

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية

(دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض)

إعداد الباحث

الإشراف:

العام الدراسي: 2024

المقدمة:

يعيش المجتمع المعاصر حالة من التقدم الإنساني الهائل نتيجة للتطورات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية والسياسية التي فرضت المزيد من التحديات على كافة المنظمات بما فيها منظمات الأعمال العامة والخاصة، فلقد اتسم العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المبنية على التنبؤ والخبرة، فهذه الآليات غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، هذا بالإضافة إلى انخفاض الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية.

فالمنظمات تعيش الآن في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة تتسم بالتحديات، والانفتاح الاقتصادي، والضغوط، وقوى التغيير المؤثرة والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية والاجتماعية، والقوى الداخلية مثل تغير أهداف المؤسسة، والقيم، والاتجاهات والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، كان العامل الأساسي في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل التميز والسعي نحو تحقيقه، وفي هذا الإطار أصبح السعي نحو تطبيق التميز في المؤسسات هو مطلب أساسي في ظل هذه التغيرات البيئية والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيات وتتغير فيها العمليات بسرعة. (البحيصي، ٢٠١٤).

حيث تتطلع اغلب منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز قوي و متميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها؛ ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن يكون للمؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة وأهداف واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص وتهديدات، مما يفرض على المنظمات أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات.

وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على التخطيط الاستراتيجي، ويكون قادر على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، وكل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يأتي إلا من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة والتي يعبر عنها التخطيط الاستراتيجي بكل مفرداته وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات.

ويمثل مفهوم التخطيط الاستراتيجي منهجية تمكن منظمات الأعمال من الاستعداد للمستقبل البعيد بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة وبالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي والتحليل التنظيمي ولأهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي من جهة وموضوع التميز المؤسسي من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من خلال معرفة آراء العاملين بها. (بلحاج، ٢٠٢٣)

مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة، مما له دور جوهري في تحسين أداء المنظمات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف المعنية بالمنظمة، فالمنظمات اليوم لا تعمل في بيئة مستقرة بل إنها تعمل في بيئة تتصف بالحركية في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية منها والسياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وغيرها؛ مما نتج عنه مواجهة المؤسسة للعديد من المشاكل والتحديات في سير أعمالها، وبالتالي تحتاج الإدارة في أي مؤسسة إلى رؤية واضحة تتمكن من خلالها من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها. (دودين، ٢٠١٢).

ولا يكون ذلك إلا من خلال تنفيذ خطة استراتيجية لمواجهة تلك التغيرات التي ستواجه المنظمة وتكون مناسبة لإجراء تحسينات كبيرة في أداء أعمالها، وأيضاً داعمة ومشجعة لها على تحسين أدائها وتحقيق التميز المؤسسي، فقد طبقت المنظمات الخاصة بنجاح التخطيط الاستراتيجي لفترة طويلة وبالمثل، يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والحكومية لتحسين الخدمات العامة، وتعزيز رضا العملاء وإدارة الموارد المحدودة بطريقة أكثر عقلانية وبطريقة عادلة، حيث تهدف المؤسسات العامة والحكومية إلى تقديم الخدمات التي تلبى احتياجات ومصالح الأفراد، وبسبب ضعف خطط الإدارة

لديها قد أدى ذلك إلى ضعف مستوى الأداء المؤسسي، وهذا ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة، حيث كان للأداء الضعيف لهذه المنظمات التأثير على العديد من الأطراف.(Salkic, 2014)

ومن هنا برزت المشكلة التي دعت الباحث لإجراء هذه الدراسة، فهو يحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:
ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (التخطيط الاستراتيجي - التميز المؤسسي) بنفس المجال التطبيقي في حدود علم الباحث، وخاصة في حالة دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض، فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.
- تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وإبراز العلاقة بينهما، وتبني أساليب إدارية حديثة، مما يشكل خارطة طريق مستقبلية لتبني هذه المؤسسات لأساليب التخطيط الإستراتيجي الحديثة وتحقيق التميز المؤسسي.
- إثراء المكتبات بالمعلومات عن متغيرات ظاهرة الدراسة، وتزويد الباحثين بالمعلومات اللازمة عن ظاهرة الدراسة.

ب. الأهمية العملية:

- المساهمة في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي للباحثين والدارسين.
- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
- المساهمة في تقديم حلول للمشكلات المتعلقة بجوانب التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي.

- تقديم مقترحات من أجل تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة موضع الدراسة وهي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
- التوصل إلى نتائج من شأنها أن تساعد المؤسسات والمنظمات في توظيف عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي لديها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم التميز المؤسسي.
- التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي.
- التعرف على أكثر جوانب التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- إلقاء الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
- بناء نموذج يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة:

يندرج تحت التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تتمثل في الآتي:

- ماهية التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
- ما مدى إدراك ومعرفة العاملين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار) في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- ما مستوى العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار) وبين مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (بلحاج، ٢٠٢٣)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي "دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان علي (٦٣) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (٥٨) استمارة بنسبة استرداد قدرها (٩٢)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، ووفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معامل ارتباط سيرمان وتحليل الانحدار الخطى البسيط، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن اهم هذه النتائج أن مستوى ابعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كان ضعيفاً، بينما مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كان متوسطاً، وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي

والمتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

- دراسة (الحياتي، ٢٠٢٢)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المشكلة المتمثلة بكيفية إدراك العاملين لطبيعة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الإجابة عن اسئلة البحث، ويتوقع الباحث وجود مقومات للتميز المؤسسي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة وبحاجة الى صياغة خطة استراتيجية قادرة على احداث التميز فيها، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبانة كأداة دراسة موزعة على مجتمع البحث المكون من (٥٠) شخصا في مقر المديرية، وتشتمل على ابعاد المتغير المستقل (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي والرقابة والتقييم)، وابعاد المتغير التابع (القيادة الادارية، إدارة المشروع، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، الشراكة، العمليات)، ولمعالجة البيانات استعان الباحث ببرنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وتوصلت الدراسة إلى أنه لكون الدائرة المبحوثة تابعة للشركة العامة والوزارة في بغداد فرؤيتها ورسالتها تتوافق مع علاقتها المركزية بالوزارة فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة لها، ومن جهة أخرى لديها ارتباط بالحكومة المحلية في محافظة البصرة، فهذا يحتم عليها ان تكون رسالة المديرية منسجمة ومحددة بالمرجعيات الإدارية، أيضاً ادراك المديرية أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمديرية واهمية ذلك التحليل في تحديد أولويات مشروعات البنى التحتية FTTH بوصف تلك المشروعات ميزة تنافسية يسعى لأجلها التخطيط الاستراتيجي وتساعد على تحقيق التميز.

- دراسة (الأزوري، ٢٠٢٢)، بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في

الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة (الكثرونيا) تحتوي على (٤٥) عبارة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٨٥) موظف وموظفه، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء)، جاء بدرجة أهمية متوسطة بناءً على الوزن النسبي الذي بلغ (٨,٧١٪)، ومستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستوى متوسطاً وبوزن نسبي قدره (٤,٧١٪)، ويوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي؛ تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)، وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من مواردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم، والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

- دراسة (أمهي، ٢٠٢١)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت.

هدفت الدراسة في المقام الأول إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات جامعة

سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، حيث تم اختيار عينة من حوالي (١٢٣) عضواً بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وقد استرجعت جميع الاستبانات التي تم توزيعها ، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي ، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت.

- دراسة (خضير، ٢٠١٧)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات – دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة على أرض الواقع وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي للشركات السياحية محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على تصميم استبيان يحتوي على تساؤلات تطبق على المبحوثين من أجل الكشف عن العلاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات موضع الدراسة، وتم قياس الاستمارة من خلال البرنامج الإحصائي Statistical Package For Social Science SPSS ، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود التخطيط الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة، كما اتضح فإن المجالات الخمس للتخطيط الاستراتيجي وجدت في شركات السياحة موضع الدراسة بقوة جدا، اتضح كذلك أن التميز المؤسسي موجود في الشركات السياحية موضع الدراسة بقوة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لعينة الدراسة من الشركات السياحية فئة أ ، ينجم عنها تميز في الأداء الكلي مما ينعكس على ربحيتها ونصيبها السوقى ومعدلات جاذبيتها للتوظيف..

- دراسة (الدجني، ٢٠١١)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.

هدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع الدراسة من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (١٠٠) عضواً، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً، كما تحقق من صدق وثبات بطاقة المقابلة بطريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك قبل تطبيقها على مجتمع الدراسة، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعود لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (٧٥,٩٧٪)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٨٢,٥٧٪) وهي درجة كبيرة جداً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٧٧,٢٠٪) وهي درجة كبيرة جداً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٧٧,٩١٪) وهي درجة كبيرة جداً، أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسسية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء

المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٧٨,٥٥٪) وهي درجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعود لمتغير الجامعة.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Bin Yahya & Abdul Ghani & AlDhuhoori، ٢٠٢٣)، بعنوان: **The Role of Strategic Planning in**

Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في جميع أنحاء العالم، فتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من أنه يمكن المؤسسات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد البدائل المناسبة واتخاذ القرار الرشيد، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من كبار المديرين في بلدية أبو، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على القائد أن يتمتع برؤية استراتيجية واضحة ومناسبة مبنية على خطة استراتيجية مستقبلية تتوافق مع الثقافة التنظيمية مما يساهم في تطوير الكادر البشري، كما يجب أن يتميز القائد الاستراتيجي بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث التغيير والتطوير الاستراتيجي المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة تزويد المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي بالمعرفة والخبرة المتخصصة في كافة الأمور المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، هناك أيضاً حاجة إلى زيادة الاهتمام بالمسح والتحليل متعدد التخصصات قبل إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية.

- دراسة (Sri Wahyudi & Daihani & Saputra، ٢٠١٩)، بعنوان: **The Role of Strategic Planning and**

Innovation in Achieving Performance of Public Organization in Indonesia

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي والابتكار في تحقيق أداء وكالة تنمية منطقة التجارة الحرة في إندونيسيا بما في ذلك دور الابتكار كوسيط في دعم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حيث تم اختبار

النموذج المقترح باستخدام SmartPLS الإصدار ٣,٠ لمعالجة البيانات، كما تم جمع البيانات من الاستبيانات التي تم ملؤها من قبل ١٠٩ عينة تم تسجيلهم كمديرين تنفيذيين / رئيس قسم في وكالة تنمية منطقة التجارة الحرة في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الأربع التي تم اختبارها في هذه الدراسة إلى أن بناء التخطيط الاستراتيجي له تأثير سلبي وغير كبير على الأداء، ولكن له تأثير غير مباشر معنوي على الأداء إذا كان من خلال الابتكار كوسيط، كما أثبت الابتكار أن له تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي، وتوضح هذه الدراسة أن الوكالة قد تحقق أداءً جيداً إذا تمكنت عملياً من إعداد التخطيط الاستراتيجي وتحسين القدرة على الابتكار داخل المنظمة.

• دراسة (Roldán & Calvo-Mora & Suarez، ٢٠١٦)، بعنوان: **The role of strategic planning in excellence management systems.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية التخطيط الاستراتيجي في أنظمة إدارة التميز (EMS) وتحاول المساهمة بأدلة على كيفية عمل نظام الإدارة البيئية الفعال، من خلال تحليل أوجه التآزر والعلاقات بين العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ونتائج المنظمة، ومن أجل الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كإطار عمل، وكانت المنهجية المستخدمة هي تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من ٢٢٥ شركة إسبانية مرشحة لجوائز التميز، والتي خضعت لعملية التقييم الذاتي والخارجي الكاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإجراءات والتزام القادة والأفراد بالجودة (عوامل تمكين EFQM الاجتماعية) يجب أن تكون فعالة من خلال تصميم وتنفيذ مخطط للعمليات الرئيسية، وإدارة الموارد المناسبة وإقامة تحالفات مع الموردين والشركاء الرئيسيين، وهناك قضية أخرى حاسمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة وهي الحاجة إلى تحقيق تكامل قيم الجودة وأهدافها وممارساتها في عملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أيضاً كيف تختلف العوامل الفنية لإدارة مكنات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) باختلاف درجة التميز التي يتم بها توظيف عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تشكل العينة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي ومدى أهميته لتحقيق التميز المؤسسي، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث تقوم الدراسة الحالية بالتطبيق على المؤسسات الحكومية (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض كدراسة حالة)، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

• نظرية البحث عن التفوق (Search of excellence)

من النظريات المفسرة للتميز المؤسسي فقد توصل بيتر ووترمان بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابهما "البحث عن التفوق" إلى ما يلي:

- إن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والابداع هي الرغبة والتحفيز للإنجاز واعطاء الأولوية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية اللجان.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة او الراغبين في السلطة المقدمة من تفوق المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.

- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والابداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تأصيل مفهوم الانتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة.
- تبسيط المستويات الادارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
- استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات لا تملك المنظمة فيها أية معرفة أو خبرة.
- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية المنتظمة، وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
- أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق هذه النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

مما سبق نستنتج أن نظرية البحث عن التفوق تحمل في مضمونها آليات خلق التميز المؤسسي نظرا لتركيزها على عنصري الابداع والابتكار، هذا من خلال منح الحرية للعاملين من جهة، وعلى عناصر التحفيز لزيادة الأداء من جهة أخرى، خاصة أن التميز المؤسسي لا يتحقق الا عند رفع مستويات الانجاز، بهدف تقديم مخرجات ذات جودة تكسب بها رضى العملاء خاصة في ظل بيئة ديناميكية، وهنا يبرز دور القادة في تنظيم المسؤولين عن مراقبة مجريات العمل وتسييرها للوصول الى التميز المؤسسي. (جيهان، نورة، ٢٠٢٣).

المنهجية وطرق البحث:

أ. فرضيات الدراسة:

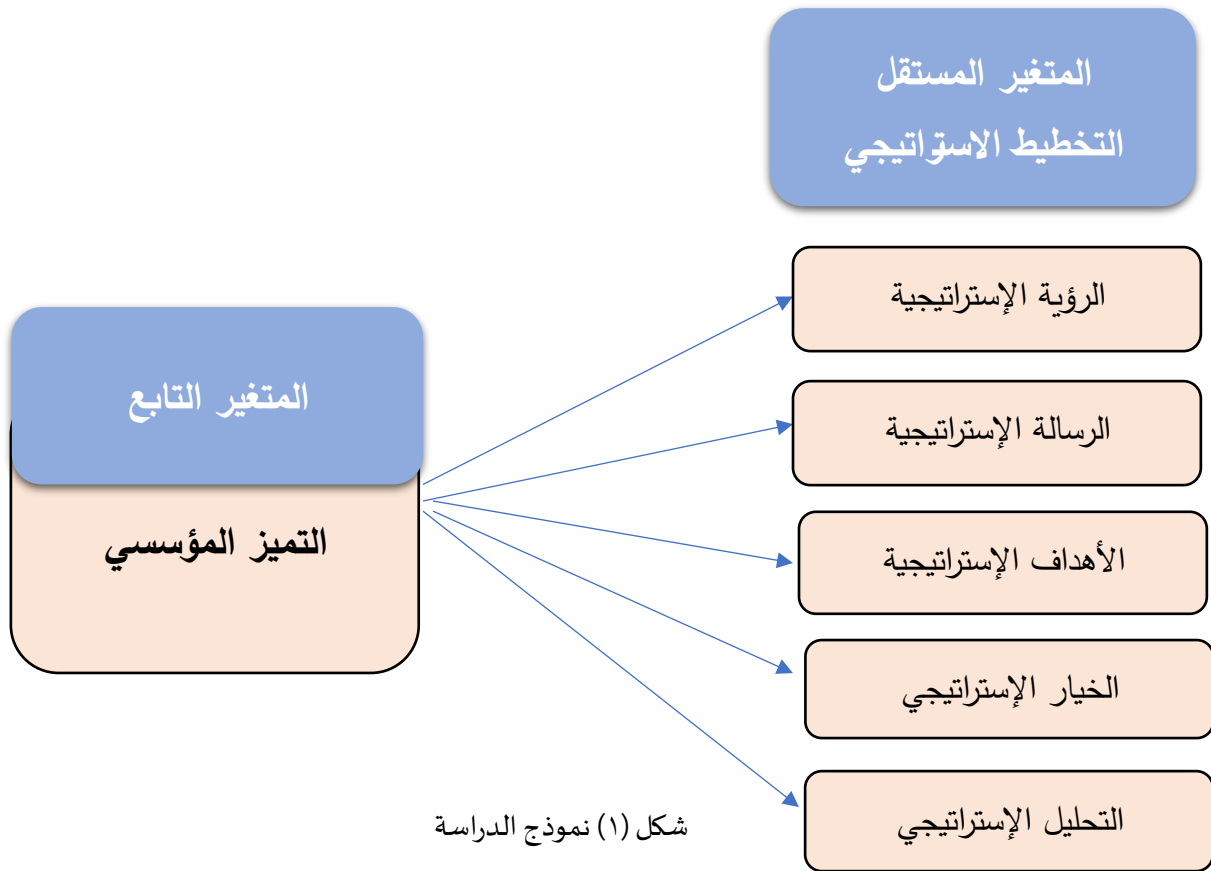
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

ب. نموذج الدراسة:



ت. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالسعودية، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) بأبعاده (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي)، والمتغير التابع والمتمثل في (التميز المؤسسي)، وتم اختيار المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض كدراسة تطبيقية لتمثل

مجتمع الدراسة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

ث. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
٢. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
٣. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
٥. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
٦. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
٧. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
٨. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والعاملين بها بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, 1970)، بواسطة القانون التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها ١٥٪.

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس التخطيط الإستراتيجي وأبعاده (المتغير المستقل).
- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس التميز المؤسسي وأبعاده (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- المجال الموضوعي: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- المجال المكاني: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- المجال البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (١٩٦) مفردة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.
- المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

تقسيم الدراسة المقترحة:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الأزوري، بواذر خالد علي. (٢٠٢٢). دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد (٤٨)، جدة، المملكة العربية السعودية.
- أمهي، نجوى رمضان. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، كلية الاقتصاد- جامعة سرت، ليبيا.
- البحيصي، وفيق حلمي. (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (٦)، العدد (٢)، ليبيا.
- جيهان، صحراوي؛ نورة، بن رجم. (٢٠٢٣). فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية – قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.
- الحياتي، هيثم عبود سلطان. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الاعمال، برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة البصرة، العراق.
- خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات – دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد الأول، العدد الأول، مصر.

- الدجني، إياد علي. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- دودين، أحمد يوسف. (٢٠١٢). إدارة الأعمال الحديثة وطائف، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- AlDhuhoori, Ebraheim Mohamed Hassan Ali & Abdul Ghani, Mohamad Zulkifli Bin & Bin Yahya, Shamsul Azhar. (2023). The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions, INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES, Institute of Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, Vol. 13, No. 7.
- Suarez, Eva & Calvo-Mora, Arturo & Roldán, José Luis. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems, European Journal of Operational Research, Volume 248, Issue 2.
- Saputra, Suyono & Daihani, Professor Dadan Umar & Wahyudi, Agustinus Sri. (2019). The Role of Strategic Planning and Innovation in Achieving Performance of Public Organization in Indonesia, SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS), Management Department, School of Business, Batam International University, Volume 6, Issue 10, Jakarta City, Indonesia.
- Salkic, I. (2014). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. Interdisciplinary Description of Complex Systems, 12, (10), 61–77.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. (1970). "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3: 607-610.

Mid Ocean University

College of

Specialty.....



**The Strategic planning role in achieving organizational excellence in
governmental institutions**

**(An applied study on General Corporation for Technical and Vocational
Training in Riyadh)**

Preparation

Supervision:

2024