

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

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

إعداد الطالب / ماجد محمد المقاطي

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة الدراسة (Introduction)

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

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

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية والتطبيقية من خلال بناء إطار عملي ومنهجي لقياس جودة عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الأثر المباشر وغير المباشر لهذه الجودة على مختلف أبعاد التميز المؤسسي في بيئة العمل الفريدة للأجهزة الحكومية السعودية، لتحديد أهم الممارسات التي تساهم في الارتقاء بالأداء العام وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية الطموحة.

مشكلة الدراسة (Study Problem)

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الأجهزة الحكومية السعودية في تبني أدوات التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، إلا أنّه لا يزال هناك تساؤل جوهري حول الفعالية الحقيقية لهذه العملية، والارتباط بين جودتها والنتائج المحققة على

أرض الواقع. وتكمن المشكلة في الافتقار إلى مقاييس واضحة وموحدة وموثوقة لـ "جودة عملية التخطيط الاستراتيجي" بحد ذاتها، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً منها على تحقيق التميز المؤسسي في هذا السياق المحدد.

أ. المشكلة الرئيسية:

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

ب. الأسئلة الفرعية المنبثقة:

1. ما هو مستوى تطبيق الأجهزة الحكومية السعودية لأبعاد جودة عملية التخطيط الاستراتيجي (مثل: المشاركة، تحليل البيئة، وضوح الأهداف، ربط الموارد)؟
2. ما هو مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (مثل: التركيز على المستفيد، قيادة الرؤية، إدارة المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية؟
4. ما هي الأبعاد أو العناصر الأكثر تأثيراً من بين أبعاد جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي في تلك الأجهزة؟
5. ما هي أبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية السعودية في تطبيق تخطيط استراتيجي عالي الجودة؟

أهمية الدراسة (Study Importance)

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، وارتباطه المباشر بالأهداف التنموية للمملكة العربية السعودية، مما يمنحها قيمة مضافة على المستويين العلمي والعملية:

أ. الأهمية العلمية (Scientific Importance)

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

1. **دعم صانعي القرار:** تزويد القيادات العليا ومتخذي القرار في الأجهزة الحكومية ببيانات موثوقة ومؤشرات واضحة تساعد على تقييم خططهم الحالية وتوجيه الموارد نحو تحسين جودة العملية بدلاً من مجرد مخرجاتها.
2. **تحسين الأداء الحكومي:** مساعدة الأجهزة الحكومية في تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز التميز وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
3. **تحقيق رؤية 2030:** المساهمة بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة برفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي، من خلال ربط التخطيط الاستراتيجي بأهداف الأداء العالي.

4. **منهجية العمل:** توفير خارطة طريق منهجية للمختصين في إدارات الاستراتيجية والأداء، تمكنهم من تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط استراتيجية تحقق أقصى استفادة وتأثيراً في الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة (Study Objectives)

تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في قياس وتحليل العلاقة بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي ومدى تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

الهدف الرئيسي:

قياس وتحديد مستوى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية، وتحليل أثرها الإيجابي في تعزيز وتحقيق التميز المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

التساؤل الرئيسي:

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

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق الأجهزة الحكومية السعودية لأبعاد جودة عملية التخطيط الاستراتيجي؟
2. ما هو مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية؟
4. ما هي الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد جودة عملية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي في تلك الأجهزة؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية السعودية في تطبيق تخطيط استراتيجي عالي الجودة؟

فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

الفرضية الرئيسية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية صياغة الخطة الاستراتيجية وبين تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.

2. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبين تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.
3. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة عملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية وبين تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الخبرة، والمستوى الوظيفي) في الأجهزة الحكومية السعودية.

مصطلحات الدراسة (Study Terms)

المصطلح	التعريف الإجرائي
جودة عملية التخطيط الاستراتيجي	هي درجة الالتزام بالمعايير المثلى في المراحل الأساسية للتخطيط (الصياغة، التنفيذ، المتابعة والتقييم) في الأجهزة الحكومية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على أداة القياس المعتمدة في الدراسة.
التميز المؤسسي	هو المستوى العالي والمستدام للأداء الذي يحقق نتائج تتجاوز التوقعات، وتركز على القيمة المقدمة للمستخدمين وأصحاب المصلحة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على أداة قياس التميز المؤسسي المعتمدة في الدراسة.
الأجهزة الحكومية السعودية	هي جميع الكيانات والمؤسسات التابعة للقطاع العام في المملكة العربية السعودية، والتي يتم اختيار عينة ممثلة منها ضمن حدود الدراسة.

متغيرات الدراسة (Study Variables)

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

المتغير	الأبعاد المقترحة
---------	------------------

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

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

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

الدراسات السابقة

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

1. دراسة عسيري وجفري (2020)

- **العنوان:** "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين".
- **الهدف:** التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرهما على أداء العاملين على ضوء رؤية 2030، وتحديد مدى مشاركة الإدارة العليا - التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين.
- **المنهجية والعينة:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (86) موظفاً صالحاً للتحليل من ثلاث جهات حكومية (هيئة الغذاء والدواء، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية).
- **أهم النتائج:**
 - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط، وبين أداء الموظفين.
 - لم تكن هناك فروقات بين أفراد العينة في التخطيط باستثناء الفروقات بين الجنسين.

2. دراسة وهيبة (2021)

- **العنوان:** "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك".
- **الهدف:** الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره وبيان أهميته ودوره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

- **المنهجية والعينة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم توزيع (63) استبانة على عينة من العاملين، وتم استرجاع (45) استبانة صالحة للتحليل.
- **أهم النتائج:**

- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين.
- تعتمد ممارسات الموارد البشرية (كالتوظيف والتكوين والمسار المهني) بقوة على مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر جزءاً من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويسهم في كسب كفاءات عالية.

3. دراسة الكندري (2021)

- **العنوان:** "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت".
- **الهدف:** التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت.
- **المنهجية والعينة:** بحث ميداني استخدم المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS. تم تصميم وتطوير (132) استبانة وتوزيعها إلكترونياً، وتم استرجاع (98) استبانة صالحة للتحليل.
- **أهم النتائج:**

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة قدرة القائد الإداري على القيام بعمله بجد وإتقان، وفي تحسين قدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، فضلاً عن إيجاد قادة قادرين على إجراء عملية التحديث والتطوير.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت تميز الأداء المؤسسي

1. دراسة الزيان (2020)

- **العنوان:** "دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".
- **الهدف:** التعرف على المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.
- **المنهجية والعينة:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب المسح الشامل على مجتمع دراسة عدده (372). تم توزيع (230) استبانة، واسترجاع (186) استبانة صالحة للتحليل.
- **أهم النتائج:**
 - حازت المهارات الناعمة على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (74.5%).
 - تصدرت مهارة اتخاذ القرار المرتبة الأولى (76.5%)، بينما جاءت مهارة إدارة الأزمات في المرتبة الأخيرة (71.7%).
 - حاز محور التميز المؤسسي على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (78.6%).
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي.

2. دراسة تيسير وآخرون (2020)

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

• أهم النتائج:

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

3. دراسة زهران (2022)

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

- وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي، وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: الأساس النظري والمفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

- تعريف التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم، خصائص، أهمية).

- التطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي (من التخطيط طويل الأجل إلى الإدارة الاستراتيجية).
 - الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
 - أهمية التخطيط الاستراتيجي في البيئة الحكومية الحديثة ودوره في توجيه التنمية.
- المحور الثاني: مراحل وعملية التخطيط الاستراتيجي

- المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي (الصياغة، التنفيذ، المتابعة والتقييم).
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT, PESTEL) كمدخل للصياغة.
- أهمية صياغة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.
- آليات ترجمة الاستراتيجية إلى مبادرات ومشاريع (بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

- المحور الثالث: أبعاد ومقاييس جودة عملية التخطيط الاستراتيجي
- تعريف جودة التخطيط الاستراتيجي ومعاييرها المنهجية.
 - جودة مرحلة الصياغة (وضوح الأهداف، واقعية التحليل، مشاركة الأطراف).
 - جودة مرحلة التنفيذ (تخصيص الموارد، إدارة التغيير، المواءمة الثقافية).
 - جودة مرحلة المتابعة والتقييم (نظم قياس الأداء، مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's، حوكمة المراجعة).

- المحور الرابع: المفهوم والنماذج الأساسية للتميز المؤسسي
- تعريف التميز المؤسسي وأهميته في القطاع العام.
 - التحول من إدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى التميز المؤسسي.
 - الأبعاد الأساسية للتميز المؤسسي (التركيز على المستفيد، القيادة، نتائج الأداء، العمليات).

- التميز المؤسسي كمنهج شامل لإدارة الأداء.

المحور الخامس: نماذج التميز المؤسسي المعتمدة في القطاع الحكومي

- استعراض النماذج العالمية للتميز (مثل: MBNQA، EFQM) وتكييفها للقطاع العام.

- النماذج أو الجوائز الحكومية السعودية للتميز (إن وجدت أو النماذج المعتمدة من الجهات الإشرافية).

- الخلفية النظرية لربط التميز بالنتائج المستدامة.

- دور التميز المؤسسي في بناء ثقافة الأداء والمساءلة.

المحور السادس: التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية

- الخصائص المميزة للقطاع الحكومي (طبيعة الأهداف، التمويل، الحوكمة).

- تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية.

- دور مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) في تعزيز الجانب الاستراتيجي.

- أثر البيروقراطية والجمود التنظيمي على فاعلية التخطيط.

المحور السابع: العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي

- الإطار المفاهيمي لربط جودة المدخلات (التخطيط) بجودة المخرجات (التميز).

- كيف يؤدي وضوح الخطة (الجودة في الصياغة) إلى تركيز الجهود وتحقيق التميز.

- دور التنفيذ الفعال (الجودة في التنفيذ) في تحويل الاستراتيجية إلى واقع متميز.

- أهمية التقييم والتعلم المستمر (الجودة في المتابعة) كآلية لتحسين مستويات التميز بشكل مستمر.

المحور الثامن: التميز المؤسسي ضمن سياق رؤية المملكة 2030

- مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة برفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي.

- كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق برامج ومبادرات الرؤية.
- دور مؤشرات الأداء الوطنية في توجيه الخطط الاستراتيجية الحكومية.
- أهمية التميز المؤسسي كمتطلب أساسي لنجاح التحول الوطني.

المحور التاسع: قياس الأداء والمؤشرات الرئيسية (KPIs) في العمل الحكومي

- الأسس النظرية لقياس الأداء المؤسسي والاستراتيجي.
- تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بجودة التخطيط والتميز.
- أنظمة المتابعة والتقييم والدورات الاستراتيجية السنوية.
- دور البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة في تحسين الأداء.

المحور العاشر: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات

- استعراض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت جودة التخطيط الاستراتيجي وأثرها على الأداء.
- استعراض الدراسات التي ركزت على التميز المؤسسي في القطاع العام والقطاع السعودي.
- تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

منهجية وطرق البحث وأداة الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة (Study Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) في جمع وتحليل البيانات. وبتحديد أكثر، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. **المنهج الوصفي:** لتحديد ووصف مستوى تطبيق جودة عملية التخطيط الاستراتيجي ومستوى تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية، من خلال جمع البيانات عن خصائص الظاهرة كما هي في الواقع.
 2. **المنهج التحليلي:** لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى ونوع الأثر المباشر لجودة عملية التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) على تحقيق التميز المؤسسي (المتغير التابع)، واختبار فرضيات الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)
1. مجتمع الدراسة (Study Population):
يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ذات الطابع التنفيذي والإشرافي، والتي تتبنى وتطبق برامج التخطيط الاستراتيجي بشكل رسمي ولديها وحدة تنظيمية مسؤولة عن إدارة الاستراتيجية والأداء.
 2. عينة الدراسة (Study Sample):
نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية أو عينة غرضية (قصدية) من الأفراد العاملين في هذه الأجهزة الحكومية. تشمل العينة بشكل خاص الفئات التي لديها دراية مباشرة وكبيرة بعمليات التخطيط الاستراتيجي والتقييم المؤسسي، وهم:
 - القيادات العليا والإشرافية (مديرو العموم، رؤساء الإدارات).
 - الموظفون العاملون في إدارات التخطيط الاستراتيجي، ومكاتب تحقيق الرؤية (VROs).
 - الموظفون العاملون في إدارات الجودة والتميز المؤسسي والأداء.
- وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلات الإحصائية المناسبة لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة، مع التركيز على الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستجابات من ذوي الخبرة والمعرفة.

ثالثاً: أداة جمع البيانات (Data Collection Tool)

الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبيان (Questionnaire)، والذي سيتم تصميمه وتطويره خصيصاً ليناسب طبيعة الدراسة ومجتمعها. يتكون الاستبيان من الأقسام الرئيسية التالية:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية (Demographic Data)

يتضمن هذا القسم أسئلة تهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة، مثل: (المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل الحكومي، الجهة الحكومية، والمستوى التعليمي).

2. القسم الثاني: محور جودة عملية التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)

يحتوي هذا المحور على مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد جودة عملية التخطيط الاستراتيجي الثلاثة (الصياغة، التنفيذ، المتابعة والتقييم)، ويتم قياس استجابات المستجيبين باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert Scale) الذي يتراوح من (غير موافق بشدة 1) إلى (موافق بشدة 5).

3. القسم الثالث: محور التميز المؤسسي (المتغير التابع)

يتضمن هذا المحور فقرات لقياس أبعاد التميز المؤسسي المعتمدة في الدراسة، ويتم قياسها أيضاً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

التأكد من الصدق والثبات (Validity and Reliability)

• **الصدق (Validity):** سيتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين (خبراء وأساتذة جامعيين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي) للتأكد من صدق المحتوى والصدق الظاهري، وإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق النهائي.

• **الثبات (Reliability):** سيتم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) من خلال تطبيق استطلاعي (Pilot Study)

على عينة صغيرة من خارج عينة الدراسة الرئيسية، ويجب أن تكون قيمة المعامل مقبولة إحصائياً (عادةً 0.70 فأعلى).

رابعاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادله لتحليل البيانات التي تم جمعها، وتشمل الأساليب الإحصائية ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة وتحديد مستوى تطبيق المتغيرات.
 2. اختبار معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
 3. اختبار T واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لدراسة الفروق في الاستجابات بناءً على البيانات الديموغرافية.
 4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس العلاقة بين جودة عملية التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
 5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد الأثر النسبي والأبعاد الأكثر تأثيراً لجودة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، واختبار الفرضيات.
- حدود الدراسة (Study Boundaries)

1. الحدود الموضوعية (Thematic Boundary):
 - تقتصر الدراسة على قياس العلاقة والأثر بين متغيرين رئيسيين فقط هما: جودة عملية التخطيط الاستراتيجي (بأبعادها الفرعية: الصياغة، التنفيذ، المتابعة والتقييم) والتميز المؤسسي (بأبعاده المختارة).
2. الحدود المكانية/الجغرافية (Spatial/Geographical Boundary):
 - تقتصر الدراسة على مجموعة من الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، التي يتم اختيارها كعينة ممثلة للقطاع الحكومي الاستراتيجي.
3. الحدود البشرية/العينة (Human Boundary):

- تشمل عينة الدراسة فقط الموظفين القياديين والإشرافيين، والعاملين في إدارات التخطيط الاستراتيجي والأداء والجودة في الأجهزة الحكومية المشمولة بالدراسة، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة.

4. الحدود الزمنية (Temporal Boundary):

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

٢٠٢٥

قائمة المراجع

1. إبراهيم، الديب. (2016). دليل إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
2. بو مزيد، إبراهيم. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية، 39 (38)، 473.
3. بوزيد، رضوان. (2019). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.
4. تيميزار، كمال. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.
5. تيسير، دينا محمد، وعزازي، محمد، ومحمدين، السيد. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة البحوث والدراسات البيئية، 10 (1)، 236-226.
6. جبوري، محمد، وبوصلاح، عبد اللطيف، ورحماني، أحمد. (2020). قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين - دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 9 (2)، 76.
7. الخليل، عبد الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
8. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير. (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

9. الضمور، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال.
10. الضمور، موفق محمد. (2010). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام - الأردن نموذجا (ط. 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. رضا، هاشم حمدي. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية (ط. 1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
12. زهران، إيمان حمدي رجب. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. المجلة التربوية، 94، 1103-1209.
13. الزبان، مازن نوح. (2020). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، القيادة والإدارة.
14. سليمان، دينا عيسى عوض. (2016). أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، 7، 839.
15. شرارة، مشتاق عبد الرضا. (2016). البحث العلمي مفاهيم وتطبيقات (ط. 1). بغداد: صفر واحد للطباعة والإعلان.
16. عباس، جمال شهاب مها. (2019). مناهج وأساليب البحث العلمي (ط. 1). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
17. عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي يحيى. (2015). التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال منحنى معاصر. المنهل - أماراباك: مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 6 (19)، 7.
18. عبده، رنا إسماعيل رزق. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة

- [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
19. عسيري، حسن بن أحمد، وجفري، علي بن عمر. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (29)، 1-27.
20. عطوان، أسعد، ومطر، يوسف. (2018). مناهج البحث العلمي. بيروت: دار الكتب العلمية.
21. عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي. عمان، الأردن. (لم يُذكر اسم دار النشر).
22. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.
23. فيصل، مثنى إبراهيم، ونور الخالق، وردة. (2016). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة - بحث ميداني وزارة النقل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (88)، 271-302.
24. القحطاني، سالم العامري، وآل مذهب، أحمد، والعمر، معدي بدران. (2013). منهج البحث في العلوم السلوكية (ط. 4). الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.
25. كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية (ط. 2). دار الفاروق للنشر.
26. الكندري، ياسر أحمد أحمد. (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1 (3)، 1713-1736.
27. ماهر، أحمد. (2006). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

28. ماهر، أحمد. (2010). نظم الأجور والتعويضات - دليلك الى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين (ط. 2). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
29. محمد، جمال عبد الله. (2016). التخطيط الاستراتيجي (ط. 1). عمان: دار المعتر للنشر.
30. مسعود، نور الهدى، وبركات، خولة. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميله [رسالة ماجستير غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
31. المدني، هنيئة أبو بكر. (2017). واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزواوية. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، (10)، 5.
32. المرسي، جمال الدين محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
33. المغربي، محمد الفاتح محمد البشير. (2016). إدارة الموارد البشرية (ط. 1). عمان، الأردن: دار الجينان للنشر والتوزيع.
34. النصور، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، إدارة الأعمال، الأردن.
35. الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
36. الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع الأجنبية

1. Armand, D. (1998) .Manuel De Gestion .Paris: ELLIPSES/AUF.
2. Dessler, G. (2010) .Human Resource Management12) th ed .(.Person, USA.
3. Hitt, M. A. R., Ireland, D & ,.Hoskisson, R. E .(2009) . Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)8) th ed .(.Mason, OH: South Western Cengage Learning.
4. McKean, D. (2012) .IT Strategy & Technology Innovation .)Unpublished.(
5. Pinar, M & ,.Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms .The SAM Advanced Management Journal.31 ,(1)73 ,
6. Public Service Commission. Republic of Kenya. (2017, February). (Incomplete reference: Title and full source information are missing).

Mid-Ocean University

Faculty of Management

Department / Major:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title

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

Prepared by Student:

Majed Mohammed Almoqati

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Faiz Ali Al-Jarrad

Academic Year:

2025