفل إشراك بقية الإدارات الأخرى في عملية التخطيط، وقبل ذلك تشكيل فرق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارات الوقفية في المديرات ومكاتب الأوقاف في المحافظات.
4. عقد ورش تدريبية من قبل إدارة التخطيط والجودة بالهيئة في مهارات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص مهارة التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT).
5. أن تستفيد إدارة التخطيط بالهيئة ومكاتب الهيئة بأمانة العاصمة والمحافظات من تجارب وخبرات الإدارات التخطيط المناظرة على المستوى المحلي والعربي والدولي في ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

## 6. تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في كل

مكاتب الهيئة العامة للأوقاف بأمانة العاصمة والمحافظات، يشمل أعضاء من الإدارات المعنية، ويرأسه مدير المكتب، على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المكتب المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي والوضع المأمول، ولا يغفل إشراك بقية الإدارات الأخرى في عملية التخطيط، وقبل ذلك تشكيل فرق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارات الوقفية في المديرات ومكاتب الأوقاف في المحافظات

## 2. التوصيات المتعلقة بواقع استخدام بطاقة الأداء

## المتوازن في الهيئة العامة للأوقاف:

1. تفعيل دور وحدة القياس والتقييم في الإدارة العامة للتخطيط والجودة بالهيئة، وإلزامها بإعداد نماذج تقييم أداء معاصرة ومنها بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، لجميع مكونات الهيئة ومنسبها.
2. على إدارة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط والجودة بالهيئة تحديث أساليب إعداد الخطط والبرامج لدى القيادات الإدارية في الهيئة ومكاتبها بأمانة العاصمة والمحافظات بما يواكب متطلبات المجتمع المحلي وسوق العمل.
3. ممارسة عملية التقييم الرأسي والأفقي بالهيئة لما في ذلك من أهمية موضوعية في تقييم الوضع العام للهيئة وبكل شفافية ووضوح.
4. على الهيئة أن تنشئ قطاع التخطيط والجودة لمعالجة تفاوت مؤشرات البعد المالي في الهيئة الملحوظ في نتائج البحث الحالي.

- [2] إسماعيل، محمود السيد (1998). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط2 الإسكندرية، المكتب العربي.
- [3] حمد، سيد مصطفى (1999). تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الكتب.
- [4] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- [5] الحسيني، فلاح عداي (2000). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1.
- [6] عبد الرحمن، ابتهاج مصطفى (2000). الإدارة الاستراتيجية: البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الاستراتيجي، القاهرة: دار النهضة العربية.

- [7] كريس اشتون (2001). تقييم الأداء الاستراتيجي، أداء العاملين وارضاء العملاء، تعريب علا احمد اصلاح، سلسلة اصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة- مصر.

### (ج) المؤتمرات والندوات العلمية:

- [1] سهير الشريف (1996). إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، خلال الفترة من 26.24 أكتوبر، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ص41.
- [2] العمري، هاني عبد الرحمن (2009). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض- السعودية.
- [3] وائل إبراهيم الراشد (2009). رؤية تحليلية لانعكاسات الأزمة المالية على اقتصاديات دول مجلس التعاون: واقع دولة الكويت، من بحوث مؤتمر: الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي،

5. على قيادة الهيئة ومجالسها الأعلى اتخاذ قرارات عملية وحازمة تصب في مصلحة ممارسة وتطبيق معايير إدارة التخطيط والجودة بالهيئة.
6. على قيادة الهيئة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء من خلال الندوات واللقاءات والتدريب، فغالبًا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد، وقد يتطلب الأمر طرفًا أو أطرافًا خارجية، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.
7. على قيادة الهيئة تطبيق استخدام نموذج قياس الأداء والبرنامج المقترح في نشر الثقافة التنظيمية للمؤسسات لاستخدامها منهجية تطبيقية لإحداث التغيير التنظيمي المنشود وقياس الأداء وتنفيذها في المؤسسات والهيئات اليمنية.

### المراجع العربية:

#### (أ) التشريعات:

- [1] برنامج الأمم المتحدة (1991). تقرير التنمية البشرية.
- [2] التقرير الاستراتيجي السنوي في اليمن (2001). مركز للدراسات والبحوث، صنعاء، اليمن.
- [3] وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2003، 2005). استراتيجية التخفيف من الفقر الجمهورية اليمنية، صنعاء.
- [4] رئاسة الجمهورية، قرار جمهوري بالقانون رقم (3) لسنة (2021). بشأن إنشاء الهيئة العامة للأوقاف.
- [5] تقرير الإنجاز الأول للهيئة العامة للأوقاف (2021).
- [6] الخطة الاستراتيجية الوطنية (2022، 2026). للهيئة العامة للأوقاف

#### (ب) الكتب:

- [1] غنيم، عثمان محمد (1996). التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، الأردن.

[8] زغول، جودة عبد الرؤوف محمد (2010). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، مجلة كلية إدارة الأعمال، العدد: 9، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

#### (هـ) الرسائل العلمية:

[1] الأشقر، إبراهيم يوسف (2002). واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

[2] يوسف، محمد محمود (2005). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

[3] الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

[4] على، أحمد محمد حسن (2007). تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات: دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، اليمن.

[5] جودة، محفوظ أحمد (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات اللومنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني.

[6] ضبعان، عمار محمد (2011). إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة الدوائية والشركة العالمية لصناعة الأدوية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، صنعاء، اليمن.

[7] فيروز، نعمان أحمد علي (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في

المنعقد في لبنان، في الفترة من ١٤.١٣ مارس، ص 11.10.

#### (د) المجالات والدورات العملية:

[1] أبو العينين، عبد الشافي محمد (1994). نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، طنطا.

[2] البادي، محمد محمد (1996). مستقبل التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة، مجلة الإدارة، المجلد (28)، العدد (4)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.

[3] البشتاوي، سليمان حسين (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 385.425، 1.

[4] مال داوود أبو دولة، لؤي محمد صالحية (2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٥، ع1، القاهرة، ص 42.17.

[5] محمد حسن شعبان (2006). التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس والأربعون، العدد الرابع، نوفمبر، ص ٧٠٣ - 659.

[6] زويلف، أنعام محسن حسن، ونور، عبد الناصر (2006). أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، عمان، الأردن.

[7] جودة، محفوظ أحمد (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات اللومنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم

- [4] (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية
- [5] الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- [6] مكتبة جامعة الملك خالد، (1432هـ)

<http://portal.kku.edu.sa>

- [7] مكتبة جامعة أليدز (1433هـ).  
www.leeds.ac.uk
- [8] مكتبة جامعة الملك سعود، (1433هـ)  
http://ksu.edu.sa،

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Good, Cater. V, (1973), Dictionary of Education, 3rd ed, McGraw-Hill, New York university press
- [2] Good, Cater. V, (1973), Dictionary of Education, 3rd ed, McGraw-Hill, New York university press .
- [3] Greiling, (2010). Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit.
- [4] Hamid Tohidi, et. al., (2010). "Using balanced scorecard in educational organizations". Procardia Social and Behavioral Sciences, Volume 2 Issue 2.
- [5] Ivancevich, I.M, (1995), Human Resource Management, Irwin, Inc.
- [6] Jakobsen, Morten, (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
- [7] Kaplan, R. S and Norton, D. P.(2006) " Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- [8] Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
- [9] Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, Issu 1.
- [10] Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.
- [11] Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.
- [12] Lindgren, N., & Lappalainen, A. (2000). Balanced Scorecard for University, London pubiisher: Ed: 1.

الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

- [8] عابدين، حسني عابدين محمد (2013). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة خان يونس، فلسطين.
- [9] أحمد، على الحاج (2016). تطوير نظام للتقويم الذاتي للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية باستخدام أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن، دار خالد بن الوليد للنشر، صنعاء اليمن.

[10] صغير، حمادي راشد محمد (2016). مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء الاستراتيجي دارسة ميدانية على شركة يمن موبايل اليمنية للهاتف النقال المركز الرئيسي، رسالة ماجستير إدارة عامة غير مشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

[11] إبراهيم، يعيشي (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (دارسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة ادرار -الجزائر).

(و) عبر موقع انترنت، على الرابط [www. moe. gov. om \bulletin \ 04. htm](http://www.moe.gov.om/bulletin/04.htm) (2003/12/20)

[1] مرسي، نبيل محمد (2003). الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.

[2] يداروس، أحمد محمد (2005). "إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى بالهيئة العامة للأوقاف"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد 11، العدد الرابع، ص: 219-280.

[3] المرسي، وآخرون (2005). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.



- [13] Niven, Paul R., (2006). Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- [14] Pearce 11 , John A . , Robinson , Jr . , Richard , B . , Strategic Management . 8th ed . (New york : McGraw-Hill Iwin , 2003).
- [15] Ryan, J. (2001). Using the Balanced Scorecard in Higher Education. Critical Perspectives on Accounting,13(5),661-667
- [16] Ruben , Brent D. , "Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework", QCI. The Center for Organizational Development and Leadership, New Jersey, 1999, Available from .
- [17] Rossi, Peter .H. &Others , (1998), Evaluation A systematic Approach, 6th ed ,international education land professional publisher.
- [18] Robbins, Stephen ,(1993), Organization Behavior,6th ed ,México: prentice Hall international.inc.
- [19] Stone, Shertezer, (1981), Fundamentals of guidance, 4th ed, Houghton New York, Mc Gram-Hill company.
- [20] Atkinson, Helen (2006), Strategy implementation: a role for the
- [21] Beer, M. and Eisentat, R (2000) "The silent killers of strategy
- [22] implementation and learning", Sloan Management review, Vo 41 No.4
- [23] 27Kaplan R S and Norton D P (1992) "The balanced scorecard: measures
- [24] that drive performance", Harvard Business Review, Jan – Feb pp71
- [25] Fleisher, C & Mahaffy, D. (1997), A Balanced Scorecard Approach to.
- [26] Public Relation Management Assessment, Public Relation Review, 23
- [27] Bell, Less (2002): " Strategic Planning And School Management: Full of Sound and Fury Signifying Nothing? ", Journal of Educational Administration, MCB UP Ltd, Vol.40, Issue 5.
- [28] Bliss, Sam, W.and Others (1999). "Strategic lanning and School. Based Management Systems".
- [29] Brown, Patricia &Marshall, Margaret (1997): strategic planning for school districts 10 p, paper presented at the California school, Repor No. (12).
- [30] Corrie Giles (1997): School Development Planning, A practical Guide to The Strategic Management Process. Plymouth North cote House publishers
- [31] Crossen Rosanna Trovato, (2005), A Case Study of the use of institutional information For decision-making in the Strategic Planning Process at a Community College, Colorado State university, Dissertation Abstracts International, vol. 65. No. 8, February, P.2874-A.