

أثر الرسالة والرؤية على أداء المنظمات غير الربحية

أ.أخلاق أبو القاسم المليان

المعهد العالي للعلوم والتقنية تاجوراء

ekhlas.87m@gmail.com

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الباحثين أعضاء هيئة التدريس الموظفين في الجامعات نحو أثر الرسالة والرؤية على مستوى الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية في ليبيا، واختبار الفروق بين تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وقد استخدمت عينة عنقودية طبقية عشوائية متناسبة، وبلغ إجمالي حجم العينة (500) مشاهدة منها (200) عضو هيئة تدريس، و (300) موظف، موزعين على الجامعات محل الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (323) استبانة منها (132) استبانة من أعضاء هيئة التدريس بنسبة استجابة (66%)، و (191) استبانة من الموظفين بنسبة استجابة (64%)، واعتمد في تحليل بياناتها على مقياس الإحصاء الوصفي والتحليلي مثل: تحليل الارتباط، وتحليل التباين للانحدار، وتحليل الانحدار المتعدد... الخ. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري الرسالة والرؤية بأبعادهما المختلفة (جزئياً) على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو محور الرسالة تعزى المتغير الخبرة، وتبين من النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو محور الرؤية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها أن تكون مسؤولية صياغة وتطوير الرسالة والرؤية غير مقتصرة على الإدارة العليا فقط، وعلى الجامعات الحكومية الليبية أن تهتم بتعريف كل الأطراف ذات العلاقة برسالة ورؤية جامعاتهم، وإشراكهم في صياغتها، ولا ينبغي التعامل مع الرسالة والرؤية على أنها مجرد أدوات لتزيين مواقع الويب والكتيبات الجامعية فقط، وأن تفعل وتوضع موضع التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: رسالة ورؤية المنظمة الأداء في المنظمات غير الربحية، الأداء في قطاع التعليم العالي

تاريخ الاستلام:

2025/05/15م

القبول:

2025/05/22م

تاريخ النشر:

2025/06/02م

المقدمة Introduction

لوحظ على مدى العقود الماضية دور الرؤية والرسالة وأهميتها في كثير من الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية (Powers, 2012). وقد اعتبرت هذه الأدبيات ان الرسالة والرؤية تمثلان جانبا ضروريا من جوانب عملية الإدارة الاستراتيجية لمختلف أنواع المنظمات، سواءً منظمات القطاع العام او الخاص، والمنظمات الربحية او غير الربحية (Darbi, 2012).

والمنظمات غير الربحية (NPOs) Non-profit Organization كغيرها من المنظمات الاخرى، تواجه ادارتها العديد من التحديات والقضايا المتعلقة بإدارة الموارد المحدودة، ونقص التمويل وغيرها من التحديات التي قد تؤثر عليها من ناحية تقديم خدماتها الاجتماعية الهامة فضلا عن فعاليتها التشغيلية، وبالتالي فهذه المنظمات تحتاج إلى مفاهيم ادارية تؤدي إلى استراتيجيات تنفيذ لتحقيق الأهداف التنظيمية (Winand *et al.*, 2013).

فالرؤية هي الهدف التنظيمي الذي يوجه الإستراتيجية، والسياسات والمهام، بل هي أيضاً مصدر للتشكيل الثقافي والإدارة المستدامة، والرؤية تلعب دوراً حاسماً في تطوير المشاريع، فهي بمثابة موجه للأعمال نحو مهمتها (Liao and Huang, 2015)، وأصبحت رسالة المنظمة على نحو متزايد أداة إدارية إستراتيجية توضح وتشرح مهمات هذه المنظمات وأغراضها بوضوح للمجتمع، ويرجع ذلك لحاجة المنظمات لوضع أهداف واستراتيجيات عمل واقعية يمكن تحقيقها في حدود قدراتها (Ekpe *et al.*, 2015).

ووفقاً ل (Mohammed and Mojtabas 2013) فان أهمية تطوير الرسالة للتطبيق على نطاق واسع يكون غير واضحاً للمنظمة، ولا يوجد توافق في الآراء بشأن الرسالة ومكوناتها وخصائصها، كل باحث وفقاً لأفكاره، وأضافت دراسة (Ekpe *et al.* 2015) ان أكثر الباحثين يركزون على تحليل المحتوي وخصائص الرسالة، ونتيجة لذلك هناك القليل من المعرفة التجريبية حول الفعالية والميزة الشاملة، فضلاً عن فهم العلاقة بين الرسالة والأداء التنظيمي.

كما يشير بعض المؤلفين إلى الحاجة للمزيد من الأدلة التجريبية لدعم العلاقات والروابط بين الرسالة ونتائج الأداء، وفي هذا الصدد تشير البحوث السابقة إلى وجود أدلة متضاربة تربط بين الرسالة والأداء المالي (Bart and Hupfer, 2004).

وبناءً على أهمية الرسالة والرؤية ودورهما كأدوات إستراتيجية في نجاح المنظمة، ومن منطلق أن الرسالة والنجاح التنظيمي هي مسائل بحثية هامة تتصل بالعوامل التي يمكن أن تعزز أو تمنع الدور المحتمل للرسالة

في نجاح المنظمات أو أداؤها، لذلك فإن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة هو تقديم بيانات تجريبية جديدة عن العلاقة بين الرسالة والرؤية والأداء، واسترشدت الباحثة بالأسئلة التالية:

- ما مستوى الرسالة والرؤية والأداء في المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟
- ماهي العلاقة بين الرسالة، والرؤية وبين الأداء الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية؟
- هل تؤثر الرسالة والرؤية على الأداء الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية؟

ومن خلال محاولة الإجابة على هذه الأسئلة، والتحقق من أثر الرسالة والرؤية على الأداء للمنظمات غير الربحية، من المتوقع ان يكون للنتائج المتوصل إليها مساهمة في المعرفة الحالية بقدر ما، وأثار عملية ودفع للبحوث المستقبلية.

2.1. الدراسات السابقة Literature Review

إن الغرض من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة الموضوع محل الدراسة من جوانبه المختلفة.

ومن خلال الوقوف على الدراسات السابقة بخصوص الموضوع قسمنا مجال الاطلاع إلى خمسة عناصر:

1.2.1 الدراسات المرتبطة بمتغير الرسالة

دراسة: Yamini et al. (2016) عنونت بـ Defining Mission- oriented organization factors for insurance industry		
النتائج	الهدف	
شركة التأمين مثل جميع المنظمات تحتاج إلى متابعة رسائلها وذلك لحاجتها للبقاء، وتقليل الانحرافات عن الرسائل المحددة ولتشهد نجاحا أكثر، وحتى يتحقق ذلك عليها أولا ان تحدد مهامها.	دراسة أبعاد الرسائل التنظيمية في صناعة التأمين باستخدام تقنية دلفي والأساليب الإحصائية المناسبة.	.1

<p>كما تظهر النتائج اهم العوامل التي تم تحديدها ويتمثل في جودة الخدمة، واقل العوامل أهمية يتمثل في كفاءة الموارد البشرية. وتقتراح الدراسة ان تستخدم كل شركة تامين العوامل المستخرجة، وان تحاول تطبيقها من خلال الشركة، وان تجعلها من أولوياتها.</p>	<p>اجراء مقارنة بين وجهات النظر المختلفة والابعاد المشتركة للرسالة وتصنيفها، والعوامل والابعاد للمنظمة الموجهة بالرسالة لصناعة التأمين.</p>	
<p>دراسة: (2014) David et al. عنونت بـ Mission Statement Theory And Practice: A Content Analysis And New Direction</p>		
<p>النتائج</p>	<p>الهدف</p>	
<p>بدون رسالة فعالة قد تؤدي الإجراءات قصيرة الأجل التي تتخذها الشركة إلى نتائج عكسية بالنسبة للمصالح طويلة الاجل. كما يتوقع المؤلفون ان البحوث التجريبية في المستقبل سوف تؤكد ان الرسالة أفضل عندما تشمل على تسعة مكونات مكتوبة من وجهة نظر العملاء. من خلال منظور العملاء قد تسمح بيانات الرسالة للمسوقين بتحقيق أرباح أفضل والحفاظ على قاعدة عملاء الشركة وتنميتها.</p>	<p>توفير أساس نظري للباحثين لفحص ودراسة الرسالة من منظور العملاء، ويوفر تحليل المحتوي تسعة بيانات للرسالة تقدم توجيهات للباحثين والممارسين لخلق وتعديل البيانات من وجهة نظر العملاء. وتساهم هذه الدراسة في ادبيات التسويق من خلال "الشروع في اتجاه جديد لنظرية الرسالة وممارستها، حيث يتم فحص البيانات بطريقة تمكن من جذب العملاء والمحافظة عليهم خارجيا، بدلا من استخدامها داخليا فقط في التخطيط الإستراتيجي ولتحفيز الموظفين والاداريين.</p>	<p>.2</p>
<p>دراسة: (2013) Ganu عنونت بـ Institutional mission statements and attitudinal outcomes of selected faith-base tertiary institution in Ghana</p>		
<p>النتائج</p>	<p>الهدف</p>	
<p>اشارت النتائج إلى أن عددا كبيرا من الموظفين</p>	<p>مناقشة الآثار المترتبة على النتائج فيما يتعلق بالرسائل المؤسسية وتأثيرها</p>	<p>.3</p>

<p>أجابوا بأنهم ليسوا على دراية برسالة مؤسساتهم.</p>	<p>على مواقف الموظفين .</p>	
<p>وبالتالي لا يمكنهم تذكرها، والأكثر من ذلك، أن الرسالة لديهم لم تؤثر تأثيراً كبيراً على مواقفهم من حيث الالتزام العاطفي بواجباتهم وكمصدر للتحفيز والإلهام.</p>	<p>من خلال النظر في بيانات الرسالة لست مؤسسات للتعليم العالي المعتمدة على أساس ديني في غانا وتأثير الرسالة على أعضاء المؤسسة.</p>	
<p>دراسة: قاسمي (2012) عنونت بـ التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة لبعض مؤسسات صناعة الادوية"</p>		
<p>النتائج</p>	<p>الهدف</p>	
<p>اهم النتائج التي خلصت اليها الدراسة هي: يوجد تفاعل بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها، وتختلف قوة هذا التفاعل من بيئة الى أخرى، توصلت على المستوى النظري إلى الأهمية القصوى الى هذا التفاعل الي يتميز بتأثيره التبادلي لان الرسالة لا يمكن ان تصاغ بشكل جيد وفعال الا بالوقوف على نتائج تحليل بيئتها. واما على المستوى التطبيقي فخلصت الاطروحة الى الاهتمام النسبي من قبل المؤسسات بهذا التفاعل.</p>	<p>تناولت هذه الاطروحة التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بهدف اظهار أهمية التفاعل بين المتغير المستقل المعبر عنه بالبيئة والمتغير التابع المعبر عنه بالرسالة، وتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين.</p>	<p>.4</p>
<p>دراسة : Powers (2012) عنونت بـ Organizational Mission Statement Guidelines Revisited</p>		
<p>النتائج</p>	<p>الهدف</p>	<p>.5</p>

<p>توصلت الدراسة الى ان الرسالة ببساطة تشير الى احتياجات العملاء التي ستستوفىها المنظمة، والى السبب الرئيس من وجود المنظمة، كما اوصت بأن يتم أخذ هذه النتيجة كمبدأ توجيهي عند صياغة الرسالة، كما اقترحت خصائص للرسالة منها: البساطة، والتركيز على احتياجات العملاء.</p>	<p>الهدف من الدراسة تقديم إرشادات مناسبة لكتابة الرسالة، وتقديم أمثلة على المبادئ التوجيهية الموصى بها عادة لإستخدامها في كتابة الرسالة، وتعرض بعض العينات للرسالة التنظيمية في بعض المؤسسات بغرض إلقاء الضوء على التنوع في الطرق المستخدمة والتي تحدد بها المنظمات رسائلها.</p>	
---	--	--

2.2.1 الدراسات المرتبطة بمتغير الرؤية

<p>دراسة: (2011) James and Lahti عنونت بـ Organizational Vision and System Influences on Employee Inspiration and Organizational Performance.</p>		
النتائج	الهدف	
<p>أشارت النتائج إلى أن القائد الذي يمتلك كاريزما يكون ذا صلة بإلهام الموظفين حيث اضرهت النتائج:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ان القيادة على المستوى التنفيذي لها علاقة إيجابية قوية مع درجة إلهام الرؤية للموظفين أكبر من أي مؤشر آخر. - القيادة على المستوى الاشرافي لها علاقة إيجابية ملحوظة بإلهام الرؤية. - الرؤية الملهمه لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي 	<p>اقترح واختبار نموذج يجمع بين مستويات متعددة من القيادة، وكاريزما القائد ومدى تأثيرها على درجة إلهام الرؤية للموظفين ومن ثم على الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة بيانات من 1662 موظفا في 15 مؤسسة.</p>	.6

3.2.1 الدراسات المرتبطة بمتغيري الرؤية والرسالة معا

<p>دراسة: (2016) Khajindar and Patil عنونت بـ Importance and Need of Mission and Vision Statement: Design of Mission and Vision For An Academic Libraries.</p>		
		.7

النتائج	الهدف	
الرؤية والرسالة عبارات تستخدم لتوضيح غرض المنظمة واتجاهها، وهي تظهر قيمة المنظمة ومكانتها في المجتمع. الرؤية والرسالة تلعبان دورا رئيسا في التخطيط واتخاذ القرارات للمكتبة، حيث تبين الاتجاه على المدى الطويل الذي يوجه كل جانب من جوانب العمليات اليومية للمنظمة. الرسالة تصف الحاضر بينما الرؤية تصف مستقبل المنظمة. وانتهت الدراسة بتقديم مقترح لرؤية ورسالة مهمة لمكتبة جايكار, the Jayakar Library, Savitribai Phule Pune University.	الغرض من هذه الدراسة هو توفير مبادئ توجيهية لصياغة رؤية ورسالة لأي منظمة بشكل عام، ومكتبة جايكار الاكاديمية بشكل خاص، وذلك لتطوير صياغة رؤيتها ورسالتها.	
دراسة: (2016) <i>Taiwo et al.</i> عنونت بـ <i>Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?</i>		
النتائج	الهدف	
تشير النتائج إلى أن الرؤية والرسالة التي تم صياغتهما بشكل صحيح يمكن أن يؤثر على الموظف في أنشطته اليومية ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتوصي الدراسة بأن تقوم المنظمة بصياغة رؤية ورسالة مهمتين وواضحتين من أجل وضع المنظمة على الطريق الصحيح، وعلاوة على ذلك، ينبغي تحديثهما مع مرور الوقت، كلما كان هناك حاجة لإجراء تغييرات في الأعمال.	الهدف تحليل أهمية الرؤية والرسالة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية	8.
دراسة: (2012) <i>Darbi</i> عنونت بـ <i>Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behavior and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution</i>		
		9.

النتائج	الهدف	
أظهرت النتائج ان معظم الموظفين لديهم معرفة مباشرة بالرسالة والرؤية، كما ان مستوى المعرفة بالمكونات / المحتويات والتصورات المتعلقة بالملكية منخفض، ويرى الموظفون ان شعورهم بالملكية هو شرط أساس لكي تؤثر الرؤية والرسالة على مواقفهم واتجاهاتهم.	هدفت الدراسة الى استكشاف حالة الوعي بالرسالة والرؤية للموظفين في كافة المستويات الإدارية، والتصورات حول مستوى ملكيتهم، وما إذا كانت الرؤية والرسالة تؤثران على مواقف واتجاهات الموظفين.	
<p>An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions</p> <p>دراسة: Ozdem (2011) عنونت بـ</p>		10
النتائج	الهدف	
أظهرت نتائج الدراسة أن موضوع "تقديم خدمات لتعليم قوة عمل مؤهلة" هي الأكثر استخداماً في رسالة الجامعة، وتشير هذه النتيجة إلى ان الجامعات تعطي الأولوية لوظيفتها المتمثلة في تعليم قوة عاملة مؤهلة من أجل تطوير البلاد. وموضوع "تقديم الخدمات المتعلقة بالوظيفة البحثية" هي الأكثر استخداماً في الرؤية، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعات قد يكون لها تركيز أقوى على وظيفة البحث في المستقبل.	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيانات الرؤية والرسالة فيما يتعلق بالخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من 72 جامعة حكومية. وتم الوصول للخطط الإستراتيجية للجامعات عبر الإنترنت، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل المحتوى.	

4.2.1 الدراسات المرتبطة بمتغير أداء المنظمات غير الربحية

دراسة: (2017) Alach عنوانت بـ Performance measurement maturity in a national set of universities		النتائج	الهدف
دراسة: (2014) Liu et al. عنوانت بـ Strategic Orientation and Social Enterprise Performance			
دراسة: (2015) Ekpe et al. عنوانت بـ Leveraging Organizational Performance through Effective Mission Statement			

5.2.1 الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين الرسالة، الرؤية وأداء المنظمات غير الربحية.

<p>استكشفت هذه الدراسة العلاقة الأساسية بين الرسالة والأداء التنظيمي وأظهرت الدراسة ان القوة المتوقعة لرسالة فعالة في دعم الأداء التنظيمي مستمدة أساسا من ان الرسالة هي نقطة انطلاق في عملية التخطيط بأكملها التي تقوم بها المنظمة، والتي تشكل أساسا لصياغة الأهداف والإستراتيجيات الملائمة للغرض العام للمنظمة وشرعية وجودها.</p>	<p>الغرض من هذه الدراسة هو تعزيز التفاهم بشأن العلاقة بين الرسالة والأداء التنظيمي</p>	
<p>دراسة: (2015) Liao and Huang عنونت بـ Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance</p>		
<p>النتائج</p>	<p>الهدف</p>	
<p>أظهرت النتائج انه نظرا لقلة الأموال المستخدمة في تمويل المنظمات غير الربحية فإنه يجب عليها الحفاظ على تقديم خدمات ممتازة وفي الوقت المناسب، والتركيز على الحفاظ على أفضل صورة ذهنية لها للحصول على أموال إضافية من الحكومة وغيرها من المؤسسات.</p> <p>داخليا يجب ان تركز على كفاءة الإدارة ووضع إستراتيجيات الأعمال المبتكرة لضمان انطباع جيد، وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية على الموظفين الفنيين الوطنيين أن يقوموا بتخصيص أعمال مناسبة للأفراد إستنادا الى الخصائص والمؤهلات المختلفة للموظفين العاملين.</p> <p>كما توصلت الدراسة الى ان الرؤية والاستراتيجية تؤثران إيجابيا على أداء الخدمات</p>	<p>استكشاف العلاقات السببية بين الرؤية التنظيمية واستراتيجيات الإدارة، وإدارة الموارد البشرية على أداء الخدمات في المنظمات غير الربحية من اجل اكتشاف أساليب الإدارة الفعالة.</p>	<p>.14</p>

في المنظمات غير الربحية.		
دراسة: (2014) Papulova عنونت بـ The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic		
الهدف	الهدف	
أظهرت النتائج أن (90%) من الشركات في الوقت الذي أجريت فيه الدراسة لديها رؤى، وما يقرب من (70%) من الشركات تدرك الأهمية الاستراتيجية للرؤية، ويعتبرونها بمثابة الحافز لهم. العديد من الشركات (39%) لا تفرق بين الرؤية والرسالة، وغالبا ما يكون لديها ارتباك حول ما الذي يمكن اعداده أولا.	الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في دور وأهمية الرؤية والرسالة للشركات في البيئة الحالية، وناقشت الدراسة الطرق والنهج المتعلقة بتطوير الرؤية والرسالة في الجمهورية السلوفاكية إستناداً إلى البحوث التي أجريت عام 2012.	.15
أظهرت النتائج أن (90%) من الشركات في الوقت الذي أجريت فيه الدراسة لديها رؤى، وما يقرب من (70%) من الشركات تدرك الأهمية الاستراتيجية للرؤية، ويعتبرونها بمثابة الحافز لهم. العديد من الشركات (39%) لا تفرق بين الرؤية والرسالة، وغالبا ما يكون لديها ارتباك حول ما الذي يمكن اعداده أولا.	الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في دور وأهمية الرؤية والرسالة للشركات في البيئة الحالية، وناقشت الدراسة الطرق والنهج المتعلقة بتطوير الرؤية والرسالة في الجمهورية السلوفاكية إستناداً إلى البحوث التي أجريت عام 2012.	

من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بكافة المتغيرات إستنتجت الباحثة الاتي:

- مفهوم الرسالة The concept of Mission Statement

عرف Ozdem(2011) الرسالة هي السبب من وجود المنظمة، وهي توجه الإستراتيجيات ، التي تعدها المنظمة بهدف خلق مجموعة خيارات بين البدائل المختلفة، ويرى (2012) Power ان الرسالة ببساطة تحدد إحتياجات العملاء الواسعة التي ستستوفها المنظمة، وهو يشير إلى السبب الرئيسي في وجود المنظمة. والرسالة الفعالة تلهم الموظفين وتوفر التركيز والتوجيه لوضع أهداف المستوي الأدنى، ويعرف Ganu (2013) رسالة المنظمة كمجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك التي يتقاسمها (اعضاء المنظمة) والتي تؤثر على تفضيلات الموظفين وسلوكهم، ويشير إلى ان الرسالة تصبح فعالة فقط عندما تؤثر على السلوك وتوجه عمل الموظفين.

والرسالة التنظيمية هي تعريف موسع لتوجه المنظمة، والرسالة الجيدة تأخذ جانبيين في الاعتبار أبعاد وخصائص المنظمة (Yamini *et al.*,2016).

وبالتالي فان الرسالة لا تتصل فقط بمرحلة موجهه في المستقبل وانما تعبر صراحة عن الهوية المؤسسية طويلة المدى، والغرض المؤسسي، والغرض الإستراتيجي في شكل موجز للغاية.

- دور الرسالة في المنظمة **The Role of Mission Statement in an Organization** الرسالة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة، باعتبارها كياناً وخطة عمل، والتي أصبحت وسيلة المنظمة الفريدة التي من خلالها تثبت المنظمة وجودها في عالم الأعمال، وتعتبر عن نواياها الإستراتيجية في البقاء والنمو، وارتباطها مع أصحاب المصالح من حولها بما في ذلك المجتمع الأوسع (Ekpe *et al.*,2015)، وهي جزء اساسي من هوية المنظمة، ويتم دعمها كألية مهمة توفر معلومات مهمة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حول غرض المنظمة واتجاهها (Ganu,2013)،

وتسعى رسالة المنظمة إلى الإجابة على السؤال حول سبب وجود المنظمة، وتساهم في تشكيل هوية وغرض واتجاه المنظمة، وهي ليست مجرد مصدر لتوجيه الموظفين، بل هي أيضاً توجد لأجل العملاء وأصحاب رأس المال، والجمهور، لمعرفة المبادئ الأساسية التي تعمل من خلالها المنظمة، وقد تفسر أيضاً قيم المنظمة ومعتقداتها وفلسفتها وتطلعاتها (Papulova,2014).

- الرؤية التنظيمية في المنظمات غير الربحية **Shared organizational vision in NPOs** يشير (2015) Liao and Huang إلى ان الرؤية هي الهدف التنظيمي الذي يوجه الإستراتيجية والسياسات والمهام، بل هي أيضاً مصدر رئيسي للتشكيل الثقافي والإدارة المستدامة، والرؤية تلعب دوراً حاسماً في تطوير المشاريع فهي بمثابة موجه للأعمال نحو مهمتها.

والرؤية تصور رؤية الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، وينبغي ان تكون موجزة وتعكس الصورة المستقبلية كما يتصورها العملاء وأصحاب المصلحة والموظفين (Khajindar and Patil, 2016).

وقد اتفق (Liao and Huang, 2015) مع بعض الأدبيات في ان الرؤية والإستراتيجية تؤثران إيجابيا على أداء خدمة المنظمات غير الربحية وان الحفاظ على رؤية ممتازة له تأثير ايجابي على بناء إستراتيجية أداء الخدمة.

- الرؤية والرسالة: التعريفات والقضايا المفاهيمية

Mission and Vision statements: Conceptual and definitional issues

على الرغم من ان الإدارة الإستراتيجية تميز بين الرؤية والرسالة فإن العديد من المنظمات تخلط بينهما وتجمعهما في نفس البيان، ويعتقد (Papulova, 2014) بحسب طبيعة الرسالة والرؤية، أن لكل من هذه العبارات غرضاً ومعنى مختلفين وينبغي أن تحتفظ بخصائصها أن تعرض بالطريقة الصحيحة، وتوصلت دراسة (Khajindar and Patil, 2016) ان الرؤية والرسالة عبارات تستخدم لتوضيح اتجاه المنظمة وغرضها وكلا المصطلحين لهما تعريف منفصل ولكن لا يمكن استخدامه دون الاخر.

- هل الرؤية والرسالة شيء هام؟

Mission and Vision statements: debate about their relevance.

يعتبر وجود رؤية ورسالة بالمنظمة مهما لتصميم استراتيجيتها أي ان لتحقيق الأهداف يجب ان يكون لكل منظمة رؤية ورسالة مناسبة، حيث ان الرؤية والرسالة تلعبان دورا رئيسيا في التخطيط واتخاذ القرار والذي بدوره يساعد على توليد أهداف قصيرة الاجل وطويلة الاجل للمنظمة، وتساعد سلطة المنظمات في صنع القرار، فضلا عن تطبيق سياسة جديدة للمنظمة (Khajindar and Patil, 2016)، والرسالة جزء مهم من الإدارة الإستراتيجية وينبغي تعريفها قبل وضع الإستراتيجية، وتحدد الرسالة الحيز الذي نضع فيه الإستراتيجية، على خلاف الرؤية التي تسمح بتحديد الاتجاه، وتشير إلى المكان الذي تريد المنظمة الوصول إليه، كما تحدد المساحة التي ستعمل فيها المنظمة (Papulova, 2014).

- الرؤية والرسالة: استعراض مكوناتهم

Mission and Vision statements: a review of components.

قد يكون هناك اختلافات في طول الرسالة ومحتواها وشكلها، وبصورة أساسية ينبغي ان تتضمن الرسالة أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويجب ان تكون مفيدة، وتغرس التسامح والتواصل وتخلق علاقة ودية في المنظمة، وان تكون موجزة ومتماشية مع كل الأطراف ذات العلاقة التي لها المصلحة في استمرار المنظمة ، وتشمل الرؤية بشكل اساسي عدداً من القيم وتوقعات اصحاب المصلحة (Darbi, 2012)، وأشارت دراسة (Khajindar and Patil, 2016) ان الرسالة ينبغي ان تكون واسعة بما يكفي للسماح بالنمو والتوسع، وضيقة بما فيه الكفاية للحفاظ على المنظمة.

- إدارة الأداء في المنظمات غير الربحية **Managing performance in NPOs**
يري (2015) Liao and Huang إن إدارة أداء المنظمات غير الربحية لن يؤثر على بقائها فحسب، بل سيؤثر أيضا على خدماتها وعلى التبرعات التي تحصل عليها، ولذلك أصبح تحسين أداء المنظمات غير الربحية وجودة خدماتها مهمة أساسية.
وقد وجدت دراسة (2011) Waal et al. ، ان إدارة الأداء لها تأثير على نتائج المنظمة غير الربحية على الرغم من انه ليس دائما بالطريقة الإيجابية المتوقعة.

- الرسالة والأداء التنظيمي **Mission Statement and Organizational performance**
الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الرسالة وأداء المنظمة غير الربحية بشكل خاص نادرة، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات المختلفة التي استكشفت هذه العلاقة في معظم الحالات لم تكن حاسمة، كما أن تركيز الباحثين في الغالب يكون على تحليل المحتوى وخصائص الرسالة، ونتيجة لذلك هناك القليل من المعرفة التجريبية حول الفعالية، والميزة الشاملة، فضلاً عن فهم العلاقة بين الرسالة الأداء التنظيمي (Ekpe et al.,2015).

ومع ذلك هناك أدلة لا بأس بها ناتجة من بعض الاتفاقات على ان الرسالة تؤثر على العمليات التنظيمية والجوانب الإدارية، على الرغم من ان هذه العلاقة متنازع عليها في بعض الدوائر (Ekpe et al.,2015).
ولذلك فان اجراء تحليل سياقي أكثر للعلاقة بين الرسالة والأداء التنظيمي له أهميته الكبيرة.
خلاصة الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة (الرسالة، الرؤية، الأداء) وأهم المفاهيم Concepts الخاصة بهذه المتغيرات، والوصول إلى الفجوة البحثية Gap ومن ثم الوصول إلى المشكلة البحثية، وصياغة فروض الدراسة، بالإضافة إلى كيفية تصميم أداة الدراسة وصياغة عباراتها.
ومما سبق، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمواضيع الرسالة، والرؤية، والأداء بشكل عام، إلا أن أغلب الدراسات والبحوث السابقة في هذه الدراسة ركزت بشكل رئيس على المنظمات غير الربحية متمثلة في المستشفيات والمؤسسات الاجتماعية، في حين أن سياقات أخرى مثل قطاع التعليم العالي(الجامعات) كانت أقل بحثاً، وبالتالي فان ندرة الدراسات التي تناولت أثر الرسالة والرؤية على أداء المنظمات غير الربحية في هذا النوع من المنظمات تبرز أهمية هذه الدراسة، وتبرر تركيزنا على قطاع التعليم.

3.1. تحديد مشكلة الدراسة **Study problem**

تؤدي الرسالة والرؤية دوراً إستراتيجياً في حياة المنظمات (Taiwo *et al.*,2016)، ويعتمد نجاح الخطة الإستراتيجية على الصياغة السليمة والصحيحة للرسالة والرؤية، والمشاركة الواسعة في صياغتها (Ozdem,2011).

والسؤال المهم الذي ينبغي أن نطرحه هو ما إذا كان وجود الرسالة والرؤية بالمنظمة غير الربحية مرتبطاً أو مؤثراً على أدائها؟

من أوجه القصور الرئيسية في أدبيات بيان الرسالة الأدلة التجريبية المتناقضة التي لا تدعم دور الربط بين الرسالة والأداء التنظيمي فقد اشار Ekpe *et al.* (2015) أن أكثر الباحثين يركزون على تحليل المحتوى وخصائص الرسالة، ونتيجة لذلك هناك القليل من المعرفة التجريبية حول الفعالية والميزة الشاملة، فضلاً عن فهم العلاقة بين الرسالة والأداء التنظيمي، كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسات المختلفة التي استكشفت هذه العلاقة تظهر غير حاسمة، وأن هذه العلاقة متنازع عليها في بعض الدوائر

وعليه تتجلى معالم مشكلة الدراسة والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي:

"ما مدى وجود الرسالة والرؤية في المنظمات غير الربحية وما درجة فعاليتها ورسميتها وماهي العلاقات السببية بين الرسالة والرؤية وأداء خدمات المنظمات غير الربحية، وما مدى تأثير كلا من الرسالة والرؤية في أداء هذه المنظمات".

ومن خلال ما تم تناوله في مشكلة الدراسة تبرز الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى وجود الرسالة في المنظمات غير الربحية؟ وماهي درجة رسميتها؟ وفعاليتها؟
- ما مستوى الرؤية في المنظمات غير الربحية؟
- هل تؤثر رسالة ورؤية المنظمات غير الربحية على أدائها؟ وما مدى تأثيرهما؟

4.1. أهداف الدراسة Objectives of the study

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- إيجاد العلاقات الارتباطية بين الرسالة، الرؤية والأداء الإستراتيجي.
- اختبار صحة فروض الدراسة.
- الوقوف على واقع ممارسات المنظمات غير الربحية للرسالة والرؤية كأحد ادوات الإدارة الإستراتيجية المهمة.
- التأكيد على دور الرسالة والرؤية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس والجامعات نفسها في تحقيق الأداء المطلوب.

- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الأدبيات ذات الصلة والخروج باستنتاجات وتوصيات على المستويين العملي والعملي.

5.1. أهمية الدراسة Importance of the study

- أن الدراسات الأجنبية التي بحثت في موضوع الرؤية والرسالة وبيان أثرها على أداء المنظمات غير الربحية قليلة، وتوصلت إلى نتائج غير متسقة (على نحو ما عرض في الدراسات السابقة).
- سيكون هذا العمل البحثي بمثابة وسيلة للمساعدة في الحصول على معلومات مفيدة، وإضافة معرفة حول مجال الموضوع محل الدراسة، باعتبارها الدراسة العربية الأولى -في حدود علم الباحثة- التي تربط بين متغيرات الرسالة والرؤية وأداء المنظمات غير الربحية.
- قد تساهم نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة في مساعدة متحدي القرارات في المنظمات محل الدراسة في تحديد الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية لتطوير أداء منظماتهم، بعد أن اتضحت الصورة أمامهم عن الجوانب الأكثر تأثيراً والاقلة تأثيراً والأقوى ارتباطاً والاقلة ارتباطاً.
- يمكن تساهم هذه الدراسة في تفتح الطريق أمام مشروعات لدراسات وبحوث مستقبلية ذات فائدة أكبر لتطوير أداء المنظمات غير الربحية.

6.1. نموذج وفروض الدراسة Conceptual model and hypotheses

1.6.1. فروض الدراسة

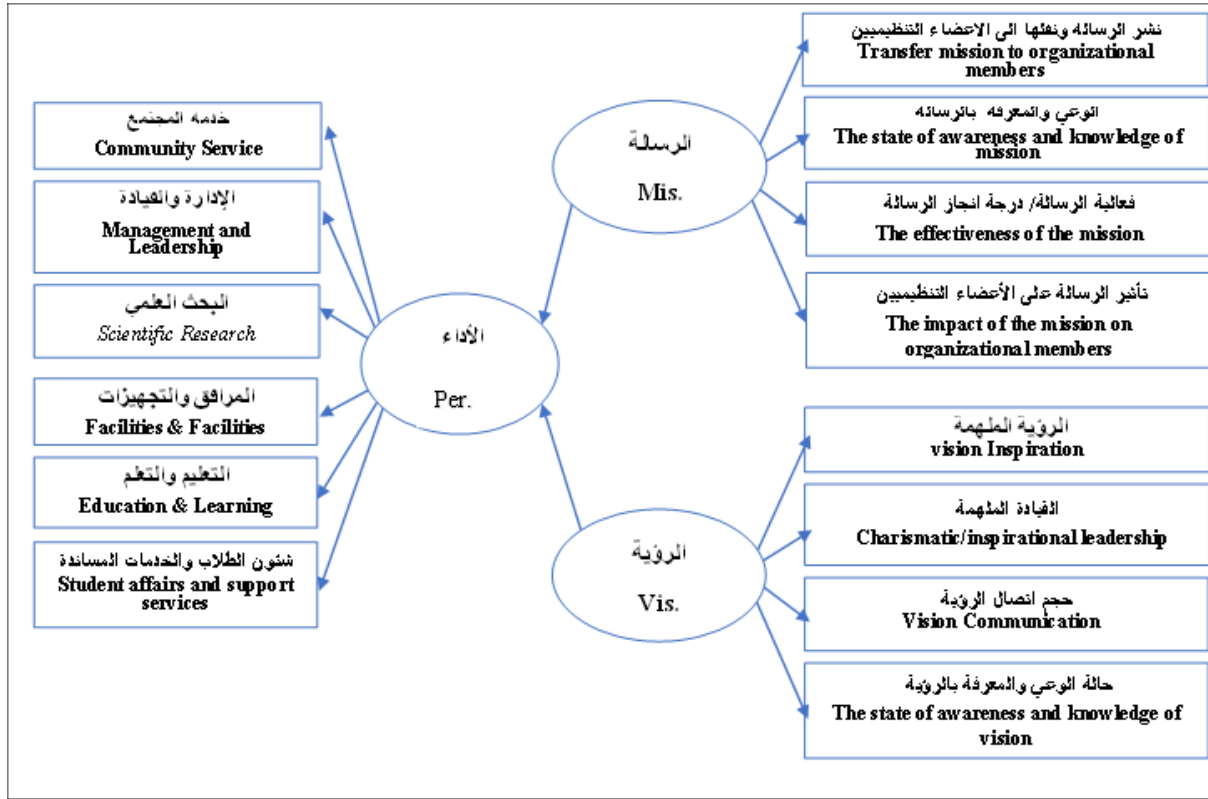
بعد استعراض أدبيات الدراسة التي تم صياغة الفروض (Hypotheses) في ضوءها على النحو التالي:
الفرض الرئيس الأول (H1): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرسالة بأبعاده المختلفة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة غير الربحية"، عند مستوى الدلالة 5%.
ويشتق منه الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نشر الرسالة ونقلها إلى الأعضاء التنظيميين Transfer mission to organizational members على مستوى أداء المنظمة غير الربحية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حالة الوعي والمعرفة بالرسالة The state of awareness and knowledge of mission على مستوى أداء المنظمة غير الربحية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فعالية الرسالة The effectiveness of the mission على مستوى أداء المنظمة غير الربحية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تأثير الرسالة على الأعضاء التنظيميين The impact of the mission on organizational members على مستوى أداء المنظمة غير الربحية.
- الفرض الرئيس الثاني (H2): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤية بأبعاده المختلفة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة غير الربحية"، عند مستوى الدلالة 5%.
- ويشتق منه الفروض الفرعية التالية:
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤية المهمة vision Inspiration على مستوى أداء المنظمة غير الربحية.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الكاريزمية /المهمة Charismatic/inspirational leadership على مستوى أداء المنظمة غير الربحية.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اتصال الرؤية Vision Communication على مستوى أداء المنظمة غير الربحية.
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حالة الوعي والمعرفة بالرؤية The state of awareness and knowledge of vision على مستوى أداء المنظمة غير الربحية.
- الفرض الرئيس الثالث (H3): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين (أعضاء هيئة التدريس والموظفين) حول محاور الدراسة المختلفة"، عند مستوى الدلالة 5%.
- ويشتق منه الفروض الفرعية التالية:
1. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين (أعضاء هيئة التدريس) حول محاور الدراسة المختلفة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، و متغير الخبرة الأكاديمية"، عند مستوى معنوية 5%.
 2. "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين (الموظفين) حول محاور الدراسة المختلفة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، و متغير الخبرة"، عند مستوى الدلالة 5%.

2.6.1 نموذج الدراسة

تقترح هذه الدراسة نموذج للعلاقة بين الرسالة، والرؤية وأداء خدمات المنظمات غير الربحية كما في الشكل (1.1)



صمم النموذج من قبل الباحثة. شكل (1.1) النموذج الهيكلي المقترح للدراسة

تقترح هذه الدراسة إطاراً هيكلياً Structural framework انظر الشكل (1.1) للعلاقات السببية بين الرسالة، والرؤية وأداء المنظمات غير الربحية، ويستكشف هذا الإطار العلاقات بين ثلاث متغيرات، متغير الرسالة (Mis.) وأبعاده الأربعة (نشر الرسالة ونقلها الى الأعضاء التنظيميين Transfer mission to organizational members ، الوعي والمعرفة بالرسالة The effectiveness of the ، فعالية الرسالة The state of awareness and knowledge of mission ، تأثير الرسالة على الأعضاء التنظيميين The impact of the mission on organizational members)، متغير الرؤية (Vis.) وأبعاده الأربعة (الرؤية الملهمة Vision Inspiration ، القيادة الكاريزمية /المهمة Charismatic/inspirational leadership ، حالة الوعي والمعرفة بالرؤية State of awareness and knowledge of vision).

(vision)، ومتغير أداء المنظمة وأبعاده الستة (جودة التعليم والتعلم، البحث العلمي، خدمة المجتمع والتواصل الخارجي، شؤون الطلاب والخدمات المساندة، المرافق والتجهيزات (البنية التحتية، الإدارة والقيادة)، ويفترض هذا الإطار أن الرسالة والرؤية تؤثران مباشرة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة. وقد اعتمدت الباحثة في تحديد أبعاد الرسالة بالإستناد إلى (Darbi,2012;Ganu,2013)، كما تم الإستناد في تحديد أبعاد الرؤية إلى (Darbi, 2012 ; James and Lahti,2011)، أما فيما يتعلق بتحديد أبعاد الأداء فقد تم الإستناد إلى المقياس الذي قدمته (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي،2013).

7.1. حدود الدراسة Study limits

1. الحدود التطبيقية:

استهدفت الدراسة الجامعات الحكومية الليبية، باعتبارها أحد أهم القطاعات غير الربحية التي يتوافر فيها إمكانية تواجد الظاهرة موضع البحث في ليبيا، ونظرا لمحدودية وقت الدراسة، طبقت هذه الدراسة على عينة من الجامعات الحكومية الليبية، وذلك لعدم تمكن الباحثة من التطبيق على كافة الجامعات، حيث تركزت الدراسة في العمل الميداني على عينة من الجامعات الليبية في شرق، ووسط، وغرب البلاد.

2. الحدود الموضوعية: شملت الدراسة ثلاث متغيرات وهي

- الرسالة وأبعادها المختلفة وهي: نشر الرسالة ونقلها إلى الأعضاء التنظيميين، الوعي والمعرفة بالرسالة، فعالية الرسالة/درجة إنجاز الرسالة، تأثير الرسالة على الأعضاء التنظيميين.
- الرؤية وأبعادها المختلفة وهي: الرؤية المهمة، القيادة المهمة/ الكاريزمية، إتصال الرؤية، الوعي والمعرفة بالرؤية.
- كما تم التركيز على أبعاد الأداء الإستراتيجي وكان الشاغل الأول هو اعتماد أبعاد أداء تنطبق بشكل أفضل على خصوصية المنظمات غير الربحية وعلى وجه الخصوص الجامعات، وكانت الأبعاد كالتالي:
جودة التعليم والتعلم، شؤون الطلبة والخدمات المساندة، البحث العلمي، المرافق والتجهيزات والبنية التحتية، خدمة المجتمع والتواصل الخارجي، الإدارة والقيادة.

8.1. المنهجية Methodology

1.8.1. مجتمع الدراسة وإطار العينة Population and sampling frame

تكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الربحية التابعة لقطاع التعليم العالي وستطبق هذه الدراسة على الجامعات الحكومية الليبية، حيث تركزت الدراسة في العمل الميداني على عينة من الجامعات الليبية المتاح الوصول إليها، وقد تم اختيار عينة عنقودية من ثلاث مراحل، المرحلة الأولى تتمثل في إختيار عينة من الجامعات الحكومية البالغ عددها 9 جامعات وفق موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبلغت عينة الجامعات التي تم إختيارها 5 جامعات (بنسبة

56%)، والمرحلة الثانية تتمثل في إختيار عينة من الكليات النظرية والعملية بالجامعات محل الدراسة، والمرحلة الثالثة تتمثل في إختيار عينة (طبقيّة)، الطبقة الأولى أعضاء هيئة التدريس، والطبقة الثانية الموظفين، العاملين بهذه الجامعات الخمسة، وتم توزيع (200) استبانة عشوائياً على أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات الخمسة، كما تم توزيع (300) استبانة عشوائياً على الموظفين بنفس الجامعات، وتم استرجاع عدد 146 من هيئة التدريس و228 من الموظفين، وبعد فحصها تم استبعاد 14 استبانة من هيئة التدريس و37 استبانة من الموظفين نظراً لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة، وكانت نسبة إستجابة أعضاء هيئة التدريس والموظفين كما هي موضحة في الجدول (1.1) الآتي:

جدول (1.1) نسبة إستجابة أفراد عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	نسبة الاستجابة
أعضاء هيئة التدريس	200	132	66%
الموظفين	300	191	64%
المجموع	500	323	---

2.8.1. منهج الدراسة Study Approach

تصنف الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية سببية، وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة ومستويات ابعاد الرؤية والرسالة واداء المنظمات غير الربحية والتعبير عنها كيفيا وكميا بالإضافة الى ان استخدام هذا المنهج سيمكن من التحليل والربط والتفسير، وسببية للتعرف على تأثير الرسالة والرؤية على اداء المنظمات غير الربحية.

3.8.1 مصادر وأساليب جمع البيانات Sources and methods of data collection

1. المصادر الثانوية لجمع البيانات

الهدف من اللجوء إلى هذه المصادر هو معرفة الأسس والأساليب العلمية الصحيحة والسليمة في كتابة الدراسات، بالإضافة إلى وضع تصور عام عن أهم آخر المستجدات التي حدثت في مجال دراستنا الحالية.

وتم الحصول على البيانات الثانوية من خلال إجراء مسح مكتبي لمعالجة الإطار النظري لموضوع الدراسة ومراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع قيد الدراسة، كما تم الاستعانة بالمواقع الإلكترونية والمطبوعات الإرشادية والتعريفية للجامعات والتي ساعدتنا في مختلف مراحل البحث.

2. المصادر الأولية لجمع البيانات

تم الحصول عليها من خلال إعداد وتصميم إستبانة وزعت على عينة الدراسة، ولأغراض تفرغها و تحليلها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) وذلك باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ومؤشرات تدعم الموضوع محل الدراسة .

4.8.1 أداة الدراسة:

بعد استقراء الأدبيات، تم تصميم إستبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ونظراً لإختلاف شرائح عينة الدراسة فقد صممت الباحثة إستبانة خاصة بشريحة أعضاء هيئة التدريس، وأخرى خاصة بشريحة الموظفين.

- الإستبانة الخاصة بأعضاء التدريس وتتكون من قسمين:

القسم الأول: ويحتوي على ثلاث محاور:

المحور الأول: ويتمثل في متغير "الرسالة"، حيث تضمن (27) عبارة تهدف إلى التعرف على مدى فعالية الرسالة ومدى الوعي بها، وتقيس درجة نشرها ومدى تأثيرها على عينة الدراسة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تم تحديد أربعة أبعاد تم اختيارها بناءً على مراجعة أدبيات هذا الموضوع، وقد وزعت العبارات على الشكل التالي: نشر الرسالة ونقلها إلى الأعضاء التنظيميين وتمثله العبارات المرقمة من (1-6)، الوعي والمعرفة بالرسالة وتمثله العبارات المرقمة من (7-13)، فعالية الرسالة/ درجة إنجاز الرسالة وتمثله العبارات المرقمة من (14-19)، تأثير الرسالة على الأعضاء التنظيميين: وتمثله العبارات المرقمة من (20-27).

المحور الثاني: ويتمثل في متغير "الرؤية"، حيث تضمن (20) عبارة تهدف إلى التعرف على مدى الهام الرؤية ودور القيادة المؤسسية في تفعيلها ومدى وعيمها وبأهميتها، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، موزعة على أربعة أبعاد وذلك كما يلي: الرؤية الملهمه وتمثله العبارات المرقمة من (28-32)، القيادة الملهمه/ الكاريزمية وتمثله العبارات المرقمة من (33-37)، إتصال الرؤية: وتمثله العبارات المرقمة من (38-41)، الوعي والمعرفة بالرؤية: وتمثله العبارات المرقمة من (42-47).

المحور الثالث: ويتمثل في متغير "الأداء الإستراتيجي"، حيث تضمن (37) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء الإستراتيجي للجامعة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، موزعة على خمسة أبعاد وذلك كما يلي: جودة

التعليم والتعلم: وتمثله العبارات المرقمة من (48-57)، شؤون الطلبة والخدمات المساندة: وتمثله العبارات المرقمة من (58-63)، البحث العلمي: وتمثله العبارات المرقمة من (64-73)، خدمة المجتمع والتواصل الخارجي: وتمثله العبارات المرقمة من (74-78)، الإدارة والقيادة: وتمثله العبارات المرقمة من (79-84).
القسم الثاني: تضمن البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة الأكاديمية).

- الاستبانة الخاصة بالموظفين وتتكون من قسمين:

القسم الأول: ويحتوي على ثلاث محاور:

المحور الأول: ويتمثل في متغير "الرسالة"، حيث تضمن (27) عبارة تهدف إلى التعرف على مدى فعالية الرسالة ومدى الوعي بها، وتقاس درجة نشرها ومدى تأثيرها على عينة الدراسة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تم تحديد أربعة أبعاد تم اختيارها بناءً على مراجعة أدبيات هذا الموضوع، وقد وزعت العبارات على الشكل التالي: نشر الرسالة ونقلها إلى الأعضاء التنظيميين: وتمثله العبارات المرقمة من (1-6)، الوعي والمعرفة بالرسالة: وتمثله العبارات المرقمة من (7-13)، فعالية الرسالة/ درجة إنجاز الرسالة: وتمثله العبارات المرقمة من (14-19)، تأثير الرسالة على الأعضاء التنظيميين: وتمثله العبارات المرقمة من (20-27).

المحور الثاني: ويتمثل في متغير "الرؤية"، حيث تضمن (20) عبارة تهدف إلى التعرف على مدى الهام الرؤية ودور القيادة المؤسسية في تفعيلها ومدى وعيمها وبأهميتها، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، موزعة على أربعة أبعاد وذلك كما يلي: الرؤية الملهمه: وتمثله العبارات المرقمة من (28-32). القيادة الملهمه/ الكاريزمية: وتمثله العبارات المرقمة من (33-37)، إتصال الرؤية: وتمثله العبارات المرقمة من (38-41)، الوعي والمعرفة بالرؤية: وتمثله العبارات المرقمة من (42-47).

المحور الثالث: ويتمثل في متغير "الأداء الإستراتيجي"، حيث تضمن (16) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوي الأداء الإستراتيجي للجامعة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، موزعة على ثلاثة أبعاد وذلك كما يلي: شؤون الطلبة والخدمات المساندة: وتمثله العبارات المرقمة من (48-53)، المرافق والتجهيزات والبنية التحتية: وتمثله العبارات المرقمة من (54-57)، الإدارة والقيادة: وتمثله العبارات المرقمة من (58-63).

القسم الثاني: يحتوي على البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، مجال الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وقد تم استخدام مقياس (Likert Scale) الخماسي لإعطاء الدرجات لكل إجابة في مقياس بعد الرسالة، والرؤية، والأداء الإستراتيجي حسب الجدول (1.1) التالي:

جدول (2.1) مقياس ليكرت الخماسي لقياس وزن الإجابات

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	عدد الدرجات

5.8.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات Data analysis technique

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فروضها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة في أبعاد الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.
- مصفوفة الارتباط لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار تحليل التباين (Analysis of variance): لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لإختبار أثر المتغيرات الفرعية المستقلة التابعة لمتغيري (الرسالة، الرؤية) على مستوى الأداء.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات العينة حول محاور الدراسة المختلفة (الرسالة، الرؤية، الأداء).
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): وذلك لدراسة معنوية الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): لقياس ثبات أداة البحث (الإستبانة).

- الإتساق الداخلي (Internal consistency): للتأكد من الإتساق الداخلي للفقرات، للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة.

9.1 صدق وثبات أداة الدراسة The validity and reliability study tool

أولاً: صدق أداة الدراسة (validity):

يقصد بصدق الأداة (الاستبانة) قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة بالإعتماد على ما يلي:

1. صدق المحتوى Validity the content

للتحقق من صدق محتوى أداة القياس في هذه الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهدافها وأغراضها، تم عرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى ملاءمة العبارة للمحتوى، ومدى كفاية أداة القياس من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الإخراج، والصياغة اللغوية، أو تقديم أي ملاحظات أخرى بخصوص إجراء تعديلات أو تغييرات معينة وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد قامت الباحثة بدراسة ملاحظات وإقتراحات المحكمين والعمل عليها من خلال إجراء التعديلات اللازمة في ضوء آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، وقد اعتبرت الباحثة أن الأخذ بملاحظات المحكمين بمثابة صدق محتوى الأداة، وبالتالي اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

2. معامل الصدق Validity coefficient

تم حساب "معامل الصدق" إحصائياً من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.928) في إستبانة أعضاء هيئة التدريس، و(0.912) في إستبانة الموظفين، وهي معاملات كبيرة ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمجاور الدراسة وأبعادها كبيرة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، وبالتالي يمكن القول إن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لقياس ما وضعت من أجله.

3. معامل الإتساق الداخلي Pearson correlation

قامت الباحثة أيضاً بإختبار مصداقية النتائج المحققة من أداة القياس (المقياس)، من خلال إستخدام معامل الإتساق الداخلي (بيرسون) الذي يقيس مصداقية كل بعد من أبعاد أداة القياس، وحساب مستوى دلالته، وقد تبين من خلال نتائج الدراسة أن جميع الأبعاد ذات دلالة وتتمتع بمصداقية عالية، وعليه فإنه تم إعتماد جميع مجاور الدراسة وأبعادها لكونها معنوية كما هو موضح في الجدولين (3.1) (4.1).

ثانياً: ثبات الأداة: Reliability

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة، حيث تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في البحث لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.05)، وكانت النتائج كما في الجدولين (3.1) (4.1) كالتالي:

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

أولاً: استبانة أعضاء هيئة التدريس

جدول (3.1) معاملات الثبات والصدق وصلاحيه متغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي (ارتباط

بيرسون)

المحور	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الاتساق الداخلي
الرسالة	1-1- نشر الرسالة ونقلها إلى الأعضاء التنظيميين	6	0.861	0.928	**0.724
	2-1- الوعي والمعرفة بالرسالة	7	0.760	0.872	**0.644
	3-1- فعالية الرسالة/درجة إنجاز الرسالة	6	0.792	0.890	**0.835
	4-1- تأثير الرسالة على الأعضاء التنظيميين	8	0.812	0.901	**0.711
	المجموع	27	0.829	0.910	-
الرؤية	1-2- الرؤية المهمة	5	0.860	0.927	**0.817
	2-2- القيادة المهمة/الكاريزمية	5	0.829	0.910	**0.904
	3-2- اتصال الرؤية	4	0.760	0.872	**0.737
	4-2- الوعي والمعرفة بالرؤية	6	0.789	0.888	**0.698
	المجموع	20	0.853	0.923	-
الأداء الاستراتيجي	1- جودة التعليم والتعلم	10	0.768	0.876	**0.892
	2- شؤون الطلبة والخدمات المساندة	6	0.860	0.927	**0.747
	3- البحث العلمي	10	0.750	0.866	**0.903

**0.650	0.902	0.813	5	4- خدمة المجتمع والتواصل الخارجي
**0.753	0.916	0.839	6	5- الإدارة والقيادة
-	0.904	0.817	37	المجموع
-	0.928	0.862	84	مجموع الإستبانة ككل

** عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من الجدول (3.1) ما يلي:

- بلغ معامل الثبات لإجمالي العينة ككل (0.862)، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (0.928).
- أكدت قيم معاملات "الثبات" لأبعاد المتغير المستقل "الرسالة" بالارتفاع وتراوح بين (0.760، 0.861)، وقيم معاملات "الثبات" لأبعاد المتغير المستقل "الرؤية" تراوحت بين (0.760، 0.860)، وقيم معاملات "الثبات" لأبعاد المتغير التابع "مستوى الأداء الاستراتيجي" تراوحت بين (0.750، 0.860)، وهذه أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.
- بينما جاءت معاملات الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الرسالة)، بمعنوية عند مستوى أقل من (0.05)، وقد تراوحت هذه المعاملات بين (0.644 إلى 0.835)، وتراوحت معاملات الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الرؤية)، بين (0.698 إلى 0.904)، وجاءت هذه المعاملات للمتغير (مستوى الأداء الاستراتيجي)، ما بين (0.650 إلى 0.903)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد المتغيرات، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

ثانياً: إستبانة الموظفين

جدول (4.1) معاملات الثبات والصدق وصلاحيّة متغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي (ارتباط

بيرسون)

المحور	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الاتساق الداخلي
الرسالة	1-1- نشر الرسالة ونقلها إلى الأعضاء التنظيميين	6	0.850	0.922	**0.766

**0.814	0.893	0.798	7	2-1- الوعي والمعرفة بالرسالة	
**0.697	0.900	0.811	6	3-1- فعالية الرسالة/درجة إنجاز الرسالة	
**0.816	0.899	0.809	8	4-1- تأثير الرسالة على الأعضاء التنظيميين	
-	0.875	0.766	27	المجموع	
**0.709	0.870	0.758	5	1-2- الرؤية المهمة	الرؤية
**0.824	0.876	0.768	5	2-2- القيادة المهمة/الكاريزمية	
**0.614	0.904	0.818	4	3-2- اتصال الرؤية	
**0.861	0.888	0.788	6	4-2- الوعي والمعرفة بالرؤية	
-	0.946	0.895	20	المجموع	
**0.684	0.871	0.758	6	1- شؤون الطلبة والخدمات المساندة	الأداء الاستراتيجي
**0.826	0.929	0.864	4	2- المرافق والتجهيزات والبنية التحتية	
**0.791	0.915	0.838	6	3- الإدارة والقيادة	
-	0.909	0.827	16	المجموع	
-	0.912	0.832	63	مجموع الاستبانة ككل	

* عند مستوى دلالة أقل من (0.05). المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من جدول (4.1) ما يلي:

- بلغ معامل الثبات لإجمالي العينة ككل (0.832)، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (0.912).
- أكدت قيم معاملات "الثبات" لأبعاد المتغير المستقل "الرسالة" بالارتفاع وتراوح بين (0.798-0.850)، وقيم معاملات "الثبات" لأبعاد المتغير المستقل "الرؤية" تراوحت بين (0.758-0.818)، وقيم معاملات "الثبات" لأبعاد المتغير التابع "مستوى الأداء الاستراتيجي" تراوحت بين (0.758-0.864)، وهذه أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.
- بينما جاءت معاملات الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الرسالة)، بمعنوية عند مستوى أقل من (0.05)، وقد تراوحت هذه المعاملات بين (0.697 إلى 0.816)، وتراوحت معاملات الاتساق الداخلي للمتغير المستقل

(الرؤية)، بين (0.614 إلى 0.861)، وجاءت هذه المعاملات للمتغير (مستوى الأداء الاستراتيجي)، ما بين (0.684 إلى 0.826)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد المتغيرات، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

الاستنتاج Conclusion

هدفت الدراسة الى استكشاف أثر الرسالة والرؤية على أداء المنظمات غير الربحية بالتطبيق على المؤسسات الجامعية، وقد ثبت ارتباط كلاً من الرسالة والرؤية بالأداء ووجود علاقة إيجابية بين الرسالة، والرؤية وبين الأداء الإستراتيجي، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرسالة على الأداء الإستراتيجي ، أي أن النتائج دعمت الفرض الرئيس الأول جزئياً على مستوى الأبعاد الفردية، بينما الفرض مقبول على المستوى الإجمالي للأبعاد(النموذج ككل)، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤية على الأداء الإستراتيجي، وبالتالي دعمت الفرض الرئيس الثاني والفروض الفرعية المشتقة منه، ونستنتج أيضاً ان المبحوثين بمختلف شرائحهم يقدروا أهمية الرؤية، كما أن عدد جيد منهم لديه معرفة ودراية بوجود الرسالة والرؤية، غير أن الإدارة تحتاج إلى وضع تدابير أكثر للتعريف بدور وأهمية الرسالة والرؤية في تقدم وتطور المؤسسة التي يعملون بها، فقد تبين من النتائج أنه توجد بعض الاختلافات في مستوى الوعي بالرسالة والرؤية بين مختلف فئات الموظفين، وكما أشارت عدد من الأدبيات أن رسالة ورؤية المؤسسة سيكون لهما تأثير على الموظفين عندما يكونوا على وعي بها في تنفيذهم لأنشطتهم اليومية.

إن التصور بأن الرسالة مخصصة فقط للإدارة أو القيادة هي منتشرة جداً بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، حيث يوافقون بالأغلبية على أن صياغة الرسالة مقتصرة فقط على الإدارة العليا وليس لهم أي مشاركة فيها.

كما خلصت الدراسة إلى أنه لا يزال هناك الكثير الذي يتعين القيام به لتجسيد الرسالة والرؤية في جميع أصحاب المصالح الذين أسست عليهم المؤسسة، وبالنظر إلى النتائج بشكل جماعي فإنه على الرغم من أن المؤسسات الجامعية توثق رسالتها ورؤيتها على موقعها الإلكتروني وفي مطبوعاتها الإرشادية والتعريفية، إلا أن معظم أعضاء الجامعة لا تتماشى مع رسالة ورؤية جامعاتها، وبناءً على ذلك هناك قضيتان وثيقتان جديرتان بالتصدي لهما هما: كيف يمكن للجامعات أن تحافظ على هوية متميزة، وكيف ستغرس شغف وحب الرسالة والرؤية في أعضائها.

جاءت النتائج سلبية فيما يتعلق بالبحث العلمي، وهذا يدل على ضعف الجهود المبذولة في الاهتمام بالبحث العلمي، وضعف الميزانية المخصصة له، وبالتالي الشعور بعدم الرضا من قبل الباحثين على ما تقدمه الجامعة لدعم البحث العلمي والباحثين.

التوصيات / الاقتراحات Recommendations / Suggestions

تقديم بعض الاقتراحات أو التوصيات على أساس نتائج الدراسة:

- ✓ لا ينبغي التعامل مع الرسالة والرؤية على إنها أحكام باردة لتزيين مواقع الويب والكتيبات الجامعية، وينبغي أن تُفعل وتوضع موضع التنفيذ.
- ✓ ينبغي إجراء دراسات منتظمة فيما يتعلق بمستوى تنفيذ الرسالة والرؤية، ومساهمتها في الأداء.
- ✓ ينبغي للإدارة أن تفكر وبشكل خاص في الأماكن التي سيتم نشر الرسالة والرؤية بحيث يكون لها الأثر اللازم، والأماكن الأكثر شعبية وفقاً للأدبيات هي الجدران، بأن يعرض على مباني الجامعة، ووجد أن هذا ليس الحال مع الجامعات محل الدراسة، كما يجب استكشاف مبادرات أكثر ابتكاراً مثل الإشارة المستمرة الرسالة والرؤية في التجمعات والاجتماعات.
- ✓ لا ينبغي أن تكون مسؤولية صياغة وتطوير الرسالة والرؤية على الإدارة العليا فقط، بل يجب أن يتم تعريف كل الأطراف ذات العلاقة برسالة ورؤية مؤسساتهم وإشراكهم في صياغتها، إذا ما أريد لها أن تحدث أثراً ملموساً.
- توصيات على مستوى الإدارة العليا للجامعة فيما يتعلق بتحسين الأداء:
- ✓ مراجعة واعتماد التوجه الإستراتيجي للجامعة -الرؤية-الرسالة، وإعلانها للجميع.
- ✓ تأمين الميزانيات للكليات حتى تتمكن من دعم وتطوير العملية التعليمية.
- ✓ ربط البحوث والدراسات العلمية بخدمة المجتمع وليس لغرض الترقية فقط.
- ✓ التركيز على تعزيز إمكانات الجامعة البحثية والاستشارية من خلال الاستعانة بخبرات عالمية بهدف الاستفادة من خبراتهم.
- ✓ التركيز على استقطاب وتطوير أعضاء هيئة تدريس متميزون من جنسيات ليبية وغير ليبية.
- ✓ إنشاء مراكز للتنمية التربوية والمهنية لمختلف شرائح المجتمع الجامعي.
- ✓ الاهتمام بحقوق هيئة التدريس والموظفين من خلال تقديم التأمين الصحي، وتوفير الأمان الوظيفي لهم.
- ✓ العمل على إنشاء وحدات تتولى شؤون البحث العلمي وخدمة المجتمع وتفعيلها ومتابعة أداؤها.
- ✓ وضع آليات للتقييم، وإلزام الكليات وأقسامها العلمية بإجراء الدراسات الذاتية.
- ✓ وضع خطط واضحة المعالم للبحوث والدراسات العلمية بما يخدم المجتمع ويحقق التنمية المستدامة.

المراجع (Reference)

أولاً: المراجع العربية:

* الأبحاث والرسائل العلمية:

قاسمي، السعيد. (2012). " التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة لبعض مؤسسات صناعة الادوية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alach, Z. (2017). "Performance measurement maturity in a national set of universities", International Journal of Productivity and performance Mangement, Vol. 66 No. 2.
- Bart, C. and Hupfer, M.(2004) "Mission statement in Canadians hospitals of Health Organization and Mangement, Vol. 18 No. 2.
- Darbi, W. P. K. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of a Public but Profit-Oriented Tertiary Institution. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 14.
- David, M. E., David, F. R., and David, F. R. (2014). mission statement theory and practice: a content analysis and new direction. International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences Volume 7, Number 1.
- Ekpe, E. O., Eneh, S. I. and Inyang, B. J. (2015). Leveraging Organizational Performance through Effective Mission Statement. International Business Research; Vol. 8, No. 9.
- Ganu, J. (2013). Institutional mission statements and attitudinal outcomes of selected faith-base tertiary institution in Ghana. Journal of Applied Business and Economics, 14(2).
- James, K., and Lahti, K. (2011). Organizational Vision and System Influences on Employee Inspiration and Organizational Performance. Creativity and Innovation Management, 20(2).

- Khajindar, S. P., and Patil, S. K. (2016). Importance and Need of Mission and Vision Statement: Design of Mission and Vision for An Academic Libraries. international research journal of multidisciplinary studies, Vol. 2, Issue 4.
- Liao, KUN-H., and Huang, I-S. (2015). Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance. 6th International Research Symposium in Service Management, IRSSM-6 2015, 11-15 August 2015, UiTM Sarawak, Kuching, Malaysia.
- Liu, G., Takeda, S., and Ko, W. W. (2014). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43(3).
- Mohammed, T. S., and Mojtaba, N. L. (2013). Organization mission statement and organizational performance. Universal Journal of Management and Social Sciences, 3(8).
- Ozdem, G. (2011) " An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions" Educational Sciences in Theory and Practice, Vol. 11 No. 4.
- Papulova, Z. (2014)" The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic", Journal of Economics, Business and Management, Vol. 2 No. 1.
- Powers, L.E. (2012) " Organizational Mission Statement Guidelines Revisited", International Journal of Mangement of Information System -Fourth Quarter 2012 , Vol. 16 No. 4.
- Sillanpaa, V. (2011). "Performance measurement in welfare services: a survey of Finnish organizations ", Measuring Business Excellence, Vol. 15 No. 4, Issue: 4.
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A. and Agwu, M. E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? The International Journal of Business and Management (ISSN 2321–8916), Vol 4 Issue 3.
- Yamini, S., Sarlak, M. A., Pourezzat, A. A., and Ahmadi, A. A. (2016). Defining Mission-oriented organization factors for insurance industry. International Journal of humanities and cultural studies, Issue-2.