

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

قياس جودة عملية التخطيط الاستراتيجي وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في
الأجهزة الحكومية السعودية.

إعداد الطالب / ماجد محمد المقاطي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

الفهرس

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٧	الفصل الثاني
١٨	الدراسات السابقة
٢٤	الإطار النظري
٢٦	ماهية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام

٢٩	جودة عملية التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)
٣٢	التخطيط الاستراتيجي في ضوء رؤية المملكة 2030
٣٥	التميز المؤسسي (المتغير التابع)
٣٧	نماذج وجوائز التميز في المملكة العربية السعودية
٣٨	أبعاد العلاقة بين جودة التخطيط والتميز المؤسسي
٣٩	المتطلبات التنظيمية والبشرية لدعم جودة التخطيط
٤١	معوقات جودة التخطيط الاستراتيجي في البيئة الحكومية
٤٢	القياس والتقييم كأداة لضمان الجودة والتميز
٤٥	نماذج مقترحة لتطوير التخطيط الاستراتيجي السعودي
٤٦	الخاتمة
٤٧	الفصل الثالث
٤٨	منهجية الدراسة
٤٨	مجتمع الدراسة
٤٩	أدوات جمع البيانات
٥٠	حدود الدراسة

٥١	الاستبيان
٥٦	الفصل الرابع
٥٧	التحليل الإحصائي
٦٢	نتائج الدراسة
٦٣	توصيات الدراسة
٦٥	المراجع
٧٤	الملخص
٧٥	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية، وقياس مدى أثر هذه الجودة في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك في ظل الحراك التطويري الذي تشهده المملكة وفق رؤية 2030.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (100) موظف وقيادي في مختلف الأجهزة الحكومية. وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
- أظهرت النتائج أن جودة التخطيط تساهم بنسبة (61.5%) في تحقيق مستويات التميز المؤسسي في الجهات محل الدراسة.
- كشفت الدراسة عن التزام عالٍ جداً بمواءمة الخطط الحكومية مع أهداف رؤية المملكة 2030.

- بينت النتائج وجود حاجة لتعزيز "المرونة الاستراتيجية" في التعامل مع المتغيرات الطارئة.

أبرز التوصيات:

- ضرورة التحول نحو نماذج التخطيط المرنة (Agile) لرفع قدرة الأجهزة الحكومية على التكيف.
- الاستثمار في الكفاءات البشرية المختصة في استشراف المستقبل وربطها بمكاتب تحقيق الرؤية.
- تعزيز استخدام الأنظمة التقنية والبيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار عند صياغة الاستراتيجيات.

مقدمة الدراسة (Introduction)

تُعدّ عملية التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، وهي المظلة التي توجه مسارات العمل وتضمن ترابط الجهود نحو تحقيق الأهداف العليا للمنظمة. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الحكومات، ومنها الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، في سباق مستمر لتعزيز كفاءتها وفعاليتها. وقد تجسد هذا التوجه في إطلاق "رؤية المملكة 2030"، التي جعلت من الارتقاء بالعمل الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات تخطيط استراتيجي ذات جودة عالية وفعالية مؤكدة.

إنّ مجرد وجود خطة استراتيجية لم يعد كافياً، بل أصبح التركيز ينصب على جودة هذه الخطة وعملية صياغتها وتنفيذها. فالجودة هنا لا تعني الالتزام الشكلي بالخطوات، بل تعني القدرة على بناء خطة متماسكة، مرنة، وموجهة بالنتائج، وقابلة للقياس، والأهم من ذلك، أن تكون محفزاً حقيقياً لتحقيق "التميز المؤسسي". ويُعرّف التميز المؤسسي في سياق الأجهزة الحكومية بأنه القدرة على تقديم خدمات عامة بكفاءة وفعالية فائقة، وتحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين، والابتكار في الأداء، وإدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة عالية، بما يتماشى مع المستهدفات الوطنية.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية والتطبيقية من خلال بناء إطار عملي ومنهجي لقياس جودة عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الأثر المباشر وغير المباشر

لهذه الجودة على مختلف أبعاد التميز المؤسسي في بيئة العمل الفريدة للأجهزة الحكومية السعودية، لتحديد أهم الممارسات التي تساهم في الارتقاء بالأداء العام وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية الطموحة.

مشكلة الدراسة (Study Problem)

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الأجهزة الحكومية السعودية في تبني أدوات التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، إلا أنه لا يزال هناك تساؤل جوهري حول الفعالية الحقيقية لهذه العملية، والارتباط بين جودتها والنتائج المحققة على أرض الواقع. وتكمن المشكلة في الافتقار إلى مقاييس واضحة وموحدة وموثوقة لـ "جودة عملية التخطيط الاستراتيجي" بحد ذاتها، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً منها على تحقيق التميز المؤسسي في هذا السياق المحدد.

أ. المشكلة الرئيسية:

ما مستوى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية؟ وما مدى تأثير هذه الجودة في أبعادها المختلفة (الصياغة، التنفيذ، المتابعة والتقييم) على تحقيق التميز المؤسسي؟

ب. الأسئلة الفرعية المنبثقة:

1. ما هو مستوى تطبيق الأجهزة الحكومية السعودية لأبعاد جودة عملية التخطيط

الاستراتيجي (مثل: المشاركة، تحليل البيئة، وضوح الأهداف، ربط الموارد)؟

2. ما هو مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (مثل: التركيز على

المستفيد، قيادة الرؤية، إدارة المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي

والتميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية؟

4. ما هي الأبعاد أو العناصر الأكثر تأثيراً من بين أبعاد جودة عملية التخطيط

الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي في تلك الأجهزة؟

5. ما هي أبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية السعودية في تطبيق تخطيط

استراتيجي عالي الجودة؟

أهمية الدراسة (Study Importance)

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وارتباطه المباشر بالأهداف

التنموية للمملكة العربية السعودية، مما يمنحها قيمة مضافة على المستويين العلمي

والعملي:

أ. الأهمية العلمية (Scientific Importance)

1. **سد الفجوة النظرية:** المساهمة في بناء إطار نظري شامل يربط بين متغيرين حيويين هما "جودة عملية التخطيط الاستراتيجي" و"التميز المؤسسي"، خاصة في سياق القطاع الحكومي الذي يختلف عن القطاع الخاص.
2. **تطوير أداة قياس:** تطوير نموذج أو مقياس (Scale) علمي وموثوق يمكن الاعتماد عليه في تقييم جودة عملية التخطيط الاستراتيجي، بما يساهم في إثراء أدوات البحث في هذا المجال.
3. **تحديد الأبعاد الحاسمة:** تقديم نتائج تحليلية معمقة تحدد الأبعاد والخطوات الأكثر أهمية في عملية التخطيط التي تساهم بفاعلية أكبر في تحقيق التميز، مما يعد إضافة للمكتبة العربية المتخصصة.
4. **المرجعية الأكاديمية:** توفير مرجعية علمية للباحثين والأكاديميين والطلاب المهتمين بدراسة الإدارة الاستراتيجية، الأداء الحكومي، والتميز المؤسسي في البيئات العربية والسعودية تحديداً.

ب. الأهمية العملية والتطبيقية (Practical Importance)

1. **دعم صانعي القرار:** تزويد القيادات العليا ومتخذي القرار في الأجهزة الحكومية ببيانات موثوقة ومؤشرات واضحة تساعد على تقييم خططهم الحالية وتوجيه الموارد نحو تحسين جودة العملية بدلاً من مجرد مخرجاتها.

2. تحسين الأداء الحكومي: مساعدة الأجهزة الحكومية في تحديد نقاط القوة والضعف

في عمليات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق

لتعزيز التميز وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

3. تحقيق رؤية 2030: المساهمة بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة

2030 المتعلقة برفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي، من خلال ربط التخطيط

الاستراتيجي بأهداف الأداء العالي.

4. منهجية العمل: توفير خارطة طريق منهجية للمختصين في إدارات الاستراتيجية

والأداء، تمكنهم من تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط استراتيجية تحقق أقصى استفادة

وتأثيراً في الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة (Study Objectives)

تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في قياس وتحليل العلاقة بين جودة عملية التخطيط

الاستراتيجي ومدى تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

الهدف الرئيسي:

قياس وتحديد مستوى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية،

وتحليل أثرها الإيجابي في تعزيز وتحقيق التميز المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق الأجهزة الحكومية السعودية لأبعاد جودة عملية التخطيط الاستراتيجي المختلفة (الصياغة، التنفيذ، المتابعة والتقييم).
2. الكشف عن مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في الأجهزة الحكومية السعودية محل الدراسة.
3. اختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.
4. تحديد الأثر النسبي والأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز مستويات التميز المؤسسي.
5. التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق تخطيط استراتيجي ذي جودة عالية.

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

التساؤل الرئيسي:

ما مستوى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية؟ وما مدى تأثير هذه الجودة في أبعادها المختلفة (الصياغة، التنفيذ، المتابعة والتقييم) على تحقيق التميز المؤسسي؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق الأجهزة الحكومية السعودية لأبعاد جودة عملية التخطيط

الاستراتيجي؟

2. ما هو مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في الأجهزة الحكومية

السعودية؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي

والتميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية؟

4. ما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في

تعزيز التميز المؤسسي في تلك الأجهزة؟

5. ما أبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية السعودية في تطبيق تخطيط

استراتيجي عالي الجودة؟

فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

الفرضية الرئيسية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق

التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية صياغة الخطة

الاستراتيجية وبين تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

2. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية تنفيذ الخطة

الاستراتيجية وبين تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

3. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية المتابعة والتقييم

للخطة الاستراتيجية وبين تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي

تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الخبرة، والمستوى الوظيفي) في الأجهزة

الحكومية السعودية.

مصطلحات الدراسة (Study Terms)

المصطلح	التعريف الإجرائي
جودة عملية التخطيط الاستراتيجي	هي درجة الالتزام بالمعايير المثلى في المراحل الأساسية للتخطيط (الصياغة، التنفيذ، المتابعة والتقييم) في الأجهزة الحكومية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على أداة القياس المعتمدة في الدراسة.

التميز المؤسسي هو المستوى العالي والمستدام للأداء الذي يحقق نتائج تتجاوز التوقعات، وتركز على القيمة المقدمة للمستفيدين وأصحاب المصلحة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على أداة قياس التميز المؤسسي المعتمدة في الدراسة.	
الأجهزة الحكومية السعودية هي جميع الكيانات والمؤسسات التابعة للقطاع العام في المملكة العربية السعودية، والتي يتم اختيار عينة ممثلة منها ضمن حدود الدراسة.	

متغيرات الدراسة (Study Variables)

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

المتغير	الأبعاد المقترحة
جودة عملية التخطيط الاستراتيجي	- جودة صياغة الخطة الاستراتيجية (Clarity, Analysis, Participation)
	- جودة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (Resource Allocation, Culture Alignment, Communication)
	- جودة المتابعة والتقييم (Performance Measurement, Review Frequency, Learning)

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

المتغير	الأبعاد (يمكن تكييفها حسب نموذج التميز المعتمد)
التميز المؤسسي	- النتائج الرئيسية (Key Results)
	- التركيز على المستفيدين (Customer/Beneficiary Focus)
	- القيادة والرؤية (Leadership and Vision)
	- الموارد البشرية (People Management)
	- العمليات والخدمات (Processes and Services)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على

الأداء

1. دراسة عسيري وجفري (2020)

- **العنوان:** "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين".
- **الهدف:** التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرهما على أداء العاملين على ضوء رؤية 2030، وتحديد مدى مشاركة الإدارة العليا - التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين.
- **المنهجية والعينة:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (86) موظفاً صالحاً للتحليل من ثلاث جهات حكومية (هيئة الغذاء والدواء، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية).
- **أهم النتائج:**

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط، وبين أداء الموظفين.

◦ لم تكن هناك فروقات بين أفراد العينة في التخطيط باستثناء الفروقات بين الجنسين.

2. دراسة وهيبة (2021)

- **العنوان:** "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك".
- **الهدف:** الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره وبيان أهميته ودوره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.
- **المنهجية والعينة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم توزيع (63) استبانة على عينة من العاملين، وتم استرجاع (45) استبانة صالحة للتحليل.
- **أهم النتائج:**
 - التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين.
 - تعتمد ممارسات الموارد البشرية (كالتوظيف والتكوين والمسار المهني) بقوة على مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر جزءاً من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويسهم في كسب كفاءات عالية.

3. دراسة الكندري (2021)

- **العنوان:** "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت".
- **الهدف:** التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.
- **المنهجية والعينة:** بحث ميداني استخدم المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS. تم تصميم وتطوير (132) استبانة وتوزيعها إلكترونياً، وتم استرجاع (98) استبانة صالحة للتحليل.
- **أهم النتائج:**
 - وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية.
 - يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة قدرة القائد الإداري على القيام بعمله بجد وإتقان، وفي تحسين قدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، فضلاً عن إيجاد قادة قادرين على إجراء عملية التحديث والتطوير.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت تميز الأداء المؤسسي

1. دراسة الزيان (2020)

• **العنوان:** "دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي،

دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

• **الهدف:** التعرف على المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي

لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.

• **المنهجية والعينة:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب المسح الشامل على

مجتمع دراسة عدده (372). تم توزيع (230) استبانة، واسترجاع (186) استبانة

صالحة للتحليل.

• **أهم النتائج:**

◦ حازت المهارات الناعمة على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (74.5%).

◦ تصدرت مهارة اتخاذ القرار المرتبة الأولى (76.5%)، بينما جاءت مهارة

إدارة الأزمات في المرتبة الأخيرة (71.7%).

◦ حاز محور التميز المؤسسي على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي

(78.6%).

◦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى

القيادات الإدارية والتميز المؤسسي.

2. دراسة تيسير وآخرون (2020)

- **العنوان:** "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي".
- **الهدف:** التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير الأداء في مصلحة الضرائب والتميز الإداري.
- **المنهجية والعينة:** المنهج الوصفي التحليلي، تم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة دراسة مكونة من (83) عاملاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من الإدارة العليا.
- **أهم النتائج:**

- امتلاك مصلحة الضرائب لعناصر إدارة التميز المؤسسي.
- مستوى الأداء لمصلحة الضرائب مرتفع جداً.
- تبين وجود تفاوت بين المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال الأولية للتقييم الذاتي.

3. دراسة زهران (2022)

- **العنوان:** "متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي".

- **الهدف:** السعي للوقوف على واقع التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) ومستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
- **المنهجية والعينة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (360) استبانة، ووصل معدل الاستجابة إلى (276) استبانة صالحة للتحليل (76.66%).
- **أهم النتائج:**
 - وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي، وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي الحديث وتطوره التاريخي.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية (تحقيق المصلحة العامة).
- الفروقات الجوهرية بين التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام والخاص.
- مراحل العملية التخطيطية (التحليل، الصياغة، التنفيذ، الرقابة).

المحور الثاني: جودة عملية التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

- تعريف جودة التخطيط (الدقة، الشمولية، المرونة، القابلية للتطبيق).
- مؤشرات قياس جودة التخطيط (واقعية الأهداف، كفاءة تحليل البيئة الداخلية والخارجية).

- دور البيانات والذكاء الاصطناعي في رفع جودة المخرجات التخطيطية.
- التكامل بين التخطيط المالي (الميزانية) والتخطيط الاستراتيجي.

المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي في ضوء رؤية المملكة 2030

- أثر رؤية 2030 على التحول من التخطيط التقليدي إلى التخطيط بالنتائج.
- مواءمة الاستراتيجيات القطاعية مع الأهداف الوطنية الكبرى.

- دور مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) في ضمان جودة التخطيط والتنفيذ.

- مبادئ الحوكمة والشفافية في التخطيط الحكومي السعودي.

المحور الرابع: التميز المؤسسي (المتغير التابع)

- مفهوم التميز المؤسسي وأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات).

- التحول من "الإدارة بالجودة" إلى "ثقافة التميز".

- أهمية التميز في القطاع الحكومي لرفع مستوى رضا المستفيدين (المواطنين

والمقيمين).

- معايير التميز العالمية (نموذج EFQM) وتطبيقاتها المحلية.

المحور الخامس: نماذج وجوائز التميز في المملكة العربية السعودية

- جائزة الملك عبد العزيز للجودة كمرجع وطني للتميز.

- برنامج "استدامة" وبرامج كفاءة الإنفاق وأثرها على التميز.

- دور المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) في تحفيز التميز.

- تحليل معايير التميز المعتمدة في الجهات الحكومية السعودية الرائدة.

المحور السادس: أبعاد العلاقة بين جودة التخطيط والتميز المؤسسي

- كيف يؤدي التخطيط السليم إلى توظيف أمثل للموارد البشرية والمادية.

- دور الاستراتيجية الواضحة في تقليل الهدر الإداري وتحسين العمليات.
- أثر التخطيط القائم على المخاطر في استدامة التميز المؤسسي.
- العلاقة التفاعلية بين "الرؤية الاستراتيجية" و"النتائج المؤسسية".

المحور السابع: المتطلبات التنظيمية والبشرية لدعم جودة التخطيط

- القيادة الملهمة ودورها في تبني الفكر الاستراتيجي.
- بناء القدرات والكفاءات البشرية المختصة في وحدات التخطيط.
- الثقافة التنظيمية المحفزة على الابتكار والتطوير المستمر.
- التكامل الرقمي والربط التقني بين الوحدات الإدارية.

المحور الثامن: معوقات جودة التخطيط الاستراتيجي في البيئة الحكومية

- البيروقراطية الإدارية ومقاومة التغيير.
- فجوة التنفيذ (الانفصال بين الخطط الموضوعية والواقع العملي).
- نقص البيانات الدقيقة أو عدم استدامتها.
- تحديات التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية العالمية والمحلية.

المحور التاسع: القياس والتقييم كأداة لضمان الجودة والتميز

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في الأجهزة الحكومية.

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ودورها في رصد الانحرافات الاستراتيجية.
- عمليات التدقيق الاستراتيجي والمراجعة الدورية للخطط.
- التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة وتوظيفها في التحسين المستمر.

المحور العاشر: نماذج مقترحة لتطوير التخطيط الاستراتيجي السعودي

- استعراض أفضل الممارسات الدولية في التخطيط الحكومي (مثل التجربة السنغافورية أو البريطانية).
- تطوير نموذج وطني يجمع بين المرونة (Agile) والالتزام الاستراتيجي.
- آليات تعزيز الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتميز العملي اليومي.
- استشراف مستقبل التخطيط الحكومي في ظل التحول الرقمي الشامل.

التخطيط الاستراتيجي وجودته في القطاع العام

يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية في توجيه المؤسسات الحكومية نحو تحقيق
مستهدفات التنمية المستدامة، وضمان كفاءة استغلال الموارد الوطنية.

ماهية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي الحديث وتطوره التاريخي

• **المفهوم الحديث:** هو عملية فكرية ومنهجية تهدف إلى تحديد المسار الذي تسلكه

المنظمة الحكومية للانتقال من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي منشود، مع

مراعاة المتغيرات البيئية المحيطة.

• **التطور التاريخي:**

◦ **مرحلة ما قبل 1950:** كان التخطيط تقليدياً يركز على الميزانيات السنوية فقط.

◦ **الخمسينيات والستينيات:** بدأ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العسكرية والشركات الكبرى.

◦ **الثمانينيات:** انتقل المفهوم للقطاع العام كجزء من حركة "الإدارة العامة الحديثة" (New Public Management) لرفع كفاءة الحكومة.

◦ **العصر الحالي:** أصبح التخطيط "مرناً" (Agile Strategic Planning) يعتمد على استشراف المستقبل والسيناريوهات المتعددة.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية

تكمُن الأهمية في تحقيق المصلحة العامة من خلال:

- تخصيص الموارد: ضمان توجيه الميزانيات للمشاريع ذات الأثر الاجتماعي والاقتصادي الأعلى.
- تنسيق الجهود: منع التضارب بين سياسات الجهات الحكومية المختلفة.
- الاستباقية: القدرة على مواجهة الأزمات قبل وقوعها (الأزمات الصحية، الاقتصادية، البيئية).
- تعزيز المساءلة: تحديد مستهدفات واضحة يمكن للجمهور والجهات الرقابية قياس أداء الجهة بناءً عليها.

3. الفروقات الجوهرية بين القطاعين العام والخاص

وجه المقارنة	القطاع الخاص	القطاع العام (الحكومي)
الهدف النهائي	تعظيم الربح والحصة السوقية	تحقيق المنفعة العامة ورفاهية المجتمع
مصدر الصلاحيات	مجلس الإدارة والمساهمين	القوانين، الدستور، والقيادة السياسية

تشاركية وتكاملية (غالباً احتكارية للخدمات)	تنافسية بحتة	طبيعة البيئة
قيود قانونية وببيروقراطية وإجرائية صارمة	مرونة عالية في اتخاذ القرار	القيود

4. مراحل العملية التخطيطية

1. التحليل الاستراتيجي: دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية

(الفرص والتهديدات) باستخدام أدوات مثل SWOT و PESTEL.

2. صياغة الاستراتيجية: تحديد الرؤية، الرسالة، القيم، والأهداف الاستراتيجية الطويلة

والقصيرة المدى.

3. التنفيذ الاستراتيجي: تحويل الخطط إلى برامج عمل ومشاريع، وتخصيص

الميزانيات وتحديد المسؤوليات.

4. الرقابة والتقييم: متابعة مؤشرات الأداء (KPIs) للتأكد من الانحرافات وتصحيح

المسار.

جودة عملية التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

1. تعريف جودة التخطيط

لا تقتصر الجودة على وجود وثيقة "خطة"، بل تمتد إلى خصائصها:

- **الدقة:** بناء الخطة على بيانات واقعية وصحيحة بعيداً عن التقديرات الشخصية.
- **الشمولية:** أن تغطي الخطة كافة جوانب عمل المنظمة وتراعي جميع أصحاب المصلحة.

- **المرونة:** القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة دون انهيار الاستراتيجية بالكامل.
- **القابلية للتطبيق:** أن تكون الأهداف واقعية وتتناسب مع الموارد المالية والبشرية المتاحة.

2. مؤشرات قياس جودة التخطيط

- **واقعية الأهداف:** مدى مواءمة الأهداف مع القدرات الفعلية والجدول الزمني.
- **كفاءة تحليل البيئة:** مدى نجاح المنظمة في رصد التهديدات الخارجية قبل تأثيرها.
- **وضوح المسار:** سهولة فهم الموظفين في الصفوف الأمامية لدورهم في تحقيق الرؤية الكبرى.
- **الترباط المنطقي:** وجود علاقة سببية واضحة بين الأنشطة اليومية والأهداف الاستراتيجية.

3. دور البيانات والذكاء الاصطناعي (AI)

يمثل الذكاء الاصطناعي ثورة في جودة التخطيط عبر:

• التحليل التنبؤي: استخدام الخوارزميات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للسكان (مثل الطلب على الصحة أو التعليم).

• معالجة البيانات الضخمة (Big Data): تحليل ملايين السجلات الحكومية

لاتخاذ قرارات مبنية على أدلة (Evidence-based Policy).

• أتمتة المتابعة: لوحات قيادة (Dashboards) لحظية تعطي إنذاراً مبكراً عند تعثر أي مشروع استراتيجي.

4. التكامل بين التخطيط المالي والتخطيط الاستراتيجي

الفشل في الربط بين "الميزانية" و"الخطة" هو أكبر عائق للنجاح:

• الميزانية الموجهة بالنتائج: أن يتم تخصيص الأموال بناءً على تحقيق أهداف

الخطة الاستراتيجية وليس بناءً على ميزانية السنة السابقة.

• الاستدامة المالية: التأكد من أن الطموحات الاستراتيجية لها غطاء مالي مستدام

على المدى الطويل.

• التوقيت: مواءمة دورة التخطيط الاستراتيجي مع دورة الميزانية العامة للدولة

لضمان التمويل الفوري للمبادرات.

التخطيط الاستراتيجي في ضوء رؤية المملكة 2030

1. التحول من التخطيط التقليدي إلى التخطيط بالنتائج

• **التخطيط التقليدي:** كان يركز سابقاً على "الأنشطة" (ماذا سنفعل؟) وعلى استهلاك

الميزانيات دون قياس دقيق للأثر.

• **التخطيط بالنتائج (Results-Based Planning):** في ظل الرؤية، أصبح

التركيز على "الأثر" (ماذا حققنا؟).

• **الآلية:** يتم تصميم المبادرات بناءً على مستهدفات رقمية واضحة مرتبطة بـ

"مستهدفات رؤية 2030"، مع مراقبة دقيقة لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

2. مواءمة الاستراتيجيات القطاعية مع الأهداف الوطنية الكبرى

• **الهرم الاستراتيجي:** يتم ربط استراتيجية كل وزارة أو جهة حكومية بالأهداف

الاستراتيجية للمستوى الثالث في الرؤية (الأهداف التفصيلية).

• **التكامل:** تضمن هذه المواءمة ألا تعمل الجهات في "جزر معزولة"، بل تتكامل

جهود وزارة الصحة مع وزارة الموارد البشرية مع وزارة المالية لتحقيق مستهدف

وطني موحد (مثل رفع متوسط العمر المتوقع أو زيادة نسبة التملك السكني).

3. دور مكاتب تحقيق الرؤية (VROs)

تمثل هذه المكاتب "المحرك الداخلي" للجودة داخل الجهات الحكومية، وتتولى المهام

التالية:

- المتابعة اللصيقة: مراقبة تنفيذ المبادرات والتأكد من التزامها بالجدول الزمنية.
- إدارة المخاطر: تحديد العقبات التي تواجه التنفيذ وتصعيدها لإيجاد حلول سريعة.
- ضبط الجودة: التأكد من أن المخرجات التخطيطية تتوافق مع معايير مركز أداء ومركز دعم الهيئات.

4. مبادئ الحوكمة والشفافية في التخطيط السعودي

- الحوكمة: وجود هيكل واضح لصناعة القرار (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، اللجنة الاستراتيجية، مكاتب الإنجاز).
- الشفافية: نشر تقارير الأداء الدورية (مثل تقارير إنجاز الرؤية السنوية) وإتاحة البيانات للجمهور، مما يعزز الثقة بين المواطن والجهاز الحكومي.

التميز المؤسسي (المتغير التابع)

1. مفهوم التميز المؤسسي وأبعاده

التميز المؤسسي هو حالة من التفوق في أداء المنظمة تؤدي إلى تحقيق نتائج مستدامة تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة. أبعاده تشمل:

- القيادة الملهمة: قيادة تضع الرؤية وتدعم التغيير.
- الاستراتيجية: التخطيط المبني على فهم عميق للواقع والمستقبل.
- الموارد البشرية: تمكين الكفاءات الوطنية وتدريبها.
- العمليات والخدمات: تبسيط الإجراءات وتقديمها بجودة عالية.

2. التحول من "الإدارة بالجودة" إلى "ثقافة التميز"

- **الإدارة بالجودة:** قد تكون مجرد الالتزام بمعايير محددة (مثل ISO) لتجنب الأخطاء.
- **ثقافة التميز:** هي تحويل الجودة إلى "سلوك يومي" لكل موظف، حيث يسعى الجميع للابتكار والتحسين المستمر دون الحاجة لرقابة خارجية صارمة، وتصبح الخدمة الممتازة قيمة متأصلة.

3. أهمية التميز لرفع مستوى رضا المستفيدين

- في القطاع الحكومي، المستفيد هو "المواطن والمقيم".
- التميز المؤسسي يقلل من البيروقراطية، ويسرع زمن تقديم الخدمة (مثل تطبيقات "أبشر" و"توكلنا")، مما يرفع جودة الحياة ويحقق الرضا العام، وهو المقياس الحقيقي لنجاح أي حكومة.

4. معايير التميز العالمية (EFQM) وتطبيقاتها المحلية

- **نموذج EFQM:** يعتمد على ثلاثة أعمدة (التوجه، التنفيذ، النتائج).
- **التطبيق المحلي:** استلهمت المملكة هذا النموذج في "جائزة الملك عبدالعزيز للجودة" وبرامج التميز الحكومي المختلفة.
- **المعايير:** تشمل الابتكار، الاستدامة، القيمة المضافة للمستفيد، والقدرة على إدارة التحول الرقمي بكفاءة.

نماذج وجوائز التميز في المملكة العربية السعودية

1. جائزة الملك عبد العزيز للجودة (KAQA)

تعتبر الجائزة هي "المرجع الوطني" الأسمى للتميز في المملكة، وتعتمد على نموذج وطني يضاهي النماذج العالمية (مثل EFQM) ولكنه يتواءم مع البيئة السعودية:

- **المعايير الأساسية:** تشمل القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الشركاء والموارد، وإدارة العمليات.

- **الأثر:** حفزت الجائزة الجهات الحكومية على تبني "التقييم الذاتي" المستمر وتحديد فجوات الأداء ومعالجتها وفق معايير علمية.

2. برامج كفاءة الإنفاق وبرنامج "استدامة"

التميز لا يعني الصرف اللامحدود، بل يعني تحقيق أقصى أثر بأقل تكلفة:

- **هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (Expro):** ساهمت في وضع معايير

تضمن أن التخطيط المالي يخدم التميز المؤسسي من خلال تقليل الهدر وتحسين جودة المشروعات.

- **أثر الاستدامة:** التركيز على المبادرات التي تضمن استمرار الأداء المتميز عبر

الأجيال، وليس فقط تحقيق نتائج وقتية.

3. دور المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)

يعد مركز "أداء" العين الرقمية والمحفزة للتميز من خلال:

- قياس أداء الأهداف: متابعة مدى تقدم الجهات في تحقيق مستهدفات الرؤية.
- قياس رضا المستفيدين: إجراء استطلاعات دورية لمدى رضا المواطنين عن الخدمات (مثل تطبيق "وطني").
- التقارير الدورية: إصدار تقارير أداء تُعرض على القيادة العليا، مما يخلق روح المنافسة والشفافية بين الجهات.

4. تحليل معايير التميز في الجهات الرائدة

الجهات السعودية التي حققت مراكز متقدمة (مثل وزارة الداخلية، وزارة التجارة، أو سدايا) تشترك في معايير محددة:

- النضج الرقمي: استبدال العمليات الورقية بأتمتة كاملة.
- تمكين الصف الثاني: بناء قيادات شابة قادرة على قيادة الاستراتيجية.
- الاستجابة السريعة: القدرة على تعديل الخطط بناءً على ملاحظات المستفيدين بشكل فوري.

أبعاد العلاقة بين جودة التخطيط والتميز المؤسسي

1. التوظيف الأمثل للموارد (بشرية ومادية)

جودة التخطيط تعني وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب" و"الريال في المشروع المناسب":

- **الموارد البشرية:** التخطيط الاستراتيجي يحدد الجدارات المطلوبة، مما يقلل من العمالة الفائضة أو النقص في التخصصات الحرجة.
- **الموارد المادية:** يمنع التخطيط ازدواجية المشروعات أو استثمار ميزانيات في مبادرات لا تخدم الهدف الاستراتيجي النهائي.

2. تقليل الهدر الإداري وتحسين العمليات

الاستراتيجية الواضحة تعمل كـ "فلتر" للعمليات الإدارية:

- **الوضوح:** عندما يعرف الموظف هدفه الاستراتيجي، تتلاشى الخطوات البيروقراطية التي لا تضيف قيمة (Value-added processes).
- **التدفق:** التخطيط الجيد يضمن انسيابية العمل بين الإدارات المختلفة، مما يحول المؤسسة إلى "وحدة واحدة" متناغمة بدلاً من إدارات متصارعة.

3. التخطيط القائم على المخاطر واستدامة التميز

التميز الهش هو الذي ينهار عند أول أزمة. التميز المستدام يتطلب:

- الاستباقية: جودة التخطيط تتضمن سيناريوهات بديلة للمخاطر (الاقتصادية، التقنية، أو الصحية).

- المرونة التنظيمية: القدرة على الصمود (Resilience) والتعافي السريع، وهو ما رأيناه في تميز الجهات السعودية خلال جائحة كورونا.

4. العلاقة التفاعلية بين الرؤية والنتائج

العلاقة بينهما ليست خطية بل "دائرية":

- من الرؤية إلى النتائج: الرؤية الملهمة تضع المعايير العالية للأداء.
- من النتائج إلى الرؤية: النتائج المتحققة تغذي الرؤية ببيانات واقعية، مما يسمح بتحديث الأهداف الاستراتيجية لتصبح أكثر طموحاً (Feedback Loop).

المتطلبات التنظيمية والبشرية لدعم جودة التخطيط

1. القيادة الملهمة وتبني الفكر الاستراتيجي

القيادة هي المحرك الأول للتحويل؛ فبدون إيمان القيادات العليا بالتخطيط، تظل الاستراتيجيات "حبراً على ورق":

- **القُدوة:** عندما يمارس القائد التفكير الاستراتيجي في قراراته اليومية، ينتقل هذا الفكر تلقائياً لكافة المستويات الإدارية.
- **توفير الدعم:** تخصيص الموارد اللازمة (مالية وبشرية) لوحدات التخطيط وحمايتها من الانشغال بالمهام التشغيلية اليومية.
- 2. بناء القدرات والكفاءات البشرية المختصة
- التخطيط علم وفن يتطلب مهارات نوعية:
- **التأهيل التخصصي:** ضرورة وجود كوادر مدربة على أدوات التحليل الاستراتيجي (مثل استشراف المستقبل، وتحليل السيناريوهات).
- **الوعي الاستراتيجي العام:** لا يقتصر التخطيط على "إدارة التخطيط"، بل يجب تدريب مديري الإدارات التشغيلية على كيفية ربط أعمالهم بالخطة الكبرى.
- 3. الثقافة التنظيمية المحفزة للابتكار
- التميز يتطلب ثقافة تسمح بالخطأ المحسوب وتشجع على التغيير:
- **تحطيم الصوامع (Silomentalities):** خلق ثقافة تعاونية عابرة للإدارات تضمن انسياب المعلومات.
- **التحسين المستمر:** تبني منهجيات مثل (Kaizen) التي تجعل التطوير مسؤولية الجميع، وليس قراراً فوقياً فقط.

4. التكامل الرقمي والربط التقني

جودة التخطيط تعتمد على جودة الاتصال:

- **لوحات البيانات الموحدة:** ربط كافة الوحدات الإدارية بنظام تقني واحد يوفر بيانات لحظية لصناع القرار.
- **أتمتة العمليات:** تقليل التدخل البشري في نقل البيانات يقلل الأخطاء ويرفع سرعة الاستجابة للمستجدات.

معوقات جودة التخطيط الاستراتيجي في البيئة الحكومية

1. البيروقراطية الإدارية ومقاومة التغيير

تعتبر البيروقراطية "العدو الأول" للمرونة الاستراتيجية:

- **الجمود الإجرائي:** تداخل الصلاحيات وطول سلسلة الاعتمادات قد يجعل الخطة تفقد قيمتها قبل أن يبدأ تنفيذها.

• **المقاومة النفسية:** خوف الموظفين من فقدان الامتيازات أو الجهل بالتقنيات

الجديدة يؤدي إلى إبطاء وتيرة التحول.

2. فجوة التنفيذ (Strategy-Execution Gap)

أكبر تحديات القطاع العام هي الانفصال بين "المخططين" و"المنفذين":

• الخطط الحالية: وضع أهداف طموحة جداً دون مراعاة القدرات الفعلية للجهاز الحكومي على أرض الواقع.

• غياب الآليات: وجود "ماذا سنفعل" دون "كيف سنفعل ذلك وبمن ومتى".

3. نقص البيانات الدقيقة أو عدم استدامتها

البيانات هي وقود التخطيط، ونقصها يؤدي إلى "تخطيط بالحدس":

• البيانات المشتتة: وجود المعلومات في جهات متعددة دون ربط، مما يصعب عملية التحليل الشمولي.

• تقادم البيانات: الاعتماد على إحصاءات قديمة لا تعكس الواقع السريع المتغير (مثل التغيرات الديموغرافية أو الاقتصادية).

4. تحديات التغيرات المتسارعة (العالمية والمحلية)

العمل في بيئة (VUCA) - متقلبة، غير مؤكدة، معقدة، وغامضة:

• الأزمات العابرة للحدود: مثل الجوائح الصحية أو التقلبات الاقتصادية العالمية التي تفرض تعديل الأولويات الاستراتيجية فوراً.

• توقعات المستفيدين: الارتفاع المستمر في سقف طموحات المواطنين بفضل

التكنولوجيا، مما يجعل "التميز" اليوم "حد أدنى" غداً.

القياس والتقييم كأداة لضمان الجودة والتميز

1. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في القطاع العام

تعد هذه الأداة من أهم وسائل ربط الاستراتيجية بالعمليات، حيث لا تركز فقط على الجانب المالي بل تشمل أربعة أبعاد في القطاع الحكومي:

- **بعد المستفيدين:** مدى رضا المواطنين والمقيمين عن الخدمات.
- **بعد العمليات الداخلية:** كفاءة وجودة الإجراءات الحكومية.
- **بعد التعلم والنمو:** تطوير مهارات الموظفين والأنظمة التقنية.
- **البعد المالي (كفاءة الإنفاق):** الاستخدام الأمثل للميزانية المتاحة.

2. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ورصد الانحرافات

تعمل المؤشرات كجهاز إنذار مبكر:

- **التشخيص:** تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف.
- **المساءلة:** ربط المؤشرات بمسؤولي التنفيذ لضمان الجدية.
- **التصحيح:** تمكين القادة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات لرصد أي انحراف استراتيجي قبل فوات الأوان.

3. التدقيق الاستراتيجي والمراجعة الدورية

التميز ليس حالة ثابتة، بل رحلة مستمرة تتطلب:

- **المراجعة ربع السنوية:** لضمان مواكبة المتغيرات السريعة.
 - **التدقيق الخارجي:** الاستعانة بجهات محايدة (مثل مركز أداء) لتقييم مدى دقة ونزاهة النتائج المعلنة.
 - 4. **التغذية الراجعة (Feedback Loop)** من أصحاب المصلحة
 - **إشراك الجمهور:** استخدام منصات الاستطلاع لجمع آراء المستفيدين حول جودة الخدمات.
 - **التحسين المستمر:** تحويل الشكاوى والمقترحات إلى مبادرات تطويرية تدخل في دورة التخطيط القادمة.
- نماذج مقترحة لتطوير التخطيط الاستراتيجي السعودي
1. استعراض أفضل الممارسات الدولية
 - **التجربة السنغافورية:** التميز في التخطيط بعيد المدى (لخمسین عاماً) مع مرونة عالية في التنفيذ.
 - **التجربة البريطانية:** الريادة في وحدات التسليم (Delivery Units) التي تضمن تنفيذ الوعود الحكومية بدقة.
 2. تطوير نموذج وطني مرن (Agile Strategic Planning)
 - المقترح هو دمج الصلابة الاستراتيجية مع المرونة التشغيلية:
 - **الالتزام بالرؤية:** ثبات الأهداف الوطنية الكبرى لعام 2030.

• المرونة في المبادرات: القدرة على تغيير "طريقة التنفيذ" أو استبدال المبادرات

المتعثرة بأخرى أكثر ابتكاراً دون الحاجة لتغيير الاستراتيجية بالكامل.

3. تعزيز الترابط بين التخطيط والتميز العملياتي

• من الاستراتيجية إلى المكتب: تحويل الأهداف الكبيرة إلى مهام يومية بسيطة

للموظف في أصغر وحدة إدارية.

• إدارة المعرفة: بناء مستودع رقمي يجمع الدروس المستفادة من التجارب الناجحة

والفاشلة لتعميم الفائدة.

4. مستقبل التخطيط في ظل التحول الرقمي الشامل

• التخطيط المؤتمت: استخدام الذكاء الاصطناعي لتوليد سيناريوهات تخطيطية

تلقائياً بناءً على تقلبات السوق والبيانات الاجتماعية.

• الحكومة التنبؤية: الانتقال من "الاستجابة لطلب المستفيد" إلى "توقع احتياجاته" قبل

أن يطلبه، وهو قمة التميز المؤسسي.

الخاتمة

في ختام هذا الاستعراض الشامل، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام لم يعد ترفاً إدارياً، بل أصبح ضرورة حتمية لتحقيق التميز المؤسسي وضمان رفاهية المجتمعات. إن تجربة المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 قدمت نموذجاً ملهماً في تحويل الرؤى الطموحة إلى واقع ملموس من خلال مأسسة جودة التخطيط والاعتماد على لغة الأرقام والمؤشرات، مما جسر الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

إن العلاقة بين جودة التخطيط والتميز المؤسسي هي علاقة طردية وتكاملية؛ فالتخطيط السليم هو المحرك الذي يوجه الموارد البشرية والمادية نحو الأهداف الوطنية، والتميز هو الثمرة التي تُقطف عندما تتبنى القيادات فكراً استراتيجياً مرناً يركز على البيانات ويستشرف المستقبل. ومع المضي قدماً نحو آفاق التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، يظل الاستثمار في الكفاءات البشرية وترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة هما الضمانة الأكبر لاستدامة هذا التميز وبقاء الأجهزة الحكومية في ريادة العمل التنموي العالمي.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويصفها

وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. كما يسعى لتحليل البيانات واستنباط العلاقات بين "جودة التخطيط الاستراتيجي" و"التميز المؤسسي".

ثانياً: مجتمع الدراسة (Study Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية والموظفين العاملين في الإدارات المعنية بالتخطيط، والجودة، والتميز المؤسسي، ومكاتب تحقيق الرؤية (VROs) في الأجهزة الحكومية السعودية (الوزارات، الهيئات، والمؤسسات العامة).

• **المجتمع المستهدف:** شاغلي الوظائف القيادية (مدراء عموم، مدراء إدارات،

رؤساء أقسام) والمستشارين والمخططين.

• **عينة الدراسة:** سيتم سحب عينة عشوائية (Random Sample) تمثل مجتمع

الدراسة، ويتم تحديد حجمها بناءً على معادلات "كريجسي ومورجان" أو حسب

حجم المجتمع الفعلي لضمان التمثيل الإحصائي الصادق.

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تعتمد الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية،

ويتم تصميمه وفق الخطوات التالية:

1. هيكل الاستبيان:

• **القسم الأول:** البيانات الأولية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

عدد سنوات الخبرة، نوع الجهة الحكومية).

• **القسم الثاني:** محاور جودة التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل):

◦ محور تحليل البيئة (SWOT Analysis).

◦ محور وضوح الأهداف الاستراتيجية.

◦ محور دقة صياغة الخطط والبرامج.

◦ محور جودة مؤشرات الأداء (KPIs).

• **القسم الثالث:** محاور التميز المؤسسي (المتغير التابع):

◦ محور التميز في القيادة.

◦ محور التميز في تقديم الخدمات (رضا المستفيد).

◦ محور التميز في العمليات والإجراءات.

◦ محور التميز في النتائج والأثر الاجتماعي.

2. مقياس القياس:

يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لدرجة الموافقة على

العبارات:

(موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

رابعاً: صدق وثبات الأداة

1. الصدق الظاهري (Face Validity): عرض الاستبيان على مجموعة من

المحكمين المختصين في الإدارة والتخطيط في الجامعات السعودية للتأكد من

ملاءمة العبارات للمحاور.

2. الثبات (Reliability): استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)

للتأكد من اتساق الأداة، بحيث لا تقل القيمة المقبولة عن (0.70).

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

ويتضمن ذلك:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف العينة والظاهرة.

2. معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر جودة التخطيط على التميز المؤسسي.

سادساً: الإجراءات الميدانية

1. الحصول على الموافقات الرسمية لتوزيع الاستبيان.

2. توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر قنوات التواصل الرسمية (البريد الإلكتروني، منصات التواصل الداخلي للأجهزة الحكومية).

3. متابعة استرداد الاستجابات والتأكد من اكتمال البيانات.

حدود الدراسة (Study Boundaries)

1. الحدود الموضوعية (Thematic Boundary):

○ تقتصر الدراسة على قياس العلاقة والأثر بين متغيرين رئيسيين فقط هما:

جودة عملية التخطيط الاستراتيجي (بأبعادها الفرعية: الصياغة، التنفيذ،

المتابعة والتقييم) والتميز المؤسسي (بأبعاده المختارة).

2. الحدود المكانية/الجغرافية (Spatial/Geographical Boundary):

○ تقتصر الدراسة على مجموعة من الأجهزة الحكومية في المملكة العربية

السعودية، التي يتم اختيارها كعينة ممثلة للقطاع الحكومي الاستراتيجي.

3. الحدود البشرية/العينة (Human Boundary):

○ تشمل عينة الدراسة فقط الموظفين القياديين والإشرافيين، والعاملين في

إدارات التخطيط الاستراتيجي والأداء والجودة في الأجهزة الحكومية

المشمولة بالدراسة، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة.

4. الحدود الزمنية (Temporal Boundary):

○ يتم جمع البيانات التطبيقية للدراسة خلال الفترة الزمنية من (٢٠٢٤ إلى

٢٠٢٥

استبيان الدراسة الميدانية

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى جودة الممارسات التخطيطية في الأجهزة الحكومية السعودية، وتحديد مدى مساهمة هذه الجودة في الوصول إلى مستويات التميز المؤسسي (وفق المعايير الوطنية والعالمية)، وذلك للمساهمة في تقديم توصيات تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أولاً: البيانات الأولية

- المسمى الوظيفي: (قيادي / تنفيذي / مستشار)
- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)
- المستوى التعليمي: (بكالوريوس / ماجستير / دكتوراة)

ثانياً: عبارات الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (خيارات مختصرة):

(5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: محايد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة)

المحور الأول: جودة عملية التخطيط الاستراتيجي

1. تعتمد جهتنا الحكومية على بيانات دقيقة ومحدثة عند صياغة الخطة الاستراتيجية.

2. يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) بشكل واقعي وشامل.

3. ترتبط الأهداف الاستراتيجية لجهتنا بشكل مباشر بمستهدفات رؤية المملكة

2030.

4. تتوفر مؤشرات أداء (KPIs) واضحة وقابلة للقياس لكل هدف استراتيجي.

5. تشارك القيادات العليا بفعالية في جميع مراحل بناء الخطة الاستراتيجية.

6. تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة.

المحور الثاني: مستوى تحقيق التميز المؤسسي

7. تتبنى الجهة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في كافة عملياتها.

8. يوجد نظام فعال لقياس رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية المقدمة.

9. يتم تبسيط الإجراءات الإدارية باستمرار لضمان سرعة وجودة الإنجاز.

10. تحقق الجهة نتائج ملموسة في كفاءة الإنفاق وتحسين استغلال الموارد.

11. تلتزم الجهة بمعايير التميز الوطنية (مثل معايير جائزة الملك عبدالعزيز

للجودة).

12. تساهم البيئة التنظيمية في تحفيز الموظفين على الأداء العالي والتميز.

ثالثاً: أثر التخطيط على التميز (عبارات ربط)

13. أرى أن جودة الخطة الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي لتمييز أداء الجهة.

14. وضوح الرؤية الاستراتيجية يقلل من الازدواجية والتضارب في العمليات

اليومية.

15. تساهم المتابعة الدورية لمؤشرات الخطة في معالجة الانحرافات قبل تفاقمها.

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين،،

إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

يتناول هذا التقرير تحليل البيانات التي تم جمعها من (100) مشارك من منسوبي الأجهزة الحكومية السعودية، لقياس أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي.

أولاً: وصف عينة الدراسة (البيانات الأولية)

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = 100)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	قيادي	25	25%
	تنفيذي	60	60%
	مستشار	15	15%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	20%
	5 - 10 سنوات	45	45%
	أكثر من 10 سنوات	35	35%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	55	55%

30%	30	ماجستير	
15%	15	دكتوراة	

ثانياً: تحليل محاور الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الموافقة، حيث تم تفسير المتوسطات كالتالي: (1-2.33 منخفض)، (2.34-3.66 متوسط)، (3.67-5 مرتفع).

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "جودة التخطيط

الاستراتيجي"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	الاعتماد على بيانات دقيقة ومحدثة	4.12	0.85	3	مرتفع
2	واقعية تحليل البيئة (SWOT)	3.85	0.92	5	مرتفع

3	الارتباط بمستهدفات رؤية 2030	4.56	0.62	1	مرتفع جداً
4	وضوح مؤشرات الأداء (KPIs)	4.28	0.78	2	مرتفع
5	مشاركة القيادة العليا في التخطيط	3.90	1.05	4	مرتفع
6	مرونة الخطة الاستراتيجية	3.65	0.88	6	متوسط
	المتوسط العام للمحور	4.06	0.85	–	مرتفع

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "التميز المؤسسي"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
---	--------	--------------------	----------------------	---------	-------------------

مرتفع	5	0.95	3.72	تبنى ثقافة الابتكار والتطوير	1
مرتفع	2	0.82	4.05	قياس رضا المستفيدين	2
مرتفع	6	1.10	3.68	تبسيط الإجراءات الإدارية	3
مرتفع	1	0.75	4.15	كفاءة الإنفاق وتحسين الموارد	4
مرتفع	3	0.88	3.98	الالتزام بمعايير التميز الوطنية	5
مرتفع	4	0.98	3.82	بيئة محفزة للأداء العالي	6
مرتفع	–	0.91	3.90	المتوسط العام للمحور	

ثالثاً: اختبار الفرضيات (أثر جودة التخطيط على التميز)

لتحليل العلاقة والأثر، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

الجدول (4): معامل ارتباط "بيرسون" بين جودة التخطيط والتميز المؤسسي

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه
جودة التخطيط <--> التميز المؤسسي	0.784**	0.000	طردية قوية

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر جودة التخطيط على التميز

المؤسسي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
جودة التخطيط الاستراتيجي	0.615	156.42	0.000	يوجد أثر دال إحصائياً

تفسير النتائج:

تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.615$ إلى أن جودة عملية التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته 61.5% من التباين الحاصل في مستوى التميز المؤسسي بالأجهزة الحكومية السعودية، وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية تعكس الدور الجوهرى للتخطيط السليم في تحقيق التميز.

نتائج الدراسة

1. المواءمة مع رؤية 2030: أظهرت النتائج أن هناك التزاماً عالياً جداً في الأجهزة

الحكومية بمواءمة خططها الاستراتيجية مع رؤية المملكة 2030، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الموافقة.

2. ارتباط قوي وفعال: ثبت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية

بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي، مما يعني أن التميز ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة تخطيط محكم.

3. تفسير التميز: كشفت النتائج أن جودة التخطيط الاستراتيجي قادرة على تفسير

(61.5%) من النجاح في تحقيق التميز المؤسسي، بينما تعود النسبة المتبقية

لعوامل أخرى مثل الموارد المالية والتقنية.

4. تحدي المرونة: أظهر التحليل أن "مرونة الخطط الاستراتيجية" حصلت على

متوسط حسابي أقل مقارنة ببقية العناصر، مما يشير إلى وجود صعوبة نسبية في

تعديل الخطط لمواجهة الأزمات أو المتغيرات الطارئة.

5. التميز في كفاءة الإنفاق: حققت الأجهزة الحكومية تقدماً ملحوظاً في محور التميز

المتعلق بكفاءة الإنفاق وتحسين استغلال الموارد، وهو ما يعكس نجاح المبادرات

الوطنية المرتبطة بهذا الشأن.

6. دور القيادة: تبين أن مشاركة القيادة العليا في مراحل التخطيط تعتبر عنصراً

حاسماً، حيث أدى ضعف المشاركة في بعض الحالات إلى فجوة بين الأهداف

الاستراتيجية والتطبيق الفعلي.

توصيات الدراسة

1. تعزيز "التخطيط الرشيق" (Agile Planning): ضرورة تدريب فرق التخطيط في

الأجهزة الحكومية على نماذج التخطيط المرنة التي تسمح بتحديث الاستراتيجيات

بشكل دوري استجابةً للمتغيرات السريعة، بدلاً من الخطط الجامدة طويلة المدى.

2. الاستثمار في البيانات الضخمة: التوصية بربط مكاتب التخطيط الاستراتيجي

بمنصات تحليل بيانات مركزية لضمان أن تكون الأهداف مبنية على أرقام واقعية

ومحدثة لحظياً، مما يرفع من دقة وجودة التخطيط.

3. نشر ثقافة التميز: العمل على نقل مفاهيم التميز المؤسسي من "الإدارات

المتخصصة" إلى "كافة الموظفين"، لضمان تحول التميز إلى سلوك يومي وثقافة

تنظيمية وليس مجرد متطلبات للحصول على جوائز الجودة.

4. تفعيل المراجعات الدورية: إنشاء وحدات إدارية متخصصة (Strategic Audit)

تقوم بمراجعة ربع سنوية لمؤشرات الأداء (KPIs) وربطها المباشر بالتميز

العملياتي، وليس فقط للرفع بالتقارير.

5. تمكين مكاتب تحقيق الرؤية (VROs): تقديم دعم أكبر لمكاتب تحقيق الرؤية في

الجهات الحكومية لتعمل كمحرك أساسي لضمان جودة صياغة المبادرات ومتابعة

أثرها على رضا المستفيد النهائي.

6. تطوير العنصر البشري: إطلاق برامج تدريبية متقدمة في استشراف المستقبل

(Foresight) للمخططين في القطاع الحكومي، لتمكينهم من صياغة سيناريوهات

استباقية تدعم التميز المستدام.

قائمة المراجع

1. إبراهيم، الديب. (2016). دليل إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
2. بو مزاید، إبراهيم. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية، 39(38)، 473.
3. بوزید، رضوان. (2019). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضیاف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.
4. تیسیر، دینا محمد، وعزازی، محمد، ومحمدین، السید. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة البحوث والدراسات البيئية، 10(1)، 226-236.
5. تيميزار، كمال. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.

6. جبوري، محمد، وبوصلاح، عبد اللطيف، ورحماني، أحمد. (2020). قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين - دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 9(2)، 76.
7. الخليل، عبد الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
8. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير. (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
9. الضمور، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال.
10. الضمور، موفق محمد. (2010). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام - الأردن نموذجا (ط. 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. رضا، هاشم حمدي. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية (ط. 1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
12. زهران، إيمان حمدي رجب. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. المجلة التربوية، 94، 1103-1209.

13. الزبان، مازن نوح. (2020). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، القيادة والإدارة.
14. سليمان، دينا عيسى عوض. (2016). أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، 7، 839.
15. شرارة، مشتاق عبد الرضا. (2016). البحث العلمي مفاهيم وتطبيقات (ط. 1). بغداد: صفر واحد للطباعة والإعلان.
16. عباس، جمال شهاب مها. (2019). مناهج وأساليب البحث العلمي (ط. 1). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
17. عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي يحيى. (2015). التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال منحنى معاصر. المنهل - اماراباك: مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 6(19)، 7.
18. عبده، رنا إسماعيل رزق. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

19. عسيري، حسن بن أحمد، وجفري، علي بن عمر. (2020). واقع التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في

المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. المجلة الإلكترونية الشاملة

متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (29)، 1-27.

20. عطوان، أسعد، ومطر، يوسف. (2018). مناهج البحث العلمي. بيروت:

دار الكتب العلمية.

21. عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد

استراتيجي. عمان، الأردن.

22. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور.

(2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.

23. فيصل، مثنى إبراهيم، ونور الخالق، وردة. (2016). دور استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة - بحث ميداني وزارة النقل.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(88)، 271-302.

24. القحطاني، سالم العامري، وآل مذهب، أحمد، والعمر، معدي بدران.

(2013). منهج البحث في العلوم السلوكية (ط. 4). الرياض: كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود.

25. كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية (ط. 2). دار الفاروق للنشر.
26. الكندري، ياسر أحمد أحمد. (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(3)، 1713-1736.
27. ماهر، أحمد. (2006). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
28. ماهر، أحمد. (2010). نظم الأجور والتعويضات - دليلك الى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين (ط. 2). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
29. محمد، جمال عبد الله. (2016). التخطيط الاستراتيجي (ط. 1). عمان: دار المعترف للنشر.
30. المدني، هنيئة أبو بكر. (2017). واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزواية. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، (10)، 5.

31. المرسي، جمال الدين محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
32. مسعود، نور الهدى، وبركات، خولة. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميله [رسالة ماجستير غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
33. المغربي، محمد الفاتح محمد البشير. (2016). إدارة الموارد البشرية (ط. 1). عمان، الأردن: دار الجينان للنشر والتوزيع.
34. النسور، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، إدارة الأعمال، الأردن.
35. الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
36. الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع الأجنبية

1. Armand, D. (1998) .Manuel De Gestion .Paris:
ELLIPSES/AUF.
2. Dessler, G. (2010) .Human Resource Management12) th
ed .(.Pearson, USA.
3. Hitt, M. A., Ireland, R. D & ,.Hoskisson, R. E. (2009) .
Strategic Management: Competitiveness and Globalization
(Concepts and Cases)8) th ed .(.Mason, OH: South–Western
Cengage Learning.
4. McKean, D. (2012) .IT Strategy & Technology Innovation
]Unpublished manuscript.[
5. Pinar, M & ,.Girard, T. (2008). Investigating the impact of
organizational excellence and leadership on business
performance: An exploratory study of Turkish firms .The SAM
Advanced Management Journal.45–31 ,(1)73 ,

6. Public Service Commission, Republic of Kenya. (2017, February) .Framework for human resource planning in the public service .Nairobi: Government Printer.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: قياس جودة عملية التخطيط الاستراتيجي وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية، وقياس مدى أثر هذه الجودة في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك في ظل الحراك التطويري الذي تشهده المملكة وفق رؤية 2030.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (100) موظف وقيادي في مختلف الأجهزة الحكومية. وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

- أظهرت النتائج أن جودة التخطيط تساهم بنسبة (61.5%) في تحقيق مستويات التميز المؤسسي في الجهات محل الدراسة.

- كشفت الدراسة عن التزام عالٍ جداً بمواءمة الخطط الحكومية مع أهداف رؤية المملكة 2030.

- بينت النتائج وجود حاجة لتعزيز "المرونة الاستراتيجية" في التعامل مع المتغيرات الطارئة.

أبرز التوصيات:

- ضرورة التحول نحو نماذج التخطيط المرنة (Agile) لرفع قدرة الأجهزة الحكومية على التكيف.

- الاستثمار في الكفاءات البشرية المختصة في استشراف المستقبل وربطها بمكاتب تحقيق الرؤية.

- تعزيز استخدام الأنظمة التقنية والبيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار عند صياغة الاستراتيجيات.

الملاحق

استبيان الدراسة الميدانية

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى جودة الممارسات التخطيطية في الأجهزة الحكومية السعودية، وتحديد مدى مساهمة هذه الجودة في الوصول إلى مستويات التميز المؤسسي (وفق المعايير الوطنية والعالمية)، وذلك للمساهمة في تقديم توصيات تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أولاً: البيانات الأولية

- المسمى الوظيفي: (قيادي / تنفيذي / مستشار)
- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات)
- المستوى التعليمي: (بكالوريوس / ماجستير / دكتوراة)

ثانياً: عبارات الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (خيارات مختصرة):

(5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: محايد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة)

المحور الأول: جودة عملية التخطيط الاستراتيجي

7. تعتمد جهتنا الحكومية على بيانات دقيقة ومحدثة عند صياغة الخطة الاستراتيجية.

8. يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) بشكل واقعي وشامل.

9. ترتبط الأهداف الاستراتيجية لجهتنا بشكل مباشر بمستهدفات رؤية المملكة

2030.

10. تتوفر مؤشرات أداء (KPIs) واضحة وقابلة للقياس لكل هدف استراتيجي.

11. تشارك القيادات العليا بفعالية في جميع مراحل بناء الخطة الاستراتيجية.

12. تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة.

المحور الثاني: مستوى تحقيق التميز المؤسسي

13. تتبنى الجهة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في كافة عملياتها.

14. يوجد نظام فعال لقياس رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية المقدمة.

15. يتم تبسيط الإجراءات الإدارية باستمرار لضمان سرعة وجودة الإنجاز.

16. تحقق الجهة نتائج ملموسة في كفاءة الإنفاق وتحسين استغلال الموارد.

17. تلتزم الجهة بمعايير التميز الوطنية (مثل معايير جائزة الملك عبدالعزيز

للجودة).

18. تساهم البيئة التنظيمية في تحفيز الموظفين على الأداء العالي والتميز.

ثالثاً: أثر التخطيط على التميز (عبارات ربط)

16. أرى أن جودة الخطة الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي لتميز أداء الجهة.

17. وضوح الرؤية الاستراتيجية يقلل من الازدواجية والتضارب في العمليات

اليومية.

18. تساهم المتابعة الدورية لمؤشرات الخطة في معالجة الانحرافات قبل تفاقمها.

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين،،

إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

Mid–Ocean University

Faculty of Management



Department / Major:

Master of Business Administration (MBA)

Research Title

**Measuring the Quality of the Strategic Planning Process and Its Impact
on Achieving Institutional Excellence in Saudi Government Agencies**

Prepared by Student:

Majed Mohammed Almoqati

Supervised by:

Dr. Al–Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Faiz Ali Al–Jarrad

Academic Year:

2026