



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة

تطبيقية على مشروع حماص Roster project

إعداد الطالب/

م. شادي باحشوان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2024



# إهداء

إلى أمي وأبي، شكراً لكونكما مصدر دعي وإلهامي الدائم. إلى إخوتي وأخواتي،  
وجودكم كان السند والفرحة في كل خطوة. إلى أصدقائي الأعزاء، شكراً  
لتشجيعكم ومساندتكم. إلى أساتذتي الأفاضل، أمتن لكل نصيحة وتوجيه  
قدمتموه لي. أهدي هذا الإنجاز لكل من كان له دور في مسيرتي، مع خالص حبي  
وامتناني.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

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

جوانبها المختلفة.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي عوناً وسنداً في كل مراحل

البحث. أشكرهم على تبادل الأفكار، والنقاشات البناءة، والدعم المعنوي.

وأخيراً، أخص بالشكر جامعة ميدأوشن، وكل من ساهم في تقديم المساعدة والتسهيلات

اللازمة لإتمام هذا البحث.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي للبيئة الخارجية، التحليل البيئي للبيئة الداخلية، وتنفيذ الاستراتيجية) في تحقيق التميز المؤسسي في مشروع حماص Roster project. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع الاستبانة على ١٠٣ أفراد، وجميعها كانت صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي للبيئة الخارجية، التحليل البيئي للبيئة الداخلية، وتنفيذ الاستراتيجية) تلعب أدوارًا غير متساوية في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تركز المنظمات على تطوير رؤية واضحة وطموحة تتماشى مع أهدافها المستقبلية ، ويوصى بتعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة. .

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، مشروع حماص Roster project.

## قائمة المحتويات

|     |                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------|
| ج   | بسم الله الرحمن الرحيم.....                           |
| د   | إهداء.....                                            |
| هـ  | شكرو وتقدير.....                                      |
| و   | المستخلص.....                                         |
| ز   | قائمة المحتويات.....                                  |
| ك   | قائمة الجداول.....                                    |
| م   | قائمة الأشكال.....                                    |
| ١   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                |
| ١,١ | ١,١ مقدمة:.....                                       |
| ٢,١ | ٢,١ مشكلة الدراسة:.....                               |
| ٣,١ | ٣,١ أهمية الدراسة:.....                               |
| ٤,١ | ٤,١ أهداف الدراسة:.....                               |
| ٥,١ | ٥,١ تساؤلات الدراسة.....                              |
| ٦,١ | ٦,١ فروض الدراسة:.....                                |
| ٧,١ | ٧,١ الدراسات السابقة:.....                            |
| ٨,١ | ٨,١ التعقيب على الدراسات السابقة:.....                |
| ٩,١ | ٩,١ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:..... |

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| ٢٠ | ١٠,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....         |
| ٢٢ | ١١,١ المنهجية وطرق البحث:.....               |
| ٢٢ | ١٢,١ مصادر جمع البيانات.....                 |
| ٢٣ | ١٣,١ أدوات الدراسة :.....                    |
| ٢٤ | ١٤,١ حدود الدراسة :.....                     |
| ٢٥ | الفصل الثاني : الاطار النظري.....            |
| ٢٥ | المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.....       |
| ٢٥ | ١,١,٢ تمهيد.....                             |
| ٢٥ | ٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....         |
| ٢٧ | ٣,١,٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي:.....        |
| ٢٩ | ٤,١,٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:.....        |
| ٢٩ | ٥,١,٢ معوقات التخطيط الاستراتيجي:.....       |
| ٣٠ | ٦,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي:.....        |
| ٣٣ | ٧,١,٢ التحليل الاستراتيجي.....               |
| ٣٥ | المبحث الثاني: التميز المؤسسي.....           |
| ٣٥ | ١,٢,٢ مقدمه:.....                            |
| ٣٥ | ٢,٢,٢ تعريف التميز المؤسسي.....              |
| ٣٦ | ٣,٢,٢ المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:..... |
| ٣٧ | ٤,٢,٢ أهداف التميز المؤسسي.....              |
| ٣٩ | ٥,٢,٢ أهمية التميز المؤسسي.....              |

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ٤٠ | عناصر التميز المؤسسي                          |
| ٤٣ | متطلبات تحقيق التميز المؤسسي                  |
| ٤٤ | منهجية التميز المؤسسي                         |
| ٤٦ | الفصل الثالث: منهجية البحث                    |
| ٤٦ | ١,٣ مقدمة:                                    |
| ٤٦ | ٢,٣ منهج الدراسة:                             |
| ٤٦ | ٣,٣ مجتمع الدراسة:                            |
| ٤٦ | ٤,٣ عينة الدراسة:                             |
| ٤٧ | ٥,٣ أداة الدراسة:                             |
| ٤٧ | ٦,٣ وصف أداة الدراسة (الإستبانة):             |
| ٦٦ | الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة      |
| ٦٦ | ١,٤ تحليل البيانات الأولية                    |
| ٦٦ | ٢,٤ الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: |
| ٧١ | ٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة                     |
| ٨٦ | ٤,٤ تحليل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة:   |
| ٨٨ | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات               |
| ٨٨ | ١,٥ النتائج                                   |
| ٩٠ | ٢,٥ التوصيات                                  |
| ٩٢ | Abstract                                      |
| ٩٣ | المراجع                                       |

|                               |                                   |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| أولاً: المراجع العربية.....   | ٩٣                                |
| ثانياً: المراجع الأجنبية..... | ٩٨                                |
| الملاحق.....                  | ١٠٢                               |
| الاستبيان.....                | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                                        |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٩         | جدول رقم (١): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرؤيا الاستراتيجية                                        |
| ٥٠         | جدول (٢): يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرسالة الإستراتيجية                                           |
| ٥٢         | جدول (٣): يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الأهداف الإستراتيجية                                           |
| ٥٣         | جدول (٤) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)                                |
| ٥٥         | جدول (٥): يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)                               |
| ٥٦         | جدول (٦) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تنفيذ الإستراتيجية                                              |
| ٥٨         | جدول (٧) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور المالي                                                         |
| ٥٩         | جدول (٨) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العملاء                                                         |
| ٦٠         | جدول (٩) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية                                               |
| ٦٢         | جدول (١٠) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو                                                  |
| ٦٣         | جدول (١١) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في مشروع حماص Roster project |
| ٦٦         | الجدول (١٢) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر                                                                    |
| ٦٧         | الجدول (١٣) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الحالة الأسرية                                                           |
| ٦٨         | الجدول (١٤) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي                                                            |
| ٧٠         | الجدول (١٥) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة                                                             |

|    |                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٧١ | جدول (١٦) يوضح بدائل المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وما يقابلها من درجات                                                        |
| ٧٣ | جدول (١٧) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي )     |
| ٧٤ | جدول (١٨) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي          |
| ٧٦ | جدول (١٩) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والتميز المؤسسي )       |
| ٧٦ | جدول (٢٠) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والتميز المؤسسي )        |
| ٧٧ | جدول (٢١) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والتميز المؤسسي )             |
| ٧٨ | جدول (٢٢) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والتميز المؤسسي )              |
| ٧٩ | جدول (٢٣) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي )             |
| ٨٠ | جدول (٢٤) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي )              |
| ٨١ | جدول (٢٥) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والتميز المؤسسي ) |
| ٨٢ | جدول (٢٦) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والتميز المؤسسي )  |

|    |                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨٣ | جدول (٢٧) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية والتميز المؤسسي ) |
| ٨٤ | جدول (٢٨) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية والتميز المؤسسي )  |
| ٨٥ | الجدول (٢٩) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والتميز المؤسسي )           |
| ٨٦ | جدول (٣٠) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والتميز المؤسسي )              |
| ٨٧ | جدول (٣١) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة                                                                                |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل                                            |
|------------|------------------------------------------------------|
| ٦٧         | شكل (١): يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر          |
| ٦٨         | شكل (٢): يوضح التوزيع التكراري لمتغير الحالة الأسرية |
| ٦٩         | شكل (٣): يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي  |
| ٧٠         | شكل (٤): يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي  |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١,١ مقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

## ٢,١ مشكلة الدراسة:

يعد مشروع حماس Roster Project مبادرة استراتيجية تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسات من خلال تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي الفعالة، ويعتبر هذا المشروع نموذجاً تطبيقياً يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي في مختلف القطاعات من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تركز على تحسين العمليات، وتطوير الكفاءات، وتعزيز الابتكار.

يتم تنفيذ المشروع عبر مراحل متعددة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى وضع خطط عمل تنفيذية وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التقدم وتحقيق الأهداف المرجوة.

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها، فمن خلال وضع استراتيجيات محكمة وتحديد أولويات العمل، يمكن للجهات الحكومية في المملكة العربية

السعودية تحقيق التميز والنجاح وتطوير أدائها بالإضافة إلى ذلك، يلعب التميز المؤسسي دورًا محوريًا في ضمان تحقيق الأهداف المحددة والارتقاء بمستوى أدائها وتطبيق استراتيجيتها من خلال تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة. (السرطان وبني خالد، ٢٠٢٠)

أصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات تحسين الأداء من خلال التخطيط والذي يعتبر من أهم وظائف الإدارة حيث من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على التلقائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة للمفاجآت والمواقف الحرجة، وبالتالي عجزها عن ممارسة أعمالها بكفاءة وفعالية وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة يتطلب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحل العمل وأولوياته مما يؤكد لنا أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة ملحة لهذه الجهات الحكومية والتي تشهد تنامي في مستوى أدائها وتحرص دائماً على التميز المؤسسي الغير منقطع للوصول إلى الأداء المطلوب. (بشر وآخرون، ٢٠٢٢)

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

وقد قامت العديد من الدراسات بدراسة تلك الموضوعات، كما في دراسة ( بلحاج و بن يحيى، ٢٠٢٢) والتي هدفت إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي. توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية تؤثر على المؤسسة، وتعيق نموها واستمرارها وتحقيقها للأداء المتميز،

ويظهر هذا في القرارات المتخذة لتحسين الأداء. مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق تيسيرية حديثة ومتطورة، من أبرزها نجد التخطيط الإستراتيجي.

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

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

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

ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على التميز المؤسسي

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

؟ Roster project

### ٣,١ أهمية الدراسة:

يعتبر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في مشروع حماص Roster project أمراً حيوياً وضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة. حيث يلعب التخطيط دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مشروع حماص ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

#### ١,٣,١ الأهمية العلمية:

١. تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال تخطيط التميز المؤسسي وتأثيره على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ستقدم النتائج والتوصيات إضاءة جديدة على كيفية التعامل مع مشكلات البحث وتحليلها في سياق التميز المؤسسي .
٢. تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية من خلال ما قدمته من إطار نظري تناول متغيرات الدراسة، المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط بهذا المتغير من مفاهيم من بينها رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، فضلاً على تسليط الضوء على الجوانب النظرية لعملية المسح البيئي والدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات، وما ينبثق عن عملية التخطيط الاستراتيجي من خيارات استراتيجية من شأنها أن تحقق للمنظمات بقاءها ونموها وأدائها المتميز.
٣. يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه الأبحاث المستقبلية في مجال تخطيط التميز المؤسسي وتحليل العوامل المؤثرة فيه، وهذا سيسهم في تطوير النظريات والمفاهيم العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء الممتاز.
٤. من خلال توضيح كيفية تأثير مشكلات البحث على تخطيط التميز المؤسسي ، يمكن أن تقدم الدراسة رؤى جديدة وفهم أعمق لعملية التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات في مشروع حماص Roster project .

## ٢,٣,١ الأهمية العملية:

١. تنبع أهمية الدراسة فيما أسفرت عنه من الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على النتائج، والتي يأمل الباحث أن تظهر في مشروع حماس Roster project من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التميزي المنشود من خلال تحديد رؤية مستقبلية وتوجه استراتيجي واضح يترجم على ارض الواقع الى رسالة وأهداف قابلة للتحقيق من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة لذلك ، وتسترشد الجهات الحكومية المبحوثة بنتائج المسح الشامل لبيئتها الداخلية والخارجية.
٢. تسليط الضوء على تكنولوجيا المعلومات بجميع عناصرها وإظهار دورها كضرورة لتيسير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
٣. تساهم الدراسة في توجيه الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو التفكير الاستراتيجي الأكثر تميزًا وتحسين أدائها، وتساعد النتائج في تحديد السبل التي يمكن أن تتخذها تلك المؤسسات لتجاوز تلك المشكلات وتحقيق أفضل نتائج.
٤. يمكن الفهم الأعمق لكيفية تأثير مشكلات البحث من مساعدة المديرين وصناع القرار في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ وتحقيق أهداف الأداء الممتاز بشكل أفضل.
٥. من خلال تحديد الجوانب التي تؤثر في جودة تخطيط التميز المؤسسي وتنفيذ الاستراتيجيات، ستوفر الدراسة توجيهات عملية للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحسين عملياتها وتحقيق التميز وتطوير أدائها.

## ٤,١ أهداف الدراسة:

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

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

## ٥,١ تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية –
- الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل البيئي الداخلي والخارجي – الخيار الإستراتيجي)
- على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو)
- في مشروع حماس Roster project ؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لاستخدام الرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي
- محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في مشروع حماس Roster project ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لاستخدام الرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو ) في مشروع حماس Roster project ؟.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتحليل البيئي الداخلي والخارجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو ) في مشروع حماس Roster project ؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للخيار الإستراتيجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو ) في مشروع حماس Roster project ؟

## ٦,١ فروض الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي على الأداء في مشروع حماس Roster project .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

– الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام الرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو ) في مشروع حماس Roster project.

– الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام الرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو ) في مشروع حماس Roster project.

– الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحليل البيئي الداخلي والخارجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو ) في مشروع حماس Roster project.

– الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في مشروع حماص Roster project.

## ٧,١ الدراسات السابقة:

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

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

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

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

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

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

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية، وأن من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مديرية تربية ديالى تتبع أسلوب يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا، ومتوافقة مع متطلبات وتحقيق أهدافها مما يعزز ذلك تحقيق التفوق التنظيمي للمديرية.

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

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

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

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية بأبعاده (اليقظة التكنولوجية السوقية، المعلوماتية ، التنافسية ، الإدارية ، التنظيمية ) على التميز المؤسسي بأبعاده (أصحاب المصالح -العمليات – الموارد -الثقافة التنظيمية ) لشركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف أي أن المؤسسة كلما فعلت نظام اليقظة التكنولوجية بمختلف ممارسته المتعلقة بمراقبة السوق والمنافسين والتحري عن المعلومة العلمية وجعلتها ضمن استراتيجياتها كلما تمكنت من تحقيق أداء متميز . وأوصت الدراسة بتكثيف دورات تدريب وتحفيز الموظفين بالشركة من أجل تسهيل تعاملهم مع أحدث التكنولوجيات وتشجيع تبادل ومشاركة الأفكار والمنافسة بين كافة الموظفين.

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

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يؤثر مستوى تنمية الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي ، يؤثر مستوى القيادة الفعالة تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي ، يؤثر مستوى نظام المعلومات المتكامل تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق

التميز المؤسسي ، يؤثر مستوى الهيكل التنظيمي المرن تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي ، يؤثر مستوى التركيز على الزبون تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي

وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي وتعزيزها بالمؤسسة محل الدراسة.،و العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية وتعزيزها حتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق التميز المؤسسي .

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

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

دراسة (بشر وأخرون ، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى في الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية -التحليل الاستراتيجي -الخطة الاستراتيجية – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ) على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى تحديد اختبار العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت على (300) موظفا وموظفة بنسبة (٢٢,٤٪) وتم معالجة البيانات إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، فكلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت

مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذه النتيجة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين التميز المؤسسي في شؤون الهندسية والجوازات والإقامة ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات.

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

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق كلاً من التخطيط الاستراتيجي، والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الاستراتيجي) هي الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي بصفة عامة.

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

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

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) في تطوير المنتجات بأبعاده (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات في الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وأوصت الدراسة بالعمل على صياغة أهداف استراتيجية تتناسب مع الأحداث والتغيرات البيئية بشكل أكبر، وزيادة مستوى التزام إدارة الشركة بالخطط الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة مستوى اهتمام الشركة بتطوير مواصفات منتجاتها من خلال توفير المنتجات بأحجام وأشكال مختلفة، وتحديد الفترات الزمنية المستغرقة بين العملية الإنتاجية واستخدام المنتج.

دراسة (عماري، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا، الموارد التنظيمية والبشرية) في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك بدراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة؛ ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من (٦٥) عاملاً

إداريا، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  تبرز مساهمة المقدرات الجوهرية وأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة التميز وترسيخ العمل الجماعي لأنه من أبعاد المقدرات الجوهرية ، ومن فرق العمل المتميزة حوافز ومكافآت لإنجازاتهم الجماعية .

دراسة (الحاتمي والرابعة، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا في الهيئات العامة بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد وتطوير استبانة، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والمكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الهيئات العامة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (٢٠٧) موظفا، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (١٧٧) استبانة، أي ما نسبته (٨٥,٥٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج، وتحليل المسار باستخدام برنامج Amos لتحليل فرضيات الدراسة.

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

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

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

قدمت نتائج الدراسة دعماً تجريبياً للنقاش حول مسألة أن أداء الموظفين يتأثر إيجاباً وبشكل ملحوظ بالأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية). وقد وجد أيضاً أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي هذه هي الأكثر تطبيقاً وممارسة في الجامعات الفلسطينية. كما أظهرت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تعتبر وسيلة لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للجامعة من خلال الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة، حتى تتمكن الجامعة من الحفاظ على جودة عالية لأداء العاملين، بما يتناسب مع أهمية وطبيعة عمل الجامعة. وبناء على نتائج الدراسة قدمت الباحثة التوصيات التالية: من الضروري أن توفر الجامعات الفلسطينية الأموال الكافية لعملية التخطيط الاستراتيجي، والحاجة إلى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية في الجامعة. كما ويجب على الجامعات أيضاً إجراء تقييم للأداء من خلال المقابلات التي تهدف إلى وضع أهداف مشتركة تأخذ في الاعتبار مصالح المؤسسة والعاملين وتحسين أداء كل منهما.

**دراسة (Ramadan& Mansour,2019)** هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في الشركات الصناعية الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين. من أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة من (١٣) شركة صناعية، حيث تم توزيع ما مجموعه (٩١) استبياناً على الموظفين في الشركات في عينة الدراسة، حيث معدل استجابة

٩١٪. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية كان معتدلاً، مما يدل على أن المشاركين لديهم موقف معتدل تجاه أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وتشير إلى وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي الدقيق، أهداف الشركة المستقبلية، رسالة الشركة، رؤية الشركة، البدائل الاستراتيجية)، وأداء الشركات الصناعية الفلسطينية.

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

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

## ٨,١ التعقيب على الدراسات السابقة:

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

وستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، والصياغة العلمية لأهمية الدراسة، وبناء الإطار النظري، وتحديد منهج الدراسة المناسب. وكذلك وظفت الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، وربط النتائج وتفسيرها. هذا، وقد تميزت الدراسة الحالية بكونها تُركز على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مشروع حماص ، والتي أظهرت نتائج البحث في قواعد المعلومات العربية ندرة الدراسات التي تناولت هذه العوامل؛ مما يدل على وجود فجوة بحثية معرفية. وتسعى الدراسة الحالية لسد النقص وإثراء المكتبة العربية بدراسة علمية، تتناول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي .

## ٩,١ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

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

## ١٠,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

التخطيط الاستراتيجي : هو عملية منهجية تهدف إلى وضع رؤية مستقبلية واضحة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ومن ثم اختيار الخيارات الاستراتيجية الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة. يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من خلال سلسلة من الخطوات المتكاملة تشمل تحديد

الرسالة والرؤية، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وتطوير الاستراتيجيات، وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها بانتظام.

الرؤية الاستراتيجية: هي وصف طموح لمستقبل المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه في الأجل الطويل. تعتبر الرؤية موجّهًا رئيسيًا يحدد الاتجاه العام للمنظمة ويحفز العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة.

الأهداف الاستراتيجية: هي أهداف محددة وقابلة للقياس تسعى المنظمة لتحقيقها ضمن إطار زمني محدد، بما يساهم في تحقيق الرؤية والرسالة الاستراتيجية.

التحليل البيئي الداخلي والخارجي: يشمل تقييم العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر على المنظمة. يساعد هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص.

الخيار الاستراتيجي: هو عملية اختيار أفضل الاستراتيجيات من بين مجموعة من الخيارات المتاحة، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

التميز المؤسسي: هو القدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة في جميع جوانب العمل المؤسسي. يشمل التميز المؤسسي تقديم منتجات أو خدمات تفوق توقعات العملاء، وتبني ممارسات إدارية وعمليات داخلية فعالة، وتحقيق نتائج مالية مستدامة، وتعزيز التعلم والنمو داخل المؤسسة. يتطلب التميز المؤسسي الابتكار المستمر والتحسين الدائم، وكذلك التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والتفوق.

المحور المالي: يتعلق المحور المالي بالأداء المالي للمؤسسة، بما في ذلك الربحية، التكلفة، والإيرادات. يعتبر هذا المحور أحد المعايير الأساسية لقياس النجاح المالي للمؤسسة.

محور العملاء: يركز على رضا العملاء وولائهم، ويمثل قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بفعالية.

محور العمليات الداخلية: يعنى محور العمليات الداخلية بتحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة، بما يساهم في تحسين الجودة وتقليل التكاليف.

محور التعلم والنمو : يركز على تطوير قدرات الموظفين وتعزيز التعلم المستمر داخل المنظمة، بما يساهم في تحقيق الابتكار والتحسين المستدام.

## ١١,١ المنهجية وطرق البحث:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق، ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي. يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة ، ولذلك لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - ، كما قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ويتم وصفها بأنها دراسة تطبيقية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

## ١٢,١ مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- 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.

## ١٣,١ أدوات الدراسة :

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

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

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

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

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع (التميز المؤسسي ) تكون من ٣ أبعاد رئيسة ذات صلة بموضوع الدراسة هي كالآتي: (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو)

- البعد الأول: المحور المالي
- البعد الثاني: محور العملاء
- البعد الثالث: محور العمليات الداخلية.
- البعد الرابع : محور التعلم والنمو.

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

#### ١٤,١ حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على أدوات التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد الفرعية الآتية (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على التميز المؤسسي من خلال الأبعاد الفرعية الآتية: (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو)
- حدود مكانية : سيتم تطبيق هذه الدراسة على مشروع حماص في المملكة العربية السعودية، مما يتيح فحص التأثير المحلي لأدوات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في بيئة محددة.
- حدود زمنية : يتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.
- حدود بشرية : تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والمديرين المشاركين في مشروع حماص.

## الفصل الثاني : الاطار النظري

### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

١,١,٢ تمهيد

تشهد بيئة الأعمال في الألفية الثالثة تغييرات سريعة وتطورات كبيرة في مختلف المجالات مثل النمو المعرفي والتقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، مما يرافقه العديد من التحديات. لمواكبة هذه التغيرات والاستفادة منها، اتجهت منظمات الأعمال إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأحد المتطلبات الأساسية للعصر.

### ٢,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

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

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على انه منهج يستشرف المستقبل باختيار الوسائل والعمليات وتتعرف على جوانب القوة والضعف المتاحة وعلى التحديات والفرص الممكنة، مع تحليلها، وتفسيرها، ووضع البدائل والخيارات للوصول إلى المستقبل بالتخطيط قصير أو طويل الأجل. وتكيف مع الاتجاهات المستقبلية لتحقيق النتائج والأهداف واستراتيجيات العمل المطلوبة النجاح المؤسسة Creelman &

(Wiraeus, 2018)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ٣,١,٢ أهداف التخطيط الاستراتيجي:

حدد العديد من الباحثين أهداف التخطيط الاستراتيجي التي يمكن للمنظمات تطبيقها لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة. وفقاً لـ (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١)، تتضمن هذه الأهداف تحديد المسار المستقبلي بدقة لمواجهة المتغيرات البيئية بكل أشكالها، وتحديد القدرات الحالية والمستقبلية للمنظمات، وتوفير إطار عام لنشاطات وأعمال المنظمة. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتقليل درجة المخاطرة إلى حدها الأدنى.

من جانبه، أضاف (Jayawarma & Dissanayake, 2019) عدة أهداف أخرى يمكن للمنظمات تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي، منها القدرة على التعامل مع المشكلات بإدارة الأزمات بدلاً من ردود الفعل العشوائية، وتدعيم وتطوير القدرات لدى الموارد البشرية في المنظمة، وإدراك توجهات المنظمة المستقبلية. كما يعزز التخطيط الاستراتيجي المراقبة الفعالة عند تنفيذ وتقييم النتائج، مما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

في نفس السياق، أثار كل من (Mandal & Bagchi، ٢٠١٦) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تكوين الرؤية والرسالة المستقبلية التي تحدد اتجاهات ومجالات عمل المنظمة في المستقبل. يوجه التخطيط الاستراتيجي إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية، مع منح المنظمة فرصاً أفضل لمتابعة وتقييم وتعديل خططها واستراتيجياتها. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التخطيط الاستراتيجي سيناريوهات للوصول إلى الإتقان والإنجاز، مما يمنح المخططين فرصة أكبر لدراسة البدائل الأفضل واختيار التمويل والموارد المالية الأنسب أثناء التنفيذ المرحلي.

استناداً إلى ما تم سرده، يرى الباحث أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، مما يجعله مرشداً لأولويات استخدام موارد المنظمة. كما يساعد في تحديد معايير التميز والأداء والتكيف مع المتغيرات البيئية، حيث يرسم طريق النجاح أو الفشل. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لقياس أداء المنظمة وتتبع الأهداف الاستراتيجية والخطط وأسس الرقابة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

## ٤,١,٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

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

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

## ٥,١,٢ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

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

- المقاومة والممانعة الداخلية من أعضاء المنظمة عند إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي.
- اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة التي تقوم على التنبؤ والتوقعات التي قد لا تتحقق، فالقرارات الفجائية أو التضارب في القرارات يجعل التخطيط أمرا صعبا.

— ارتفاع تكلفة التخطيط حيث يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة مقابل إجراء الدراسات والأبحاث الضرورية.

## ٦,١,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

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

### ١- الرؤية:

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

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

إلى ضياع الكثير من الفرص الواقعية الأمر الذي سينعكس سلباً على أداء ونتائج المنظمة. استناداً في ما تقدم يرى الباحث أن الرؤية هي المكانة التي تهدف المنظمات للوصول لها و تريد أن تكون عليه وتحققه في المستقبل.

## ٢- الرسالة:

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

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

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

## ٣- الأهداف الاستراتيجية :

وتمثل الأهداف الثمرات المراد بلوغها على أمد زمني قصير، متوسط طويل ويتم تحقيقها بصورة متكاملة متتابعة يقود إلى تحقيق غايات المنظمة. وتعد الأهداف الاستراتيجية ضرورية لأنها تترجم رسالة

المنظمة إلى جوانب معينة يمكن قياسها ولأنها تمثل معلومات لدى تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها . (الصبيبة والعمري، ٢٠١٩)

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

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

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

أما الأهداف الفرعية فتضم ما يلي (Hunitie, 2018)

– الأهداف بعيدة المدى وهي الثمار التي تسعى المنظمة لتحقيقها على البعيد بهدف بلوغ رسالة المنظمة، وعادة تكون هذه الفئة من الأهداف في المستويات العليا، وينبغي أن تتصف بالتحدي والوضوح والقابلية للقياس والاتساق والموضوعية.

– الأهداف قصيرة المدى وهي الثمار المراد تحقيقها والوصول إليها على مدار عام أو أقل، وتعتبر تلك الأهداف كنقاط متفرعة من الأهداف بعيدة المدى.

#### ٤- الأهداف الوظيفية:

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

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

### ٢,١,٧ التحليل الاستراتيجي

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

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

تشتمل على العوامل والمتغيرات التي لا تؤثر على عمليات ونشاطات المنظمة بصورة مباشرة في الأمد القصير، بل تؤثر على القرارات طويلة الأمد، كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والسياسية وغيرها من المتغيرات الخارجية.

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

## المبحث الثاني: التميز المؤسسي

### ١,٢,٢ مقدمة:

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

### ٢,٢,٢ تعريف التميز المؤسسي

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

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

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

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

### ٣,٢,٢ المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:

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

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

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

## ٤,٢,٢ أهداف التميز المؤسسي

يمثل التميز المؤسسي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الريادة والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. تتعدد أهداف التميز المؤسسي، وتشمل العديد من الجوانب الحيوية التي تسهم في تعزيز أداء المنظمات ورفع مستوى رضا العملاء والمجتمع. وفقاً للجريدة والعوامل (٢٠٢١)، يمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو التالي:

التميز المؤسسي هو تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة، ويتطلب من المنظمة أن تتبنى استراتيجيات متكاملة تهدف إلى الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. التنمية المستدامة تضمن للمنظمة استمرارية النمو والتطوير على المدى الطويل، وتساعد على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

تسعى المنظمات المتميزة إلى بناء ثقافة مؤسسية تركز على متلقي الخدمة باعتباره محور العمليات والقرارات. هذا النهج يتطلب من المنظمة فهم احتياجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها بأعلى مستويات الجودة. من خلال تحقيق هذا الهدف، تستطيع المنظمة تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، مما يسهم في زيادة الولاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تشمل أهداف التميز المؤسسي أيضاً تعزيز دور المنظمة في المجتمع من خلال تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية. المنظمات المتميزة تدرك أن نجاحها مرتبط برفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، لذا

تسعى للمساهمة في التنمية المجتمعية والبيئية عبر المبادرات والمشاريع التي تعود بالنفع على المجتمع ككل. هذا الهدف يعكس التزام المنظمة بالقيم الأخلاقية والمبادئ التي تتجاوز مجرد تحقيق الربح.

الحفاظ على متلقي الخدمة وإرضائهم يعد من الأهداف الأساسية للتميز المؤسسي. يتطلب هذا الهدف من المنظمة تقديم خدمات ومنتجات تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء. لتحقيق ذلك، يجب على المنظمة أن تظل على اطلاع دائم بتغيرات احتياجات العملاء وتوجهاتهم، وتعمل على تلبية تلك الاحتياجات بشكل مستمر وفعال.

تسعى المنظمات المتميزة دائمًا لخلق بيئة عمل تدعم التحسين المستمر. هذا الهدف يتطلب من المنظمة تشجيع الابتكار وتبني منهجيات التحسين المستمر في جميع العمليات. البيئة التي تدعم التحسين المستمر تساعد على رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يسهم في تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

تعتبر زيادة الكفاءة التشغيلية هدفًا آخر للتميز المؤسسي. يتطلب هذا الهدف تعزيز التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة. العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة يسهم في تحسين تدفق المعلومات والموارد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

تحقيق مستويات إنتاجية أعلى هو هدف مهم للتميز المؤسسي، حيث تسعى المنظمات إلى تحسين عملياتها لزيادة الإنتاجية. هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتكنولوجية، والاستفادة من الابتكارات التي تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر.

يستهدف التميز المؤسسي أيضًا تحسين نوعية المخرجات، سواء كانت منتجات أو خدمات. المنظمات المتميزة تسعى لتقديم منتجات ذات جودة عالية تلي معايير السوق وتفوق توقعات العملاء. تحسين نوعية المخرجات يتطلب من المنظمة الاستثمار في البحث والتطوير، وتبني تقنيات حديثة، وتحسين مهارات العاملين.

باختصار، التميز المؤسسي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق تنمية مستدامة، وبناء ثقافة تركز على متلقي الخدمة، وتحسين المشاركة المجتمعية، والحفاظ على رضا العملاء، وخلق بيئة تدعم التحسين المستمر، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحسين نوعية المخرجات. المنظمة المتميزة هي التي تنجح في تجميع وتوجيه كافة القوى الداعمة لتحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن، مما يجعلها رائدة ومتفوقة مقارنة بالآخرين.

## ٥,٢,٢ أهمية التميز المؤسسي

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

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

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

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

د- ث. تكنولوجيا المعلومات: غطت تكنولوجيا المعلومات كافة جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، إذ إن ممارسات إدارات التسويق والتمويل والأفراد وغيرها أضحت مرتبطة بشكل مباشر بالتقدم في مجال

تكنولوجيا المعلومات، وبشكل عام فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثير مباشر في تشكيل فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضائها وطرق الرقابة وتقييم الأداء.

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

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

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

## ٦,٢,٢ عناصر التميز المؤسسي

يمتاز التميز المؤسسي بالعناصر التالية: (الهنداوى والفرا، ٢٠٢٠)

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

٢. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتستمد وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها المنظمات مواردها من المناخ المحيط، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها التميز.

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

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

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

٦. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات ووصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات

والمخرجات في المنظمة . وإن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد أو من سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين الزبائن سمة وبذلك تصبح الجودة الشاملة العاملين بها رئيسية في إدارة المنظمة.

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

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

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

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

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

## ٧,٢,٢ متطلبات تحقيق التميز المؤسسي

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

١. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
٥. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
٦. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

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

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

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

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

## ٨,٢,٢ منهجية التميز المؤسسي

تتصف منهجية التميز بالسمات الرئيسية التالية (Walsh,2018)

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

١. تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة عنصراً رئيسياً في نماذج "إدارة التميز".
٢. تسمح عملية التقويم الذاتي للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.
٣. أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

يري البحث علاوة على ماتم ذكره إن التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ. والتميز والجودة وجهان لعملة واحدة والتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لابد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه وتبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وبناء على ما يطلبه العملاء، ومواكبة لحركة العلم والتقنية. لا يتحقق التميز بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المنظمة.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### ١,٣ مقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي مشروع حماص Roster project ، حيث يتناول المبحث الأول منه إجراءات الدراسة الميدانية من خلال وصف منهج ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ومتغيراتها وإجراءاتها، كما يتناول وصفاً لأدوات الدراسة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل.

### ٢,٣ منهج الدراسة:

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

### ٣,٣ مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ويتكون مجتمع الدراسة الحالي من رؤساء و المديرون التنفيذيون والعاملين

في مشروع حماص Roster project

### ٤,٣ عينة الدراسة:

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

بلغ حجم العينة (١٠٣) من العاملين في مشروع حماص Roster project وهذه تمثل مجموع مجتمع البحث تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة الحصرية الشاملة

### ٥,٣ أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة. يقيس الإستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في مشروع حماص Roster project

### ٦,٣ وصف أداة الدراسة (الإستبانة):

تضمنت الإستبانة تنوير للمبحوثين بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الإستبانة واحتوت الإستبانة على قسمين رئيسيين أنظر الملحق رقم (١)

#### القسم الأول:

يحتوي على ست فقرات تضمنت عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة (١). العمر، ٢. الحالة الزوجية، ٣. المؤهل العلمي، ٤. العمل الحالي ، ٥. سنوات الخبرة )

#### القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في مشروع حماص Roster project وقد كانت عدد عبارات المقياس (٨٧) عبارة موزعة في شكل محاور. طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة للمقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أدري ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

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

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

#### الخصائص السيكومترية للمقياس

##### أولاً: الصدق المنطقي للمقياس:

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

##### ثانياً: صدق المقياس وفقراته

##### ١. محور الرؤيا الإستراتيجية

##### أ. صدق فقرات محور الرؤيا الإستراتيجية

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

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

| رقم الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية | القيمة الاحتمالية | مستوى الدلالة |
|------------|---------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|---------------|
|            | Mean          | Std. Deviation    | Correlations                       | Sig.              | Level         |
| ١          | ٤,٣٦٨٩        | ٠,٧٠٠٠٠           | ٠,٧٠١                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٢          | ٤,١٧٤٨        | ٠,٦٧٧٧٦           | ٠,٦٩٣                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٣          | ٤,٢٨١٦        | ٠,٧٤٦٤٦           | ٠,٧١٤                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٤          | ٤,٣٤٩٥        | ٠,٦٢١٦٥           | ٠,٦٩٩                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٥          | ٤,٥٠٤٩        | ٠,٥٢١٥٧           | ٠,٥٧١                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٦          | ٤,٢٩١٣        | ٠,٦٩٤٥٩           | ٠,٥٨٠                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٧          | ٤,٤٠٧٨        | ٠,٦٣٣٠٣           | ٠,٥٤١                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٨          | ٤,٣٢٠٤        | ٠,٦١٣٧٩           | ٠,٦٤٣                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٩          | ٤,٢٦٢١        | ٠,٧٧٩١٥           | ٠,٦٠٠                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ١٠         | ٤,٣٣٠١        | ٠,٦٩١٥٢           | ٠,٦٩٤                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ١١         | ٤,٣٤٩٥        | ٠,٦٨١٨٢           | ٠,٦٢٦                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ١٢         | ٤,٤٧٥٧        | ٠,٥٩١٥٢           | ٠,٥٥٤                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| المجموع    | ٥٢,١١٦٥       | ٥,٠٦٨٧٥           |                                    |                   |               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

#### ب. صدق محور الرؤيا الإستراتيجية

من خلال التثبت من صدق فقرات محور الرؤيا الإستراتيجية حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات البعد البالغة (١٢) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١)

حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.١) أنظر الجدول (١). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك، فإن محور الرؤيا الإستراتيجية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

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

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

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

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

|         |         |         |       |       |      |
|---------|---------|---------|-------|-------|------|
| ١٠      | ٤,٢٨١٦  | ٠,٦٦٢٩٩ | ٠,٦١٣ | ٠,٠٠٠ | ٠,١٠ |
| ١١      | ٤,٢٨١٦  | ٠,٧١٩٧٢ | ٠,٥٧٢ | ٠,٠٠٠ | ٠,١٠ |
| المجموع | ٤٦,٩٤١٧ | ٥,١١٠٢١ |       |       |      |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

#### ب. صدق محور الرسالة الإستراتيجية:

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

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

#### ٣. محور الأهداف الإستراتيجية

##### أ. صدق فقرات محور الأهداف الإستراتيجية:

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

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

| رقم الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية | القيمة الاحتمالية | مستوى الدلالة |
|------------|---------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|---------------|
|            | Mean          | Std. Deviation    | Correlations                       | Sig.              | Level         |
| ١          | ٤,٢٨١٦        | ٠,٦٤٨٠٤           | ٠,٦٣٣                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٢          | ٤,٣٩٨١        | ٠,٥٨٣٠٩           | ٠,٦٣٢                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٣          | ٤,٣٤٩٥        | ٠,٦٥٢٤٣           | ٠,٦٠٨                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٤          | ٤,٣٢٠٤        | ٠,٧٦٩٦٩           | ٠,٦٤٩                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٥          | ٤,٣٧٨٦        | ٠,٦١٢٢٤           | ٠,٦٥٥                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٦          | ٤,٣٨٨٣        | ٠,٥٩٧٩٢           | ٠,٥٥٠                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٧          | ٤,٢٩١٣        | ٠,٦٠٤٤١           | ٠,٥٤٧                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٨          | ٤,٣٧٨٦        | ٠,٥٦٢١٥           | ٠,٤٧٤                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ٩          | ٤,٣٢٠٤        | ٠,٦٧٤٦٦           | ٠,٥٠٣                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| ١٠         | ٤,٣٤٩٥        | ٠,٧٢٣٦٧           | ٠,٧٢٧                              | ٠,٠٠٠             | ٠,١٠          |
| المجموع    | ٤٣,٤٥٦٣       | ٣,٨٦٧٣٥           |                                    |                   |               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

#### ب. صدق محور الأهداف الإستراتيجية:

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

المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور الأهداف الإستراتيجية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

#### ٤. محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية):

##### أ. صدق فقرات محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

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

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

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

|      |       |       |         |         |         |
|------|-------|-------|---------|---------|---------|
| ٠,٠١ | ٠,٠٠٠ | ٠,٤٧٦ | ٠,٥٨٨٦٢ | ٤,٤٣٦٩  | ١٠      |
| ٠,٠١ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٥٣ | ٠,٥٩٩٦٧ | ٤,٣٩٨١  | ١١      |
|      |       |       | ٤,١٧٢١٥ | ٤٧,٨١٥٥ | المجموع |

#### ب. صدق محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

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

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

#### هـ. محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

##### أ. صدق فقرات محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي البيئة الداخلية)، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١١) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) أنظر الجدول (٥)

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

| رقم الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية | القيمة الاحتمالية | مستوى الدلالة |
|------------|---------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|---------------|
|            | Mean          | Std. Deviation    | Correlations                       | Sig.              | Level         |
| ١          | ٤,٢٥٢٤        | ,٦٩٦١٩            | ,٦٥٥                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ٢          | ٤,٣٣٩٨        | ,٥٨٦٦٧            | ,٦٤٤                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ٣          | ٤,٣١٠٧        | ,٦٨٦٤١            | ,٦٥٢                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ٤          | ٤,٣٣٩٨        | ,٦١٩١٩            | ,٥٣٦                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ٥          | ٤,٣٠١٠        | ,٦٨٣٦٣            | ,٧٤١                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ٦          | ٤,٣٣٩٨        | ,٦١٩١٩            | ,٦٣٥                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ٧          | ٤,٣٧٨٦        | ,٦٤٣٤٧            | ,٥٦٥                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ٨          | ٤,٢٢٣٣        | ,٦٧٠٥٦            | ,٦٢٤                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ٩          | ٤,٣٢٠٤        | ,٦٤٤٩٤            | ,٦٩٢                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ١٠         | ٤,٣٨٨٣        | ,٥٢٨٢٨            | ,٦١٩                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| ١١         | ٤,٤٧٧٢        | ,٥٨٧٤٨            | ,٦٧٩                               | ,,٠٠٠             | ,,١٠          |
| المجموع    | ٤٧,٦٢١٤       | ٤,٤٦٨٠١           |                                    |                   |               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية):

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي البيئة الداخلية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (١١) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.١) (٣٥) أنظر الجدول (٥).

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

#### ٦. محور تنفيذ الإستراتيجية:

##### أ. صدق فقرات محور تنفيذ الإستراتيجية:

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

##### جدول (٦) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تنفيذ الإستراتيجية

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

|         |         |         |       |       |      |
|---------|---------|---------|-------|-------|------|
| ٩       | ٤,٣١٠.٧ | ٠,٥٩٤٥٧ | ٠,٥٨٦ | ٠,٠٠٠ | ٠,١٠ |
| ١٠      | ٤,٣٢٠.٤ | ٠,٦٢٩٥٦ | ٠,٦٥٦ | ٠,٠٠٠ | ٠,١٠ |
| ١١      | ٤,٣١٠.٧ | ٠,٧٠٠٥٥ | ٠,٥٩٣ | ٠,٠٠٠ | ٠,١٠ |
| ١٢      | ٤,٤٣٦٩  | ٠,٥٧١٧٢ | ٠,٥٩٣ | ٠,٠٠٠ | ٠,١٠ |
| المجموع | ٥١,٩٤١٧ | ٤,٤١٢١٦ |       |       |      |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

#### ب. صدق محور تنفيذ الإستراتيجية:

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

#### ٧. المحور المالي:

##### أ. صدق فقرات المحور المالي:

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

جدول (٧) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور المالي

| رقم<br>الفقرة | الوسط<br>الحسابي<br>Mean | الانحراف<br>المعياري<br>Std.<br>Deviation | معامل ارتباط الفقرة<br>بالدرجة الكلية<br>Correlations | القيمة<br>الاحتمالية<br>Sig. | مستوى<br>الدلالة<br>Level |
|---------------|--------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| ١             | ٤,٢٩١٣                   | ٠,٧٠٨٩٢                                   | ٠,٧٥٨                                                 | ٠,٠٠٠                        | ٠,١٠                      |
| ٢             | ٤,٤١٧٥                   | ٠,٥٣٣٦٦                                   | ٠,٦٨٦                                                 | ٠,٠٠٠                        | ٠,١٠                      |
| ٣             | ٤,٣٥٩٢                   | ٠,٥٩١٦٨                                   | ٠,٦٢٥                                                 | ٠,٠٠٠                        | ٠,١٠                      |
| ٤             | ٤,٣٣٠١                   | ٠,٦٣٢٢٧                                   | ٠,٦٥٤                                                 | ٠,٠٠٠                        | ٠,١٠                      |
| ٥             | ٤,٣٩٨١                   | ٠,٥٩٩٦٧                                   | ٠,٦٦٢                                                 | ٠,٠٠٠                        | ٠,١٠                      |
| المجموع       | ٢١,٧٩٦١                  | ٢,٠٨٣٣٦                                   |                                                       |                              |                           |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

#### ب. صدق المحور المالي:

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

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

## ٨. محور العملاء

### أ. صدق فقرات محور العملاء

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العملاء، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠) أنظر الجدول (٨).

جدول (٨) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العملاء

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

### ب. صدق محور العملاء

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

ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) أنظر الجدول رقم (٨).

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

#### ٩. محور العمليات الداخلية

##### أ. صدق فقرات محور العمليات الداخلية

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (٥) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) أنظر الجدول (٩).

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

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

#### ب. صدق محاور العمليات الداخلية

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

#### ١٠. محور التعلم والنمو

##### أ. صدق فقرات محور التعلم والنمو:

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

##### جدول (١٠) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحاور التعلم والنمو

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

|         |         |         |       |       |      |
|---------|---------|---------|-------|-------|------|
| ٢       | ٤,٣٤٩٥  | ٠,٥٩٨٢٦ | ٠,٧٨٣ | ٠,٠٠٠ | ٠,٠١ |
| ٣       | ٤,١٦٥٠  | ٠,٩٤٠٣٥ | ٠,٧٣٩ | ٠,٠٠٠ | ٠,٠١ |
| ٤       | ٤,٤٢٧٢  | ٠,٥٨٧٤٨ | ٠,٦٥١ | ٠,٠٠٠ | ٠,٠١ |
| ٥       | ٤,٥١٤٦  | ٠,٥٩١٨٤ | ٠,٧٢٥ | ٠,٠٠٠ | ٠,٠١ |
| المجموع | ٢١,٨٢٥٢ | ٢,٤٢٧٠٨ |       |       |      |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

#### ب. صدق محور التعلم والنمو:

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

ثالثاً: حساب ثبات مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في مشروع حماس Roster project. حسب المحاور باستخدام معادلة الفاكرونباخ

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

جدول (١١) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في

مشروع حماص Roster project

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

## ٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل:

في هذه الدراسة، استخدم الباحث مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وقياس النتائج. تم تطبيق كل من الأساليب الوصفية والاستنتاجية، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي توضيح لهذه الأساليب:

١- التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية: تُستخدم التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتحديد عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل إجابة، مما يساعد في فهم مدى تكرار الإجابات وتحديد النسب لكل فقرة. يتم ذلك عن طريق تحديد درجة تمركز إجابات المشاركين حول درجات المقياس.

٢- الوسط الحسابي: يُستخدم الوسط الحسابي لتحديد درجة تمركز إجابات المشاركين حول درجات المقياس. يساعد هذا الأسلوب في معرفة المتوسط الحسابي للإجابات، مما يوفر نظرة عامة على الاتجاه العام للبيانات.

٣- الانحراف المعياري: يُستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحراف الدرجات عن المتوسط الحسابي. هذا المقياس يوفر فهماً أفضل لتوزيع البيانات وتباينها.

٤- معامل ارتباط بيرسون: يُستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق المقياس وفقراته، حيث يساعد هذا الاختبار في تحديد مدى ارتباط المتغيرات ببعضها البعض.

٥- معادلة الفاكرونباخ: تُستخدم معادلة الفاكرونباخ لحساب ثبات المقياس وفقراته. يساعد هذا الأسلوب في تحديد مدى استقرار وثبات الأداة المستخدمة في القياس عبر الزمن.

٦- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): يُستخدم تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتغيرات. يساعد هذا الاختبار في تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات مختلفة من البيانات.

٧- اختبار (T): يُستخدم اختبار (T) لقياس الفروق بين المتغيرات، حيث يساعد هذا الاختبار في مقارنة متوسطات مجموعتين مختلفتين لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.

٨- تحليل الانحدار المتعدد: يُستخدم تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات. يساعد هذا الأسلوب في فهم كيفية تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

٩- تحليل الانحدار البسيط: يُستخدم تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين متغيرين، حيث يساعد هذا الأسلوب في فهم كيفية تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

## الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة

### ١,٤ تحليل البيانات الأولية

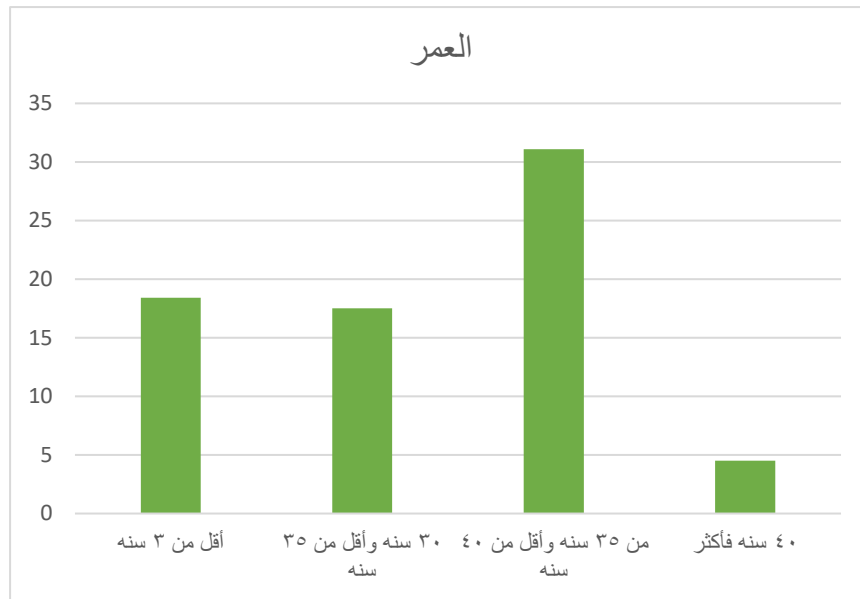
يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي جمعها الباحث بواسطة القسم الأول من الاستبانة باستخدام التكرارات الإحصائية والتي من خلالها تم تحديد خصائص عينة الدراسة وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع الدراسة من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، حيث أن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة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

### ٢,٤ الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

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

الجدول (١٢) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر

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



شكل (١): يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

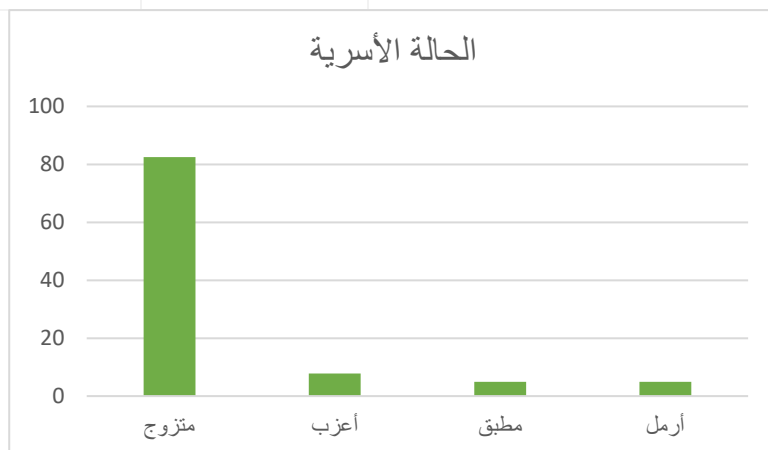
يلاحظ من الجدول (١٢) أن في متغير العمر إحتل العمر (٤٠ سنة فأكثر) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (٣٣,٠٪) وذلك يعود إلى أن عينة الدراسة تتكون من الإدارات العليا في المشروع والتي يتقلدها عادة أشخاص ذوي خبرات لسنوات طويلة. يليه في المرتبة الثانية العمر (من ٣٥ سنة وأقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣١,١٪) يليه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

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

الجدول (١٣) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الحالة الأسرية

| الحالة الأسرية | التكرار | التكرار النسبي |
|----------------|---------|----------------|
| متزوج          | ٨٥      | ٨٢,٥٪          |
| أعزب           | ٨       | ٧,٨٪           |

|         |     |      |
|---------|-----|------|
| مطلق    | ٥   | ٤,٩٪ |
| أرمل    | ٥   | ٤,٩٪ |
| المجموع | ١٠٣ | ١٠٠٪ |



شكل (٢): يوضح التوزيع التكراري لمتغير الحالة الأسرية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

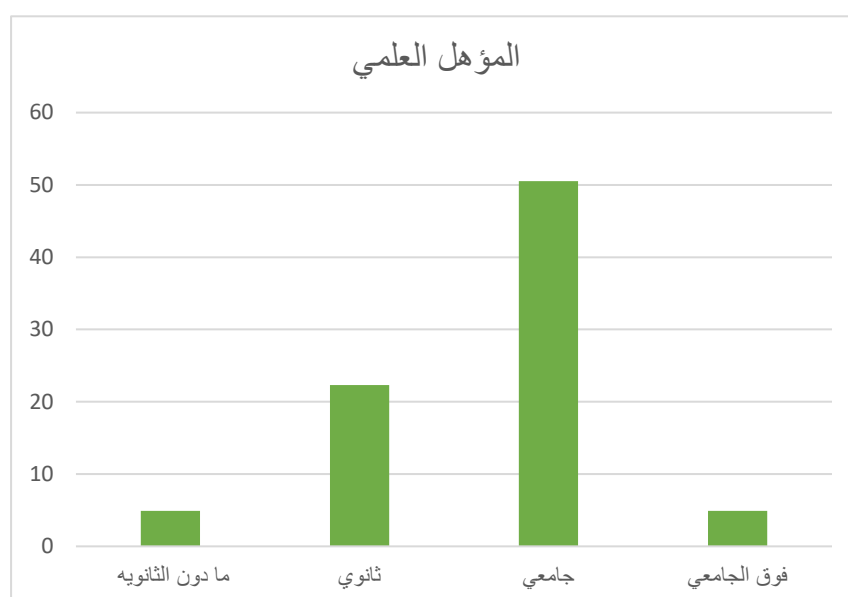
يتضح من الجدول (١٣) أن في متغير الحالة الأسرية إحتلت الحالة الأسرية (متزوج) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (٨٢,٥٪) وذلك لطبيعة أن الأشخاص في المناصب التي شملها البحث هي مناصب عليا وعادة ما يكون وصلها الشخص إلا بعد خبرات طويلة وترقيات استغرقت زمن طويل لذلك تكون هذه الفئة أكبر عمراً ومتزوجة في أغلبها.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

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

الجدول (١٤) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

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

شكل (٣): يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: الجدول من إعداد الباحث

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

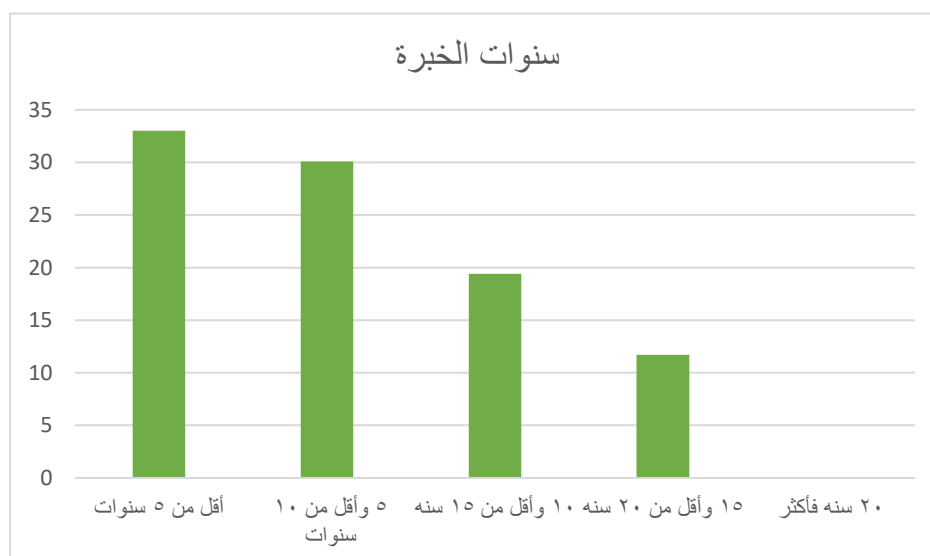
٤. العمل الحالي في المشروع : وقد جاء السؤال الرابع من البيانات الشخصية للمبحوثين حول العمل الحالي في المشروع وقد تم تحديد عدد من المناصب المحددة لاختيار الإجابة المناسبة منها وكانت إجابات المبحوثين كما هو في الجدول (١٥).

٥. سنوات الخبرة في المشروع : وقد تم سؤال المبحوثين عن عدد سنوات خبراتهم في المشروع حيث أعطوا عدة خيارات وكانت أجاباتهم على النحو الوارد في الجدول (١٥).

الجدول (١٥) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

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

شكل (٤): يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي



المصدر : الجدول من إعداد الباحث

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

### ٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة

إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم تحليل ومعالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for – SPSS – Social Sciences) وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة؛ إذ تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وحسب الدرجات الموضحة في الجدول (١٦):

جدول (١٦) يوضح بدائل المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وما يقابلها من درجات

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

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

## عرض نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

### نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في مشروع حماص

.Roster project

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

حيث أخذ نموذج الإنحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

$$Y = B_0 + B_1 \times X_1 + B_2 \times X_2 + \dots + B_k \times X_k + e$$

حيث أن:

$Y$  = المتغير التابع

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

$B_1, B_2, B_k$  = معاملات الإنحدار الجزئية أو الميول الجزئية

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

حيث أن:  $e = Y - Y^e$

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

وبذلك تم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الإحصائية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (expected cum prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي (observed cum prob) ويلاحظ من الشكل (٧) الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر، والجدول (١٧) يبين ملخصات لتحليل التباين جدول (١٧) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي )

| المصدر                                               | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة Sig. | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|------------------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|------------------|------------------------------|
| الانحدار                                             | ٣٩٥٧,٠٤٢       | ٥            | ٦٥٩,٥٠٧        | ٣٧,٦٩٣ | ٠,٠٠٠        | ٠,٨٣٨            | ٠,٧٠٢                        |
| الخطأ                                                | ١٦٧٩,٧١٥       | ٩٦           | ١٧,٤٩٧         |        |              |                  |                              |
| المجموع                                              | ٥٦٣٦,٧٥٧       | ١٠٢          |                |        |              |                  |                              |
| المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسى ) |                |              |                |        |              |                  |                              |

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (١٧) أن قيمة (F) بلغت (٣٧,٦٩٣) والقيمة الإحصائية لها تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الانحدار معنوي، ومما يشير إلى أن المتغير المستقل له علاقة بالمتغير التابع، وأن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي (٨٣٨) ، ويشير معامل التفسير (R<sup>2</sup>) إلى أن التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الاستراتيجية) يفسر (٧٠٪) من

التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي . ولمعرفة تأثير كل متغير

مستقل على المتغير التابع بصورة فردية نلجأ إلى إختبار(T)

جدول (١٨) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

| معامل<br>تضخم<br>التباين<br>VIF | الارتباطات<br>Correlations             |                           | الدلالة<br>Sig. | قيمة<br>T | المعاملات<br>المعيارية<br>Standardized<br>Coefficients | المعاملات غير<br>المعيارية<br>Unstandardized<br>Coefficients |             | المتغيرات<br>المستقلة                  |
|---------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------|
|                                 | معامل<br>الارتباط<br>الجزئي<br>Partial | معامل<br>ارتباط<br>بيرسون |                 |           | Beta                                                   | الخطأ<br>المعياري<br>Std.<br>Error                           | الثابت<br>B |                                        |
|                                 |                                        |                           | ٠,٠١٥           | ٢,٤٧٧     | -٠,٢٧٣                                                 | ٥,٢٩٦                                                        | ١٣,١١٦      | الثابت                                 |
| ٢,٥٧٩                           | -٠,٢٥٦                                 | ٠,٥٩٦                     | ٠,٠١١           | -٢,٥٩٣    | ٠,٢١٧                                                  | ٠,١٥٥                                                        | -٠,٤٠١      | الرؤية<br>الاستراتيجية                 |
| ٢,٩٨٠                           | ٠,٢٢٤                                  | ٠,٦٩٦                     | ٠,٠٢٦           | ٢,٢٥٦     | ٠,٣١٧                                                  | ٠,١٤٠                                                        | ٠,٣١٦       | الأهداف<br>الاستراتيجية                |
| ٤,٣٢٥                           | ٠,٢٦٩                                  | ٠,٧٤٠                     | ٠,٠٠٧           | ٢,٧٣٤     | ٠,١٦٥                                                  | ٠,٢٢٣                                                        | ٠,٦٠٩       | الرسالة<br>الاستراتيجية                |
| ٣,٤٣٦                           | ٠,١٦١                                  | ٠,٧٣٨                     | ٠,١١٤           | ١,٥٩٣     | ٠,٢٣٧                                                  | ٠,١٨٤                                                        | ٠,٢٩٣       | التحليل<br>البيئي (البيئة<br>الخارجية) |

|                                                     |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| التحليل                                             |       |       |       |       |       |       |       |       |
| البيئي (البيئة الداخلية)                            | ٠,٣٩٥ | ٠,٢٠٤ | ٠,٢٣٧ | ١,٩٣٤ | ٠,٠٥٦ | ٠,٧٦٤ | ٠,١٩٤ | ٤,٨٥٧ |
| تنفيذ الاستراتيجية                                  | ٠,٣٩٩ | ٠,١٦٦ |       | ٢,٣٩٥ | ٠,٠١٩ | ٠,٧٤٥ | ٠,٢٣٧ | ٣,١٤٥ |
| المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي) |       |       |       |       |       |       |       |       |

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من بيانات الجدول (١٨) أن المتغيرات المستقلة كل على حدة (الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الإستراتيجية) لها معامل ارتباط جزئي عالي، وعليه يكون لها قيمة عالية لإحصائية (T) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وأن لها علاقة بـ (التميز المؤسسي)، حيث كانت قيمة (T) دالة معنوياً.

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

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا الإستراتيجية والتميز المؤسسي في مشروع حماص

.Roster project

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الرؤيا الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والجدول (١٩) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (١٩) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (١٩) أن قيمة (F) بلغت (٥٥,٦٢٣) والقيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل (الرؤيا الإستراتيجية) لها معامل ارتباط بلغ (٥٩٦) ، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن (الرؤيا الإستراتيجية) تفسر (٣٦٪) من التباين في (التميز المؤسسي) (والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي).

جدول (٢٠) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والتميز المؤسسي )

| المتغيرات المستقلة                                   | المعاملات غير المعيارية<br>Unstandardized Coefficients |                              | المعاملات المعيارية<br>Standardized Coefficients |  | قيمة T | الدالة<br>Sig. |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|--|--------|----------------|
|                                                      | الثابت B                                               | الخطأ المعياري<br>Std. Error | Beta                                             |  |        |                |
| الثابت                                               | ٤١,٤٩٨                                                 | ٦,١٣٦                        |                                                  |  | ٦,٧٦٣  | ٠,٠٠٠          |
| الرؤيا الاستراتيجية                                  | ٠,٨٧٤                                                  | ٠,١١٧                        | ٠,٥٩٦                                            |  | ٧,٤٥٨  | ٠,٠٠٠          |
| المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي ) |                                                        |                              |                                                  |  |        |                |

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٠) أن قيمة (T) بلغت (٧,٤٥٨) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (٠.٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، وهذا يشير إلى أن للرؤيا الإستراتيجية تأثير على (التميز المؤسسي).

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في مشروع حماص

.Roster project

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على

قوة واتجاه (العلاقة بين المتغير المستقل الرسالة الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي ) والجدول

(٢١) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (٢١) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والتميز المؤسسي )

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢١) أن قيمة (F) بلغت (٩٤,٩٥٠) والقيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الإنحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل الرسالة الإستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (٠,٦٩٦)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن (الرسالة الإستراتيجية) تفسر (٤٩٪) من التباين في (التميز المؤسسي ) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٢٢) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والتميز المؤسسي )

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

|                                                      |       |       |  |       |       |
|------------------------------------------------------|-------|-------|--|-------|-------|
| الرسالة الاستراتيجية                                 | ١,٠١٣ | ٠,١٠٤ |  | ٩,٧٤٤ | ٠,٠٠٠ |
| المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي ) |       |       |  |       |       |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٢) أن قيمة (T) بلغت (٩,٧٤٤) وأن القيمة الإحصائية تساوي (٠.٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، وهذا يشير إلى أن للرسالة الإستراتيجية تأثير على (التميز المؤسسي).

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والتميز المؤسسي في مشروع حماس

Roster project.

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين (المتغير المستقل الأهداف الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي ) والجدول (٢٣) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (٢٣) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف

الاستراتيجية والتميز المؤسسي )

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة Sig. | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|----------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|------------------|------------------------------|
| الانحدار | ٣٠.٨٨,٧٢٧      | ١            | ٣٠.٨٨,٧٢٧      |        |              |                  |                              |

|                                                      |          |      |        |         |       |       |
|------------------------------------------------------|----------|------|--------|---------|-------|-------|
| الخطأ                                                | ٢٥٤٨,٠٣٠ | ١٠.١ | ٢٥,٢٢٨ |         |       |       |
| المجموع                                              | ٥٦٣٦,٧٥٧ | ١٠.٢ |        | ١٢٢,٤٣٢ | ٠,٧٤٠ | ٠,٥٤٨ |
| المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي ) |          |      |        |         |       |       |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢٣) أن قيمة (F) بلغت (١٢٢,٤٣٢) والقيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الإنحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل الأهداف الإستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (٧٤٠)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن (الأهداف الإستراتيجية) تفسر (٥٥٪) من التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٢٤) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف

الاستراتيجية والتميز المؤسسي )

| المتغيرات المستقلة                                   | المعاملات غير المعيارية<br>Unstandardized Coefficients |                           | المعاملات المعيارية<br>Standardized Coefficients |  | قيمة T | الدلالة Sig. |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|--|--------|--------------|
|                                                      | الثابت B                                               | الخطأ المعياري Std. Error | Beta                                             |  |        |              |
| الثابت                                               | ٢٥,٢١٤                                                 | ٥,٦١٠                     |                                                  |  | ٤,٤٩٤  | ٠,٠٠٠        |
| الأهداف الاستراتيجية                                 | ١,٤٢٣                                                  | ٠,١٢٩                     | ٠,٧٤٠                                            |  | ١١,٠٥٦ | ٠,٠٠٠        |
| المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي ) |                                                        |                           |                                                  |  |        |              |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٤) أن قيمة (T) بلغت (١١,٠٦٥) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، وهذا يشير إلى أن للأهداف الإستراتيجية تأثير على (التميز المؤسسى

عرض نتيجة لفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والتميز المؤسسى في مشروع حماس Roster project

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على قوة وإتجاه العلاقة بين المتغير المستقل التحليل البيئي (البيئة الخارجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسى) والجدول (٢٥) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (٢٥) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والتميز المؤسسى )

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢٥) أن قيمة (F) بلغت (١٢٠,٨٥٥) والقيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل التحليل البيئي البيئة الخارجية لها معامل ارتباط بلغ (٧٣٨)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن التحليل البيئي (البيئة الخارجية) تفسر (٥٥٪) من التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٢٦) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الخارجية" والتميز المؤسسي )

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٦) أن قيمة (T) بلغت (١٠,٩٩٣) وأن القيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى أن للتحليل البيئي البيئة الخارجية تأثير على (التميز المؤسسي ) .

## عرض نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة:

### نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي "البيئة الداخلية" والتميز المؤسسي في

مشروع حماص Roster project).

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف

على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل التحليل البيئي (البيئة الداخلية) والمتغير التابع (التميز

المؤسسي ) والجدول (٢٧) يبين ملخص لتحليل التباين

جدول (٢٧) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الخامسة (العلاقة بين

التحليل البيئي البيئة الداخلية والتميز المؤسسي )

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢٧) أن قيمة (F) بلغت (١٤٢,٠٢٠) والقيمة الحالية تساوي

(٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن

الانحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل التحليل البيئي البيئة الداخلية لها معامل ارتباط بلغ (٧٦٤)، ويشير

معامل التفسير ( $R^2$ ) إلى أن التحليل البيئي (البيئة الداخلية) تفسر (٥٨٪) من التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٢٨) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية" والتميز المؤسسي )

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢٨) أن قيمة (T) بلغت (١١,٩١٧) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٥) ، وهذا يشير إلى أن للتحليل البيئي البيئة الداخلية تأثير على (التميز المؤسسي)

عرض نتيجة الفرضية الفرعية السادسة:

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والتميز المؤسسي في مشروع حماص

Roster project

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية السادسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل تنفيذ الإستراتيجية والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والجدول (٢٩) يبين ملخص لتحليل التباين:

الجدول (٢٩) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والتميز المؤسسي )

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (٢٩) أن قيمة (F) بلغت (١٢٦,١٧٦) والقيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل تنفيذ الإستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (٧٤٥) ، ويشير معامل التفسير (R<sup>2</sup>) إلى أن تنفيذ الإستراتيجية تفسر (٥٦٪) من التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (٣٠) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ

الاستراتيجية والتميز المؤسسي )

| المتغيرات المستقلة                                   | المعاملات غير المعيارية<br>Unstandardized Coefficients |                           | المعاملات المعيارية<br>Standardized Coefficients |  | قيمة T | الدلالة Sig. |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|--|--------|--------------|
|                                                      | الثابت B                                               | الخطأ المعياري Std. Error | Beta                                             |  |        |              |
| الثابت                                               | ٢١,٨٢٨                                                 | ٥,٨٢٧                     |                                                  |  | ٣,٧٤٦  | ٠,٠٠٠        |
| تنفيذ الاستراتيجية                                   | ١,٢٥٦                                                  | ٠,١١٧                     | ٠,٧٤٥                                            |  | ١١,٢٣٣ | ٠,٠٠٠        |
| المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي ) |                                                        |                           |                                                  |  |        |              |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٣٠) أن قيمة (T) بلغت (١١,٢٣٣) وأن القيمة الإحصائية تساوي (٠,٠٠٠) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى أن لتنفيذ الإستراتيجية تأثير على (التميز المؤسسي).

#### ٤,٤ تحليل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (٣١) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| تنفيذ الاستراتيجية | التحليل البيئي (الداخلية) | التحليل البيئي (الخارجية) | الأهداف الاستراتيجية | الرسالة الاستراتيجية | الرؤيا الاستراتيجية | التميز المؤسسي | المتغيرات |
|--------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------|-----------|
|--------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------|-----------|

|                                           |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| التميز<br>المؤسسى                         | ١       | **.,٥٩٦ | **.,٦٩٦ | **.,٧٤٠ | **.,٧٣٨ | **.,٧٦٤ | **.,٧٤٥ |
| الرؤيا<br>الاستراتيجية                    | **.,٥٩٦ | ١       | **.,٧٤٩ | **.,٨٠٣ | **.,٦٨٨ | **.,٧٧٥ | **.,٦٥٥ |
| الرسالة<br>الاستراتيجية                   | **.,٦٩٦ | **.,٧٤٩ | ١       | **.,٧٠٦ | **.,٧٠٢ | **.,٧٥٢ | **.,٧٠٣ |
| الأهداف<br>الاستراتيجية                   | **.,٧٤٠ | **.,٨٠٣ | **.,٧٠٦ | ١       | **.,٧٥٩ | **.,٨٣٠ | **.,٧٠٩ |
| التحليل<br>البيئي<br>(البيئة<br>الخارجية) | **.,٧٣٨ | **.,٦٨٨ | **.,٧٠٢ | **.,٧٥٩ | ١       | **.,٧٨٦ | **.,٧٦٩ |
| التحليل<br>البيئي<br>(البيئة<br>الداخلية) | **.,٧٦٤ | **.,٧٧٥ | **.,٧٥٢ | **.,٨٣٠ | **.,٧٨٦ | ١       | **.,٧٧٥ |
| تنفيذ<br>الاستراتيجية                     | **.,٧٤٥ | **.,٦٥٥ | **.,٧٠٣ | **.,٧٠٩ | **.,٧٦٩ | **.,٧٧٥ | ١       |

\*\* مستوى دلالة (٠,٠١)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (٣١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عالية بين جميع متغيرات

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

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### ١,٥ النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي توضح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بمشروع حماص Roster project، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة. وفيما يلي مناقشة تفصيلية للنتائج الرئيسية:

علاقة ارتباطية بين التميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين التميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.838 (R)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بنسبة ٧٠٪ في تحقيق التميز المؤسسي.

تأثير الرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي: بينت النتائج أن للرؤية الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (T) 7.458 ومعامل الارتباط 0.596 (R)، وتفسر الرؤية الاستراتيجية ٣٥,٥٪ من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير الرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي: أظهرت النتائج أن للرسالة الاستراتيجية تأثيراً كبيراً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (T) 9.744 ومعامل الارتباط 0.696 (R)، وتفسر الرسالة الاستراتيجية ٤٨,٥٪ من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير الأهداف الاستراتيجية على التميز المؤسسي: كشفت النتائج أن للأهداف الاستراتيجية تأثيراً ملحوظاً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (T) 11.065 ومعامل الارتباط 0.740 (R)، وتفسر الأهداف الاستراتيجية ٥٤,٨٪ من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير التحليل البيئي الخارجي على التميز المؤسسي: أوضحت النتائج أن للتحليل البيئي الخارجي تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة  $T(10.993)$  ومعامل الارتباط  $R(0.738)$ ، ويُفسر التحليل البيئي الخارجي ٥٤,٥٪ من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير التحليل البيئي الداخلي على التميز المؤسسي: بينت النتائج أن للتحليل البيئي الداخلي تأثيراً كبيراً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة  $T(11.917)$  ومعامل الارتباط  $R(0.764)$ ، ويُفسر التحليل البيئي الداخلي ٥٨,٤٪ من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير تنفيذ الاستراتيجية على التميز المؤسسي: أظهرت النتائج أن لتنفيذ الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة  $T(11.233)$  ومعامل الارتباط  $R(0.745)$ ، ويُفسر تنفيذ الاستراتيجية ٥٥,٥٪ من التباين في التميز المؤسسي.

تفاوت دور محاور التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي: بينت النتائج أن محاور التخطيط الاستراتيجي المختلفة تلعب أدواراً غير متساوية في تحقيق التميز المؤسسي. يعكس هذا التفاوت أهمية كل محور ومدى تأثيره على الأداء العام للمنظمة. يعزز هذا من ضرورة التركيز على المحاور الأكثر تأثيراً لتعزيز أداء المنظمة وتحقيق التميز.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية موجبة عالية بين جميع متغيرات الدراسة، حيث إنحصرت معاملات الارتباط بين (٠,٥٩٦ – ٠,٨٣٠) عند مستوى دلالة (٠,٠١). يعكس هذا الترابط الوثيق بين مختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة، مما يعزز من أهمية تكامل هذه الجوانب لتحقيق التميز المؤسسي.

و تؤكد نتائج هذه الدراسة على الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. من خلال تحديد رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية دقيقة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة، يمكن للمنظمات تحقيق تفوق ملموس واستدامة في أدائها. تعزز هذه النتائج من قيمة التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لإدارة التغيير وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

## ٢,٥ التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يُقدم الباحث عددًا من التوصيات الهامة التي يمكن أن تُسهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بمشروع حماس Roster project.

يُوصى بأن تركز المنظمات على تطوير رؤية واضحة وطموحة تتماشى مع أهدافها المستقبلية. ينبغي أن تكون هذه الرؤية معروفة ومفهومة من قبل جميع العاملين في المنظمة لضمان توجيه الجهود نحو تحقيقها.

يجب على المنظمات العمل على صياغة رسالة استراتيجية محددة وواضحة تعكس هويتها وأهدافها الأساسية.

يُوصى بأن تحدد المنظمات أهدافًا استراتيجية واضحة وقابلة للقياس تُسهم في توجيه الموارد والجهود بشكل فعال.

يُوصى بأن تُجري المنظمات تحليلًا بيئيًا شاملاً يتضمن تقييم البيئة الخارجية والداخلية بشكل دوري. يساعد هذا التحليل في تحديد الفرص والتهديدات من الخارج، وكذلك نقاط القوة والضعف الداخلية، مما يُمكن المنظمة من التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات المحيطة. يمكن استخدام أدوات تحليل مثل SWOT لتسهيل هذا الإجراء.

يُوصى بأن تُولي المنظمات اهتمامًا خاصًا بتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وفعالية. يجب متابعة التنفيذ بشكل مستمر وتقييم النتائج لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يُمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

يُوصى بتعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة، وتشجيع التواصل الفعال بين الموظفين لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل متكامل ومنسق. يُساهم هذا في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر وتقليل الازدواجية في الجهود.

يُوصى بأن تستثمر المنظمات في تطوير قدرات مواردها البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر. يساهم ذلك في تحسين كفاءة العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، ويمكن تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تستهدف تطوير المهارات الأساسية للعاملين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

وصى بأن تُولي المنظمات اهتمامًا خاصًا بالمسؤولية المجتمعية كجزء من استراتيجياتها، ويسهم ذلك في تعزيز سمعة المنظمة وبناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحيط. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني مبادرات تهدف إلى دعم المجتمع والبيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

## Abstract

This study aimed to identify the role of strategic planning in its various dimensions (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, environmental analysis of the external environment, environmental analysis of the internal environment, and strategy implementation) in achieving institutional excellence in the Hammas Roster project. The descriptive analytical approach was used, and the researcher relied on the questionnaire as the main tool for data collection. The questionnaire was distributed to 103 individuals, all of which were valid for statistical analysis using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study reached several conclusions, most notably the existence of a statistically significant positive correlation between strategic planning and institutional excellence. The statistical analysis results showed that the dimensions of strategic planning (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, environmental analysis of the external environment, environmental analysis of the internal environment, and strategy implementation) play unequal roles in achieving institutional excellence.

The study recommended that organizations focus on developing a clear and ambitious vision aligned with their future goals, and it is also recommended to enhance cooperation and integration between different departments within the organization.

**Keywords:** Strategic Planning, Institutional Excellence, Hammas Roster Project.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١- الأرنؤوط، منال محمد تيسير محمد خير، و الحوامدة، حمزة محمد. (٢٠٢٢). دور التخطيط التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305372>
- ٢- بالشيوه، لحسن عبدالله. (٢٠١٦). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، مج ٣، ٢٤، ٢١ - ٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/900704>
- ٣- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٨ع، ٣٤٣ - ٣٦٦.
- ٤- بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبدالشافع محمد أبكر. (٢٠٢٣). أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم فرع الجنية بولاية غرب دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٨ع، ١ - ٢٧.
- ٥- بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج ١١، ١٤، ٢٥ - ٤٢.
- ٦- جبر، عمار فرحان. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ٢٤، ١٣٠ - ١٤٦.

٧- الجريدة، تيسير عايد سلامة، و العوامل، حمدان سالم حسين. (٢٠٢١). أثر تنمية الموارد البشرية في

التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302695>

٨- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره في

الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان

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

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

المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

عمان الأهلية، السلط.

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

للدراستات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع ١٣ ، ٢٥٣ ، 292. - مسترجع من

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

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

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

المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) و دار الكتب

الوطنية، ٨٧ - ١١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/651764>

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

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

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

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

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

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

المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٧، ١٤ ، ٢٧٣ -

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

١٥- زيدان، أسماء مراد صالح مراد. (٢٠١٩). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٢، ج ٢، ١ - ٩٨.

١٦- السرحان، أماني محمد خليف، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

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

١٨- الصبيبة، ملاس و العمري، وفاء (٢٠١٩) التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر و دوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلة (١١) ١٣١-١٤٦

١٩- الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، و الطراونه، خلف ابراهيم خليف. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

٢٠- العامري، الغالي العامري، (٢٠٠٨م)، الإدارة والأعمال، (عمان، الأردن، دار وائل، مكتبتنا العربية)، الطبعة الثانية، ص ٩.

٢١- العبادي، سناء عبدالرحيم سعيد، و كريم، رقية عبدالرحيم. (٢٠٢٠). دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات "KPI": بحث ميداني في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل- أحد تشكيلات وزارة النقل في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٦، ع ٥٢، ٢٩٣ - ٣١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204965>

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

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

٢٤- 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.

٢٥- عبده، هيام نصر الدين، (٢٠١٨)، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات

التعليم العالي ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الجودة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد ١ (١) ٥٦-٧٦

٢٦- العبيدي، نور علي عبود. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة

تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،

مج ١٨، ع ٥٧، ٥١٠ - ٥٣٣.

٢٧- عثمانى، ياسمينه وحداج، نشيدة (٢٠١٩) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات عبر مواقع

التواصل الاجتماعي دراسة حالة أزمة السترات الصفراء في فرنسا عبر الفايستوك. رسالة ماجستير غير

منشورة جامعة أكلي معند أولحاج البويرة، الجزائر.

٢٨- العظامات، سلسبيل مسلم مروح، و عبابنة، هایل طلاق محمود. (٢٠٢٢). أثر تمكين الموارد البشرية في

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

منشورة). جامعة أكلي معند أولحاج البويرة، الجزائر.

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

٢٩- على كفسي، حمزة (٢٠٢٠) دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات

الرياضية دارسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة، الطروحة غير منشورة، جامعة

محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

٣٠- علي، أمل عبد محمد، و ظاهر، وسام مكي. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأجهزة

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

والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٢، ع ٣، ٣٢٦ - ٣٤٩. مسترجع من

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

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

حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٤، ٢٤، ٦٧٣ - ٦٩٣.

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

الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة القادسية، المجلد

(١١)، العدد (٤٤)، ص ٩٢-١١٨.

٣٣- غريال، أحلام. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة

البسكرة للإسمت -بسكرة-. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج ١٦، ١٤، ٥٣٧ - ٥٥٦.

٣٤- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي

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

المتوسط الدولية، ١٤٤، ١ - ٢٣.

٣٥- كدمان، عبدالله سعيد عبدالله، و السيد، خالد سر الختم. (2017). دور التخطيط الإستراتيجي في أداء

الجمعيات التعاونية الزراعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التعاونية الزراعية بالملكة العربية

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

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

للنشر.

٣٧- الكفاوين، وليد حسين عبدالرحمن، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٢). صياغة الاستراتيجية

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

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

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

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

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

الإقتصادي، مج ١٠، ٢٤، ٢٦٠ - ٢٧٤.

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

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

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

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

٤٠- المرى، سالم منصور سالم، والقهيوي، ليث عبد الله سليمان. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على

الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103379>

٤١- الهزاع، منار محمود محمد، و الخرابشة، عمر محمد عبدالله. (٢٠٢١). دور استراتيجيات الإدارة المرئية

في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية،

السلط.

٤٢- الهنداوي، ساري عبداللطيف محمد، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة

في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة

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

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

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Al-Awadi, Adel Khairallah Nasser bin Abdullah, and Al-Awadi, Fayza Khairallah Nasser bin Abdullah. (2020). The role of knowledge management in achieving institutional excellence: an applied study on a sample of Kuwaiti international companies. Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, No. 31, 223-253. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1053898>
- 2- Alharafsheh, M., Harafsheh, A., Lehyeh, S. A., & Alrawashedh, N. (2021). The impact of entrepreneurs characteristics of private jordanian universities leaders on strategic performance: The mediating role of strategic planning. International Journal of Scientific & Technology Research, 10(1), 299-309.

- 3- Al-Hila, A. & Al-Shobaki, M. & Abu-Naser, S. & Abu-Amuna, Y. (2017). Proposed Model for learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from standpoint of teaching staff in Palestine Higher Educational institutions in Gaza strip. *International Journal of Education and Learning*, 6 (1), 1-27.
- 4- AlQersh, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
- 5- Asmai, S. A., Almansoori, B. S. A., & Kamalrudin, M. (2022). Mediation model of strategic foresight influencing dynamic capability. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(2), 120-133.
- 6- Baldini, E. H., Wang, D., Haas, R. L., Catton, C. N., Indelicato, D. J., Kirsch, D. G., ... & DeLaney, T. F. (2015). Treatment guidelines for preoperative radiation therapy for retroperitoneal sarcoma: preliminary consensus of an international expert panel. *International Journal of Radiation Oncology\* Biology\* Physics*, 92(3), 602-612.
- 7- Bamford, C., Hoffman, A., Hunger, D. & Wheelen, T. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*. Harlow, United Kingdom. Pearson Education Limited.
- 8- Danook, A. A. (2021). Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. *Journal of Tikrit for Administrative and Economic Sciences*, 17(53), 440-472.
- 9- David, F. (2011). *Strategic Management, Concept and Case*, edisi ke-12. New Jersey (US).

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

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

Palgrave Macmillan

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

الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي على

### مشروع حماس Roster project.

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

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

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-أقل من 35 سنة ☐ من 35 - أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ما دون الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي
- ٤- الحالة الزوجية ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل ☐ مطلق
- ٥- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنة ☐ من ٥-أقل من ١٠ سنة ☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢٠ سنة فأكثر

## ثانيا محاور الاستبيان

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

لاختيارك:

| الرقم               | البعد                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------------|-----------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الرؤيا الاستراتيجية |                                                     |            |       |       |       |            |
| 1                   | لدى المشروع رؤيا استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي  |            |       |       |       |            |
| 2                   | يعلن المشروع عن رؤيتها للمجتمع الداخلي              |            |       |       |       |            |
| 3                   | يعلن المشروع عن رؤيتها للمجتمع الخارجي              |            |       |       |       |            |
| 4                   | يعد المشروع نماذج خدمات تخدم المجتمع                |            |       |       |       |            |
| 5                   | يسعى المشروع إلى تحسين علاقتها مع البيئة الخارجية   |            |       |       |       |            |
| 6                   | يسعى المشروع التوظيف التقنية للوصول للتطور          |            |       |       |       |            |
| 7                   | رؤيا المشروع قابلة للقياس من خلال التقدم الذي تحرزه |            |       |       |       |            |

|                      |  |  |  |  |                                                                                                    |    |
|----------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                      |  |  |  |  | رؤيا المشروع محددة بتاريخ مناسب.<br>لتحقيقها                                                       | 8  |
|                      |  |  |  |  | تقود رؤيا المشروع عملية التغيير<br>الإداري بما يحقق الأهداف                                        | 9  |
|                      |  |  |  |  | تستند رؤيا المشروع على قيم<br>ومعتقدات وأخلاق وثقافة المجتمع                                       | 10 |
|                      |  |  |  |  | يهتم المشروع بمعرفة رؤى الأطراف<br>ذات المصلحة المشتركة                                            | 11 |
| الرسالة الاستراتيجية |  |  |  |  |                                                                                                    |    |
|                      |  |  |  |  | لدي المشروع رسالة استراتيجية<br>واضحة ومكتوبة                                                      | 1  |
|                      |  |  |  |  | رسالة المشروع معلومة لدي جميع<br>الأطراف مساهمين عملاء، موردين،<br>وغيرهم                          | 2  |
|                      |  |  |  |  | رسالة المشروع تعد مخرجات<br>متخصصة وفقا لمعايير علمية                                              | 3  |
|                      |  |  |  |  | رسالة المشروع واسعة بحيث تسمح<br>للجمعية استثمار الفرص الجديدة<br>لتطوير إنتاجها                   | 4  |
|                      |  |  |  |  | تتصف رسالة المشروع بأنها محددة<br>بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها<br>العاملين بالإبداع والتميز | 5  |

|                      |  |  |  |  |                                                                         |    |
|----------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|----|
|                      |  |  |  |  | يعد المشروع رسالتها بشكل متوازن<br>وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة     | 6  |
|                      |  |  |  |  | يوظف المشروع العلوم المختلفة<br>لتطوير إنتاجها                          | 7  |
|                      |  |  |  |  | يطمح المشروع بإيصال رسالة المشروع<br>إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء | 8  |
|                      |  |  |  |  | رسالة المشروع هي الإطار المميز لها عن<br>باقي الجمعيات                  | 9  |
|                      |  |  |  |  | تتضمن رسالة المشروع قيم المجتمع<br>المحلى                               | 10 |
|                      |  |  |  |  | تتضمن رسالة المشروع طريقة عملها<br>وما يميزها                           | 11 |
| الأهداف الاستراتيجية |  |  |  |  |                                                                         |    |
|                      |  |  |  |  | لدى المشروع أهداف استراتيجية<br>تسعى لتحقيقها                           | 1  |
|                      |  |  |  |  | أهداف المشروع واقعية وقابلة<br>للقياس                                   | 2  |
|                      |  |  |  |  | أهداف المشروع واضحة ومفهومة<br>لدى جميع منسوبي المشروع                  | 3  |
|                      |  |  |  |  | أهداف المشروع تشجع البحث العلمي<br>في مجال تخصصها                       | 4  |
|                      |  |  |  |  | أهداف المشروع محفزة القدرات<br>ومهارات العاملين                         | 5  |

|                                  |  |  |  |  |                                                                          |    |
|----------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|----|
|                                  |  |  |  |  | تتوافق أهداف المشروع مع أهداف المجتمع المحلي                             | 6  |
|                                  |  |  |  |  | يحقق المشروع الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة        | 7  |
|                                  |  |  |  |  | يلتزم إدارة المشروع بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها   | 8  |
|                                  |  |  |  |  | يتسم أهداف المشروع بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة | 9  |
|                                  |  |  |  |  | يشارك في صياغة أهداف المشروع جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها            | 10 |
| التحليل البيئي (البيئة الخارجية) |  |  |  |  |                                                                          |    |
|                                  |  |  |  |  | يحدد إدارة المشروع إستراتيجية المشروع تجاه المجتمع بدرجة واضحة           | 1  |
|                                  |  |  |  |  | يحدد إدارة المشروع المستفيدين من المشروع من حيث طبيعتهم وتوعيتهم         | 2  |
|                                  |  |  |  |  | تراعي إدارة المشروع ثقافة المجتمع. السعودي في عملية التحليل البيئي       | 3  |
|                                  |  |  |  |  | تراعي إدارة المشروع الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية                    | 4  |
|                                  |  |  |  |  | تجنب إدارة المشروع التهديدات الخارجية                                    | 5  |

|                                |  |  |  |  |                                                                                                  |    |
|--------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                |  |  |  |  | تعمل إدارة المشروع على بناء علاقات إيجابية مع بعض الجمعيات المتقدمة تقنيا                        | 6  |
|                                |  |  |  |  | تراعي إدارة المشروع التعبيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بعمل الجمعيات | 7  |
|                                |  |  |  |  | تراعي إدارة المشروع القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي                                  | 8  |
|                                |  |  |  |  | تراعي إدارة المشروع التعلم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي                                    | 9  |
|                                |  |  |  |  | تراعي إدارة المشروع قيم ومعتقدات المجتمع                                                         | 10 |
|                                |  |  |  |  | تحدد إدارة المشروع المستفيدين من المشروع من حيث أماكن مسكنهم                                     | 11 |
| التحليل البيئي البيئة الداخلية |  |  |  |  |                                                                                                  |    |
|                                |  |  |  |  | لدى المشروع هيكل تنظيمي داخلي ملائم لأدائها                                                      | 1  |
|                                |  |  |  |  | يعدد إدارة المشروع أدوات تقديم الخدمة وأساليبها                                                  | 2  |
|                                |  |  |  |  | تحدد إدارة المشروع الموارد البشرية اللازمة                                                       | 3  |
|                                |  |  |  |  | تحدد إدارة المشروع الموارد المادية اللازمة                                                       | 4  |

|                    |  |  |  |  |    |                                                                                                  |
|--------------------|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |  |  |  |  | 5  | تراعي إدارة المشروع النظم الإدارية في<br>عملية تحليل البيئة الداخلية                             |
|                    |  |  |  |  | 6  | تراعي إدارة المشروع الأنماط الإدارية في<br>عملية تحليل البيئة الداخلية                           |
|                    |  |  |  |  | 7  | تهتم إدارة المشروع بالثقافة التنظيمية<br>للجمعية                                                 |
|                    |  |  |  |  | 8  | تلتزم إدارة المشروع بالهيكل التنظيمي<br>الداخلي في أداء عملها                                    |
|                    |  |  |  |  | 9  | ثقافة المشروع تؤثر على سلوك<br>للعاملين                                                          |
|                    |  |  |  |  | 10 | تعدد إدارة المشروع نقاط الضعف في<br>البيئة الداخلية                                              |
|                    |  |  |  |  | 11 | تحدد إدارة المشروع نقاط القوة في<br>البيئة الداخلية                                              |
| تنفيذ الاستراتيجية |  |  |  |  |    |                                                                                                  |
|                    |  |  |  |  | 1  | تراعي إدارة المشروع خطوات التنفيذ<br>التي تم وضعها في عملية تكوين<br>الاستراتيجية                |
|                    |  |  |  |  | 2  | تشرك إدارة المشروع الأفراد المختصين<br>عن التنفيذ في وضع الخطة                                   |
|                    |  |  |  |  | 3  | تراعي إدارة المشروع الهيكل التنظيمي<br>والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من<br>مناسبتها لتنفيذ الخطة |

|  |  |  |  |                                                                                            |    |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  | تراعي إدارة المشروع الموارد المادية في عملية التنفيذ الخطة التي وضعها                      | 4  |
|  |  |  |  | تزود إدارة المشروع الإدارات المختلفة بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم                   | 5  |
|  |  |  |  | تعتمد إدارة المشروع منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير                                 | 6  |
|  |  |  |  | تعتمد إدارة المشروع مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل | 7  |
|  |  |  |  | تراعي إدارة المشروع الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الإستراتيجية                      | 8  |
|  |  |  |  | تضع إدارة المشروع آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة                                  | 9  |
|  |  |  |  | تعمل إدارة المشروع على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم                  | 10 |
|  |  |  |  | يعمل المشروع على غرس ثقافة مشتركة                                                          | 11 |
|  |  |  |  | تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ الاستراتيجية                                                    | 12 |

المحور الثاني: التميز المؤسسي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

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

|                   |  |  |  |  |                                                                                |   |
|-------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|---|
|                   |  |  |  |  | يحاول المشروع البسيط إجراءات العمل الإرضاء المساهمين                           | 3 |
|                   |  |  |  |  | يسعى المشروع العمل مسح ميداني بين فترة وأخرى القياس مدى رضا العملاء عن خدماتها | 4 |
|                   |  |  |  |  | يقدم المشروع الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على العملاء | 5 |
| العمليات الداخلية |  |  |  |  |                                                                                |   |
|                   |  |  |  |  | يسعى المشروع إلى توفير كوادرفنية متخصصة                                        | 1 |
|                   |  |  |  |  | يوفر المشروع التقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة                                | 2 |
|                   |  |  |  |  | يسعى المشروع للوصول إلى أعلى درجة الجودة منتجاتها                              | 3 |
|                   |  |  |  |  | تقوم إدارة المشروع الأداء وفق نظام واضح وشفاف                                  | 4 |
|                   |  |  |  |  | يقوم المشروع بتشجيع ومكافأة العاملين المتميزين                                 | 5 |
| التعلم والنمو     |  |  |  |  |                                                                                |   |
|                   |  |  |  |  | يعمل المشروع على تقديم الأفكار الجديدة للعاملين                                | 1 |

|  |  |  |  |  |                                                                                       |   |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | يوفر المشروع برامج تدريبية على رأس العمل داخل البلاد تمكن من الارتقاء بمستويات الأداء | 2 |
|  |  |  |  |  | يوفر المشروع دورات تدريبية خارج البلاد                                                | 3 |
|  |  |  |  |  | يشجع المشروع المبدعين وتبني أفكارهم                                                   | 4 |
|  |  |  |  |  | يتبنى المشروع الأفكار الجديدة                                                         | 5 |

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business management



**The Role of Strategic Planning in Achieving  
Institutional Excellence: An Applied Study on the  
Roster Project**

**Preparation:**

**Eng. Shadi H. Bahashwan**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**1445-2024**