

The role of administrative planning in improving institutional performance: an applied study on the Libyan Council of Medical Specialties

Muhammed Faraj Al-Ajili *

Financial Planning, Faculty of Economics and Political Science, University of Tripoli ,Libya

Corresponding author: mohammedfarag738@Gmail.com*

دور التخطيط الإداري في تحسين الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية عن مجلس التخصصات الطبية الليبي

محمد فرج العجيلي *

التخطيط المالي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، طرابلس، ليبيا

Received: 21-07-2025	Accepted: 18-09-2025	Published: 19-10-2025
	Copyright: © 2025 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

Management planning is one of the most prominent modern tools that enable organizations to achieve efficient performance and sustainable development. This study aimed to analyze the role of administrative planning in improving institutional performance at the Libyan Medical Specialties Council, by determining the level of application of administrative planning practices and their impact on developing organizational performance.

The study adopted the descriptive analytical approach, as data were collected from a sample of (120) employees representing different specializations in the council, using a questionnaire based on the five-point Likert scale. The data was analyzed using SPSS and Excel, through a set of statistical methods: arithmetic averages and standard deviations to determine the general trend, a test (T-Test) to measure gender differences, a single analysis of variance (One-Way ANOVA) to measure differences by educational qualification, and a correlation coefficient (Pearson Correlation) to reveal the relationship between the two study variables.

The results showed that the level of management planning practice in the Council was high (overall average = 3.94), reflecting good management awareness of the importance of planning in improving performance. It was also found that there were no statistically significant differences in the responses of the sample members due to gender or academic qualification, which indicates the homogeneity of the organizational work culture within the council. The results of the correlation analysis showed a strong and statistically significant direct relationship between management planning and institutional performance ($r = 0.674$, $Sig = 0.000$), which means that improving the level of planning directly contributes to raising the efficiency of institutional performance with an explanatory percentage of about 45.4% of the variance in performance.

The study concluded that administrative planning is a crucial element in developing institutional performance at the Libyan Medical Specialties Council. It recommended strengthening monitoring and evaluation mechanisms,

linking planning results to performance indicators, and activating a feedback system in developing future plans to ensure continuous improvement in the administrative work environment.

Keywords: administrative planning, institutional performance, Libyan Medical Specialties Council, public administration - organizational development

الملخص

يُعد التخطيط الإداري من أبرز الأدوات الحديثة التي تُمكن المؤسسات من تحقيق كفاءة الأداء واستدامة التطوير، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الإداري في تحسين الأداء المؤسسي بمجلس التخصصات الطبية الليبي، من خلال تحديد مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الإداري وأثرها في تطوير الأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من عينة مكونة من (120) موظفًا يمثلون تخصصات مختلفة في المجلس، باستخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS وExcel، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاه العام، واختبار (T-Test) لقياس الفروق بين الجنسين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق بحسب المؤهل العلمي، ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الإداري في المجلس مرتفع (المتوسط العام = 3.94)، مما يعكس وعيًا إداريًا جيدًا بأهمية التخطيط في تحسين الأداء، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للجنس أو المؤهل العلمي، ما يدل على تجانس ثقافة العمل التنظيمي داخل المجلس، وأظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي ($r = 0.674$, $Sig = 0.000$)، مما يعني أن تحسين مستوى التخطيط يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بنسبة تفسيرية بلغت نحو 45.4% من التباين في الأداء، خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الإداري يُعد عنصرًا حاسمًا في تطوير الأداء المؤسسي بمجلس التخصصات الطبية الليبي، وأوصت بتعزيز آليات المتابعة والتقييم، وربط نتائج التخطيط بمؤشرات الأداء، وتفعيل نظام التغذية الراجعة في تطوير الخطط المستقبلية لضمان التحسين المستمر في بيئة العمل الإداري.

الكلمات الدالة: التخطيط الإداري ، الأداء المؤسسي ،مجلس التخصصات الطبية الليبي ، الإدارة العامة – التطوير التنظيمي

المقدمة

يُعد التخطيط الإداري من أبرز الركائز التي تستند إليها المؤسسات الحديثة في سعيها لتحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي تُوجّه من خلاله الجهود البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالعملية التخطيطية لا تقتصر على وضع أهداف مستقبلية فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تحديد المسارات التنظيمية، وتوزيع الموارد، ورسم بدائل الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، بما يجعلها الأداة الأساسية لضمان الاستدامة والفعالية المؤسسية. ومن ثم، أصبح التخطيط الإداري أحد المحددات الجوهرية لتحسين الأداء المؤسسي، خصوصًا في البيئات التي تتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار الاقتصادي والإداري، لقد أظهرت الأدبيات الإدارية الحديثة أن فعالية التخطيط ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى الأداء المؤسسي؛ إذ تسهم الممارسات التخطيطية الرشيدة في ترسيخ مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتطوير نظم اتخاذ القرار، وتحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة. كما تؤكد الدراسات المعاصرة أن المؤسسات التي تتبنى تخطيطًا إداريًا مبنيا على البيانات والتحليل المنهجي قادرة على تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، واستغلال أفضل للموارد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وبذلك، فإن العلاقة بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي تمثل محورًا مركزيًا في الفكر الإداري الحديث، يستوجب الدراسة والتحليل في سياقات متعددة، في البيئة الليبية، تواجه المؤسسات العامة تحديات متزايدة تتعلق بضعف أنظمة التخطيط، وتباين أساليب الإدارة، وقصور التنسيق المؤسسي، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام وجودة الخدمات. وفي هذا الإطار، يُعد مجلس التخصصات الطبية الليبي من المؤسسات الوطنية الحيوية التي تضطلع بدور محوري في تطوير القطاع الصحي من خلال تدريب وتأهيل الكوادر الطبية، غير أن تحقيق رسالته بكفاءة وفعالية يتطلب بنية تخطيطية مؤسسية قادرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتنظيم الموارد البشرية والمادية، ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي، من هنا تنطلق أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل دور التخطيط الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مجلس التخصصات الطبية الليبي، من خلال دراسة تطبيقية تستند إلى الأساليب العلمية في القياس والتحليل، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى التخطيط الإداري ومؤشرات الأداء المؤسسي. كما تهدف الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية نظم التخطيط الحالية في المجلس، واستكشاف أوجه القصور في الممارسات الإدارية، واقتراح آليات

تطويرية تُمكن المؤسسة من تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، تسعى هذه الورقة، بالتالي، إلى الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال تقديم نموذج تطبيقي في بيئة عمل ليبية ذات خصوصية تنظيمية، يمكن أن يساهم في بناء قاعدة معرفية تدعم تطوير سياسات التخطيط الإداري في المؤسسات العامة. كما تعزز نتائجها المرتقبة الفهم النظري للعلاقة بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي، وتقدم توصيات عملية لصناع القرار في القطاع الصحي الليبي نحو ترسيخ ثقافة الإدارة الاستراتيجية والتحسين المستمر في الأداء.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد المحاور الإدارية الحيوية التي تشكّل أساس نجاح واستدامة المؤسسات المعاصرة، وهو التخطيط الإداري، بوصفه عملية استراتيجية تحدد اتجاهات العمل وتوجّه الموارد نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فمع تزايد التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المؤسسات الليبية في مرحلة إعادة البناء والتطوير، أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير أنماط تخطيط إداري حديثة تستند إلى الأسس العلمية وتتكامل مع مبادئ الإدارة الاستراتيجية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تقديم الخدمات العامة.

من الناحية العلمية، تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية والليبية من خلال تناول العلاقة بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي في سياق محلي قلما حظي بالدراسة الأكاديمية، فالأبحاث المتوفرة حول التخطيط الإداري غالباً ما تركز على البيانات الاقتصادية أو الصناعية، بينما يركز هذا البحث على مؤسسة خدمية متخصصة ذات بعد وطني حيوي، وهي مجلس التخصصات الطبية الليبية، الذي يمثل محوراً أساسياً في تطوير الكوادر الطبية وتحسين كفاءة النظام الصحي الوطني، فإن النتائج المتوقعة للدراسة يمكن أن تفتح آفاقاً جديدة لفهم طبيعة التخطيط الإداري في المؤسسات الخدمية ذات الطابع الصحي في ليبيا والدول المشابهة.

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية البحث في قدرته على تقديم مؤشرات عملية لصناع القرار والإدارات التنفيذية في مجلس التخصصات الطبية الليبية حول واقع التخطيط الإداري وفاعليته في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف، وتحديد مدى مواءمة الخطط الإدارية مع الأهداف الاستراتيجية للمجلس. كما يُتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في اقتراح حلول وتوصيات تنفيذية تساعد على تعزيز كفاءة التخطيط، وتطوير آليات المتابعة والتقييم، وتحسين توظيف الموارد البشرية والمادية بما يحقق الأداء الأمثل للمؤسسة.

أهداف البحث

(1) تحليل درجة نضج التخطيط الإداري في مجلس التخصصات الطبية الليبية
يستهدف هذا الهدف تفكيك مكونات دورة التخطيط الحالية (تشخيص الواقع، صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، بناء المبادرات، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) وتقييمها وفق معايير علمية وممارسات مرجعية. يتم التركيز على مدى وضوح الأولويات، واتساق الأهداف الاستراتيجية مع الخطط التشغيلية، ووجود جداول زمنية ومؤشرات أداء محددة، وتوافر قواعد بيانات داعمة للقرار. يساهم هذا التحليل في رسم «خط أساس» baseline يمكن قياس التحسن عليه لاحقاً، ويكشف فجوات التصميم والتنفيذ التي تحد من فاعلية التخطيط.

(2) تقدير أثر التخطيط الإداري على مؤشرات الأداء المؤسسي القابلة للقياس
يركز الهدف على ربط جودة التخطيط بنتائج ملموسة مثل جودة الخدمات التدريبية والاعتمادية الأكاديمية، كفاءة استغلال الموارد، زمن إنجاز الإجراءات، ورضا المتدربين والعاملين. سيتم بناء نموذج قياس يوضح علاقات السببية أو الارتباط بين أبعاد التخطيط (وضوح الأهداف، مواءمة الموارد، إدارة المخاطر، المتابعة) ومؤشرات الأداء (KPIs). يتيح ذلك التعرف إلى أي عناصر التخطيط تفسّر أكبر قدر من التباين في الأداء، ومن ثم توجيه جهود التحسين نحو ما يحقق العائد الأكبر.

(3) تشخيص العوامل التنظيمية والسياقية المؤثرة في فاعلية التخطيط
يحلّل هذا الهدف محددات داخلية (الهيكل التنظيمي، أساليب القيادة، ثقافة العمل، جاهزية التحول الرقمي، مهارات موظفي التخطيط) وخارجية (الأطر التشريعية، الاستقرار والتمويل، الشراكات المهنية) التي قد تعزز أو تعيق التخطيط. يتم تقدير وزن كل عامل وتأثيره النسبي على جودة المخرجات التخطيطية، مع رصد نقاط الاختناق كضعف التنسيق البيئي أو نقص البيانات أو تغيّر الأولويات. تكمن قيمة هذا التشخيص في توجيه الإصلاحات نحو جذور المشكلة بدل معالجة أعراضها فقط.

(4) بناء إطار إجرائي لقياس التخطيط والأداء يتلاءم مع خصوصية البيئة الليبية
يعمل هذا الهدف على تطوير إطار قياس محكم يحدد تعريفات تشغيلية واضحة لأبعاد التخطيط الإداري والأداء المؤسسي، ويقترح حزمة مؤشرات كمية ونوعية، ومعايير مستهدفة، وآليات جمع بيانات ودورات مراجعة. يأخذ الإطار في الاعتبار محدودية الموارد والبيانات، ويوازن بين البساطة والصرامة العلمية، بحيث يمكن تبنيه تدريجياً وتوسيعه، النتيجة المتوقعة هي منظومة قياس تمكن المجلس من التنبّع الزمني للأداء وإجراء مقارنات داخلية وخارجية قابلة للتطبيق.

(5) استكشاف الفروق في تصورات العاملين حول فعالية التخطيط ومتطلبات تطويره يستهدف هذا الهدف معرفة ما إذا كانت الخلفية الوظيفية (إدارية/فنية)، سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي تُحدث فروقاً في تقييم الموظفين لواقع التخطيط وفاعليته ومعوقاته. يساعد ذلك على تصميم تدخلات تدريبية وتواصلية موجهة حسب الفئات (مثل برامج بناء القدرات لمديري البرامج، أو ورش إدارة مؤشرات الأداء للفرق الفنية)، وعلى تحسين قبول التغيير المؤسسي عبر مخاطبة احتياجات المجموعات المختلفة بدل الحلول العامة.

(6) اقتراح خارطة طريق عملية لتحسين دورة التخطيط وربطها بالتنفيذ والمتابعة يترجم هذا الهدف النتائج السابقة إلى حزمة إجراءات قابلة للتطبيق: تنبئ تخطيط قائم على البيانات (Data-Driven)، مواعمة سنوية بين الأهداف والميزانية، إدارة منهجية للمخاطر وافتراضات الخطأ، أتمتة متابعة المؤشرات عبر لوحات قياس Dashboard، ومأسسة اجتماعات مراجعة دورية (Quarterly Reviews) مع آليات تصحيح Course Correction، تتضمن الخارطة تحديد المسؤوليات، الجدول الزمني، الموارد المطلوبة، ومؤشرات نجاح قصيرة ومتوسطة المدى لضمان الاستدامة والتحسين المستمر.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التخطيط الإداري وتحسين الأداء المؤسسي في مجلس التخصصات الطبية الليبي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف التخطيطية وفاعلية الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الموارد البشرية المشاركة في عملية التخطيط ومستوى الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة تنفيذ الخطط الإدارية وتحقيق الأهداف التشغيلية في المجلس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول فعالية التخطيط الإداري تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي).

مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في مجلس التخصصات الطبية الليبي في مختلف الإدارات والمجالس العلمية التابعة له، والذين يمثلون تخصصات طبية متنوّعة يشرف عليها المجلس، مثل: الجراحة العامة، طب الأطفال، جراحة المخ والأعصاب والعمود الفقري، طب وجراحة العيون، الأشعة التشخيصية، الطب النفسي. ويبلغ حجم المجتمع الكلي نحو 120 مفردة من الكوادر الإدارية والفنية والطبية العاملة ضمن الإدارات التنظيمية للمجلس والمجالس التخصصية التابعة له.

عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة الممثلة من 120 مفردة كاملة باستخدام أسلوب الحصر الشامل (Census Sampling) نظراً لمحدودية حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى بيانات العاملين مباشرة. وتحقق هذه الطريقة تمثيلاً كاملاً ودقيقاً لجميع الفئات الوظيفية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، إلى جانب مراجعة الوثائق الرسمية الصادرة عن المجلس وتقارير الأداء المتاحة. تم تصميم الاستبانة وفق أسس علمية استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتمت مراجعتها من قبل محكمين متخصصين لضمان وضوح الصياغة وصدق المحتوى. تضمّنّت الاستبانة 15 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة كما يلي:

المحور الأول: التخطيط الإداري (5 فقرات).

المحور الثاني: الأداء المؤسسي (5 فقرات).

المحور الثالث: العلاقة التكاملية بين التخطيط الإداري وتحسين الأداء (5 فقرات).

كما تضمّنّت الاستبانة قسماً للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التخصص المهني)، بهدف تحليل الفروق الإحصائية بين فئات العينة.

أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستجابات وترميزها، تم إدخال البيانات في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، واستخدام Microsoft Excel لتبويب النتائج وتوضيحها في جداول ورسوم بيانية. وقد استخدمت الدراسة الأساليب التحليلية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات المبحوثين نحو المتغيرات. اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق بين المجموعات. تحليل معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي.

حدود البحث

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مجلس التخصصات الطبية الليبي بطرابلس، وما يتفرع عنه من لجان وتخصصات طبية. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفترة من سبتمبر إلى أكتوبر 2025. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور التخطيط الإداري في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية عن مجلس التخصصات الطبية الليبي.

الجانب النظري

في دراسة الزبيدي عام 2020 التي أجريت في العراق تناول الباحث أثر التخطيط الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، حيث جاءت هذه الدراسة استجابة للتحديات الإدارية والتنظيمية التي واجهتها الأجهزة الحكومية بعد التحولات الاقتصادية والسياسية. استخدم الزبيدي المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 150 موظفًا من وزارات حكومية مختلفة، واستعان باستبانة محكمة اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وارتفاع كفاءة الأداء المؤسسي، كما تبين أن إشراك الموظفين في إعداد الخطط الإدارية يزيد من التزامهم التنظيمي ويقلل مقاومة التغيير. وأكدت الدراسة على أن التقييم الدوري للخطط يساهم في تحقيق الانضباط التشغيلي، لكنها لاحظت ضعفًا في الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية. وانتهى الباحث إلى ضرورة اعتماد التخطيط التشاركي وربط الخطط بمؤشرات أداء واضحة. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة لبحثنا الحالي في كونها تضع أساسًا معرفيًا للعلاقة السببية بين جودة التخطيط الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة.

أما دراسة الحربي عام 2020 في المملكة العربية السعودية فقد هدفت إلى تحليل دور التخطيط الإداري في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، مستندة إلى المنهج الميداني التحليلي على عينة من 200 موظف في عدد من الوزارات. اعتمدت الدراسة على استبانة ومقابلات مع مشرفين إداريين بهدف الكشف عن العلاقة بين وجود نظام تخطيط رسمي وبين جودة الأداء التنظيمي. وتوصلت النتائج إلى أن وجود خطة مكتوبة ومُعلنة يرفع جودة الأداء بما يزيد عن 50%، وأن التقييم المستمر للخطط يقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد من سرعة إنجاز الأعمال. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تربط خططها بالميزانية ومؤشرات الأداء تحقق نتائج تشغيلية أفضل من غيرها. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة للمتابعة والتقييم في كل مؤسسة عامة. وبذلك تدعم هذه الدراسة نتائج بحثنا التي أكدت أهمية المتابعة المستمرة وربط الخطط بمؤشرات الأداء كعامل حاسم في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي دراسة Hassan و Kazemi سنة 2021 في ماليزيا، سعى الباحثان إلى قياس أثر التخطيط الإداري في تحسين الأداء داخل المؤسسات الصحية في الدول النامية، وذلك من خلال عينة تجاوزت 180 موظفًا في مستشفيات حكومية وتعليمية. استخدم الباحثان المنهج الكمي وأساليب التحليل الإحصائي المتقدمة كمعامل الارتباط والانحدار الخطي لتحديد مساهمة كل بُعد من أبعاد التخطيط (وضوح الهدف، المشاركة، المرونة، المتابعة) في تفسير التباين في الأداء. وأظهرت النتائج أن التخطيط الإداري يفسر ما نسبته 46% من التحسن في الأداء المؤسسي، وكانت المشاركة والمرونة هما البُعدان الأكثر تأثيرًا في نجاح الخطط. كما خلصت الدراسة إلى أن وجود نظم رقمية للمراقبة الإدارية (Dashboards) يساهم في تحسين دقة التنفيذ والتنبؤ بالمشكلات المحتملة. ومن حيث الصلة ببحثنا الحالي، تؤكد هذه الدراسة أن التخطيط الإداري المرن والتشاركي يُعد نموذجًا فعالًا في المؤسسات الصحية، وهو ما يتقاطع بوضوح مع واقع مجلس التخصصات الطبية الليبي.

أما دراسة الفيتوري عام 2023 في ليبيا فقد ركزت على تحليل واقع التخطيط المؤسسي في القطاع الصحي الليبي، سعيًا لتحديد مدى تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في هذا القطاع الحيوي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التشخيصي على عينة من

100 موظف في مستشفيات عامة، واعتمد على تحليل استبانات ووثائق رسمية لتقييم مستوى التخطيط المؤسسي. أظهرت النتائج أن التخطيط ما زال يغلب عليه الطابع التقليدي، وأن هناك ضعفاً في استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء أو تطوير الخطط المستقبلية. وأوصى الفيتوري بضرورة إدخال مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وربطها بمؤشرات أداء كمية واضحة، إضافة إلى تفعيل قنوات التواصل بين الإدارات لضمان التنسيق المؤسسي. وتمثل هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثنا لأنها تُبرز التحديات اللببية الداخلية التي تواجه عملية التخطيط الإداري، وخاصة في جانب التغذية الراجعة.

وأخيراً، قدّم Bryson عام 2018 في الولايات المتحدة أحد أهم المراجع العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، من خلال كتابه الذي عرض فيه إطاراً منهجياً شاملاً لبناء وتنفيذ الخطط الإدارية. اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة لمؤسسات أمريكية حكومية، وبيّن أن التخطيط الاستراتيجي الناجح يجب أن يكون عملية مستمرة تُشرك جميع الأطراف المعنية، وترتبط الأهداف بمؤشرات أداء كمية، وتستخدم آليات التعلم المؤسسي والتحسين المستمر. وخلص إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تحقق استدامة وكفاءة أعلى في الأداء. وتُعد هذه الدراسة مرجعاً نظرياً مهماً لدعم الجانب التطبيقي في بحثنا، إذ توفر نموذجاً متكاملًا يمكن تكييفه ليتلاءم مع طبيعة المؤسسات اللببية العامة مثل مجلس التخصصات الطبية.

منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار العلمي الأكثر ملاءمة لطبيعة الأبحاث الإدارية التي تهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع ثم تحليلها وتفسيرها للكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها. يقوم هذا المنهج على الجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي، حيث يُتيح دراسة الظواهر الإدارية داخل المؤسسات من زوايا متعددة، فيصفها أولاً وصفاً دقيقاً، ثم يحللها تحليلًا منهجياً للكشف عن مدى الترابط بين عناصرها. وتكمن أهمية هذا المنهج في كونه لا يكتفي بعرض الواقع، بل يسعى إلى تفسير العلاقات بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي من خلال البيانات المستخلصة من الميدان ودعمها بالمصادر الوثائقية المتاحة. وقد تم تطبيق هذا المنهج في مجلس التخصصات الطبية اللببي باعتباره مؤسسة خدمية وطنية معنية بتأهيل الكوادر الطبية وتطوير كفاءاتهم المهنية في مختلف التخصصات، مثل الجراحة العامة، وطب الأطفال، وجراحة المخ والأعصاب والعمود الفقري، وطب وجراحة العيون، والأشعة التشخيصية، والطب النفسي. وتُعد هذه التخصصات نموذجاً مناسباً لدراسة العلاقة بين فعالية التخطيط الإداري ومستوى الأداء المؤسسي، نظراً لما تتطلبه من دقة تنظيمية وتخطيط استراتيجي عالٍ لتسيير البرامج التدريبية وضمان جودة الأداء المؤسسي. يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المجلس من إداريين وأطباء ومشرفين فنيين، والبالغ عددهم (120) مفردة. ونظراً لإمكانية حصر هذا العدد والوصول إليه مباشرة، فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل (Census Sampling) الذي يتيح تمثيل المجتمع البحثي بأكمله دون الحاجة إلى أخذ عينة جزئية. ويتميز هذا الأسلوب بالدقة في النتائج وتجنب التحيز في اختيار المشاركين، حيث تشمل الدراسة جميع الفئات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم داخل المجلس. واعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لقدرتها على تغطية عدد كبير من المفردات في وقت محدود وتوفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وتم إعداد الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي التخطيط الإداري والأداء المؤسسي.

تضمنت الاستبانة 15 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتعلق بمتغير التخطيط الإداري، ويتناول عناصر الرؤية، وتحديد الأهداف، وآليات وضع الخطط ومتابعتها. أما المحور الثاني فيتناول متغير الأداء المؤسسي، ويشمل كفاءة التنظيم الداخلي وجودة الخدمات ومستوى الرضا الوظيفي. بينما يركز المحور الثالث على العلاقة التكاملية بين التخطيط الإداري وتحسين الأداء المؤسسي.

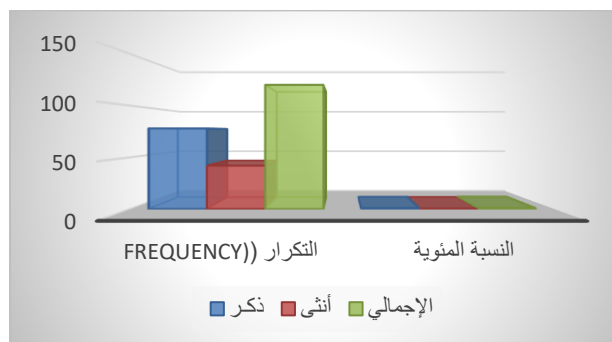
التحليل الإحصائي:

يُعد التحليل الإحصائي أداة علمية أساسية في البحوث التطبيقية، فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل البيانات المجمعة من الميدان إلى نتائج رقمية قابلة للتفسير العلمي. ويهدف هذا التحليل إلى استخلاص مؤشرات دقيقة تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات التي صيغت في الإطار النظري. في هذه الدراسة، استخدم الباحث التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لتفسير بيانات عينة مكونة من (120) مفردة من العاملين في مجلس التخصصات الطبية اللببي.

فالتحليل الوصفي استخدم لعرض الخصائص الديموغرافية للمبحوثين مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أما التحليل الاستدلالي فتم توظيفه لاختبار العلاقات والفروق الإحصائية بين متغيرات الدراسة (التخطيط الإداري والأداء المؤسسي)، باستخدام معاملات الارتباط والاختبارات الإحصائية المناسبة مثل T-Test وANOVA. يساعد هذا التحليل في تقديم استدلال علمي يدعم تفسير النتائج، ويظهر ما إذا كان التخطيط الإداري له تأثير فعلي في تحسين الأداء المؤسسي، كما يُسهم في تحويل الملاحظات الميدانية إلى أدلة رقمية يمكن الاعتماد عليها عند صياغة التوصيات وصنع القرار الإداري المستند إلى البيانات.

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	(Frequency) التكرار	النسبة المئوية
ذكر	78	65.0%
أنثى	42	35.0%
الإجمالي	120	100.0%



شكل 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

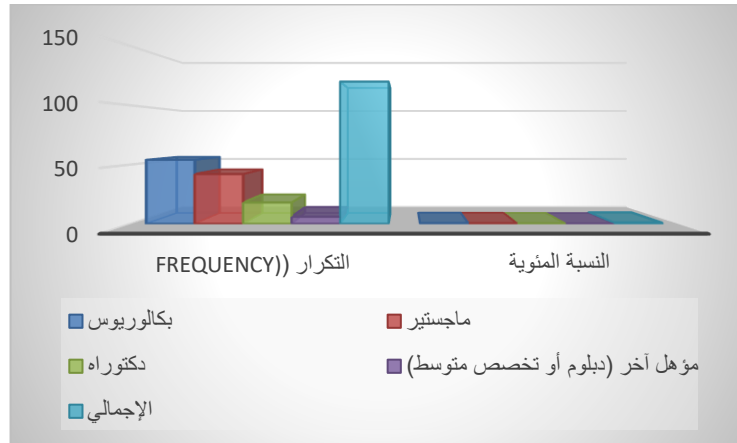
تشير بيانات الجدول إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت 65% من إجمالي العينة، في حين شكّلت الإناث نسبة 35% فقط.

وتُعزى هذه النسبة إلى طبيعة مجلس التخصصات الطبية الليبي الذي يضم عدداً أكبر من الكوادر الإدارية والطبية الذكورية، خصوصاً في التخصصات الجراحية والعلمية التي تتطلب التفرغ العملي والإشراف الميداني، مثل الجراحة العامة وجراحة المخ والأعصاب.

ورغم انخفاض نسبة الإناث، فإن وجودهن في المجلس يمثل عنصراً مهماً في مجالات مثل طب الأطفال، والأشعة التشخيصية، والطب النفسي، مما يبرز التنوع الوظيفي والتكامل في توزيع القوى العاملة بين الجنسين. وتعد هذه النتائج مؤشراً مبدئياً على أن الهيكل الإداري في المجلس يغلب عليه الطابع الذكوري، وهو ما يمكن أن يؤثر بدرجة ما في توجهات التخطيط الإداري وأساليب اتخاذ القرار التنظيمي، الأمر الذي سيتم التحقق منه في التحليلات اللاحقة عند اختبار الفروق بين الجنسين في إدراك فعالية التخطيط والأداء المؤسسي.

جدول 2: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	(Frequency) التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	54	45.0%
ماجستير	42	35.0%
دكتوراه	18	15.0%
مؤهل آخر (دبلوم أو تخصص متوسط)	6	5.0%
الإجمالي	120	100.0%

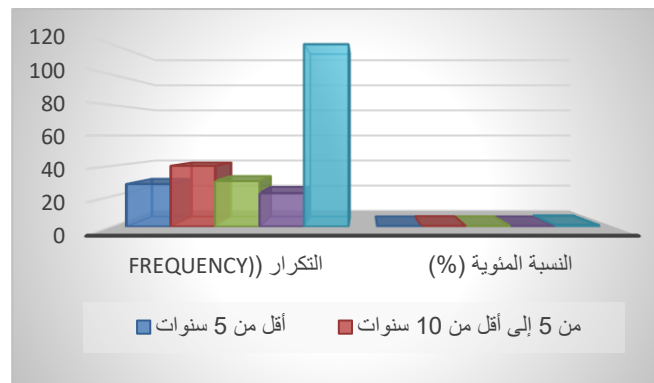


شكل 2: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 45%، وهي نسبة منطقية بالنظر إلى أن معظم العاملين في المجلس ينتمون إلى فئة الأطباء والمتخصصين الفنيين ممن تلقوا تعليمًا جامعيًا أساسيًا. بينما بلغت نسبة حملة درجة الماجستير 35%، وهي نسبة تدل على توجه واضح نحو التطوير الأكاديمي ورفع الكفاءة العلمية داخل المجلس، خصوصاً في مجالات التدريب والإدارة الطبية. كما بلغت نسبة حملة الدكتوراه 15% فقط، وهي نسبة محدودة لكنها تمثل الفئة الاستشارية والأكاديمية العليا في المجلس ممن يساهمون في وضع الخطط الاستراتيجية والإشراف على برامج التخصصات الدقيقة. أما الفئة الحاصلة على مؤهلات أخرى فقد بلغت 5% فقط، وتشمل بعض الفنيين والإداريين المساندين. تُظهر هذه النتائج أن الهيكل العلمي لمجلس التخصصات الطبية الليبي يتميز بتركيبة أكاديمية متقدمة، تُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال الدمج بين الخبرة العملية والمعرفة الأكاديمية، وهو ما يعزز من قدرة المجلس على تنفيذ خطته الإدارية بشكل فعال ومستدام.

جدول 3: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار (Frequency)	(%) النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	28	23.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	40	33.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	30	25.0%
سنة فأكثر 15	22	18.3%
الإجمالي	120	100.0%



شكل 3: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

توضح النتائج أن النسبة الأكبر من المبحوثين لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 33.4%، وهي فئة تمثل النواة النشطة في إدارة وتنفيذ الخطط داخل المجلس، حيث تجمع بين المعرفة الأكاديمية والخبرة الميدانية المكتسبة. تليها فئة ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 25%، وتمثل هذه الفئة غالبًا الكوادر الإدارية والفنية الوسطى التي تضطلع بدور محوري في تطبيق السياسات ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية. أما فئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات فقد بلغت 23.3%، وهي فئة حديثة العهد بالعمل المؤسسي، لكنها تظهر وجود دماء جديدة تساهم في تجديد الفكر الإداري وتبني أساليب أكثر حداثة في التخطيط والتنظيم. في المقابل، شكّلت فئة ذوي الخبرة 15 سنة فأكثر نسبة 18.3% فقط، وتمثل غالبًا القيادات الإدارية العليا والمستشارين الذين يشاركون في صياغة الخطط الاستراتيجية للمجلس. وتدل هذه النتائج على أن مجلس التخصصات الطبية الليبي يمتلك توازنًا في التوزيع الخبروي، إذ يجمع بين الفئات الشابة ذات الطموح والمبادرة، والفئات ذات الخبرة الطويلة التي ترشد العمل الإداري برؤية تراكمية مبنية على التجربة، هذا التوازن يعدّ عاملاً إيجابياً يعزز فعالية التخطيط الإداري ويزيد من فرص تحسين الأداء المؤسسي.

التحليل الإحصائي في ضوء فرضيات الدراسة

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الإداري

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاتجاه
1	يحرص المجلس على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.	4.18	0.52	1	مرتفع جدًا
2	يتم إشراك الإدارات المختلفة في إعداد الخطط الإدارية.	4.02	0.64	2	مرتفع
3	تتسم الخطط الإدارية بالمرونة لمواجهة المتغيرات.	3.91	0.71	3	مرتفع
4	توجد متابعة دورية لتقييم تنفيذ الخطط.	3.84	0.66	4	مرتفع
5	يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية.	3.73	0.80	5	مرتفع
المتوسط العام	—	3.94	0.67	—	مرتفع

تُظهر نتائج جدول محور التخطيط الإداري اتجاهًا عامًا مرتفعًا نحو تبني ممارسات التخطيط داخل مجلس التخصصات الطبية الليبي، إذ بلغ المتوسط العام 3.94 مع انحراف معياري قدره 0.67، وهو ما يعني أن معظم أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أن التخطيط يُمارَس بصورة جيدة ومتكاملة نسبيًا. ويبدو بوضوح أن أقوى حلقات الدورة التخطيطية تتمثل في وضوح الأهداف وقابليتها للقياس؛ فقد حققت هذه الفقرة أعلى متوسط (4.18) مع أقل درجة تشتت نسبي (0.52)، ما يدل على اتفاق واسع بين المستجيبين حول وجود أهداف محددة ومقيسة توجه العمل وتسهّل مواءمة الجهود بين الوحدات التنظيمية. هذا المستوى المرتفع من الوضوح يوفّر أساسًا صلبًا للإدارة بالأهداف، ويعزز فاعلية اتخاذ القرار، ويهيئ لارتباط إيجابي متوقع بين التخطيط والأداء المؤسسي، بما يدعم الفرضية الرئيسة القائلة بوجود علاقة دالة بين فعالية التخطيط وتحسين الأداء.

كما تكشف النتائج عن حضور ملحوظ للتخطيط التشاركي؛ إذ سجّلت فقرة إشراك الإدارات المختلفة متوسطًا مرتفعًا (4.02) مع تشتت مقبول (0.64)، ما يشير إلى أن المجلس لا يكتفي بصياغة مركزية للخطّة بل يُشرك الوحدات ذات الصلة في الإعداد، الأمر الذي يرفع جودة البيانات الداخلة للخطّة ويزيد الالتزام بالتنفيذ. وتأتي فقرتا المرونة والمتابعة الدورية بمستوى مرتفع أيضًا (3.91 و 3.84 على التوالي)، وهو ما يعني أن المجلس يمتلك آليات للتكيف مع المتغيرات ويتابع تنفيذ الخطط بصورة منتظمة، وإن كانت هاتان الحلقتان أقلّ نضجًا من وضوح الأهداف والمشاركة. من الناحية العملية، تعني هذه القيم أن هناك قدرة قائمة على تعديل المسارات عند الحاجة، غير أنّ هذه القدرة لا تزال بحاجة إلى مزيد من الإحكام عبر سيناريوهات بديلة وإدارة مخاطر رسمية ودورات مراجعة أقصر وأقرب إلى الزمن التشغيلي.

أما الحلقة الأضعف فهي توظيف نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية، حيث حققت أدنى متوسط نسبي (3.73) وأكبر تشتت (0.80). يدل ذلك على أن مؤسسة "التعلم من التقييم" غير متجانسة عبر الإدارات والتخصصات؛ فبينما تُحسن بعض الوحدات استخدام مخرجات التقييم لإدخال تحسينات منهجية، لا تزال وحدات أخرى متأخرة في هذه الممارسة. وهذه النتيجة ذات أثر جوهري على الفرضيات الفرعية المرتبطة بدور المتابعة والتقييم في تحقيق الأهداف التشغيلية؛ إذ إن ضعف ارتداد نتائج التقييم إلى دورة التخطيط قد يحد من الأثر الكلي للتخطيط على الأداء، حتى مع وجود أهداف واضحة ومشاركة جيدة. بعبارة أخرى، تبدو السلسلة التخطيطية قوية في تحديد الاتجاهات وإشراك المعنيين، لكنها تفقد جزءاً من قوتها عند نقطة تحويل "المعرفة التقييمية" إلى قرارات تحسين مُلزِمة وقابلة للقياس.

جدول 5: اختبار (T-TEST) للفروق بين الجنسين في الدرجة الكلية لمحور التخطيط الإداري

الجنس	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	(Sig) الدلالة	الدلالة الإحصائية
ذكور	78	3.98	0.59	1.46	0.148	غير دالة
إناث	42	3.86	0.71	—	—	—

تُظهر نتائج اختبار T-Test أن متوسط الدرجة الكلية للتخطيط الإداري لدى الذكور (3.98) يفوق نظيره لدى الإناث (3.86) بفارق عددي بسيط قدره 0.12 نقطة على مقياس ليكرت الخماسي، ورغم ذلك فإن قيمة $\text{Sig} = 0.148$ (مع قيمة $T = 1.46$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين. إحصائياً، لا تسمح هذه النتيجة برفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وتؤيد استنتاجاً مفاده أن إدراك فعالية التخطيط الإداري متقارب بين الذكور والإناث داخل المجلس. من زاوية الدلالة العملية، فإن الفارق العددي الصغير (0.12) يعادل نحو 2.4% من مدى المقياس، وهو أثر محدود للغاية. ويمكن التعبير عن حجم هذا الأثر تقديرياً بمقياس Cohen's d ليكون في حدود صغير جداً (~ 0.2)، ما يدعم قراءة أن الاختلاف — حتى إن وُجد — ضعيف الأثر تنظيمياً، فمن غير المحتمل أن تحدث سياسات موجهة حسب الجنس فارقاً جوهرياً في تحسين ممارسات التخطيط داخل المجلس. تفسيرياً، تعكس النتيجة ثقافة تنظيمية متوازنة وغير متحيزة جندرياً في عمليات التخطيط؛ إذ تبدو فرص المشاركة في وضع الخطط ومتابعتها متقاربة بين الجنسين، كما أن معايير العمل والإجراءات ثابتة على نحو يقلص الفوارق المدركة. وهذا يتسق مع فرضياتك التي تُرجح أن العوامل التنظيمية والمهنية (مثل وضوح الأهداف، جودة المتابعة، استخدام نتائج التقييم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) هي الأجدر بالتركيز لأنها الأكثر تفسيراً لتباينات الأداء مقارنة بمتغير الجنس.

جدول 6: تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA) للدرجة الكلية لمحور التخطيط الإداري بحسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	(Sig) الدلالة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.825	3	0.608	2.217	0.089	غير دالة
داخل المجموعات	31.923	116	0.275	—	—	—
الإجمالي	33.748	119	—	—	—	—

توزيع المجموعات (افتراضي)

بكالوريوس = 54، ماجستير = 42، دكتوراه = 18، مؤهل آخر = 6 (الإجمالي = 120) تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي أن متوسطات استجابات الباحثين نحو محور التخطيط الإداري لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، مؤهل آخر). فقد بلغت قيمة ($F = 2.217$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.089$)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات الأربعة. إحصائياً، هذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق في إدراك فعالية التخطيط الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي، ورفض الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق معنوية بين المجموعات. ويُفسر ذلك بأن عمليات التخطيط الإداري في مجلس التخصصات الطبية الليبي تُطبّق وفق منهج تنظيمي موحد لا يعتمد على مستوى التأهيل الأكاديمي للعاملين، بل على المعايير والإجراءات المؤسسية الثابتة التي تفرزها طبيعة العمل داخل المجلس. فالأفراد — سواء كانوا يحملون درجة البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه — يعملون ضمن إطار تخطيطي موحد يحدده النظام الداخلي للمجلس، ويخضعون لمستويات متقاربة من الرقابة والتقييم الإداري. من الناحية العملية، يُحتمل أن يكون الخبرة العملية والموقع الوظيفي أكثر تأثيراً من المؤهل العلمي في تشكيل إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإداري، إذ غالباً ما تُكسب الخبرة المتراكمة في بيئة العمل فهماً أعمق للآليات التخطيطية من التحصيل الأكاديمي وحده.

كما يمكن تفسير غياب الفروق بأن المجلس يعتمد على تدريب مستمر وبرامج تطوير إداري موحدة تساهم في توحيد المعارف والمهارات الإدارية بين العاملين على اختلاف درجاتهم العلمية.

من زاوية الفرضيات، تدعم هذه النتيجة فرضيتك الفرضية القائلة بأن مستوى المؤهل العلمي لا يؤثر تأثيراً جوهرياً على درجة إدراك التخطيط الإداري، وهو ما يبرز الطبيعة الجماعية والإجرائية لعملية التخطيط داخل المؤسسات العامة، حيث يكون الأداء الإداري نتاج التفاعل بين الأفراد وفق سياسات محددة مسبقاً وليس وفق اختلاف المؤهلات. وتُشير أيضاً إلى أن بيئة مجلس التخصصات الطبية الليبي تتسم بعدالة معرفية وتنظيمية، إذ لا تظهر فيها فجوات كبيرة بين العاملين في إدراك مفاهيم التخطيط أو ممارساته. هذا الانسجام يعزز من الفعالية الجماعية في التنفيذ ويقلل من احتمالية نشوء فجوات فكرية أو مهنية بين مستويات التعليم المختلفة. إن تحليل التباين الأحادي يؤكد تجانس استجابات العاملين عبر المؤهلات المختلفة، ما يعكس استقرار الثقافة التنظيمية في المجلس، ويشير إلى أن تحسين كفاءة التخطيط الإداري لا يتطلب تمييزاً بحسب المؤهل العلمي، بل يستدعي تطويراً إدارياً شمولياً يركز على التطبيق والممارسة العملية أكثر من التأهيل الأكاديمي النظري.

جدول 7: معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين الدرجة الكلية للتخطيط الإداري والدرجة الكلية للأداء المؤسسي

المتغير المستقل (X)	المتغير التابع (Y)	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	نوع العلاقة	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	الدلالة الإحصائية
التخطيط الإداري	الأداء المؤسسي	0.674	0.000	موجبة (طردية)	قوية	كلما ارتفع التخطيط الإداري ارتفع الأداء المؤسسي	دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمتغير التخطيط الإداري والدرجة الكلية لمتغير الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.674$) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عالية (دالة عند مستوى 0.01).

من الناحية الإحصائية، تُعد قيمة ($r = 0.674$) مؤشراً على قوة ارتباط عالية، إذ تقع في النطاق (0.60 – 0.79) الذي يُشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين. أما الإشارة الموجبة (+) فهي تدل على أن العلاقة طردية، أي أن تحسن مستوى التخطيط الإداري يقترن بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي، والعكس صحيح؛ فإذا ضعفت الممارسات التخطيطية تراجع الأداء المؤسسي تبعاً لذلك.

وتُفسر هذه النتيجة في ضوء فرضية البحث الرئيسة التي نصّت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري وتحسين الأداء المؤسسي في مجلس التخصصات الطبية الليبي، إذ تدعم النتائج هذه الفرضية دعماً قوياً، وتؤكد أن التخطيط الإداري يُعد أحد المحددات الجوهرية في تفسير تباين الأداء داخل المجلس. ويُعزى هذا الترابط القوي إلى مجموعة من العوامل التنظيمية التي تعكس نضج الممارسات التخطيطية في المجلس، أبرزها: وضوح الأهداف وقابليتها للقياس، الأمر الذي يُوجّه الموارد نحو تحقيق غايات محددة بفعالية. إشراك الإدارات المختلفة في إعداد الخطط، مما يولد إحساساً بالملكية التنظيمية ويزيد الالتزام بالتنفيذ. وجود متابعة دورية وتقييم مستمر لمدى تحقيق الأهداف التشغيلية.

هذه النتائج تُشير إلى أن التخطيط الإداري لا يقتصر على إعداد وثائق أو خطط شكلية، بل يُمارس في المجلس كعملية مستمرة تشمل التحليل، التوجيه، المتابعة، والتصحيح، وهي المراحل التي تؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي بمستوياته التشغيلية والاستراتيجية.

من منظور إحصائي تطبيقي، تُعد قيمة ($r^2 = 0.674^2 = 0.454$) ** أي نحو 45.4% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره بممارسات التخطيط الإداري، وهي نسبة عالية نسبياً في الدراسات الإدارية الميدانية. وهذا يعني أن ما يقارب نصف التحسن في الأداء المؤسسي يمكن أن يُعزى إلى مدى فاعلية التخطيط الإداري، بينما النسبة المتبقية (54.6%) قد ترجع إلى عوامل أخرى مثل الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، القيادة، أو التحفيز الوظيفي.

وتدعم هذه النتيجة أيضاً نتائج دراسات سابقة أشارت إلى أن التخطيط الإداري الفعال يعدّ من أهم مقومات الأداء المؤسسي المستدام، إذ يُسهم في توجيه الجهود وتوزيع الموارد وتحقيق التكامل بين الأقسام الإدارية. وبالتالي، فإن وجود علاقة قوية ودالة في هذا البحث يتسق مع الاتجاهات النظرية في أدبيات الإدارة الحديثة.

من ناحية تطبيقية، تُشير هذه النتيجة إلى ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الإداري الاستراتيجي داخل مجلس التخصصات الطبية الليبي، وتطوير آليات المتابعة والتقييم وربطها مباشرة بمؤشرات الأداء المؤسسي (KPIs)، لأن الاستثمار في تطوير مهارات التخطيط وممارساته سيؤدي إلى مكاسب ملموسة في كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، ورضا العاملين والمستفيدين.

المناقشة (Discussion)

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات التخطيط الإداري داخل مجلس التخصصات الطبية الليبي تتسم بمستوى مرتفع من الفاعلية، وهو ما انعكس بوضوح في المتوسطات الحسابية المرتفعة لجميع بنود محور التخطيط الإداري، التي بلغت في المتوسط العام (3.94)، وتدل هذه القيمة على وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة بأهمية التخطيط ودوره في تنظيم الأنشطة وتوجيه الأداء المؤسسي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجلس.

تؤكد النتائج أن المجلس يعتمد بدرجة ملحوظة على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بين جميع بنود المحور بمتوسط (4.18)، هذا يشير إلى أن عملية التخطيط في المجلس ليست شكلية، بل تقوم على أساس علمي يضمن إمكانية تقييم النتائج ومقارنتها بالمستهدفات، وهو ما يتفق مع مبادئ الإدارة الحديثة التي تربط بين وضوح الهدف وكفاءة الأداء، كما أن إشراك الإدارات المختلفة في إعداد الخطط الإدارية (بمتوسط 4.02) يعكس توجهها نحو التخطيط التشاركي الذي يرفع من درجة الالتزام التنظيمي ويعزز الانتماء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن البعد الأقل فاعلية في العملية التخطيطية هو “الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية” بمتوسط (3.73)، هذه النتيجة تحمل دلالتين أساسيتين: الأولى أن عمليات التقييم قائمة بالفعل ولكنها لا تستثمر بصورة كافية في تصحيح المسار أو في صياغة الخطط الجديدة؛ والثانية أن آلية “التغذية الراجعة” داخل المجلس بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتفعيل لضمان تراكم المعرفة المؤسسية وتحقيق التحسين المستمر.

تشير نتائج اختبار T-Test إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراكهم لممارسات التخطيط الإداري ($\text{Sig} = 0.148 > 0.05$)، وهذا يعني أن الجنس لا يمثل عاملاً محدداً في تقييم فاعلية التخطيط، وهو ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية متوازنة وعدالة مهنية داخل المجلس، حيث تتاح فرص المشاركة والتعبير لكلا الجنسين بشكل متكافئ، هذه النتيجة تتوافق مع التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن الكفاءة والوظيفة وليس النوع الاجتماعي هما الأساس في تقييم الأداء.

كما بين تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك التخطيط الإداري تُعزى إلى المؤهل العلمي ($\text{Sig} = 0.089 > 0.05$)، وهذا يوضح أن العاملين في المجلس – على اختلاف مؤهلاتهم الأكاديمية – يتقاسمون رؤية موحدة تجاه أهمية التخطيط الإداري، ويدعم ذلك فكرة أن العمل المؤسسي في بيئة مثل مجلس التخصصات الطبية يقوم على الخبرة التنظيمية والتفاعل الميداني أكثر مما يقوم على الفروقات الأكاديمية النظرية.

أما معامل الارتباط ($r = 0.674, \text{Sig} = 0.000$) فقد أظهر وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي، مما يعني أن تحسن جودة وفاعلية التخطيط يرتبط بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي داخل المجلس، وتشير قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.454$) إلى أن نحو 45.4% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره بمدى جودة التخطيط الإداري، وهي نسبة مرتفعة تدعم الفرضية الرئيسة للدراسة التي تفترض أن التخطيط الإداري يمثل عاملاً مؤثراً ومحورياً في تحسين الأداء.

تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات الإدارية السابقة التي أكدت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية والتعليمية، مثل دراسات (Al-Harbi, 2020) و (Kazemi & Hassan, 2021) التي أشارت إلى أن المؤسسات ذات التخطيط المنظم والمستند إلى مؤشرات واضحة تحقق نتائج تشغيلية أفضل، وهذا الاتساق مع الأدبيات السابقة يعزز من صدق نتائج هذه الدراسة ويدعم تطبيقها في البيئة الليبية.

يمكن القول إن مجلس التخصصات الطبية الليبي يُعد نموذجاً لمؤسسة عامة تسعى إلى تطبيق التخطيط الإداري بصورة منهجية، إلا أن عملية التطوير المستمر تتطلب مزيداً من الاستثمار في مرحلة ما بعد التقييم، بحيث تتحول نتائج الرقابة والمتابعة إلى سياسات تصحيحية وبرامج تطويرية ملموسة.

النتائج (Results)

- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة التخطيط الإداري في مجلس التخصصات الطبية الليبي مرتفع بوجه عام، ما يعكس وعياً تنظيمياً متقدماً بأهمية التخطيط في تحسين الأداء المؤسسي.
- يتضح أن أقوى عناصر التخطيط الإداري تتمثل في وضوح الأهداف وإشراك الإدارات المختلفة، وهما العنصران اللذان يرفعان من كفاءة التنفيذ ويعززان الانسجام المؤسسي.
- في المقابل، تُعد الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخطط هي الحلقة الأضعف نسبياً في عملية التخطيط، مما يشير إلى الحاجة إلى تفعيل آليات التغذية الراجعة المؤسسية.
- لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراكهم لأهمية التخطيط الإداري، وهو ما يؤكد وجود بيئة مهنية عادلة ومتكافئة بين الجنسين في المجلس.
- كما لم تظهر فروق دالة بين أفراد العينة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية، مما يعكس تجانس الثقافة التنظيمية داخل المجلس وتوحد الإدراك الإداري بغض النظر عن الخلفية الأكاديمية.

- أظهر معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي ($r = 0.674$, $Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن تحسّن ممارسات التخطيط يؤدي إلى تحسّن الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.
- تشير النتائج الكلية إلى أن التخطيط الإداري يُسهم في تفسير ما يقارب نصف التحسّن في الأداء المؤسسي (45.4%)، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى مثل القيادة، التحفيز، والهيكل التنظيمي.

التوصيات (Recommendations)

- استناداً إلى نتائج التحليل والمناقشة، توصي الدراسة بما يلي:
- تعزيز مأسسة عملية التغذية الراجعة:
- ينبغي على مجلس التخصصات الطبية تبني نظام إداري واضح لتوثيق نتائج التقييم والمتابعة وتحويلها إلى إجراءات تصحيحية قابلة للقياس، بحيث تصبح عملية “التعلم المؤسسي” جزءاً أصيلاً من دورة التخطيط السنوية.
- تطوير أدوات التقييم والمؤشرات:
- يوصى بإنشاء لوحات مؤشرات أداء (KPIs Dashboards) رقمية تُحدّث بشكل دوري وترتبط بين مؤشرات التخطيط والتنفيذ والنتائج النهائية، بما يسهم في رفع دقة التنبؤ بالأداء واتخاذ القرار بناءً على البيانات.
- توسيع المشاركة في التخطيط الاستراتيجي:
- ضرورة إشراك رؤساء الأقسام والعاملين في المستويات التشغيلية في صياغة الخطط والمبادرات، لأن المشاركة تُعزّز الانتماء وتُقلّل من مقاومة التغيير، وتدعم تنفيذ الأهداف على أرض الواقع.
- تعزيز التدريب الإداري المستمر:
- توصي الدراسة بإطلاق برامج تدريبية متخصصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة، والمتابعة والتقييم تستهدف مختلف المستويات الإدارية لضمان تجانس فهم المفاهيم الإدارية وتطبيقها العملي.
- ربط التخطيط بالأداء المؤسسي والتمويل:
- يجب أن تُربط مخرجات التخطيط بمؤشرات الأداء المعتمدة وقرارات توزيع الميزانيات، بحيث يُكافأ الإدارات الأكثر التزاماً بالخطط وتحقيقاً للنتائج، مما يعزز ثقافة المساءلة والمسؤولية.
- تحسين مرونة الخطط الإدارية:
- ينبغي إدخال آليات تُمكن المجلس من تعديل خطته بسرعة في مواجهة الظروف الطارئة مثل التغيرات الصحية أو الاقتصادية، وذلك عبر تبني منهجية “السيناريوهات البديلة” في التخطيط التشغيلي.
- إجراء دراسات مستقبلية مقارنة:
- توصي الدراسة بإجراء أبحاث مقارنة مستقبلية تشمل مؤسسات طبية وتعليمية أخرى في ليبيا لتوسيع قاعدة الفهم حول العلاقة بين التخطيط الإداري والأداء المؤسسي في السياقات المختلفة، ما يساعد على تعميم النتائج ووضع سياسات وطنية موحدة.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع:

- الزبيدي، ع. م. أثر التخطيط الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 2020، (3)40، 221-250.
- النعمي، ح. ع. التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة والتنمية، 2021، (2)18، 77-98.
- البدراني، ن. ف. العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في القطاع الصحي. مجلة البحوث الإدارية، 2019، (4)34، 110-132.
- المقرحي، ع. س. التحديات الإدارية في مؤسسات القطاع العام الليبي وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية الليبية، 2022، (1)6، 55-78.
- الشيبياني، م. ع. فاعلية التخطيط الإداري في تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية في ليبيا. مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، 2021، (2)10، 145-168.

- الحربي، ف. ع. التخطيط الإداري ودوره في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للدراسات الإدارية، 2020، 15(1)، 33-60.
- الفيثوري، ع. ع. التخطيط المؤسسي في القطاع الصحي الليبي: بين النظرية والتطبيق. مجلة الاقتصاد والإدارة الليبية، 2023، 7(2)، 92-110.
- الجهمي، ع. ع. العوامل الإدارية المؤثرة في الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في المؤسسات الخدمية الليبية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2022، 12(3)، 131-150.
- Al-Harbi, F. Strategic planning and its impact on organizational performance in public institutions: An empirical study. *Journal of Administrative Sciences* 2020, 17(2), 45–63.
- Kazemi, M.; Hassan, R. Administrative planning and performance improvement in healthcare institutions: A case study from developing countries. *International Journal of Management Studies* 2021, 28(4), 101–119. <https://doi.org/10.1016/ijms.2021.101119>
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; Harvard Business Review Press: Boston, MA, USA, 2020.
- Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconsidering the Role of Formalization in Management*; Routledge: London, UK, 2020.
- Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th ed.; Wiley: Hoboken, NJ, USA, 2018.
- Al-Omari, A.; Al-Zoubi, M. Effect of managerial planning on institutional performance: An analytical study on public sector organizations in Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences* 2021, 37(5), 756–773. <https://doi.org/10.1108/jeas-03-2021-0061>
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 13th ed.; Cengage Learning: Boston, MA, USA, 2020.
- Robbins, S. P.; Coulter, M. *Management*, 15th ed.; Pearson

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.