

“أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة بالرياض”

إعداد الطالب /

تركي بن حامد الحربي

241001672

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024م

الجزء الأول: التمهيد

إهداء

إلى القلب الذي يغمرنى بالحب والعطاء، أمي الحبيبة ووالدي الحبيب

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا سنداً لي في كل خطوة

إلى كل من دعمني بالدعاء والتشجيع

إلى كل من منحني النصيح والإرشاد

أهديكم ثمرة جهودي العلمية.

الشكر والتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره بعمق على توفيقه وإعانتته لي في إتمام رسالتي العلمية. بدايةً، أتوجه بالشكر إلى والدي الحبيب ووالدتي الغالية وأخوتي الأعزاء، فدعمكم اللامحدود وتضحياتكم التي لا تُنسى كان لها الأثر الكبير في مسيرتي، ولن تفيكم كلمات الشكر حقكم مهما حاولت التعبير.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور المشرف الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالتي للماجستير. لقد منحني من وقته الثمين وخبراته العميقة وإرشاداته القيّمة، ما كان له الأثر البارز في تطوير عملي البحثي. كانت توجيهاته بمثابة النور الذي أضاء لي الطريق طوال رحلتي العلمية، وأسأل الله العليّ القدير أن يجزيه خير الجزاء.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الاول : التمهيد	
21-1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة الدراسة
2	مشكلة البحث
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	الدراسات السابقة
14	التعليق على الدراسات السابقة
15	المنطلقات النظرية للدراسة
15	المنهجية وطرق البحث
18	مجتمع وعينة الدراسة
18	أدوات الدراسة
19	صدق أداة البحث
20	مجالات الدراسة
20	تقسيم الدراسة
الجزء الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي	
44 - 21	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي
22	تمهيد
22	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
23	ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

23	ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
24	رابعاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي
25	خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
25	سادساً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي
27	سابعاً: مبادئ التخطيط الاستراتيجي
27	رابعاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي
28	خامساً: مستويات التخطيط الاستراتيجي
29	سادساً: أنواع التخطيط الاستراتيجي
29	سابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
30	رابعاً: مقومات التخطيط الاستراتيجي.
31	خامساً: المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.
32	سادساً: الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية للوزارة.
الفصل الثالث : تحقيق التميز المؤسسي والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي	
33	أولاً: تعريف التميز المؤسسي
34	ثانياً: أهداف التميز المؤسسي
34	ثالثاً: أهمية التميز المؤسسي
35	رابعاً: خصائص التميز المؤسسي
35	خامساً: مبادئ التميز المؤسسي
37	سادساً: دوافع التميز المؤسسي
37	سابعاً: مصادر التميز في المؤسسة
38	رابعاً: مقومات تحقيق التميز المؤسسي
38	خامساً: معوقات التميز المؤسسي
39	سادساً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي
39	سابعاً: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق أفضلية تنافسية.
41	رابعاً: نموذج مقترح يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وذلك بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	
64 -46	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

46	منهجية الدراسة
47	عينة الدراسة
47	حدود الدراسة
48	أسلوب الدراسة
48	الدراسة الميدانية
78-65	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
81-79	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	
83	أولاً: المراجع العربية
88	ثانياً: المراجع الأجنبية
90	الملاحق
96	المستخلص
97	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(1)
50	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(2)
51	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(3)
53	يوضح توزيع بيانات العينة الخاصة بمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(4)
54	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	(5)
56	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(6)
57	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرؤية	(7)
58	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرسالة	(8)
59	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الأهداف	(9)
60	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التحليل	(10)
60	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الخيار	(11)
61	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تحقيق التميز المؤسسي	(12)
63	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(13)
65	يوضح أبعاد التخطيط الاستراتيجي	(14)
66	نتائج اختبار تباین الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية	(15)
67	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية	(16)
69	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط	(17)

	الفرعية الأولى	
70	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(18)
71	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط الفرعية الثانية	(19)
72	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(20)
73	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط الفرعية الثالثة	(21)
74	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(22)
75	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط الفرعية الرابعة	(23)
76	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(24)
77	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية	(25)
78	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة	(26)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	يوضح نموذج الدراسة	15
(2)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	51
(3)	يوضح توزيع العينة طبقاً للمؤهل العلمي	52
(4)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمال سنوات الخبرة	53
(5)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسعى الوظيفي	54

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 والتحوللات الاقتصادية والسياسية التي فرضت المزيد من التحديات على كافة المنظمات بما فيها منظمات الأعمال فلقد اتسم العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المبنية على التنبؤ والخبرة، فهذه الآليات غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، هذا بالإضافة إلى انخفاض الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية. فالمنظمات تعيش الآن في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة تتسم بالتحديات والانفتاح الاقتصادي، والضغوط وقوى التغيير المؤثرة والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية، والقوى الداخلية مثل تغير أهداف المؤسسة، والقيم والاتجاهات والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل. (خضير، 2017)

لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من أهم المداخل الإدارية التي تساعد كافة المؤسسات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض المنظمة في محيط عملها، في ظل ازدياد المنافسة العالمية والمحلية، وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعيد، لذلك أصبح العامل الأساسي في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل التميز، وأن 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 من أجل البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور فيها التكنولوجيا وتتغير فيها العمليات بوتيرة سريعة. (الزين، 2021)

في ضوء ما سبق ذكره يتضح لنا أنه مع ظهور التخطيط الإستراتيجي كصورة حديثة من صور التخطيط في المنظمات أصبح الحديث عن دوره في تحقيق مثل هذا التميز أمراً هاماً؛ حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات للمستقبل، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي

تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع. والازدياد. وقد تعاضم دور التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئات متغيرة وغاية في التعقيد، الأمر الذي يستدعي من تلك المنظمات عمل تحليل استراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تمهيداً لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية، لذلك سوف يتم إلقاء الضوء في هذه الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. وذلك بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض. (الكرخي، 2019)

مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بكونه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح، وتأسيساً على ذلك فإن النجاح مقرونا بمدى تميز كل منظمة بميزة تنافسية تجعلها تحظى برضا الزبون، وممكن أن يحدث التميز باعتماد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات الحكومية والخاصة. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة فعلى الرغم من وجود خطة استراتيجية شاملة على مستوى الوزارة في الرياض، ولكن الوزارة تفتقر إلى صياغة خطة استراتيجية فرعية تمكنها من تحقيق التميز على مستوى عملها بين المؤسسات الحكومية الأخرى. لذا تستدعي الحالة إلى صياغة خطة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الثقافة بالرياض. (الحياتي ، 2022)

وقد أكدت عدة دراسات سابقة على ذلك منها دراسة (خضير ، 2017) التي تشير إلى أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها العديد من القوى الخارجية والظروف على المنظمة. وفي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيقها للأداء فقط، وإنما أضحت كذلك مطالبة بالتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، وينطبق ذلك على شركات السياحة العاملة في مصر في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع السياحي داخليا وخارجيا والتي فرضت على كافة عناصر النظام السياحي ومنها الشركات السياحية ضرورة بل وحتمية الاستجابة لها من خلال أدوات عديدة من أهمها التخطيط الاستراتيجي باعتباره يوفر لهذه الشركات الربط بين متغيرات البيئة وتحليلها والتنبؤ بها من ناحية وبين التميز في

الأداء من ناحية أخرى، ما سبق يطرح أهمية اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة على أرض الواقع وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي الشركات السياحية.

لذلك تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض؟

أهمية الدراسة:

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

أ. الأهمية النظرية: حيث تنبثق أهمية الموضوع العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظراً إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فعلى الرغم من تناول الكثير من الدراسات لهذا الموضوع بحيث عملت على تغطيته بشكل كاف، إلا أن التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع حيث أنه يجمع بين متغيرين مهمين في الوقت الحاضر.

ب. الأهمية التطبيقية: تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من الجانب التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى الكشف عن وعي مديري المؤسسات الحكومية بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناول أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- معرفة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي والمفاهيم المتعلقة بهما.

- التأكيد على دور وأهمية المؤسسات الحكومية خاصة (وزارة الثقافة بالرياض) في تحقيق التميز المؤسسي المطلوب.
- وضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي، منظور المراجعين، منظور العمليات الداخلية للوزارة.
- مدى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وذلك بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض
- بناء نموذج يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وذلك بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض

أسئلة الدراسة:

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

- ماهية التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي والمفاهيم المتعلقة بهما؟
- ما دور وأهمية المؤسسات الحكومية خاصة (وزارة الثقافة بالرياض) في تحقيق التميز المؤسسي المطلوب؟
- ما الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي، منظور المراجعين، منظور العمليات الداخلية للوزارة؟
- ما مدى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وذلك بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض؟
- ما النموذج المقترح الموضح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وذلك بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض؟

الدراسات السابقة:

تكتسب الأبحاث والدراسات السابقة أهمية بالغة كونها تمكن الباحث من التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات لذلك توجد العديد من الدراسات والأبحاث والكتب التي تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. بحيث تم الاطلاع على أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور كالآتي:

المحور الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (شكشك، 2023)، بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة:

دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في الجامعة قيد الدراسة، من خلال دراسة عينة عشوائية تمثل العاملين بالإدارة العامة للجامعة من مدراء إدارات، ورؤساء أقسام، ورؤساء وحدات، وبعض الموظفين وعددهم 60 فرداً بنسبة 50 بالمائة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 60 استمارة واسترجعت بالكامل، منها 59 استبياناً قابل للتحليل وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً فيه استمارة الاستبيان التي أعدت من أجل جمع البيانات الأولية للدراسة، وتم تحليل هذه البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مجتمع الدراسة لا يقوم باستخدام الأجهزة والتقنيات المتطورة في العمل كما أن العاملين في الجامعة يتمتعون بخبرة ومستويات تعليمية عالية تؤهلهم للقيام بالأعمال بالشكل المطلوب بالإضافة إلى أنه من خلال التحليل الإحصائي تبين أن مشاركة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية كانت بشكل ضعيف.

- دراسة (الأزوري ، 2022)، بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي 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 الاداء) 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 (الالكترونيا) تحتوي على (45) عبارة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (1085) موظف وموظفه، وتحقيقاً للأهداف الدراسة فقد أختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتمت معالجة البيانات احصائيا 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 بناء على الوزن النسبي الذي بلغ (71.8%)، و مستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستوى متوسطا وبوزن نسبي قدره (71.4%)، 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؛ تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ (الجنس العمر، المؤهل العلمي الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).

• دراسة (السماعنة ، 2016)، بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في

وزارة الداخلية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الدراسة من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، موجهة إلى (٢١٠) إداريين وإداريات يعملون في وزارة الداخلية الأردنية، كما تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، وأسلوب تحليل التباين واختبار F و T لتحقيق أهداف الدراسة. واعتمد على المنهج الكمي والكيفي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن هناك اهتماماً ملحوظاً من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب إدارة الأزمات وخاصة أسلوب الاحتواء من جهة والاهتمام بعمليات التخطيط الإستراتيجي من جهة أخرى، كما دلت على ذلك نتائج التحليل الإحصائي، وأن هناك فروقا في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية الأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، وفي المقابل لم تكن هناك

فروق في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة، وهناك أيضاً فروق في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لعمليات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور)، وفي المقابل لم تكن هناك فروق في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لعمليات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Laouadi, 2023)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة حالة الشركة

الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء بين 2015-2018"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طريقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتحديد خطواته الرئيسية من خلال دراسة حالة أجريت في الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء (ACMETN). باستخدام المقابلة ووثائق الشركة كأدوات لجمع البيانات وتحليلها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن الشركة تستخدم بشكل صحيح التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والذي يتماشى مع مبادئ التوجيهية الاستراتيجية. إلا أنها تشوبها بعض أوجه القصور، خاصة فيما يتعلق بعدم وجود توقعات وظيفية مستقبلية، مما قد يؤدي إلى اختلالات استراتيجية مثل عدم القدرة على التحديد الدقيق للمناصب الوظيفية الاستراتيجية.

- دراسة (Alkaser, 2023)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة المعرفة دراسة تطبيقية

على مدارس التعليم العام بمحافظة جازان"

هدفت هذه الدراسة إلى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في تحقيق المعرفة الإدارة، وإيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بجازان، ومعرفة واقع تحقيق التخطيط الاستراتيجي ومدى تحقيق إدارة المعرفة في المدارس المبحوثة. لذلك تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للتعرف على وجهة نظر عينة الدراسة (وكيل مدير مدارس التعليم العام بمنطقة جازان)، حيث بلغت العينة 259 فرداً من منطقة جازان. بلغ مجتمع الدراسة 798. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن واقع تطبيق مدارس التعليم العام بجازان للتخطيط الاستراتيجي كان مرتفعاً جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن إدارة المعرفة تتحقق في تلك المدارس بدرجة عالية. درجة. كما أثبتت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة، وبالتالي يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق إدارة المعرفة.

- دراسة (Abdul Rahman, 2019)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي

للبنوك: دراسة حالة البحرين"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك البحرينية، وتتكون الدراسة من متغيرين يتضمن التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل مجموعة من أربعة مناظير وهي المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية، كما يتضمن الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع مجموعة من أربعة مناظير هي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات التجارية الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. وتتكون عينة الدراسة من موظفي 10 من جميع البنوك التجارية الـ 12 في البحرين. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتم توزيع خمس استبانات على كل بنك بإجمالي 50 استبانة. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير جيد ذو دلالة إحصائية على المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور التعلم والنمو، كما أظهرت النتائج وجود تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على منظور العمليات التجارية الداخلية. وأوصت الدراسة بالتركيز على جميع جوانب الأداء الاستراتيجي في البنوك قيد الدراسة، وخاصة منظور العمليات التجارية الداخلية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (أبو القاسم، السيد، 2023)، بعنوان: "أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وكشف اتجاهات العاملين نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال عينة عشوائية بسيطة قدرت (327) مفردة من العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية التزام المعايير - الالتزام المستمر على الأبعاد الالتزام التنظيمي الالتزام العام التميز المؤسسي بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية نسبياً بين المتغيرين حيث كانت نسبة الارتباط (0,60%) بين جميع أبعاد متغير (الالتزام التنظيمي)، و التميز المؤسسي)، كما أن قيمة الوسط الحسابي للمتغير التابع التميز المؤسسي بلغت 3,341 وهي أعلى من المتوسط العام (3 درجات) وهذا يوضح اتفاق عينة الدراسة على الموافقة بدرجة كبيرة على

وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق -التميز المؤسسي بالوزارة. المعياري)، (الالتزام العاطفي)، (الالتزام المستمر).

• دراسة (خالدي، مهاوه، 2021)، بعنوان: " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة

حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة والعلاقة بينهما. وقد اعتمدنا على أداة الاستبيان الذي وزع على 49 إطار مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة في المؤسسات المعنية وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل بهدف الوصول إلى شراكة وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز كما أن المؤسسات محل الدراسة لها توجه إلى أسر المعرفة والحصول عليها ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيما يحقق الأداء المتميز، وتسعى باستمرار إلى تطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة من خلال البحث عن الكفاءات وتوظيفها وتشجيع النمو المؤسسي. وهذا ما أثبتته وجود علاقة قوية بين الدافعية والتميز المؤسسي.

• دراسة (الدغمي، الجوازنة ، 2019)، بعنوان : "التمكين الإداري في التميز المؤسسي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، وتضمنت الدراسة عناصر المتغير المستقل، والمتمثلة بمتغيرات التمكين الإداري تفويض الصلاحيات والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، وتضمنت المتغير التابع متمثلاً بالتميز المؤسسي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء، وذلك بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبانة على العاملين في الوزارة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (110) استبانات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (106) استبانات، وقد استخدم عدداً من الأساليب الإحصائية منها الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة بـ تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (AL-Shehri, Al-Dirawi, Abdelgadir, 2023)، بعنوان: " الحوكمة الإدارية ودورها في التميز

المؤسسي دراسة حالة – جامعة الملك خالد "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية التطبيقية للبنات بخميس مشيط. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبالتالي تسليط الضوء على فهم ممارسة الإدارة الرشيدة أو ما يسمى بـ "الحكم الإداري" وتكونت عينة الدراسة من 40 فرداً. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن واقع الحوكمة الإدارية في العملية التطبيقية للفتيات في مدينة خميس مشيط كان مرتفعاً، وجاءت أبعاد الحوكمة حسب الأهمية وأسس المؤسسة وفعاليتها / الكفاءة/ العدالة والعدالة والإفصاح (الشفافية). - أداء عملهم على الوجه المناسب. كما يحافظ منسوبو الكلية على التزامهم بمواعيد العمل الرسمية. كما أنهم يبذلون قصارى جهدهم لأداء عملهم بطريقة صحيحة ومتميزة. كما تبين أن هناك علاقة بين الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالكلية، وذلك بسبب اختلاف متغيرات (حسب الجنس) و(سنوات الخبرة) و(نوع الوظيفة).

- دراسة (Djamel, 2023)، بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

في منظمات الضمان "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات الضمان بولاية أم البواقي. وتم استخدام الأساليب الوصفية التحليلية؛ وشمل مجتمع البحث جميع المديرين الإداريين. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 34 موظفاً لتمثيل مجتمع البحث. تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان. التأكيد من صدق وثبات الاستبيان. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. وتوصي الدراسة بإيلاء أهمية أكبر للتعويضات والمكافآت.

- دراسة (Shakhour, et al, 2021)، بعنوان: " التميز المؤسسي المبني على التفكير المرن:

دراسة تجريبية "

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير المرونة التنظيمية تجريبياً على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات خدمات الرعاية الصحية في قطاع خدمات الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم تصميم بحث كمي،

باستخدام منهجية تعتمد على الاستطلاعات من خلال اعتماد استبيانين لقياس استجابات وآراء المشاركين في الدراسة. توصلت الدراسة إلى نتائج وهي: أن ممارسات المرونة التنظيمية التي تؤكد على مرونة الاستشعار الشاملة، ومرونة الاستجابة عند اعتبارها نظاماً شاملاً لها تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي في قطاع خدمات الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

المحور الثالث: المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (بشر، البوعيني، الناصر، 2022)، بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز

المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات الإقامة في وزاره الداخلية

بمملكة البحرين "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحقيق الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى تحديد اختبار العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت على (300) موظفاً وموظفة بنسبة (22.4%) وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، فكلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذه النتيجة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

- دراسة (الحياتي، 2022)، بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة

تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في احدى المنظمات العامة (مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة على تحقيق التميز المؤسسي ، والخدمات التي تقدمها المديرية للمواطنين ولباقي القطاعات الحكومية والخاصة كخدمة الانترنت ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبانة كأداة دراسة موزعة على مجتمع البحث المكون من خمسين شخصا في مقر المديرية وتشتمل

على ابعاد المتغير المستقل التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي والرقابة والتقييم وابعاد المتغير المعتمد القيادة الادارية، إدارة المشروع الموارد البشرية الاستراتيجية الشراكة العمليات، ومعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج ومن أهمها : 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. وإدراك المديرية أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمديرية وأهمية ذلك التحليل في تحديد أولويات مشروعات البنى التحتية FTTH بوصف تلك المشروعات ميزة تنافسية يسعى لأجلها التخطيط الاستراتيجي و تساعد على تحقيق التميز.

• دراسة (الخيارين ، منصور ، 2020)، بعنوان : "التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز

المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده عبء العمل، والأجور والمكافئات والهيكل التنظيمي، وبيئة العمل على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (703) قياديا وقيادية، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (300) موظفاً وموظفة يعملون في وزارة الدفاع القطرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على ابعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية جاءت بدرجة تقييمية متوسطة، وان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية جاءت بدرجة تقييمية متوسطة ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل الاستراتيجي الرؤية الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Belkorche, Omara, 2024)، بعنوان: " التوجيه المهني ودوره في تعزيز التميز المؤسسي لدى

العاملين في المؤسسات الرياضية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التوجيه الوظيفي بتعزيز الأداء المؤسساتي دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت وذلك بالتعرف على مساهمة التوجيه الوظيفي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وكانت عينة البحث عشوائية بسيطة مكونة من 32 موظفا في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت وقد توصلت الدراسة إلى أنه تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة الفرد على النظر إلى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته ، وأيضا مساعدته في إدراك تقدم وتطور مساره الوظيفي فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا ، كما أن وجود خطة جيدة للتوجيه الوظيفي للفرد تساعد على تحديد النقاط الاساسية لمسار الفرد المهني وتحقيق رضا العاملين.

- دراسة (Al-Dhaafri & Alosani, 2021)، بعنوان: " دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي والثقافة

التنظيمية الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: أدلة من القطاع العام باستخدام SEM

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثير الجماعي للقيادة والتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية الريادية على التميز المؤسسي، وباستخدام البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال استبيان المسح، تم تطوير فرضيات للاختبار. ومن إجمالي 565 استبياناً، تم إرجاع 355 استبياناً فقط حيث تم جمع البيانات من منظمة شرطة دبي. وتم استخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات التي تم جمعها. وتشير النتائج الإحصائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية SEM الدور الكامل للتخطيط الاستراتيجي كوسيط بين القيادة والتميز المؤسسي، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير للقيادة على التخطيط الاستراتيجي إلى جانب تأثيرها على التميز المؤسسي.

- دراسة (Alhmoudi, et al, 2019)، بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء في

تحقيق التميز المؤسسي لدى ضباط الوحدات القيادية في شرطة الفجيرة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على التميز المؤسسي داخل إدارة شرطة الفجيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم تطبيق نهج مبتكر لتقييم تأثير التنظيم. وتم جمع البيانات من 209 موظفاً في إدارة شرطة الفجيرة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر Smart PLS 3.0، وتوصلت الدراسة إلى

نتيجتان رئيسيتان وهما: أولاً: التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على التميز التنظيمي، ثانياً: التركيز على العملاء يؤدي بشكل كبير إلى التميز التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية – أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، والبالغ عددها (18) دراسة، أجريت بين الأعوام (من 2016 إلى 2024) حيث تناولت بعض الدراسات التخطيط الاستراتيجي وتناولت دراسات أخرى التميز المؤسسي بالإضافة إلى أن هناك دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي معاً ، لذلك يتضح لنا وجه الاتفاق والاختلاف كالآتي :

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

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة.

الفجوة البحثية:

تم الاستفادة من تناول القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، من أجل إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، وبين التميز المؤسسي ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في وزارة الثقافة بالرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية التخطيط الشامل

بعد سقوطه تخطيط المخططات في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات، بدأ النموذج الشامل في الظهور كقوة مهيمنة في التخطيط يصف لين (2005) التخطيط الشامل بأنه يحتوي على أربعة عناصر مركزية:

- تركيز قوي على تحديد الأهداف والغايات.
- التركيز على التحليل الكمي والتنبؤ بالبيئة.
- الاهتمام بتحديد وتقييم خيارات السياسات البديلة.
- تقييم الوسائل ضد الغايات.

تم إدخال المشاركة العامة لأول مرة في هذا النموذج وتم دمجها عموماً في عملية النظام الموصوفة أعلاه. ومع ذلك، فإن المشكلة هي أن فكرة المصلحة العامة الوحيدة لا تزال تسيطر على المواقف، مما يقلل من أهمية المشاركة بشكل فعال لأنه يقترح فكرة أن من السهل نسبياً العثور على المصلحة العامة ولا يتطلب سوى أدنى قدر ممكن من أشكال المشاركة.

يعد تخطيط المخططات والتخطيط الشامل كلاهما يقوم بتوظيف ما يسمى بالنموذج العقلاني للتخطيط. وربما كان النموذج العقلاني هو النموذج الأكثر قبولاً على نطاق واسع بين العاملين في مجال التخطيط والعلماء، ويعتبره الكثيرون وجهة النظر الأرثوذكسية في التخطيط، وكما يوحي اسمه بوضوح، أن الهدف من النموذج العقلاني هو جعل التخطيط عقلانياً ومنهجياً قدر الإمكان. ويأتي أنصار هذا النموذج عموماً بقائمة من الخطوات التي يمكن على الأقل فرزها نسبياً بدقة وأنه ينبغي لممارسي التخطيط أن يمروا بها من أجل وضع خطة للتخطيط في أي مجال تقريباً، وكما ذكر أعلاه، فإن لهذا النموذج أثراً واضحاً على مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط. (عتوم ، 2022)

المنهجية وطرق البحث:

1. فرضيات الدراسة:

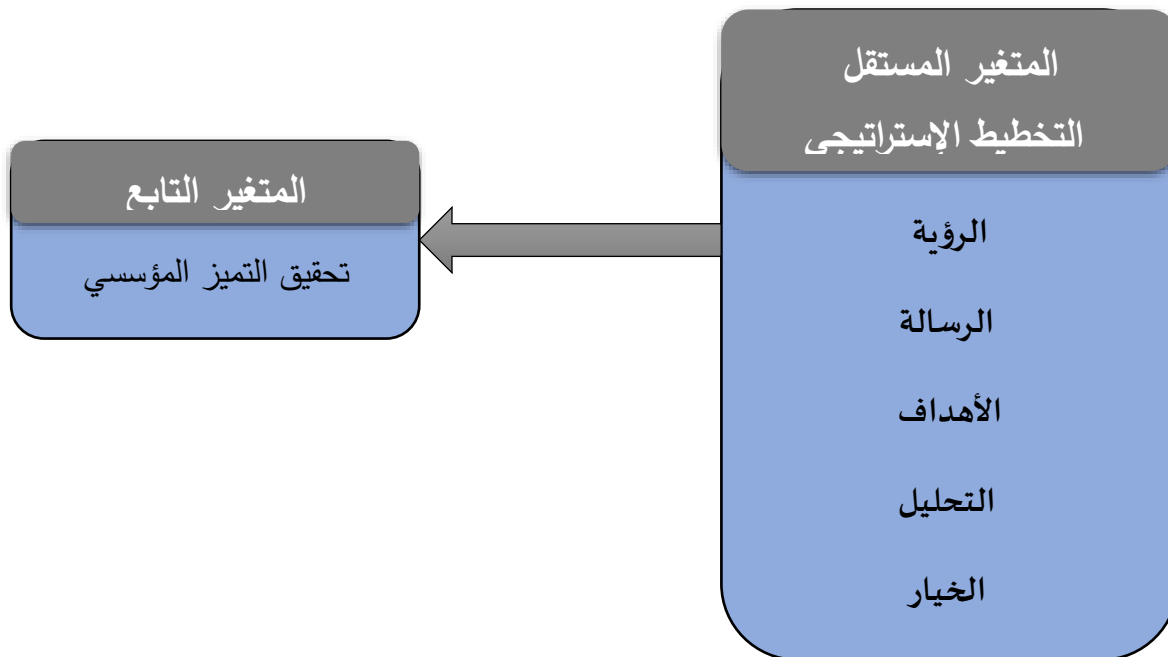
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤيا الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

2. نموذج البحث:



شكل (1) نموذج الدراسة

3. منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإداريين والعاملين في وزارة الثقافة بالرياض نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي ، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

4. الأساليب الإحصائية:

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

- أ. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- ب. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
- ج. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
- د. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- هـ. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- و. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
- ز. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

ح. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

5. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في التطبيق على العاملين بوزارة الثقافة بالرياض

ب. عينة الدراسة:

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

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

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 15%

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

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 الاستراتيجي 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.

مصادر الحصول على البيانات:

تم جمع البيانات باتباع أساليب مختلفة كالآتي:

- تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات الصلة بالموضوع.

- الاستبانة، وهي أداءه القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات نموذج البحث، ضمن قسمين رئيسيين وعلى النحو الآتي:

أولاً: شمل القسم الأول التخطيط الاستراتيجي متضمناً المحاور الآتية (الرؤيا، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي).

ثانياً: شمل القسم الثاني التميز المؤسسي.

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:**

اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

- **الحدود المكانية:**

اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على وزارة الثقافة بالرياض.

- **الحدود البشرية:**

طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) من العاملين في وزارة الثقافة بالرياض.

- **الحدود الزمنية:**

طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

تقسيم الدراسة المقترحة:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.

- الفصل الثاني: الإطار النظري.

- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.

- قائمة المراجع.

- الملاحق.

الجزء الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي

تمهيد:

يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة على اعتباره وسيلة الإعداد للتطبيق العملي للسياسة الإدارية، من خلال مواءمة المنطلقات والمبادئ النظرية التي تقدمها السياسة الإدارية في ضوء الإمكانيات المتوفرة مع الواقع العملي لطرح الأسس الفعلية للتطبيق وتحقيق التميز المؤسسي، فالتوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي أمراً لا بد منه، حيث أضحت معايير التميز المؤسسي في طليعة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، حتى تدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، ولا سيما في ظل مؤسسات معنية بالجودة والتميز وجوائز عالمية لتكريم المؤسسات التي تحقق معايير الأداء المتميز. ويمثل التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير المؤسسي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة، والابتكار، والتميز، والإبداع، كما أنه طريقة من إحدى الطرق التي يتم اللجوء إليها من أجل مواجهة صعوبات المستقبل المتعلقة بالأنظمة الإدارية وكذلك تحدياته، وهو الطريق الأنسب لتحسين استثمار التكنولوجيا، وتحسين الاستثمار البشري. (الخيارين ومنصور، 2020، ص:2)

مما سبق:

تم إعداد دراسة لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، وسيتم تناول هذا البحث من خلال فصلين كالآتي:

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث: تحقيق التميز المؤسسي والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تعيش المنظمات الحكومية في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، بل وإن خدماتها تؤديها في بيئة اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم، كما تتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، وتشمل هذه المتغيرات المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، كما تتأثر هذه المنظمات بالتسارع والتطور الهائل الذي يشهده عالمنا، ومن ثم تصبح مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة. إذ يستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم والتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستمر في البقاء، وإلا ستختفي، لذا أصبحت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية في عالمنا، والذي سيمكن المسؤولين من قيادة المنظمة الحكومية بكفاءة، والانتقال من تأدية الأعمال الإدارية بشكل روتيني إلى تأدية الأعمال الإدارية برؤية مختلفة للعوامل الديناميكية سواء الداخلية أو الخارجية والتي تمكن من تحقيق تطوير المنظمة، حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم مراحل العملية الإدارية نظراً لكونه أسلوباً فعالاً للتفكير والتفضيل بين أساليب العمل لاختيار أفضل البدائل وأنسبها حسب الإمكانيات المتاحة من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

(الشهري وباسويد، 2023، ص:175)

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تم تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه ذلك الإطار الفكري العام والمتكامل الذي يتشارك فيه جميع مستويات الإدارة من خلال التحليل للبيئة الحالية والمستقبلية، وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة، والأهداف العامة لها، ونتائج التقييم والتحليل، واختيار الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط التي ستمكن من تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة في ظل افتراضيات تخطيطية تم تحديدها مسبقاً، أيضاً يعتبر التخطيط الاستراتيجي هي مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل وتنتهي باتخاذ القرارات التي لها علاقة بما ينبغي عمله وكيف يتم وما هو توقيت إتمامه، فالتخطيط هو سلسلة من القرارات التي لها علاقة بالمستقبل، حيث يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، كذلك يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تطوير وبناء لخطط طويلة وقصيرة الأمد بالشكل الذي يمكن المنظمة من استغلال الفرص

الموجودة في بيئتها الخارجية ومواجهة التحديات والتهديدات من خلال الاستفادة من مصادر قوة المنظمة وعلاج نقاط ضعفها، علاوة على ذلك، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد المشاريع والخطط التنفيذية التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتحديد الأهداف، ومن ثم الاتفاق على مشاريع وبرامج متعلقة بتلك الأهداف وتساعد على تحقيقها. (محمد وآخرون، 2024، ص:216)

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يعتبر وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تواجهها المنظمة، فهي تعكس المستويات المطلوبة من الإنجاز الواجب تحقيقها، وذلك لتحقيق نجاح رسالتها، حيث عندما تتحقق جميع الأهداف تكون المنظمة قد حققت رسالتها بنجاح، ومن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي: (جرجر، 2015، ص200)

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين مع المنظمة وتعظيم المكاسب لجميع المتعاملين.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية وتخصيص الموارد اللازمة
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- تشجيع إدراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط ويقلل مقاومتهم للتغير.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يوجد أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي لا يستهان بها للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط: (عزاوي وعزاوي، 2022، ص:9)

- التخطيط الاستراتيجي يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة والتنبؤ بها من قبل الحصول عليها، مما يجعل المنظمة تعالج هذه التغيرات وتستفيد منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة.
- يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة، حيث يتم إيصال تلك الأهداف أو الغايات إلى جمهور المنظمة بهدف تنمية الشعور بوجود خطة لها.
- يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على تنبؤ بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة حتى يتم التعامل مع هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات العامة للتواصل بين العاملين في المنظمة والتنسيق بينهم للتغلب على المشاكل التي تواجهها المنظمة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرص أمام العاملين في المنظمة للمشاركة بأفكارهم عملية اتخاذ القرارات.

رابعاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد، أهمها: (يعيشي، 2016، ص10)

- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو أهداف واحدة.
- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، والتي يؤدي إلى التمييز وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغييراتها.
- يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، والتي تساعد المنظمة من اقتراب تحقيق أهدافها.
- تمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.
- التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف على التهديدات المحتملة والعمل على التقليل من أثرها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة وتحليلها.

خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل خصائص التخطيط الاستراتيجي في التالي: (عبيد والشوافي، 2023، ص:72)

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة: حيث تدعو لإتباع عملية مهيكلية كما أنها تعتمد على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: حيث يتيح للمؤسسة توجيه المستقبل وإدارته من خلال الاعتماد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر للتعرف على واقع المؤسسة وينطلق من هنا ليرسم صورة المستقبل التي تطمح المؤسسة أن تصل إليها.
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير: أي التصرف من أجل عمل تغيير معين، فإدارة التنمية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل، كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل، ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً.
- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة: فلا يجب أن تكون الجهود الاستراتيجية مجرد نشاط لفترة زمنية واحدة ثم يتوقف أو نشاط غير مستمر، بل يجب أن يكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها.

سادساً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التالي: (اوسو، 2010، ص.ص:12-13)

- الرؤية: يُعد وجود رؤية واضحة بمثابة قاعدة أساسية لبناء استراتيجيات فعالة وهي ليست بمثابة شعارات جذابة تضعها المنظمات لنفسها، بل هي فكر استراتيجي يدور حول مستقبل المنظمة وأنشطتها المرغوبة والمكانة المتوقعة لها. والرؤية هي المسار المستقبلي للمنظمة والذي يحدد الاتجاه الذي ترغب في الوصول إليه، والمكانة السوقية التي تطمح للوصول إليها، بالإضافة إلى نوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. ويجب ألا تتعارض الرؤية مع مهمة وأهداف المنظمة، حيث تركز على صورتها وما تريد تحقيقه، وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها.
- الرسالة: يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تطمح لتحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسي المنظمة ومن البيئة التي تعمل فيها المنظمة والمجتمع الذي تنتهي إليه،

فالرسالة هي سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، وهي الوثيقة المكتوبة التي تعد بمثابة دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود.

- **الأهداف:** تمثل الأهداف النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة منظمة جداً، وتعبر عن رغبة المخطط للانتقال من الوضع الحالي للوضع المستهدف، بحيث يكون المستهدف قادراً بشكل كبير على الإنجاز عن الوضع الحالي.

- **التحليل:** يقصد بالتحليل دراسة البيئة الخارجية من أجل التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، وكذلك دراسة البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف بها، ويجب أن تتسم هذه العملية بالاستمرارية حتى تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، وتشترط في عملية التحليل أن تكون مكوناته مرتبطة بشكل مباشر بأداء المنظمة في الحاضر والمستقبل.

- **الخيار:** هي المرحلة التي تلي عملية التحليل، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراكبة الخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها بناء على المعايير تحددها عملية الخيار ذاتها، والتي تعتمد في الأصل على نتائج التحليل، وتقوم المنظمة بإجراء تحليل SWOT بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من التحليل لتحديد استراتيجية تحقق التلاؤم بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص والسيطرة على جوانب الضعف أو تقليصها، ومواجهة التحديات المحتملة حدوثها، ويتم اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية:

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع المنظمة بها.

- الذي يساعد على التغلب على نقاط الضعف التي تعاني المنظمة منها.

- الذي يساعد على الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.

- الذي يتناسب مع موارد المنظمة وقدراتها.

- الذي يحقق الأهداف المرجوة. (علي، 2023، ص:26)

سابعاً: مبادئ التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من المبادئ للتخطيط الاستراتيجي التي يسير بموجبها لكي يتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن

هذه المبادئ: (الصمادي، 2015، ص76)

- الواقعية: تعني أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات، أي أن يبتعد التخطيط عن المثالية لأنه يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة منها البعد الثقافي والذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي بالمجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية، ويمتد أيضاً ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات.
- الالتزام: إن الخطة هي برامج عمل لجميع الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ، وأيضاً لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفيذ وفق جدول زمني، أي الالتزام بالأهداف الموضوعة للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ.
- الشمول: فإن التخطيط لا يقتصر على جانب واحد، حيث إن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، فلا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكامل، فأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كل واحد لا يتجزأ ومن ثم فإن التجزئة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط.
- الاستمرارية: أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، أي أن يكون التخطيط دورة متكامل فيها البدايات مع النهايات، وأن كل عملية مرتبطة بالأخرى.

ثامناً: عناصر التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة عناصر، منها: (الخزاعية، 2023، ص128)

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: تعني تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها، أي تحديد بدائل يمكن إتباعها مستقبلاً، فعندما يأتي الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال تكاملها

مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات واتخاذ إجراءات لتجنبها.

2. العملية: فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.
3. الهيكلية: هي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحقيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، حيث إن الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطوط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

تاسعاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي

هناك ثلاث مستويات للتخطيط الاستراتيجي، تنقسم حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة: (علي، 2023، ص26، 27)

- التخطيط على مستوى المنظمة: تعني بها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتتابعها، ويتولى وضع هذه الأنشطة مجلس الإدارة، حيث تستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال التوسع أو التقلص أو الاستمرار في العمل دون تغيير.
- التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: هي إدارة وحدات العمل الاستراتيجي، وذلك حتي تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من المجالات، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة.
- التخطيط على المستوى الوظيفي: هو عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية، كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية.

عاشراً: أنواع التخطيط الاستراتيجي

تنقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث أنواع حسب التقسيمات الحديثة للمؤسسة، حيث تنقسم إلى:

(الداودية، 2022، ص32، 33)

- **تخطيط طويل الأمد:** هو الذي يمتد بفترة زمنية طويلة قد تصل إلى عشرة سنوات غالباً هذه الخطط تتعلق بالتنمية في الحكومات.
- **تخطيط متوسط الأمد:** هو الذي يكون في فترات زمنية قصيرة وتستخدمه المؤسسات والشركات لطرح خدمة أو منتج معين أو تطوير وتحسين منتج أو خدمات موجودة وقد تتراوح مدته من سنة إلى ثلاث سنوات.
- **تخطيط قصير الأمد:** هو الذي لا يتجاوز السنة لمراقبة عمل أقسام معينة أو تقييم الميزانية.

الحادي عشر: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط بمراحل وهي: (ابن عبد الله، 2023، ص.ص:14-15)

- **مرحلة الإعداد:** أي العمل على جعل المؤسسة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه المجموعة تتحدد مدى جاهزية المنظمة للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة تكون مسؤولة عن عملية التخطيط، هذه المرحلة ترى هل المؤسسة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي، وما الذي تحتاجه المنظمة حتى تصبح جاهزة.
- **مرحلة التقدير:** هي المرحلة التي تحدد فيها المنظمة أين كانت وأين أصبحت الآن، وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بتقدير تاريخها ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر.
- **مرحلة التصور:** يتم في هذه المرحلة إيجاد الرؤية المهمة والقيم وذلك من خلال عدد من الاجتماعات والجلسات التي يتم فيها العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية للمؤسسة، الرؤية المهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة مؤسستهم، وتأثيرها على المجتمع.

- مرحلة التكوين: يتم فيها وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة والأهداف والأغراض المحددة لها.
- مرحلة التنفيذ: هي المرحلة التي يتم فيها وضع الخطط موضع التنفيذ.
- مرحلة التقييم: هو القيام بإجراء تقييم لجودة الخطة التي تم تنفيذها ومراقبتها وتقييمها ومدى فاعلية الخطة على المدى القريب والبعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لدى المنظمة للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.

الثاني عشر : مقومات التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل المقومات والأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية في التالي: (عبد المطلب، 2018، ص:54)

- دراسة البيئة وتحليل الواقع: من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط الاستراتيجي تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة.
- التنبؤ بأهداف الخطة: عملية التنبؤ عملية دقيقة لا بد وأن تقوم على قدر وافي من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظيف وسائل وطرق إحصائية في استخدام البيانات والمعلومات كرسم صورة لأحداث المستقبل ولأجل أن تكون الصورة صحيحة إلى حد ما، ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار دقة التنبؤ لأن التنبؤ يقود إلى صورة مشوشة للمستقبل.
- وضع الأهداف: يُنظر للأهداف على أنها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني، فإذا كانت بعيدة المدى ستسمى أهداف استراتيجية، وإذا كانت قصيرة المدى ستسمى الأهداف التكتيكية، وقد تكون الأهداف شاملة لجميع قطاعات أي الدولة بكاملها ولكل قطاع أهدافه الخاصة به.
- السياسات: هي مجموعة من المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المرسومة، وبهذا فإن السياسات يتم تقديمها للمخططين في شكل مجموعة من القواعد الاسترشادية لأنها تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة.

- الإجراءات: يُقصد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين بدءاً من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفضي الإجراءات، وقد تكون الإجراءات بسيطة أو معقدة وطويلة بناءً على طبيعة كل عمل وتخضع جميعها للشروط لتعطي نتائجها المرجوة.
- مستلزمات تنفيذ الخطة: إن وضع السياسات والإجراءات تصف الكيفية التي يتم بها تنفيذ الأعمال، ولا يكفي ذلك لتحقيق الأهداف إلا إذا توافر لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة في القوى البشرية والإمكانات المادية من السلع والخدمات. وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب إنفاق الأموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية وغيرها.
- البرامج: البرنامج هو خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة بالإضافة إلى مخرجات محددة، إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل الجهود لإحداث التناسق والتشابك الفعال بين البرامج لأن أي تصادم بينها أو تعطل واحدة منها سيؤثر على سير عمليات الخطة بشكل غير مطلوب.

الثالث عشر: المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة أو منظمة إلى العديد من المتطلبات الأساسية للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات: (الحياتي، 2022، ص32)

1. نظم المعلومات وقاعدة بيانات: فمن المفترض توفير وسائل وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واعدادها لمعرفة قدرتها وامكاناتها الذاتية.
2. قدرة التنظيم في المؤسسة: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم طبيعة أنشطة الوحدات الإدارية والاقسام التنظيمية والعمليات المختلفة لها، وأساليب التنسيق من الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى، وموقعها في الهيكل التنظيمي.
3. مهارات إدارية: يجب أن يتسم المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية مهارات جيد في التخطيط الاستراتيجي، فيجب أن تكون لديهم ثقافة إدارية في نواحي ومجالات الفكر الاستراتيجي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

الرابع عشر: الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي ومنظور العمليات

الداخلية للوزارة:

تتمثل الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية للوزارة في التالي: (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2021، ص.ص:41-42)

1. الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي للوزارة:

- استدامة الوضع المالي للموازنة وخفض العجز والدين.
- تطوير ورفع كفاءة تحصيل وتخصيص وصرف موارد الدولة.
- مساندة النشاط الاقتصادي بما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام.

2. الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع منظور العمليات الداخلية للوزارة:

- تطبيق موازنة البرامج والأداء.
- تبسيط الإجراءات وتكلفة الاستثمار والإنتاج.
- تطوير الآليات الداعمة للتخطيط.
- إنشاء وتطبيق معايير التميز الإداري الداخلي.

الفصل الثالث: تحقيق التميز المؤسسي والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي

وتحقيق التميز المؤسسي

تمهيد

يعتبر التميز نمط فكر إداري لا حدود أو موانع له، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل لمواردها، ويعبر مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعمله وتقييم الأداء حتي يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز، لذلك تسعى المؤسسات المتميزة إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها. (حرزالله، 2020، ص 77)

أولاً: تعريف التميز المؤسسي

حالة من التفوق الإبداعي والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسات، أن يفوق أداء المؤسسة الأداء المتوقع سواء من المؤسسة نفسها، أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المؤسسة. (شقوارة، 2022، ص 7)

عرفت (إيمان زهران، 2021، ص 1118) التميز المؤسسي: بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة، ومرونة العمل فيها وتحسين موقفها التنافسي، فهو عملية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوياً من خلال فهم كل الأنشطة لتحسين الأداء والسعي نحو تحقيق النتائج المتميزة والخاصة بالأداء والمتعاملين والموظفين والمجتمع والتي يتم إنجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي تأتي نتيجة لجهود العاملين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمؤسسة لتكون رائدة في مجالها.

كما يعرفه أيضًا (الكفاوين، 2023، ص145) بأنه الارتقاء بأداء الشركات التعدين والاستخراجية من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الاتقان والتفرد، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية، من خلال مجموعة الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة في أدائها مما ينعكس على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

وعرفت أيضًا (عيده عويد الرفاعي، 2021، ص258) التميز المؤسسي بأنه قدرة المنظمات على المشاركة والتخطيط بشكل استراتيجي، مما يعزز من أدائها والعمل على حل المشكلات التي تواجهها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات.

ثانيًا: أهداف التميز المؤسسي

تستهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف **تتمثل في:** (يعقوب، 2022، ص17)

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
- رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة.
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التميز.

ثالثًا: أهمية التميز المؤسسي

يعد التميز المؤسسي ضروري ومهم في تميز المنظمات عن بعضها البعض، وضروري لرفع مستوى أداء المنظمة وتطويرها عن طريق تطبيق المعايير اللازمة ويسهم في تشجيع وجذب الأفكار المتميزة والأشخاص الكفؤين للعمل في المنظمة، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتتمكن من تحقيق أهدافها وتحسين نوعية الحياة

الوظيفية والمجتمعية التي تسهم في بقاء ونمو المؤسسات وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (هراكي،

2021، ص22) وتتمثل أهمية التميز المؤسسي في:

- تفعيل روح الابتكار والابداع ومبدأ المنافسة.
- يعد من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستوى أداء كل من العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تطوير أداء المديرين والموظفين للتمكن على رفع أداء المنظمة.
- جلب وسائل جديدة من أجل جمع المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.
- توفير المهارات اللازمة للمديرين وقادة المؤسسة لمعرفة الدور الذي يجب القيام به ومعرفة أهمية التميز المؤسسي داخل المنظمة. (عباس، 2022، ص170)

رابعاً: خصائص التميز المؤسسي

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تغير ملموس في مستوى الأداء على جميع أطراف مجتمع المؤسسة.

وتتمثل خصائص التميز المؤسسي في: (المليحي، 2012، ص18)

- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.
- وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة.
- توفير خطة استراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية.
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة ومستقرة للمؤسسة.
- توفير توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.
- وضوح وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات.
- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات.

خامساً: مبادئ التميز المؤسسي

تمتاز التميز المؤسسي بمجموعة من المبادئ التي تسهم بفعالية في نجاح المؤسسات في تحقيقه واستمراره، تتمثل

الأبعاد التي تؤثر في التميز المؤسسي في:

- القيادة: للقيادة تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

- الموارد البشرية: من خلال التحديات المتكررة والمتغيرة التي تواجه المنظمات، تسعى الإدارات العليا بتبني سياسات استراتيجية تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهدافها بأسلوب ناجح، ونظرًا للتغيرات السريعة والمتجددة في بيئة العمل، يجب على الإدارات العليا أن تبني أسلوب التفويض وفتح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة. (النسور، 2010، ص35)

- العمليات: إن فئات المتعاملين يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرًا على أن شيئًا ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات. (الشيخيد 2023، ص24)

وهناك بعض المبادئ الأخرى التي تتميز بها التميز المؤسسي، تتمثل في: (القلاف، 2015، ص13)

- الاستمرارية: يمثل هذا المبدأ الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، فيجب أن تكون عملية التميز عملية مستمرة.

- الشمولية: حيث إن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معينة ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية، فإن النظرة الشمولية في التميز المؤسسي مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة.

- التركيز على التوقعات المستقبلية: حيث إن التميز المؤسسي الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن إنما فيما سيكون وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ومحاولة التميز حتى يحقق الاشباع لحاجات المستفيد.

- توافر مقومات التميز: حيث إن التميز المؤسسي له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، إنما يقوم على عدة مقومات منها مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الأساسية، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين.
- تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل مع إعطاء الصلاحيات اللازمة ورصد المكافآت للمبتكرين.

سادساً: دوافع التميز المؤسسي

يوجد العديد من الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تبني التميز المؤسسي، ومنها: (عودة، 2022، ص48)

- 1- التغير في الحاجات والرغبات: حيث إن تفضيلات المستفيدين للسلعة أو الخدمة تتغير مع مرور الزمن بشكل تلقائي، وكذلك الظروف البيئية المحيطة، وأنماط الاستهلاك.
- 2- ازدياد حدة المنافسة: تمثل أهم دوافع المؤسسات لتحقيق التميز، حيث سعت المؤسسات لتحقيق مكانة تنافسية في جميع المجالات التي تعمل فيها مثل الجودة، والسعر، وخدمة ما بعد البيع، والتوصيل، والتصميم، والضمان.
- 3- تنامي الشعور بالجودة: فإن عمل المؤسسات نحو تحقيق الجودة أصبح في جميع مجالات العمل، وأصبح معيار الجودة يميز مؤسسة عن غيرها.
- 4- التكنولوجيا والثورة المعلوماتية: فإنه لكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح والتميز يجب عليها توظيف التكنولوجيا الحديثة داخل أنشطتها، وذلك من أجل إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف.

سابعاً: مصادر التميز في المؤسسة

تعرف المؤسسة المتميزة على أنها تلك المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز في الإدارة، منها: (حوجو، براهيمي، 2022، ص33)

- الموارد المالية: فمن الممكن أن تحقق المؤسسة التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.
- الموارد المادية: تتمثل في المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الامدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فمن خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى.
- الموارد البشرية: فإن الكثير من المؤسسات يعزي نجاحها إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

ثامناً: مقومات تحقيق التميز المؤسسي

يتم تطبيق التميز المؤسسي من قبل المؤسسات من خلال توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه بشكل متميز وفعال، وأن الوصول إلى التميز المؤسسي يحتاج إلى الكثير من التوجيهات الإدارية والفنية في العمل من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع، ومن أهم مقومات تحقيق التميز المؤسسي: (أبو سعد، 2021، ص60)

- بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة.
- السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.
- هيكلية المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي.
- نظام معلومات متكامل.
- أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.
- أسلوب عمل لتأكيد التميز والجودة.
- أسلوب لإدارة وتقييم أداء العاملين.

تاسعاً: معوقات التميز المؤسسي

تواجه التميز المؤسسي العديد من المعوقات، ومن أهم هذه المعوقات: (العلوي، 2023، ص32)

- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليها.

- ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.
- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي كالتقنيات ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب وغيرها.

عاشرًا: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي

إن تبني المنظمات للتخطيط الاستراتيجي يساعده في تسهيل الاتصال والمشاركة والتوافق بين المصالح والقيم المختلفة حتي تستطيع صنع القرار في المنظمة بقدر كبير من الشفافية، وتشجيع التنفيذ الناجح للإدارة الاستراتيجية، حيث يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد الأساسية للمنظمات الحكومية، فتساعد عملية التخطيط الاستراتيجية الفعالة في التقييم المناسب لنقاط القوة في المنظمة، ونقاط الضعف، كما تساعد أيضًا في الاستجابة بصورة ملائمة لمطالب الجمهور والقطاعات التي تخدمها هذه المنظمات، كما يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، والحرص على الأداء، لذا فإن وجود خطة استراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج مختلفة، والتخصيص الفعال لهذه الموارد، وتوجيهه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات على توقع القضايا والأمور الاستراتيجية، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى التميز لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف. (خضير، 2017، ص 61)

الحادي عشر: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق

أفضلية تنافسية:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية وسيتم التطرق لهذا على النحو التالي: (الزدجالي، 2023، ص: 414-415)

يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحسين الإنتاجية بعدة طرق منها ما يلي:

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية: يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تتماشى مع أهداف وغايات المنظمة، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية هذه لقياس الإنتاجية ومراقبتها وتحديد مجالات التحسين.
- تخصيص الموارد: يمكن أن يساهم التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد بشكل فعال لتحسين الإنتاجية، ومن خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى الموارد، يمكن للمنظمات أن تخصص الموارد حيث سيكون لها أكبر تأثير على الإنتاجية.

يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تقليل التكاليف بعدة طرق منها ما يلي:

- تحديد محركات التكلفة: يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد محركات التكلفة الرئيسية المؤثرة على النتيجة النهائية للمؤسسة، ومن خلال تحديد هذه الدوافع، تستطيع المؤسسات تنفيذ استراتيجيات خفض التكلفة المستهدفة لهذه المجالات.
- تنفيذ تحسينات الكفاءة: يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تنفيذ تحسينات الكفاءة التي يمكنها تقليل التكاليف، كما يمكن أن يتضمن ذلك تبسيط العمليات، وتقليل الفاقد وتحسين استخدام الموارد.

يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية بعدة طرق منها ما يلي:

- تحديد عوامل النجاح الرئيسية: حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد عوامل النجاح الرئيسية الملحة، حتى تحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على هذه العوامل، يمكن للمنظمات تمييز نفسها عن باقي منافسيها والحصول على ميزة تنافسية.
- تطوير مقترحات القيمة الفريدة: حيث يمكن أن يساهم التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تطوير مقترحات قيمة فريدة يمكنها أن تميزها عن منافسيها، كما يمكن استخدام هذه المقترحات لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، ولإنشاء هوية مميزة وقوية للعلامة التجارية.

- توقع الاتجاهات المستقبلية: حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي توقع الاتجاهات والتطورات المستقبلية في السوق، ومن خلال البقاء في طليعة هذه الاتجاهات، تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح واكتساب مزايا تنافسية.

الثاني عشر: نموذج مقترح يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وذلك بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض:

1. المنطلقات الأساسية لبناء النموذج:

تعد منطلقات النموذج المقترح بمثابة المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها وينطلق منها وتبرر الحاجة إلى بنائه، ويمكن تحديدها فيما يلي:

- أن التخطيط الاستراتيجي يعد متطلباً رئيسياً لنجاح وبقاء أي مؤسسة، وخاصة في ظل بيئة شديدة التنافس، إذ يسهم بدور حاسم وفعال نحو تطوير أداء المؤسسات الحكومية، بما يمكنها من التفوق على منافسيها، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي.
- إن تحقيق التميز المؤسسي لم يعد خياراً، وبات هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات الحكومية باختلاف أنواعها ومنها وزارة الثقافة بالرياض في ظل التحديات التنافسية بين المؤسسات.
- زيادة حدة المنافسة العالمية بين المؤسسات الحكومية وظهور بعض التغيرات العالمية، وما فرضته من تحولات وتحديات، من أبرزها: الابتكار والتحديث المستمر للسياسات والخدمات، جذب وتطوير الكفاءات المؤهلة، التحول الرقمي وتقديم خدمات إلكترونية متطورة، توافر ميزانيات محدودة في ظل تزايد المتطلبات، وغيرها.
- مرونة وديناميكية عملية التخطيط الاستراتيجي وقابليتها للتكيف والتعديل وفقاً للمتغيرات وطبيعة المؤسسات.
- الحاجة إلى تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ومنها وزارة الثقافة بالرياض، من خلال تبني نموذج وإطار منهجي واضح للعملية في ضوء مرجعة أبرز النماذج العالمية، يأخذ في اعتبار التحديات التنافسية من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

2. خطوات بناء النموذج:

تم بناء النموذج المقترح في ضوء ما تم تحليله لمتغيري البحث، وهما: التخطيط الاستراتيجي، والتميز المؤسسي، واعتمد البحث في بناء النموذج المقترح بعدة خطوات:

- تحديد الهدف من بناء النموذج: يهدف النموذج الحالي إلى تقديم دليل عمل لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق التميز المؤسسي، من خلال منهجية واضحة وأكثر ملائمة للمؤسسات الحكومية.
- تحليل البيانات والمعلومات: يعتمد هذا التحليل على جمع البيانات المتعلقة بأداء المؤسسات الحكومية، وتحليل الإطار الفكري للتميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.
- تحديد العوامل والمتغيرات المكونة للنموذج: انطلاقاً من تحليل البيانات والمعلومات، يعتمد البحث على تحديد مكونات النموذج المقترح، بدءاً من تعريفه، والأسس المنهجية التي يستند إليها، ومراحله وخطواته التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وتحديداً وزارة الثقافة بالرياض.
- بناء وصياغة النموذج المقترح: يتضمن ذلك تقديم وصف تفصيلي لمكونات النموذج المقترح، وتمثيله في صورة شكل أو خريطة تدفق توضح مراحل تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.
- تطبيق النموذج المقترح والتأكد من صلاحيته للتطبيق: يقتصر البحث عند خطوة بناء النموذج المقترح دون تطبيقه، إلا أنه يمكن إيضاح إمكانية وصلاحية تطبيق النموذج المقترح في المؤسسات الحكومية من خلال ما يتمتع به من مميزات من خلال ما يلي:
 - أ. أنه يعتمد على أبرز مكونات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لأبرز النماذج والممارسات الناجحة والشائعة والمطبقة عالمياً لدى جميع المؤسسات الحكومية.
 - ب. أنه ينطلق من تقييم مدى جاهزية المؤسسة لتطبيق العملية، ويقدم تفصيلاً مرحلة خاصة للتخطيط من أجل التخطيط، بهدف الاستعداد والتهيئة لتطبيق العملية بنجاح.

ج. إنه يقدم إطاراً مقترحاً من المؤشرات مصمم خصيصاً لتقييم المؤسسات الحكومية وواقع التميز المؤسسي، انطلاقاً من المكونات الخاصة بأي مؤسسة حكومية (مدخلات - عمليات - مخرجات)، مع الأخذ في عين الاعتبار مؤشرات التصنيفات العالمية للمؤسسات الحكومية، بما يسمح بإمكانية استخدامه للمقارنة المرجعية في المؤسسات الحكومية الأخرى.

3. أهداف النموذج:

يهدف النموذج المقترح إلى تقديم دليل عمل يمكن الاسترشاد به من قبل مختلف المؤسسات الحكومية لمراحل وخطوات وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير أدائها نحو تحقيق التميز المؤسسي، وصُمم هذا النموذج بهدف مواءمة العملية للمؤسسات الحكومية، بما يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي، ولذا فالنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي ينطلق من الافتراضات والموجهات والوظائف الرئيسية للمؤسسات الحكومية في أي مجتمع وهي (توفير الخدمات العامة - تنظيم المجتمع- تمثيل الدولة في العلاقات الدولية)، كما ينطلق من أنه لا توجد نفس الخطة الاستراتيجية لمؤسستين حكوميتين مختلفتين، فكل مؤسسة لها ظروف وإمكانات وقدرات وكفاءات مختلفة، ومن ثم فإن كل مؤسسة حكومية يجب أن تحدد رسالتها ورؤيتها وقدراتها وإمكانياتها الداخلية والفرص والتحديات الخارجية، كنقطة انطلاق لتحديد غاياتها المستقبلية وإجراءات تحقيقها، ومتطلبات تنفيذها بفعالية، ومن ثم فإن المؤسسات الحكومية يجب أن تنطلق في بناء خططها الاستراتيجية بحيث تعكس غاياتها وحاجاتها العامة من خلال:

- تمايز خدماتها بين المؤسسات المناظرة.
- التركيز على الوظائف المؤسسية كأساس رئيسي لتحديد رسالة أي مؤسسة حكومية.
- الاعتراف بالاحتياجات المجتمعية المتغيرة والمتجددة.
- الاعتراف بأهمية السمعة المؤسسية الدولية، والبيئة التنافسية العالمية للمؤسسات الحكومية والحاجة إلى تحقيق التميز المؤسسي.

4. رؤية مقترحة لمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية:

يهدف النموذج الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لأبرز متطلبات وآليات تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الحكومية وتحديداً وزارة الثقافة بالرياض، لتكون إطاراً موجهاً ونقطة انطلاق لعملية التخطيط الاستراتيجي؛ بما يمكنها من الارتقاء بالمكانة التنافسية في التصنيفات العالمية للمؤسسات الحكومية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، وبعبارة أخرى يعد التميز المؤسسي الهدف الرئيسي لأي عملية تخطيط استراتيجي. فلكي تستطيع أي مؤسسة حكومية من البقاء والنجاح وتحقيق مكانة تنافسية متقدمة في ظل بيئة شديدة التنافس، يتطلب ذلك تحليل استراتيجي شامل يتناول المؤسسة الحكومية داخلياً وخارجياً، من أجل صياغة خطة استراتيجية تنافسية قائمة على ما لديها من نقاط قوة وضعف وكفاءات متميزة داخلية، وفرص وتحديات خارجية، بما يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي. ويتطلب ذلك وجود منهجية عمل واضحة يمكن الاسترشاد بها من قبل المؤسسات الحكومية من أجل تحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما سيتناوله بالتفصيل مكونات النموذج المقترح.
- تعزيز الوضع المالي وتنوع مصادر التمويل: يعد تحسين الوضع المالي، وتعدد وتنوع مصادر التمويل من أبرز متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.
- التحسين المستمر: حيث اعتماد ثقافة التحسين المستمر وتشجيع الابتكار في المؤسسات الحكومية يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.
- التحول الرقمي: يساهم تحقيق التحول الرقمي في العمليات والخدمات الحكومية في زيادة كفاءة العمليات والخدمات المقدمة.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري 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

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من الوصول الى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول الى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في هذه الدراسة؛ وذلك من أجل الوصول الى نتيجة فعلية حيث هدفت الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة بالرياض.

فقد حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، ولتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً 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	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

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 وأجراء 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.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 196 مفردة لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة بالرياض.

حدود الدراسة

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- ♣ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.
- ♣ **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على وزارة الثقافة بالرياض.
- ♣ **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) من العاملين في وزارة الثقافة بالرياض.
- ♣ **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

◆ الرؤيا

◆ الرسالة

◆ الأهداف

◆ التحليل الاستراتيجي

◆ الخيار الاستراتيجي

المتغير التابع: التميز المؤسسي

أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتممت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي 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

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 رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب. الدراسة الوصفية المسحية:

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

التكرارات والنسب المئوية

1. متغير النوع الاجتماعي

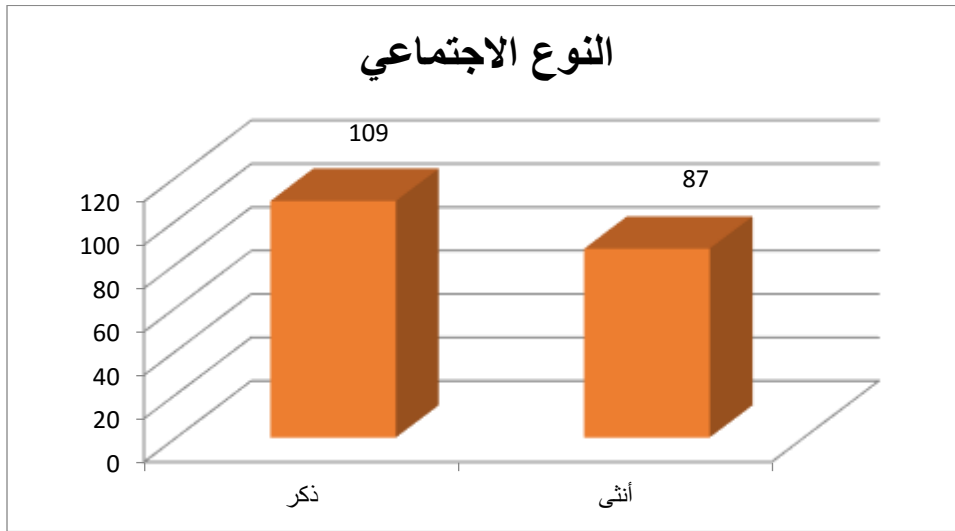
جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
55.6	109	ذكر
44.4	87	أنثى
100.0	196	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الأفراد، وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من العاملين في وزارة الثقافة بالرياض وفقاً للنوع الاجتماعي، يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 109 فرداً، وهذا يمثل نسبة 55.6% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة، ومن الجدير بالذكر أن الإناث يبلغ عددهن 87 مفردة، ما يمثل نسبة 44.4% من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (1) يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي



2. متغير العمر:

جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر

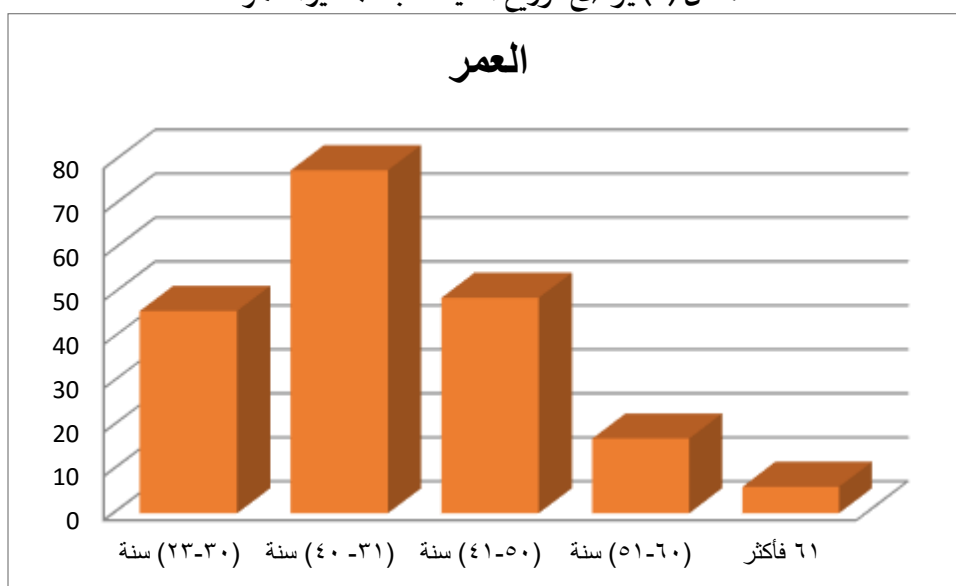
العمر		
النسبة	التكرار	
23.5	46	سنة (30-23)
39.8	78	سنة (40 -31)
25.0	49	سنة (50-41)
8.7	17	سنة (60-51)
3.1	6	61 فأكثر
100.0	196	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر لمجموعة معينة العاملين في وزارة الثقافة بالرياض وفقاً

لمتغير العمر، وقد دلت النتائج على التالي:

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار للموظفين بوزارة الثقافة بالرياض التي شملتهم الدراسة، ويوضح جدول (2) ان فئة "أكبر من 61 سنة" بنسبة (3.1%) تشكل هذه الفئة النسبة الأصغر من المشاركة في عينة الدراسة حيث اشتملت على 6 فرد، وفئة "من 31-40 سنة" بنسبة (39.8%) تشكل هذه الفئة النسبة الأكبر من عينة الدراسة المختارة الأكثر مشاركة حيث اشتملت على 78 فرد، كما جاء عدد الأفراد التي تتراوح أعمارهم "من 23-30 سنة" هو 46 شخص أي بنسبة 23.5 % من إجمالي العينة ككل، وجاء عدد الأشخاص التي تتراوح أعمارهم 41-50 سنة هو 49 شخص أي بنسبة 25 % من إجمالي العينة ككل.

شكل (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



3. متغير المؤهل العلمي:

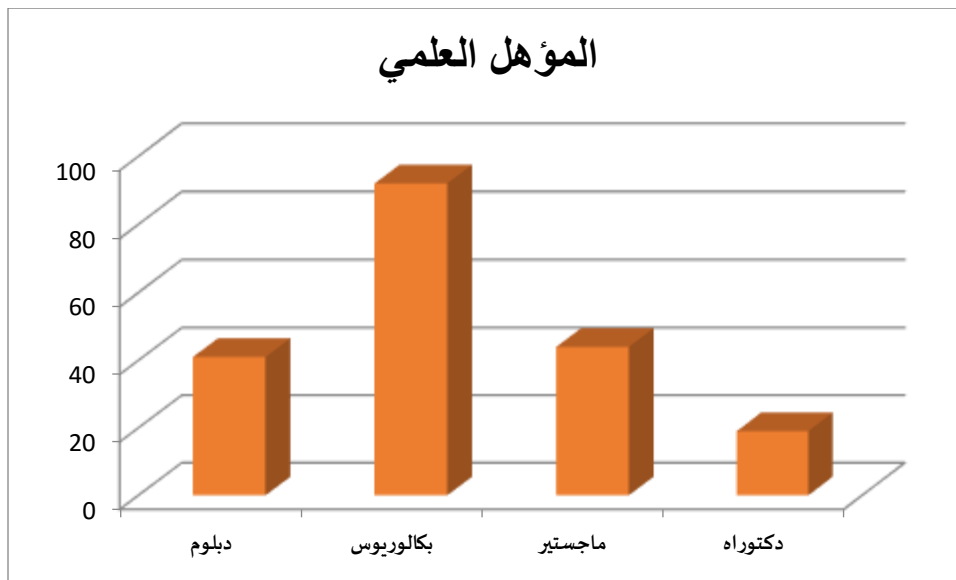
جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
20.9	41	دبلوم
46.9	92	بكالوريوس
22.4	44	ماجستير
9.7	19	دكتوراه
100.0	196	الإجمالي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي لمجموعة معينة من الموظفين العاملين في وزارة الثقافة بالرياض، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

تمثل نسبة الافراد الحاصلين على دبلوم (20.9%): ويظهر أن هذه الفئة تمثل النسبة الأصغر في العينة، حيث يشارك في الدراسة 41 شخصاً، ونسبة الافراد الحاصلين على بكالوريوس (46.9%): حيث يشكل حاملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، حيث يشارك في الدراسة 92 فرد، ماجستير (22.4%): وقد تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين حيث بلغت 44 شخصاً، وتمثل نسبة الأشخاص الحاصلين على الدكتوراه (19%): وحيث تشمل هذه الفئة 19 مفردة من الأفراد المشاركين في العينة وتمثل هذه الفئة الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من العاملين بوزارة الثقافة بالرياض.

شكل (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير للمؤهل العلمي



4. متغير سنوات الخبرة:

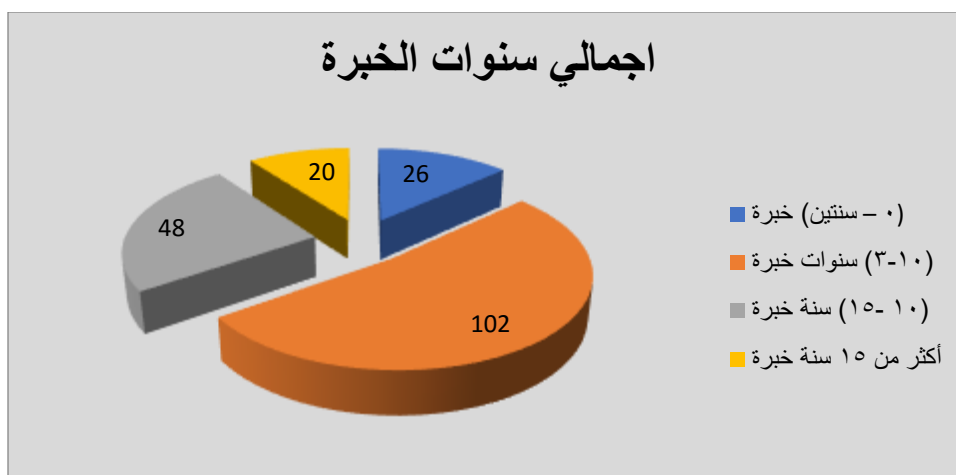
جدول (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

اجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
13.3	26	(0 - سنتين) خبرة
52.0	102	(3-10) سنوات خبرة
24.5	48	(10-15) سنة خبرة
10.2	20	أكثر من 15 سنة خبرة
100.0	196	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لإجمالي سنوات الخبرة كالتالي:

(أكثر من 15 سنة) خبرة (10.2%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين حيث بلغت 20 أشخاص فقط، وفئة من (3-10) سنوات خبرة (52.0%): وتشكل هذه الفئة أكبر فئة من المشاركين حيث بلغت 102 شخص من الموظفين بوزارة الثقافة بالرياض، وتشكل فئة من (10-15) سنة خبرة (24.5%): وتمثل هذه الفئة 48 مشارك في العينة من الموظفين بوزارة الثقافة بالرياض، وبلغت الفئة التي لديها سنوات من 0 إلى سنتين 26 فرد وذلك بنسبة (13.3%).

شكل (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة



5. متغير المسمى الوظيفي:

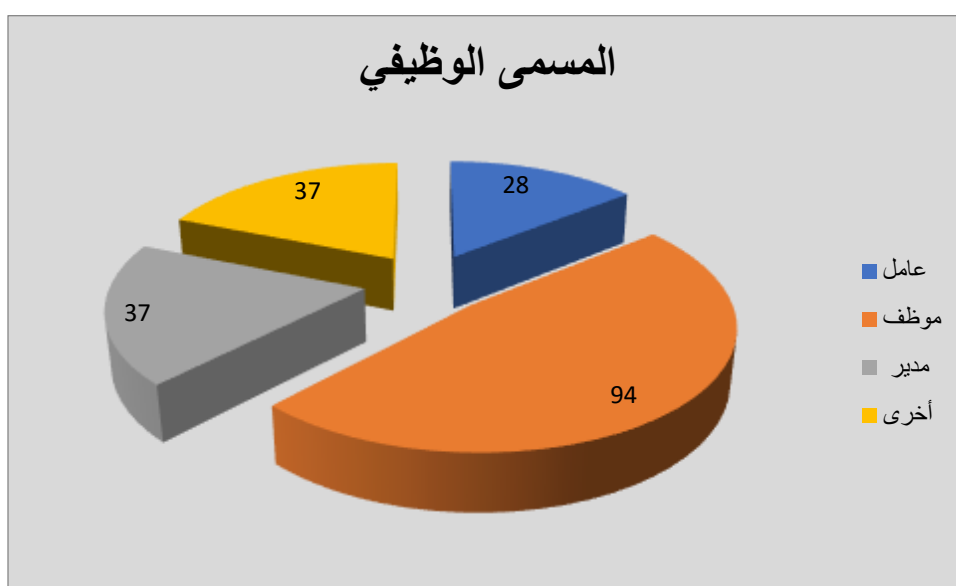
6. جدول (5) يوضح توزيع العينة طبقا للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
14.3	28	عامل
48.0	94	موظف
18.9	37	مدير
18.9	37	أخرى
100.0	196	الإجمالي

يوضح الجدول السابق المسميات الوظيفية في وزارة الثقافة بالرياض وجاءت النتائج كالتالي:

جاء عدد المسمى الوظيفي لعامل 28 شخص وذلك بنسبة (14.3%) وهي أصغر نسبة مشاركة في العينة بوزارة الثقافة بالرياض، وجاء المسمى الوظيفي لموظف 94 شخص وذلك بنسبة (48%) وهي النسبة الأكثر مشاركة في العينة المحتررة من الموظفين بوزارة الثقافة بالرياض، وجاء عدد المسمى الوظيفي لمدير ومسميات وظيفية أخرى 37 شخص وذلك بنسبة (18.9%).

شكل (5) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1. 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.

2. 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 (العاملين بوزارة الثقافة بالرياض) 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، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

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

1. المتغير المستقل: يتكون من (15) فقرة لقياس المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي موزع على خمس أبعاد

(الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، كل بعد من الأبعاد يشمل 3 فقرات.

2. المتغير التابع: يتكون من (10) فقرة لقياس المتغير التابع "التميز المؤسسي".

تصحيح الأداة:

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

(أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)

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

(أوافق بشدة "1"، أوافق "2"، محايد "3"، أرفض "4"، أرفض بشدة "5")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى - الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أوافق بشدة" في الفترة [1-1.79]، عبارة "أوافق" في الفترة [1.8-2.59]، وعبارة "محايد" في الفترة [2.6-3.39]، وعبارة "أرفض" في الفترة [3.4-4.19]، وعبارة "أرفض بشدة" في الفترة [4.2-5]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

الجدول (6): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 1.79	أوافق بشدة
من 1.8 – أقل من 2.59	أوافق
من 2.6 – 3.39	محايد
من 3.4 – 4.19	أرفض
من 4.2 – 5	أرفض بشدة

صدق وثبات الأداة:

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

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاوَر 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 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 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، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

✚ حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

1. صدق الاتساق الداخلي لبعده الرؤية

جدول (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده الرؤية

الرؤية		
.705**	معامل ارتباط بيرسون	الرؤية الاستراتيجية الحالية لوزارة الثقافة واضحة ومحددة
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.675**	معامل ارتباط بيرسون	تحدث الرؤية الاستراتيجية لوزارة الثقافة بشكل دوري حتى تواكب التغيرات في القطاع الثقافي.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.693**	معامل ارتباط بيرسون	تساهم الرؤية الاستراتيجية لوزارة الثقافة في تحقيق نجاحات ملحوظة للوزارة
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-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 (الرؤية) من المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) ككل تتسم بالصدق.

2. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني (الرسالة)

جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرسالة

الرسالة		
.770**	معامل ارتباط بيرسون	أعتقد أن رسالة وزارة الثقافة واضحة ومفهومة
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.786**	معامل ارتباط بيرسون	تعزز رسالة وزارة الثقافة من شعور الالتزام والانتماء لدى العاملين في الوزارة
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.878**	معامل ارتباط بيرسون	تدعم رسالة الوزارة التواصل الفعال بين الإدارات والعاملين داخل الوزارة
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-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 (الرسالة) من المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني (الرسالة) من المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) ككل تتسم بالصدق.

3. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث (الأهداف)

جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الأهداف

الاهداف		
.845**	معامل ارتباط بيرسون	يتم توجيه جهود العاملين في وزارة الثقافة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.736**	معامل ارتباط بيرسون	تتماشى الأهداف الاستراتيجية لوزارة الثقافة مع احتياجات وتطلعات المجتمع.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.738**	معامل ارتباط بيرسون	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري حتى يتم ضمان توافقها مع متطلبات التميز المؤسسي.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-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) ككل تتسم بالصدق.

4. صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع (التحليل)

جدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التحليل

التحليل		
.624**	معامل ارتباط بيرسون	يساهم التحليل الاستراتيجي في التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها وزارة الثقافة وتعظيم الاستفادة منها.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.737**	معامل ارتباط بيرسون	يساعد التحليل الاستراتيجي في تقييم التهديدات التي تواجه وزارة الثقافة.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.761**	معامل ارتباط بيرسون	تساهم نتائج التحليل الاستراتيجي في وزارة الثقافة في تطوير السياسات والقرارات الإدارية.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-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 (التحليل) ككل تنسم بالصدق.

5. صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس (الخيار)

جدول (11) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الخيار

التحليل		
.418**	معامل ارتباط بيرسون	تنسم الخيارات الاستراتيجية لوزارة الثقافة بالمرونة واستجابتها للتغيرات المحيطة بالوزارة.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.605**	معامل ارتباط بيرسون	

.000	مستوى المعنوية	تؤدي الخيارات الاستراتيجية المناسبة إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها وزارة الثقافة.
194	العدد	
.492**	معامل ارتباط بيرسون	تدعم الخيارات الاستراتيجية الابتكار والتطوير المستمر داخل وزارة الثقافة.
.000	مستوى المعنوية	
195	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-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 (الخيار) ككل تتسم بالصدق.

♣ صدق الاتساق الداخلي لبعد التميز المؤسسي

جدول (12) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تحقيق التميز المؤسسي

تحقيق التميز المؤسسي		
.687**	معامل ارتباط بيرسون	أرى أن التواصل الداخلي بين الأقسام والإدارات يتم بصورة جيدة ويساهم في تحسين العمل.
0.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.742**	معامل ارتباط بيرسون	تشهد الجودة في تقديم خدمات وزارة الثقافة تطوراً مستمراً
0.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.766**	معامل ارتباط بيرسون	تركز وزارة الثقافة على تطوير الكفاءات البشرية لتحقيق التميز المؤسسي .
0.000	مستوى المعنوية	
194	العدد	
.659**	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى المعنوية	

196	العدد	تتبني وزارة الثقافة تقنيات جديدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
.629**	معامل ارتباط بيرسون	تحظى الوزارة بسمعة جيدة في المجتمع نتيجة لجهودها المبذولة لتحقيق التميز المؤسسي.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.742**	معامل ارتباط بيرسون	أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.777**	معامل ارتباط بيرسون	تساعد الخطط الاستراتيجية للوزارة على تجاوز التحديات وتحقيق مستويات أداء عالية
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.775**	معامل ارتباط بيرسون	أرى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
.000	مستوى المعنوية	
192	العدد	
.657**	معامل ارتباط بيرسون	أعتقد أن وجود التخطيط الاستراتيجي يرتبط بقدرة الوزارة على التكيف مع التغيرات المحيطة.
.000	مستوى المعنوية	
195	العدد	
.752**	معامل ارتباط بيرسون	يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز سمعة وزارة الثقافة محلياً ودولياً.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور تحقيق التميز المؤسسي ، ككل تتسم 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 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستبانة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

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

(ثبات محاور عناصر الدراسة):-

جدول (13) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الرؤية	0.736	3
الرسالة	0.730	3
الأهمية	0.876	3
التحليل	0.863	3
الخيار	0.857	3
التميز المؤسسي	0.766	10
الثبات العام	0.940	25

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد، والقيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل.، البعد الاول " الرؤية " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.736 ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل الرؤية في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها

معاً، بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني " الرسالة " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.730 ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل الرسالة في الاستبانة وتعطي نتائج متقاربة، والبعد الثالث " الأهمية " ولديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.876 ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة ببعد الأهمية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الرابع " التحليل " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.863، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة ببعد التحليل في الاستبانة المدروسة يعطي نتائج متسقة، كما يشر معامل الفا كرونباخ للبعد الخامس "الخيار" الذي قدره 0.857 يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة ببعد الخيار يغطي نتائج متسقة ومعتمدة، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جدا من الثبات، ونجد أن الثبات العام للاستبانة ككل يساوي 0.940 ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، حيث يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية، وبناءً 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 تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

♣ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

♣ المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

♣ استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

♣ تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (التخطيط الاستراتيجي) على (تحقيق التميز المؤسسي).

♣ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (التخطيط الاستراتيجي) على (تحقيق التميز المؤسسي).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، 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:

جدول (14) يوضح أبعاد التخطيط الاستراتيجي

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الرؤية	1.6716	0.52252	1	أوافق بشدة
الرسالة	2.8954	0.61299	5	محايد
الاهداف	1.7376	0.56876	2	أوافق بشدة
التحليل	1.8401	0.56307	3	أوافق
الخيار	1.8648	0.58275	4	أوافق
المتوسط العام	2.0019			أوافق

الجدول السابق يوضح التحليل الوصفي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في (الرؤية، الرسالة، الأهمية، التحليل، الخيار)، كالتالي:

1. جاء بعد الرؤية، في الترتيب الأول في درجة الموافقة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وذلك بمتوسط 1.6716، وانحراف معياري 0.52252، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد الرؤية في التخطيط الاستراتيجي.

2. جاء بعد التحليل في الترتيب الثاني في درجة الموافقة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وذلك بمتوسط 1.8401، وانحراف معياري 0.56307، مما يدل على مدي أهمية بعد التحليل في التخطيط الاستراتيجي.

3. جاء بعد الأهداف في الترتيب الثالث في درجة الموافقة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وذلك بمتوسط 1.7376، وانحراف معياري 0.61299، مما يدل على مدي أهمية بعد الأهداف في التخطيط الاستراتيجي.

4. جاء بعد الخيار في الترتيب الرابع في درجة الموافقة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وذلك بمتوسط 1.8648، وانحراف معياري 0.58275، مما يدل على مدي أهمية بعد الخيار في التخطيط الاستراتيجي.

5. جاء بعد الرسالة في الترتيب الخامس في درجة الموافقة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وذلك بمتوسط 2.8954، وانحراف معياري 0.61299، مما يدل على مدي أهمية بعد الرسالة في التخطيط الاستراتيجي.

■ اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

الجدول (15): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	62.413	4.599	5	22.997	.612	.622	.788 ^a
		.074	190	14.002			
			195	36.999			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (788). وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.622) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.612).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (16): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.390		.089	.389	(Constant)
.001	3.439	.186	.045	.155	الرؤية
.005	.664	.035	.038	.025	الرسالة
.000	4.510	.250	.042	.191	الاهداف
.000	4.063	.225	.043	.174	التحليل
.000	5.919	.334	.042	.250	الخيار
a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:					

- ❖ متغير (الرؤية) يؤثر بصورة معنوية على (التميز المؤسسي)، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي أي انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية على المتغير التابع التميز المؤسسي.
- ❖ متغير (الرسالة) يؤثر بصورة معنوية على (التميز المؤسسي) ، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.001 وهي أقل من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل أي انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرسالة على المتغير التابع (التميز المؤسسي).
- ❖ متغير (الاهداف) يؤثر بصورة معنوية على (التميز المؤسسي) ، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي أي انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأهداف على المتغير التابع (التميز المؤسسي).

❖ متغير (التحليل) يؤثر بصورة معنوية على (التميز المؤسسي) ، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن

مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض

العدمي أي انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحليل على المتغير التابع (التميز المؤسسي).

❖ متغير (الخيار) يؤثر بصورة معنوية على (التميز المؤسسي) ، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى

المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي أي

انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الخيار على المتغير التابع (التميز المؤسسي).

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 0.389 + 0.155 X_1 + 0.025X_2 + 0.191X_3 + 0.174X_4 + 0.250X_5$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الرؤية)

X_2 : البعد الأول في المتغير المستقل (الرسالة)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الاهداف)

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (التحليل)

X_5 : البعد الرابع في المتغير المستقل (الخيار)

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (الرؤية) بمقدار وحدة واحدة فان المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)

سوف تزداد بمقدار 0.155

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (الرسالة) بمقدار وحدة واحدة فان المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)

سوف تزداد بمقدار 0.025

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (الاهداف) بمقدار وحدة واحدة فان المتغير التابع (تحقيق التميز

المؤسسي) سوف تزداد بمقدار 0.191

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (التحليل) بمقدار وحدة واحدة فان المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)

سوف تزداد بمقدار 0.174

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (الخيار) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)

سوف تزداد بمقدار 0.250

■ الفرضية الفرعية الأولى

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

الجدول (17): 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
.000 ^b	88.705	11.609	1	11.609	.610	.814	.760 ^a
		.131	194	25.390			
			195	36.999			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.760) وهي تشير إلى علاقة قوية ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.814) أي أن المتغير الرؤية استطاع أن يفسر ما نسبته (80%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل ، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.610).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (18): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.000	10.285		.096	.991	(Constant)	1
.000	9.418	.560	.050	.467	الرؤية	
a. Dependent Variable: المؤسسي_التميز						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الرؤية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.467)، وبلغت قيمة (t) لها (9.418) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 0.991 + 0.467X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الرؤية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرؤية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.467) وحدة في التميز المؤسسي، وفي حالة انعدام

تأثير (الرؤية) تكون قيمة التميز المؤسسي 0.991

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض "، هذا يشير إلى أن الرؤية يلعب دورًا هامًا في التأثير في تحقيق التميز المؤسسي.

■ الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض العدمي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

■ الجدول (19): 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
.000 ^b	49.898	7.570	1	7.570	.500	.605	.652 ^a
		.152	194	29.430			
			195	36.999			

يظهر من الجدول السابق معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.652) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.605) أي أن المتغير الرسالة استطاع أن يفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.500).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (20): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.000	13.854		.091	1.255	(Constant)	2
.000	7.064	.452	.046	.321	الرسالة	
a. Dependent Variable: المؤسسي_التميز						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الرسالة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.321)، وبلغت قيمة (t) لها (7.064) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 1.255 + 0.321X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الرسالة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرسالة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.321) وحدة في التميز المؤسسي ، وفي حالة انعدام تأثير (الرسالة) تكون قيمة التميز المؤسسي 1.255
وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض " ، هذا يشير إلى أن الرسالة تلعب دوراً هاماً في التأثير في تحقيق التميز المؤسسي.

■ الفرضية الفرعية الثالثة

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في

المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات

الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

■ الجدول (21): 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
.000 ^b	114.498	13.732	1	13.732	.368	.371	.609 ^a
		.120	194	23.267			
			195	36.999			

يظهر من الجدول السابق معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.609) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.371) أي أن المتغير الرسالة استطاع أن يفسر ما نسبته (31%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.368).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (22): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.000	12.012		.084	1.007	(Constant)	3
.000	10.700	.609	.044	.467	الاهداف	
a. Dependent Variable: المؤسسي_التميز						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الأهداف لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.467)، وبلغت قيمة (t) لها (10.700) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 1.007 + 0.467X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الأهداف)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الأهداف) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.467) وحدة في التميز المؤسسي ، وفي حالة انعدام تأثير (الاهداف) تكون قيمة التميز المؤسسي 1.007 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض " ، هذا يشير إلى أن الأهداف تلعب دوراً هاماً في التأثير في تحقيق التميز المؤسسي.

♣ الفرضية الفرعية الرابعة

الفرض العدمي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

■ الجدول (23): 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
.000 ^b	103.411	12.865	1	12.865	.344	.348	.590 ^a
		.124	194	24.135			
			195	36.999			

يظهر من الجدول السابق معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.590) وهي تشير إلى علاقة متوسطة القوة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.348) أي أن المتغير التحليل استطاع أن يفسر ما نسبته (34%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.344).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح

نتائج الاختبار:

الجدول (24): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.000	11.880		.086	1.025	(Constant)	4
.000	10.169	.590	.045	.456	التحليل	
a. Dependent Variable: المؤسسي_ التميز						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التحليل لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التمييز المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.456)، وبلغت قيمة (t) لها (10.169) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 1.025 + 0.456X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التمييز المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (التحليل)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التحليل) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.456) وحدة في التمييز المؤسسي ، وفي حالة انعدام تأثير (التحليل) تكون قيمة الميزة التنافسية 1.025 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الاستراتيجية على تحقيق التمييز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض " ، هذا يشير إلى أن تحليل الاستراتيجيات تلعب دوراً هاماً في التأثير في تحقيق التمييز المؤسسي.

■ الفرضية الفرعية الخامسة

الفرض العدمي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض.

■ الجدول (25): 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 ^b	140.370	15.533	1	15.533	.417	.420	.648 ^a
		.111	194	21.467			
			195	36.999			

يظهر من الجدول السابق معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.648) وهي تشير إلى علاقة قوية ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.420) أي أن متغير الخيار الاستراتيجي استطاع أن يفسر ما نسبته (42%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التميز المؤسسي والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل ، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.417).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة معنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على معنوية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط ، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (26): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.000	12.043		.080	.962	(Constant)	5
.000	11.848	.648	.041	.484	الخيار	
a. Dependent Variable: المؤسسي_التميز						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن للخيار الاستراتيجي أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.484)، وبلغت قيمة (t) لها (11.848) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 0.962 + 0.484X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الخيار)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الخيار الاستراتيجي) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.484) وحدة في التميز المؤسسي ، وفي حالة انعدام تأثير (الخيار الاستراتيجي) تكون قيمة التميز المؤسسي 0.962 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض " ، وهذا يشير إلى أن الخيار الاستراتيجي تلعب دورًا هامًا في التأثير في تحقيق التميز المؤسسي.

الفصل السادس: 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:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث نجد أن بعد الرؤية وبعد الرسالة وبعد الأهداف وبعد التحليل وبعد الخيار، يؤثرون بصورة معنوية على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، حيث توضح النتائج الإحصائية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي وهذا الاستنتاج يشير إلى التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخيارين، منصور، 2020)، والتي توصلت إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية جاءت بدرجة تقييمية متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية جاءت بدرجة تقييمية متوسطة ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل الاستراتيجي الرؤية الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعدها الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعدها الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يشير إلى أن الرؤية يلعب دور مهم في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية تلعب دور مهم في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يشير إلى أن الرسالة الاستراتيجية تلعب دور مهم في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الاهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد الأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يشير إلى أن الأهداف الاستراتيجية تلعب دور مهم في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الرابعة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يشير إلى أن التحليل الاستراتيجي يلعب دور مهم في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الخامسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الخيار الاستراتيجي كأحد

أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لبعد الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا يشير إلى أن الخيار الاستراتيجي تلعب دور مهم في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام.

♣ توصيات الدراسة

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

- ضرورة مراجعة الرؤية والرسالة بانتظام لضمان توافقها مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- وضع أهداف قابلة للقياس والتنفيذ، تدعم الابتكار والتميز المؤسسي.
- الاعتماد على تحليل دقيق للعوامل الداخلية والخارجية للتنبؤ بالتحديات والفرص.
- تطوير خيارات استراتيجية قابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة لضمان الاستدامة والتميز.
- متابعة التنفيذ بانتظام للتأكد من تحقيق الأهداف وتطبيق التعديلات اللازمة.
- تشجيع مشاركة الموظفين في صياغة الخطط الاستراتيجية لزيادة الالتزام والتفاعل مع الأهداف.
- اعتماد أدوات تخطيط استراتيجية تعتمد على التحليلات الذكية والبيانات الكبيرة لتحسين دقة القرارات.
- تدريب القادة على التفكير الاستراتيجي لتعزيز القيادة الموجهة نحو التميز.
- تبني ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية بما يساهم في تحقيق التفوق.
- توسيع نطاق التعاون مع الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات لتحقيق التميز المؤسسي.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

الدراسات العربية:

- ابن عبد الله، يسرى، (2023)، أهمية التخطيط الاستراتيجي للطاقة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية مؤسسة سوتريفيت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر، 1-63.
- الحياتي ، هيثم عبود سلطان، (2022)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة الاقتصاد ، جامعة البصرة، العراق .
- الخيارين ،حمد مبارك زايد المطوع ، منصور ،معن حسين ، (2020)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، ص.ص 1-77.
- الداودية، رحمة بنت على بن خماس، (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.
- الدغبي ، هيفاء راشد ،الجوازنة ، بهجت عيد ، (2019)، التمكين الإداري في التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- الزين ، رعد فواز ، (2021)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير ، جامعة الجنان ، الأردن .
- العلوي، راشد محمد، (2023)، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.
- النسور، أسماء السالم، (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- حوحو، مصطفى، وبراهيمي، نادية، (2022)، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

- عزاوي، نجاة، عزاوي، وهيبه، (2022)، أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين دراسة حالة جامعة أدرار، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 6-100.
- علي، سوسن محمد، (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شرطة سيرايتل للاتصالات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 1-79.
- عودة، رجاء محمد ياسين، (2022)، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة.
- هراكي، سلمي، (2021)، أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- يعقوب، بلقاسم، (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- يعيشي، إبراهيم، (2016)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة أجمد دراية ادرار.

المجلات العربية:

- أبو القاسم ، رائف على على، السيد ،محمود محمد إبراهيم ،(2023) ، أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ع (3)، ص.ص 1379-1400.
- أبو سعده، أحمد رياض سيف النصر، (2021)، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج 15، ع 15.
- الأزوري، بواذر خالد على،(2022)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، ع (48)، ص.ص 253-280.

- اوسو، خيرى علي، (2010)، العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الأداء التسويقي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المعهد التقني الإداري، جامعة بوليتكنيك، مج (4)، ع (3)، العراق، 7-30.
- الخزاعلة، على سليمان، (2023)، التخطيط الاستراتيجي، المجلة العربية للنشر العلمي، ع53، 124-136.
- الرفاعي، عيده عويد عيد، (2021)، تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الرابع، ع 36.
- الزدجالي، عاطف بن محمد بن مراد، (2023)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس السويسي، الإصدار (51)، سلطنة عمان، 401-420.
- السماعنة ، سمير عبد الله ، (2016)، أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزاره الداخلية الأردنية ، مجلة البحوث الأمنية ، كلية الملك فهد الأمنية ، مج (25)، ع (63) ، 2016، ص.ص 137-180.
- الشهري، خالد بن عبد الله، باسويد، خلود بنت علي، (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، مج (98)، المملكة العربية السعودية، 173-182.
- الشبيخي، أحمد حسن، (2023)، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم لاقتصادية والإدارية والقانونية، مج7، ع 13، 16-34.
- الصمادي، بشري سالم، (2015)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع164، ج 4، 67-95.
- القلاف، فوزي يعقوب، (2015)، التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء النماذج العالمية، عالم التربية، س16، ع52، 1-24.

- الكفاوين، وليد حسين عبد الرحمن، (2023)، صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة مؤتة، مج 9، ع 3، 134-161.
- بشر، بليغ علي حسن، البوعيني، محمد عيسى، الناصر، سعيد إبراهيم سعيد، (2022)، التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع(68)، ص.ص 343-366.
- جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد، (2015)، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج 6، ع 1، 191-211.
- حرزالله، أحمد محمد، (2020)، أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، مج 40، ع 2، 71-95.
- خالدي، فراح، مهاوه، آمال، (2021)، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مج (8)، ع (1)، ص.ص 126-127.
- خضير، أحمد محروس، (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات : دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مج (1)، ع (1)، ص.ص 54-74.
- خضير، أحمد محروس، (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مج 1، ع 1.
- زهران، إيمان حمدي رجب، (2021)، متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، مج 94، 1103-1210.
- شقوارة، عبد الرحمن عبد الحميد، (2022) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، مج 17، ع 17، 1-25.

- شكشك، أسامة حسين فرج، (2023) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع (66)، ص.ص 197-221.
- عباس، حوراء مؤيد، (2022)، دور 'دائرة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة التقنيات، الجامعة التقنية الوسطى، مج 4، ع4.
- عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد، (2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي علي جودة التدريب دراسة عينة لأراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية(الخرطوم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع (50)، المملكة العربية السعودية، 51-61.
- عبيد، أيمن عبد الله جبريل، الشوافي، محمد غمري، (2023)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية أداء المنظمات، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ع (2)، مصر، 62-88.
- عتوم ، فريال فواز أحمد ، (2022)، نظريات التخطيط الحضري والمخططات الشمولية ، المجلة العربية للنشر العلمي ، ع (50) ، ص.ص 538-554.
- محمد، أنمار سعدون، وآخرون، (2024)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد بالمؤسسات الحكومية الخدمية العراقية: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية، مج (61)، ع (1)، جمهورية مصر العربية، 211-276.

الكتب العربية:

- الكرخي، مجيد، (2019)، التخطيط الإستراتيجي المبني على نتائج، ط 2، درا النشر : كلية الدراسات الإسلامية ، الجامعة الإسلامية ، مينيسوتا .
- المليجي، رضا إبراهيم، (2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب، القاهرة.

المواقع الإلكترونية:

- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، (2021)، الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الاستراتيجي، تم

الاطلاع بتاريخ: 2024/10/6، متاح على الرابط التالي: <https://2h.ae/zAvf>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdelgadir, Wafaa Abdelgadir Ahmed,-Al-Dirawi, Ayman. AL-Shehri, Bushra Abdullah Saleh, (2023),Administrative Governance and its Role in Institutional Excellence: Case Study - King Khalid University "Applied College for Girls in Khamis Mushait", Ramah Journal for Research and Studies, Issue(77),p255-297.
- Abdul Rahman, Abdul Aziz, (2019), The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: Evidence from Bahrain, Banks and Bank Systems, College of Business Administration, Kingdom University, Vol.14, No.2, Kingdom of Bahrain, 140-151.
- Al-Dhaafri, Hassan, et al, (2021), Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM, Measuring Business Excellence, Vol.26, No.3, 378-396.
- Alhmoudi, Saeed, et al, (2019), The Impact of Strategic Planning and Customer Focus on Organizational Excellence among Head Unit Officers within Fujairah Police, Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Vol.11, No.6, Malaysia, 714-724.
- Alkaser, Sharifah Awadh,(2023), Strategic Planning as an Input to Knowledge Management: An Empirical Study on Public Education Schools in Jazan Governorate, King Khalid University Journal of Educational Sciences, College of Education, King Khalid University, Volume(10),Issue(3),p.p 147-169.
- Belkorche Mohamed, Omara Noureddine,(2024), Career guidance and its role in enhancing institutional excellence among employees in sports institutions, The journal sports creativity, University of Messila, Volume. (15), N°. (01), p 582-606.

- Djamel ,Eddine Sahbi,(2023), The role of human resource management in achieving institutional excellence in assurance organizations, El-Acil Journal for Economic and Administrative Research, Abbas Laghrour University of Khenchela- Algeria, Volume: (7), N(1), PP 17-36
- Laouadi, Rim,(2023), Strategic Workforce Planning: Case Study of the Algerian Company for the Management of the Electricity Transmission Network between 2015-2018, JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT ,University of Algiers3-Algeria, VOL(23)_SPECIAL ISSUE_ P 93-103.
- Shakhour, Nour Hussein Tawfeeq, et al, (2021), Agile-minded organizational excellence: empirical investigation, Academy of Strategic Management Journal, Vol.20, No.6, 1-25.

استمارة الاستبيان

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية

دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة بالرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

عزيزي المشارك تحية طيبة وبعد.....

نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الثقافة بالرياض وهذه الاستبانة لن تأخذ الكثير من وقتكم فنحن نقدم لكم هذه الاستبانة لأننا في حاجة مساعدتكم لنا في ملئ هذه الاستبانة، لذلك نطلب من حضراتكم قراءة الأسئلة بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم، مع العلم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة يتم استخدامها فقط لأجراء بحث علمي وأنها ستكون سرية تامة ولم يتم نشرها.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ (23-30) سنة.

○ (31-40) سنة

○ (41-50) سنة

○ (51-60) سنة

○ 61 فأكثر

3. المؤهل العلمي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

4. إجمالي عدد سنوات الخبرة

○ (0 – سنتين) خبرة

○ (3-10) سنوات خبرة

○ (10-15) سنة خبرة

○ أكثر من 15 سنة خبرة

5. المسمى الوظيفي

○ عامل

○ موظف

○ مدير

○ اخري

ثانياً: محاور الدراسة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي						
البعد الأول: الرؤية						
1	الرؤية الاستراتيجية الحالية لوزارة الثقافة واضحة ومحددة.					
2	تتحدث الرؤية الاستراتيجية لوزارة الثقافة بشكل دوري حتى تواكب التغيرات في القطاع الثقافي.					
3	تساهم الرؤية الاستراتيجية لوزارة الثقافة في تحقيق نجاحات ملحوظة للوزارة					
البعد الثاني: الرسالة						
1	أعتقد أن رسالة وزارة الثقافة واضحة ومفهومة.					
2	تعزز رسالة وزارة الثقافة من شعور الالتزام والانتماء لدى العاملين في الوزارة.					
3	تدعم رسالة الوزارة التواصل الفعال بين الإدارات والعاملين داخل الوزارة.					
البعد الثالث: الأهداف						

					1	يتم توجيه جهود العاملين في وزارة الثقافة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها.
					2	تتماشى الأهداف الاستراتيجية لوزارة الثقافة مع احتياجات وتطلعات المجتمع.
					3	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري حتى يتم ضمان توافقها مع متطلبات التميز المؤسسي.
البعد الرابع: التحليل						
					1	يساهم التحليل الاستراتيجي في التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها وزارة الثقافة وتعظيم الاستفادة منها.
					2	يساعد التحليل الاستراتيجي في تقييم التهديدات التي تواجه وزارة الثقافة.
					3	تساهم نتائج التحليل الاستراتيجي في وزارة الثقافة في تطوير السياسات والقرارات الإدارية.
البعد الخامس: الخيار						
					1	تتسم الخيارات الاستراتيجية لوزارة الثقافة بالمرونة واستجابتها للتغيرات المحيطة بالوزارة.

					تؤدي الخيارات الاستراتيجية المناسبة إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها وزارة الثقافة.	2
					تدعم الخيارات الاستراتيجية الابتكار والتطوير المستمر داخل وزارة الثقافة.	3
المحور الثالث: التميز المؤسسي						
					أرى أن التواصل الداخلي بين الأقسام والإدارات يتم بصورة جيدة ويساهم في تحسين العمل.	1
					تشهد الجودة في تقديم خدمات وزارة الثقافة تطوراً مستمراً	2
					تركز وزارة الثقافة على تطوير الكفاءات البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.	3
					تتبنى وزارة الثقافة تقنيات جديدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	4
					تحظى الوزارة بسمعة جيدة في المجتمع نتيجة لجهودها المبذولة لتحقيق التميز المؤسسي.	5
					أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة.	6
					تساعد الخطط الاستراتيجية للوزارة على تجاوز التحديات وتحقيق مستويات أداء عالية.	7

					أرى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف.	8
					أعتقد أن وجود التخطيط الاستراتيجي يرتبط بقدرة الوزارة على التكيف مع التغيرات المحيطة.	9
					يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز سمعة وزارة الثقافة محلياً ودولياً.	10

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/SjzCin9NbTYmWVHCA>

المستخلص

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء حول "أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة بالرياض ، وذلك من خلال توضيح ابعاد التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي بالإضافة الى الكشف عن تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق اهداف الدراسة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة متمثل في موظفي وزارة الثقافة بالرياض حيث تكونت عينه البحث من عينه عشوائية قدرها (196) مفردة ، وتم تحليل هذه المعلومات عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) ، وقد توصل هذا البحث الى مجموعه من النتائج الهامه والتي تتمثل ابرزها في ان ابعاد التخطيط الاستراتيجي لها اثر على تحقيق التميز المؤسسي كما يوجد دور مؤثر لكل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا ، الرسالة ، الاهداف والتحليل ، الخيار) على تحقيق التميز المؤسسي وأوصت الدراسة بتطوير القيادة الاستراتيجية، من خلال تحديث الأهداف بمرونة، وتحفيز الابتكار لتبني استراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

abstract

The study aimed to explore "The Impact of Strategic Planning on Achieving Institutional Excellence in Government Organizations: An Applied Study on the Ministry of Culture in Riyadh." It clarified strategic planning dimensions and their influence on excellence. Using a descriptive-analytical method and a questionnaire distributed to 196 employees, data was analyzed through SPSS. Results indicated that strategic planning dimensions (vision, mission, goals, analysis, and options) significantly impact institutional excellence. The study recommended developing strategic leadership, updating goals flexibly, and fostering innovation to adopt long-term strategies for sustainability.

**The impact of strategic planning on achieving institutional
excellence in government institutions. An applied study on the
Ministry of Culture in Riyadh**

Preparation:

Turki Hamed Alharabi

241001672

Supervision:

D.Al Faysal Eabdalhamid

D.Fayiz Jarad

2024