

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز

"دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض"

مشروع تخرج

إعداد

بشرى صالح العجلان

٢٣٢٠٠٠٦٧٠

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

٥٣٣١٥/٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذه الرسالة إلى كل من شجعني ودعمني في رحلتي الأكاديمية،
فأنتم كنز لا يُقدَّر بثمن.

شكرًا لعائلتي الرائعة على الصبر والدعم الذي لا ينضب.
وشكرًا لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني وتشجيعي.
كما أشكر أساتذتي الكرام على الإرشاد القيم والمساعدة الكبيرة التي
قدموها لي.

أتمنى أن تكون هذه الرسالة بمثابة بصمة تُحفز على المزيد من
البحث والابتكار،

وتسهم في تحقيق النهضة العلمية والتنمية في مجتمعنا



نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في
جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما
قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل
أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الاستراتيجية) على الأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التحليلي، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبيان على ١٠٣ مفردة، وكانت جميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي، من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان أهمها أن أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز، وقد ترتب عليه أن أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن محاور التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الاستراتيجية) لها دور في (الأداء المتميز) غير متساوي.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارات المسؤولة في أمانة منطقة الرياض بآليات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، وتطوير نظام أكثر فاعلية للتقييم والرقابة الإستراتيجية يقوم على أسس علمية، و الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأمانة لمعالجة قضاياها ومشكلاتها ومواجهة التحديات.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي - الأداء المتميز - أمانة منطقة الرياض.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة
٣.....	٢,١ مشكلة الدراسة
٥.....	٣,١ تساؤلات الدراسة
٦.....	٤,١ أهمية الدراسة:
٦.....	الأهمية العلمية:
٧.....	الأهمية العملية:
٨.....	٥,١ أهداف الدراسة
٨.....	٦,١ فرضيات الدراسة
٩.....	٧,١ متغيرات الدراسة
١١.....	٨,١ دافع اختيار الموضوع:

١١	٩,١ منهجية الدراسة.....
١٢	١٠,١ مصادر البيانات.....
١٢	١١,١ أدوات الدراسة.....
١٣	١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
١٤	١٣,١ حدود الدراسة.....
١٤	١٤,١ الدراسات السابقة.....
١٤	الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.....
١٧	الدراسات التي تناولت الأداء المتميز.....
١٩	الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المتميز.....
٢٣	التعقيب على الدراسات السابقة:.....
٢٤	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:.....
٢٤	الفصل الثاني : الاطار النظري.....
٢٥	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.....
٢٥	١,١,٢ تمهيد.....
٢٥	٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
٢٨	٣,١,٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي:.....
٢٩	٤,١,٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:.....
٣٠	٥,١,٢ معوقات التخطيط الاستراتيجي:.....
٣١	٦,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي:.....
٣٤	٧,١,٢ التحليل الاستراتيجي.....

المبحث الثاني: الأداء المتميز.....	٣٦
١,٢,٢ مقدمة:.....	٣٦
٢,٢,٢ تعريف الأداء المتميز.....	٣٦
٣,٢,٢ المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:.....	٣٧
٤,٢,٢ أهداف الأداء المتميز.....	٣٨
٥,٢,٢ أهمية الأداء المتميز.....	٣٩
٦,٢,٢ عناصر الأداء المتميز.....	٤٠
٧,٢,٢ مفاتيح الأداء المتميز.....	٤٣
٨,٢,٢ متطلبات تحقيق الأداء المتميز.....	٤٤
٩,٢,٢ منهجية الأداء المتميز.....	٤٥
الفصل الثالث: منهجية البحث.....	٤٧
١,٣ مقدمة:.....	٤٧
٢,٣ منهج الدراسة:.....	٤٧
٣,٣ مجتمع الدراسة:.....	٤٧
٤,٣ عينة الدراسة:.....	٤٨
٥,٣ طريقة اختيار نوع وحجم عينة الدراسة:.....	٤٨
٦,٣ أداة الدراسة:.....	٤٨
٧,٣ وصف أداة الدراسة (الإستبانة):.....	٤٩
الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة.....	٦٧
١,٤ تحليل البيانات الأولية.....	٦٧

٦٧	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:
٧٢	٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة:
٨٧	٤,٤ تحليل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة:
٨٩	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:
٨٩	١,٥ النتائج:
٨٩	٢,٥ التوصيات:
٩٢	Abstract
٩٣	المراجع:
٩٣	أولاً: المراجع العربية:
٩٩	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٠٣	الملاحق:
١٠٤	استمارة استبيان:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٥١	جدول رقم (١): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرؤيا الاستراتيجية
٥٣	جدول (٢): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرسالة الإستراتيجية
٥٤	جدول (٣): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الأهداف الإستراتيجية
٥٦	جدول (٤) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
٥٧	جدول (٥): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
٥٩	جدول (٦) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تنفيذ الإستراتيجية
٦٠	جدول (٧) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور المالي
٦٢	جدول (٨) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العملاء
٦٣	جدول (٩) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية
٦٤	جدول (١٠) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو
٦٥	جدول (١١) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض.
٦٨	الجدول (١٢) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر
٦٩	الجدول (١٣) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الحالة الأسرية
٧٠	الجدول (١٤) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي
٧١	الجدول (١٥) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمل الحالي في الأمانه
٧٢	الجدول (١٦) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة في الأمانه

٧٣	الجدول (١٧) يوضح التوزيع التكراري لمتغير عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية
٧٤	جدول (١٨) يوضح بدائل المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وما يقابلها من درجات
٧٦	جدول (١٩) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز)
٧٧	جدول (٢٠) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز
٧٩	جدول (٢١) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء المتميز)
٧٩	جدول (٢٢) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء المتميز)
٨٠	جدول (٢٣) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء المتميز)
٨١	جدول (٢٤) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء المتميز)
٨٢	جدول (٢٥) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء المتميز)
٨٣	جدول (٢٦) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء المتميز)
٨٤	جدول (٢٧) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والأداء المتميز)

٨٥	جدول (٢٨) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الخارجية" والأداء المتميز)
٨٦	جدول (٢٩) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية والأداء المتميز)
٨٧	جدول (٣٠) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية" والأداء المتميز)
٨٨	الجدول (٣١) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المتميز)
٨٩	جدول (٣٢) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المتميز)
٨٩	جدول (٣٣) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
١١	شكل رقم (١) متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يشهد عصرنا متغيرات متسارعة ومركبة في مختلف مناحي الحياة على جميع المستويات نتيجة تأثير العولمة والتطورات الكبيرة والمستمرة على المستوى العلمي والتقني الأمر الذي يفرض على المنظمات العمل على تغيير الاستراتيجيات والسياسات بشكل دائم لكي تستطيع التكيف مع هذه التطورات إضافة إلى التغيرات البيئية (السياسية ، الاقتصادية ، التقنية ، الاجتماعية ...). لذلك برزت الحاجة لوجود أداة جديدة متمثلة بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات الإدارية المتميزة بوصفه منهجاً يسير بالمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه بكفاءة وفعالية . (بلال وآخرون، ٢٠٢٣)

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات، وقد أدى ظهور هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تصوغ بها المنظمات استراتيجياتها الخاصة وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لتعلم الاستراتيجيات وتطويرها، والانتجاه نحو إستراتيجية محددة للتكيف معها، بهدف وضع آليات قادرة بالفعل على استخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة، من خلاله يتم تقدير الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث كمية أو حجم العمل الذي يتعين القيام به والمحددة فيه، الأمر الذي يتطلب بالضرورة دراسة عبء أو كمية العمل المستقبلي في كل قسم داخل الشركة في من أجل تقدير حاجتها، و تحتاج إلى دراسة القوى العاملة المتاحة لمعرفة مقدار ما يمكنها تحمله من إجمالي عبء العمل لذلك، تختار معظم الشركات الاستراتيجية المناسبة التي تمثل مهمتها وأهدافها على أفضل وجه. (عبدالله وإسماعيل ، ٢٠٢١).

يعد التخطيط الاستراتيجي منهجاً فكرياً يقوم على الأفكار الإبداعية والرؤى الموحدة والطروحات المختلفة الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل لمنظمات الأعمال، كما إن ضبابية المستقبل وتسارع الأحداث البيئية جعلت الأساليب التقليدية في التخطيط غير قادرة على التعامل بكفاءة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية للمنظمة.(الحاتمي والربابعة، ٢٠٢٠)

وعليه لابد من تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يعطي رؤية واضحة للمستقبل ولما ستكون عليها المنظمة ، لذلك زادت حاجة المنظمات إلى الرغبة في البحث والتطوير سعياً منها لتحقيق أدائها المتميز من أجل تعزيز بقائها ونموها ، من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة والحد من أثر التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، بل هو جوهرها ونقطة الانطلاق نحو الإدارة الناجحة للمنظمة، التي يتطلب استمرار نجاحها النظر في الأوضاع المستقبلية وعدم الاكتفاء بالنظر في الحاضر ومواجهة وإدارة أزماته. (زيدان، ٢٠١٩)،

ويعد الأداء المتميز من أهم الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات لارتباطه بشكل وثيق بتحقيق أهداف المؤسسة، ونجاحها لا سيما في ظل الظروف البيئية التنافسية، والمتغيرة والتي تسارع بها الأحداث مما قد يؤدي إلى التأثير في أداء المؤسسات، وعجز الاستراتيجيات التقليدية في تحقيق أهدافها، الأمر الذي ترتب عليه ضرورة البحث عن أساليب جديدة وحديثة تتلاءم مع التطورات المعرفية، والبيئية، والتكنولوجية في بيئة المؤسسة الخارجية، إذ أن المؤسسات التي تمتلك القدرة على الانضباط والإبداع، والابتكار، والالتزام، والمشاركة في اتخاذ القرارات لديها القدرة في تحقيق أداء متميز يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها (غريبال، ٢٠١٩).

وظهر مفهوم الأداء المتميز على يد (Kotler) في عام (٢٠٠٠) عندما تناول مفهوم الأداء المنظمي المتميز عبر إعداد نموذج خاص بخصائص مؤسسات الأعمال ذات الأداء المتميز، كما أشار إلى بعض العوامل التي تعد مفاتيح للأداء المتميز من أهمها: تحديد أصحاب المصلحة من مستفيدين، ومجهزين، وعاملين، ومسوقين، وتدرك جميع المؤسسات أهمية تلبية رغبات أصحاب المصالح، واحتياجاتهم لتحقيق المكانة المرموقة التي تسعى إليها، وذلك عن طريق إدارة العوامل الرئيسة كجذب المستفيدين، وتطوير منتجات جديدة، وتقليل النفقات، وتلبية الاحتياجات (عمارى، ٢٠٢١).

أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ومطلباً ملحا وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور

والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخيرج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير. وهذا كله يستوجب علينا جميعاً إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل معها بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات؛ فميدان العمل العالمي والذي أصبح لا تفصله حدود المكان أو غيرها أصبح لا يقبل سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والتنوعية في العديد من المجالات، ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المؤسسات المختلفة أن تتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي. (الهزاع والخرابشة، ٢٠٢١).

٢,١ مشكلة الدراسة

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها. من خلال وضع استراتيجيات محكمة وتحديد أولويات العمل، يمكن للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحقيق التميز والنجاح وتطوير أدائها بالإضافة إلى ذلك، يلعب الأداء المتميز دوراً محورياً في ضمان تحقيق الأهداف المحددة والارتقاء بمستوى أدائها وتطبيق استراتيجيتها من خلال تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة. (السرحان وبني خالد، ٢٠٢٠)

أصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات تحسين الأداء من خلال التخطيط والذي يعتبر من أهم وظائف الإدارة حيث من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على التلقائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة للمفاجآت والمواقف الحرجة، وبالتالي عجزها عن ممارسة أعمالها بكفاءة وفعالية وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة يتطلب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن

التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحل العمل وأولوياته مما يؤكد لنا أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة ملحة لهذه الجهات الحكومية والتي تشهد تنامي في مستوى أدائها وتحرص دائماً على التميز المؤسسي الغير منقطع للوصول إلى الأداء المطلوب. (بشر وآخرون، ٢٠٢٢)

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز في تحقيق النجاح والاستدامة على أمانة منطقة الرياض ، إلا أن هناك تحديات تعترض طريق تحقيق هذه الأهداف. على الرغم من أن هذه التحديات قد لا تكون مباشرة مرتبطة بعملية التخطيط والأداء، إلا أنها قد تؤثر بشكل غير مباشر على جودة تلك العمليات. تشمل هذه التحديات على سبيل المثال: قيود التكنولوجيا المتاحة، التشريعات والقوانين، والتحديات البيئية والتنظيمية التي قد تؤثر على عمليات الإنتاج والتخطيط. (بلحاج و بن يحيى، ٢٠٢٢،

وقد قامت العديد من الدراسات بدراسة تلك الموضوعات، كما في دراسة (بلحاج و بن يحيى، ٢٠٢٢) والتي هدفت إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز. توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية تؤثر على المؤسسة، وتعيق نموها واستمرارها وتحقيقها للأداء المتميز، ويظهر هذا في القرارات المتخذة لتحسين الأداء. مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق تيسيرية حديثة ومتطورة، من أبرزها نجد التخطيط الإستراتيجي.

وكشفت دراسة (بشر وآخرون، ٢٠٢٢) عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي -الخطة الاستراتيجية – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ، فكلما زاد اهتمام المؤسسات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذه النتيجة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين التميز المؤسسي.

ومنها دراسة عبدالله وإسماعيل (٢٠٢١) التي تمثلت إشكاليتهما في ضعف متغيرات التخطيط الإستراتيجي(عوامل البيئة المحيطة بالمنشأة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال)، وتوصلت نتائج الدراسة الى سعى المنشأة نحو التميز في تقديم منظمات الأعمال وفق موجبات إدارة الجودة والبحوث في إعداد الخطط والبرامج، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن التميز هو المعيار الأول إن لم يكن الأوحد والذي به تقاس مدى تطور وتقدم الأمانه والمؤسسات. وأصبح لازماً على جميع المؤسسات والأمانه أن تتبنى استراتيجية ورؤية تتماشى مع التوجهات الدولية وفق أفضل الممارسات المتبعة في مجالات التميز والاستدامة بما يحقق أفضل أداء.

لذا فلم يكن غريباً هذا السعي الحثيث من كافة المؤسسات لتطبيق معايير وإرشادات التميز المؤسسي، والذي لن يأتي إلا بكوادر بشرية مؤهلة وعلى أعلى مستوى لمساعدة جهات عملهم في تطبيق رؤيتها نحو الأداء التميز بجميع ركائزه ومعايير. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض ، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض ؟

٣,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض ؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لاستخدام الرؤية الاستراتيجية على الأداء المتميز (المحور

المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لاستخدام الرسالة الاستراتيجية على الأداء المتميز (المحور

المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض ؟.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتحليل البيئي الداخلي والخارجي على الأداء المتميز (المحور

المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض ؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للخيار الإستراتيجي على الأداء المتميز (المحور المالي – محور

العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض ؟

٤,١ أهمية الدراسة:

يعتبر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض أمراً

حيوياً وضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة. حيث يلعب التخطيط دوراً محورياً في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

الأهمية العلمية:

١. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال تخطيط الأداء المتميز وتأثيره على أمانة منطقة

الرياض. ستقدم النتائج والتوصيات إضاءة جديدة على كيفية التعامل مع مشكلات البحث

وتحليلها في سياق الأداء المتميز.

٢. تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية من خلال ما قدمته من إطار نظري تناول متغيرات

الدراسة، المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط بهذا المتغير من مفاهيم من بينها رؤية

المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، فضلاً على تسليط الضوء على الجوانب النظرية لعملية

المسح البيئي والدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات، وما ينبثق عن عملية التخطيط الاستراتيجي من خيارات استراتيجية من شأنها أن تحقق للمنظمات بقاءها ونموها وأدائها المتميز.

٣. يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه الأبحاث المستقبلية في مجال تخطيط الأداء المتميز وتحليل العوامل المؤثرة فيه، وهذا سيسهم في تطوير النظريات والمفاهيم العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء الممتاز.

٤. من خلال توضيح كيفية تأثير مشكلات البحث على تخطيط الأداء المتميز، يمكن أن تقدم الدراسة رؤى جديدة وفهم أعمق لعملية التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات في أمانة منطقة الرياض .

الأهمية العملية:

١- تنبع أهمية الدراسة فيما أسفرت عنه من الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على النتائج، والتي يأمل الباحث أن تظهر في أمانة منطقة الرياض من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز المنشود من خلال تحديد رؤية مستقبلية وتوجه استراتيجي واضح يترجم على أرض الواقع الى رسالة وأهداف قابلة للتحقيق من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة لذلك ، وتسترشد الجهات الحكومية المبحوثة بنتائج المسح الشامل لبيئتها الداخلية والخارجية.

٢- تسليط الضوء على تكنولوجيا المعلومات بجميع عناصرها وإظهار دورها كضرورة لتيسير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٣- تساهم الدراسة في توجيه أمانة منطقة الرياض نحو التفكير الاستراتيجي الأكثر تميزاً وتحسين أدائها، وتساعد النتائج في تحديد السبل التي يمكن أن تتخذها تلك المؤسسات لتجاوز تلك المشكلات وتحقيق أفضل نتائج.

٤- يمكن الفهم الأعمق لكيفية تأثير مشكلات البحث من مساعدة المديرين وصناع القرار في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ وتحقيق أهداف الأداء الممتاز بشكل أفضل.

٥- من خلال تحديد الجوانب التي تؤثر في جودة تخطيط الأداء المتميز وتنفيذ الاستراتيجيات، ستوفر الدراسة توجيهات عملية للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحسين عملياتها وتحقيق التميز وتطوير أدائها .

٥,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض ، و لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية :

- التعرف على أثر استخدام الرؤية الاستراتيجية على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض .
- التعرف على أثر استخدام الرسالة الاستراتيجية على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض.
- التعرف على أثر استخدام الأهداف الاستراتيجية على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض.
- التعرف على أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض.
- التعرف على أثر الخيار الإستراتيجي على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض.
- تقديم توصيات وإرشادات عملية للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحسين تخطيطها وتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق الأداء المتميز.
- توفير أساس قوي لاتخاذ القرارات المستنيرة وتحديد التدابير التطويرية التي تهدف إلى تجاوز مشكلات البحث وتحقيق أهداف التخطيط والأداء المتميز.

٦,١ فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي على الأداء في أمانة منطقة الرياض .
- وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام الرؤية الاستراتيجية على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو (في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام الرسالة الاستراتيجية على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو (في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحليل البيئي الداخلي والخارجي على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو (في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو (في أمانة منطقة الرياض.

٧,١ متغيرات الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو (في أمانة منطقة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

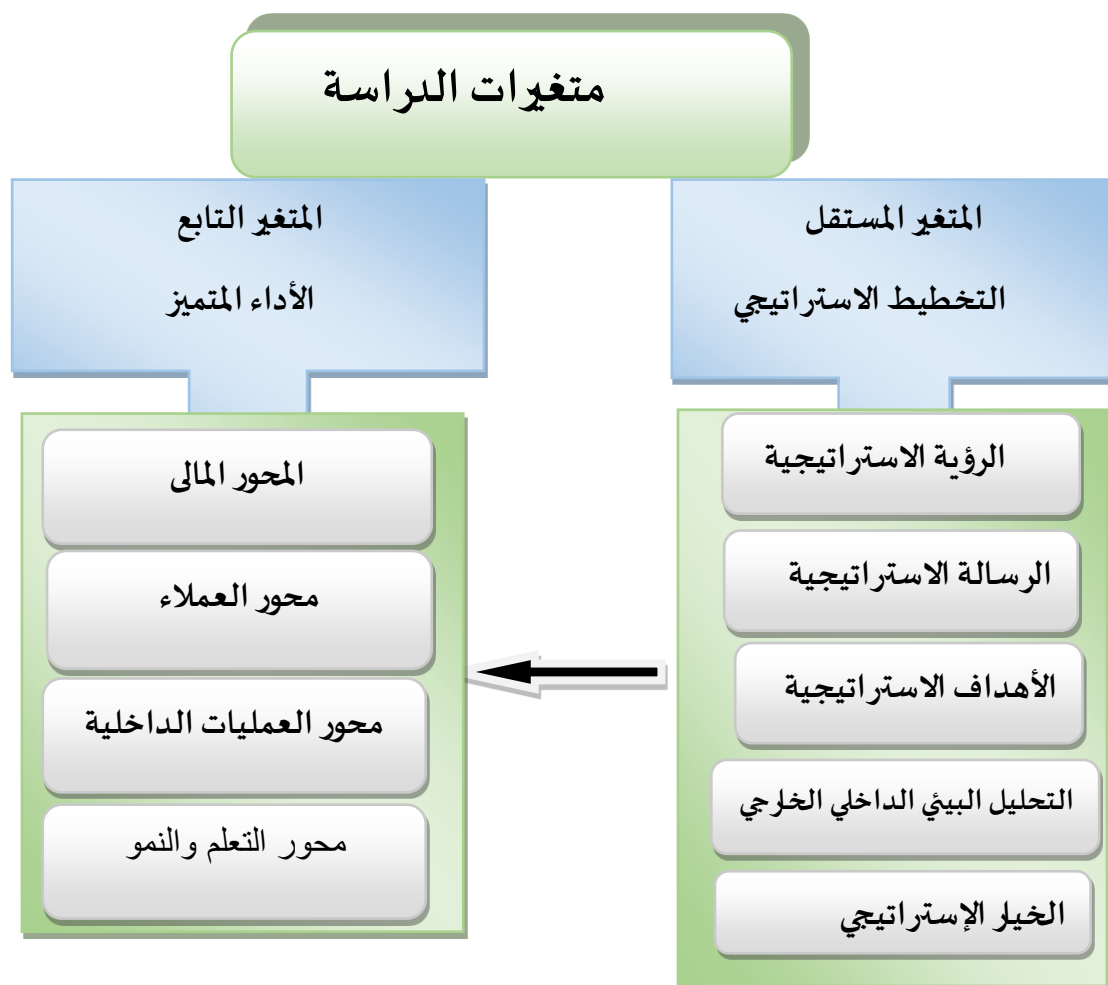
١ - المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي وتم تقسيمها الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية

- الأهداف الاستراتيجية- التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي(كدمان

والسيد، ٢٠١٧).

٢ - المتغير التابع: الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور

التعلم والنمو) و الشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة :



شكل قم (١): متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

٨,١ دافع اختيار الموضوع:

- يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في توجيه الاتجاه وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسات، وتحديد الاستراتيجيات الملائمة والتخطيط لتنفيذها بشكل فعال يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز.
- في سوق الأعمال الحالي، تتطلب المنافسة الشديدة أن تكون المؤسسات قائمة على أسس استراتيجية قوية تمكّنها من التميز وتطوير أدائها وتحقيق الأداء المتميز يساهم في تحسين مكانة المؤسسة وسمعتها.
- توجد فجوة في الدراسة فيما يتعلق بتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض. هذه الفجوة تشجع على إجراء دراسة تطبيقية تلقي الضوء على هذه العلاقة وتوفير رؤى جديدة.

٩,١ منهجية الدراسة

يتم دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في أمانة منطقة الرياض ؛ وذلك اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية على أمانة منطقة الرياض ، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ويتم وصفها بأنها دراسة تطبيقية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

١٠,١ مصادر البيانات

سيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمؤلفات والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة والأطروحات والرسائل الجامعية، واستعانت كذلك بالمصادر الإلكترونية المتوفرة على شبكة الإنترنت للحصول على أحدث الأبحاث حول موضوع الدراسة.
- **المصادر الأولية:** تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة، حيث تم تطوير استبانة تتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها واستقراء الأبعاد العلمية المتضمنة لمتغيراتها

١١,١ أدوات الدراسة

سيتم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في المؤسسات الخدمية ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني..
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي:

أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده موزعة على (٤) أبعاد رئيسية ذات صلة بموضوع الدراسة وهي كالآتي:

- البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية
- البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية
- البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية
- البعد الرابع: التحليل البيئي الداخلي والخارجي

– البعد الخامس: الخيار الإستراتيجي

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع (الأداء المتميز) تكون من ٣ أبعاد رئيسة ذات صلة بموضوع الدراسة هي كالآتي:

(المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو)

– البعد الأول: المحور المالي

– البعد الثاني: محور العملاء

– البعد الثالث: محور العمليات الداخلية.

– البعد الرابع : محور التعلم والنمو.

وقد تم استخدام مقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة ترتيباً تنازلياً .

١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة ومنها:

- الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لتمثيل خصائص العينة.
- اختبار معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لتحقق من التوزيع الطبيعي للعينة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار الفرضيات الفرعية.
- التباين Tolerance ومعامل الالتواء Skewnes لاختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

١٣,١ حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرته هذه الدراسة على أدوات التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد الفرعية الآتية (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل البيئي الداخلي والخارجي – الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز من خلال الأبعاد الفرعية الآتية: (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو)
- **حدود مكانية:** سيتم تطبيق الدراسة على أمانة منطقة الرياض.
- **حدود زمانية:** سيتم إعداد الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.
- **حدود بشرية:** ستمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة من جميع منسقي ومدراء أمانة منطقة الرياض .

١٤,١ الدراسات السابقة

سيتم في هذا القسم عرض عدد من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

دراسة (الطراونة، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) موظف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والاعتماد على برنامج حزم العلوم الاجتماعية (SPSS.٢٢) .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة كل على حده على بعد الميزة التنافسية بأبعادها، وعدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي) على الجودة وقد أوصت الدراسة زيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان .

دراسة (بلال وآخرون، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (تحليل البيئة ورسالة ورؤية المؤسسة) وأثرها في إدارة الأزمات ، وتكونت عينة الدراسة من (١٠) من العاملين في بنك الخرطوم- الجنيينة ، ، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لمامته لهذا الموضوع.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى موظفي بنك الخرطوم ويتم إشراك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات،

وأوصت باتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع، وضرورة تأثير الثقافة السائدة في البنك على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

دراسة (جبر، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل ويشمل أبعاده (الرسالة، والأهداف، والخيار الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي) في تحقيق التفوق التنظيمي كمتغير تابع ويشمل أبعاده (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية) وذلك في المديرية العامة لتربية ديالى، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مدير ومسؤول ، وتم اعتماد الاستبانة أداة القياس لجمع البيانات اللازمة، وعدد من الأساليب الإحصائية باستخدام التحليل الإحصائي (spss).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية، وأن من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مديرية تربية ديالى تتبع أسلوب

يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا، ومتوافقة مع متطلبات وتحقيق أهدافها مما يعزز ذلك تحقيق التفوق التنظيمي للمديرية.

دراسة (العبيدي، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة، والأثر بين التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة بـ (الرؤية، والرسالة، والأهداف)، والتنمية المستدامة من خلال أبعادها (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)، ولتحقيق ذلك جمعت البيانات باعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث وقد تم توزيع (٥٠) استبانة على عينة من القيادات الإدارية (عمداء، ومعاوني العميد) في جامعة الموصل، استعيد منها (44) استبانة صالحة للتحليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة، كما يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين لتخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة

دراسة (الحجازي و الحوراني، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) في تطوير المنتجات بأبعاده (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة) من وجهة نظر العاملين في شركات الألبان الأردنية، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي. واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان وهي (٦) شركات، وشكلت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (الإشرافية)، والبالغ عددهم (144) موظف. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. واعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20 لتحليل البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) في تطوير المنتجات بأبعاده (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة)، ووجود

فروق ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات في الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بالعمل على صياغة أهداف استراتيجية تتناسب مع الأحداث والتغيرات البيئية بشكل أكبر، وزيادة مستوى التزام إدارة الشركة بالخطط الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة مستوى اهتمام الشركة بتطوير مواصفات منتجاتها من خلال توفير المنتجات بأحجام وأشكال مختلفة، وتحديد الفترات الزمنية المستغرقة بين العملية الإنتاجية واستخدام المنتج.

الدراسات التي تناولت الأداء المتميز

دراسة (كاودون وكيلاني، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة تحديد مدى مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحقيق أداء متميز في شركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي. واشتمل مجتمع الدراسة في شركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف، وتمثلت عينة الدراسة في ٤٦ مفردة من مجتمع قدرة ٥٤ بطريقة عشوائية بسيطة. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. واعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية بأبعاده (اليقظة التكنولوجية السوقية، المعلوماتية، التنافسية، الإدارية، التنظيمية) على الأداء المتميز بأبعاده (أصحاب المصالح-العمليات – الموارد-الثقافة التنظيمية) لشركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف أي أن المؤسسة كلما فعلت نظام اليقظة التكنولوجية بمختلف ممارسته المتعلقة بمراقبة السوق والمنافسين والتحري عن المعلومة العلمية وجعلتها ضمن استراتيجياتها كلما تمكنت من تحقيق أداء متميز.

وأوصت الدراسة بتكثيف دورات تدريب وتحفيز الموظفين بالشركة من أجل تسهيل تعاملهم مع أحدث التكنولوجيات وتشجيع تبادل ومشاركة الأفكار والمنافسة بين كافة الموظفين.

دراسة (غريبال، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت، حول مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة (تنمية الموارد البشرية – القيادة الفعالة -نظم معلومات متكاملة – الهيكل التنظيمي -التركيز على العملاء)، تم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية والاستعانة ببرنامج spss17 ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة الدراسة البالغ حجمها (٧٣) عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يؤثر مستوى تنمية الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز، يؤثر مستوى القيادة الفعالة تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز ، يؤثر مستوى نظام المعلومات المتكامل تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز ، يؤثر مستوى الهيكل التنظيمي المرن تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز ، يؤثر مستوى التركيز على الزبون تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز

وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على متطلبات تحقيق الأداء المتميز وتعزيزها بالمؤسسة محل الدراسة، والعمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية وتعزيزها حتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق الأداء المتميز.

دراسة (عماري، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا، الموارد التنظيمية والبشرية) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، وذلك بدراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة؛ ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من (٦٥) عاملاً إدارياً، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تبرز مساهمة المقدرات الجوهرية وأبعادها في تحقيق الأداء المتميز، وأوصت الدراسة

بضرورة تبني ثقافة التميز وترسيخ العمل الجماعي لأنه من أبعاد المقدرات الجوهرية ، ومن فرق العمل المتميزة حوافز ومكافآت لإنجازاتهم الجماعية .

دراسة (Al Hila and Al Shobaki, 2017) هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة في تحقيق الأداء المتميز من منظور العاملين في الكليات التقنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية (كلية فلسطين التقنية ، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا)، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة، وتحقيق الأداء المتميز في الكلية التقنية بمحافظه غزة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول القيادة، وتحقيق الأداء المتميز في الكليات التقنية بمحافظات قطاع غزة تعزى لمتغير الكلية، ولصالح (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بسبب المؤهل، وسنوات الخدمة.

الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المتميز

دراسة (بلحاج و بن يحيى، ٢٠٢٢) هدف البحث إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث اعتمدنا على تحليل البيانات التي تم جمعها من مؤسسة سوناطراك فرع DRIZ وكذا التقارير السنوية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية تؤثر على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتعيق نموها واستمرارها وتحقيقها للأداء المتميز، ويظهر هذا في القرارات المتخذة لتحسين الأداء. مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق تسييرية حديثة ومتطورة، من أبرزها نجد التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (الحاتمي والرابعة، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الأمانة العامة بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا في الأمانة العامة

بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد وتطوير استبانة، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والمكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الأمانة العامة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (٢٠٧) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (١٧٧) استبانة، أي ما نسبته (٨٥,٥٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج، وتحليل المسار باستخدام برنامج Amos لتحليل فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الأمانة العامة بسلطنة عمان، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في الأمانة العامة بسلطنة عمان، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الأمانة العامة بسلطنة عمان.

وأوصت الدراسة بزيادة ممارسة الأمانة العامة في سلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي لما له من دور في تحسين مستوى أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة، والارتقاء بمستوى أدائها، والعمل على تحسينه وتطويره.

دراسة (Iriqat,2019) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية. لتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج؛ تم توزيع استبيان منظم على الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٦١) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات.

قدمت نتائج الدراسة دعماً تجريبياً للنقاش حول مسألة أن أداء الموظفين يتأثر إيجاباً وبشكل ملحوظ بالأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية). وقد وجد أيضاً أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي هذه هي الأكثر تطبيقاً وممارسة في الجامعات الفلسطينية. كما أظهرت

النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تعتبر وسيلة لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للجامعة من خلال الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة، حتى تتمكن الجامعة من الحفاظ على جودة عالية لأداء العاملين، بما يتناسب مع أهمية وطبيعة عمل الجامعة. وبناء على نتائج الدراسة قدمت الباحثة التوصيات التالية: من الضروري أن توفر الجامعات الفلسطينية الأموال الكافية لعملية التخطيط الاستراتيجي، والحاجة إلى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية في الجامعة. كما ويجب على الجامعات أيضاً إجراء تقييم للأداء من خلال المقابلات التي تهدف إلى وضع أهداف مشتركة تأخذ في الاعتبار مصالح المؤسسة والعاملين وتحسين أداء كل منهما.

دراسة (Ramadan& Mansour,2019) هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في الشركات الصناعية الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين. من أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة من (١٣) شركة صناعية، حيث تم توزيع ما مجموعه (٩١) استبياناً على الموظفين في الشركات في عينة الدراسة، حيث معدل استجابة ٩١٪. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية كان معتدلاً، مما يدل على أن المشاركين لديهم موقف معتدل تجاه أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وتشير إلى وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي الدقيق، أهداف الشركة المستقبلية، رسالة الشركة، رؤية الشركة، البدائل الاستراتيجية)، وأداء الشركات الصناعية الفلسطينية.

وأوصت الدراسة بتدعيم الأدلة التجريبية التي اكتشفت في هذه الدراسة الاقتراح العام للتخطيط الاستراتيجي من حيث البدائل الاستراتيجية التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار من قبل إدارات الشركة الصناعية. يجب أن تركز الجهود على قضايا كيفية تحقيق الاستقرار للسلطة الفلسطينية ومن ثم تثبيت التماثيل الاقتصادية والسياسية. يعتبر البحث عن بدائل في التخطيط الاستراتيجي نقطة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تعزيز ذلك على سبيل المثال من خلال بناء شراكات دولية مع الشركات متعددة الجنسيات التي قد تحيد تأثير الاحتلال الإسرائيلي بنوع حكمه العسكري.

دراسة (بشر وأخرون، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى في الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - الخطة الاستراتيجية - تنفيذ الخطة الاستراتيجية - مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى تحديد اختبار العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت على (300) موظفا وموظفة بنسبة (٢٢,٤٪) وتم معالجة البيانات إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، فكلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذه النتيجة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات.

دراسة (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وتكونت أبعاد التخطيط الاستراتيجي من (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي)، أما أبعاد التميز التنظيمي فكانت (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة عددها (١٢٧) من القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأجريت عمليات التحليل الإحصائي للاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق كلاً من التخطيط الاستراتيجي، والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة،

تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الاستراتيجي) هي الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي بصفة عامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالشركة، وذلك من خلال ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية، و الاهتمام بالموارد البشرية للشركة من حيث الاشتراك في اتخاذ القرار، وزيادة الحوافز والامتيازات، بالإضافة إلى توضيح رؤية، ورسالة الشركة بشكل أكبر للعاملين فيها وإشراكهم في وضعها، فضلاً عن العمل على تحقيق البيئة المشجعة لتحقيق التميز التنظيمي، وذلك بتصميم نظام مرن ومتكامل، للمعلومات وبناء هيكل تنظيمي مرن قابل للتعامل من المتغيرات في البيئة المحيطة للشركة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتضح من الدراسات السابقة التي تم استعراضها أهمية التخطيط الاستراتيجي ، باعتباره عاملاً رئيساً من العوامل التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز في الجهات الحكومية ، وفي الوقت الذي هدفت فيه الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في مصانع الألمنيوم ، من جانب آخر هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي و علاقة ببعض المتغيرات الأخرى ، مثل دراسة (الطراونة ، ٢٠٢٣) دراسة (بلال وآخرون، ٢٠٢٣) دراسة (جبر ، ٢٠٢٢) دراسة (العبيدي ، ٢٠٢٢) دراسة (الحجازي و الحوراني ، ٢٠٢١) ، وفي سياق متصل هدفت دراسة دراسة (كاودون وكيلاي ، ٢٠٢٢) دراسة (غريبال، ٢٠٢٢) دراسة (عماري ، ٢٠٢١) دراسة (Al Hila and Al Shobaki, ٢٠١٧) في العمل على قياس الأداء المتميز و علاقة ببعض المتغيرات الأخرى ، فبين اتفقت العديد من الدراسات في هدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي و بالتميز المؤسسي كما في دراسة دراسة (بلحاج و بن يحيى ، ٢٠٢٢) دراسة (الحاتمي والرابعة، ٢٠٢٠) دراسة (Iriqat,2019) دراسة (Ramadan& Mansour,2019) دراسة (بشر وآخرون، ٢٠٢٢) دراسة (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١).

وستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، والصياغة العلمية لأهمية الدراسة، وبناء الإطار النظري، وتحديد منهج الدراسة المناسب. وكذلك وظفت الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، وربط النتائج وتفسيرها. هذا، وقد تميزت الدراسة الحالية

بكونها تُركز على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في الجهات الحكومية، والتي أظهرت نتائج البحث في قواعد المعلومات العربية ندرة الدراسات التي تناولت هذه العوامل؛ مما يدل على وجود فجوة بحثية معرفية. وتسعى الدراسة الحالية لسد النقص وإثراء المكتبة العربية بدراسة علمية، تتناول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز، في الجهات الحكومية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

وستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء وصياغة الاطار النظري والمفاهيمي لموضوعات الدراسة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز، والإفادة منها في تحديد أبعاد الدراسة التي تم استخدامها في الدراسة التطبيقية ، وفي التعرف على الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة. إلا أن الدراسة الحالية تميزت بما يلي:

- سوف تتناول الدراسة الحالية العديد من الموضوعات التي تتسم بالحدثة وتحظى بأعلى درجات الاهتمام في الفكر الإداري الحديث، وهي التخطيط الاستراتيجي، والأداء المتميز، والتي تزايد الاهتمام بها نتيجة لدورها المهم وتأثيرها الكبير في أداء المنظمات بشكل عام لأنشطتها وأعمالها.
- سوف تتناول الدراسة الحالية بعض الأبعاد في الأداء المتميز والتي لم تتناولها الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث -، وهي (المحور المالي - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - محور التعلم والنمو) .
- ستطبق الدراسة الحالية على أمانة منطقة الرياض ، والتي لها دور في أداء الأنشطة الاقتصادية التي تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات الأخرى في الدولة.
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات المحدودة التي تناول موضوعات التخطيط الاستراتيجي، والأداء المتميز في المملكة العربية السعودية .

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

١,١,٢ تمهيد

تشهد بيئة الأعمال في الألفية الثالثة تغيرا متسارعا وتطورا هائلا في كافة الجوانب منها النمو المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات رافقها العديد من التحديات. ولمواكبة هذه التغيرات والاستفادة منها اتجهت منظمات الأعمال إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر احد متطلبات العصر الأساسية؛ فكل من يسعى إلى مستقبل أفضل عليه أن يضع التخطيط. الاستراتيجي منهجا يسير عليه وخارطة طريق تعتمد على الصيغ الحديثة ذات القيم الجوهرية لتتوجه إلى المسار السليم، حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة أكثر من ملحة توجه رؤية المنظمات نحو تحديد الصورة الكلية لمستقبلها على الأمد البعيد خاصة في ظل شح الموارد والتوجهات الإدارية الحديثة وتسارع التغير التكنولوجي (عثماني وحداج، ٢٠١٩). فالتخطيط الاستراتيجي عملية تشاورية ذكية لاتخاذ القرارات والإجراءات الأساسية التي تهتم بتحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة والاستراتيجيات، حيث يخدم الحدس والتفكير المبدع والخلاق المتوطن بالموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية (السكرانة، ٢٠١٥).

٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه الأداة الإدارية المهمة التي تحدد الاتجاه للمنظمات ويوضح ويحسن من أدائها، ويساعدها على مواجهة التحديات الحالية مع تجنب المشاكل التي قد تظهر في المستقبل، مع إيجاد الإطار لاتخاذ القرارات المناسبة، حيث يفترض أن تستجيب المنظمة البيئة ديناميكية يصعب فيها التنبؤ ليتم تحديد الأهداف فيها، حيث نصف الخطة. الاستراتيجية كيفية تحقيق الأهداف عن طريق استخدام الموارد المتاحة فهي تعتبر عملية التفكير في الأداء السابق ، والتي تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للوصول إلى النجاح. (محمد، ٢٠١٤)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على انه منهج يستشرف المستقبل باختيار الوسائل والعمليات وتتعرف على جوانب القوة والضعف المتاحة وعلى التحديات والفرص الممكنة، مع تحليلها، وتفسيرها،

ووضع البدائل والخيارات للوصول إلى المستقبل بالتخطيط قصير أو طويل الأجل. وتكيف مع الاتجاهات المستقبلية لتحقيق النتائج والأهداف واستراتيجيات العمل المطلوبة النجاح المؤسسة Creelman & (Wiraesus, 2018)

يشير التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منظم الصياغة القرارات والدين الذي تسترشد به كودر المنظمة في تصميم وبناء الخطط المتعلقة بوظائف المنظمة. حيث تعد عملية إدارية تعمل على تغيير وتحويل العمل داخل المنظمة حسب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للوصول لأحداثها و غاياتها بكفاءة وفاعلية عن طريق البرامج والخطط التشغيلية (AlQershi ٢٠٢١)

يعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه الخطة التي تشرح وتفسر السلوك الاقتصادي للمنظمات. والذي يركز على الفاعلية أكثر مما يركز على الكفاءة، بمعنى انه يتجه لإنجاز أفضل النتائج أكثر من إنجاز الأمور بطريقة صحيحة فهو أول الخطوات والمهام للإدارة الاستراتيجية حيث يحدد اتجاهات المنظمة مستقبلا بتحديد الرسالة وتحليل الوضع الراهن والمستقبلي ضمن البيئة المحيطة والقدرات الذاتية ثم يتم ترجمة الأهداف إلى برامج وخطط على مستويات الاستراتيجية (علي ٢٠٢٠) فإن التخطيط الاستراتيجي تعتبر عملية منظمة ترسم الإطار العام للاستراتيجية، بدراسة بيئة المنظمة من كل النواحي التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والعملية، مع رصد الفرص والتحديات المؤثرة في عمل المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف والغايات التي تنسجم مع طبيعة بيئة العمل، ثم انتقاء البدائل الاستراتيجية التي تساعد بالوصول للأهداف ووضع السياسات وبناء الخطط وتصميم البرامج والموازنات حسب الواقع وبما يخدم تحقيق أهداف المستقبل. (Almansoori, 2021)

ومن وجهة نظر أخرى فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة ومتواصلة وقوة تأثير تعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة لصنع القرار الذي سيكون عليه واقع العمل مستقبلا في المنظمة، مع تقدير التبعات والآثار المترتبة على هذه المعلومات في المستقبل، فهي عملية تقوم على منهج وأساس علمي يتم من خلالها تحديد الأهداف وأساليب العمل والبرامج والمشاريع ضمن مخطط زمني دقيق ومحدد (Wolf & Floyd, 2017).

ويعنى التخطيط الاستراتيجي بأنه دراسة للواقع بجميع مظاهره وأبعاده، سواء كان قوة أو ضعف وتحديات أو قرص، وبناء الرؤيا المستقبلية بربط الحاضر بالماضي وربطهما بالمستقبل، ومن ثم وضع البرامج العملية التي تساعد للانتقال إلى المستقبل المنشود (العبادى وكريم، ٢٠٢٠)

والتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، بحيث يعتمد على النبصر يوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل فقط (El Amma, ٢٠٢٠)

وعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه نشاط إداري يسعى إلى رسم الأهداف والخطط والبدائل هي تكرم التحقيق الأهداف بأكل تكلفة وجهد ووقت وأفضل وسائل وأداء ويعبر أيضا عن العملية التحتية التحليلية الاختيار مستقبل المنظمة بحسب البيئية الخارجية وقدرة المنظمة على التكيف . حيث تبدأ هذه العملية بتحديد رسالة المنظمة وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتطويرها ومن ثم تقييمها واختيار الأنسب للمنظمة. (الكرخي، ٢٠١٤)

وعرف التخطيط الاستراتيجي بانه عملية نظامية لتحقيق الأهداف والاستجابة للبيئة المحيطة بها فهو نهج نظامي يستشرف المستقبل المحتمل والممكن ويستعد لمواجهةها عن طريق ادراك الإمكانيات المتاحة والمتوقعة لتصميم الاستراتيجيات البدينة مع اتخاذ القرارات العقلانية لتنفيذها ومتابعتها.(على، ٢٠٢٠)

تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي كتعريف شامل على انه عملية التطوير رؤية ورسالة وأهداف وخطط وسياسات المنظمة للمرحلة القادمة ضمن التخطيط طويل الأجل، ويهتم بتحديد مجالات الأنشطة والاستثمار الجديدة ويحدد ما يرتبط من فرص وتهديدات، حيث يتطلب معلومات ذات طبيعة استراتيجية للعوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة (Jayawarma&Dissanayake, 2019).

استنادا الى ما تم توضيحه يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يعرف على أنه عملية منظمة تعمل وفق منهجية علمية محددة، تقوم من خلالها المنظمات والمؤسسات بتحديد اتجاهاتها المستقبلية عن طريق رسم خارطة الطريق الذي ستسير عليه لبناء أهدافها المستقبلية.

٣,١,٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي:

حدد (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١) عددا من الأهداف التي يمكن للمنظمات تطبيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن توضيحها بالآتي:

- تحديد المسار المستقبلي بدقة مع مواجهة المتغيرات البيئية بأشكالها كافة.
- تحديد القدرات الحالية والمستقبلية للمنظمات.
- توفر الاطار العام لنشاطات وأعمال المنظمة
- تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للمنظمة
- تقليل درجة المخاطرة إلى حدها الأدنى
- تحديد وتوجيه القرارات الاستثمارية لا سيما التي تهدف إلى التوسع والنمو والربحية

وأضاف (Jayawarma&Dissanayake, 2019). عددا من الأهداف تستطيع المنظمة تحقيقها كذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي :

- القدرة على التعامل مع المشكلات بإدارة الأزمات بدلا من ردود الفعل العشوائية
 - تدعيم وتطوير القدرات لدى الموارد البشرية في المنظمة
 - إدراك توجهات المنظمة المستقبلية
 - المراقبة الفعالة عند تنفيذ وتقييم النتائج
- وفي ذات السياق أثار كل من (Mandal & Bagch ٢٠١٦) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحقيق الآتي:

- تكوين الرؤية والرسالة المستقبلية التي تحدد اتجاهات ومجالات المنظمة وعملها في المستقبل.
- توجيه إدارة المنظمة إلى تشكيل التنظيم الملائم مع توفير الموارد اللازمة للعلم بمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية مع منح المنظمة فرص أفضل لمراقبة وتقييم وتعديل خططها واستراتيجياتها بالإضافة السيناريوهات للوصول للإتقان والإنجاز إعطاء المخططين قرص اكبر الدراسة البدائل الأفضل حتى يتم اختيار التمويل والموارد المالية الأنسب أثناء التنفيذ المرحلي.

استنادا الى ما تم سرده يرى الباحث أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتمثل بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويعد مرشد لأولويات استخدام موارد المنظمة بالإضافة إلى انه يحدد معايير التميز والاداء والتكيف مع المتغيرات البيئية حيث يرسم طريق النجاح أو الفشل. و يقيس اسس اداء المنظمة وتتبع الأهداف الاستراتيجية والخطط واسس الرقابة.

٤,١,٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أشار (Taner, ٢٠١٨) إلى أن الأهداف التي يمكن أن يحققها التخطيط الاستراتيجي للمنظمات عزز من دور وأهمية هذا النوع من التخطيط والتي تتجلى بمساعدة المنظمات في إدارة أعمالها وفي الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة لديها و في استغلال الظروف المختلفة المؤثرة عليها، بوجود مخاطر وعدم تأكد مع ضعف في وضوح الظروف وعدم التأكد المستقبلي. هذا يؤكد الضرورة الملحة للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بطرق علمية بعيدة عن التخمين، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى توفير الوقت الذي قد يهدر أثناء محاولة معرفة الصواب والخطأ، مما يتيح للمنظمات أن تجني الكثير من والمنافع التي تتطلب من إدارة هذه المنظمات المعرفة الكاملة والواضحة عن رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بالإضافة لجوانب قوتها وضعفها، ومعرفة الكيفية لصياغة الخطط لبقائها وديمومتها في ظل بيئة شديدة الصعوبة .

استنادا الى ما تم سرده يرى الباحث أن اهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل بتحسين القرارات الإدارية حيث تساعد بتحديد توجهات المنظمات وادراك ما يميز بيئة المنظمة الداخلية والخارجية مع دراسة الماضي والتنبؤ بالمستقبل وتحدد الاختيارات المستقبلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

١,٢,٥ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

بالرغم من الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في دعم بقاء المنظمات وتحقيق مستوى الأداء المنشود إلا أن التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي تعترضه مجموعة من المعوقات أوردها (الحربي، ٢٠٢٢) بالآتي:

- المقاومة والممانعة الداخلية من أعضاء المنظمة عند إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي.
- اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة التي تقوم على التنبؤ والتوقعات التي قد لا تتحقق، فالقرارات الفجائية أو التضارب في القرارات يجعل التخطيط أمرا صعبا.
- ارتفاع تكلفة التخطيط حيث يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة مقابل إجراء الدراسات والأبحاث الضرورية.

كذلك إلى المعوقين الأتيين: (Alharafsheh, et. al., 2021) وأشار)

- حدوث أزمات طارئة تعوق عملية التخطيط الدقيق لاسيما وأن الجهود تركز للتعامل مع الأزمات بدلا من توجيهها نحو التخطيط الاستراتيجي
- صعوبة التخطيط حيث يتطلب التخطيط مستوى عال من التفكير والقدرة على الابتكار والاختيار، وهذا يتطلب مواهب إدارية مع تطوير وتحسين القدرات لدى المديرين

استنادا إلى ما تقدم يرى الباحث أن معوقات التخطيط الاستراتيجي ترتبط بالإدارة العليا منها عدم وضوح المسؤوليات والأهداف، وغياب الثقافة المؤسسية الملائمة، وعدم توفر نظام معلومات متكامل والانشغال بالروتين اليومي.

٦,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

ذكر (AlQershi 2021) بأن التخطيط الاستراتيجي يمر بمراحل ممنهجة تبدأ بقيام إدارة المنظمات بوضع رؤية ورسالة وأهداف وصياغة الاستراتيجيات التي ستحقق من خلالها المنظمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها مستندة على نتائج تحليل ومسح البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مع إبراز عنصر السياسات الذي يعد الخطوط العريضة التي تربط بين مرحلة صياغة الاستراتيجية بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

١- الرؤية:

وضح (ترمش و النجار، ٢٠٢٠) الرؤية بأنها تعتبر أول أساس عناصر التخطيط الاستراتيجي، حيث توضح الصورة الذهنية والفكرية المستقبل للمنظمة، ويجب أن تتسم بالوضوح والمرونة وقابلية التعديل حسب الحاجة وحسب ما تتطلع له المنظمة بالمستقبل المنشود، مع أخذ الماضي بالاعتبار ويتم وضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمنظمة، بالإضافة للأخذ بأفكار العاملين ضمن المستويات الإدارية المختلفة، والزبائن، والموردين وغيرهم من أصحاب المصالح بكل أنواعهم. ويجب تحديد الاتجاه الواضح للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية لتحقيق هذه الرؤيا مع الأخذ بالاعتبار ما تملكه المنظمة من قدرات وكفاءات مميزة تمكنها من تنفيذ وتحقيق استراتيجياتها بنجاح.

فالرؤية تعطي الصورة المستقبلية التي تهدف إليها المنظمات. قد أوضح كل من (على والظاهر، ٢٠٢٠) انه من المهم عند وضع رؤية المنظمة مراعاة مجموعة من الأمور التي قد تكون السبب في نجاح تحقيق هذه الرؤية منها: المطابقة بين مضمون الرؤية وتوجه الإدارة العليا، حيث إن الرؤية المثالية تزيد حماس الأفراد بالأخص عندما يجدون أن هناك توقفاً بين سلوك الإدارة العليا ومضمون الرؤية الموضوعية، كما أن الرؤية التي يتم الربط بينها وبين الفرص والتحديات البيئية وموارد المنظمة وقدراتها غالباً ما يكون مصيرها النجاح، وقد وضع (المري والقهيوي، ٢٠١٩) أن توجيه الموارد نحو رؤية مبالغ فيها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص الواقعية الأمر الذي سينعكس سلباً على أداء ونتائج المنظمة. استناداً في ما

تقدم يرى الباحث أن الرؤية هي المكانة التي تهدف المنظمات للوصول لها و تريد أن تكون عليه وتحققه في المستقبل.

٢- الرسالة:

وضح (الديراوى، ٢٠١٧) أن الرسالة تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وهي الأساس الذي تبنى عليه غاياتها وأهدافها، حيث تمثل الرسالة فلسفة أساسية كلية للمنظمة ، وعقيدة المنظمة الفكرية لجميع الاستراتيجيين والمديرين بمختلف الإدارات. وتقصّر الرسالة أسباب تشوّه المنظمة وتواجدها داخل بيئة الأعمال الخاصة بها. فهي تمثل وضع المنظمة الآن وترجم عقد صناعة القرارات الرؤية في المستقبل حيث تعتبر وثيقها المكتوبة دستورا ومرشدا عند صناعة القرارات الاستراتيجية.

وقد بين (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١) بأنه لا بد من نشر الرسالة وإيصالها وتوضيحها للعاملين داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهي تعبر عن الصورة التي ترغب المنظمة في عكسها على أذهان وذكر الأفراد، لأنها تحدد بدقة ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو ميزة، والأسواق التي تتعامل معها. وتعتبر عملية إعداد الرسالة هي المرتكز الأساسي لبناء الأهداف الاستراتيجية ولصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها.

استنادا في ما تقدم يرى الباحث أن الرسالة تعتبر هدف وسبب وجود جودة المشاريع الخدمية في وزارة التربية والتعليم السعودية . حيث تعبر عن ذاتها وكيانها وتفردا وما يميزها عن غيرها من الوزارات.

٣- الأهداف الاستراتيجية :

وتمثل الأهداف الثمرات المراد بلوغها على أمد زمني قصير ، متوسط طويل ويتم تحقيقها بصورة متكاملة متتابعة يقود إلى تحقيق غايات المنظمة. وتعد الأهداف الاستراتيجية ضرورية لأنها تترجم رسالة المنظمة إلى جوانب معينة يمكن قياسها ولأنها تمثل معلومات لدى تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها . (الصبيّة والعمرى، ٢٠١٩)

كما يعرف الهدف الاستراتيجي بأنه الوضع المستقبلي المرغوب تحقيقه والوصول إليه والتي تحاول المنظمة بلوغه، كما أنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة من خلال تحويل الموارد، ويعرف الهدف الاستراتيجي كذلك بأنه الأمل والمطمح الذي تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقه، كذلك تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النتائج المراد تحقيقها على مدار فترة زمنية متوسطة بصورة كاملة متكاملة ومتتابعة تمكن من تحقيق غايات المنظمة، والأهداف مطلوبة لتفسير وترجمة رسالة المنظمة ومهامها إلى وقائع محددة قابلة للقياس، تمثل المعلومات عند تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها، وتشمل تلك المعلومات الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه، والوصول إليه طريقة لقياس التقدم نحو الغاية المرجوة، ومدة زمنية معينة يمكن فيها تحقيق الأهداف، وهدف يتسنى تحقيقه، موضعي ويمكن الوصول إليه (حمزة، ٢٠١٩)

وتتضمن الأهداف الربحية، وتعظيم المبيعات، وتحقيق حصة سوقية لا يستهان بها، وكذلك من ضمن الأهداف النماء والتطور واقتحام نطاق أكبر من السوق، إذ ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للتفاوض مع النشاطات ومتسقة عمودياً وأفقياً.

وهناك مجموعة مستويات للأهداف تبعا لطبيعتها، فقد تكون أساسية، أو فرعية، أو وظيفية، أو تبعا لأبعادها التي قد تكون قصيرة الأجل، أو متوسطة، أو طويلة الأجل. فالأهداف الأساسية تتميز بطول الأجل نسبياً، وهي تعكس طموح المنظمة ومهمتها ولها ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء والمحافظة عليه، أو تحفيز التوسع والهيمنة على الأسواق، أو البحث عن الاستقلالية في صنع القرارات واتخاذها، لا سيما الاستراتيجية منها.

أما الأهداف الفرعية فتضم ما يلي (Hunitie, 2018)

- الأهداف بعيدة المدى وهي الثمار التي تسعى المنظمة لتحقيقها على البعيد بهدف بلوغ رسالة المنظمة، وعادة تكون هذه الفئة من الأهداف في المستويات العليا، وينبغي أن تتصف بالتحدي والوضوح والقابلية للقياس والاتساق والموضوعية.
- الأهداف قصيرة المدى وهي الثمار المراد تحقيقها والوصول إليها على مدار عام أو أقل، وتعتبر تلك الأهداف كنقاط متفرعة من الأهداف بعيدة المدى.

٤- الأهداف الوظيفية:

وهي الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى تتصل بتحديد المهام لكل وظيفة بشكل أهداف تسهم في إنجاز الهدف الفرعي.

ويرى إندليكاتو (Indelicato.Etal, ٢٠١٥) بأنه يتم تحديد أهداف المنظمة تبعاً المجالات جوهرية ثمانية، وهي: وضع السوق الابتكار والإنتاجية، والموارد المالية واللوجستيات، والربحية، والتقدم في أداء السياقات، واتجاه أداء الإجراءات، والمسؤولية الاجتماعية.

٢,١,٧ التحليل الاستراتيجي

ويشتمل التحليل الاستراتيجي على تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وفيما يلي شرح لكلا النوعين. (Toke, & Kalpande, 2022)

١. تحليل البيئة الخارجية المقصود بالبيئة الخارجية أي جميع العوامل الخارجية التي من شأنها أن تؤثر على المنظمة، بما في ذلك الفرص والتهديدات الواقعة خارج المنظمة وبالتالي خارج نطاق سيطرتها في المدى القصير. وينظر على هذه المتغيرات باعتبارها الإطار العام الذي تستخدمه المنظمة لممارسة أنشطتها. وعليه فعند النظر إلى البيئة الخارجية من منطلق مستويين، ندرك أنها تشتمل على البيئة العامة (الكلية)، وبيئة المهمات، إذ أن بيئة المهمات تتعلق بالعناصر أو الأمور التي تؤثر وتتأثر بنشاطات وعمليات المنظمة بصورة مباشرة، بما في ذلك قوة المنافسة والعملاء والوسطاء والموردين والأجهزة الحكومية والمجموعات الضاغطة والاتحاد العمالية. أما فيما يتعلق بالبيئة الكلية أو البيئة العامة، فهي تشتمل على العوامل والمتغيرات التي لا تؤثر على عمليات ونشاطات المنظمة بصورة مباشرة في الأمد القصير، بل تؤثر على القرارات طويلة الأمد، كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والسياسية وغيرها من المتغيرات الخارجية.

٢. تحليل البيئة الداخلية تتضمن البيئة الداخلية للمنظمة من العوامل والمتغيرات الواقعة داخل نطاق المنظمة نفسها، وتعتبر مصدر لتمكينها وقوتها أو ضعفها، كما أن تلك العوامل تقع بشكل كبير تحت سيطرة الإدارة، وتشكل الإطار العام الذي تؤدي فيه المنظمة أنشطتها ومهامها المختلفة. ومن الأمثلة على تلك المتغيرات الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة والهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: الأداء المتميز

١,٢,٢ مقدمة:

شهد العالم وبشكل مستمر تطورات سريعة أثرت في بيئة الأعمال ووضع المنظمات حيث يتطلب منها أن تتواكب في أدائها مع ما تفرضه هذه المتغيرات من متطلبات، حيث لم يعد البقاء في السوق للمنظمات الأصلح فقط، بل للمنظمات المحققة للتميز والتي تتسم بالمقدرة التنافسية وارتكازاً إلى الدور الذي تلعبه القيادات التنفيذية في المنظمات وتحملها القدر الأكبر من المسؤولية في تخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات والتي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فإن الأمر يتطلب نبذ التقاليد الإدارية الموروثة التي لا تعتمد على الفكر الإداري المتطور ، وللمتلائم مع التطورات التقنية المتسارعة، والاهتمام بتجديد وتنمية مهارات هذه القيادات ودعمها بالمنهجية العلمية المستجدة في الفكر الإداري والتجارب الناجحة للممارسات القيادية التطبيقية، بما يمكنها من تملك الرؤية الواضحة لاحتياجات البيئة المتغيرة وتوفير وسائل ابتكاره وإدارة تنموية مستدامة لزيادة الإنتاجية والتوجه نحو الأداء المتميز والذي سوف نتطرق اليه في هذا الفصل من خلال تعريفه وأهم نماذجه التي تميزه ، ودور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز .

٢,٢,٢ تعريف الأداء المتميز

يعرف ميرابل التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز. أما دنجل فيرى فعرف التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة وببساطة. (الارناؤوط والحوامدة، ٢٠٢٢)

ونظر جون سي وماكس ويل إلى التميز بأنه ينبغ من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة الأداء المتميز هو مقدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين و أن يتحاشي قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية و تحديد الأهداف و

التخطيط السليم و التقويم المستمر و بالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح المستشفيات.
(بالشيو، ٢٠١٦).

من خلال ما سبق ذكره نجد ان الأداء المتميز نشأ للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحققها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد المحورية من مالكين للمنظمة والعاملين والمنافع لأصحاب المصلحة بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

٣,٢,٢ المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:

تقابل المؤسسات المتميزة رسالتها وتتقدم نحو رؤيتها من خلال تخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلي وتفوق احتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى وتفوق احتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى ومنها : (عباس، ٢٠١٨)

- إضافة قيمة لصالح المتعاملين : تعلم المؤسسات المتميزة بأن الزبائن هم السبب الرئيسي لتواجدها وتسعى لإبتكار وخلق قيمة لهم بتفهم والتنبؤ بإحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- القيادة برؤية والهام واستقامة : المؤسسات المتميزة لها قادة يشكلون مستقبلها ويسعون لتحقيقه بوصفهم قدوة لقيمها وأخلاقيها.
- الإدارة بالعمليات المؤسسات المتميزة تدار من خلال عمليات منتظمة ومتسلسلة ومتسقة مع الإستراتيجية وتتخذ قرارات مبنية على الحقائق لخلق نتائج متوازنة ومستدامة.
- النجاح من خلال العاملين : المؤسسات المتميزة تقدر عاملها وتخلق ثقافة تمكين لتحقيق متوازن لأهداف المستشفيات والعاملين.
- رعاية الإبداع والابتكار المؤسسات المتميزة تضيف المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال الإبتكار المنتظم والمستمر بتسخير وتجميع إبداع ذوي الشأن بها.

- بناء الشراكات المؤسسات المتميزة تبحث عن التطور وتحافظ بعلاقات مبنية على الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المشترك هذه المستشفيات يمكن ان تكون مع أوساط أخرى، الزبائن المجتمع الموردين الرئيسيين المؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني.
- المسؤولية نحو مستقبل مستدام المؤسسات المتميزة تطوق داخل ثقافتها مزاج أخلاقي وقيم واضحة وأعلى معدلات السلوك المؤسسي التي جميعها تعينها في أن تكافح وتجتهد من أجل استدامة الصبحي والمجتمع والبيئة.(Al-Awadi & Al-Awadi, 2020)

يرى البحث علاوة على ما ذكر يمكن ان نصل إلى أن الأداء المتميز هو بمثابة منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المستشفيات في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية الفرص والتهديدات الذي يرفع من قدرة المستشفيات على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعه أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك.

٤,٢,٢ أهداف الأداء المتميز

تتمثل أهداف الأداء المتميز في ما يلي (الجرايدة والعوامل، ٢٠٢١)

- أ- تحقيق تنمية مستدامة للمنظمة.
- ب- إيجاد ثقافة تركز بشكل رئيسي على متلقي الخدمة.
- ج- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- د- الحفاظ على متلقي الخدمة وإرضائهم.
- هـ- خلق بيئة تحافظ وتدعم التحسين المستمر .
- و- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- ز- تحقيق مستويات إنتاجية أعلى.
- ح- تحسين نوعية المخرجات.

من خلال هذه الأهداف يتبين أن المنظمة ذات الأداء المتميز هي المنظمة الناجحة في بلورة كافة القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.

٥,٢,٢ أهمية الأداء المتميز

تلجأ معظم المنظمات لتبني الفكر الإداري الجديد للوصول للتميز، كون المنظمات التي تتبنى فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها ان تجد لها مكاناً تنافسياً مميزاً بين المنظمات ولذلك فإن المنظمات تستجيب لعدد من القوى الداعمة للتميز، ومن أهم القوى الداعمة ما يلي (العظامات وعبابنة، ٢٠٢٢)

أ- . معدلات التغير السريع تعرف ظروف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية المؤثرة على أنشطة وقرارات المنظمة، وتتأثر بها كونها المصدر الرئيس للحصول على الموارد التنظيمية والمستهلك الرئيس لمنتجات وخدمات المنظمة.

ب- ب منافسة بلا حدود: إن نمو الفكر الإقتصادي وآليات السوق وظهور الكثير من المفاهيم الداعمة للعولمة والإقتصاد الحر، أدى لظهور فكر التنافس المفتوح، وخير دليل على ذلك الغزو الثقافي الذي يسيطر على العالم اليوم.

ج- ت تنامي الشعور بالجودة: يقع على عاتق المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة في بيئة العمل لأن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص استمرارها وبقائها بشكل أكبر من تلك المنظمات التي وضعت التميز في آخر أولوياتها، حيث أن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكبر من المنظمات التي لا تطبق الفكر الإستراتيجي

د- . ث تكنولوجيا المعلومات: غطت تكنولوجيا المعلومات كافة جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، إذ إن ممارسات إدارات التسويق والتمويل والأفراد وغيرها أضحت مرتبطة بشكل مباشر بالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات، وبشكل عام فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثير مباشر في تشكيل فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضائها وطرق الرقابة وتقييم الأداء.

ويرى (عباس وآخرون، ٢٠٢٢) أن أهمية الأداء المتميز تعكسها المعاني والمُدلولات، وأن المنظمات التي لا تستوعب هذه المعاني ولا تعمل على تبنيها، سيصعب عليها تحقيق التميز ومن أهم هذه المعاني والمُدلولات:

- أ- توجيه النتائج: يتم تحقيق النتائج التي تسعد أصحاب المصالح في المنظمة.
- ب- تركيز الزبون ينشئ قيمة متلقي الخدمة المستقبلية والمستمرة.
- ج- القيادة وثبات الهدف ينشئ القيادة والرؤية الحديثة التي تكون مقترنة بثبات الهدف.
- د- الإدارة بالحقائق والعمليات تدار المنظمة عبر عدد من الأنظمة المعتمدة على الحقائق والعمليات.
- هـ- تطوير تدخل العاملين: يساعد في زيادة مساهمة العاملين في العملية الإنتاجية وتطويرها. ر. التعلم والإبداع والتحسين المستمر : يتحدى الوضع الراهن للمنظمة ويسبب تغييراً في بناء فرص التحسين والإبداع.
- و- تطوير الشراكة يعمل على تطوير وتحسين الشراكات وزيادة القيمة المضافة.
- ز- المسؤولية الاجتماعية للشركات يتجاوز الإطار التنظيمي الأدنى للشركة وفهم توقعات أصحاب المصالح في المجتمع.

ويرى الباحث أن الأداء المتميز للمنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها وسياساتها بالشكل الأمثل، ومدى قدرتها على مواجهة منافسها في بيئة الأعمال، والإستمرار والبقاء بتقديم منتجاتها وخدماتها وهذا ما يتطلب أداءً متميزاً يتسم بالكفاءة والفاعلية .

٦,٢,٢ عناصر الأداء المتميز

يمتاز الأداء المتميز بالعناصر التالية: (الهنداوى والفرا، ٢٠٢٠)

١. تقوم المنظمات من أجل تحقيق الغايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة متميزة ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة.

٢. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل

الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتستمد وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها المنظمات مواردها من المناخ المحيط، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها التميز.

٣. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً ومؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم عناصر وآليات التميز.

٤. تبلور مسؤوليات التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي (الإدارة الإستراتيجية) التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق التميز.

٥. يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم واستخدام ما يتوفر لها من موارد في العمليات ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها ويحقق تطبيق منهجية إدارة العمليات تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وانجازتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، وإن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

٦. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات ووصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمرجات في المنظمة. وإن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق

المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد أو من سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين الزبائن سمة وبذلك تصبح الجودة الشاملة العاملين بها رئيسية في إدارة المنظمة.

٧. يعتمد التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لإستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط وتوقع المشكلات والتنبيه بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

٨. تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفاعلية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.

٩. إن التميز يسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات ويعتبر التطوير من مقومات التميز إذ يتيح للمنظمة أن المستمر تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

١٠. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية الذين يتم إختيارهم بعناية فائقة من العاملين ذوي المعرفة وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر من السيطرة على قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً بمقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وإن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية. يرى البحث: الأداء المتميز يمتاز بعناصر يجب إتباعها في المستشفيات لتحقيق الترابط والتناسق واستثمار القدرات البشرية والمادية وتحقيق تفوق في الأسواق. وإن هذه العناصر تبدأ بتحديد كافة أهداف المستشفيات وغاياتها بكل دقة وضرورة التعاون والترابط بين المستشفيات والبيئة المحيطة بالإضافة إلى اعتماد

خطة استراتيجية مناسبة تحدد خط سير العمل من اجل استثمار الفرص وتجنب المخاطر، ومن العناصر أيضاً ربط الأهداف باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة والاعتماد على منهج يهدف إلى النهوض بالمستشفيات، وذلك بالاهتمام ثم الاهتمام بالموارد البشري الذي هو أساس المستشفيات ويجب الأخذ في الاعتبار العلاقات الاجتماعية الرسمية والغير الرسمية..

٧,٢,٢ مفاتيح الأداء المتميز

تتمثل في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن توفير أفضل للظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى التميز ليس أمراً يسراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات وتتضمن قائمة مفاتيح التميز ما يلي: (الدغى والجوازنة، ٢٠١٩)

- تنمية وحفز الابتكار.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة الإدارية السليمة.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجيه والإدارة بالنتائج.

- التركيز على العملاء.
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين. (نبيل ،

(٢٠١٨)

يرى البحث : الكثير من المؤسسات او المنظمات تحلم بان تصبح متميزه ولكن هذا الحلم ليس بالأمر السهل، اذ نه لابد من مفاتيح للتميز متمثلة في الإبداع الابتكار أفكار تحقق رضا العملاء (التفكير الإيجابي والاهتمام بإدارة الوقت والاقتراب من العملاء والتعرف المستمر على رغباتهم والعمل على إرضائهم وانماء الثقة فيهم وتنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية والاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة والقدرة على التأثير وتحفيز الأفراد (المورد البشري) للوصول لتحقيق الأهداف. (حسين، ٢٠١٤)

٨,٢,٢ متطلبات تحقيق الأداء المتميز

يتضح من المعلومات السابقة إن تحقيق التميز يتطلب توافر المقومات التالية: (الكفاوين والربابعة، ٢٠٢٢)

١. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

٥. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .

٦. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

٧. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

٨. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

٩. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز. (اللوح والشرفا، ٢٠١٧)

يرى البحث من خلال ما سبق ذكره نجد ان متطلبات الأداء المتميز تأتي من خلال التطبيق السليم للقواعد والقوانين والحرص على حماية حقوق واصحاب المصالح الذين لهم علاقة وثيقة بالمستشفيات ، وعلى المستشفيات تقديم منتجات وخدمات تضمن لها القدرة على المنافسة وذلك من خلال طرح اسعار في متناول الايدي. وايضاً الاشراف على التقارير الإدارية السنوية ومراجعتها ومتابعتها وتقييمها، ولا بد الاخذ في الاعتبار ايضاً وجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية وذلك بالتدريب والتأهيل مع وجود نظام للحوافز الذي يضمن الابتكار والابداع داخل المستشفيات.

٩,٢,٢ منهجية الأداء المتميز

تتصف منهجية التميز بالسمات الرئيسية التالية (Walsh,2018)

أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج إدارة التميز في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

١. تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة

النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة عنصراً رئيسياً في نماذج "إدارة التميز".

٢. تسمح عملية التقويم الذاتي للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات

التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا

مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية

للمنظمات.

٣. أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك

بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل حيث

هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة..

يري البحث علاوة على ماتم ذكره إن التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ. والتميز والجودة وجهان

لعملة واحدة والتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لابد

من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه وتبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وبناء على ما يطلبه

العملاء، ومواكبة لحركة العلم والتقنية. لا يتحقق التميز بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد

المتواصل من جميع أعضاء المنظمة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

١,٣ مقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المتميز أمانة منطقة الرياض ، حيث يتناول المبحث الأول منه إجراءات الدراسة الميدانية من خلال وصف منهج ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ومتغيراتها وإجراءاتها، كما يتناول وصفاً لأدوات الدراسة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل.

٢,٣ منهج الدراسة:

من أجل دراسة المشكلة وتحليل أبعادها، أسبابها، نتائجها وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ، حيث سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض الأدب العلمي حول موضوع البحث من الكتب والدوريات والمقالات العلمية والتقارير والنشرات والإحصائيات من المجتمع موضع الدراسة واستخدام المنهج التحليلي بالجانب العملي في تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة والمنهج التاريخي في شرح الخلفية التاريخية لأمانة منطقة الرياض بمنطقة الدراسة

٣,٣ مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ويتكون مجتمع الدراسة الحالي من رؤساء مجلس الإدارة نواب (رؤساء مجلس الإدارة، المديرون التنفيذيون ، أعضاء مجلس الإدارة، أمناء السر، أمناء الصناديق)، موزعين على أمانة منطقة الرياض

٤,٣ عينة الدراسة:

يقصد بعينة الدراسة المجموعة التي سيتم إختيارها لإجراء الدراسة عليها، ويجب أن تكون ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً.

٥,٣ طريقة إختيار نوع وحجم عينة الدراسة:

فيما يتعلق بتحديد نوع وحجم عينة الدراسة سيستخدم الباحث الطرق الإحصائية المعروفة وهي:

أ- نوع العينة:

العينة الحصرية الشاملة التي تكون فيها الفرصة متاحة لجميع أفراد مجتمع الدراسة في الظهور.

ب- حجم العينة:

بلغ حجم العينة (١٠٣) شخص ممثلين في (١٧ رئيس مجلس إدارة، ١٥ نائب رئيس مجلس إدارة، ١٢ أمين سر، ١٢ أمين صندوق، ١٦ عضو مجلس إدارة، ٢٣ مدير تنفيذي، ٨ أعضاء مجالس إدارة سابقين) وهذه تمثل مجموع مجتمع البحث تم إختيارها باستخدام أسلوب العينة الحصرية الشاملة

٦,٣ أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهنالك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة. يقيس الإستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المتميز بأمانة منطقة الرياض.

٧,٣ وصف أداة الدراسة (الإستبانة):

تضمنت الإستبانة تنوير للمبحوثين بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الإستبانة واحتوت الإستبانة

على قسمين رئيسين أنظر الملحق رقم (١)

القسم الأول:

يحتوي على ست فقرات تضمنت عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة (١).

العمر، ٢. الحالة الزوجية، ٣. المؤهل العلمي، ٤. العمل الحالي ، ٥. سنوات الخبرة)

القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المتميز في أمانة منطقة

الرياض وقد كانت عدد عبارات المقياس (٨٧) عبارة موزعة في شكل محاور. طلب من أفراد عينة الدراسة أن

يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة للمقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من

خمسة مستويات (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أدري ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد صنف إجابات هذا القسم حسب أوزانها الرقمية على النحو الآتي:

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| ١ . (أوافق بشدة)..... | ويمثل (٥ درجات) |
| ٢ . (أوافق)..... | ويمثل (٤ درجة) |
| ٣ . (لا أدري)..... | ويمثل (٣ درجات) |
| ٤ . (لا أوافق)..... | ويمثل (درجتين) |
| ٥ . (لا أوافق بشدة)..... | ويمثل (درجة واحدة) |

الخصائص السيكومترية للمقياس

أولاً: الصدق المنطقي للمقياس: تحقق الباحث من الصدق المنطقي للمقياس (صدق المحكمين) ، حيث تم التحقق من صدق المحتوى لعبارات المقياس من خلال تقييم الأكاديميين والمتخصصين في تخصص الدراسة والبالغ عددهم (٧) محكمين لتحليل مضامين عبارات المقياس والتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم تم تصميم وتعديل بعض العبارات. ومن ثم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق المقياس وفقراته

١. محور الرؤيا الإستراتيجية

أ. صدق فقرات محور الرؤيا الإستراتيجية

وللتثبت من صدق محور الرؤيا الإستراتيجية حسب معامل ارتباط بيرسون (K Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية درجة كل فقرة ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١٢) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) أنظر الجدول (١).

جدول رقم (١): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرؤيا الاستراتيجية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة Level
١	٤,٣٦٨٩	٠,٧٠٠٠	٠,٧٠١	٠,٠٠٠	٠,١٠
٢	٤,١٧٤٨	٠,٦٧٧٧٦	٠,٦٩٣	٠,٠٠٠	٠,١٠
٣	٤,٢٨١٦	٠,٧٤٦٤٦	٠,٧١٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
٤	٤,٣٤٩٥	٠,٦٢١٦٥	٠,٦٩٩	٠,٠٠٠	٠,١٠

٥	٤,٥٠٤٩	٠,٥٢١٥٧	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	٠,١٠
٦	٤,٢٩١٣	٠,٦٩٤٥٩	٠,٥٨٠	٠,٠٠٠	٠,١٠
٧	٤,٤٠٧٨	٠,٦٣٣.٣	٠,٥٤١	٠,٠٠٠	٠,١٠
٨	٤,٣٢٠.٤	٠,٦١٣٧٩	٠,٦٤٣	٠,٠٠٠	٠,١٠
٩	٤,٢٦٢١	٠,٧٧٩١٥	٠,٦٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٠
١٠	٤,٣٣٠.١	٠,٦٩١٥٢	٠,٦٩٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
١١	٤,٣٤٩٥	٠,٦٨١٨٢	٠,٦٢٦	٠,٠٠٠	٠,١٠
١٢	٤,٤٧٥٧	٠,٥٩١٥٢	٠,٥٥٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
المجموع	٥٢,١١٦٥	٥,٠٦٨٧٥			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور الرؤيا الإستراتيجية

من خلال التثبت من صدق فقرات محور الرؤيا الإستراتيجية حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات البعد البالغة (١٢) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.١) أنظر الجدول (١). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك، فإن محور الرؤيا الإستراتيجية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

٢. محور الرسالة الإستراتيجية: أ. صدق فقرات محور الرسالة الإستراتيجية:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الرسالة الإستراتيجية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (١١) فقرة صادقة

في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول (٢).

جدول (٢): يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرسالة الإستراتيجية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفقرة الكلية	ارتباط القيمة بالدرجة	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
١	٤,٢٥٢٤	٠,٧٢٣٨٠	٠,٧١٧	٠,٠٠٠	٠,١٠
٢	٤,٢٤٢٧	٠,٧٣٣٨٦	٠,٧٥٩	٠,٠٠٠	٠,١٠
٣	٤,٢٧١٨	٠,٧١٦٦٧	٠,٧٧٥	٠,٠٠٠	٠,١٠
٤	٤,٣١٠٧	٠,٧٠٠٥٥	٠,٦٦٨	٠,٠٠٠	٠,١٠
٥	٤,٢١٣٦	٠,٧٢٢٨٨	٠,٦٧٠	٠,٠٠٠	٠,١٠
٦	٤,٢٠٣٩	٠,٧١٨٩٢	٠,٧٣٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
٧	٤,٢٧١٨	٠,٦٤٤٦٥	٠,٥٧٠	٠,٠٠٠	٠,١٠
٨	٤,٤٠٧٨	٠,٦٧٧٩٠	٠,٥٦٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
٩	٤,٢٠٣٩	٠,٦٤٧١٥	٠,٦٦٥	٠,٠٠٠	٠,١٠
١٠	٤,٢٨١٦	٠,٦٦٢٩٩	٠,٦١٣	٠,٠٠٠	٠,١٠
١١	٤,٢٨١٦	٠,٧١٩٧٢	٠,٥٧٢	٠,٠٠٠	٠,١٠
المجموع	٤٦,٩٤١٧	٥,١١٠٢١			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور الرسالة الإستراتيجية:

من خلال التثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محور الرسالة الإستراتيجية البالغة (١١) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.١) أنظر الجدول (٢).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة ، إذن فصدق فقرات محور الرسالة الإستراتيجية تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله ، وعلى ضوء ذلك فإن محور الرسالة الإستراتيجية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

٣. محور الأهداف الإستراتيجية

أ. صدق فقرات محور الأهداف الإستراتيجية:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الأهداف الإستراتيجية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١٠) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.١) أنظر الجدول (٣).

جدول (٣): يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الأهداف الإستراتيجية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
١	٤,٢٨١٦	٠,٦٤٨٠٤	٠,٦٣٣	٠,٠٠٠	٠,١٠
٢	٤,٣٩٨١	٠,٥٨٣٠٩	٠,٦٣٢	٠,٠٠٠	٠,١٠

٣	٤,٣٤٩٥	٠,٦٥٢٤٣	٠,٦٠٨	٠,٠٠٠	٠,١٠
٤	٤,٣٢٠٤	٠,٧٦٩٦٩	٠,٦٤٩	٠,٠٠٠	٠,١٠
٥	٤,٣٧٨٦	٠,٦١٢٢٤	٠,٦٥٥	٠,٠٠٠	٠,١٠
٦	٤,٣٨٨٣	٠,٥٩٧٩٢	٠,٥٥٠	٠,٠٠٠	٠,١٠
٧	٤,٢٩١٣	٠,٦٠٤٤١	٠,٥٤٧	٠,٠٠٠	٠,١٠
٨	٤,٣٧٨٦	٠,٥٦٢١٥	٠,٤٧٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
٩	٤,٣٢٠٤	٠,٦٧٤٦٦	٠,٥٠٣	٠,٠٠٠	٠,١٠
١٠	٤,٣٤٩٥	٠,٧٢٣٦٧	٠,٧٢٧	٠,٠٠٠	٠,١٠
المجموع	٤٣,٤٥٦٣	٣,٨٦٧٣٥			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محاور الأهداف الإستراتيجية:

من خلال التثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محاور الأهداف الإستراتيجية البالغة (١٠) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.١) أنظر الجدول رقم (٣). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة ، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محاور الأهداف الإستراتيجية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

٤. محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية):

أ. صدق فقرات محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الخارجية) ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١١) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) أنظر الجدول (٤).

جدول (٤) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة Level
١	٤,٢٤٢٧	٠,٦٧٨٣٢	٠,٦٧٤	٠,٠٠٠	٠,٠١
٢	٤,٣٨٨٣	٠,٦٢٩٨٦	٠,٦٩٩	٠,٠٠٠	٠,٠١
٣	٤,٢٦٢١	٠,٦٩٩٦٠	٠,٦٣٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
٤	٤,٤٤٦٦	٠,٦٢١٩٥	٠,٥٩١	٠,٠٠٠	٠,٠١
٥	٤,٢٩١٣	٠,٦٠٤٤١	٠,٥٦٢	٠,٠٠٠	٠,٠١
٦	٤,٣٤٩٥	٠,٦٠٥٦٧	٠,٥٧٣	٠,٠٠٠	٠,٠١
٧	٤,٣١٠٧	٠,٦٥٧٢٢	٠,٦٠٧	٠,٠٠٠	٠,٠١
٨	٤,٣٢٠٤	٠,٦٢٩٥٦	٠,٦٠٥	٠,٠٠٠	٠,٠١
٩	٤,٣٦٨٩	٠,٥٩٣٩٣	٠,٥٤٦	٠,٠٠٠	٠,٠١
١٠	٤,٤٣٦٩	٠,٥٨٨٦٢	٠,٤٧٦	٠,٠٠٠	٠,٠١
١١	٤,٣٩٨١	٠,٥٩٩٦٧	٠,٦٥٣	٠,٠٠٠	٠,٠١
المجموع	٤٧,٨١٥٥	٤,١٧٢١٥			

ب. صدق محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي البيئة الخارجية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١١) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) عدا فقرة واحدة (٢٨) فهي غير صادقة أنظر الجدول (٤).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة ، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية) صادق في قياس ما وضع لقياسه.

٥. محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

أ. صدق فقرات محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي البيئة الداخلية)، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١١) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول (٥/٥)

جدول (٥): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة Level
١	٤,٢٥٢٤	٠,٦٩٦١٩	٠,٦٥٥	٠,٠٠٠	٠,١٠

٢	٤,٣٣٩٨	٠,٥٨٦٦٧	٠,٦٤٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
٣	٤,٣١٠٧	٠,٦٨٦٤١	٠,٦٥٢	٠,٠٠٠	٠,١٠
٤	٤,٣٣٩٨	٠,٦١٩١٩	٠,٥٣٦	٠,٠٠٠	٠,١٠
٥	٤,٣٠١٠	٠,٦٨٣٦٣	٠,٧٤١	٠,٠٠٠	٠,١٠
٦	٤,٣٣٩٨	٠,٦١٩١٩	٠,٦٣٥	٠,٠٠٠	٠,١٠
٧	٤,٣٧٨٦	٠,٦٤٣٤٧	٠,٥٦٥	٠,٠٠٠	٠,١٠
٨	٤,٢٢٣٣	٠,٦٧٠٥٦	٠,٦٢٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
٩	٤,٣٢٠٤	٠,٦٤٤٩٤	٠,٦٩٢	٠,٠٠٠	٠,١٠
١٠	٤,٣٨٨٣	٠,٥٢٨٢٨	٠,٦١٩	٠,٠٠٠	٠,١٠
١١	٤,٤٧٧٢	٠,٥٨٧٤٨	٠,٦٧٩	٠,٠٠٠	٠,١٠
المجموع	٤٧,٦٢١٤	٤,٤٦٨٠١			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محاور التحليل البيئي (البيئة الداخلية):

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي البيئة الداخلية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١١) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) (٣٥) أنظر الجدول (٥).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور التحليل البيئي البيئة الداخلية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

٦. محور تنفيذ الإستراتيجية:

أ. صدق فقرات محور تنفيذ الإستراتيجية:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور تنفيذ الإستراتيجية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١٢) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات إرتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول (٦).

جدول (٦) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تنفيذ الإستراتيجية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة Level
١	٤,٢٣٣٠	٠,٦٨٨٩٠	٠,٦٧٥	٠,٠٠٠	٠,١٠
٢	٤,٣٦٨٩	٠,٥٤٢١٥	٠,٦١٢	٠,٠٠٠	٠,١٠
٣	٤,٣٣٠١	٠,٦٠٠٤٦	٠,٥٣٣	٠,٠٠٠	٠,١٠
٤	٤,٣٤٩٥	٠,٥٨٩٢٦	٠,٥١٧	٠,٠٠٠	٠,١٠
٥	٤,٢٦٢١	٠,٦٥٦٢١	٠,٥٤٤	٠,٠٠٠	٠,١٠
٦	٤,٣٣٩٨	٠,٦١٩١٩	٠,٥٣١	٠,٠٠٠	٠,١٠
٧	٤,٣٤٩٥	٠,٦٦٧٢٩	٠,٥٨٦	٠,٠٠٠	٠,١٠
٨	٤,٣٣٠١	٠,٦١٦٥٧	٠,٦٤٥	٠,٠٠٠	٠,١٠
٩	٤,٣١٠٧	٠,٥٩٤٥٧	٠,٥٨٦	٠,٠٠٠	٠,١٠
١٠	٤,٣٢٠٤	٠,٦٢٩٥٦	٠,٦٥٦	٠,٠٠٠	٠,١٠
١١	٤,٣١٠٧	٠,٧٠٠٥٥	٠,٥٩٣	٠,٠٠٠	٠,١٠

١٢	٤,٤٣٦٩	٠,٥٧١٧٢	٠,٥٩٣	٠,٠٠٠	٠,١٠
المجموع	٥١,٩٤١٧	٤,٤١٢١٦			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور تنفيذ الإستراتيجية:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعدها تقبل الذات، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١٢) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول (٦). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور تنفيذ الإستراتيجية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

٧. المحور المالي:

أ. صدق فقرات المحور المالي:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور المالي، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.١) أنظر الجدول (٧).

جدول (٧) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور المالي

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean			Sig.	Level

Correlations			Std. Deviation		
٠,١٠	٠,٠٠٠	٠,٧٥٨	٠,٧٠٨٩٢	٤,٢٩١٣	١
٠,١٠	٠,٠٠٠	٠,٦٨٦	٠,٥٣٣٦٦	٤,٤١٧٥	٢
٠,١٠	٠,٠٠٠	٠,٦٢٥	٠,٥٩١٦٨	٤,٣٥٩٢	٣
٠,١٠	٠,٠٠٠	٠,٦٥٤	٠,٦٣٢٢٧	٤,٣٣٠١	٤
٠,١٠	٠,٠٠٠	٠,٦٦٢	٠,٥٩٩٦٧	٤,٣٩٨١	٥
			٢,٠٨٣٣٦	٢١,٧٩٦١	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق المحور المالي:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور المالي، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) أنظر الجدول (٧).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن المحور المالي صادق في قياس ما وضع لقياسه.

٨. محور العملاء

أ. صدق فقرات محور العملاء

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العملاء، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في

قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).
حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠) أنظر الجدول (٨).

جدول (٨) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العملاء

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة Level
١	٤,٣٢٠.٤	٠,٦٢٩٥٦	٠,٥٦٣	٠,٠٠٠	٠,٠١
٢	٤,٣٢٠.٤	٠,٧٣٠.٤٨	٠,٦٩٩	٠,٠٠٠	٠,٠١
٣	٤,٢٣٣.٠	٠,٦٧٤٥٢	٠,٧٧٠	٠,٠٠٠	٠,٠١
٤	٤,٣٧٨٦	٠,٦١٢٢٤	٠,٥٩٨	٠,٠٠٠	٠,٠١
٥	٤,٣٠١.٠	٠,٧٢٥٣٨	٠,٧٠٤	٠,٠٠٠	٠,٠١
المجموع	٢١,٥٥٣٤	٢,٢٦١.٤			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور العملاء

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العملاء، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول رقم (٨).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور العملاء صادق في قياس ما وضع لقياسه.

٩. محور العمليات الداخلية

أ. صدق فقرات محور العمليات الداخلية

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول (٩).

جدول (٩) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة Level
١	٤,١٩٤٢	٠,٧٢٨٣٩	٠,٧٨٠	٠,٠٠٠	٠,٠١
٢	٤,٣٥٩٢	٠,٥٧٤٨٧	٠,٦٦٧	٠,٠٠٠	٠,٠١
٣	٤,٣٣٠١	٠,٦٠٠٤٦	٠,٦٢٠	٠,٠٠٠	٠,٠١
٤	٤,٥٣٤٠	٠,٥٧٤٢١	٠,٦٤٦	٠,٠٠٠	٠,٠١
٥	٤,٤٥٦٣	٠,٥٩٠٣٩	٠,٦٢٠	٠,٠٠٠	٠,٠١
المجموع	٢١,٨٧٣٨	٢,٠٦١٢٢			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور العمليات الداخلية

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول (٩). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور العمليات الداخلية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

١٠. محور التعلم والنمو

أ. صدق فقرات محور التعلم والنمو:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول (١٠).

جدول (١٠) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة Level
١	٤,٣٦٨٩	٠,٦١٠٢١	٠,٧٥٢	٠,٠٠٠	٠,٠١
٢	٤,٣٤٩٥	٠,٥٩٨٢٦	٠,٧٨٣	٠,٠٠٠	٠,٠١

٠,٠١	٠,٠٠٠	٠,٧٣٩	٠,٩٤٠٣٥	٤,١٦٥٠	٣
٠,٠١	٠,٠٠٠	٠,٦٥١	٠,٥٨٧٤٨	٤,٤٢٧٢	٤
٠,٠١	٠,٠٠٠	٠,٧٢٥	٠,٥٩١٨٤	٤,٥١٤٦	٥
			٢,٤٢٧٠٨	٢١,٨٢٥٢	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور التعلم والنمو:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠١) أنظر الجدول (١٠). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور التعلم والنمو صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ثالثاً : حساب ثبات مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المتميز في أمانة منطقة

الرياض. حسب المحاور باستخدام معادلة الفاكرونباخ

وللتثبت من ثبات المقياس استخدم الباحث في حساب الثبات معادلة (الفاكرونباخ)، حيث تعد معادلة (الفاكرونباخ) من أساليب إستخراج الثبات. وقد إستخرج الباحث الثبات بإستخدام هذه الطريقة حيث بلغت قيمة معامل الثبات العام (٠,٨٥٩) وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات جيد.

جدول (١١) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس دور التخطيط الإستراتيجي في الأداء المتميز في أمانة

منطقة الرياض

ت	المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	تسلسل العبارات في المقياس
١	محور الرؤيا الإستراتيجية	٠,٨٦٥	١٢	١٢ - ١
٢	محور الرسالة الإستراتيجية	٠,٨٧٤	١١	١١ - ١
٣	محور الأهداف الإستراتيجية	٠,٨٠١	١٠	١٠ - ١
٤	محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	٠,٨٢٥	١١	١١ - ١
٥	محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	٠,٨٥٥	١١	١١ - ١
٦	محور تنفيذ الإستراتيجية	٠,٨٢٨	١٢	١٢ - ١
٧	المحور المالي	٠,٧٠٤	٥	٥ - ١
٨	محور العملاء	٠,٦٩١	٥	٥ - ١
٩	محور العمليات الداخلية	٠,٦٩١	٥	٥ - ١
١٠	محور التعلم والنمو	٠,٧٦٢	٥	٥ - ١
	المتوسط العام لنتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محاور المقياس	٠,٨٥٩	٨٧	٨٧ - ١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل:

يستخدم الباحث بعض أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لعرض

البيانات ، إلى جانب بعض الأساليب والاختبارات الإحصائية الإستنتاجية الأخرى ، كما تم معالجة بيانات

البحث إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for SPSS
Social Sciences وباستخدام الأساليب التالية:

التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار الذي تتحصل عليه كل إجابة لتحديد النسب لكل إجابة. لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس.

أ- الوسط الحسابي: لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس. ت الإنحراف المعياري أستخدم هذا المقياس لقياس تشتت الإجابات ومدى إنحراف الدرجات عن متوسطها الحسابي.

ب- معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق المقياس وفقراته.

ج- معادلة الفاكرونباخ: لحساب ثبات المقياس وفقراته.

د- تحليل التباين الأحادي: لقياس الفروق بين المتغيرات.

هـ- إختبار (T): لقياس الفروق بين المتغيرات.

و- تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

ز- تحليل الانحدار البسيط: لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

ح- إختبار Friedman الحساب الفروق بين محاور المقياس.

الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة

١,٤ تحليل البيانات الأولية

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي جمعها الباحث بواسطة القسم الأول من الاستبانة باستخدام التكرارات الإحصائية والتي من خلالها تم تحديد خصائص عينة الدراسة وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع الدراسة من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، حيث أن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها.

٢,٤ الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

١. العمر: وقد كان السؤال الأول من القسم الأول للاستبانة المتعلق بالبيانات الشخصية حول تحديد فئة العمر، وقد جاءت إجابات المبحوثين كما هو موضح بالجدول (١٢).

الجدول (١٢) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من ٣٠ سنة	١٩	%١٨,٤
٣٠ سنة وأقل من ٣٥ سنة	١٨	%١٧,٥
من ٣٥ سنة و أقل من ٤٠ سنة	٣٢	%٣١,١
٤٠ سنة فأكثر	٣٤	%٣٣,٠
المجموع	١٠٣	%١٠٠,٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (١٢) أن في متغير العمر إحتل العمر (٤٠ سنة فأكثر) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (٣٣,٠٪) وذلك يعود إلى أن عينة الدراسة تتكون من الإدارات العليا في الأمانة والتي يتقلدها عادة أشخاص ذوي خبرات لسنوات طويلة. يليه في المرتبة الثانية العمر (من ٣٥ سنة وأقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣١,١٪) يليه في المرتبة الثالثة العمر (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (١٨,٤٪) في حين إحتل العمر (٣٠ سنة وأقل من ٣٥ سنة) النسبة الأدنى بنسبة (١٧,٥٪).

٢. الحالة الأسرية: وجاء السؤال الثاني من البيانات الشخصية في القسم الأول من الاستبانة حول الحالة الأسرية وقد تم تحديد عدة خيارات لتحديد الإجابة المناسبة كما هو موضح بالجدول (١٣)

الجدول (١٣) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الحالة الأسرية

الحالة الأسرية	التكرار	التكرار النسبي
متزوج	٨٥	٨٢,٥٪
أعزب	٨	٧,٨٪
مطلق	٥	٤,٩٪
أرمل	٥	٤,٩٪
المجموع	١٠٣	١٠٠٪

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (١٣) أن في متغير الحالة الأسرية إحتلت الحالة الأسرية (متزوج) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (٨٢,٥٪) وذلك لطبيعة أن الأشخاص في المناصب التي شملها البحث هي مناصب عليا وعادة ما يكون وصلها الشخص إلا بعد خبرات طويلة وترقيات استغرقت زمن طويل لذلك تكون هذه الفئة أكبر عمراً ومتزوجة في أغلبها. يليها في المرتبة الثانية الحالة الأسرية (أعزب) بنسبة (٧,٨٪) في حين إحتلت المرتبة الدنيا الحالتين الأسرية (مطلق، أرمل) بنسبة (٤,٩٪) لكل منهما.

٣. المؤهل العلمي: وقد جاء السؤال الثالث من البيانات الشخصية حول تحديد مستوى المؤهل العلمي، وقد تم تحديد عدد من المستويات للاختيار منها وقد جاءت إجابة المبحوثين على نحو ما هو وارد في الجدول (١٤).

الجدول (١٤) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
ما دون الثانوي	٥	٤,٩٪
ثانوي	٢٣	٢٢,٣٪
جامعي	٥٢	٥٠,٥٪
فوق الجامعي	٢٣	٢٢,٣٪
المجموع	١٠٣	١٠٠,٠٪

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (١٤) أن في متغير المؤهل العلمي إحتل المؤهل العلمي (جامعي) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (٥٠,٥٪) حيث أن المناصب العليا في تلك الأمانة التي يتقلدها المبحوثين تكون في أغلبها في إطار التعليم العالي الجامعي في أغلبه، يليه في المرتبة الثانية المؤهل العلمي (ثانوي، فوق الجامعي) بنسبة (٢٢,٣٪) لكل منهما في حين إحتل المرتبة الدنيا المؤهل العلمي (ما دون الثانوي) بنسبة (٤,٩٪)

شكل (٣) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

٤. العمل الحالي في الأمانة : وقد جاء السؤال الرابع من البيانات الشخصية للمبحوثين حول العمل الحالي في الأمانة وقد تم تحديد عدد من المناصب المحددة لاختيار الإجابة المناسبة منها وكانت إجابات المبحوثين كما هو في الجدول (١٥).

الجدول (١٥) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمل الحالي في الأمانة

العمل الحالي في الأمانة	التكرار	التكرار النسبي
رئيس مجلس الإدارة	١٧	١٦,٥
نائب رئيس مجلس الإدارة	١٥	١٤,٦
أمين السر	١٢	١١,٧
أمين الصندوق	١٢	١١,٧
عضو مجلس الإدارة	١٦	١٥,٥
المدير التنفيذي	٢٣	٢٢,٢
أعضاء مجلس إدارة سابقين	٨	٧,٨
المجموع	١٠٣	١٠٠,٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (١٥) أن في متغير السنة الدراسية إحتل العمل الحالي في الأمانة المدير التنفيذي النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (٢٢,٢٪) حيث كان الأكثر استجابة للإجابة على الاستبانة بحكم موقعة التنفيذي وإطلاع المباشر على جميع ما يرد للهيئة من مكاتبات ومقدرته على التفاعل معها. يليه في المرتبة الثانية العمل الحالي في الأمانة (رئيس مجلس الإدارة) بنسبة (١٦,٥٪) وقد جاء في المرتبة الثانية بحكم قيادة العليا لمجلس إدارة الأمانة وانشغاله في كثير من الأحيان في اجتماعات ذات صلة بمصالح الأمانة مع الوزارات والجهات المعنية خارج إطار الأمانة . يليه في المرتبة الثالثة العمل الحالي في الأمانة عضو مجلس الإدارة بنسبة (١٥,٥٪) يليه في المرتبة الرابعة العمل الحالي في الأمانة (نائب رئيس مجلس الإدارة) بنسبة ١٤,٦٪ يليه في المرتبة الخامسة العمل الحالي في الأمانة (أمين السر ، أمين الصندوق) بنسبة (١١,٧٪) لكل منهما في حين إحتلت المرتبة الدنيا العمل الحالي في الأمانة (أعضاء مجلس إدارة سابقين) بنسبة (٧,٨٪) لكل منهما.

٥. سنوات الخبرة في الأمانة : وقد تم سؤال المبحوثين عن عدد سنوات خبراتهم في الأمانة حيث أعطوا عدة خيارات وكانت أجاباتهم على النحو الوارد في الجدول (١٦).

الجدول (١٦) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة في الأمانة

سنوات الخبرة في الأمانة	التكرار	التكرار النسبي
أقل من ٥ سنوات	٣٤	٪٣٣,٠
٥ وأقل من ١٠ سنوات	٣١	٪٣٠,١
١٠ وأقل من ١٥ سنة	٢٠	٪١٩,٤
١٥ وأقل من ٢٠ سنة	١٢	٪١١,٧
٢٠ سنة فأكثر	٦	٪٥,٨
المجموع	١٠٣	٪١٠٠,٠

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (١٦) أن في متغير سنوات الخبرة في الأمانة إحتلت سنوات الخبرة في الأمانة (أقل من ٥ سنوات) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (٣٣,٠) تليها في المرتبة الثانية سنوات الخبرة في الأمانة (٥ وأقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٠,١) تليها في المرتبة الثالثة سنوات الخبرة في الأمانة (١٠ وأقل من ١٥ سنة) بنسبة (١٩,٤)٪ تليها في المرتبة الرابعة سنوات الخبرة في الأمانة (١٥ وأقل من ٢٠ سنة) بنسبة (١١,٧)٪ في حين إحتلت المرتبة الدنيا سنوات الخبرة في الأمانة (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (٥,٨)٪.

شكل (٥) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة في الأمانة

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

٦. عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية : تم سؤال المبحوثين عن عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية وقد أعطوا عدد من الخيارات للاختيار فجاءت الإجابات على النحو الموضح في الجدول (١٧)

الجدول (١٧) يوضح التوزيع التكراري لمتغير عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية

عدد سنوات الخبرة في الأمانة الحالية	التكرار	التكرار النسبي
أقل من ٥ سنوات	٦٦	٦٤,١٪
٥ وأقل من ١٠ سنوات	٢١	٢٠,٤٪
١٠ وأقل من ١٥ سنة	١٢	١١,٧٪
١٥ وأقل من ٢٠ سنة	٤	٣,٩٪
المجموع	١٠٣	١٠٠,٠٪

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (١٧) أن في متغير عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية إحتلت عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية (أقل من ٥ سنوات) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (٦٤,١٪) تليها في المرتبة الثانية عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية (٥ وأقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٢٠,٤٪) تليها في المرتبة الثالثة عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية (١٠ وأقل من ١٥ سنة) بنسبة (١١,٧٪) في حين إحتلت المرتبة الدنيا عدد سنوات الخدمة في الأمانة الحالية (١٥ وأقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٣,٩٪).

٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة

إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم تحليل ومعالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for – SPSS – Social Sciences) وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة؛ إذ تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وحسب الدرجات الموضحة في الجدول (١٨):

جدول (١٨) يوضح بدائل المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وما يقابلها من درجات

أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

حيث تم إعطاء الدرجة (٥) كوزن لكل بديل أوافق بشدة والدرجة (٤) كوزن لكل بديل (أوافق) والدرجة (٣) كوزن لكل بديل (لا أدري) والدرجة (٢) كوزن لكل بديل (لا أوافق) والدرجة (١) كوزن لكل بديل (لا أوافق يشدة).

عرض نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض).

لغرض الإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد RegressionAnalysis MultipleLinear للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي من خلال محاوره (الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل البيئي البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المتميز)

حيث أخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

$$Y = B_0 + B_1 \times 1 + B_2 \times 2 + \dots + B_k \times k + e$$

حيث أن:

$Y =$ المتغير التابع

$B_0 =$ الحد الثابت أو معلمة تقاطع خط الانحدار مع المحور الصادي

$B1, B2, Bk$ = معاملات الانحدار الجزئية أو الميول الجزئية

e = الخطأ العشوائي وهو الفرق بين قيمة Y الحقيقية وقيمة Y التقديرية ويعرف بالمتبقي residual

حيث أن:

$$e = Y - Y^e$$

وباستخدام معامل الارتباط ، ولتحديد مقدار التباين في قيمة المتغير التابع نتيجة تأثير المتغير المستقل ضمن معادلة الانحدار، واختبار قدرة كل متغير مستقل بمفرده في تفسير التباين في المتغير التابع من خلال اختبار T

وبذلك تم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (expected cum prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي (observed cum prob) ويلاحظ من الشكل (Y) الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

والجدول (١٩) يبين ملخصات لتحليل التباين

جدول (١٩) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	٣٩٥٧,٠٤٢	٥	٦٥٩,٥٠٧				
الخطأ	١٦٧٩,٧١٥	٩٦	١٧,٤٩٧				

المجموع	٥٦٣٦,٧٥٧	١٠.٢	٣٧,٦٩٣	٠,٠٠٠	٠,٨٣٨	٠,٧٠٢
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)						

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (١٩) أن قيمة (F) بلغت (٣٧,٦٩٣) والقيمة الإحصائية لها تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الانحدار معنوي، ومما يشير إلى أن المتغير المستقل له علاقة بالمتغير التابع، وأن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي (٨٣٨)، ويشير معامل التفسير (R^2) إلى أن التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الاستراتيجية) يفسر (٧٠٪) من التباين في الأداء المتميز والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي. ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة فردية نلجأ إلى اختبار (T)

جدول (٢٠) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز

الارتباطات		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		المتغيرات المستقلة	
معامل تضخم التباين VIF	Correlations	الدلالة Sig.	قيمة T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients	الخطأ المعياري Std. Error	الثابت B
	معامل الارتباط الجزئي Partial	معامل ارتباط بيرسون					
			٢,٤٧٧	-٠,٢٧٣	٥,٢٩٦	١٣,١١٦	الثابت
٢,٥٧٩	-٠,٢٥٦	٠,٥٩٦	-٢,٥٩٣	٠,٢١٧	٠,١٥٥	-٠,٤٠١	الرؤية الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية	٠,٣١٦	٠,١٤٠	٠,٣١٧	٢,٢٥٦	٠,٠٢٦	٠,٦٩٦	٠,٢٢٤	٢,٩٨٠
الرسالة الاستراتيجية	٠,٦٠٩	٠,٢٢٣	٠,١٦٥	٢,٧٣٤	٠,٠٠٧	٠,٧٤٠	٠,٢٦٩	٤,٣٢٥
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	٠,٢٩٣	٠,١٨٤	٠,٢٣٧	١,٥٩٣	٠,١١٤	٠,٧٣٨	٠,١٦١	٣,٤٣٦
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	٠,٣٩٥	٠,٢٠٤	٠,٢٣٧	١,٩٣٤	٠,٠٥٦	٠,٧٦٤	٠,١٩٤	٤,٨٥٧
تنفيذ الاستراتيجية	٠,٣٩٩	٠,١٦٦		٢,٣٩٥	٠,٠١٩	٠,٧٤٥	٠,٢٣٧	٣,١٤٥
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)								

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من بيانات الجدول (٢٠) أن المتغيرات المستقلة كل على حدة (الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الإستراتيجية) لها معامل ارتباط جزئي عالي، وعليه يكون لها قيمة عالية لإحصائية (T) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وأن لها علاقة بـ (الأداء المتميز)، حيث كانت قيمة (T) دالة معنوياً.

مما يشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز والتخطيط الإستراتيجي (الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الإستراتيجية) والشكل التالي (٨) يوضح نموذج تحليل المسار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا الإستراتيجية والأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض).

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على

قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الرؤيا الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المتميز) والجدول (٢١)

يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (٢١) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين

الرؤيا الاستراتيجية والأداء المتميز)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	٢٠٠١,٨٣٥	١	٢٠٠١,٨٣٥	٥٥,٦٢٣	٠,٠٠٠	٠,٥٩٦	٠,٣٥٥
الخطأ	٣٦٣٤,٩٢٢	١٠١	٣٥,٩٨٩				
المجموع	٥٦٣٦,٧٥٧	١٠٢					
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢١) أن قيمة (F) بلغت (٥٥,٦٢٣) والقيمة الإحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي

أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي

، وأن المتغير المستقل (الرؤيا الإستراتيجية) لها معامل ارتباط بلغ (٥٩٦) ، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن

(الرؤيا الإستراتيجية) تفسر (٣٦٪) من التباين في (الأداء المتميز) (والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ

العشوائي).

جدول (٢٢) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء المتميز)

الدلالة Sig.	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B الثابت	
٠,٠٠٠	٦,٧٦٣	٠,٥٩٦	٦,١٣٦	٤١,٤٩٨	الثابت
٠,٠٠٠	٧,٤٥٨		٠,١١٧	٠,٨٧٤	الرؤيا الاستراتيجية
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٢) أن قيمة (T) بلغت (٧,٤٥٨) وأن القيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى أن للرؤيا الاستراتيجية تأثير على (الأداء المتميز).

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض).

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه (العلاقة بين المتغير المستقل الرسالة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المتميز) والجدول (٢٣) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (٢٣) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء المتميز)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	٢٧٣١,٣٥٧	١	٢٧٣١,٣٥٧	٩٤,٩٥٠	٠,٠٠٠	٠,٦٩٦	٠,٤٨٥
الخطأ	٢٩٠٥,٤٠٠	١٠١	٢٨,٧٦٦				
المجموع	٥٦٣٦,٧٥٧	١٠٢					
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢٣) أن قيمة (F) بلغت (٩٤,٩٥٠) والقيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الإنحدار معنوي، وأن المتغير المستقل الرسالة الاستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (٠,٦٩٦)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن (الرسالة الاستراتيجية) تفسر (٤٩٪) من التباين في (الأداء المتميز) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٢٤) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء المتميز)

الدلالة Sig.	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B الثابت	
٠,٠٠٠	٨,٠٥٣	٠,٦٩٦	٤,٩٠٧	٣٩,٥١٤	الثابت

الرسالة الاستراتيجية	١,٠١٣	٠,١٠٤		٩,٧٤٤	٠,٠٠٠
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٤) أن قيمة (T) بلغت (٩,٧٤٤) وأن القيمة الإحصائية تساوي (٠.٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، وهذا يشير إلى أن للرسالة الإستراتيجية تأثير على (الأداء المتميز).

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض).

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين (المتغير المستقل الأهداف الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المتميز) والجدول (٢٥) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (٢٥) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء المتميز)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	٣٠.٨٨,٧٢٧	١	٣٠.٨٨,٧٢٧				

الخطأ	٢٥٤٨,٠٣٠	١٠.١	٢٥,٢٢٨			
المجموع	٥٦٣٦,٧٥٧	١٠.٢		١٢٢,٤٣٢	٠,٧٤٠	٠,٥٤٨
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)						

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢٥) أن قيمة (F) بلغت (١٢٢,٤٣٢) والقيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الإنحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل الأهداف الإستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (٧٤٠)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن (الأهداف الإستراتيجية) تفسر (٥٥٪) من التباين في الأداء المتميز والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٢٦) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء المتميز)

الدلالة Sig.	T قيمة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		Standardized	Unstandardized		
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	الخطأ المعياري Std. Error	الثابت B	
٠,٠٠٠	٤,٤٩٤	٠,٧٤٠	٥,٦١٠	٢٥,٢١٤	الثابت
٠,٠٠٠	١١,٠٥٦٥		٠,١٢٩	١,٤٢٣	الأهداف الاستراتيجية
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٦) أن قيمة (T) بلغت (١١,٠٦٥) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى أن للأهداف الإستراتيجية تأثير على (الأداء المتميز

عرض نتيجة لفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل التحليل البيئي (البيئة الخارجية) والمتغير التابع (الأداء المتميز) والجدول (٢٧) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (٢٧) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والأداء المتميز)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	٣٠٧٠,٦١٥	١	٣٠٧٠,٦١٥	١٢٠,٨٥٥	٠,٠٠٠	٠,٧٣٨	٠,٥٤٥
الخطأ	٢٥٦٦,١٤٢	١٠١	٢٥,٤٠٧				
المجموع	٥٦٣٦,٧٥٧	١٠٢					
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢٧) أن قيمة (F) بلغت (١٢٠,٨٥٥) والقيمة الإحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن

الإنحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل التحليل البيئي البيئة الخارجية لها معامل ارتباط بلغ (٧٣٨)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن التحليل البيئي (البيئة الخارجية) تفسر (٥٥٪) من التباين في الأداء المتميز والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٢٨) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل

البيئي البيئة الخارجية" والأداء المتميز)

الدلالة Sig.	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة	
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			
		Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B الثابت		
٠,٠٠٠	٤,٢٠٩		٥,٧٤١	٢٤,١٦٧	الثابت	
٠,٠٠٠	١٠,٩٩٣		٠,٧٣٨	٠,١٢٠	١,٣١٥	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)						

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٨) أن قيمة (T) بلغت (١٠,٩٩٣) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى أن للتحليل البيئي البيئة الخارجية تأثير على (الأداء المتميز).

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي "البيئة الداخلية" والأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض).

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل التحليل البيئي (البيئة الداخلية) والمتغير التابع (الأداء المتميز) والجدول (٢٩) يبين ملخص لتحليل التباين

جدول (٢٩) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية والأداء المتميز)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	٣٢٩٤,٠٩٦	١	٣٢٩٤,٠٩٦	١٤٢,٠٢٠	٠,٠٠٠	٠,٧٦٤	٠,٥٨٤
الخطأ	٢٣٤٢,٦٦١	١٠١	٢٣,١٩٥				
المجموع	٥٦٣٦,٧٢٧	١٠٢					
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢٩) أن قيمة (F) بلغت (١٤٢,٠٢٠) والقيمة الحالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل التحليل البيئي البيئة الداخلية لها معامل ارتباط بلغ (٧٦٤)، ويشير معامل التفسير (R²) إلى أن التحليل البيئي (البيئة الداخلية) تفسر (٥٨٪) من التباين في الأداء المتميز والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٣٠) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل

البيئي البيئة الداخلية والأداء المتميز)

الدلالة Sig.	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		Standardized	Unstandardized		
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	الخطأ المعياري Std. Error	الثابت B	
٠,٠٠٠	٥,١٨٧	٠,٧٦٤	٥,١٠٥	٢٦,٤٧٩	الثابت
٠,٠٠٠	١١,٩١٧		٠,١٠٧	١,٢٧٢	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٣٠) أن قيمة (T) بلغت (١١,٩١٧) وأن القيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٥) ، وهذا يشير إلى أن للتحليل البيئي البيئة الداخلية تأثير على (الأداء المتميز)

عرض نتيجة الفرضية الفرعية السادسة:

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والأداء المتميز في أمانة منطقة الرياض.

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية السادسة تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف

على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل تنفيذ الإستراتيجية والمتغير التابع (الأداء المتميز) والجدول

(٣١) يبين ملخص لتحليل التباين:

الجدول (٣١) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية السادسة (العلاقة بين

تنفيذ الاستراتيجية والأداء المتميز)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	٣١٣٠,٧١٣	١	٣١٣٠,٧١٣				
الخطأ	٢٥٠٦,٠٤٥	١٠١	٢٤,٨١٢				
المجموع	٥٦٣٦,٧٥٧	١٠٢		١٢٦,١٧٦	٠,٠٠٠	٠,٧٤٥	٠,٥٥٥
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٣١) أن قيمة (F) بلغت (١٢٦,١٧٦) والقيمة الإحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل تنفيذ الإستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (٧٤٥) ، ويشير معامل التفسير (R²) إلى أن تنفيذ الإستراتيجية تفسر (٥٦٪) من التباين في الأداء المتميز والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٣٢) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ

الاستراتيجية والأداء المتميز)

الدلالة Sig.	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		Standardized	Unstandardized		
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	الخطأ المعياري Std. Error	الثابت B	
٠,٠٠٠	٣,٧٤٦		٥,٨٢٧	٢١,٨٢٨	الثابت

٠,٠٠٠	١١,٢٣٣	٠,٧٤٥	٠,١١٧	١,٢٥٦	تنفيذ الاستراتيجية
المتغير التابع Dependent Variable: (الأداء المتميز)					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٣٢) أن قيمة (T) بلغت (١١,٢٣٣) وأن القيمة الإحصائية تساوي (٠.٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، وهذا يشير إلى أن لتنفيذ الإستراتيجية تأثير على (الأداء المتميز).

٤,٤ تحليل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (٣٣) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأداء	الرؤيا	الرسالة	الأهداف	البيئي (البيئة)	البيئي (البيئة)	تنفيذ الاستراتيجية
الداخلية (الخارجية)							
الأداء المتميز	١	**٠,٥٩٦	**٠,٦٩٦	**٠,٧٤٠	**٠,٧٣٨	**٠,٧٦٤	**٠,٧٤٥
الرؤيا الاستراتيجية	**٠,٥٩٦	١	**٠,٧٤٩	**٠,٨٠٣	**٠,٦٨٨	**٠,٧٧٥	**٠,٦٥٥
الرسالة الاستراتيجية	**٠,٦٩٦	**٠,٧٤٩	١	**٠,٧٠٦	**٠,٧٠٢	**٠,٧٥٢	**٠,٧٠٣
الأهداف الاستراتيجية	**٠,٧٤٠	**٠,٨٠٣	**٠,٧٠٦	١	**٠,٧٥٩	**٠,٨٣٠	**٠,٧٠٩
التحليل البيئي	**٠,٧٣٨	**٠,٦٨٨	**٠,٧٠٢	**٠,٧٥٩	١	**٠,٧٨٦	**٠,٧٦٩

(البيئة الخارجية)							
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	**٠,٧٦٤	**٠,٧٧٥	**٠,٧٥٢	**٠,٨٣٠	**٠,٧٨٦	١	**٠,٧٧٥
تنفيذ الاستراتيجية	**٠,٧٤٥	**٠,٦٥٥	**٠,٧٠٣	**٠,٧٠٩	**٠,٧٦٩	**٠,٧٧٥	١

** مستوى دلالة (٠,٠١)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٣٧) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عالية بين جميع متغيرات

الدراسة وبمستوى دلالة (٠,٠١). حيث إنحصرت معاملات الارتباط بين (٠,٥٩٦ - ٠,٨٣٠).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ النتائج

وقد كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز والتخطيط الإستراتيجي.
٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن للرؤيا الإستراتيجية تأثير في (الأداء المتميز).
٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن للرسالة الإستراتيجية تأثير في (الأداء المتميز).
٤. أظهرت نتائج التحليل أن للأهداف الإستراتيجية تأثير في (الأداء المتميز).
٥. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن للتحليل البيئي (البيئة الخارجية) تأثير في (الأداء المتميز).
٦. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن للتحليل البيئي البيئة الداخلية تأثير في (الأداء المتميز).
٧. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن لتنفيذ الإستراتيجية تأثير في (الأداء المتميز).
٨. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن محاور التخطيط الإستراتيجي الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي البيئة الداخلية، تنفيذ الإستراتيجية) لها دور في الأداء المتميز غير متساوي.

٢,٥ التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوصي الباحث بالآتي:

١. ضرورة سعي المسؤولين في أمانة منطقة الرياض بتطبيق الإدارة الإستراتيجية لمعالجة قضاياها، ومشكلاتها لمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها، وقيامهم بالتوعية بأهمية العمل على زيادة تأهيل العاملين في الجهات الحكومية.

٢. مراجعة دورية من قبل المسؤولين في أمانة منطقة الرياض للخطط الإستراتيجية للجمعيات وتعديل صياغة الرؤيا والرسالة والأهداف بناءً على أسس علمية ومعايير سليمة، وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في كل مجالات عملها إستناداً على رؤيا ورسالة الأمانة .
٣. الاهتمام بالتحليل البيئي، ويتحقق ذلك من خلال الالتزام بمتطلبات المحافظة على البيئة، والالتزام بالأنظمة والقوانين التي تراعي مصالح العاملين والأطراف الأخرى من ذوي المصالح بالمنظمة.
٤. ضرورة زيادة اهتمام الإدارات المسؤولة في أمانة منطقة الرياض بآليات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، وتطوير نظام أكثر فاعلية للتقييم والرقابة الإستراتيجية يقوم على أسس علمية.
٥. الإهتمام بكافة مستويات التخطيط الإستراتيجي بدرجات متساوية تفادياً لحدوث أي قصور في مستوى من المستويات.

التوصية	طريقة التنفيذ	الجهة المسؤولة
تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتحديث الخطط بانتظام	-إجراء مراجعات دورية للخطط الاستراتيجية وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات البيئية والمؤسسية.	إدارة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
توضيح الرؤية والرسالة الاستراتيجية بوضوح ودمجها بفعالية في الأنشطة التنظيمية	-إجراء جلسات عمل مع كافة الموظفين لتوضيح الرؤية والرسالة الاستراتيجية وتبادل الآراء والافكار حولها.	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
وضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس	-عقد ورش عمل مع الأقسام المعنية لوضع أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس ومتوافقة مع الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة.	إدارة التخطيط والتطوير في المؤسسة

إجراء تحليل بيئي شامل لتحديد الفرص والتهديدات، والقواعد والضعف	-تكليف فريق متخصص بإجراء تحليل بيئي داخلي وخارجي لتحديد الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة المؤسسية.	إدارة الاستراتيجية والتخطيط في
--	--	-----------------------------------

Abstract

The aim of the study was to examine the role of strategic planning dimensions (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, environmental analysis - external environment, environmental analysis - internal environment, strategy implementation) on outstanding performance in the Riyadh Municipality, using a descriptive-analytical approach. The researcher utilized a questionnaire as a data collection tool, distributed to 103 individuals, all of which were valid for statistical analysis, employing the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study revealed several results, the most significant being the statistically significant positive correlation between strategic planning and outstanding performance. Additionally, the statistical analysis indicated that the dimensions of strategic planning (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, environmental analysis - external environment, environmental analysis - internal environment, strategy implementation) have unequal roles in outstanding performance.

The study recommended an increased focus by the responsible departments in the Riyadh Municipality on mechanisms for strategic management implementation, developing a more effective system for strategic evaluation and control based on scientific foundations, and prioritizing the application of strategic planning within the municipality to address its issues, problems, and challenges.

Keywords: Strategic planning, outstanding performance, Riyadh Municipality.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الأرنؤوط، منال محمد تيسير محمد خير، و الحوامدة، حمزة محمد. (٢٠٢٢). دور التخطيط

التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1305372>

٢. بالشيوه، لحسن عبدالله. (٢٠١٦). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية

لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، مج ٣، ٢٤

، ٢١ - ٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/900704>

٣. بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (٢٠٢٢).

التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية

والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٨٤ ،

٣٤٣ - ٣٦٦.

٤. بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبدالشافع محمد أبكر.

(٢٠٢٣). أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم فرع

الجنينة بولاية غرب دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٨٤ ، ١ -

٢٧.

٥. بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في

المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاثر بوادكس السياسة

الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج ١١، ١٤ ، ٢٥ - ٤٢.

٦. جبر، عمار فرحان. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة

ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ٢٤ ، ١٣٠ - ١٤٦.

٧. الجرايدة، تيسير عايد سلامة، و العواملة، حمدان سالم حسين. (٢٠٢١). أثر تنمية الموارد

البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302695>

٨. الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي

وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الأمانة العامة في

سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

٩. حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في

تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.

١٠. الحربي، خالد حمود نعيمش. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك

للدراستات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع١٣ ، ٢٥٣. 292 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1335746>

١١. حسين، إبراهيم عثمان عبدالرحمن. (٢٠١٤). المفاهيم لجودة الأداء و التميز المؤسسي: إشارة إلى

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.2013. المؤتمر الخامس والعشرون: جودة

الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (

أعلم) و دار الكتب الوطنية، ٨٧ - ١١١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/651764>

١٢. حمزة، أسوان (٢٠١٩) العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة

عدن المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ١٦ (٢) ١٧٣-١٨٩

١٣. الدغعي، هيفاء راشد، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠١٩). التمكين الإداري في التميز المؤسسي

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/975624>

١٤. الديراوى، أيمن حسن. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية

على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٧، ١٤

٢٧٣، 302 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/881153>

١٥. زيدان، أسماء مراد صالح مراد. (٢٠١٩). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في

ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،

١٢٤، ج ٢، ١ - ٩٨.

١٦. السرحان، أماني محمد خليف، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي

على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

١٧. السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.

١٨. الصبيبة، ملاس و العمري، وفاء (٢٠١٩) التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر و دوره في

الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الإنسانية،

المجلة (١١) ١٣١-١٤٦

١٩. الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، و الطراونه، خلف ابراهيم خليف. (٢٠٢٣). أثر التخطيط

الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

٢٠. العامري، الغالي العامري ، (٢٠٠٨م)، الإدارة والأعمال ، (عمان، الأردن ، دار وائل ، مكتبتنا

العربية)، الطبعة الثانية ، ص ٩.

٢١. العبادي، سناء عبدالرحيم سعيد، و كريم، رقية عبدالرحيم. (٢٠٢٠). دور مكونات التخطيط

الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات "KPI": بحث ميداني في الشركة العامة

لتنفيذ مشاريع النقل- أحد تشكيلات وزارة النقل في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية

والاقتصادية، مج ١٦، ٥٢٤ ، ٢٩٣ - ٣١١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1204965>

٢٢. العبادي، عروب نوفات عبد الرحمن ، والسكارنة، بلال خلف. (٢٠٢١). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المتميز للمؤسسات الإعلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان

٢٣. عباس، آمال العريايوي مهدي، محمد، عبدالسلام الشبراوي عباس، و إسماعيل، شيرين عبدالجواد أحمد. (٢٠٢٢). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. مجلة كلية التربية، ع ٤٠، ١٣٩ - ١٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1333839>

٢٤. عباس، ياسر ميمون. (٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. المجلة الدولية لضمان الجودة، مج ١، ٢٤ ، ١٠٩ - ١١٧. مسترجع من [ttp://search.mandumah.com/Record/968697](http://search.mandumah.com/Record/968697)

٢٥. عبد الرحمن ايمان والدباس، خولة (٢٠١٩) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٦ (٢). ٥٦٧-٥٥٣

٢٦. عبدالله، علوية علي حسين، وإسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي خلال الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠٢٠. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم.

٢٧. عبده، هيام نصر الدين، (٢٠١٨) ، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الجودة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد ١ (١) ٥٦-٧٦

٢٨. العبيدي، نور علي عبود. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ٥٧٤ ، ٥١٠ - ٥٣٣.

٢٩. عثمانى، ياسمينه وحداج، نشيدة (٢٠١٩) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي دراسة حالة أزمة السترات الصفراء في فرنسا عبر الفايسبوك. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أكلي معند أولحاج البويرة، الجزائر.

٣٠. العظامات، سلسبيل مسلم مروح، و عبابنة، هایل طلاق محمود. (٢٠٢٢). أثر تمكين الموارد

البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1357126>

٣١. على كفسي، حمزة (٢٠٢٠) دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في

المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة، الطروحة غير

منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

٣٢. علي، أمل عبد محمد، و ظاهر، وسام محي. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية

الأجهزة الأمنية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري مديرية شرطة محافظة بابل. مجلة

كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٢، ع ٣٤، ٣٢٦ - ٣٤٩.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1262450>

٣٣. عماري، سمير. (٢٠٢١). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية:

دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٤، ع ٢٤، ٦٧٣ -

٦٩٣.

٣٤. الغالي، طاهر والمالكي، علي (٢٠١٦). بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في

الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة

القادسية، المجلد (١١)، العدد (٤٤)، ص ص ٩٢-١١٨.

٣٥. غربال، أحلام. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة

مؤسسة العسكرية للإسمنت -بسكرة-. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج ١٦، ع ١٤، ٥٣٧ - ٥٥٦.

٣٦. الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (٢٠٢١). أثر التخطيط

الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة

جامعة البحر المتوسط الدولية، ع ١٤، ١ - ٢٣.

٣٧. الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (٢٠٢١). أثر التخطيط

الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة

جامعة البحر المتوسط الدولية، ١٤٤ ، ١ - ٢٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1249014>

٣٨. كدمان، عبدالله سعيد عبدالله، و السيد، خالد سر الختم. (2017). دور التخطيط الإستراتيجي

في أداء الجمعيات التعاونية الزراعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التعاونية الزراعية بالمملكة

العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان

٣٩. الكرخي، مجيد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي - عريض نظري وتطبيقي، عمان، الأردن دار

المناهج للنشر.

٤٠. الكفاوين، وليد حسين عبدالرحمن، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٢). صياغة الاستراتيجية

وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للاستعانة بالمصادر الخارجية: دراسة ميدانية

في المستشفيات التعدينية والاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة،

مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332186>

٤١. كاودون، حنان، و كيلاني، صونية. (٢٠٢٢). تأثير اليقظة التكنولوجية على تحقيق الأداء المتميز

في منظمات الاعمال: دراسة حالة شركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف. مجلة

الباحث الإقتصادي، مج ١٠، ٢٤ ، ٢٦٠ - ٢٧٤.

٤٢. اللوح، باسم عمر محمود، و الشرفا، ياسر عبد طه. (٢٠١٧). اثر العوامل الريادية في تحقيق

التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للاوراق الإدارية في فلسطين (رسالة

ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/875053>

٤٣. المري، سالم منصور سالم، والقهيوي، ليث عبد الله سليمان. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي

على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية (رسالة ماجستير غير

منشورة). (جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103379>

٤٤. الهزاع، منار محمود محمد، و الخرابشة، عمر محمد عبدالله. (٢٠٢١). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

٤٥. الهنداوي، ساري عبداللطيف محمد، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359311>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Awadi, Adel Khairallah Nasser bin Abdullah, and Al-Awadi, Fayza Khairallah Nasser bin Abdullah. (2020). The role of knowledge management in achieving institutional excellence: an applied study on a sample of Kuwaiti international companies. Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, No. 31, 223-253. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1053898>
2. Alharafsheh, M., Harahsheh, A., Lehyeh, S. A., & Alrawashedh, N. (2021). The impact of entrepreneurs characteristics of private jordanian universities leaders on strategic performance: The mediating role of strategic planning. International Journal of Scientific & Technology Research, 10(1), 299-309.
3. Al-Hila, A. & Al-Shobaki, M. & Abu-Naser, S. & Abu-Amuna, Y. (2017). Proposed Model for learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from standpoint of teaching staff in Palestine Higher Educational institutions in Gaza strip. International Journal of Education and Learning, 6 (1), 1-27.

4. AlQersh, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
5. AlQersh, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
6. Asmai, S. A., Almansoori, B. S. A., & Kamalrudin, M. (2022). Mediation model of strategic foresight influencing dynamic capability. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(2), 120-133.
7. Baldini, E. H., Wang, D., Haas, R. L., Catton, C. N., Indelicato, D. J., Kirsch, D. G., ... & DeLaney, T. F. (2015). Treatment guidelines for preoperative radiation therapy for retroperitoneal sarcoma: preliminary consensus of an international expert panel. *International Journal of Radiation Oncology* Biology* Physics*, 92(3), 602-612.
8. Bamford, C., Hoffman, A., Hunger, D. & Wheelen, T. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*. Harlow, United Kingdom. Pearson Education Limited.
9. Danook, A. A. (2021). Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. *Journal of Tikrit for Administrative and Economic Sciences*, 17(53), 440-472.
10. David, F. (2011). *Strategic Management, Concept and Case*, edisi ke-12. New Jersey (US).
11. Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330.

12. Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330.
13. Iriqat, R. A. M. (2019). "The Impact of Strategic Planning In Enhancing the Quality of Employees' Performance in Palestinian Universities" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
14. Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019). Strategic planning and organization performance: A review on conceptual and practice perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), 155-163.
15. Mandal, P., & Bagchi, K. (2016). Strategic role of information, knowledge and technology in manufacturing industry performance. *Industrial Management & Data Systems*, 116(6), 1259-1278.
16. Ramadan, N., & Mansour, M. (2019). "Impact of Strategic Planning on the Performance of Companies listed on Palestine Exchange" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
17. TANER, A. (2018). Strategic planning as a tool for accountability in Turkish public administration. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(3), 608-628.
18. Toke, L. K., & Kalpande, S. D. (2021). Strategic planning to investigate the decision index of organization for effective total quality management implementation—in context of Indian small and medium enterprises. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 20(3), 749-776.
19. Walsh, K. (2018). Internal Controls: What Are They & Why You Should Care. Retrieved January 19, 2022 From <https://reciprocity.com/what-are-internal-controls-and-why-are-they-so-important/>.

20. Wiraeus, D., & Creelman, J. (2019). Agile strategy management in the digital age.

Palgrave Macmillan

21. Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of management*, 43(6), 1754-1788

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز على أمانة

منطقة الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ما دون الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي
- ٤- الحالة الزوجية ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل ☐ مطلق
- ٥- المهني الوظيفي ☐ رئيس مجلس الإدارة ☐ الأمين العام ☐ عضو مجلس الإدارة ☐ المدير التنفيذي
- ٦- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنة ☐ من ٥-أقل من ١٠ سنة ☐ من ١٠ – أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢٠ سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الرؤيا الاستراتيجية						
1	لدى الأمانة رؤيا استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي					
2	تعلن الأمانة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي					
3	تعلن الأمانة عن رؤيتها للمجتمع الخارجي					
4	تعد الأمانة نماذج خدمات تخدم المجتمع					
5	تسعى الأمانة إلى تحسين علاقتها مع البيئة الخارجية					
6	تسعى الأمانة التوظيف التقنية للوصول للتطور					
7	رؤيا الأمانة قابلة للقياس من خلال التقدم الذي تحرزه					
8	رؤيا الأمانة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها					

					تقود رؤيا الأمانه عملية التغيير الإداري بما يحقق الأهداف	9
					تستند رؤيا الأمانه على قيم ومعتقدات وأخلاق وثقافة المجتمع	10
					تهتم الأمانه بمعرفة رؤى الأطراف ذات المصلحة المشتركة	11
الرسالة الاستراتيجية						
					لدي الأمانه رسالة استراتيجية واضحة ومكتوبة	1
					رسالة الأمانه معلومة لدي جميع الأطراف مساهمين عملاء، موردين، وغيرهم	2
					رسالة الأمانه تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير علمية	3
					رسالة الأمانه واسعة بحيث تسمح للجمعية استثمار الفرص الجديدة لتطوير إنتاجها	4
					تتصف رسالة الأمانه بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها العاملين بالإبداع والتميز	5
					تعد الأمانه رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانات والموارد المتوفرة	6

					توظف الأمانة العلوم المختلفة لتطوير إنتاجها	7
					تطمح الأمانة بإيصال رسالة الأمانة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	8
					رسالة الأمانة هي الإطار المميز لها عن باقي الجمعيات	9
					تتضمن رسالة الأمانة قيم المجتمع المحلي	10
					تتضمن رسالة الأمانة طريقة عملها وما يميزها	11
الأهداف الاستراتيجية						
					لدى الأمانة أهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها	1
					أهداف الأمانة واقعية وقابلة للقياس	2
					أهداف الأمانة واضحة ومفهومة لدى جميع منسوبي الأمانة	3
					أهداف الأمانة تشجع البحث العلمي في مجال تخصصها	4
					أهداف الأمانة محفزة القدرات ومهارات العاملين	5
					تتوافق أهداف الأمانة مع أهداف المجتمع المحلي	6

					تحقق الأمانه الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	7
					تلتزم إدارة الأمانه بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	8
					تتسم أهداف الأمانه بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	9
					يشارك في صياغة أهداف الأمانه جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	10
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)						
					تحدد إدارة الأمانه إستراتيجية الأمانه تجاه المجتمع بدرجة واضحة	1
					تحدد إدارة الأمانه المستفيدين من الأمانه من حيث طبيعتهم وتوعيتهم	2
					تراعي إدارة الأمانه ثقافة المجتمع. السعودي في عملية التحليل البيئي	3
					تراعي إدارة الأمانه الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية	4
					تجنب إدارة الأمانه التهديدات الخارجية	5
					تعمل إدارة الأمانه على بناء علاقات إيجابية مع بعض الجمعيات المتقدمة تقنيا	6

					تراعي إدارة الأمانه التعبيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط يعمل الجمعيات	7
					تراعي إدارة الأمانه القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي	8
					تراعي إدارة الأمانه التعلم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي	9
					تراعي إدارة الأمانه قيم ومعتقدات المجتمع	10
					تحدد إدارة الأمانه المستفيدين من الأمانه من حيث أماكن مسكنهم	11
التحليل البيئي البيئة الداخلية						
					لدى الأمانه هيكل تنظيمي داخلي ملائم لأدائها	1
					تعدد إدارة الأمانه أدوات تقديم الخدمة وأساليبها	2
					تحدد إدارة الأمانه الموارد البشرية اللازمة	3
					تحدد إدارة الأمانه الموارد المادية اللازمة	4
					تراعي إدارة الأمانه النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية	5
					تراعي إدارة الأمانه الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية	6

					7	تهتم إدارة الأمانه بالثقافة التنظيمية للجمعية
					8	تلتزم إدارة الأمانه بالهيكل التنظيمي الداخلي في أداء عملها
					9	ثقافة الأمانه تؤثر على سلوك للعاملين
					10	تعدد إدارة الأمانه نقاط الضعف في البيئة الداخلية
					11	تحدد إدارة الأمانه نقاط القوة في البيئة الداخلية
تنفيذ الاستراتيجية						
					1	تراعي إدارة الأمانه خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين الإستراتيجية
					2	تشرك إدارة الأمانه الأفراد المختصين عن التنفيذ في وضع الخطة
					3	تراعي إدارة الأمانه الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الخطة
					4	تراعي إدارة الأمانه الموارد المادية في عملية التنفيذ الخطة التي وضعها
					5	تزود إدارة الأمانه الإدارات المختلفة بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم

					تعتمد إدارة الأمانه منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير	6
					تعتمد إدارة الأمانه مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل	7
					تراعي إدارة الأمانه الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الإستراتيجية	8
					تضع إدارة الأمانه آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة	9
					تعمل إدارة الأمانه على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم	10
					تعمل الأمانه على غرس ثقافة مشتركة	11
					تلتزم إدارة الأمانه بتنفيذ الاستراتيجية	12

 المحور الثاني: الأداء المتميز، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور المالي						
1	تسعى الأمانة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم خدمات ذات جودة					
2	تسعى الأمانة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية					
3	تقوم الأمانة بزيادة جودة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها					
4	تعمل الأمانة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المجتمع					
5	تعمل الأمانة على زيادة إنتاجها لتحسين					
العملاء						
1	تحرص الأمانة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي					
2	تقوم الأمانة بوضع جدولة متكاملة الأقسام الإنتاج					

					تحاول الأمانة البسيط إجراءات العمل الإرضاء المساهمين	3
					تسعى الأمانة العمل مسح ميداني بين فترة وأخرى القياس مدى رضا العملاء عن خدماتها	4
					تقدم الأمانة الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على العملاء	5
العمليات الداخلية						
					تسعى الأمانة إلى توفير كوادرن فنية متخصصة	1
					توفر الأمانة التقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة	2
					تسعى الأمانة للوصول إلى أعلى درجة الجودة منتجاتها	3
					تقوم إدارة الأمانة الأداء وفق نظام واضح وشفاف	4
					تقوم الأمانة بتشجيع ومكافأة العاملين المتميزين	5
التعلم والنمو						
					تعمل الأمانة على تقديم الأفكار الجديدة للعاملين	1

					توفر الأمانه برامج تدريبية على رأس العمل داخل البلاد تمكن من الارتقاء بمستويات الأداء	2
					توفر الأمانه دورات تدريبية خارج البلاد	3
					تشجع الأمانه المبدعين وتتبنى أفكارهم	4
					تتبنى الأمانه الأفكار الجديد	5

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Strategic Planning on Excellent Performance

"An Applied Study on the Riyadh Region Municipality"

Preparation:

Bushra Saleh Al-Ajlan

٢٣٢...٦٧.

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024