

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية
(دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض)

إعداد الباحث

الإشراف:

العام الدراسي: ٢٠٢٤

الجزء الأول: التمهيد

الإهداء

إلى من كانوا السند والداعم في مسيرتي، إلى والديّ العزيزين، الذين لم يبخلوا يوماً بتوجيهاتهم ورعايتهم، وإخوتي وأخواتي الذين كانوا مصدر قوتي. لكم أهدي هذا الإنجاز الذي هو ثمرة حبكم ودعمكم.

إلى معلمي وأساتذتي الأفاضل، الذين فتحوا لي أبواب العلم وأضاءوا دروب المعرفة، وإلى زملائي الذين ألهموني بروحهم التعاونية. أهدىكم هذا العمل تقديرًا واعتراقًا بفضلكم. إلى نفسي التي اجتهدت وثابرت، ولم تدع التحديات تثنيها عن المضي قدمًا، أهدي هذا الإنجاز، فهو دليل على الصبر والمثابرة.

إلى كل من وقف بجاني وقدم لي يد العون، هذا العمل إهداء لكم جميعًا، تقديرًا لكل ما قدمتموه لي في رحلتي.

الشكر والتقدير

أود أن أعبر عن أعماق مشاعر الامتنان والتقدير لكل من ساندني وساهم في إنجاز هذا العمل.
أوجه أصدق عبارات الشكر والتقدير إلى عائلتي العزيزة، التي كانت دائماً مصدر دعمي وإلهامي.
لقد كان لدعمكم المستمر وصبركم اللامحدود الأثر الكبير في كل خطوة ناجحة على مدار
رحلتي البحثية.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى، الذي كان مشرفاً قديراً ومرشداً متميزاً، لقد
كانت إرشاداته الحكيمة، وملاحظاته الدقيقة، وحرصه المستمر على متابعة تفاصيل العمل،
سبباً رئيسياً في تحسين هذا البحث وإخراجه بالشكل الأمثل. أسأل الله أن يوفقه في مسيرته
العلمية، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الاول : التمهيد	
٢١-١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة البحث
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٥	الدراسات السابقة
١٣	التعقيب على الدراسات السابقة
١٣	المنطلقات النظرية للدراسة
١٤	المنهجية وطرق البحث
١٧	مجتمع وعينة الدراسة
١٧	أدوات الدراسة
١٨	صدق أداة البحث
١٨	مجالات الدراسة
١٨	تقسيم الدراسة
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٤٤ - ١٩	الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية
١٩	تمهيد
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	
٢٠	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٢٣	ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
٢٤	ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي
٢٥	رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
٢٦	خامساً: أنواع التخطيط الاستراتيجي
٢٧	سادساً: متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي
٢٨	سابعاً: مبادئ التخطيط الاستراتيجي
٣١	ثامناً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي
٣٢	تاسعاً: مهام التخطيط الاستراتيجي

٣٢	عاشراً: مزايا وعيوب التخطيط الاستراتيجي
	المبحث الثاني: التميز المؤسسي مع توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي
٣٥	أولاً: مفهوم التميز المؤسسي
٣٧	ثانياً: أهمية التميز المؤسسي
٣٨	ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي
٣٨	رابعاً: مبادئ التميز المؤسسي وأساسه
٣٩	خامساً: أبعاد التميز المؤسسي
٤١	سادساً: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي
٤٤	سابعاً: تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء والتميز في المؤسسة
٤٤	ثامناً: تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة
	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية
٦٤ - ٤٨	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
٤٨	منهجية الدراسة
٤٩	عينة الدراسة
٤٩	حدود الدراسة
٥٠	أسلوب الدراسة
٥٠	الدراسة الميدانية
٨١-٦٩	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
٨٤-٨٢	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
٨٦	أولاً: المراجع العربية
٩١	ثانياً: المراجع الأجنبية
٩٣	الملاحق
١٠١	المستخلص
١٠٢	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥١	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(١)
٥٢	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(٢)
٥٣	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٣)
٥٤	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٤)
٥٦	يوضح توزيع بيانات العينة الخاصة بمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(٥)
٥٩	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٦)
٦٠	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرؤية الإستراتيجية	(٧)
٦١	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرسالة الإستراتيجية	(٨)
٦٢	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الأهداف الإستراتيجية	(٩)
٦٣	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الخيار الإستراتيجي	(١٠)
٦٤	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التحليل الإستراتيجي	(١١)
٦٥	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (التميز المؤسسي)	(١٢)
٦٧	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(١٣)
٦٩	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى	(١٤)
٧٠	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى	(١٥)
٧٢	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٦)

٧٣	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٧)
٧٤	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٨)
٧٥	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٩)
٧٦	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢٠)
٧٧	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢١)
٧٨	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٢٢)
٧٩	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٢٣)
٨٠	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة	(٢٤)
٨١	نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الخامسة	(٢٥)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	يوضح نموذج الدراسة	١٥
(٢)	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	٥١
(٣)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير الفئة العمرية.	٥٣
(٤)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٥٤
(٥)	يوضح توزيع العينة طبقاً للمسمى المؤهل العلمي	٥٥
(٦)	يوضح توزيع بيانات العينة الخاصة بمتغير إجمالي سنوات الخبرة	٥٧

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق

التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

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

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

حيث تتطلع اغلب منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها؛ ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن يكون للمؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة وأهداف واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما

يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص وتهديدات، مما يفرض على المنظمات أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات. وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على التخطيط الاستراتيجي، ويكون قادر على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، وكل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يأتي إلا من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة والتي يعبر عنها التخطيط الاستراتيجي بكل مفرداته وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات.

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

مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة، مما له دور جوهري في تحسين أداء المنظمات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف المعنية بالمنظمة، فالمنظمات اليوم لا تعمل في بيئة مستقرة بل إنها تعمل في بيئة تتصف بالحركة في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية منها والسياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وغيرها؛ مما نتج عنه مواجهة المؤسسة للعديد من المشاكل والتحديات في سير أعمالها، وبالتالي تحتاج

الادارة في أي مؤسسة إلى رؤية واضحة تتمكن من خلالها من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها. (دودين، ٢٠١٢).

ولا يكون ذلك إلا من خلال تنفيذ خطة استراتيجية لمواجهة تلك التغيرات التي ستواجه المنظمة وتكون مناسبة لإجراء تحسينات كبيرة في أداء أعمالها، وأيضاً داعمة ومشجعة لها على تحسين أدائها وتحقيق التميز المؤسسي، فقد طبقت المنظمات الخاصة بنجاح التخطيط الاستراتيجي لفترة طويلة وبالمثل، يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والحكومية لتحسين الخدمات العامة، وتعزيز رضا العملاء وإدارة الموارد المحدودة بطريقة أكثر عقلانية وبطريقة عادلة، حيث تهدف المؤسسات العامة والحكومية إلى تقديم الخدمات التي تلي احتياجات ومصالح الأفراد، وبسبب ضعف خطط الإدارة لديها قد أدى ذلك إلى ضعف مستوى الأداء المؤسسي، وهذا ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة، حيث كان للأداء الضعيف لهذه المنظمات التأثير على العديد من الأطراف. (Salkic, ٢٠١٤)

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

أهمية الدراسة:

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

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

(١) قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (التخطيط الاستراتيجي – التميز المؤسسي) بنفس المجال التطبيقي في حدود علم الباحث، وخاصة في حالة دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض، فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.

(٢) تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وإبراز العلاقة بينهما، وتبني أساليب إدارية حديثة، مما يشكل خارطة طريق مستقبلية لتبني هذه المؤسسات لأساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة وتحقيق التميز المؤسسي.

(٣) إثراء المكتبات بالمعلومات عن متغيرات ظاهرة الدراسة، وتزويد الباحثين بالمعلومات اللازمة عن ظاهرة الدراسة.

ب. الأهمية العملية:

- (١) المساهمة في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي للباحثين والدارسين.
- (٢) من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
- (٣) المساهمة في تقديم حلول للمشكلات المتعلقة بجوانب التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي.
- (٤) تقديم مقترحات من أجل تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة موضع الدراسة وهي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
- (٥) التوصل إلى نتائج من شأنها أن تساعد المؤسسات والمنظمات في توظيف عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي لديها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

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

أسئلة الدراسة:

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

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

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (بلحاج، ٢٠٢٣)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي "دراسة ميدانية في

ادارة الخدمات الصحية الزاوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان علي (٦٣) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (٥٨) استمارة بنسبة استرداد قدرها (٩٢)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، ووفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج أن مستوى ابعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كان ضعيفاً، بينما مستوى الاداء

المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كان متوسطاً، وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة.

• دراسة (الحياتي، ٢٠٢٢)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة

تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة.

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

• دراسة (الأزوري، ٢٠٢٢)، بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء

المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

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

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

- دراسة (أمفي، ٢٠٢١)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية

على الموظفين العاملين في جامعة سرت.

هدفت الدراسة في المقام الأول إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، حيث تم اختيار عينة من حوالي (١٢٣) عضواً بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وقد استرجعت جميع الاستبانات التي تم توزيعها، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء

الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي ، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت.

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

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

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

هدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع الدراسة من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (١٠٠) عضواً، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها

من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً، كما تحقق من صدق وثبات بطاقة المقابلة بطريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك قبل تطبيقها على مجتمع الدراسة، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعود لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (٧٥,٩٧٪)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٨٢,٥٧٪) وهي درجة كبيرة جداً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٧٧,٢٠٪) وهي درجة كبيرة جداً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٧٧,٩١٪) وهي درجة كبيرة جداً، أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسسية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (٧٨,٥٥٪) وهي درجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعود لمتغير الجامعة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (ALSHAMMARI & ALMUTAIRI، ٢٠٢٤)، بعنوان: STRATEGIC PLANNING AND INSTITUTIONAL EXCELLENCE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: REALITY, CORRELATION, AND IMPAC.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الوضع الراهن للتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية وعلاقة الارتباط والتأثير فيما بينها في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها، وتم توزيعها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية بلغت (١٠١) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من اعتدال واقع كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعة، إلا أن النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه المتغيرات عند مستوى دلالة (٠,٠١)، إلا أن ثلاثة من أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة كان لها تأثير كبير على التميز المؤسسي، وتوفر الدراسة مرجعاً مفيداً لمؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالوضع الراهن للتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وكذلك العلاقة والتأثير بينهما، كما تقدم بيانات قيمة لصناع القرار لتحسين حالة التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات، ومن الممكن أن تساعد النتائج في تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وعلى نطاق أوسع، في أجزاء أخرى من الشرق الأوسط والعالم.

• دراسة (Bin Yahya & Abdul Ghani & AlDhuhoori، ٢٠٢٣)، بعنوان: The Role of Strategic

.Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions

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

• دراسة (Elwakel، ٢٠٢٢)، بعنوان: Strategic Planning Practices and their Impact on

Activating Financial Governance in Public Organizations: An Applied Study on

.Telecom Egypt

هدفت الدراسة إلى دراسة ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأثرها على تفعيل الحوكمة المالية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (١١٢) قائداً من مجتمع البحث، وتم تحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي Spss، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة التخطيط الاستراتيجي من حيث تحليل البيئة الداخلية والحوكمة المالية من حيث ترشيد النفقات، بالإضافة إلى وجود علاقة بين ممارسات تحليل البيئة الخارجية والنزاهة المالية، وممارسات وضع الرؤية الاستراتيجية واستدامة الموارد المالية، وممارسات وضع الأهداف الاستراتيجية والشفافية المالية، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: وضع استراتيجية واضحة للبيئة بناءً على ممارسات التخطيط الاستراتيجي الأربعة، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات ومعايير الحوكمة المالية بكافة أبعادها ومتابعة تنفيذها وفقاً للخطة الاستراتيجية للبيئة.

• دراسة (Aldalimy & Al-Sharifi & Bannay، ٢٠١٩)، بعنوان: STRATEGIC ALIGNMENT ROLE

IN ACHIEVING THE ORGANIZATIONAL EXCELLENCE THROUGH ORGANIZATIONAL

.DEXTERITY

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التوافق الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاتصالات، والحوكمة، والبنية التحتية، والشراكة والمهارات) في تحقيق التميز التنظيمي من خلال أبعاده (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة، والتميز في المعرفة من خلال البراعة التنظيمية)، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عدد من كليات جامعة كربلاء، وقد شملت العينة العمدية (٨٠) عضواً من أعضاء كليات التدريس، واعتمد الباحث على الاستبانة البحثية كوسيلة للحصول على البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للبحث والذي يتكون من ثلاثة معايير هي: التوافق الاستراتيجي، والتميز التنظيمي، والبراعة التنظيمية، وقد تم جمع البيانات من المصادر الرئيسية للمعلومات باستخدام استمارة الاستبانة؛ وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج (SPSS ٧.٢٣)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها أن التوافق الاستراتيجي يمثل

مجموعة من السلوكيات والصفات التي تسعى إلى الابتكار والتحول لإيجاد مسارات جديدة لاستكشاف الاستثمارات والطاقات المتاحة لها.

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

.and Innovation in Achieving Performance of Public Organization in Indonesia

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي والابتكار في تحقيق أداء وكالة تنمية منطقة التجارة الحرة في إندونيسيا بما في ذلك دور الابتكار كوسيط في دعم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حيث تم اختبار النموذج المقترح باستخدام SmartPLS الإصدار ٣,٠ لمعالجة البيانات، كما تم جمع البيانات من الاستبيانات التي تم ملؤها من قبل ١٠٩ عينة تم تسجيلهم كمديرين تنفيذيين / رئيس قسم في وكالة تنمية منطقة التجارة الحرة في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الأربع التي تم اختبارها في هذه الدراسة إلى أن بناء التخطيط الاستراتيجي له تأثير سلبي وغير كبير على الأداء، ولكن له تأثير غير مباشر معنوي على الأداء إذا كان من خلال الابتكار كوسيط، كما أثبت الابتكار أن له تأثيرًا قويًا على الأداء التنظيمي، وتوضح هذه الدراسة أن الوكالة قد تحقق أداءً جيداً إذا تمكنت عملياً من إعداد التخطيط الاستراتيجي وتحسين القدرة على الابتكار داخل المنظمة.

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

.excellence management systems

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

إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أيضًا كيف تختلف العوامل الفنية لإدارة مكنات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) باختلاف درجة التميز التي يتم بها توظيف عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تشكل العينة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

• نظرية البحث عن التفوق (Search of excellence)

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

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

- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والابداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
 - تأصيل مفهوم الانتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة.
 - تبسيط المستويات الادارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
 - استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات لا تملك المنظمة فيها أية معرفة أو خبرة.
 - تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية المنظمة، وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
 - أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق هذه النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.
- مما سبق نستنتج أن نظرية البحث عن التفوق تحمل في مضمونها أليات خلق التميز المؤسسي نظرا لتركيزها على عنصري الابداع والابتكار، هذا من خلال منح الحرية للعاملين من جهة، وعلى عناصر التحفيز لزيادة الأداء من جهة أخرى، خاصة أن التميز المؤسسي لا يتحقق الا عند رفع مستويات الانجاز، بهدف تقديم مخرجات ذات جودة تكسب بها رضى العملاء خاصة في ظل بيئة ديناميكية، وهنا يبرز دور القادة في تنظيم المسؤولين عن مراقبة مجريات العمل وتسييرها للوصول الى التميز المؤسسي. (جيهان، نورة، ٢٠٢٣).

المنهجية وطرق البحث:

أ. فرضيات الدراسة:

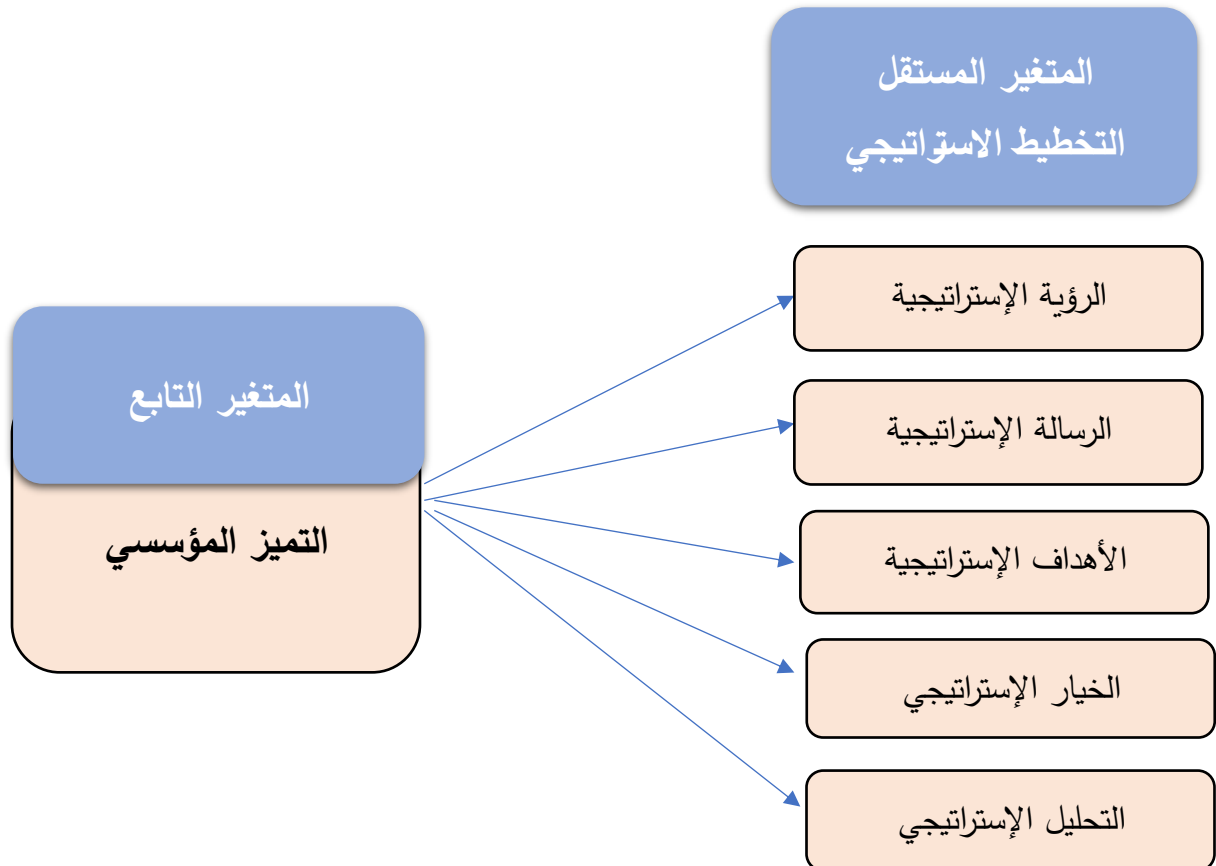
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الاتي:

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

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

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

ب. نموذج الدراسة:



شكل (١) نموذج الدراسة

ج. منهجية الدراسة:

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

د. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

٢. استخدام الرسومات البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

٣. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.

٥. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٦. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).

٧. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من

الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

٨. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

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

ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, ١٩٧٠)، بواسطة القانون التالي:

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

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

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها ١٥٪.

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

بالتعويض في القانون السابق:

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

أدوات الدراسة:

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

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة

الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة... الخ).

- المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس التخطيط الإستراتيجي وأبعاده

(المتغير المستقل).

- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس التميز المؤسسي وأبعاده (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

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

ثبات الأداة:

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

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

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

تقسيم الدراسة المقترحة:

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

الفصل الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي

في المؤسسات الحكومية

المقدمة:

اغلب منظمات الأعمال اليوم تتطلع إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز قوي و متميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر، ولأجل إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن يكون للمؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة وأهداف واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة، وما يحيط به من فرص وتهديدات، مما يفرض على المنظمات أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات. (تبيدي، ٢٠١٠).

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

ويمثل مفهوم التخطيط الاستراتيجي منهجية تمكن منظمات الأعمال من الاستعداد للمستقبل البعيد بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة والرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي والفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. (أميني، ٢٠٢١).

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تُعد عملية التخطيط الإستراتيجي من أهم الطرق التي تقوم المؤسسات باستخدامها لتطوير الخطط وتحقيق الأهداف الشاملة طويلة الأجل على نطاق واسع، فهي تسعى إلى إنشاء خريطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع ضرورة أخذ المؤسسة بعين الاعتبار ورسالتها والتي تعبر عن الهدف الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه، ويتم تحقيق ذلك الهدف من خلال استخدام كل الإمكانيات البشرية والمادية وغيرها والتي تعبر عن نقاط القوة، كما تعمل على تجاوز أو تصحيح نقاط ضعف المؤسسة للاستفادة منها من خلال النظر إلى الظروف الخارجية التي تؤثر على نقاط ضعف المؤسسة والعمل على تقويتها، والابتعاد عن الظروف التي تضعف من تحقيق هدف المؤسسة، فمن أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي القدرة على تحديد الرؤيا للمؤسسة وتحديد مستوياتها، والطرق المتبعة للوصول إلى هدفها، بالإضافة إلى وضع رقابة على القائمين بتنفيذ الخطة لضمان تنفيذها بشكل يحقق أهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر مصطلح التخطيط الاستراتيجي مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما: التخطيط والاستراتيجية، فالتخطيط يعنى عملية منظمة من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل، فهي عبارة عن النظرة المستقبلية لاتخاذ القرارات السليمة للمؤسسة لتحقيق أهدافها، أما الاستراتيجية هي المنهجية والألية التي تقوم عليها الخطة لتغير وضع المؤسسة إلى وضع أفضل، والتخطيط الاستراتيجي هو ذلك الأسلوب المنظم التي تستخدمه المؤسسات لاتخاذ قراراتها المهمة والجوهرية اللازمة لبقائها واستمرارها على المدى الطويل. (حمدي، ٢٠٢٠).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تنظيم الحاضر وفقاً للمستقبل الذي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه، فالتخطيط الاستراتيجي لا يقف فقط عند ضمان المؤسسة في حالة مادية مستقرة بل تمتد لتشمل حالة المؤسسة خلال خمس أو خمسة عشر عام.

وتتعدد التعريفات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي منها ما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي هو: العملية التي تستمر من أجل تصميم وتطوير خطط عامة تغطي دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل رئيسية هي (النمو – الاستقرار – الانكماش)، بالإضافة إلى إدارة التسويق، الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث. (النجار، ٢٠٠٩)
- التخطيط الاستراتيجي هو: عملية تهدف إلى تطوير رسالة ورؤية المؤسسة، وتحقيق أهدافها وخططها وسياساتها في المراحل القادمة. (العتيبي، ٢٠١٢).
- التخطيط الاستراتيجي هو: عملية منهجية بهدف وضع رؤية ورسالة للمؤسسة، وتحديد أهدافها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لاغتنام الفرص وخلق الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة. (بلحاج، ٢٠٢٣).
- عرف أحمد سيد مصطفى التخطيط الاستراتيجي بأنه: خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم. (الوليد، ٢٠٠٩).
- تعريف أسامة محمد علما للتخطيط الاستراتيجي على أنه: العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجيهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ. (أبو صالح، ٢٠٠٩).

ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي كما يلي:

- التخطيط بمفهومه العادي: يعمل على التنبؤ بالمستقبل وهي مهمة دائمة ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر.
- أما التخطيط الاستراتيجي: فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالبا ما تتصف بالجرأة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.

والتخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجاري الواقع، مثال لذلك أن مستثمرا لو أراد إنشاء مصنعا آلياً، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ونقول انه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين ظل يتناقص بمعدل ٢٪ سنوياً، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيرى إن كان هذا الوضع مجد اقتصادي له.

فالتخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي للفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي النمو والاستقرار والانكماش، كما تغطي أيضاً وظائف المنظمة وهي إدارة التسويق والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير. (النجار، ٢٠١٠).

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات، وصنع القرارات وتحديد الإستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذلك للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، والهدف من ذلك هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة وأولها الموارد البشرية في اكتشاف الفرص أو خلق أو اقتناص هذه الفرص والبناء عليها وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير. (أبو النصر، ٢٠٠٩).

نستنتج مما سبق أن: التخطيط الاستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عند العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة.

وهو عملية مستمرة لصنع القرارات، وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة للمنظمة.

كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (عدون، ٢٠٠١).

وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي جزأين أساسيين وهما: (هيبة، ٢٠١٧).

- الجزء الأول (تحليل بيئة العمل داخل المنظمة (SWOT):

يتم في هذا الجزء تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتحدد الفرص والتهديدات خارج المؤسسة.

- الجزء الثاني (وضع رؤية ورسالة واضحتين):

يتم في هذا الجزء تحديد الأهداف والقيم والاولويات، ثم وضع خطة تنفيذية ومتابعتها مع تطوير الرؤية والرسالة مع مرور الوقت.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً الصعوبات الناتجة عنها.

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم. (عبودي، ٢٠٠٧).

تتمثل منافع التخطيط الاستراتيجي بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى.

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من منافعه المتمثلة بالآتي: (أحمد، ٢٠٠٩).

- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.
 - يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
 - يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
 - يضع أهدافا محددة للإنجاز.
 - يزود أساسا لقياس الأداء.
 - يصلح كقناة للاتصال.
 - يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
 - يزود بالاحتياجات التدريبية.
- ومن خلال منافع وفوائد التخطيط الاستراتيجي يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي عملية رسمية تؤدي إلى رصد ومحاذاة المنظمة ككل (الأفراد، والعمليات، والإجراءات، والموارد) مع حالة مستقبلية واضحة وكاملة ومرغوبة.

ثالثاً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

تتنوع أهداف التخطيط الإستراتيجي وتتمثل في:

- وسيلة يتحدد من خلالها المسار وتعمل على مواجهة التغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- يساهم في تطوير القدرات البشرية في المنظمة.
- يساهم في تحقيق النمو والتطور في الأجل الطويل.
- يساعد على توفير الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئة متغيرة.
- يساعد على تحسين الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- يعمل على تحديد القرارات الاستثمارية وبالتالي التوسع في النمو والربحية.

- يساهم في التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب رد الفعل.
- يعمل على تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- يساهم في تقليل المخاطرة.
- تعمل على تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
- يساعد العاملين على إدراك التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- يساهم في مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بشكل فعال. (الصمادي، ٢٠١٥).

رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

- إن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالعديد من الخصائص منها: (الخير، ٢٠١٤).
- يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه يستجيب للظروف التي تكون بيئة حركية.
 - يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة لأنها تدعو إلى إتباع العمليات ثم هيكلتها.
 - يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه وسيلة من أجل التفكير والتصرف بهدف أحداث تغير، لأن العقل الاستراتيجي يتماشى مع التطوير والتغيير الذي سرعان ما ينقلنا من المشكلة إلى حل المشكلة.
 - يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة، لأن الاستجابة للظروف الخارجية تظل مستمرة ولا تتوقف لذلك تظل الخطط والأدوات في وضع التنفيذ.
 - تكون الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات إطار لتوجيه المراحل الأخرى بما يشمل توجيه المهام والوظائف، واختبار الأولويات، وتوجيه الموارد والمهارات.
 - تتميز الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية صعبة تتطلب بذل الجهد (الجهد الفكري، الانضباط، الالتزام، وتوفير الرغبة والمهارة) بهدف اختبار المسارات الزمنية للأداء من أجل اتخاذ ردود أفعال مناسبة للأفعال الحادثة.

- لا يقوم التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالمستقبل بل يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تكوين وتشكيل المستقبل بواسطة تحقيق أهداف المرغوب فيها وقد يسبق التخطيط الاستراتيجي إجراء تغيرات وتحديثات في بيئة العمل.
- التخطيط الاستراتيجي يتميز بأنه يتضمن مصالح الأجيال في الوقت الحاضر وفي المستقبل، بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بالبيئة واستغلال الموارد الاستغلال الأمثل.
- التخطيط الاستراتيجي يتميز بأنه يشمل البيئة الدولية التي تسعى إلى تحقيق مصالح عالمية مما يجعل الدول في مواجهة معقدة للمتغيرات الخارجية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية.

خامساً: أنواع التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى أنواع مختلفة حسب كل مجال كما يلي:

١. حسب مجال النشاط:

يختلف التخطيط حسب نوع النشاط الذي يتم التخطيط، فإذا كان التخطيط في الأموال فإنه يسمى التخطيط المالي، وإذا كان يتعلق بالإنتاج فإنه يسمى تخطيط إنتاجي، وهناك أنشطة مختلفة للتخطيط مثل تخطيط الموارد البشرية وتخطيط التخزين، تخطيط نشاط الشراء والترويج والبيع ... الخ. (الخرزاعلة، ٢٣ ٢٠٢٠).

٢. حسب المدى الزمني:

- أ. التخطيط طويل المدى: وهو الذي يتم وضعه لتغطية فترة زمنية طويلة، ويندرج تحت مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ولكن يصعب تحديد مدة زمنية له، وفي هذا النوع من التخطيط يتم وضع أهداف عامة دون الدخول في التفاصيل.
- ب. التخطيط متوسط المدى: وهو يتراوح بين سنة إلى خمسة سنوات، ويسمى التخطيط المرحلي في المنظمات الكبيرة، ويتم وضعه بإعتبارها جزء من الخطة طويلة الأجل، وذلك لمعرفة تفاصيل الأهداف العامة.

- ج. التخطيط قصير المدى: ويتم وضعه في فترة تقل عن السنة وتعتبر أهدافه هي جزء من التخطيط وهو الذي يوضع لفترة متوسط أو وطويل المدى، وتكون أهداف أكثر تفصيلاً، كما يسعى إلى معالجة أمور لا بد من إنجازها في المستقبل والذي لا يزيد عن سنة.

٣. حسب مدى تأثيره:

- أ. التخطيط الاستراتيجي: ويسعى لك النوع من التخطيط إلى تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتحديد الوضع الذي ستصبح عليه المنظمة في المستقبل البعيد طبقاً لما تريده إدارة تلك المنظمة.
- ب. التخطيط التكتيكي: ويطلق عليه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي، ويهدف إلى مساعدة الإدارة في تحقيق تخطيطها الإستراتيجي.
- ج. التخطيط التشغيلي: ويسعى هذا النوع من التخطيط إلى توضيح التفاصيل الدقيقة والتي تختص بتنفيذها، فهو يهتم بالأجزاء الصغيرة في مجريات العمل اليومية الأسبوعية.

٤. حسب الأساس الوظيفي:

- أ. التخطيط التطويري: ويعبر هذا النوع من التخطيط عن وع الخطط التي تسعى إلى التغيير الهادف أو تقديم بعض التحسينات التي تسهل من العمل واستخدام أساليب حديثة في العمل بهدف رفع مستوى الإنتاج والأداء الوظيفي للموظفين.
- ب. التخطيط التنظيمي: يختص هذا النوع من التخصيص بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد النهج الذي يسير فيه العمل وتحديد وسائل الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وتقوم بتحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين وفقاً لوظائفهم المختلفة.
- ج. التخطيط البشري: ويشتمل هذا النوع من التخطيط على التحميل والتنمية الشاملة للأيدي العاملة في المنظمة كمّاً وكيفاً، والعمل على تنمية القدرات الفردية والقيام بوضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية بمختلف مجالاتها وتخصصاتها. (الخزاعلة، ٢٠٢٣).

سادساً: متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي

أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يتطلب عدة متطلبات لكي يتم تطبيق بصورة سليمة من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها، وتمثل تلك المتطلبات في:

- تهيئة المؤسسة من أجل تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة بواسطة الإقناع من خلال إقناع الإدارة العليا بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى التعرف على حقيقة الموقف الحاضر للمؤسسة.

- توفير البيانات والمعلومات الضرورية من أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث يجب توافر معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لدراستها لوضع الخطة المناسبة.
 - يحتاج تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى وجود استمرارية في التفكير الاستراتيجي بواسطة وضع علاقة بين نظام الحوافز وإنجاز الاستراتيجية وتنمية مهارات التفكير المنهجي لدى أفراد المؤسسة.
 - إعطاء الإدارة العليا الأولوية والأهمية للتخطيط الاستراتيجي بواسطة تخصيص الوقت الأكبر لعملية تصميم الخطط الاستراتيجية مع عدم التعمق في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
 - تعريف كافة أعضاء وأفراد المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي بمراحلها كاملة والنتائج المرغوب في تحقيقها من هذه الخطة.
- جميع ما سبق يسبق وبصورة كبيرة جداً في الوصول إلى أساليب واستراتيجيات ذات فاعلية عالية على مستوى المؤسسة، وتصبح هذه الأساليب والاستراتيجيات خطط استراتيجية مهمة تمثل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات باقي أنشطة المؤسسة. (عبود، ٢٠٢٣).

سابعاً: مبادئ التخطيط الاستراتيجي

يستند التخطيط الإستراتيجي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة وهذه المقومات والمبادئ تتمثل فيما يلي:

١. الواقعية:

وتعني أن التخطيط يأخذ في الاعتبار الوضع الحالي من حيث طبيعة البناء واحتياجاته وإمكانياته، وهذا يعني أن التخطيط يجب أن يبتعد عن المثالية لأنه هنا يتعارض مع كافة الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة، ومنها البعد الثقافي الذي يشمل ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي في المجتمع من حيث الهيكل الاقتصادي والنظرية الاقتصادية، بل يمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الهيئات الإدارية، وتنظيماتها وظروف العمل وآثارها.

٢. الالتزام:

الخطة هي برامج عمل لجميع الوحدات والأفراد بمختلف مستوياتهم وبالتالي تصبح ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس وتنفذ فعلياً وفق جدول زمني تم تحديده مسبقاً، والمقصود هنا هو الالتزام بالأهداف المحددة للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ. (الصمدي، ٢٠١٥).

٣. الشمول:

لا ينبغي أن يقتصر التخطيط على جانب واحد، ويكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل الجوانب الاجتماعية يعتبر تخطيطاً غير مناسب ولا يحقق أهدافه، كما أن التخطيط الاجتماعي يجب ألا يتم بمعزل عن التخطيط الاقتصادي، ويجب أن تختلط الجوانب الاجتماعية بالجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة لأنها عناصر اجتماعية في هيكل متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كل لا يتجزأ، وبالتالي فإن التجزئة من شأنها أن تخلق فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط.

٤. الاستمرارية:

وتعني ربط عمليات التخطيط المختلفة والخطط التي تتبعها، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملتها والخطط القادمة التي تليها، أي أن التخطيط عبارة عن دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وترتبط كل عملية بالأخرى، وبدونها لا يمكن تنفيذ الخطط بل تكون مشاريع متفرقة لا يربطها رابط ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة يمكن أن تحد من السلبيات أو تعزز الإيجابيات.

٥. المرونة:

وتعني أن الخطة يجب أن تخضع للتعديل وتصحيح الأخطاء كلما كان ذلك ضرورياً لمواجهة الظروف والاحتمالات الطارئة التي قد تظهر أثناء التنفيذ، ولذلك يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث لا يتمكن من مواجهة المتغيرات المختلفة، والمرونة تعني تغيير الوسائل وليس الأهداف، وإلا كان ذلك يتنافى مع مبدأ الالتزام ومبدأ المرونة والاستمرارية يسيران جنباً إلى جنب، وبدون المرونة في تغيير وسائل التنفيذ، لا يمكن الاستمرار في تنفيذ الخطط المستقبلية.

٦. مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:

أي أن الجهاز المركزي للتخطيط هو المسؤول عن إقرار النسخة النهائية للخطة واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، في حين أن لامركزية التنفيذ تعني ترك جزء كبير من تنفيذ الخطة للجبهة المنفذة، وهذا لا يعني أن الجبهة المنفذة لم تشارك في تطوير الخطة واتخاذ القرارات بشأنها، على العكس من ذلك، عندما وافق الجهاز المركزي على مشروع الخطة الصادرة عنه واتخذ قراراته بناء على ذلك، تم ذلك على أساس المشروع الذي أعدته تلك الهيئة، ولكن بعد إدخال التعديلات عليه التي أصبحت ضرورية لتكامله. (الصمدي، ٢٠١٥).

٧. المشاركة:

والمقصود بالمشاركة ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط، ويقصد بها تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات ونقابات وأحزاب سياسية وكل فئات المجتمع في تنفيذ خطة التنمية.

٨. التنسيق:

ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع والخارجية كخطة قومية. ويتم ذلك بالتنسيق ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، وكذلك بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

٩. سهولة التنفيذ والمتابعة:

يتطلب تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ، أي أنها تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلاً لمستوياتها الأدنى ومن ثم إسنادها إلى جهة إدارية مختصة مع تحديد واضح للمهام والمستويات وطرق التنفيذ والرقابة الإدارية المستمرة والمراقبة المنظمة من قبل جهات التنفيذ والتخطيط المركزي لتمكين التعديل وتوجيه المسار للوجهة الصحيحة.

تعني المتابعة: المراقبة المستمرة للأداء والمراقبة الدورية من قبل أجهزة الوحدة التنفيذية وجهاز التخطيط العام للتأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة المعدة له، ولمعرفة احتمالات الانحراف عن الهدف المرصود، وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب الوقوع في الأخطاء. (الصمدي، ٢٠١٥).

١٠. القيادة:

يعتبر مبدأ قيادة الخطة من المبادئ الضرورية، لأن عملية التخطيط هي عملية إدارية وفنية، فهو يحدد مسار إدارة المجتمع على أساس عملية التخطيط ويحدد طريقة العمل فيه إلى أقصى حد؛ ولذلك تعتبر عملية التخطيط من أهم مسؤوليات القادة والمجتمع.

١١. الاستقرار:

ترتبط هذه الخاصية بخاصية المرونة، فالخطة المستقرة هي خطة لا ينبغي أن تخضع لتعديلات جوهرية نتيجة لتغيرات بسيطة ناتجة عن مرور الزمن، ولكنها قد تتأثر بالاتجاهات السكانية، واتجاهات التطور التكنولوجي، وغيرها من التطورات طويلة المدى التي تؤثر على النشاط، ويجب التأكد من عدم وجود استقرار كامل للتخطيط وفي نفس الوقت يجب أن تدرك أن بعض الاستقرار ضروري. (الصمدي، ٢٠١٥).

ثامناً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

هناك أربعة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي يتم توضيحهم كالتالي:

١. القرارات المستقبلية:

يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد مواطن الضعف والقوة المتعلقة بالمستقبل، واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، ولذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة إعداد نموذج للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المطلوبة للوصول إليه.

٢. العمليات التخطيطية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة عملية تبدأ أولاً بصياغة الأهداف المراد تحقيقها، ثم رسم الاستراتيجيات والسياسات، ثم الخطط التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، وبالتالي فهو يعتبر عملية لها معايير وخطوات واضحة، وتتم باستمرار للسيطرة على التغيرات البيئية التي تحدث.

٣. الفلسفة التخطيطية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي اتجاه فلسفي للأعمال من حيث إنه، يركز على الأداء المبني على البحث والتنبؤ بالمستقبل، وهو أيضاً عملية مستمرة لا تعتمد فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

٤. النسق أو الهيكل التخطيطي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نسق منتظم يسعى للربط بين أربعة مفاهيم رئيسة وهي الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى والخطط بما يحقق انسجامها كنسق منتظم وبناء متكامل، ويسعى التخطيط الاستراتيجي لتوجيه الجهود من أجل تطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي. (حمدي، ٢٠٢٠).

تاسعاً: مهام التخطيط الإستراتيجي:

- جمع وتحضير وتنسيق وتحليل البيانات والمعلومات والتقارير المتعلقة بالنشاط الاقتصادي.
- تقديم اقتراحات لتطوير الخطط العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإجراء البحوث ذات الصلة.
- اقتراح ومتابعة السياسات العامة في مجال التخطيط البيئي والتعاون مع الجهات المعنية.
- تنفيذ الإحصاءات المركزية للدولة وفقاً للأحكام والقوانين واللوائح.
- وضع وتنفيذ السياسات العامة في مجال استخدام الحاسبات الإلكترونية، والإشراف الفني، العمل على تطوير برامج التنفيذ والتدريب.
- تقييم احتياجات الوزراء والهيئات العامة والمؤسسات.
- القيام بدراسة المشاريع الإنشائية المقترحة من الجهات الحكومية والمؤسسات العامة، والمساهمة في إعداد مشروع ميزانية التنمية.
- متابعة وتنفيذ برامج الخطة العامة والتعاون مع الوزارات والجهات الحكومية في وضع الخطط وتنسيقها. (عليق، ٢٠١٢).

عاشراً: مزايا وعيوب التخطيط الإستراتيجي

أ. مزايا التخطيط الإستراتيجي:

- يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة ومتعددة الأبعاد تهدف إلى تطوير وتنفيذ خطة استراتيجية متكاملة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- يعمل على تقديم تحليل شامل للموقع التنافسي الحالي للمنظمة، إلى جانب دراسة الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال، وكذلك تقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

- يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة النطاق ومتنوعة الأنشطة، حيث يختلف عن النماذج التقليدية للتخطيط، فهو ليس مجرد نشاط وظيفي بل يشمل تفكيراً عقلانياً وتحليلاً عميقاً، مع التركيز على جميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
 - يعمل التخطيط الاستراتيجي على خلق تصور يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل الاتجاهات المستقبلية والتركيز على المستقبل، ويتميز بقدرته على إنتاج أفكار جديدة وغير تقليدية.
 - يعمل على تعزيز التفاعل والحوار البناء بين مستويات الإدارة المختلفة (العليا، الوسطى، والدنيا)، ويدعم اتخاذ القرارات في العملية الإدارية لتحقيق نجاح التنظيم وتطوره.
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على تقليل التأثيرات السلبية للظروف المحيطة على نشاط المنظمة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
 - يساهم في وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتسم بالمرونة والتغيير، حيث تكون أقل رسمية وأكثر شمولاً وتحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تعتمد على ثوابت ومبادئ ثابتة.
- (الصمادي، ٢٠١٥).

ب. عيوب التخطيط الاستراتيجي:

- عدم شمولية التخطيط الاستراتيجي لكل جوانب العمل في الشركة.
- حدوث أخطاء في طرق التعاقد والتفويض المعطاه للمخطط.
- عدم استخدام الخطط كأدوات رقابية أو معايير الأداء.
- القيام بفصل التخطيط عن العملية الإدارية في مختلف الإدارات والأقسام.
- المبالغة في وضع الأهداف التي قد تكون غير ملائمة للشركة.
- عدم كفاءة عملية المراجعة والتدقيق في الإدارة العليا مع المستويات الإدارية الأخرى. (عباس، ٢٠٠٨).

ج. معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه الفرد عندما يسعى للتخطيط الاستراتيجي وتتمثل تلك المعوقات في:

أ. تردد المديرين في استخدام الأسلوب الاستراتيجي، وقد يكون ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم وجود وقت كافٍ للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاده بأن التخطيط الاستراتيجي ليس من مسؤولياته.
- اعتقاده بعدم الحصول على مكافآت مقابل التخطيط الاستراتيجي.

ب. اضطراب البيئة الخارجية، وذلك بسبب:

- التغيرات السريعة في العوامل القانونية والسياسية والاقتصادية.
- ارتفاع تكلفة متابعة هذه التغيرات بشكل مستمر.
- عدم القدرة على تغير الخطط وفقاً لتغيرات البيئة الاجتماعية.

ج. مشاكل التخطيط الاستراتيجي قد تترك انطباعاً سلبياً لدى المدير، وذلك للأسباب التالية:

- صعوبات في وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه مما يؤدي إلى عدم قبول المدير للفكرة.
- مشكلات في جمع وتحليل البيانات لتطوير الخطط الاستراتيجية قد تجعل المدير يقلل من أهمية الفكرة.

- الأخطاء في إدارة الخطط الاستراتيجية قد تجعل المدير يرى عدم جدوى الفكرة.

- التحول عن الأهداف الرئيسية للمنظمة وعدم الثقة في نجاح تلك الخطط.

د. ضعف الموارد المتاحة، ويتضمن ذلك:

- صعوبة في توفير التكنولوجيا والأساليب الفنية الحديثة.
- نقص في الموارد الأولية والقدرات الإدارية.
- عدم القدرة على الإلتزام بما تم الاتفاق عليه في الخطة الإستراتيجية.
- إهمال خطط العمل الرئيسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة.

هـ. التخطيط يتطلب وقتاً وتكلفة عالية، وذلك بسبب:

- المناقشات المطولة حول رسالة وأهداف الشركة التي تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

ومن خلال ما سبق؛ فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تتطلب كميات كبيرة من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

(الصمادي، ٢٠١٥).

المبحث الثاني: التميز المؤسسي مع توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق

التميز المؤسسي

التمهيد:

أصبح التميز المؤسسي ضرورة حتمية من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء عبر تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي التي تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة، ودعم المكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وتحديد الوسائل اللازمة لتحديد المعوقات التي تواجه المؤسسة، ونظرًا لما يحققه التميز المؤسسي من تعزيز كفاءة وفعالية وإنتاجية المؤسسات الحكومية، فقد دعت الحاجة إلى ضرورة التعرف إلى مفهوم وأهداف وأبعاد وعناصر التميز المؤسسي.

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

تتعدد مفاهيم التميز المؤسسي تبعًا للمجال الذي يعمل فيه، فالتميز يعني في المفهوم التعليمي: توازن احتياجات الطلبة، والكادر، والممولين، وجهات الاعتماد بالإضافة إلى المجتمع المحلي، ويُنظر إلى التميز المؤسسي بأنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (أحمد، ٢٠١٨).

ويشير التميز إلى أنشطة المؤسسة بمواردها البشرية وغير البشرية في الوصول لأعلي مستوى من جودة النواتج بما يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، أي أن التميز يدل على قيم المؤسسة وتجاربها الإيجابية إضافة إلى قدراتها ومهارتها في العمل مما يجعلها متفردة عن غيرها من المؤسسات. (أبو سعده، ٢٠٢١).

لمعرفة مفهوم التميز المؤسسي فلا بد من معرفة أولاً ماهية المفردات المكونة لهذا المفهوم، ولذا يمكن تعريف المؤسسة بأنها "نظام اجتماعي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يشتركون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محدودة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية".

ومفهوم التميز حسب رأي كاندولا: "هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يتميز على المنافسين في مجال واحد أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي من خلال تحقيق عائد أعلى بأقل تكلفة وتحسين الجودة". (Nafei، ٢٠١٧). ويعني التميز أيضاً بأنه "عبارة عن أسلوب للحياة (Excellence is away of life) يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير ذلك، تقدم خدمة أو تصنع سلعة". (Ajjaf، ٢٠٠٨).

والتميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس اكتشافاً حديثاً، إذ تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristae" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best" أي أفضل الأحوال. كما وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز، ويقال تميز القوم أي انفردوا، وعلى هذا القياس فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة المنفردة عن المنافسين. (بدوان، ٢٠١٨). وانطلاقاً من العديد من الدراسات والكتب، يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه "سعي المنظمات إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الجيد بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء". (Pinar & Girard، ٢٠٠٨).

ويعرف التميز المؤسسي أيضاً بأنه: "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن المنظمات الأخرى".

كما ويضيف الصيرفي حول المفهوم بأنه: "الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والاجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفوء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة فريدة".

وعرف أيضاً التميز المؤسسي بأنه: "تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء المهام، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل والتعرف على قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة بها".

وكذلك يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها تتمتع بها المنظمة، قياساً بالمنظمات المنافسة التي تجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز المركز التنافسي لديها".

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم، فالتميز المؤسسي كما يراه الباحث هو قدرة المؤسسة للوصول إلى أفضل حالاتها؛ أي أفضل خدمة أو منتج تقدمها المؤسسة للزبون أو العميل يضاهي أو يزيد عن باقي المؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة واستغلال المقدرات الجوهرية لها. (الحياتي، ٢٠٢٢).

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي

رغم اختلاف نوع المنظمة إلا أن المنافسة شائعة ومتوقعة، فضلاً عن الجودة والموثوقية والسعر والتسليم، ويدرك أغلب الناس الآن أن الجودة هي المفتاح لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأن تحقيق التميز في العمل أو التنظيم هو جوهر إدارة الجودة الشاملة كون النتائج هي معالم الإنجاز والتقدم.

وتبرز أهميته من خلال قدرته على استحداث فضاءات واسعة وتوليد نوع من الحماس والتشجيع على الجديد من الأفكار، وفي مختلف المستويات والدخول في صراع من أجل تحقيق النجاح المطلوب، فالمنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور حيث أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تمنع تنفيذ التطور الذي تسعى إليه. (حسون، ٢٠١٨).

وللتميز التنظيمي دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح المنظمات، وتحقيق فوائد عالية كنتيجة لها وجذب أكبر عدد من العملاء وتعزيز ولائهم، من خلال فهم واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، التشغيلية، التفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة والأسعار ومشاركة العاملين في إنتاج حلول للمشكلات التي تواجه منظماتهم. وقد حدد السعودي دواعي أخذ المنظمات لمبررات التميز نظراً لأهميته لها من خلال ما يأتي: (السعودي، ٢٠٠٨).

- وسائل للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديريين أم موظفين حتى يتمكنوا من جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أم مجموعة، والتركيز في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات.
- قدرة المنظمة في إعطاء الخدمات والمستلزمات بشكل أفضل للسكان من خلال الحماية على إجلاء كافة الأنشطة بفعالية عالية.
- يساعد تقدير الإنجاز المنظمي في تبني وحدات للقياس قابلة للتنفيذ.

- مساندة الإدارة العليا في تبني أهداف ممكنة للتحقيق وواقعية يمكن نقلها لكل الأفراد.
- يساهم في إعداد الإجراءات التصحيحية والوقائية والتحفيزية في الزمان والمكان المناسبين.
- تشجيع الأفراد العاملين بالمنظمة في تشكيل مجموعة وإنجاز أشغالهم بصورة صحيحة. (عبد النبي ويوسف، ٢٠٢٣).

ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموع من الخصائص المهمة ومن أهمها ما يلي:

١. قبول الأعمال الصعبة: حيث إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصغر.
٢. توفر القيادة الكفؤة: إذ إن القيادة تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
٣. تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات حيث إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للآزمات ومواجهتها، يساهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
٤. الخبرات البعيدة عن العمل: أن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
٥. برامج التدريب: أن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الاداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
٦. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة. (سليم، ٢٠٢٠).

رابعاً: مبادئ التميز المؤسسي وأساسه

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي ومنها ما يلي: (بدوان، ٢٠١٨).

١. مبدأ ديمقراطية القيادة: توسيع دائرة اتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية.
٢. مبدأ قابلية التغير: وهو يعني توفير مناخ صحي ومواقف إيجابية مع اشغال فتيل التنافس الإيجابي البناء.

٣. مبدأ الاستقلالية: وذلك من خلال اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام، وفتح المجال للتنافس الإبداعي مع الرقابة الصارمة على أنظمة العمل السائد.
٤. مبدأ الاقتراب من العملاء: وذلك من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمعة الجيدة وضمان جودة المنتج.
٥. مبدأ الإنتاجية: وهي تعني الاهتمام بآليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية للجودة وتحقيق المعايير.
٦. مبدأ المستقبلية: ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والاهداف والبرامج.
٧. مبدأ الابتكارية: أي ابتكار الطرائق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
٨. مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها: وذلك من خلال الحرص على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنى التحتية.
٩. مبدأ البساطة والتسهيل: من خلال اعتماد الاشكال السهلة للمهمات.
١٠. مبدأ المركزية واللامركزية: وهي تعني التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة. (المليجي، ٢٠١٢).

خامساً: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمات والجوائز الخاصة بنماذج التميز، وهي: الموارد البشرية، الاستراتيجيات، القيادة الادارية، إدارة المشروع، الشراكة، العمليات، ويتم توضيح كلا منهما كما يلي:

١. الموارد البشرية:

للموارد البشرية دور مهم في أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول إلى المستوى الأكبر من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، وفي الماضي كان هناك خوف من أن المكانن ستمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الافراد العاملين في العمل، ولكن الواقع حدث عكس ذلك بحيث أصبح الافراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى.

وإدارة الموارد البشرية إدارة وثيقة الصلة بالتميز المؤسسي، ففي ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية السريعة في العصر الحديث، والتطور السريع والمدهش لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

واستخدامها في مختلف المجالات الاقتصادية في المنظمات، فإن الموارد البشرية اعطت فرصا واعدة في التميز من خلال الاعتماد على التكنولوجيا واستخدامها بشكل أمثل، ومن خلال اختيار افضل الكفاءات المؤهلة للتوظيف، واخضاعها ضمن نظام رواتب عادل وشامل مع المكافئات والحوافز واعتماد الموضوعية في قرارات الترقية على وفق اعتبارات عادلة وشفافة. (Almalkawi، ٢٠١٨).

٢. الاستراتيجيات:

وهي الإطار العام الذي يحدد التوجه الاستراتيجي والغايات والاهداف طويلة المدى، حيث إن المنظمات المتميزة هي التي تنفذ رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصالح، فهي الكيفية التي تنفذ المنظمة رؤيتها ورسالتها من خلال استراتيجية واضحة تهتم بأصحاب المصالح وتسدّد السياسات والخطط والاهداف والغايات، وتعتبر الاستراتيجية بأنها اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. (عوض الله، ٢٠١٨).

٣. القيادة الإدارية:

القيادة العليا لها تأثير كبير في التميز، لكونها قادرة على تنمية قدرات الافراد وتحفيزهم نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال التميز بالمهارة القيادية والعلاقات الفعالة بالعمل، والقدرة على التفكير الخلاق البعيد عن التقليد، واهتمامها بالمنافسة بين الافراد ودفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة، والقيادة العليا تتبنى استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد وفتح باب الحوار والمناقشات، والتوصل إلى مقترحات مبتكرة جديدة للمشكلات وتمتاز بالنمط القيادي الديمقراطي، وتعد القيادة هي عملية تقديم القدوة التي يستخدمها الفرد أو الفريق لخدمة مجموعة افراد على السعي لتحقيق اهداف يرغب فيها القائد، أو تحقيق اهداف مشتركة بين القائد واتباعه. (عوض الله، ٢٠١٨).

٤. إدارة المشروع:

هو كل ما يتعلق بتطبيق المهارات والمعرفة والتقنيات والأدوات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، وإدارة المشروع هو احدى أكبر المشكلات التي تواجهها المنظمات بسبب الحاجة إلى الالتزام بالخطط والمراقبة ودراسة الانحرافات والاستثناءات، وإدارة الوقت، وهذا يتطلب مديرين يمكنهم التعامل مع إدارة المشروع. (عبد الوهاب وسليمان، ٢٠١٤).

٥. الشراكة:

يتم تعريف الشراكة بأنها الكيفية التي تخطط المنظمة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية لغرض تحقيق استراتيجياتها وسياساتها والتشغيل الفعال والأمثل لعملياتها.

وهناك منظمات تبحث عن التميز من خلال الاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد مع شركاء يتم من خلالها تبادل المنافع من قبل الطرفين، ويمكن صياغة علاقة شراكة بين المنظمات والمتعاملين والمجتمع والموردين والمنظمات الأخرى، وتتسم هذه العلاقة بالانفتاح والثقة والاحترام المتبادل. (كمال وسفيان، ٢٠٢٠).

٦. العمليات:

وهي كل الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي من خلالها تتم مقابلة توقعات وطموحات واحتياجات المتعاملين، وتمثل أيضا كل الأنشطة والقدرات الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات توافق متطلبات الأداء العالي والجودة التي يطلبها العملاء، وتتطلب الإدارة في المؤسسات الممتازة من كل فريق عمل أو قسم انتاجي تحسين العمليات التي يستخدمها، فتنقية العمليات نشاط مطلوب ومستمر.

وتخضع جميع العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات للمراقبة المستمرة، واعتماد المنظمة للتكنولوجيا الحديثة في تصميم وتقديم الخدمات السريعة والمريحة، والتزام المنظمة بالمراقبة المستمرة لتحسين طرق تقديم الخدمات، كما أن فئات المتعاملين كافة هم بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما توجد سلعة لا تلي حاجات المتعاملين وتوقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يتوجهون الى منافسين آخرين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فاللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشرا على وجود خلل في العمليات أدت الى وجود هذه المنتجات أو الخدمات.

(Almalkawi، ٢٠١٨).

سادساً: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي

يمكن الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالتميز المؤسسي من عدة جوانب أهمها ما يلي:

١. إن تبنى المنظمات للتخطيط الإستراتيجي يساعده في تسهيل الاتصال والمشاركة والتوافق بين المصالح والقيم المختلفة حتى تستطيع صنع القرار في المنظمة بقدر كبير من الشفافية، وتشجيع التنفيذ الناجح

للإدارة الإستراتيجية، ونتيجة لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحقق ثلاثة فوائد أساسية للمنظمات الحكومية تتمثل فيما يلي:

- تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة في التقييم المناسب لنقاط القوة في المنظمة.
 - تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة في تقييم نقاط الضعف في المنظمة.
 - تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة في الاستجابة بصورة ملائمة لمطالب الجمهور والقطاعات التي تخدمها هذه المنظمات.
٢. تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، واعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
٣. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً 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 مقومات وآليات إدارة التميز.
٤. يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء، لذا فإن وجود خطة إستراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج مختلفة، والتخصيص الفعال لهذه الموارد، وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات على توقع القضايا والأمور الإستراتيجية، وأي تغيرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات، وتخلق دافعا لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الإستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى التميز لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.

٥. تتبلور مسئوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية Strategic Management" 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 إدارة التميز.

٦. تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبيه بالفرص والمهددات، ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز، حيث إن أحد أهم متطلبات تطبيق وتحقيق التميز المؤسسي بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، كما أن تحقيق التميز المؤسسي بكل معايير ومؤشراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم لكل مكوناته المتمثلة.

٧. إن تميز الأداء من خلال أدوات عديدة كالتخطيط الاستراتيجي أصبح جزء من التحسين المستمر والذي يعني النزوع الدائم نحو الأفضل في العمل، طالما أن بيئة الأعمال أصبحت متغيرة ومتسارعة وتتجدد باستمرار وتتطلب التجويد المستمر، فالإدارة اليابانية ابتكرت هذا المصطلح بالأساس من أجل تقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية، ويعد تطوير التخطيط ليصبح استراتيجيا أحد أهم هذه العمليات.

إن مراجعة نماذج التميز المؤسسي الثلاث الرئيسية نجد أن التخطيط مكون أساسي من مكونات تحقيق هذا التميز:

- يركز نموذج التميز الأمريكي على ثمانية معايير رئيسية هي: القيادة، التخطيط المستمر، التركيز على الزبائن والسوق، المعلومات، تنمية الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج الشركة.

- أما نموذج التميز الياباني فيركز على أربعة عشرة عنصرا هي: الأرباح، الرقابة على التكاليف، البحوث، تطوير المنتج وتصميمه، صيانة المعدات، عمليات التصنيع، الجرد والمخزون، السلامة المهنية، علاقات العمل والتوظيف، التعليم والتدريب، التعاون في مجال تأكيد الجودة، التعامل مع الشكاوى، الاستفادة من رأي العميل، خدمات ما بعد البيع، علاقات الزملاء، العلاقة مع الموردين والموزعين والمستهلكين.
- ويتناول النموذج الأوروبي للتميز وضع الخطط الإستراتيجية ضمن ما يسمى بالممكنات. (خضير، ٢٠١٧).

سابعاً: تأثير التخطيط الإستراتيجي على فعالية الأداء والتميز في المؤسسة

يلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً أساسياً في فعالية الأداء المؤسسي، حيث يعمل على توفير قاعدة معلومات حول المتغيرات الداخلية والخارجية، ومتى اعتمدت المؤسسة على نظام معلومات دقيق ذو بعد إستراتيجي استطاعت أن ترفع من مستوى أدائها وتفعّل إستراتيجياتها المختلفة لضمان الاستمرارية والاستقرار، فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر وسيلة لمؤسسات القرن الحالي في التطور والنمو كونه يمتد إلى أبعاد أساسية تنعكس في أداء المؤسسة داخليا والمعبر عنه بأداء الموارد البشرية، وأداء الوحدات التنظيمية وكل العوامل الداخلية المتجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة لضمان التكيف الفعال مع متطلبات العمل.

ومن جهة أخرى يمتد التخطيط الإستراتيجي إلى الأداء الخارجي، حيث يمس قطاعات الاستجابة التنظيمية، ويعمل على تفعيل وتحسين تفاعل المؤسسة مع المحيط الخارجي وبالتالي يساهم في رفع مستوى الأداء الخارجي، حيث يعبر الأداء المؤسسي عن جملة النتائج المتعلقة بأداء الموارد البشرية، وأداء الوحدات التنظيمية، وفي المقابل يعبر عن نتائج ممارسات المؤسسة في إطار البيئة المحيطة بها، وهذه الأبعاد يمتد إليها التخطيط الإستراتيجي ويحاول تحقيق فعاليتها وتحسين قدرتها على التنافس، ومن هنا فالتخطيط الإستراتيجي له دور أساسي في تفعيل الأداء المؤسسي من حيث تحسينه وتفعيله للأجزاء المكونة له. (جمال الدين، ٢٠٢٢).

ثامناً: تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

يعد التخطيط الإستراتيجي ميزة تمتد إلى مختلف الأنساق المكونة للمؤسسة، فهو يعتبر المحفز الأساسي لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، فهو يعد ميزة حقيقية إذا ما تم ربطه بموارد المؤسسة البشرية، وهذا ما استطاعت

بعض المؤسسات التوصل إليه والاستثمار في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، حيث توصلوا إلى أن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تطوير مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المركزة التي ترفع من قدراتها ومعارفها في البيئة المحيطة.

فتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يساهم في إعادة تفحص الافتراضات والاستراتيجيات والبرامج كافة وتقييمها، وتحديد إن كان من الواجب تعديلها أو إيقافها، كما أنه يشجع على التفكير المبدع، واتخاذ المبادرات في تقديم كل ما هو جديد وخلاق، خصوصا إذا كانت تلك الإجراءات مرنة كل المرونة، ولتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي ميزة أخرى، وهي تقليل الفجوة بين موقع الشركة الحالي وبين نظرتها المستقبلية إلى ما تصبو أن تصل إليه، فيعمل التخطيط الاستراتيجي على تشجيع المديرين على التفكير للمستقبل، وعلى إحداث التغيير، واستخدام موارد الشركة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي.

ويحدد التخطيط الاستراتيجي في نهاية المطاف أهم الفرص والتهديدات التي تساهم إدارة الموارد البشرية في إبرازها، فالعلاقة متبادلة بين إستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجيات وحدات الأعمال واستراتيجيات المنشأة العامة؛ ويعود السبب في ذلك إلى أن من يقوم على تطبيق أية إستراتيجية هم الأفراد العاملون في الشركة بغض النظر عن مستواهم الإداري في الهيكل التنظيمي. (الزهرى، ٢٠٠٠).

وأفضل مثال على ذلك شركة Motorola الناجحة التي صاغت إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع استراتيجيات أعمالها، وكان الحجر الأساسي لإستراتيجية أعمالها هو تشجيع عاملها على تقديم أفكار خلاقة تساهم في تطوير منتجات جديدة مع مساعدات مالية للمبتكرين، ولتطبيق هذه الإستراتيجية تعتمد إدارة الموارد البشرية في الشركة على مبدأ المجموعات أو الفرق المكونة من خمسة إلى ستة أشخاص العاملين في مجال التطوير والتسويق والمبيعات والإنتاج والهندسة والمالية، وتعتمد تلك الإدارة على وصف الوظائف وصفا واسعا يسمح للعاملين بإبراز قدراتهم الإبداعية بحرية.

والحقيقة التي أدركتها هذه الشركات المتطورة أن المورد البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة وتطوير هذا المورد وتنميته يتطلب توفير استراتيجيات قادرة على تفعيل ودعم دوره في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، فالיום الموارد البشرية أضحت ميزة تنافسية يجب التخطيط الجيد والفعال لإدارتها والمحافظة عليها، والتخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل أو بآخر على أداء الموارد البشرية فالمؤسسة المخططة

لمواردها البشرية ببعد استراتيجي تتمكن من رفع مستوى أداء العاملين بها نظرا لتوفر مجموعة من السمات
كتحديد الهدف وكذلك الرؤية ومجموعة من البدائل الاستراتيجية ليكون الاداء ناجع وفعال.

وإذا كان المورد البشري يؤسس للجهد الفردي فإن هذا الجهد يساهم في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية ورفعته،
وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤسس لدعم فعالية الأداء المؤسسي الناجح، فالتخطيط
الاستراتيجي كألية واستراتيجية للموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء على مختلف مستوياته الفردية
والجماعية، وكذلك على مستوى الأقسام والوحدات، وبالتالي على مستوى المؤسسة بشكل عام. (الزهرى، ٢٠٠٠).

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار التمهيدي والنظري للدراسة، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي)، والمتغير التابع والمتمثل في (التميز المؤسسي)، وتم اختيار المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض كدراسة تطبيقية لتمثل مجتمع الدراسة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

وبعد الانتهاء من جمع الردود الخاصة بكل مفردة من مفردات هذه العينة تم جمع بيانات هذه الردود وتم ترميزها وتحويلها لأرقام حتى يسهل التعامل معها واجراء الاختبارات عليها وذلك للتأكد من صحة البيانات المجمعة احصائيا ، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقا لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرث الخماسي كما يلي:

التصنيف	أو افق بشدة	أو افق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ١٩٦ مفردة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

حدود الدراسة

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

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

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:-

المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي

- الرؤية الإستراتيجية.
- الرسالة الإستراتيجية.
- الأهداف الإستراتيجية.

- الخيار الإستراتيجي
- التحليل الإستراتيجي.

المتغير التابع: التميز المؤسسي.

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم يكتفي الباحث بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وإجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

قد تم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية التحليل، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

❖ التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

١. متغير النوع الاجتماعي:

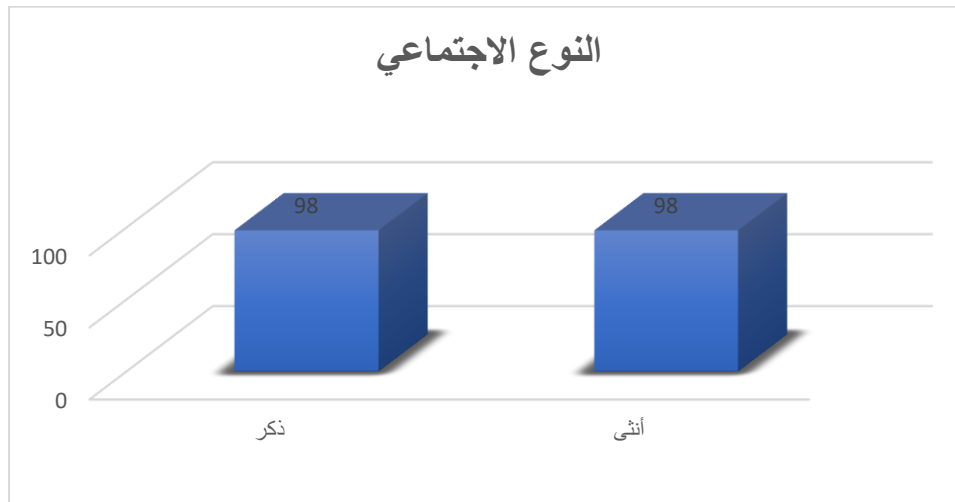
جدول (١) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي		
النسبة %	التكرار	
٥٠	٩٨	ذكر
٥٠	٩٨	أنثى
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والذي جاءت نتائجه كالتالي:

وجد أن عدد الذكور يمثل ٩٨ ذكر في العينة، وذلك بنسبة ٥٠٪ من إجمالي حجم العينة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، كما جاء عدد الإناث في العينة ٩٨ أنثى في العينة، وذلك بنسبة ٥٠٪ من إجمالي حجم العينة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ويُلاحظ هنا تساوي عدد الذكور مع عدد الإناث في العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

شكل (١) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي



٢. متغير العمر:

جدول (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

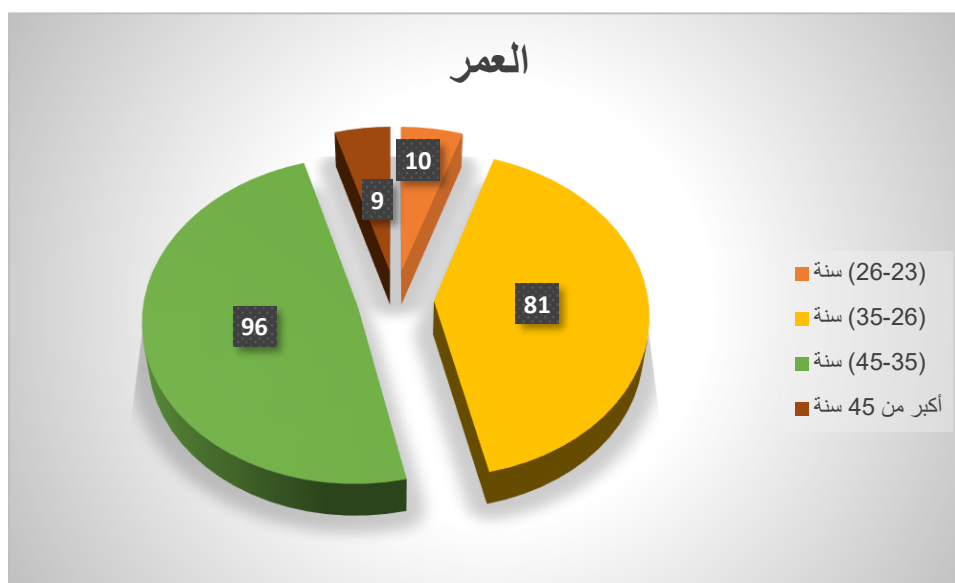
العمر		
النسبة %	التكرار	
٥,١	١٠	سنة (٢٦-٢٣)
٤١,٣	٨١	سنة (٣٥-٢٦)
٤٩	٩٦	سنة (٤٥-٣٥)
٤,٦	٩	أكبر من ٤٥ سنة
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر لمجموعة معينة من مديري وموظفي المؤسسة العامة

للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جاء عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من (٢٦-٢٣) سنة هو ١٠ أشخاص، وذلك بنسبة ٥,١٪ من إجمالي حجم العينة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير العمر، بينما جاء عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٥-٢٦) سنة هو ٨١ شخص وذلك بنسبة ٤١,٣٪ من إجمالي حجم العينة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير العمر، بينما جاء عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٥-٣٥) سنة هو ٩٦ شخص، وذلك بنسبة ٤٩٪ من إجمالي حجم العينة، يلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة المكونة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير العمر. بينما جاء عدد الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة هو ٩ أشخاص، وذلك بنسبة ٤,٦٪ من إجمالي حجم العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة وذلك تبعاً لمتغير العمر.

شكل (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير الفئة العمرية.



٣. المسمى الوظيفي:

جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي		
النسبة %	التكرار	
٥,١	١٠	عامل
٥٦,٦	١١١	موظف
٢٨,٦	٥٦	مدير
٩,٧	١٩	أخرى
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي لمجموعة معينة من مديري وموظفي المؤسسة

العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والذي جاءت نتائجه كالتالي:

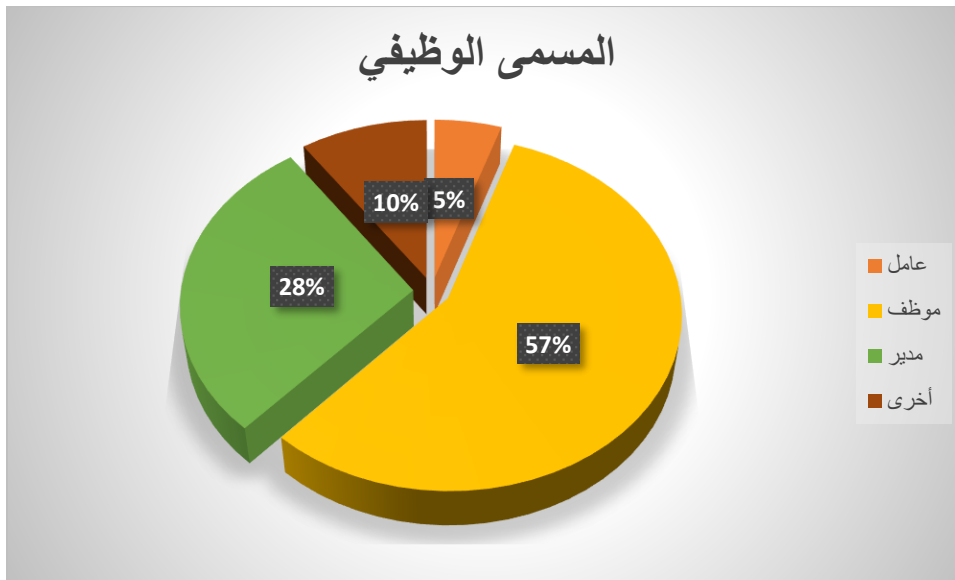
وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "عامل" هو ١٠ أشخاص، وذلك بنسبة ٥,١ من إجمالي

حجم العينة، ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ووجد أن

عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "موظف" هو ١١١ شخص، وذلك بنسبة ٥٦,٦٪ من إجمالي حجم

العينة ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ووجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "مدير" هو ٥٦ شخص، وذلك بنسبة ٢٨,٦٪ من إجمالي حجم العينة وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ووجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "أخرى" أي خلاف المسميات المذكورة هو ١٩ شخص، وذلك بنسبة ٩,٧٪ من إجمالي حجم العينة وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

شكل (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي.



٤. المؤهل العلمي:

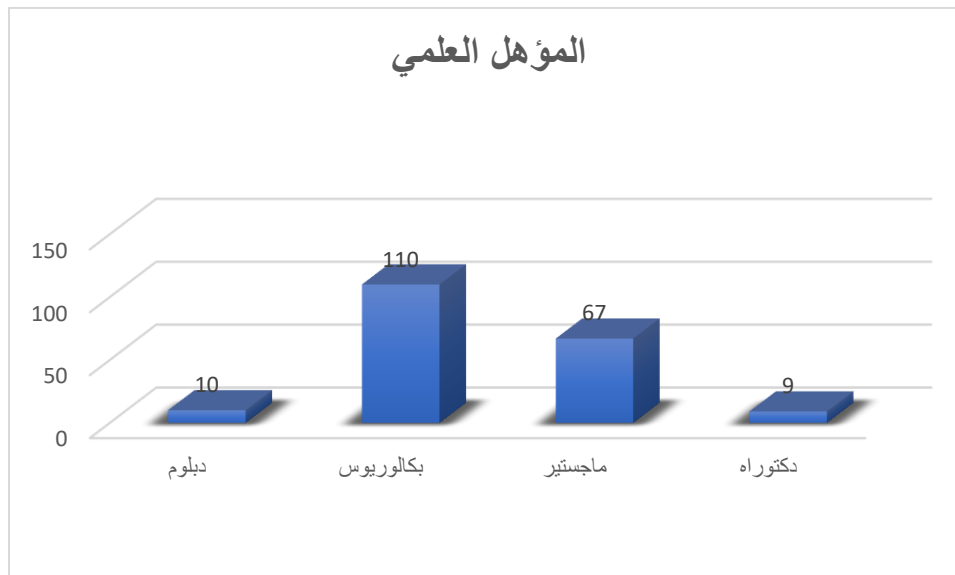
جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة %	التكرار	
٥,١	١٠	دبلوم
٥٦,١	١١٠	بكالوريوس
٣٤,٢	٦٧	ماجستير
٤,٦	٩	دكتوراه
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي لمجموعة معينة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والذي جاءت نتائجه كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الحاصلين على مؤهل علمي "دبلوم" هو ١٠ أشخاص وذلك بنسبة ٥,١٪ من إجمالي حجم العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجد أن عدد الأشخاص الحاصلين على مؤهل علمي "بكالوريوس" هو ١١٠ شخص، وذلك بنسبة ٥٦,١٪ من إجمالي حجم العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وجد أن عدد الأشخاص الحاصلين على مؤهل علمي "ماجستير" هو ٦٧ شخص، وذلك بنسبة ٣٤,٢٪ من إجمالي حجم العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. بينما جاء عدد الأشخاص الحاصلين على مؤهل علمي "دكتوراه" هو ٩ أشخاص، وذلك بنسبة ٤,٦٪ من إجمالي حجم العينة وهي النسبة الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

شكل (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً للمسمى المؤهل العلمي.



٥. إجمالي سنوات الخبرة:-

جدول (٥) يوضح توزيع بيانات العينة الخاصة بمتغير إجمالي سنوات الخبرة

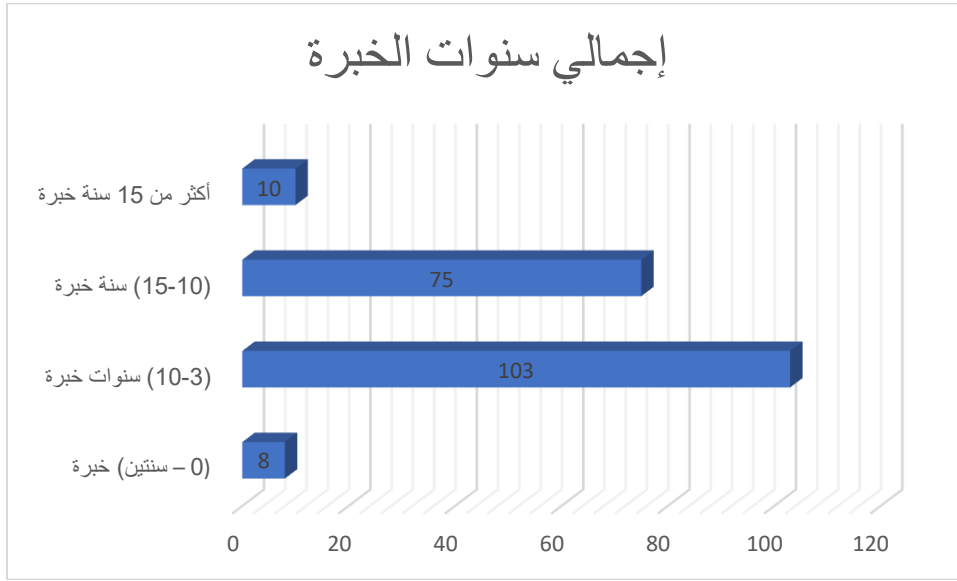
إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة %	التكرار	
٤,١	٨	(٠ - سنتين) خبرة
٥٢,٦	١٠٣	(٣-١٠) سنوات خبرة
٣٨,٣	٧٥	(١٠-١٥) سنة خبرة
٥,١	١٠	أكثر من ١٥ سنة خبرة
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة لمجموعة معينة من مديري وموظفي المؤسسة العامة

للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والذي جاءت نتائجه كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (٠ - سنتين) خبرة هو ٨ أشخاص، وذلك بنسبة ٤,١٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. بينما جاء عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (٣-١٠) سنوات خبرة هو ١٠٣ شخص، وذلك بنسبة ٥٢,٦٪ من إجمالي حجم العينة ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير إجمالي عدد سنوات الخبرة، بينما جاء عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (١٠-١٥) سنة خبرة هو ٧٥ شخص، وذلك بنسبة ٣٨,٣٪ من إجمالي حجم العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض، وذلك تبعاً لمتغير إجمالي عدد سنوات الخبرة. بينما جاء عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٥ سنة خبرة هو ١٠ أشخاص، وذلك بنسبة ٥,١٪ من إجمالي حجم العينة المأخوذة من مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض وذلك تبعاً لمتغير إجمالي عدد سنوات الخبرة.

شكل (٥) يوضح توزيع بيانات العينة الخاصة بمتغير إجمالي سنوات الخبرة



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض في المملكة العربية السعودية) حول أبعاد الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ- المتغير المستقل: يتكون من (٢٠) فقرة لقياس المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي موزع على خمسة أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، الخيار الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٤ فقرات.

ب- المتغير التابع: يتكون من (٨) فقرات لقياس المتغير التابع (التميز المؤسسي).

تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي:

(ارفض بشدة)، (ارفض)، (محايد)، (وافق)، (وافق بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(وافق بشدة "٥"، وافق "٤"، محايد "٣"، أرفض "٢"، أرفض بشدة "١")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل

مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:-

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{٥ - ١}{٥} = ٠.٨$$

واستناداً على ذلك تم اعتماد المعيار التالي:

العبارة "ارفض بشدة" في الفترة [١، ١٧٩]، وعبارة "ارفض" في الفترة [١٨، ٢٥٩]، وعبارة "محايد" في الفترة

[٢٦، ٣٣٩]، وعبارة "موافق" في الفترة [٣٤، ٤١٩]، والعبارة "موافق بشدة" في الفترة [٤٢، ٥٠٤] والجدول

التالي يوضح المعيار الاحصائي للمتوسطات الحسابية للفقرات.

الجدول (٦): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٧٩	أرفض بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٥٩	أرفض
من ٢,٦ - ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤ - ٤,١٩	أوافق
من ٤,٢ - ٥	أوافق بشدة

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاو استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، و تم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

- أولاً صدق الاتساق الداخلي للتخطيط الإستراتيجي:

١. صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول (الرؤية الإستراتيجية):

الجدول (٧): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرؤية الإستراتيجية

الرؤية الإستراتيجية		
.٦٦٩**	معامل ارتباط بيرسون	تتصف الرؤية في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الرياض بالوضوح.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
.٧١٣**	معامل ارتباط بيرسون	تمتلك المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض رؤية قادرة على تحقيق أهداف الأطراف ذات الصلة بها.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
.٦٨٥**	معامل ارتباط بيرسون	تمتلك المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض رؤية شاملة لتطوير الاستراتيجيات.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
.٦٩٩**	معامل ارتباط بيرسون	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والإداريين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
.٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	

** .Correlation is significant at the .,٠١ level (٢-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الأول من المحور الأول (الرؤية الإستراتيجية) ككل يتسم بالصدق.

٢. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني (الرسالة الإستراتيجية):

الجدول (٨): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرسالة الإستراتيجية

الرسالة الإستراتيجية		
٧٠٩**	معامل ارتباط بيرسون	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد فلسفة
	مستوى المعنوية	الرسالة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
	العدد	١٩٦
٧٢٠**	معامل ارتباط بيرسون	تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات
	مستوى المعنوية	الرقابة والتحسين المستمر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
	العدد	١٩٦
٦٩٤*	معامل ارتباط بيرسون	تشمل رسالة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض تعريفاً للخدمات التي تقدمها.
	مستوى المعنوية	
	العدد	١٩٦
٦٨٣**	معامل ارتباط بيرسون	تعتبر رسالة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات.
	مستوى المعنوية	
	العدد	١٩٦
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني من المحور الأول (الرسالة الإستراتيجية) ككل يتسم بالصدق.

٣. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث (الأهداف الإستراتيجية):

الجدول (٩): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية		
٦٨٣**	معامل ارتباط بيرسون	تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة
٠٠٠	مستوى المعنوية	للتدريب التقني والمهني بالرياض لسياسات وأهداف
١٩٦	العدد	واضحة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.
٦٨٩**	معامل ارتباط بيرسون	تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى توظيف جهود
٠٠٠	مستوى المعنوية	العاملين بصورة ملائمة في المؤسسة العامة للتدريب
١٩٦	العدد	التقني والمهني بالرياض.
٦٨٥**	معامل ارتباط بيرسون	تلتزم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض
٠٠٠	مستوى المعنوية	بتحقيق الأهداف التي تحقق الخطة الإستراتيجية.
١٩٦	العدد	
٧١٩**	معامل ارتباط بيرسون	تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء سياسات
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	وأهداف بصورة مناسبة للمؤسسة العامة للتدريب
١٩٦	العدد	التقني والمهني بالرياض.
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (الأهداف الإستراتيجية) ككل يتسم بالصدق.

٤. صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع (الخيار الإستراتيجي):

الجدول (١٠): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الخيار الإستراتيجي

الخيار الإستراتيجي		
٠.٧٣٥**	معامل ارتباط بيرسون	يتحدد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني حسب الموارد المتاحة لديهم.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٠.٧٤٨**	معامل ارتباط بيرسون	تشارك المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض المستفيدين منها في اختيار البديل المناسب.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٠.٧٦٨**	معامل ارتباط بيرسون	يتناسب الخيار الاستراتيجي للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني مع رسالة المؤسسات الحكومية الأخرى.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٠.٧٩١**	معامل ارتباط بيرسون	يمكن للقيادات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وضع خطة طارئة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	

** . Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع من المحور الأول (الخيار الإستراتيجي) ككل يتسم بالصدق.

٥. صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس (التحليل الإستراتيجي):

الجدول (١١): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التحليل الإستراتيجي

التحليل الإستراتيجي		
٠.٦٨٣**	معامل ارتباط بيرسون	صعوبة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٠.٦٨٩**	معامل ارتباط بيرسون	صعوبة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٠.٦٨٥**	معامل ارتباط بيرسون	يسعى القادة والمدراء إلى معرفة نقاط القوة والضعف داخل بيئة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٠.٧٦٨**	معامل ارتباط بيرسون	يسعى القادة والمدراء في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض إلى فهم ومعرفة مصادر التمويل وتعزيزها وتنوعها.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الخامس من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الخامس من المحور الأول (التحليل الإستراتيجي) ككل يتسم بالصدق.

• ثانياً صدق الاتساق الداخلي للتميز المؤسسي:

الجدول (١٢): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحاور الثاني

(التميز المؤسسي)

التميز المؤسسي		
٨١٤**	معامل ارتباط بيرسون	تتيح إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض للعاملين بها إظهار إبداعهم في العمل.
٠٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٨٠٦**	معامل ارتباط بيرسون	تضع إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض أسس ومعايير موضوعية لقياس وتقييم أداء العاملين.
٠٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٨٢٤**	معامل ارتباط بيرسون	توفر إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض البيئة المناسبة لتشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات.
٠٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٨٣١**	معامل ارتباط بيرسون	تحرص إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض على إتاحة كافة المعلومات والمعرفة بصورة دورية لدى العاملين لتحسين أدائهم.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٨٢٤**	معامل ارتباط بيرسون	تحرص إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض على إجراء استعلامات مستمرة لمعرفة حاجات ورغبات المستفيدين.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٨٤٥**	معامل ارتباط بيرسون	تهتم إدارة المؤسسة بمواجهة المخاطر والأزمات التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	

٠,٠٠٠	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها.
٨٠٧	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
٨٧٢	معامل ارتباط بيرسون	تطمح المؤسسة للتميز من خلال بناء علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل والمحافظة عليه.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني من المحور الثاني والمحور الثاني نفسه معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة متوسطة بين عبارات البعد الثاني من المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني من المحور الثاني نفسه (التميز المؤسسي) ككل يتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (١٣): يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الرؤية الإستراتيجية	٠,٧٠٦	٤
الرسالة الإستراتيجية	٠,٨١٢	٤
الأهداف الإستراتيجية	٠,٧٣٨	٤
الخيار الإستراتيجي	٠,٨٣٧	٤
التحليل الإستراتيجي	٠,٨٧١	٤
التميز المؤسسي	٠,٧٦٨	٨
الثبات العام	٠,٩١٥	٢٨

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد جدا حيث أن القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل، فنجد أن الثبات العام للاستبانة ككل هو ٠,٩١٥، وباقي الأبعاد تتراوح ما بين (٠,٧٠٦ - ٠,٨٧١) مما يدل على أن جميع محاور الاستبيان وعباراته تتسم بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكننا القول إن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
٢. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
٣. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
٥. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
٦. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بُعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
٧. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

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

الجدول (١٤): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	٥٣,٧٦	٠,١٥	٥	٠,٧٥٠	٠,٥٨٢	٠,٥٨٥	٠,٧٦٤
		٠,٠٠٢٧٩	١٩٠	٠,٥٣١			
			١٩٥	١,٢٨١			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧٦٤) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥٨٥) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٨,٥٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحقيق تحقيق التميز المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥٨٢).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي نثبت صحة الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

الجدول (١٥): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.,.٠٠٠	٩,١٨٢		.,٤٥٤	٤,١٦٩	(Constant)	
.,.٠٠٠	١١,٠٣٠	.,٣١٦	.,.٢٩١	.,٣٢١	الرؤية الإستراتيجية	
.,.٠٠٠	٨,٦٧٧	.,٢٨١	.,.٣١	.,٢٦٩	الرسالة الإستراتيجية	
.,.٠٠٠	١٦,٩٤	.,٢٦٩	.,.١٩	.,٣٢٢	الأهداف الإستراتيجية	
.,.٠٠٠	٦,٦٩٢	.,٣٢٦	.,.٣٩	.,٢٦١	الخيار الإستراتيجي	
.,.٠٠٠	١٠,٨	.,٣١٧	.,.٢٩	.,٣١٥	التحليل الإستراتيجي	
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي حيث يتبين أن:

- متغير (الرؤية الإستراتيجية) يؤثر بصورة معنوية موجبة على (تحقيق التميز المؤسسي) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ,٠٠٠ وهي أقل من ,٠٠٠٥ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي.
- متغير (الرسالة الإستراتيجية) يؤثر بصورة معنوية موجبة على (تحقيق التميز المؤسسي) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ,٠٠٠ وهي أقل من ,٠٠٠٥ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي.
- متغير (الأهداف الإستراتيجية) يؤثر بصورة معنوية موجبة على (تحقيق التميز المؤسسي) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ,٠٠٠ وهي أقل من ,٠٠٠٥ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي.

- متغير (الخيار الإستراتيجي) يؤثر بصورة معنوية موجبة على (تحقيق التميز المؤسسي) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠٥ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

- متغير (التحليل الاستراتيجي) يؤثر بصورة معنوية موجبة على (تحقيق التميز المؤسسي) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠٥ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ٤.١٦٩ + ٠.٣٢١ X_1 + ٠.٢٦٩ X_2 + ٠.٣٢٢ X_3 + ٠.٢٦١ X_4 + ٠.٣١٥ X_5$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية).

X_2 : البعد الثاني في المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية).

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية).

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي).

X_5 : البعد الخامس في المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي).

- في حالة زيادة البعد الأول في المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (التميز المؤسسي) سوف تزداد بمقدار ٠,٣٢١ مع ثبوت باقي المتغيرات المستقلة.
- في حالة زيادة البعد الثاني في المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (التميز المؤسسي) سوف تزداد بمقدار ٠,٢٦٩ مع ثبوت باقي المتغيرات المستقلة.
- في حالة زيادة البعد الثالث في المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (التميز المؤسسي) سوف تزداد بمقدار ٠,٣٢٢ مع ثبوت باقي المتغيرات المستقلة.
- في حالة زيادة البعد الرابع في المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (التميز المؤسسي) سوف تزداد بمقدار ٠,٢٦١ مع ثبوت باقي المتغيرات المستقلة.

- في حالة زيادة البعد الخامس المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (التميز المؤسسي) سوف تزداد بمقدار ٠,٣١٥ مع ثبوت باقي المتغيرات المستقلة.
- في حالة انعدام جميع أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) تصبح قيمة التميز المؤسسي تساوي ٤,١٦٩ وحدة.

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

الجدول (١٦): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٩٣,٠٥	٠,٦٩٥	١	٠,٦٩٥	٠,٥٤١	٠,٥٤٣	٠,٧٣٦
		٠,٠٠٣٦	١٩٤	٠,٥٨٦			
			١٩٥	١,٢٨١			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧٣٦) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥٤٣) أي أن الرؤية الإستراتيجية استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٤,٣%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥٤١).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط أي أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٧): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.,,٠٠٠	٢٠,٤٠٣		..٢٢٠	٤,٤٨٩	(Constant)	١
.,,٠٠٠	٨,٦٨	.,٢١٥	.,٠٢٥	.,٢١٧	الرؤية الاستراتيجية	
a. Dependent Variable التميز المؤسسي						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الرؤية الاستراتيجية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٢١٧)، وبلغت قيمة (t) لها (٨,٦٨) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 4.489 + .217X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_1 : المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرؤية الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٢١٧) وحدة في تحقيق التميز المؤسسي، وفي حالة انعدام تأثير (الرؤية الاستراتيجية) تكون قيمة التميز المؤسسي ٤,٤٨٩ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض". هذا يشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

الجدول (١٨): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.،،،،،	٢٢٠،٣٢	٠،٦٨٣	١	٠،٦٨٣	٠،٥٤١	٠،٥٣٣	٠،٧٣٠
		٠،٠٠٣١	١٩٤	٠،٥٩٨			
			١٩٥	١،٢٨١			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠،٧٣٠) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠،٥٣٣) أي أن الرسالة الإستراتيجية استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٣،٣%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠،٥٤١).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠،٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط أي أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٩): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.,000	١٩,٧٣٦		..٢١٧	٤,٢٨٢	(Constant)	١
.,000	٩,١٩	.,٢١٥	.,٠٢١	.,١٩٣	الرسالة الإستراتيجية	
a. Dependent Variable التميز المؤسسي						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الرسالة الإستراتيجية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,١٩٣)، وبلغت قيمة (t) لها (٩,١٩) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ٤.٢٨٢ + .٠١٩٣X_٢$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

$X_٢$: المتغير المستقل (الرسالة الإستراتيجية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرسالة الإستراتيجية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,١٩٣) وحدة في تحقيق التميز المؤسسي، وفي حالة انعدام تأثير (الرسالة الإستراتيجية) تكون قيمة التميز المؤسسي ٤,٢٨٢ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض". هذا يشير إلى أن الرسالة الإستراتيجية تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

الجدول (٢٠): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٧٧,١٠	٠,٦١١	١	٠,٦١١	٠,٤٧٣	٠,٤٧٦	٠,٦٩٠
		٠,٠٠٣٤٥	١٩٤	٠,٦٧٠			
			١٩٥	١,٢٨١			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٩٠) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٧٦) أي أن الأهداف الإستراتيجية استطاعت أن تفسر ما نسبته (٤٧,٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٧٣).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط أي أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢١): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.,000	٢١,٨٠٤		..١٩٥	٤,٢٥٧	(Constant)	١
.,000	١١,٤٦	.,٣٩٥	.,٠٢٨	.,٣٢١	الأهداف الإستراتيجية	
a. Dependent Variable التميز المؤسسي						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الأهداف الإستراتيجية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٣٢١)، وبلغت قيمة (t) لها (١١,٤٦) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 4.257 + .321X_p$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_p : المتغير المستقل (الأهداف الإستراتيجية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الأهداف الإستراتيجية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٣٢١) وحدة في تحقيق التميز المؤسسي، وفي حالة انعدام تأثير (الأهداف الإستراتيجية) تكون قيمة التميز المؤسسي ٤,٢٥٧

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض". هذا يشير إلى أن الأهداف الإستراتيجية تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

الجدول (٢٢): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٠٩,٢٤	٠,٤٦١	١	٠,٤٦١	٠,٣٥٥	٠,٣٥٩	٠,٥٩٩
		٠,٠٠٤٢٢	١٩٤	٠,٨٢٠			
			١٩٥	١,٢٨١			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٥٩٩) وهي تشير إلى علاقة مقبولة ومتوسطة، كما يظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٣٥٩) أي أن التحليل الإستراتيجي استطاع أن يفسر ما نسبته (٣٥,٩%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٣٥٥).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط أي أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٣): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.,000	٢٤,٣٥٤		٠.١٨٧	٤,٥٤٥	(Constant)	١
.,000	١٣,٢٩٠	٠,٣٩٥	٠,٠٣١	٠,٤١٢	التحليل الإستراتيجي	
a. Dependent Variable التميز المؤسسي						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التحليل الإستراتيجي له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٣٩٥)، وبلغت قيمة (t) لها (١١,٤٦) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = 4.545 + .412X_i$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_i : المتغير المستقل (التحليل الإستراتيجي)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التحليل الإستراتيجي) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٤١٢) وحدة في تحقيق التميز المؤسسي، وفي حالة انعدام تأثير (التحليل الإستراتيجي) تكون قيمة التميز المؤسسي ٤,٥٤٥ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض ". هذا يشير إلى أن التحليل الإستراتيجي يلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض.

الجدول (٢٤): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الخامسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000	٧٨,٥١٠	.٣٦٩	١	.٣٦٩	.٢٨٦	.٢٨٨	.٥٣٦
		.٠٠٤٧	١٩٤	.٩١٢			
			١٩٥	١,٢٨١			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٥٣٦) وهي تشير إلى علاقة مقبولة ومتوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٢٨٨) أي أن الخيار الإستراتيجي استطاع أن يفسر ما نسبته (٢٨,٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٢٨٦).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط أي أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٥): نتائج معادلة الانحدار البسيط (sample Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.,000	٢١,٧٧٦		..٢١١	٤,٥٩٧	(Constant)	١
.,000	٦,٧٦٠	.,٢٠٣	.,.٢٥	.,١٦٩	الخيار الإستراتيجي	
a. Dependent Variable التميز المؤسسي						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الخيار الإستراتيجي له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٣٢١)، وبلغت قيمة (t) لها (١١,٤٦) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = 4.597 + .169X_0$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_0 : المتغير المستقل (الخيار الإستراتيجي)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الخيار الإستراتيجي) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,١٦٩) وحدة في تحقيق التميز المؤسسي، وفي حالة انعدام تأثير (الخيار الإستراتيجي) تكون قيمة التميز المؤسسي ٤,٥٩٧ وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ال الخيار الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض". هذا يشير إلى أن الخيار الإستراتيجي يلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

أولاً مناقشة النتائج:

أكدت النتائج على قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض " حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي استطاع أن يفسر ٥٨,٥٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية، ونجد أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي) لها تأثير معنوي وإيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يدل على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (خضير، ٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، واتفقت مع دراسة (أمهي، ٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء لدى الموظفين العاملين، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الأزوري، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم، واتفقت أيضاً مع دراسة (الحياتي، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. واتفقت أيضاً مع دراسة (بلحاج، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) ومستوي الأداء المؤسسي.

أكدت النتائج على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض " حيث يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لبعء الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، فنجد أن الرؤية الاستراتيجية استطاعت أن تفسر ٥٤,٣٪ من التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يدل على أهمية وضع رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق التميز المؤسسي.

أكدت النتائج على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض " حيث يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لبعء الرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، فنجد أن الرسالة الاستراتيجية استطاعت أن تفسر ٥٣,٣٪ من التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يدل على أهمية وضع رسالة استراتيجية واضحة لتحقيق التميز المؤسسي.

كما أكدت النتائج على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ال الأهداف الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض " حيث يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لبعء الأهداف الإستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، فنجد أن الأهداف الإستراتيجية استطاعت أن تفسر ٤٧,٦٪ من التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يدل يؤكد على مدي أهمية الأهداف الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

كما أكدت النتائج على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض " حيث يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ لبعء التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، فنجد أن

التحليل الإستراتيجي استطاع أن يفسر ٣٥,٩٪ من التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يدل يؤكد على مدي أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

كما أكدت النتائج على قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة الرياض" حيث يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. لبعد الخيار الإستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، فنجد أن الخيار الإستراتيجي استطاع أن يفسر ٢٨,٨٪ من التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يدل يؤكد على مدي أهمية ل الخيار الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: توصيات الدراسة:

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- الحرص على وضع رؤية واضحة وتعزيز مشاركتها بين الموظفين لتعزيز الانتماء وتحقيق الأهداف المشتركة.
- ضرورة وضع رسالة استراتيجية ملهمة ومراجعتها بانتظام للتأكد من وملاءمتها مع استراتيجية المؤسسة.
- وضع أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس التحقيق، وإجراء تعديلات دورية عليها لتتماشي مع أهداف المؤسسة.
- ضرورة حرص المؤسسة على توفير التدريب التقني والمهني للعاملين بالمؤسسة، لإظهار إبداعهم في العمل.
- الحرص على وضع خطة طارئة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة.
- الحرص على توفير كافة المعلومات والمعرفة بصورة دورية لدى العاملين من أجل تحسين أدائهم.
- ضرورة حرص المؤسسة على الاهتمام بمواجهة المخاطر والأزمات.
- تشجيع الابتكار والمبادرات الجديدة لتحقيق التميز المؤسسي.
- الحرص على استغلال التكنولوجيا لتحسين التخطيط الاستراتيجي وعمليات التنفيذ.

- الحرص على إنشاء نظام لمراقبة تقدم وتنفيذ الاستراتيجيات.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- حمدي، عبير محمد. (٢٠٢٠). أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية دراسة حالة على مدينة الإنتاج الإعلامي، المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون، المجلد (٢٠)، ص ٣٦٩ - ٤٠٨.
- النجار، فريد راغب. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراق المستقبل عام ٢٠٥٠، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- العتيبي، عامر ذاب. (٢٠١٢). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية جامعة سرت، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص ١-٣٢.
- الوليد، بشار يزيد. (٢٠٠٩). مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ص ٥٦.
- أبو صالح، محمد حسين. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ١٠٥.
- النجار، فريد راغب. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام ٢٠٥٠، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٧٨-٧٩.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص ٢٠٦.

- عدون، ناصر دادي. (٢٠٠١). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ٥٥.
- هيبه، زكريا محمد. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة "واقعة وسبل تفعيله"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (٩٢)، ص ١٩ - ٤٦.
- عبودي، زيد منير. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٩٣.
- احمد، محمد سمير. (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص ٢٨-٣٢.
- الصمادي، بشرى سالم. (٢٠١٥). التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (١٦٤)، ص ٨٠.
- الخيري، نوار محمد ربيع. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي دراسة سياسة نظرية، المجلة الدولية والسياسية، المجلد (٢٤).
- الخزاعلة، على سليمان. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي، المجلة العربية للنشر العلمي، مج (٦)، ع (٥٤)، الأردن، ص ١٢٩.
- عبود، حنان محمد. (٢٠٢٣). أثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لنشاط التسويق دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية للنفط، مجلة الجامعي، المجلد (٣٨)، ص ٨٩ - ١١٢.
- عباس، على. (٢٠٠٨). إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار ومكتبة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢١٢-٢١٣.
- عليق، أحمد محمد يوسف. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، ع ٢٤٤، القاهرة، ص ٧.
- جمال الدين، غولام. (٢٠٢٢). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال- فرع سطيف، جامعة محمد لمين دباغين- سطيف ٢، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ص ٢٣٩.

- الزهري، رندة الياقي. (٢٠٠٠). التخطيط لإستراتيجية الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (١٦)، العدد (١)، دمشق، سوريا، ص ٢٨٤-٢٨٦.
- أحمد، دينا علي. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية، جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، مجلة كلية التربية، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ص ١٧٢.
- أبو سعده، أحمد رياض سيف النصر. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١٥)، ص ٤٢.
- خضير، أحمد محروس. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (١)، العدد (١)، ص ٦٢.
- حسون، ليث نعمان. (٢٠١٨). دور نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء "PFABC" في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في مصرف بابل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٤٤)، ص ٣٥.
- السعودي، موسى أحمد. (٢٠٠٨). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد (٢٧٨)، ص ٢٦٤.
- المليحي، رضا إبراهيم. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٦٢.
- بدوان، زكريا محمد حسن. (٢٠١٨). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص ٣٣.

- كمال، شريط؛ سفيان، خلوفي. (٢٠٢٠). دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في بلورة التمايز في منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، المجلد (١٢)، العدد (٣)، ص ١٨.
- عوض الله، أحمد حسني صالح. (٢٠١٨). أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، مذكرة دكتوراه، جامعة السودان، ص ٤٥.
- عبد الوهاب، نادية لطفي؛ سليمان، سناء محمود. (٢٠١٤). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (٨)، ص ٢٥.
- الحياتي، هيثم عبود سلطان. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، ص ٦٩.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور. (٢٠١٠). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، ص ١.
- أميني، نجوى رمضان. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ص ٧٤.
- عبد النبي، بيدوا؛ يوسف، بوكار. (٢٠٢٣). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأولف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد درايعية- أدرار، الجزائر، ص ٣٧.
- سليم، نجوى وفائي. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٢)، العدد (٦)، ص ٢٢٣.

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

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

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Almalkawi, Nazem M.M. (٢٠١٨). Using Electronic Human Resource Management for Organizational Excellence-Case Study at Social Security Corporation-Jordan, Jadra University, Irbid, Jordan.
- Nafei, Wageeh A. (٢٠١٧), Organizational Success as a mediating Variable of the Relationship between Organizational Learning and Organizational Excellence A Study on Telecommunications Sector in Egypt, Al-Sadat University, Egypt.
- Ajiaf, mona. (٢٠٠٨). Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East Creating an Architecture of Quality Excellence in the Middle East, p٢٢٧.
- Pinar, T.M and Girard, A. (٢٠٠٨). Organizational Learning and the Learning Organization: Reviewing evolution for Prospecting the future, The Learning Organization, Vol. ١٥ NO.٤, p٣١.
- AlDhuhoori, Ebraheim Mohamed Hassan Ali & Abdul Ghani, Mohamad Zulkifli Bin & Bin Yahya, Shamsul Azhar. (٢٠٢٣). The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions, INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES, Institute of Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, Vol. ١٣, No. ٧.

- Suarez, Eva & Calvo-Mora, Arturo & Roldán, José Luis. (٢٠١٦). The role of strategic planning in excellence management systems, *European Journal of Operational Research*, Volume ٢٤٨, Issue ٢.
- Saputra, Suyono & Daihani, Professor Dadan Umar & Wahyudi, Agustinus Sri. (٢٠١٩). The Role of Strategic Planning and Innovation in Achieving Performance of Public Organization in Indonesia, *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, Management Department, School of Business, Batam International University, Volume ٦, Issue ١٠, Jakarta City, Indonesia.
- Salkic, I. (٢٠١٤). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, ١٢, (١٠), ٦١–٧٧.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. (١٩٧٠). "Determining sample size for research activities." *Educational and psychological measurement* ٣٠, ٣: ٦٠٧-٦١٠.
- Elwakel, Manal Mohamed Ahmed. (٢٠٢٢). Strategic Planning Practices and their Impact on Activating Financial Governance in Public Organizations: An Applied Study on Telecom Egypt, *Arab Journal of Administration*, Al Jazeera Academy in Mokattam, Arab Republic of Egypt, Vol. ٢ No. ٤٥, p٢٢٧.
- ALSHAMMARI, Adel Ayed & ALMUTAIRI, Halla Abdullah. (٢٠٢٤). STRATEGIC PLANNING AND INSTITUTIONAL EXCELLENCE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: REALITY, CORRELATION, AND IMPACT, *Management Research and Practice*, Volume ١٦, Issue ٢, p٢٠.
- Aldalimy, Mohammed Jabbar Hadi & Al-Sharifi, Ali Kahdim Hussein & Bannay, Dheyaa Falih. (٢٠١٩). STRATEGIC ALIGNMENT ROLE IN ACHIEVING THE ORGANIZATIONAL

استمارة الاستبيان

" دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية:

دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض "

**The Strategic planning role in achieving organizational excellence in
governmental institutions (An applied study on General Corporation for
Technical and Vocational Training in Riyadh)**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نقوم بإجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.

تعد الإجابة في غاية الأهمية بهدف التوصل لنتائج هذه الدراسة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على مجموعة من التساؤلات من منظور عملك لدراسة بعض الأمور الخاصة لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.

ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها واختيار مستوى استجابتهم على كل فترة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع (الإجابة تكون طبقاً لتقييمك للوضع الحالي، وليس لما يجب أن يكون) وذلك من خلال وضع علامة على الإجابة التي تلائم وجهة نظرهم.

ونتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

أولاً: الأسئلة الديموغرافية

البيانات الأولية: وفي هذا القسم يتم التعرف على بعض البيانات الشخصية.

١- الجنس:

ذكر. ☐

أنثى. ☐

٢- العمر:

(٢٣-٢٦) سنة. ☐

(٢٦-٣٥) سنة. ☐

(٣٥-٤٥) سنة. ☐

أكبر من ٤٥ سنة. ☐

١- المسمى الوظيفي:

عامل. ☐

موظف. ☐

مدير. ☐

أخرى. ☐

٣- المؤهل العلمي:

دبلوم.

☐

بكالوريوس.

☐

ماجستير.

☐

دكتوراه.

☐

٢- إجمالي سنوات الخبرة:

(٠ - سنتين) خبرة.

☐

(٣-١٠) سنوات خبرة.

☐

(١٠-١٥) سنة خبرة.

☐

أكثر من ١٥ سنة خبرة.

☐

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي						
البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية						
م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
١.	تتصف الرؤية في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الرياض بالوضوح.					
٢.	تمتلك المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض رؤية قادرة على تحقيق أهداف الأطراف ذات الصلة بها.					
٣.	تمتلك المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض رؤية شاملة لتطوير الاستراتيجيات.					
٤.	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والإداريين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.					
البعد الثاني: الرسالة الإستراتيجية						
م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة

					١. تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد فلسفة الرسالة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
					٢. تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.
					٣. تشمل رسالة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض تعريفاً للخدمات التي تقدمها.
					٤. تعتبر رسالة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات.

البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض بشدة	أرفض
١.	تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض لسياسات وأهداف واضحة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.					
٢.	تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى توظيف جهود العاملين بصورة ملائمة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.					
٣.	تلتزم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض بتحقيق الأهداف التي تحقق الخطة الإستراتيجية.					

					تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء سياسات وأهداف بصورة مناسبة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.	٤ .
--	--	--	--	--	---	-----

البعد الرابع: الخيار الإستراتيجي

م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	ارفض بشدة
١ .	يتحدد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني حسب الموارد المتاحة لديهم.				
٢ .	تشارك المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض المستفيدين منها في اختيار البديل المناسب.				
٣ .	يتناسب الخيار الاستراتيجي للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني مع رسالة المؤسسات الحكومية الأخرى.				
٤ .	يمكن للقيادات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وضع خطة طارئة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة.				

البعد الخامس: التحليل الإستراتيجي

م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	ارفض بشدة
١ .	صعوبة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.				

					صعوبة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.	٢.
					يسعى القادة والمدراء إلى معرفة نقاط القوة والضعف داخل بيئة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض.	٣.
					يسعى القادة والمدراء في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض إلى فهم ومعرفة مصادر التمويل وتعزيزها وتنوعها.	٤.

المحور الثاني: التميز المؤسسي						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
١.	تتيح إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض للعاملين بها إظهار إبداعهم في العمل.					
٢.	تضع إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض أسس ومعايير موضوعية لقياس وتقييم أداء العاملين.					
٣.	توفر إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض البيئة المناسبة لتشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات.					
٤.	تحرص إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض على إتاحة كافة المعلومات					

					والمعرفة بصورة دورية لدى العاملين لتحسين أدائهم.	
					تحرص إدارة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض على إجراء استعلامات مستمرة لمعرفة حاجات ورغبات المستفيدين.	٥.
					تهتم إدارة المؤسسة بمواجهة المخاطر والأزمات التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي.	٦.
					تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها.	٧.
					تطمح المؤسسة للتميز من خلال بناء علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل والمحافظة عليه.	٨.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

لينك الاستبيان:

<https://forms.gle/VMXXUk4AQykuSgZwY>

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وذلك من خلال توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي) في تحقيق التميز المؤسسي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للحصول على المعلومات، وتم تطبيق هذا البحث على مجتمع دراسة على مديري وموظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض في المملكة العربية السعودية، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (١٩٦) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها أنه وجد أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي) لها دور هام في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالرياض في المملكة العربية السعودية، ومن أهم التوصيات التي توصل لها الباحث هي ضرورة حرص المؤسسة على توفير التدريب التقني والمهني للعاملين بالمؤسسة، لإظهار إبداعهم في العمل، والحرص على وضع خطة طارئة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة، والحرص على توفير كافة المعلومات والمعرفة بصورة دورية لدى العاملين من أجل تحسين أدائهم.

Abstract

This study aimed to shed light on the role of strategic planning in achieving institutional excellence in government institutions, applied to the Technical and Vocational Training Corporation, by clarifying the impact of strategic planning and its dimensions (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic choice, strategic analysis) on achieving institutional excellence. The researcher relied on the descriptive and analytical approach to achieve the study's objectives, using a questionnaire as a data collection tool to obtain information. This research was applied to a study population of managers and employees of the Technical and Vocational Training Corporation in Riyadh, Saudi Arabia. The research sample consisted of a random sample of ١٩٦ individuals. To analyse this information, the statistical analysis program was used. (SPSS).

The researcher reached several conclusions, the most important of which is that strategic planning, with its dimensions represented in (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic choice, strategic analysis), plays an important role in achieving institutional excellence when applied to the Technical and Vocational Training Corporation in Riyadh, Saudi Arabia. Among the most important recommendations made by the researcher is the necessity for the institution to provide technical and vocational training to its employees to showcase their creativity at work, to ensure the establishment of an emergency plan in case the chosen strategy fails, and to ensure the provision of all information and knowledge periodically to employees to improve their performance.

Mid Ocean University

College of

Specialty.....



**The Strategic planning role in achieving organizational
excellence in governmental institutions
(An applied study on General Corporation for Technical and
Vocational Training in Riyadh)**

Preparation

Supervision:

2024