

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة

تطبيقية على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

سعد مريح محمد البشري

٢٤١٠٠٠٢٧٨

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

١٤٤٦ - ٢٠٢٤



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيز، الذي كانا لي السند والداعم الأكبر. إلى والدتي الحبيبة، التي كانت لي دائماً مصدر حنان ودعم،

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والمساند في كل مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها المستمر.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي العلم والتوجيه، وكانوا لي قدوة ومصدر إلهام. أهدي هذا العمل تقديرًا لجهودهم وإسهاماتهم.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني العميقين.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني في مسيرتي العلمية، سائلًا الله أن يكون هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاحات.

مَشْكُورٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في كل خطواتي. إن دعمهم المعنوي والمادي، وتضحياتهم المستمرة، كان لهما الأثر العميق في نجاحي وتحقيقي لهذا الإنجاز.

كما أود أن أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك المخلص والسند الدائم. لقد كانت بدعما وتشجيعها مصدر إلهام وقوة لي في جميع مراحل هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم العلمية القيمة ونصائحهم السديدة، التي كان لها دور كبير في إنجاح هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل الصعوبات.

وفي الختام، أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو النصح أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على عينة بلغت (٥٢) فرد.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل استراتيجي، رؤية استراتيجية، أهداف استراتيجية، رسالة استراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض

وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة العمل علي زيادة مستوي وعي القيادات في المؤسسات الحكومية بأهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لقدرته علي زيادة مستويات كفاءة وفاعلية الأداء، والعمل علي زيادة قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات الحكومية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة الأساليب والوسائل الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي والكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - التميز المؤسسي - الجامعات الحكومية بمدينة

الرياض.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١,١ مقدمة:
٢	٢,١ مشكلة الدراسة:
٣	٣,١ أهمية الدراسة
٥	٤,١ أهداف الدراسة:
٥	٥,١ تساؤلات الدراسة:
٦	٦,١ فرضيات الدراسة:
٦	٧,١ الدراسات السابقة
٢٢	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة
٢٣	٩,١ منهج الدراسة:
٢٣	١٠,١ مصادر البيانات :
٢٤	١١,١ أدوات الدراسة:
٢٤	١٢,١ الأساليب الإحصائية المتبعة

٢٥	١٣,١ حدود الدراسة:
٢٦	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٦	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
٢٦	١,١,٢ مقدمة
٢٦	٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٢٨	٣,١,٢ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
٢٨	٤,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي
٣٠	٥,١,٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي
٣١	٦,١,٢ خصائص التخطيط الاستراتيجي
٣٢	٧,١,٢ معوقات التخطيط الاستراتيجي
٣٣	المبحث الثاني: التميز المؤسسي
٣٣	١,٢,٢ مقدمة
٣٣	٢,٢,٢ مفهوم التميز المؤسسي
٣٥	٣,٢,٢ أبعاد التميز المؤسسي
٣٧	٤,٢,٢ محفزات التميز المؤسسي
٣٨	٥,٢,٢ أهداف التميز المؤسسي
٣٩	٦,٢,٢ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي
٤١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤١	١,٣ منهج البحث:
٤١	٢,٣ مجتمع وعينة البحث:

٤١	٣,٣ خصائص عينة الدراسة :
٤٢	٤,٣ أداة البحث :
٤٣	٥,٣ صدق أداة الدراسة وثباتها :
٤٥	٦,٣ ثبات أداة الدراسة :
٤٥	٧,٣ تحليل نتائج الدراسة :
٤٧	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
١,٤	الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٤٧	٢,٤ الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٥٣	٣,٤ الإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل استراتيجي، رؤية استراتيجية، أهداف استراتيجية، رسالة استراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض؟
٥٨	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
٦٢	١,٥ مقدمة
٦٢	٢,٥ استنتاجات الدراسة
٦٤	٣,٥ التوصيات
٦٤	٤,٥ الدراسات والأبحاث المستقبلية
٦٦	Abstract
٦٧	المراجع

أولاً: المراجع العربية ٦٧

ثانياً: المراجع الأجنبية: ٧٣

الملاحق I

استمارة استبيان II

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (١): خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	٤٢
جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة	٤٣
جدول (٣) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة	٤٤
جدول (٤) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان	٤٥
جدول (٥) مستويات ممارسة محاور الدراسة	٤٦
جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي	٤٧
جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات التحليل الاستراتيجي	٤٨
جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات الرؤية الاستراتيجية	٤٩
جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات الأهداف الاستراتيجية	٥٠
جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات الرسالة الاستراتيجية	٥٢
جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لدرجة تحقيق التميز المؤسسي	٥٣
جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات القيادة	٥٤

٥٥	جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات رضا العملاء
٥٦	جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات رضا العاملين
٥٧	جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات رضا المجتمع
٥٩	جدول (١٦): نتائج معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

في ظل البيئة الأعمال المعقدة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة كأداة رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي والبقاء في السوق، يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية تشمل تحليل البيئة الخارجية، وتحديد الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير الخطط العملية، ورصد وتقييم الأداء، حيث يشمل التخطيط الاستراتيجي دراسة شاملة للعوامل الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة، بما في ذلك التحديات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، والتي تلعب دوراً حاسماً في تحديد استراتيجيات المؤسسة للتكيف والنمو.

علاوة على ذلك، يسهم التخطيط الاستراتيجي في وضع رؤية واضحة للمؤسسة تحدد ماضيها وأهدافها على المدى البعيد، وتعزز من اتجاهها في السوق ودورها في المجتمع، كما يتمثل جوهر التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس تساهم في تحقيق الرؤية المحددة، وتعزز من مكانة المؤسسة في السوق وفعاليتها التشغيلية، ومن ثم من خلال تطوير خطط عمل دقيقة ومحكمة، يمكن للمؤسسات تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة بنجاح، كما أنه يشمل على نظم لرصد وتقييم أداء المؤسسة، مما يسمح بتعديل السياسات والخطط استجابة للتحديات والفرص الناشئة في البيئة الاقتصادية والسوقية (الخيارين ومنصور، ٢٠٢٠).

والجدير بالذكر تعد الجامعات الحكومية في الرياض من أبرز المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال عدة جوانب رئيسية، حيث تتمتع الجامعات الحكومية بتاريخ طويل وتقليد قوي في مجال التعليم العالي، مما يمنحها الاعتراف والاحترام من قبل الطلاب وأولياء الأمور على حد سواء. هذا التاريخ يساهم في بناء هوية مؤسسية قوية ومستقرة، كما تعتمد الجامعات الحكومية في الرياض على مدراء وأعضاء هيئة تدريس مؤهلين وذوي خبرة، الذين يساهمون في تقديم برامج دراسية عالية الجودة ومتطورة تلبى احتياجات سوق العمل وتعزز من مكانتها في

الساحة الأكاديمية، بالإضافة إلى ذلك تسهم الجامعات الحكومية في الرياض في التميز المؤسسي من خلال البحث العلمي والابتكار. تدعم هذه المؤسسات الأبحاث التي تساهم في تطوير المعرفة وتحليل القضايا الهامة على المستوى المحلي والدولي، مما يرفع من مكانتها كمركز بحثي متميز، كما أنها تولي الجامعات الحكومية في الرياض اهتماماً كبيراً بالتفاعل مع المجتمع المحلي والصناعي من خلال شراكات استراتيجية وبرامج تطويرية. هذا التفاعل يعزز من دورها في تقديم خدمات تعليمية متميزة تلبى تطلعات واحتياجات المجتمع (شرقاوي، ٢٠٢٠).

وفي سياق ما سبق إن الجامعات الحكومية في الرياض، كأى مؤسسة تعليمية، تعمل على تحقيق التميز المؤسسي من خلال التخطيط الاستراتيجي، ويتضح هذا الربط بوضوح في جوانب متعددة، حيث التخطيط الاستراتيجي يساهم في توجيه مسيرة الجامعات نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها الخاصة، والتي تركز على تقديم تعليم عالي الجودة وإنتاج بحث علمي متميز بواسطة وضع استراتيجيات مدروسة، تعزز الجامعات قدراتها على تحقيق الأهداف الطموحة التي تضعها لنفسها، مما يعزز من تميزها وقدرتها على المنافسة في سوق التعليم العالي، كما من خلال التخطيط الاستراتيجي، تقوم الجامعات بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بشكل منهجي، مما يساعدها على استشراف التحديات والفرص المحتملة التي قد تؤثر على أدائها وتطورها المستقبلي. هذا التحليل يمكن أن يوجه اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرسومة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يشجع الجامعات على تطوير برامج تعليمية وبحثية تتناسب مع احتياجات المجتمع والسوق، مما يزيد من جاذبيتها للطلاب والباحثين الموهوبين، بالتالي، يؤدي هذا التوجه إلى تعزيز مكانتها وسمعتها كمؤسسات تعليمية رائدة ومبتكرة، كما أنه يساهم في تعزيز التفاعل والشراكات مع المجتمع المحلي والصناعي، مما يعزز من تطبيق البحوث والابتكارات في العمل العملي ويعزز من مساهمة الجامعات في التنمية المستدامة للمجتمع (عبد الله وإسماعيل، ٢٠٢١).

٢,١ مشكلة الدراسة:

تُعد الجامعات الحكومية في مدينة الرياض جزءاً لا يتجزأ من منظومة التعليم العالي.

وذلك في المملكة العربية السعودية، والتي تواجه تحديات متعددة في ظل المتغيرات المحلية والعالمية، فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الجامعي، إلا أن هناك حاجة ملحة لتبني مداخل إدارية متطورة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات.

ويُعد التخطيط الإستراتيجي أحد أهم المداخل الإدارية الرئيسة في هذا الصدد، حيث يلعب دورًا حاسمًا في صياغة الرؤى والأهداف الاستراتيجية للجامعات، وتحديد السبل الكفيلة بتحقيقها، إلا أن واقع الممارسات التخطيطية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض قد لا يرقى إلى المستوى المأمول، مما ينعكس سلبيًا على تحقيق التميز المؤسسي المنشود.

وتكمن إشكالية هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال استكشاف واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه الجامعات، وتحديد أبرز مكوناته وآلياته، والوقوف على أهم المعوقات والتحديات التي تحول دون تفعيله بالشكل الأمثل، وانعكاساته على تحقيق التميز المؤسسي، كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض؟

٣,١ أهمية الدراسة

✓ الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول دور التخطيط الإستراتيجي.

وبالتالي مدى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، مما يضيف بُعدًا جديدًا للأبحاث السابقة في هذا المجال.

تتيح الدراسة فهمًا أكثر تعمقًا للعلاقة بين مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) ومدى تأثيره على تحقيق التميز المؤسسي، ونموذج التطبيق على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وهذا التحليل متعدد الأبعاد يساعد في تقديم صورة شاملة حول كيفية تأثير هذه العوامل على أداء الجامعة.

ويمكن استخدام نتائج هذه الدراسة لبناء نموذج نظري يوضح تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على مدي تحقيق وتعزيز التميز المؤسسي، هذا النموذج يمكن أن يكون مرجعًا للباحثين المستقبليين الذين يرغبون في دراسة نفس الموضوع في سياقات أخرى.

وتتضمن الدراسة تحليلًا عمليًا لتطبيق القدرات الإبداعية في الجامعات الحكومية، مما يجعلها مساهمة قيمة في الأبحاث التطبيقية، ويمكن استخدام النتائج لتحسين السياسات والإجراءات في الجامعات الأخرى.

✓ الأهمية العملية

- توفر هذه الدراسة رؤى وتوجيهات عملية للجامعات الحكومية بالرياض لتحسين وتطوير استراتيجيات تعزيز تميزها المؤسسي بما يتماشى مع أهداف ونمو أعمالها.
- ستسهم نتائج الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الجامعات من خلال تقديم توصيات عملية مستمدة من أفضل الممارسات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثير الرؤى الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي بالمملكة.
- ستساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على فهم أفضل للاحتياجات والتحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي وتعزيز التميز والالتزام وتطبيق الأنظمة والقوانين، مما

يسهم في صياغة سياسات وبرامج داعمة لتعزيز نجاح هذه المؤسسة في استدامة إدارة مخاطر الموارد البشرية.

٤,١ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس والمحوري لهذا البحث يتمثل في دراسة مدى تأثير دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- ١- بيان أثر التحليل الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٢- بيان أثر الرؤية الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٣- بيان أثر الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٤- بيان أثر الرسالة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

٥,١ تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما أثر التحليل الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٢- ما أثر الرؤية الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٣- ما أثر الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٤- ما أثر الرسالة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

٦,١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية)، في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

٧,١ الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدارسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، أولهما، الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وثانتهما، الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

أولاً. الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة أحمد ومحمد (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، وقد تم تطبيق الدراسة على الشركة السودانية للاتصالات "سوداتل" خلال الفترة من ٢٠١٦ م إلى ٢٠١٩ م، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الأهداف، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ الخطط، ومراقبة وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي الذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المختلفة في المنظمة، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في الشركة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركة السودانية للاتصالات "سوداتل"، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف المجالات، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد المالية والبشرية، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة عبد الله وإسماعيل (٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز القيادي في قطاع الأعمال، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من منشآت الأعمال في القطاع الصناعي خلال الفترة من ٢٠١٥ م إلى ٢٠٢٠ م، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية والأهداف، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ الخطط، وتقييم الأداء، أما التابع فهو التميز القيادي الذي يتم قياسه من خلال مدى تحقيق الأهداف القيادية ومؤشرات الأداء القيادي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي في منشآت الأعمال في القطاع الصناعي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز الأداء القيادي وتحقيق الأهداف بفعالية، وأظهرت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل عدم الاستقرار الاقتصادي، ونقص الكفاءات الإدارية، وعدم التزام الإدارة بتنفيذ الاستراتيجيات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرة المنشآت على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفعالية من خلال توفير الموارد اللازمة وتدريب الكفاءات الإدارية، كما دعت إلى تعزيز الالتزام القيادي بتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المحددة، وتحسين نظم الرقابة والتقييم لضمان تحقيق التميز القيادي في قطاع الأعمال، كما أشارت إلى أهمية الاستفادة من التجارب الناجحة في التخطيط الاستراتيجي لتطبيقها في المنشآت الأخرى.

دراسة الطيب (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على مصنع سعيد للمواد الغذائية في الخرطوم-السودان، حيث المتغير المستقل هو التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات الأداء التنافسي مثل الحصة السوقية، رضا العملاء، والابتكار، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي

من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في المصنع، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في مصنع سعيد للمواد الغذائية، حيث أن تطبيق التوجه الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تعزيز الأداء التنافسي للمصنع وتحقيق الميزة التنافسية في السوق، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التوجه الاستراتيجي تشمل عدم الاستقرار الاقتصادي، نقص الموارد، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التوجه الاستراتيجي داخل المصنع وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التوجه الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة محارمة (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على منظمة حكومية بدولة قطر، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمة الحكومية بدولة قطر، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال

ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المطلوب.

دراسة الغويري (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في الدوائر والمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الدوائر والمؤسسات الحكومية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المطلوب.

دراسة السرحان (٢٠١٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسات الخاصة الأردنية، وقد تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات الخاصة في الأردن، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في المؤسسات الخاصة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات الخاصة الأردنية، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الخاصة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق الأداء المطلوب في المؤسسات الخاصة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Al-Dhaafri & Alosani (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المنظمة الريادية في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع العام باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، حيث المتغير المستقل هو القيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المنظمة الريادية بأبعادها المختلفة، أما المتغير التابع هو التميز المؤسسي، استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على موظفي القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة المنظمة الريادية وبين تحقيق التميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هذه العوامل تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الابتكار والإبداع داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن التميز التنظيمي يمكن تحقيقه من خلال تحسين مهارات القيادة وتعزيز ثقافة الابتكار وتطوير استراتيجيات فعالة للتخطيط المستقبلي.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير مهارات القيادة في القطاع العام وتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، كما أوصت بتبني استراتيجيات تخطيط استراتيجي فعالة تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي، ودعت الدراسة إلى أهمية توفير برامج تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على الابتكار والإبداع، وأشارت إلى أهمية إشراك الموظفين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات لتعزيز شعورهم بالانتماء وزيادة مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

دراسة Al Humeisat (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي والمؤسسي في المؤسسات، حيث المتغير المستقل هو ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة مثل

التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييم الأداء، أما المتغير التابع هو التميز التنظيمي، استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه للمديرين والموظفين في المؤسسات الأردنية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي الجيد وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال وتقييم الأداء باستمرار يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الفاعلية والكفاءة داخل المؤسسات، كما أكدت الدراسة على أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتحسين خدماتها وزيادة رضا العملاء.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات لتعزيز التميز التنظيمي، كما أوصت بتعزيز القدرات القيادية للمديرين وتوفير التدريب المستمر لهم لتحسين مهاراتهم في التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء، ودعت إلى أهمية إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ لزيادة التزامهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وأشارت إلى أهمية استخدام تقنيات حديثة في تقييم الأداء لتحقيق دقة أعلى وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

دراسة Ekiz Kavukoğlu & Işci (٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للوعي بالتخطيط الاستراتيجي في تأثير الابتكار التنظيمي على التميز المؤسسي في المستشفيات، حيث المتغير المستقل هو الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة، أما المتغير التابع هو التميز المؤسسي، والمتغير الوسيط هو الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه للموظفين والإداريين في المستشفيات التركية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط.

وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج أن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً وسطياً هاماً في تعزيز تأثير الابتكار التنظيمي على التميز المؤسسي، كما أكدت الدراسة على أن المستشفيات التي تركز على الابتكار وتزيد من وعي موظفيها بأهمية التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المتميز وتقديم خدمات عالية الجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الابتكار التنظيمي في المستشفيات من خلال تطوير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجديد، كما أوصت بزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين والإداريين لتحسين تأثير الابتكار على التميز المؤسسي، ودعت إلى تبني استراتيجيات تدريبية وورش عمل لتعزيز مهارات الموظفين في مجالي الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، وأشارت إلى أهمية الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة Al-Dhaafri & Alosani (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه في القطاع العام وكيفية سد هذه الفجوة من خلال التميز، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه، والمتغير التابع هو التميز في القطاع العام، استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأداة لتحليل البيانات واستقصاء العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين جودة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه وبين التميز في القطاع العام، حيث أظهرت النتائج أن تحسين عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين خدمات القطاع العام.

وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام من خلال تحسين عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات، كما أوصت بضرورة تبني ممارسات إدارية تعزز من التفاعل بين مختلف الأقسام والوحدات داخل القطاع العام لتحقيق التميز وزيادة الكفاءة والفاعلية، ودعت إلى تعزيز

الشفافية والمساءلة في عمليات التخطيط والتنفيذ لتحسين أداء القطاع العام وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الاحتياجات البشرية، استقطاب الكفاءات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، أما المتغير التابع فهو تميز الأداء المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المختلفة في المنظمة مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار، ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين في الإدارة العامة للتعليم، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف المجالات، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تشمل نقص الموارد المالية والبشرية، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المنظمة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط

الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

✚ دراسة الخيارين ومنصور (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. وقد تم تطبيق الدراسة على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، رضا العملاء، والإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع القيادات في وزارة الدفاع، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وزارة الدفاع وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي المطلوب.

✚ دراسة شرقاوي (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية.

وذلك لتحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز والريادة والإبداع المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الابتكار، الفعالية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث المكتبي من خلال تحليل الأدبيات والمراجع ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لتعزيز القدرة على الابتكار والريادة، كما أنه يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، وأبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي.

📌 دراسة السوداني والفهداوي (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرؤية والرسالة على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على بلدية الرمادي، حيث المتغير المستقل هو الرؤية والرسالة بأبعادهما المختلفة والتي تشمل صياغة رؤية واضحة ومستقبلية، تحديد الرسالة التي تعكس أهداف المؤسسة وقيمتها، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار، ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في بلدية الرمادي، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في بلدية الرمادي، حيث أن صياغة وتنفيذ رؤية ورسالة واضحة يساهم في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تطبيق الرؤية والرسالة تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الرؤية والرسالة داخل البلدية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية الرؤية والرسالة وكيفية تطبيقهما، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة تبدي وبشاشة (٢٠١٤)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي، حيث المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والتي تشمل تحديد الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الأداء، أما المتغير التابع فهو التميز والريادة والإبداع المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الابتكار، الفعالية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث المكتبي من خلال تحليل الأدبيات والمراجع ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فعالة لتعزيز القدرة على الابتكار والريادة، كما أنه يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، وأبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية التخطيط

الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز والريادة والإبداع المؤسسي.

دراسة الحاكم ومجذاب (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرؤية والرسالة على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على بلدية الرمادي، حيث المتغير المستقل هو الرؤية والرسالة بأبعادهما المختلفة والتي تشمل صياغة رؤية واضحة ومستقبلية، تحديد الرسالة التي تعكس أهداف المؤسسة وقيمتها، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، الابتكار، ورضا العملاء، وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في بلدية الرمادي، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في بلدية الرمادي، حيث أن صياغة وتنفيذ رؤية ورسالة واضحة يساهم في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بفعالية، كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه تطبيق الرؤية والرسالة تشمل نقص الموارد، عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الرؤية والرسالة داخل البلدية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بفعالية، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الوعي والتدريب للعاملين حول أهمية الرؤية والرسالة وكيفية تطبيقهما، كما دعت إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي لتنفيذ الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين نظم المراقبة والتقييم لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للأداء التنظيمي كدافع لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات نحو تحقيق التميز التنظيمي، مع التركيز على الأدوار التي تلعبها العوامل الديموغرافية كعوامل تعديلية، حيث المتغير المستقل هو الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة، والمتغيرات التابعة هي إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات، والمتغيرات التعديلية هي العوامل الديموغرافية، استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات واستقصاء العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي يلعب دوراً مهماً كعامل وسيط في تعزيز تأثير إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات على التميز التنظيمي، وأظهرت النتائج أن العوامل الديموغرافية تلعب دوراً تعديلياً في هذه العلاقات، حيث قد تزيد أو تقلل من تأثير هذه العلاقات بناءً على السياق الديموغرافي للمؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات في البيئات التنظيمية لتحقيق التميز، مع التركيز على تحديد وتفعيل العوامل الديموغرافية التي قد تؤثر على هذه العمليات بشكل فعال، كما أوصت بإجراء المزيد من البحوث لفهم أفضل لدور العوامل الديموغرافية كعوامل تعديلية في علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات والتميز التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى البحث في دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث كان المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية)، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طُبِّقت على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في مؤسسات الإمارات العربية المتحدة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي، كما أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية) تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة بالتخطيط الاستراتيجي وتطويره باستمرار، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز المؤسسي، كما أوصت بتطوير نظم المعلومات والاتصالات لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط.

دراسة ALSHAMMARI & ALMUTAIRI

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، والتعرف على العلاقة بينهما وأثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

حيث كان المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط التنفيذية)، أما المتغير التابع فهو التميز المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طُبِّقت على عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عال من ممارسة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية بتطوير التخطيط الاستراتيجي وربطه بأبعاد التميز المؤسسي، وتعزيز ثقافة التميز والإبداع داخل تلك المؤسسات.

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على نظريات تتمثل فيما يلي:

١ - النظرية المعرفية:

هذه النظرية تركز على كيفية اكتساب المعرفة والمعلومات وتنظيمها واستخدامها في سياق تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، حيث اعتمدت على مشكلة الدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، كما يقوم الباحث من خلال جمع هذه المعلومات بفهم ومعرفة الكيفية التي تعلم فريق أعضاء هيئة التدريس والإدارات المعاونة المعارف والمهارات اللازمة لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات، ومعرفة آليات تنظيم وتخزين المعلومات الفنية والتشغيلية الخاصة بالجامعات، وإدراك كيفية استخدام هذه المعرفة والمعلومات في اتخاذ قرارات مناسبة وقت الأزمات، وعليه يمكنه من الوصول لنتائج سليمة في هذه الدراسة وتقديم توصيات فعالة لصانعي القرار في هذا المجال.

٢ - النظرية البنائية:

بسبب اعتماد الباحث على مجموعة من التجارب السابقة كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع محل الدراسة، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة- ودوريات منشورة ومحكمة، ومقالات علمية حديثة. الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات هي تلك الواردة في دراسات والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق أهداف هذه الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها، وفي هذا السياق، فإن الباحث يبني معرفته الخاصة بناءً على خبراته السابقة وقراءاته من مصادر متنوعة ومن المعلومات التي سبق له الاطلاع عليها ويقوم بإضافة وتكملة من سبقوه.

٩,١ منهج الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وتحليل الآثار المترتبة على نجاح هذا الدور، وسيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى مديري ومسؤولي إدارة في الجامعة، ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس جوانب تطبيق وتحليل التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ومدى تحقيقها، كما سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية لتحديد العلاقات والأنماط بين تطبيق سبل تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الجامعات السعودية.

علاوة على ذلك سيتم استخدام المنهج النوعي للاستكشاف التفصيلي من رؤساء الجامعات وفرق الإدارة لتصوراتهم وتجاربهم حول فعالية وأثر جوانب التخطيط الاستراتيجي وتحقيق نجاح إدارة الجامعات والنموذج التطبيقي هو الجامعات الحكومية بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، وسيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية والفهم العميق لتجارب المشاركين.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تطبيق دراسة حالة مفصلة لتحليل كيفية تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي وجوانبه من رؤية وأهداف ورسالة استراتيجية ومدى إسهام ذلك في نجاح الجامعات محل الدراسة وتحقيق أهدافها وسيتم مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بهذه الجامعات، ودراسة الاستراتيجيات والإجراءات التي اتبعتها الإدارات والقيادات المختلفة لإدارة وتطبيق فعاليات التميز المؤسسي والذي انعكس على نجاح هذه الجامعات بشكل فعال، مما يتيح فهماً عملياً لكيفية تأثير هذه الممارسات النظرية على الواقع العملي.

١٠,١ مصادر البيانات :

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

المصادر الثانوية:

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت الإنشائية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.

المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

١١,١ أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

١٢,١ الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

■ الإحصاء الوصفي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- ✓ الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

✓ الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

■ الإحصاء التحليلي:

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

١٣,١ حدود الدراسة:

✓ الحدود الزمنية: تركز هذه الدراسة على تحليل البيانات وجمع المعلومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي خلال العام ٢٠٢٤.

✓ الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة.

✓ الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة العلاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

١,١,٢ مقدمة

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي ذا أهمية كبيرة في علم الإدارة، من خلال ما يعبره عن القدرة على مواجهة جميع التغيرات التي تحصل في المستقبل، ويتضمن الأنشطة الجماعية المتعلقة في بلوغ الأهداف المحددة والمدرسة، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة للقدرة على تحمل التغيرات والتأقلم معها لتحقيق الأهداف (التميمي، ٢٠١٦)، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يوضح عملية التنبؤ المستقبلية لمواجهة كافة التقلبات المهمة لرؤية ورسالة المؤسسة والعمل على تحقيق كافة أهدافها.

٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أصبح من الضروري للمنظمات الأعمال أن تفهم أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للتفكير الاستراتيجي والتعامل مع التحديات التي تواجهها في البيئة التنافسية الحالية. فعلى الرغم من أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يختلف بين الباحثين، فإن الهدف الرئيسي منه هو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق التنمية المستدامة في المستقبل (ابوخريص، ٢٠٢٠).

ويرى David (2009) أن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية، بما في ذلك عملية تحديد وصياغة مهمة المنظمة وفق رؤيتها الأساسية، وبناء أهدافها وغاياتها المستقبلية، وإعداد عمليات لتحليل الوضع الداخلي والخارجي، بحيث يمكن الاستفادة منها وكذلك تحديد الفرص ومعالجة التهديدات المحتملة، وفهم نقاط القوة التي تميز المنظمة وتساعد في الخيارات الاستراتيجية.

وأشار الضمور (٢٠١١) إلى عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية تتضمن تطوير رسالة المنظمة ورؤيتها وخططها وأهدافها الاستراتيجية وسياساتها، وتهدف إلى تحقيق الانتقال بشكل منظم من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مستهدفة.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه الصياغات بعيدة المدى والسياسات والخطط الاستراتيجية التي تقوم بمهام تحديد أو تغيير سمات أو توجهات المنظمة، وذلك لشمولها قرارات تركز على تقرير الغايات وعلى إحداث التغيير اللازم في هذه الغايات والموارد المستخدمة لتحقيقها وعلى السياسات التي تتولى مهام تنظيم واكتساب واستخدام تلك الموارد (الدجني، ٢٠١٢).

ويفترض محمود (٢٠١٥) أن المنظمة وأعضائها عادة ما يكونون مهتمون بمواقفها وأوضاعها الراهنة والمستقبلية والطرق التي تتأثر فيها، وأنهم متفقون على تطوير عملية التخطيط؛ بالاعتماد على هذه الأوضاع بدلاً من الاعتماد على اجتهادات الأفراد أو الاستجابات بشكل عشوائي للأحداث التي من الصعب التنبؤ بها. ويفترض كذلك أن بعض المحاولات التي تعنى بتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك دراسة الفرص والقيود البيئية التي قد تؤدي إلى تغيرات تفيد فاعلية المنظمة وحيويتها.

وأضاف جاد الرب (٢٠١٦) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية يتم من خلالها تطوير الإطار الكامل المتكامل لمستقبل المنظمة في ضوء العوامل التنافسية للمنظمة.

وقد ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة الإجراءات والمفاهيم والأدوات التي تهدف إلى بلوغ مكاسب متباينة للمنظمة لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك تحسين أساليب صنع القرار (Wolf & Floyd، 2017).

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة للتخطيط الاستراتيجي، فإن الباحثة تعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متكاملة تتضمن تحديد وصياغة وتصميم وتطوير رسالة المنظمة ورؤيتها في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة من أجل تطوير رسالة المنظمة ورؤيتها في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة من أجل البقاء والاستمرارية والنمو، وهي أيضاً عبارة عن جهد منضبط يتضمن إطلاق

قرارات واتخاذ إجراءات أساسية تقود لتشكيل المنظمة وتوجيهها من حيث التعريف بها وبخدماتها وأعمالها وكيفية القيام بتلك الخدمات والأعمال والسبب في قيامها بذلك، ولكن بالتركيز على المستقبل.

٣,١,٢ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

مر التخطيط الإداري بمراحل مختلفة عبر العقود الماضية، فقد بدأ الفكر التخطيطي بالتخطيط الكمي مع نهاية الحرب العالمية الثانية إلى عقد الستينيات من القرن الماضي، وفي هذه المرحلة كان الاهتمام بالجوانب الكمية تشمل التكلفة والإنتاج، أي العوامل الداخلية فقط وتم إغفال جميع العوامل الخارجية، وعليه فإن التخطيط الكمي في المؤسسات التعليمية كان يهتم فقط بمعدلات القيد ومقدار استيعاب التدفق الطلابي وتكاليف المباني ومرتببات المعلمين.

أما المرحلة الثانية فقد تطورت وبدأت بالاهتمام بالعوامل الخارجية وسمي بالتخطيط الكيفي الذي بدأ من الستينيات ومستمر إلى الآن، حيث الاهتمام بالتنوع، وحاجات العملاء ورغباتهم، وهنا في هذه المرحلة بدأ قطاع التعليم العالي يتماشى مع التطور في أنواع التخطيط، واهتم بتطوير مدخلاته مثل تطوير المناهج وتحسينها وإعداد المعلمين والاهتمام بالبحث العلمي كذلك، ثم بدأت مؤسسات التعليم بتطوير النظم الإدارية المستخدمة. أما المرحلة الثالثة، فهي الوصول لمرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث باتت المؤسسات التعليمية تواجه تحديات العولمة وما يفرضه التسارع التكنولوجي والانفجار العلمي. بعد النقد لاستخدامها للتخطيط التقليدي فقد أصبح لزاماً عليها التعامل مع بيئة متغيرة، وعليه اضطرت لتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، ومنها التخطيط الاستراتيجي (الزنفلي، ٢٠١٢، ص ٣٢-٣٩).

٤,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي

١. الرؤية الاستراتيجية: يمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية على أنها خريطة توضح اتجاه مستقبل المنظمة. ويرى السكارنة (٢٠١٠) أن الرؤية الاستراتيجية رغبة للمستقبل تحدد اتجاه المنظمة ورغبتها في تحقيق النجاح وتحقيق الفرق المنشود في المستقبل، وأنه جيد، وأنه سلس، يسهل فهمه، وأنه وثيق الصلة ويفتخر به، ويجب تصميمه بطريقة تعزز التغيير، ويجب أن تحدد الرؤية اتجاه طاقة الفريق

وأن تكون بمثابة دليل للعمل، كما يجب أن تكون متسقة مع قيم المنظمة وتحفز موظفيها على تحقيق المهمة.

٢. الرسالة الاستراتيجية: تعتبر الرسالة التي وضعت المنظمة من أجل إيصالها هي الغرض أو المبرر الجوهري لوجودها، إذ يقود إنجاز هذه الرسالة على بلوغ الأهداف التي تسعى إليها النشاطات والعمليات، ويرى باركر وإشاريانتو (Parker & Isharyanto، 2015) أن الرسالة الاستراتيجية عبارة عن بيان قانوني واضح يحدد الغرض من وجود المنظمة وما يقوم به العمل، ويصف الخصائص الفريدة للمنظمة التي يمكن أن تكون مختلفة عن المنظمات المماثلة الأخرى، دون أن تكون مختلفة عن الغرض من المنظمة التي تظهر الدور الذي من المتوقع أن تقوم به المنظمة في مجتمعها، فالرسالة الاستراتيجية عملية صعبة تستغرق وقتاً طويلاً، لكنها ضرورية، حيث إنها توفر للمنظمة أساساً جيداً للتحفيز والتخصيص يساهم في خلق مناخ إيجابي داخل المنظمة، ويشكل أساساً جيداً لتسليط الضوء على أهداف محددة للمنظمة.

٣. الأهداف الاستراتيجية: تمثل الأهداف النتائج المراد تحقيقها على المدى القصير والمتوسط والطويل ويتم تنفيذها بشكل متكامل ومتسلسل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما يمكن تعريف الهدف الاستراتيجي على أنه الحالة المستقبلية المرغوبة التي يجب تحقيقها والوصول إليها، والتي تعمل المنظمة على تحقيقها من خلال تخصيص الموارد والتخطيط للإجراءات والسياسات اللازمة. يعد الهدف الاستراتيجي مقياساً لأداء المهام والأنشطة التي يقوم بها أعضاء المنظمة، ويسمح بتحقيق رؤية ورسالة المنظمة. وتتضمن الأهداف الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي العديد من المعلومات المحددة والقابلة للقياس، والتي تعبر عن الإنجازات التي يجب تحقيقها لتحقيق الهدف الاستراتيجي والتحول من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب. ويعمل المنظّمون على ترجمة هذه المعلومات إلى أهداف محددة وقابلة للقياس تساعد في تحقيق الهدف الاستراتيجي وتنفيذ رسالة المنظمة. (Nzuki, 2017).

ووفقاً لـ (Meissner، 2014) تشمل الأهداف ما يلي:

- أ- الأهداف طويلة المدى: وهي النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى الطويل من أجل تحقيق هدف المنظمة، وعمومًا تكون قائمة الأهداف هذه على مستوى عالٍ، ويجب أن تتميز بالتحدي والوضوح والقياس والاتساق والغرض.
- ب- الأهداف قصيرة المدى: وهي النتائج المراد تحقيقها والوصول إليها في غضون عام أو أقل، وتعتبر هذه الأهداف نقاطًا متفرعة للأهداف طويلة المدى.
- ت- الأهداف الوظيفية: هي أهداف قصيرة ومتوسطة المدى تتعلق بتحديد أنشطة كل موظف في شكل أهداف تساهم في تحقيق الهدف الفرعي.

١,٢,٥ أهمية التخطيط الاستراتيجي

ويذكر (الخيارين ومنصور، ٢٠٢٠) أهمية التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

- هو القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات، حيث إنه من دون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية.
- مواجهة حالة علم التأكد، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة للتغلب على علم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.
- التركيز على الأهداف.
- تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو إنجازه.
- ملاحظة عوامل التغير المستقبلية والاستفادة منها مستقبلاً.
- يقلل التخطيط الاستراتيجي من الأخطاء بجميع أشكالها.
- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

ويذكر (اليوسفي والخفاف، ٢٠٢٠) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ترجع إلى:

١. القدرة على تخطيط الأعمال المنوطة بالجامعات والتي تزداد بشكل طردي.

٢. تحديد الأهداف يسهل تجهيز الموازنات ومصادر تنفيذها.

٣. تصنيف الموارد حسب الأولويات.

ومما سبق ترى الباحثة أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية في إدارة الجامعات على جميع المستويات، وأن غياب التخطيط الاستراتيجي له عواقب وخيمة، لذلك على كافة الإدارات اتخاذ كافة التدابير لاعتماده في ثقافتها وأن يتم تطبيقه بشكل دائم، من المفترض أن تكون الإدارة العليا قادرة على رصد بيئتها الداخلية والخارجية باستمرار لتعديل الاستراتيجية بما يتناسب مع أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار كافة الأطراف المؤثرة في الجامعة، كما يمكن للإدارة الجامعية استشارة أعضاء هيئة التدريس عند وضع استراتيجيتها لأنهم أهل الميدان والأقرب للعملاء (الطلبة). وبالمثل استشارة الأعضاء الخارجيين من مجلس الجامعة مما لهم من خبرة بالبيئة الخارجية لإضافة عوامل واقعية من بيئة الأعمال على التجربة الأكاديمية.

٢,١,٢ خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتمتع التخطيط الاستراتيجي بمجموعة خصائص هي (الخيارين ومنصور، ٢٠٢٠):

- الحاجة للتخطيط ولأن التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها من دون التخطيط، لا سيما وأن أغلب هذه الأهداف، سواء كانت أهداف مصنوعة أم ناتجة من أزمات فإن التخطيط ضروري لتحقيقها.
- القدرة على التنبؤ فالتخطيط لا يمثل اتجاهًا جامدًا، فهو لا يتعامل مع الأوضاع الراهنة ولا يسعى إلى محاكاة الحاضر، وإنما يعمل باتجاه ديناميكي وينظر إلى المستقبل.
- يتميز بالاستمرارية، فلا يمكن أن ينتهي التخطيط عند هدف أو زمن معين، فالاستمرارية تتضمن عملية تحديث ومواكبة التغيرات، فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لها بداية وليس لها نهاية.
- التخطيط الاستراتيجي عملية متوازنة لأنها تسعى دائمًا إلى أن التوازن بين الأهداف والوسائل والإمكانات والوقت، فالتوازن بين هذه الظاهرة مطلوب حتى لا يتغلب عنصر على آخر ويتضمن عملية التوازن والمواءمة بين هذه العناصر الأربعة.

- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مراحل متعددة وكل مرحلة من هذه المراحل تمتد إلى اتجاهات فرعية متعددة فإن التخطيط الاستراتيجية يصبح ذا أسلوب جماعي.
- المرونة، إذ يتمتع التخطيط الاستراتيجي بقدرته على التكيف مع الأحداث والأزمات المفاجئة، فالمرونة هنا تعد أحد أسباب نجاح واستمرارية التخطيط.

٧,١,٢ معوقات التخطيط الاستراتيجي

- على الرغم من الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي فإن هناك من المعوقات التي تحول دون استخدامه على مستوى جميع المؤسسات، وذلك يرجع إلى: (يعقوب، ٢٠٢٠).
- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب المعتاد منهم بعد توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي وكذلك الاعتقاد الخاطئ بأنه ليست مسؤوليتهم.
 - ضعف الموارد المتاحة للمؤسسة وقد يكون سبباً أمام استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
 - الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس الإدارة على كافة المستويات.
 - توفر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون الارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
 - النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
 - عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة والافتقار للنظم الداعمة للتخطيط والمنفذ لها حتى يتماشى مع طبيعة الخيارات الواردة فيها.
 - وضع نظام جديد دون مشاركة الأفراد فيه وأثره على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمؤسسة بصفة عامة.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

١,٢,٢ مقدمة

التميز المؤسسي هو السبيل لأجل السعي نحو ممارسة الأداء بصورة تحتوي على الابتكار وتحدي الذات وبعيداً عن النمطية والتقليدية، فالمؤسسات التي تسعى للتميز ينبغي عليها صياغة رؤية ورسالة وغايات تعمل من أجل تحقيقها، مع تمكين قادتها ومواردها البشرية من المزج بين المعرفة والمهارة من خلال تحويل المعارف والعلوم المكتسبة إلى مهارات عملية يمكن توظيفها لتحقيق غاياتها وطموحاتها.

٢,٢,٢ مفهوم التميز المؤسسي

حظي مفهوم التميز باهتمام عديد من الكتاب والباحثين، وبالتالي تعددت التعريفات وتنوعت وفقاً لفلسفة كل منهم ونظرتهم إلى ماهية التميز. وفي هذا السياق يرى (Yaghoubi, et al., 2011) أنه من الصعب تحديد تعريف موحد للتميز المؤسسي، كما أنه من الممكن أن يكون هناك صعوبة في تحقيقه، لذا من الممكن أن يتم تناول التميز على أنه تحقيق التميز في الربحية أو في الحصة السوقية أو في رضا الموظفين أو في ابتكار المنتج، ويستمر قادة المنظمات في البحث عن التميز وذلك من أجل إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

ويشير (Buqais, et al., 2018) إلى أن التميز المؤسسي يعتبر من أوائل التطورات في الثورة المعرفية، وتبرز السمة الرئيسية التي من المفترض أن يتم تمييزها من جهة أخرى، وهي المفهوم الواضح للتميز. ويمكن التفرقة بين مصطلحين: فالمنظمة المتميزة هي تلك المنظمة التي تلبّي الشروط التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية الأخرى من حيث (القيادة، وإعادة الهيكلة التعليمية، والسماح للعمال بالمشاركة، والتحرك بمرونة وفاعلية، واعتماد استراتيجية المشاركة، وتوفير الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والاستراتيجية والثقافة).

والتميز هو السعي لتحقيق مستويات أداء تتجاوز المستويات العادية، أي بمعنى التركيز المستمر على تحقيق أداء بمستوى مرتفع عن الذي تحقق حتى الآن (Maheshwaria & LinhKhab، 2021).

بينما أشار Rashidi & Rashidi (2019) إلى أن التميز المؤسسي هو السعي وراء الفرص من قبل المؤسسات للاستفادة من الفرص، مسبقًا بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، مع الالتزام برؤية مشتركة واضحة في الهدف، وكفاءة الموارد، وتحسين الأداء على أعلى مستوى.

وقد عرف Margitta & Beil (2021) التميز المؤسسي على أنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال، ورؤية واضحة مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والإبداع، والتفوق؛ لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون.

ويعرف Alsharah (2020) التميز المؤسسي بأنه مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، والذي يجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز وضعها التنافسي، وهو أحد الأساليب الإبداعية الذي يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات البيئة وبالتالي التفوق على منافسيها.

كذلك يرى Elsakaan,et al (2021) أن التميز المؤسسي يشير إلى المحاولة المستمرة لتلبية أو تجاوز متطلبات وتوقعات العملاء الخارجيين والداخليين في العمليات التنظيمية بأكملها، حيث يعمل جميع الموظفين نحو التحسين المستمر.

في حين اشارة نجلاء أحمد (٢٠١٩) إلى أن التميز المؤسسي هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج الإبداع والتحسين المستمر، وترتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لإشباع احتياجات كافة أصحاب المصلحة في إطار ثقافة من التعلم.

وعلى ذلك نعتد في تعريف التميز المؤسسي على أنه "تلك الممارسات أو الأفعال والأنشطة التي تعزز وتقوي الإنجاز في عملها بتوظيف المهارات والموارد المتاحة لعمل فعال وممتاز بشكل يجعلها متفوقة

ومختلفة عن المنافسين الآخرين، وينعكس ذلك في طريقة تعاملها مع العملاء وطريقة عملها وعلى إصلاح سياسات الإدارة والمنظمات".

٣,٢,٢ أبعاد التميز المؤسسي.

من خلال مراجعة البحوث السابقة تبين أن غالبيتها ركزت على أربعة أبعاد أساسية، تشمل (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمة - التميز في إدارة الموارد البشرية - التميز المعرفي) ويمكن تناولها كما يلي:

١ - التميز في القيادة.

للقيادة قدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو الأفضل ولها دور رئيسي في تحقيق التميز بالمؤسسات.

وأشار حماد (٢٠١٨) إلى أن تميز القيادة يعتبر من أهم العوامل التي تركز عليها المؤسسات، والتي تتطلب توافر مجموعة من المهارات والمعارف لدى القائد ليكون قادرًا على مواجهة المستجدات والتغيرات المتتالية في ظل الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل أهمية التميز القيادي في المؤسسات التعليمية، في حاجتها لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة من خلال امتلاك القائد لرؤية ورسالة يستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة التعليمية.

وترى الباحثة أن القيادة هي المسؤول الأول عن التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو التميز المؤسسي، لذا تتطلب توافر مجموعة من المهارات والمعارف لدى القائد ليكون قادرًا على مواجهة المستجدات ومواكبة التغيرات البيئية المحيطة من خلال امتلاك القائد لرؤية ورسالة يستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو المؤسسة التعليمية.

٢- التميز في الموارد البشرية:

ترجع أهمية العنصر البشري كونه المسؤول الأساس عن التجديد والابتكار وهو سيط التعلم في المنظمة، وهو العنصر الحاسم في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات للتكيف مع التحديات، وتنفيذ أهداف المؤسسة بنجاح والمسؤول عن التجديد والابتكار، والاستجابة للتغيرات السريعة والمتجددة في بيئة الأعمال (Buqais, et al، 2018).

وترى الباحثة أن الموارد البشرية هي البنية الأساسية للمنظمات، وأحد المحاور الرئيسية للتميز المؤسسي، لذا يجب الاهتمام بكفاءتها والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

٣- التميز بتقديم الخدمة:

يقصد بالتميز في تقديم الخدمة أي تميز الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (سمر الدين والقرشي، ٢٠٢٠).

وترى الباحثة أن التميز في تقديم الخدمة هي المؤشر الأساسي لتحقيق رضا العملاء، ولتحقيق التميز في تقديم الخدمة لا يجب إشباع رغبات العملاء فحسب، بل واستباق تلك الرغبات لضمان ولاء العميل.

٤- التميز المعرفي:

إدارة المعرفة هي عملية تحويل المعرفة والخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين والمؤسسة إلى مصادر معرفية متاحة لجميع الأعضاء في المؤسسة، وتتضمن توثيق وتحليل وتخزين ومشاركة ونشر المعرفة وتحسين عمليات تطوير المهارات والقدرات. وتعتبر مؤسسات الخدمات، وخاصة

المؤسسات التعليمية، من أولى المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة، حيث تتميز هذه المؤسسات بتركيزها على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين والطلاب والمجتمع، وهو ما يتطلب توفير بيئة تشجع على التعلم المستمر وتمكين العاملين والطلاب من مشاركة خبراتهم ومعرفتهم واستخدامها في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. ومن خلال إدارة المعرفة، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تحسن جودة التعليم وتطوير البرامج الأكاديمية والتدريبية وتعزيز الإنتاجية والابتكار في الأداء (Aboseif, 2021).

ويقصد بالمعرفة مجموعة المهارات والمعلومات، والتي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة بالمؤسسة، وهي مورد لا ينضب ولا ينقص، بل يزداد بمرور الوقت، والمؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى التميز المعرفي، حيث إنها مبنية في الأساس على المعرفة (حماد، ٢٠١٨).

وترى الباحثة أن التميز المعرفي هو أهم أبعاد التميز الخاصة بالمؤسسات التعليمية نظراً لطبيعة عملها المعتمد في الأساس على المعرفة، وهو عبارة عن مجموعة الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية.

٤,٢,٢ محفزات التميز المؤسسي

التميز المؤسسي يعتمد على كفاءة وجودة العاملين في المنظمة، لأن بذرة التميز هي تميز الموارد البشرية، لهذا على القيادات تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة، على الرغم من ذلك لا يوجد دليل موحد للنجاح وصول إلى التميز، لكن الأكثر شيوعاً لنجاحها في مؤسسات التعليم العالي كما يذكرها (رشيد، ٢٠٢١) هي:

- المساندة والدعم من قيادات المؤسسة الجامعية.
- الوعي بالإمكانات الفنية والمادية والموارد البشرية.
- وجود هيكل تنظيمي يضمن وجود قنوات اتصال فعالة بين أطراف العملية التعليمية.
- وجود آلية لتفعيل العلاقات بين الكلية والمجتمع المحلي.
- وجود رؤية واضحة لإدارة الكلية حول مستقبلها وموقعها من المتغيرات في بيئتها (العربية والعالمية).

- توفير مناخ من الثقة والاحترام بين العاملين في الكلية وإحساسهم بأنهم شركاء في اتخاذ القرارات.
- تنمية ثقافة التميز وقياس الأداء وتحسينه على المستوى الفردي والمؤسسي.
- حرص إدارة الكلية على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين وتقييم الأداء بشكل مستمر وتشجيع الإبداع في جميع أشكاله من الجميع (أستاذة وإداريين وطلبة).
- وضع خطة للبحث العلمي لاستثمار كفاءات الأساتذة وإمكانات الكلية ومواكبة التكنولوجيا المتقدمة وتوظيف نتائج البحث العلمي.
- المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين الجامعية وإشاعة مناخ الحرية الأكاديمية.
- تقييم الطلبة بأساليب متنوعة تختلف عن الأساليب التقليدية وتشجيعهم على التعلم الذاتي
- والاستقلال في تحصيل المعرفة.

يذكر زهران (٢٠٢٢) أن المنظمة المتميزة هي التي يتم فيها الحرص على جميع الجوانب، فتتقدم جميع وحداتها بنفس السرعة وتستخدم إجراءات صحيحة لتحقيق أهدافها.

٥,٢,٢ أهداف التميز المؤسسي

تتمحور أهداف التميز المؤسسي وفقاً لزهران (٢٠٢٢) حول عدة نقاط رئيسية، وهي:

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة، وتطبيق مبادئ إدارة التميز التنظيمي وتعميمها.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع مستوى الخدمة للعملاء.
- تطوير وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية في المؤسسة لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج والتركيز على النتائج المحددة.
- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات والمتغيرات الداخلية والخارجية.
- تعزيز الابتكار والإبداع في جميع جوانب العمل وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التطوير والتحسين المستمر.

■ تطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظفين علمياً وعملياً واجتماعياً وتوفير بيئة عمل تحفز على التعلم والتطوير.

وترى الباحثة أن التميز يشكل موقفاً جديداً نحو تحقيق التحسين المستمر؛ حيث يعمل على تحقيق بعض المزايا، ومنها: الإنتاجية العالية، والعلاقات الإنسانية، والتوظيف وفقاً لمعايير التميز المؤسسي، وتنسيق الجهود، والتواصل الفعال، والتحسين المستمر، وطرح الحلول الذكية لمشاكل الجودة في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

٢,٢,٦ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، اتضح أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها، والتي تتسم بالغموض وعدم الاستقرار والتعقيد والمنافسة الشديدة، وطبيعة الأدوار التي يؤديها رؤساء الأقسام. في هذا الموقف الصعب والمعقد للغاية، هناك حاجة إلى نوع جديد من التخطيط، مع رؤية ومهارات تقنية تنظر إلى التوجه المتوسط والطويل الأجل للمؤسسة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، مع الأخذ في الاعتبار بحساب الاتجاهات والتطورات المتوقعة في البيئة بالتساوي مع الظروف الداخلية (أحمد، ٢٠١٨).

لذا يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة والتجديد والانفتاح والتركيز على الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات والإجراءات وإجراء تحليل استراتيجي متعمق للظروف الداخلية والخارجية للتعرف على المزايا، ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في إعداد الاستراتيجيات المناسبة التي تضمن تحقيق التميز في الأداء وتعزيز التنافسية (Karam & Kitana، 2020).

ويرى الفرجاني (٢٠١٩) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير المؤسسي؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية

المعتمدة على المشاركة، والابتكار، والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل إحدى الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل المتعلقة بالأنظمة الإدارية، وكذلك تحدياته، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا، وتحسين الاستثمار البشري.

ويري يوسف والخفاف (٢٠٢٠) أنه في ظل البيئة المتقلبة التي تحياها مؤسسات التعليم العالي يتضح أن التخطيط الاستراتيجي؛ كعملية قوامها التجديد والتطوير وتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة هو الأسلوب الأنسب من باقي أساليب التخطيط، لا سيما المؤسسات التعليمية العالي، سعياً لتحديد الاتجاه الأمثل الذي يجب أن تسلكه المنظمة في المستقبل، فالمؤسسات التي تسعى للتميز ينبغي عليها تحديد الرسالة والرؤية والأهداف استناداً على تحليل البيئة الخارجية والداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها، ثم اكتشاف الفرص واستغلالها والتحديات ومواجهتها بعدها يتم المفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب منها ومتابعة تنفيذها وتقويمها، مع تمكين قادتها ومواردها البشرية من المزج بين المعرفة والمهارة من خلال تحويل المعارف والعلوم المكتسبة إلى مهارات عملية يمكن توظيفها، وأن غياب التخطيط الاستراتيجي له عواقب وخيمة، لذلك على كافة الإدارات اتخاذ كافة التدابير لاعتماده في ثقافتها، وأن يتم تطبيقه بشكل دائم.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١,٣ منهج البحث:

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات، ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (الخيارين ومنصور، ٢٠٢٠) و(اليوسفي والخفاف، ٢٠٢٠)، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية، وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي تم جمعها من خلال استبانة تم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

٢,٣ مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يقصد بمجتمع البحث "جميع المفردات الظاهرة التي تناولتها الباحثة في دراستها، وبذلك يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض، ذكورا وإناثا، وتم اخذ عينة عشوائية مكونة من (٨٤). و طبقت الأداة على كامل المجتمع بأسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم العينة وقد قام ٥٢ فرد بالإجابة على أسئلة الاستبانة.

٣,٣ خصائص عينة الدراسة :

يوضح الجدول ادناه أهم خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التي تم الاعتماد عليها في

الدراسة

جدول (١): خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	وكيل جامعة	١	1.9
	عميد	١٢	23.1
	وكلاء الكليات	١٦	30.8
	رئيس قسم	٢٣	44.2
الجنس	ذكر	٢١	40.4
	انثى	٣١	59.6

٤,٣ أداة البحث:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاتها (القحطاني وآخرون، ٢٠١٣: ٢٨٧)، وتم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" (عطوان ومطر، ٢٠١٨: ١٠١). وقد تم بناؤها بعد مراجعة الأدبيات المتاحة من بحوث ودراسات علمية سابقة مرتبطة بموضوع البحث ومشكلته، وبمتغيرات البحث في تحديد أبعاده وصياغة عباراته، وكذلك الاستفادة من آراء المختصين الذين عرضت عليهم الاستبانة بصورتها الأولى. حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الأولية لأفراد العينة، والمتمثلة في: (المسمى الوظيفي، الجنس).
- القسم الثاني: المتغيرات الدراسية يناقش مدى تطبيق الجامعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي أبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية).

ثانيًا: المتغير التابع: التميز المؤسسي أبعاده (القيادة، رضا العاملين، رضا العملاء - رضا المجتمع).

وقد بنيت العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يظهر المستجيب ما إذا كان (موافق تمامًا، أو موافق، أو موافق بدرجة متوسطة، أو غير موافق، أو غير موافق إطلاقًا).

٥,٣ صدق أداة الدراسة وثباتها:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال ما يلي:

■ الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من أهل الاختصاص في قسم القيادة التربوية في الجامعات السعودية، حيث بلغ عددهم (٨)، وتم استطلاع آرائهم حول فقرات الاستبانة، من حيث سلامتها اللغوية، وانتماء العبارات لأبعادها، إضافةً إلى قابليتها للقياس، وتم تعديل الاستبانة بناءً على آرائهم وتوجيهاتهم، واعتماد الصورة النهائية لها.

■ صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة

معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0.833**	17	0.786**	9	0.823**	1
0.921**	18	0.846**	10	0.823**	2

0.849**	19	0.758**	11	0.792**	3
0.863**	20	0.904**	12	0.798**	4
0.910**	21	0.867**	13	0.602**	5
0.888**	22	0.895**	14	0.814**	6
0.843**	23	0.860**	15	0.784**	7
-----	-----	0.874**	16	0.801**	8

**** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١**

ويتبين من الجدول السابق رقم (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور التخطيط الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠١) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور التخطيط الاستراتيجي وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق اهداف الدراسة

جدول (٣) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.848**	17	0.655**	9	0.833**	1
0.779**	18	0.857**	10	0.811**	2
0.874**	19	0.866**	11	0.812**	3
0.797**	20	0.828**	12	0.931**	4
0.833**	21	0.687**	13	0.809**	5
0.786**	22	0.864**	14	0.879**	6
-----	-----	0.901**	15	0.743**	7
-----	-----	0.878**	16	0.686**	8

**** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١**

ويتبين من الجدول السابق رقم (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور التميز المؤسسي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠١) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور التميز المؤسسي وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة

٦,٣ ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار جودة المقاييس، وهو من أكثر الاختبارات شيوعًا.

جدول (٤) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
التخطيط الاستراتيجي	٢٣	٠,٩٨٠
التميز المؤسسي	٢٢	٠,٩٧٦
الثبات العام	٤٥	٠,٩٨٨

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لكافة محاور أداة الدراسة حيث بلغت ٠,٩٨٨ لاجمالي الدراسة وتراوح ما بين (٠,٩٧٦ - ٠,٩٨٠) لمحاور الدراسة مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

٧,٣ تحليل نتائج الدراسة

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (٥) - أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدى المستوى = مدى المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (٥) مستويات ممارسة محاور الدراسة

الدرجة	المستوي
١ - ١,٧٩	منخفض جدا
١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفض
٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسطة
٣,٤٠ - ٤,١٩	عالي
٤,٢٠ - ٥,٠٠	عالي جدا

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

١,٤ الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجاءت النتائج

كما يلي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لدرجة ممارسة

التخطيط الاستراتيجي

م	الابعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	التحليل الاستراتيجي	٤	3.577	1.093	عالي
٢	الرؤية الاستراتيجية	١	3.877	1.071	عالي
٣	الأهداف الاستراتيجية	٣	3.607	1.147	عالي
٤	الرسالة الاستراتيجية	٢	3.726	1.118	عالي
--	المتوسط العام	----	3.677	1.109	عالي

يتبين من الجدول السابق (٦) ان أكثر الابعاد مستوى في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر

القيادات الأكاديمية هو الرؤية الاستراتيجية بمستوى عالي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٨٧٧)

يليه الرسالة الاستراتيجية بمستوى عالي وقيمة متوسط حسابي (٣,٧٢٦) ثم الأهداف الاستراتيجية

بمستوى عالي ومتوسط حسابي (٣,٦٠٧) وأخيرا جاء التحليل الاستراتيجي بمستوى عالي وقيمة متوسط

حسابي ٣,٥٧٧ وتبين ان مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء في مستوى عالي وبقيمة متوسط حسابي ٣,٦٧٧ وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة ويختلف عن نتيجة دراسة أبو خريص (٢٠٢٠) التي أوضحت أن هناك قصور ملحوظ في مدى توافر عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وفيما يلي النتائج المفصلة لكل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي

✓ التحليل الاستراتيجي

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات التحليل

الاستراتيجي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
تحلل الجامعة البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف	3.558	1.056	٣	عالي
يتم وضع الأسس التي تعتمد عليها الجامعة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية.	3.558	1.056	٣	عالي
يتم دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة	3.558	1.037	٢	عالي
يتم دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الجامعة.	3.519	1.146	٥	عالي
تؤثر هيكلية الجامعة على قدرتها على تحقيق أهدافها.	3.904	1.071	١	عالي
تستخدم الجامعة التخطيط الاستراتيجي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلاً.	3.538	1.111	٤	عالي

تستقطب الجامعة كفاءات إدارية لها الخبرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.404	1.176	٦	عالي
المتوسط العام	3.577	1.093	-----	عالي

تم ترتيب عبارات التحليل الاستراتيجي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تؤثر هيكلية الجامعة على قدرتها على تحقيق أهدافها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣,٩٠٤ وانحراف معياري ١,٠٧١ وبدرجة عالي بينما كانت العبارة (تستقطب الجامعة كفاءات إدارية لها الخبرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٤٠٤ وانحراف معياري ١,١٧٦ وبدرجة عالي وعند دراسة عبارات التحليل الاستراتيجي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى عالي مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٥٧٧ وانحراف معياري ١,٠٩٣

✓ الرؤية الاستراتيجية

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات الرؤية

الاستراتيجية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
تمتلك الجامعة رؤية تعبر عن طموحات وآمال الجامعة في المستقبل.	3.942	1.037	٣	عالي
تتسم رؤية الجامعة بالوضوح والشمولية	3.962	1.028	٢	عالي
تعطي الجامعة الأولوية لتحقيق رؤيتها في كافة أنشطتها وقراراتها.	3.654	1.118	٥	عالي

تعلن الجامعة عن رؤيتها ورسالتها بشكل واضح في موقعها الرسمي.	4.154	1.092	١	عالي
توضح الجامعة المهام الاستراتيجية للإدارات بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف.	3.673	1.080	٤	عالي
المتوسط العام	3.877	1.071	-----	عالي

تم ترتيب عبارات الرؤية الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تؤثر هيكلية الجامعة على قدرتها على تحقيق أهدافها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,١٥٤ وانحراف معياري ١,٠٩٢ وبدرجة عالي بينما كانت العبارة (تعطي الجامعة الأولوية لتحقيق رؤيتها في كافة أنشطتها وقراراتها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٦٥٤ وانحراف معياري ١,١١٨ وبدرجة عالي وعند دراسة عبارات الرؤية الاستراتيجية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى عالي مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٧٧ وانحراف معياري ١,٠٧١

✓ الأهداف الاستراتيجية

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات الأهداف

الاستراتيجية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
تضع الجامعة أهدافا واضحة ومفهومة للجميع	3.923	1.152	١	عالي
توائم الجامعة بين الأهداف العامة والوظائف التي تعبر عنها في رسالتها.	3.673	1.080	٢	عالي

تضع الجامعة أهدافا مرنة قابلة للتغيير بحسب الظروف.	3.481	1.111	٦	عالي
تربط الجامعة أهدافها بحاجات ورغبات المجتمع الذي تنتهي له.	3.654	1.186	٣	عالي
تضع الجامعة أهدافا مرتبطة بسقف زمني محدد.	3.635	1.205	٤	عالي
تنشر الجامعة ثقافة تنظيمية تساعد في تحقيق الأهداف.	3.538	1.111	٥	عالي
تراعي الجامعة إمكاناتها المادية والبشرية عند وضع أهدافها.	3.346	1.186	٧	عالي
المتوسط العام	3.607	1.147	-----	عالي

تم ترتيب عبارات الأهداف الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تضع الجامعة أهدافا واضحة ومفهومة للجميع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣,٩٢٣ وانحراف معياري ١,١٥٢ وبدرجة عالي بينما كانت العبارة (تراعي الجامعة إمكاناتها المادية والبشرية عند وضع أهدافها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٣٤٦ وانحراف معياري ١,١٨٦ وبدرجة عالي وعند دراسة عبارات الأهداف الاستراتيجية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى عالي مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦٠٧ بانحراف معياري ١,١٤٧

✓ الرسالة الاستراتيجية

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات الرسالة

الاستراتيجية

الدلالة اللفظية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
عالي	١	1.127	3.942	توضح رسالة الجامعة الاتجاه العام لها.
عالي	٤	1.210	3.577	تتبع الجامعة معايير جودة عالية في تحقيق رسالتها بناء على إمكانياتها
عالي	٣	1.043	3.673	تتسم رسالة الجامعة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف.
عالي	٢	1.091	3.712	تتبع الجامعة سياسات وإجراءات تساعد في تحقيق رسالتها
عالي	-----	1.118	3.726	المتوسط العام

تم ترتيب عبارات الرسالة الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توضح رسالة الجامعة الاتجاه العام لها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣,٩٤٢ وانحراف معياري ١,١٢٧ وبدرجة عالي بينما كانت العبارة (تتبع الجامعة معايير جودة عالية في تحقيق رسالتها بناء على إمكانياتها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٥٧٧ وانحراف معياري ١,٢١٠ وبدرجة عالي وعند دراسة عبارات الرسالة الاستراتيجية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى عالي مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٧٢٦ بانحراف معياري ١,١١٨

٢,٤ الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجاءت النتائج

كما يلي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لدرجة تحقيق التميز

المؤسسي

م	الابعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	القيادة	4	3.612	1.200	عالي
٢	رضا العملاء	1	3.800	1.108	عالي
٣	رضا العاملين	3	3.665	1.181	عالي
٤	رضا المجتمع	2	3.739	1.079	عالي
--	المتوسط العام	-----	3.707	1.136	عالي

يتبين من الجدول السابق (١١) ان أكثر الابعاد تحققاً في التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات

الأكاديمية هو رضا العملاء بمستوي عالي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٨٠٠) يليه رضا المجتمع

بمستوى عالي وقيمة متوسط حسابي (٣,٧٣٩) ثم رضا العاملين بمستوى عالي ومتوسط حسابي (٣,٦٦٥)

وأخيراً جاءت القيادة بمستوى عالي وقيمة متوسط حسابي ٣,٦١٢ وتبين ان مستوى تحقيق التميز المؤسسي

على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء في

مستوى عالي وبقيمة متوسط حسابي ٣,٧٠٧ وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة وهو ما يتفق مع

نتيجة دراسة المقابلة والمالكي (2021)

وفيما يلي النتائج المفصلة لكل بعد من ابعاد التميز المؤسسي

✓ القيادة

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات القيادة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
تسود في بيئة عمل الجامعة الثقة المتبادلة بين العاملين والقيادة	3.615	1.316	٢	عالي
تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إيجاد حلول بديلة للمشكلات التي تواجهها.	3.404	1.225	٥	عالي
تشجع إدارة الجامعة على فتح باب التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.942	1.018	١	عالي
تدعم إدارة الجامعة الأفكار الإبداعية وتشجعها.	3.538	1.212	٤	عالي
تعد إدارة الجامعة صف ثاني من القادة وتهيئهم للمستقبل.	3.558	1.227	٣	عالي
المتوسط العام	3.612	1.200	-----	عالي

تم ترتيب عبارات القيادة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تشجع إدارة الجامعة على فتح باب التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣,٩٤٢ وانحراف معياري ١,٠١٨ وبدرجة عالي بينما كانت العبارة (تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إيجاد حلول بديلة للمشكلات التي تواجهها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٤٠٤ وانحراف معياري ١,٢٢٥ وبدرجة عالي وعند دراسة عبارات القيادة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى عالي مما يوضح ارتفاع مستوى القيادة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة

الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦١٢ بانحراف معياري ١,٢٠٠ وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة المقابلة والمالكي (2021)

✓ رضا العملاء

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات رضا

العملاء

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
توفر الجامعة بيئة تعليمية تحفز فكر الطلبة وتعددهم لمواجهة المستقبل.	3.423	1.177	٤	عالي
تعتمد الجامعة إجراءات قبول وتحويل موحدة لجميع الطلبة.	4.000	1.085	٢	عالي
توفر الجامعة وسائل تكنولوجيا حديثة لاستخدام الطلبة.	3.423	1.194	٥	عالي
توجه إدارة الجامعة الهيئة الأكاديمية لإعلان الساعات المكتبية للتواصل مع الطلبة.	4.327	0.985	١	عالي جدا
تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار المقترحات والشكاوى المقدمة من أصحاب المصلحة.	3.827	1.098	٣	عالي
المتوسط العام	3.800	1.108	-----	عالي

تم ترتيب عبارات رضا العملاء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توجه إدارة الجامعة الهيئة الأكاديمية لإعلان الساعات المكتبية للتواصل مع الطلبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٣٢٧ وانحراف معياري ٠,٩٨٥ وبدرجة عالي جدا بينما كانت العبارة (توفر الجامعة وسائل تكنولوجيا حديثة لاستخدام الطلبة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة

٣,٤٢٣ وانحراف معياري ١,١٩٤ وبدرجة عالي وعند دراسة عبارات رضا العملاء تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوى عالي جدا وأربعة عبارات جاءت في مستوى عالي مما يوضح ارتفاع مستوى رضا العملاء بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٠٠ بانحراف معياري ١,١٠٨

✓ رضا العاملين

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات رضا

العاملين

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
تقوم إدارة الجامعة بقياس مستوى رضا العاملين عن الخدمات التي تقدمها لهم.	3.596	1.225	٥	عالي
تنمي الجامعة قدرات العاملين فيها من خلال تسهيل حضور الفعاليات العلمية (تدريب، ندوات، ورش عمل، مؤتمرات).	3.654	1.297	٣	عالي
تمارس إدارة الجامعة العدالة في نظام الترقيات والحوافز لجميع العاملين (أكاديميين وإداريين).	3.692	1.164	٢	عالي
تستغل إدارة الجامعة القدرات البشرية من خلال خلق فرص عمل تتناسب مع هذه القدرات.	3.750	1.046	١	عالي
تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار المقترحات والشكاوى المقدمة من العاملين فيها.	3.635	1.172	٤	عالي
المتوسط العام	3.665	1.181	-----	عالي

تم ترتيب عبارات رضا العاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تستغل إدارة الجامعة القدرات البشرية من خلال خلق فرص عمل تتناسب مع هذه القدرات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣,٧٥٠ وانحراف معياري ١,٠٦٤ وبدرجة عالي بينما كانت العبارة (تقوم إدارة الجامعة بقياس مستوى رضا العاملين عن الخدمات التي تقدمها لهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٥٩٦ وانحراف معياري ١,٢٢٥ وبدرجة عالي وعند دراسة عبارات رضا العاملين تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى عالي مما يوضح ارتفاع مستوى رضا العاملين بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦٦٥ بانحراف معياري ١,١٨١

✓ رضا المجتمع

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد العينة لعبارات رضا

المجتمع

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
تقدم إدارة الجامعة أنشطة تخدم المجتمع (بحثية، استشارية وتدريبية) تتوافق مع استراتيجيتها.	3.827	1.098	٣	عالي
تقوم إدارة الجامعة باستشارة ذوي الخبرة من القطاعين الخاص والعام عند صياغة استراتيجيتها.	3.731	1.122	٥	عالي
تحرص إدارة الجامعة على توعية المجتمع بالقضايا الراهنة.	3.654	1.153	٦	عالي
تحرص إدارة الجامعة على المحافظة على البيئة واستدامتها.	3.846	0.958	٢	عالي

تقوم إدارة الجامعة بتوقيع اتفاقيات تعاون فاعل مع مؤسسات المجتمع المدني لتبادل المنفعة.	3.865	0.929	١	عالي
تدعم الجامعة إجراء بحوث علمية تعالج مشكلات المجتمع	3.462	1.275	٧	عالي
تحلل الجامعة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد البشرية (المالية، الإدارية) التي تؤثر على عملها.	3.788	1.016	٤	عالي
المتوسط العام	3.739	1.079	-----	عالي

تم ترتيب عبارات رضا المجتمع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم إدارة الجامعة بتوقيع اتفاقيات تعاون فاعل مع مؤسسات المجتمع المدني لتبادل المنفعة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣,٨٦٥ وانحراف معياري ٠,٩٢٩ وبدرجة عالي بينما كانت العبارة (تدعم الجامعة إجراء بحوث علمية تعالج مشكلات المجتمع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٤٦٢ وانحراف معياري ١,٢٧٥ وبدرجة عالي وعند دراسة عبارات رضا المجتمع تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى عالي مما يوضح ارتفاع مستوى رضا المجتمع بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٧٣٩ وانحراف معياري ١,٠٧٩

٣,٤ الإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل استراتيجي، رؤية استراتيجية، أهداف استراتيجية، رسالة استراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت

النتائج كما يلي:

جدول (١٦): نتائج معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون

الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	قيمة (t)	معامل التأثير (B)	البعد
0.000	0.937	0.878	358.845**	18.943**	0.901	التخطيط الاستراتيجي
0.000	0.882	0.778	175.555**	13.250**	2.837	التحليل الاستراتيجي
0.000	0.887	0.787	184.775**	13.593**	3.888	الرؤية الاستراتيجية
0.000	0.910	0.828	241.939**	15.535**	1.665	الأهداف الاستراتيجية
0.000	0.872	0.760	158.756**	12.600**	4.312	الرسالة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين ان المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ٨٧,٨% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٣٧ وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١% ازداد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٠,٩٠١% وهو ما

يتفق مع نتائج دراسة مخلوفي (2020) ومع نتائج دراسة عبد العزيز و الزعي (٢٠٢٠) ومع نتائج دراسة Nzuki (٢٠١٧) ومع نتيجة دراسة اليوسفي والخفاف (2020) ومع نتائج دراسة الخيارين ومنصور (2020) ومع نتيجة دراسة بشر وآخرون (٢٠٢٢) ومع نتائج دراسة أحمد ومحمد (٢٠١٨)

تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين ان المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) يفسر ٧٧,٨% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين مستوى التحليل الاستراتيجي ومستوى التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٨٢ وتبين أن كلما ازداد مستوى التحليل الاستراتيجي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٢,٨٣٧ % وهو ما يتفق مع نتائج دراسة مخلوفي (2020) ومع نتائج دراسة عبد العزيز و الزعي (٢٠٢٠) ومع نتائج دراسة Nzuki (٢٠١٧) ومع نتائج دراسة الخيارين ومنصور (2020)

تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين ان المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) يفسر ٧٨,٧% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين مستوى الرؤية الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٨٧ وتبين أن كلما ازداد مستوى الرؤية الاستراتيجية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٣,٨٨٨ % وهو ما يتفق مع نتائج دراسة مخلوفي (2020) ومع نتائج دراسة عبد العزيز و الزعي (٢٠٢٠) ومع نتائج دراسة Nzuki (٢٠١٧) ومع نتائج دراسة الخيارين ومنصور (2020)

تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين ان المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) يفسر ٨٢,٨% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود

علاقة طردية بين مستوي الأهداف الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩١٠، وتبين أن كلما ازداد مستوي الأهداف الاستراتيجية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوي التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١,٦٦٥ % وهو ما يتفق مع نتائج دراسة مخلوفي (2020) ومع نتائج دراسة عبد العزيز و الزعبي (٢٠٢٠) ومع نتائج دراسة Nzuki (٢٠١٧) ومع نتائج دراسة الخيارين ومنصور (2020)

تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي عند مستوي ٠,٠١، وتبين ان المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) يفسر ٧٦% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين مستوي الرسالة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٧٢، وتبين أن كلما ازداد مستوي الرسالة الاستراتيجية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوي التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٤,٣١٢ % وهو ما يتفق مع نتائج دراسة مخلوفي (2020) ومع نتائج دراسة عبد العزيز و الزعبي (٢٠٢٠) ومع نتائج دراسة Nzuki (٢٠١٧) ومع نتائج دراسة الخيارين ومنصور (2020)

يتبين مما سبق وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل استراتيجي، رؤية استراتيجية، أهداف استراتيجية، رسالة استراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة وهو ما يتفق مع نتائج دراسة مخلوفي (2020) ومع نتائج دراسة عبد العزيز والزعبي (٢٠٢٠) ومع نتائج دراسة Nzuki (٢٠١٧) ومع نتيجة دراسة اليوسفي والخفاف (2020) ومع نتائج دراسة الخيارين ومنصور (2020) ومع نتيجة دراسة بشر وآخرون (٢٠٢٢) ومع نتائج دراسة أحمد ومحمد (٢٠١٨)

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

١,٥ مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة وكذلك الدراسات المستقبلية التي يمكن إجراؤها

٢,٥ استنتاجات الدراسة

مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء في مستوى عالي وبقيمة متوسط حسابي ٣,٦٧٧ وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة .

■ ارتفاع مستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٥٧٧ بانحراف معياري ١,٠٩٣

■ ارتفاع مستوى تطبيق الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٧٧ بانحراف معياري ١,٠٧١

■ ارتفاع مستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦٠٧ بانحراف معياري ١,١٤٧

- ارتفاع مستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٧٢٦ بانحراف معياري ١,١١٨
- مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء في مستوى عالي وبقيمة متوسط حسابي ٣,٧٠٧ وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة
- ارتفاع مستوى القيادة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦١٢ بانحراف معياري ١,٢٠٠
- ارتفاع مستوى رضا العملاء بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٠٠ بانحراف معياري ١,١٠٨
- ارتفاع مستوى رضا العاملين بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٦٦٥ بانحراف معياري ١,١٨١
- ارتفاع مستوى رضا المجتمع بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٧٣٩ بانحراف معياري ١,٠٧٩
- تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٠,٩٠١ %
- تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين أن كلما ازداد مستوى التحليل الاستراتيجي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٢,٨٣٧ %
- تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين أن كلما ازداد مستوى الرؤية الاستراتيجية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٣,٨٨٨ %

- تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين أن كلما ازداد مستوى الأهداف الاستراتيجية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١,٦٦٥ %
- تبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي عند مستوى ٠,٠١ وتبين أن كلما ازداد مستوى الرسالة الاستراتيجية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ١ % ازداد مستوى التميز المؤسسي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض بمقدار ٤,٣١٢ %
- يتبين وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحليل استراتيجي، رؤية استراتيجية، أهداف استراتيجية، رسالة استراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة

٣,٥ التوصيات

- ضرورة العمل علي زيادة مستوى وعي القيادات في المؤسسات الحكومية بأهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لقدرته علي زيادة مستويات كفاءة وفاعلية الأداء
- العمل علي زيادة قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات الحكومية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة الأساليب والوسائل الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي والكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي
- الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة للمؤسسات الحكومية لزيادة قدرتها على تطبيق التخطيط الاستراتيجي مما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية
- الاهتمام بتوفير الإمكانيات والوسائل والأساليب التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسات الصحية على تحقيق التميز المؤسسي

٤,٥ الدراسات والأبحاث المستقبلية

تقترح الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن اجراؤها مستقبليا وهي:

- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه وتأثيره على الأداء والإنتاجية
- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتميز المؤسسي وكيفية تحقيقه في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
- الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة باستخدام الأساليب الحديثة في التخطيط وتحقيق التميز والريادة للمؤسسات الحكومية

Abstract

The study aimed to uncover the impact of strategic planning on achieving institutional excellence through a field study conducted on public universities in Riyadh. The descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the study tool, distributed to a sample of 52 individuals.

The study results revealed a positive and statistically significant effect of strategic planning in its dimensions (strategic analysis, strategic vision, strategic objectives, and strategic mission) on the level of institutional excellence among academic leaders at public universities in Riyadh.

One of the key recommendations of the study was the need to raise the awareness of leaders in public institutions about the importance of using strategic planning due to its ability to increase the efficiency and effectiveness of performance. Additionally, the study recommended enhancing the capabilities and skills of employees in public institutions by providing training programs and courses on modern methods and techniques in strategic planning and how they can be used to achieve institutional excellence.

Keywords: Strategic Planning – Institutional Excellence – Public Universities in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو خريص، عمران علي. (٢٠٢٠). واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع٣٣ - ٤٤٠ - ٤٧٣.
٢. أبو سليمة، عبير فتحي، عباس، أمال العرياوي مهدي وعباس، عبد السلام الشبراوي (٢٠٠٩). مدخل جوائز الجودة في التعليم الجامعي دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، كلية التربية، ٦ (٣)، ٥٤٠-٥٧٧.
٣. أحمد، بابكر مالك دوليب، و محمد، اسامة عبدالكريم. (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة: الشركة السودانية للاتصالات سوداتل في الفترة من ٢٠١٦م - ٢٠١٩م" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1034998>
٤. أحمد، بابكر مالك دوليب، و محمد، اسامة عبدالكريم. (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة: الشركة السودانية للاتصالات سوداتل في الفترة من ٢٠١٦م - ٢٠١٩م"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
٥. أحمد، نجلاء حسن جمعة. (٢٠١٨). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، (٣)، ١٦٣-٢٢٠.
٦. الأزوري، بواذر خالد علي. (٢٠٢٢). دور لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة، المجلة العربية للنشر العلمي، (٤٨)، ٢٥٣-٢٨٠.
٧. الأزوري، بواذر خالد علي، وجفري، علي بن عمر عبدالله. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة

العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤٨، ٢٥٣ - ٢٨٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436617>

٨. 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، ع ٦٨٤، ٣٤٣ - ٣٦٦.

٩. تبدي، محمد حنفي محمد نور، وبشاشة، محمد إبراهيم محمد. (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات التربوية بالأردن: دراسة ميدانية على مديرية تربية الرمثا. مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، مج ٤، ع ٧٤، ٢٠٩ - ٢٦٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1159111>

١٠. التميمي، إياد والخشالي، شاكر. (٢٠١٥). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٣ (١١)، ٦٤١-٦٦٦.

١١. جاد الرب، محمد (٢٠١٦)، الإدارة الاستراتيجية، ط ١، دار الكتاب الحديث، الإسماعيلية، مصر.

١٢. الجرادات، محمود. (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية، مجلة دراسات العلوم التربوية، ١ (٤٦)، ٤٦٨-٤٤١.

١٣. الحاكم، علي عبد الله محمد، ومجذاب، علي كزار. (٢٠١٩). الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع النفطي العراقي. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ٩٤، ٦١ -

٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1159079>

١٤. حرز الله، محمد لحضر. (٢٠١٥). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

١٥. حماد، رشاد حماد علي. (٢٠١٨). أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي:

دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة، ٩ (٤)، ٢٤.

١٦. الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، ومنصور، معن حسين. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزرقاء، الزرقاء.

١٧. الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، ومنصور، معن حسين. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103515>

١٨. الدجني، إياد. (٢٠١٢). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

١٩. الديراوي، أيمن حسن. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). (مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 25(3) ,

٢٠. رشيد، طارق. (٢٠٢١). إدارة الأداء المؤسسي وثقافة التميز (فيديو) يوتيوب.

<https://youtu.be/mvYAhJem73o>

٢١. الرفاعي، عيده عويد عيد (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، ٤ (٣٦)، ٢٧٨-٢٥١

٢٢. الزامل، مها عثمان. (2016). دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة استطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠٣)

٤١٦-٣٤٥،

٢٣. الزنقلي، أحمد محمود (٢٠١٢)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي، مصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

٢٤. زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية كلية التربية بسوهاج، ٩٤ (٩٤)، ١١٠٣-١٢١٠.

٢٥. سالم، أمل صلاح. (٢٠١٨). العمل والنجاح بنزاهة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (١)، ٣١٨ - ٣٣٥.

٢٦. السرحان، غالب خلف شافي، و الحاج، رحمه الحاج محمد. (٢٠١٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/563743>

٢٧. السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.

٢٨. سمر الدين، رشا رشاد، والقشبي، سوزان بنت محمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٤ (٧)، ٢٥-١.

٢٩. السوداني، علي موات سعد، والفهداوي، باسم رسمي ثميل. (٢٠٢٠). الرؤية والرسالة وأثرهما في التميز المؤسسي: دراسة حالة في بلدية الرمادي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٦، ع ٥٢، ٥٠ - ٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205077>

٣٠. شرقاوي، عبد الوهاب. (٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي. إدارة الأعمال، ١٦٨ع ، ٢٠ - ٢١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1051994>

٣١. الشمري، عادل بن عايد. (٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤١ (٢)، ٦٠-١١٨.

٣٢. الضمور، موفق محمد (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام -

الأردن نموذجًا، ط (١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٧٨.

٣٣. الطيب، عبدالله عبد الخالق. (٢٠٢٢). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

حالة مصنع سعيد للمواد الغذائية الخرطوم-السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية

والاجتماعية، ١٦ع ، ١ - ٣٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1355977>

٣٤. 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.

٣٥. عبدالعزيز، غرام علي محمد، والزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي

في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية

في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مؤتة، مؤتة.

٣٦. 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 م. - ٢٠٢٠ م.) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين،

الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1288021>

٣٧. عطوان، أسعد، مطر، يوسف. (٢٠١٨). مناهج البحث العلمي، بيروت: دار الكتب العلمية.

٣٨. الغمس، وسام مشعل (٢٠١٧)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية

السعودية.

٣٩. الغويري، على عبد الرحمن عقله. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في

الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم

الإنسانيات والاجتماع، ٨٣ع ، ٧٨ - ٩٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1319892>

٤٠. الفرجاني، صالح. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة: دراسة ميدانية على العاملين بالشركات، مجلة جامعة الزيتونة، ١ (٣١)، ١٧٨-٢٠٢.
٤١. القحطاني، سالم والعامري، أحمد وآل مذهب، معدي والعمر، بدران. (٢٠١٣). منهج البحث في العلوم السلوكية (الطبعة الرابعة)، الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.
٤٢. الكندري، ياسر أحمد. (٢٠٢١). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ١١ (٣)، ١٧٣٦-١٧١.
٤٣. محارمة، ثامر محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ١٤٠، ١٥٥-١٥٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103367>
٤٤. محمود، مصطفى. (٢٠١٥). مدى تطبيق كليات التعليم التقني للبيئة للتخطيط الاستراتيجي وأثره في تفعيل محاور الجودة الشاملة فيها: دراسة ميدانية على كليات التعليم التقني بمدينة طرابلس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢١ (٨)، ٣٠-٥١.
٤٥. مخلوفي، توفيق. (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات - تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٤٦. المقابلة، منصور أحمد حسين والمالكي، عبد الهادي بن عبد الرحيم. (٢٠٢١). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، (٩)، ٦١٠-٦٦٣.
٤٧. المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٢). الطبعة الأولى، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب.
٤٨. الهبدان، تغريد بنت عبدالله بن هبدان. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٧ (١٢)، ٧١-١٠٣.

٤٩. يحياوي، إلهام، بوكميش، العلي وبو حديد، ليلي. (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة، بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي 2016 LACQA، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الزرقاء الأردنية.
٥٠. يعقوب، حامد يعقوب حامد. (٢٠٢١). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٥١. يوسف، سحر عمر، وأحمد، جلال محمد. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني "فرع الرياض" ٢٠١٧م - ٢٠١٨م، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
٥٢. اليوسفي، معالي محمد رضا، والخفاف، مها مهدي قاسم. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-Dhaafri, H., Alosani, M.S. (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM,j MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, pp.1-19.
<https://doi.org/10.1108/MBE-02-2021-0021>
2. Aboseif, R. A. (2021). Exploring the Effect of Talent Management Practices on Organizational Excellence in the Egyptian Health Sector: The Mediating Role of Smart Organization. European Journal of Business and Management, 13(4), 58-67.
Link:<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/58432/60095>

3. Alsharah, A.M.T. (2020). Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan, *International Journal of Business Administration*, 11(5), pp.29-44.
Link: <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/view/18343>
4. Buqais, A, Aldulaimi, S.H., Kharabsheh, R., & Abdeldayem, M. (2018). The Impact of Knowledge Management on Achieving Institutional Excellence: The Case of General Coordinator of the Governorates in the Kingdom of Bahrain, *International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJDKP)*, 8(4/5), pp. 15-26. Link: <https://airccse.com/ijdkp/papers/8518ijdkp02.pdf>
5. Clay, Dibrell and Justin Craig and Donald Neubaum. (2016). "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance, *Journal of Business research*, Vol.67. Link: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316302596>
6. David, F. (2009). *Strategic Management, Concept and Case*, edisi ke-12. New Jersey (US).
Link: <https://www.amazon.com/Strategic-Management-Concepts-Fred-David/dp/0136090472>
7. Elsakaan, R.A.M., Ragab, A.A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A. (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable, *Arab Academy for Science and Technology, Cairo, Egypt, Open Access Library Journal*, 8: e7691, pp. 1-13.
Link: <https://www.oalib.com/articles/7902187>
8. Khasawneh, S.N, Mohamed, H.B, Al-Dubai, M.M. (2020). Factors That Influence the Institutional Excellence in the Government Sector in the Emirate of Abu Dhabi, *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 7(6), pp.2-25. Link:

<http://www.rsisinternational.org/VirtualLibrary/View/?title=Factors-That-Influence-the-Institutional-Excellence-in-the-Government-Sector-in-the-Emirate-of-Abu-Dhabi&author=S.N.%20Khasawneh,%20H.B.%20Mohamed,%20M.M.%20Al-Dubai&category=IJRSI>

9. Karam, A, Kitana, A.F. (2020). An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, International Journal of Business and Management, 15(6), pp.16-31. Link: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/0/42760>
10. Maheshwaria, G, LinhKhab, K. (2021). Investigating the relationship between educational support and entrepreneurial intention in Vietnam: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy in the theory of planned behavior, The International Journal of Management Education, pp.1-14. Link: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811721000357>
11. Margitta, B, Beil-Hildebrand. (2021). Institutional excellence reloaded: a 17-years, two-phase in-depth study of corporate culture change in the health care sector, Journal of Health Organization and Management, 35(9), pp.1477-7266. Link: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHOM-08-2020-0261/full/html>
12. Meissner, P. (2014). A process-based perspective on strategic planning: the role of alternative generation and information integration. Business Research, 7(1), pp.105-124. Link: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-013-0005-5>
13. Papke, Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. International Journal of Project Management, 35(2),

169-179.

Link:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316303096>

14. Parker, D. W., Parsons, N., & Isharyanto, F. (2015). Inclusion of strategic management theories to project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3):552-573.

Link:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-02-2014-0018/full/html>

15. Rashidi, H.S., Rashidi, S.R., (2019), Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges, *International Journal of Human Resource Studies*, 9, (2), pp.368-387.

Link:

https://www.researchgate.net/publication/331294633_Studying_the_Reality_of_Institutional_Excellence_in_Jordanian_Government_Sector_Opportunities_and_Challenges

16. Sameer S. A, (2018), The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron, *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, ISSN: 2717-9923, pp.61-84.

https://www.researchgate.net/publication/330246066_The_Practice_of_Transformational_Management_and_its_Role_in_Achieving_Institutional_Excellence_from_the_Point_of_View_of_Workers_in_the_Directorates_of_Education_in_Hebron

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

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206317737705>

18. Yaghoubi, et al. (2011). An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran, *International Journal of Business and Management*, 6(5), pp. 260-267.

https://www.researchgate.net/publication/263471011_An_Empirical_Study_of_the_FQM_Excellence_Model_in_Iran

19. Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49.(٤)
20. Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2022). The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors. *The TQM journal*, 34(5), 1226-1249.
21. Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: empirical investigation using SEM. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 553-573.
22. Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2022). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378-396.
23. AlDhuhoori, E. M. H. A., Ghani, M. Z. B. A., & Yahya, S. A. B. The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions.
24. ALSHAMMARI, A. A., & ALMUTAIRI, H. A. STRATEGIC PLANNING AND INSTITUTIONAL EXCELLENCE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: REALITY, CORRELATION, AND IMPACT.
25. Ekiz Kavukoğlu, T., & İsci, E. (2023). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*.

الملاحق

استمارة استبيان

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ودوره في تحقيق التميز

المؤسسي لها، من خلال استطلاع وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

ونظرا لما لديكم من الدراية العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، تأمل الباحثة

منكم جميل تعاونكم ومساعدتكم في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

وتضع بين يدي سعادتكم الاستبانة المرفقة متمنية منكم التكرم والتلطف بالنظر في محتوياتها

وإبداء رأيكم حول شمولها لمحاور الدراسة، وأبعادها، وسلامة صياغتها، ومناسبتها لمحاورها. مثمنا لكم

جهودكم.

"وفقكم الله وشكر لكم جهودكم"

أولاً: متغيرات الدراسة:

١- المسمى الوظيفي:

- ☐ وكيل جامعة ☐ عميد ☐ وكيل عمادة ☐ رئيس قسم ☐ عضو هيئة تدريس

٢- الجنس:

- ☐ ذكر ☐ أنثى

٣- الرتبة العلمية:

- ☐ مدرس ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ

ثانيا محاور- الاستبانة:

المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية

الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية

العبارة					عالية جدا	متوسطة	منخفضة جدا
البعد الأول: التحليل الاستراتيجي							
٢	يتم وضع الأسس التي تعتمد عليها الجامعة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية.						
٣	يتم دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة.						
٤	يتم دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الجامعة.						
٥	تؤثر هيكلية الجامعة على قدرتها على تحقيق أهدافها.						
6	تستخدم الجامعة التخطيط الاستراتيجي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا.						

					تستقطب الجامعة كفاءات إدارية لها الرغبة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	7
البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية						
					تتسم رؤية الجامعة بالوضوح والشمولية.	٨
					تمتلك الجامعة رؤية واضحة تعبر عن طموحات وآمال الجامعة في المستقبل.	٩
					تعطي الجامعة الأولوية لتحقيق رؤيتها في كافة أنشطتها وقراراتها.	١٠
					تعلن الجامعة عن رؤيتها ورسالتها بشكل واضح في موقعها الرسمي.	١١
					توضح الجامعة المهام الاستراتيجية فيها بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف.	١٢
البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية						
					تضع الجامعة أهدافا واضحة ومفهومة للجميع.	١٣
					توائم الجامعة بين الأهداف العامة والوظائف التي تعبر عنها في رسالتها.	١٤
					تضع الجامعة أهدافا مرنة قابلة للتغيير بحسب الظروف.	١٥

					١٦	تربط الجامعة أهدافها بحاجات ورغبات المجتمع الذي تنتهي له.
					١٧	تضع الجامعة أهدافا مرتبطة بسقف زمني محدد.
					١٨	تنشر الجامعة ثقافة تنظيمية تساعد في تحقيق الأهداف.
					١٩	تراعي الجامعة إمكاناتها المادية والبشرية عند وضع أهدافها.
البعد الرابع: الرسالة الاستراتيجية						
					٢٠	توضح رسالة الجامعة الاتجاه العام لها.
					٢١	تتبع الجامعة معايير جودة عالية في تحقيق رسالتها بناء على إمكانياتها
					٢٢	تتسم رسالة الجامعة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف.
					٢٣	تتبع الجامعة سياسات وإجراءات تساعد في تحقيق رسالتها

المحور الثاني: التميز المؤسسي.

منخفضة		عالية		العبارة	
جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	جدا	
البعد الأول: القيادة					
					٢٤ تسود في بيئة عمل الجامعة الثقة المتبادلة بين العاملين والقيادة.
					٢٥ تمتلك إدارة الجامعة القدرة على إيجاد حلول بديلة عند الضرورة.
					٢٦ تشجع إدارة الجامعة على فتح باب التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.
					٢٧ تحرص إدارة الجامعة على دعم الأفكار الإبداعية وتشجيعها.
					٢٨ تحرص إدارة الجامعة على إعداد صف ثاني من القادة وتهيئهم للمستقبل.
البعد الثاني: رضا العملاء					
					٢٩ توفر الجامعة بيئة تعليمية تحفز فكر الطلبة وتعددهم لمواجهة المستقبل.
					٣٠ تعتمد الجامعة إجراءات قبول وتحويل موحدة لجميع الطلبة.
					٣١ تحرص الجامعة على توفير وسائل تكنولوجيا حديثة لاستخدام الطلبة.

					٣٢	تحرص إدارة الجامعة على التزام الهيئة الأكاديمية بساعات مكتبية للتواصل مع الطلبة.
					٣٣	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار المقترحات والشكاوى المقدمة من عمالها.
البعد الثالث: رضا العاملين						
					٣٤	تقوم إدارة الجامعة بقياس مستوى رضا العاملين عن الخدمات التي تقدمها لهم.
					٣٥	تحرص إدارة الجامعة على تنمية قدرات العاملين من خلال تسهيل حضورهم (تدريب، ندوات، ورش عمل، مؤتمرات)
					٣٦	تمارس إدارة الجامعة العدالة في نظام الترقيات والحوافز لجميع العاملين (أكاديميين وإداريين).
					٣٧	تستغل إدارة الجامعة القدرات البشرية من خلال خلق فرص عمل تناسب مع هذه القدرات.
					٣٨	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار المقترحات والشكاوى المقدمة من العاملين فيها.

البعد الرابع: رضا المجتمع					
				تقدم إدارة الجامعة أنشطة تخدم المجتمع (بحثية، استشارية وتدريبية) تتوافق مع استراتيجيتها.	٣٩
				تقوم إدارة الجامعة باستشارة ذوي الخبرة من القطاعين الخاص والعام عند صياغة استراتيجيتها.	٤٠
				تحرص إدارة الجامعة على توعية المجتمع بالقضايا الراهنة.	٤١
				تحرص إدارة الجامعة على المحافظة على البيئة واستدامتها.	٤٢
				تقوم إدارة الجامعة بتوقيع اتفاقيات تعاون فاعل مع مؤسسات المجتمع المدني لتبادل المنفعة.	٤٣
				تدعم الجامعة إجراء بحوث علمية تعالج مشكلات المجتمع	

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Role of Strategic Planning in Achieving
Institutional Excellence: An Applied Study on Public
Universities in Riyadh**

Preparation:

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

١٤٤٦ - ٢٠٢٤