



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي " في القطاع

الحكومي بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/

الهnof نهيتان السبيعي

241002057

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أهلي الأعزاء، والديّ الحبيين، اللذين كانا دائماً مصدر دعمي وقوتي،

إلى إخوتي وأخواتي الذين لم يتوانوا عن تقديم العون والمساندة،

إلى أصدقائي الأوفياء، الذين كانوا دوماً بجانبني في كل خطوة،

أهديكم هذا البحث المتواضع، وأدعو الله أن ينال رضاكم.

شكرو تقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداووشن، التي وفرت لي البيئة العلمية

المثلى والدعم الأكاديمي الذي ساعدني على تحقيق هذا الإنجاز..

ولا أنسى أن أقدم جزيل الشكر والامتنان إلى مشرفتي الكريمة، الأستاذة الدكتورة

أسماء أبو عنزة، التي لم تدخر جهداً في توجيهي وتقديم النصح والدعم خلال مسيرتي

البحثية. لقد كان لخبرتها وإرشاداتها الدور الكبير في إنجاز هذا العمل.

.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع الاستبانة على 103 من العاملين، وكانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي. كما بين التحليل الإحصائي أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي للبيئتين الخارجية والداخلية، وتنفيذ الاستراتيجية) تسهم بشكل متفاوت في تحقيق التميز المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى المنظمات إلى تطوير رؤية استراتيجية واضحة وطموحة تتناسب مع أهدافها المستقبلية. كما شددت على أهمية تعزيز التعاون والتكامل بين مختلف الإدارات داخل المنظمة لتحقيق أفضل النتائج.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، القطاعات الحكومية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة:
3	3.1 أهمية الدراسة:
4	4.1 أهداف الدراسة:
5	5.1 تساؤلات الدراسة
6	6.1 فروض الدراسة:
7	7.1 الدراسات السابقة:
16	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17	9.1 المنهجية:
17	10.1 مصادر جمع البيانات
17	11.1 أدوات الدراسة :

18	12.1 حدود الدراسة :
20	الفصل الثاني : الاطار النظري
20	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
20	1.1.2 تمهيد
20	2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
23	3.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:
24	4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:
24	5.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي:
25	6.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:
28	7.1.2 التحليل الاستراتيجي
30	المبحث الثاني: التميز المؤسسي
30	1.2.2 مقدمه:
30	2.2.2 تعريف التميز المؤسسي
31	3.2.2 المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:
32	4.2.2 أهداف التميز المؤسسي
34	5.2.2 أهمية التميز المؤسسي
35	6.2.2 عناصر التميز المؤسسي
38	7.2.2 متطلبات تحقيق التميز المؤسسي
39	8.2.2 منهجية التميز المؤسسي
41	الفصل الثالث: منهجية الدراسة

41	1.3 مقدمة:
41	2.3 منهج الدراسة:
41	3.3 مجتمع الدراسة:
41	4.3 عينة الدراسة:
42	5.3 أداة الدراسة:
42	6.3 وصف أداة الدراسة (الإستبانة):
61	الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة
61	1.4 تحليل البيانات الأولية
61	2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:
64	3.4 اختبارفرضيات الدراسة
79	4.4 تحليل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة:
81	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
81	1.5 النتائج
83	2.5 التوصيات
85	Abstract
86	المراجع
86	أولاً: المراجع العربية
93	ثانياً: المراجع الأجنبية
97	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
49	جدول رقم (1): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرؤيا الاستراتيجية
50	جدول (2): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرسالة الإستراتيجية
52	جدول (3): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الأهداف الإستراتيجية
53	جدول (4) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
55	جدول (5): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
56	جدول (6) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تنفيذ الإستراتيجية
58	جدول (7) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور المالي
59	جدول (8) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العملاء
60	جدول (9) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية
62	جدول (10) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو
63	جدول (11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
66	الجدول (12) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر
67	الجدول (13) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الحالة الأسرية
68	الجدول (14) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

70	الجدول (15) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة
71	جدول (16) يوضح بدائل المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وما يقابلها من درجات
73	جدول (17) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي)
74	جدول (18) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المر فقة للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي
76	جدول (19) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والتميز المؤسسي)
76	جدول (20) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المر فقة للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والتميز المؤسسي)
77	جدول (21) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والتميز المؤسسي)
78	جدول (22) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المر فقة للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والتميز المؤسسي)
79	جدول (23) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي)
80	جدول (24) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المر فقة للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي)
81	جدول (25) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والتميز المؤسسي)
82	جدول (26) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المر فقة للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والتميز المؤسسي)

83	جول (27) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية والتميز المؤسسي)
84	جول (28) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المر فققة للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية والتميز المؤسسي)
85	الجول (29) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ الاستر ليجية والتميز المؤسسي)
86	جول (30) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المر فققة للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ الاستر ليجية والتميز المؤسسي)
87	جول (31) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

أصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات تحسين الأداء من خلال التخطيط والذي يعتبر من أهم وظائف الإدارة حيث من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على التلقائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة للمفاجآت والمواقف الحرجة، وبالتالي عجزها عن ممارسة أعمالها بكفاءة وفعالية وما يترتب على هذا المجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة يتطلب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحل العمل وأولوياته، مما يؤكد لنا أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة ملحة لهذه المنظمات وعلى وجه الخصوص القطاع الخدمي الذي يشهد تنامي ويحرص دائما على التميز المؤسسي الغير منقطع للوصول إلى الأداء المطلوب في تقديم جميع الخدمات للجمهور. (أبو القاسم، 2023)

بات التميز في عالم الأعمال اليوم حاجة ملحة للعديد من المؤسسات ومنها القطاعات الحكومية، ففي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في هذا العصر، تسعى كافة المؤسسات ومنها مؤسسات القطاع الحكومي إلى تثمين مواردها، وتنمية كفاءاتها، وتحقيق تميزها، وتعتمد في تحقيق ذلك على التخطيط الاستراتيجي كمدخل للاستمرارية، واستدامة تميزها المؤسسي، إذ تصدر التخطيط الاستراتيجي العمليات الإدارية باعتباره عملية شاملة تتضمن وضع الأهداف، وتحديد الأنشطة والإمكانيات اللازمة لتحقيقها، وليس ذلك فحسب بل وضع المعايير والمؤشرات التي تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف. (عبد الحميد، 2022)

وقد أولت المؤسسات خدمية كانت أم إنتاجية أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي باعتباره الضامن لنموها وبقائها، في التخطيط الاستراتيجي تتمكن المؤسسات من تحديد وجهتها المستقبلية، وتحديد

رؤيتها ومنهجها، بالإضافة إلى تحديد الإمكانيات والموارد التي تتطلبها لتحقيق أهدافها وتصميم تميزها. (سمر الدين، 2020)

وفي معظم المؤسسات يستند التخطيط الاستراتيجي إلى دراسة وتحليل البيئتين الداخلية نقاط القوة والضعف، والخارجية الفرص والتهديدات، ومن ثم بناء الاستراتيجيات التي تهتم برفع كفاءة أداء المؤسسات وتحقيق تميزها، فضلاً عن كونه أسلوباً فعالاً يمكن للمؤسسات من خلاله استشراف المستقبل، وتوفي التهديدات المحتملة وفي المقابل استغلال الفرص التي تمكنها من البقاء والتميز.

ان منظمات الأعمال ككيان مؤسسي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغيير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة، وبيئتها، والاستراتيجيات المصاغة لها بهدف مواجهة التهديدات وكسب الفرض البيئية، مع اعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية.

ومن هنا كان للتخطيط الاستراتيجي تأثير حيوي وفعال في تحقيق التميز المؤسسي ونجاحها ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالتطبيق على القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الحكومي السعودي تحولاً نتيجة الإصلاحات الجارية للحد من الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الدخل وتعزيز التنافسية، ويمثل العام الحالي منعطفاً مهماً، حيث أصبحت المملكة في منتصف رحلتها نحو تحقيق رؤيتها لعام 2030، وكما تشير المراجعة السنوية الأخيرة للاقتصاد السعودي، فقد انعكس التقدم المحرز بوضوح على النمو غير النفطي الذي تسارعت وتيرته منذ عام 2021 ليبلغ في المتوسط 4,8% في عام 2022، وبالرغم من تراجع النمو الكلي بسبب التخفيضات الإضافية في إنتاج النفط، سيظل النمو غير النفطي قريباً من 5% في عام 2023 مدفوعاً بقوة الطلب المحلي. _ اليوسف، 2020)

تسعى المؤسسة للمنظمات الحكومية السعودية لبناء قدرتها، فقد عملت المملكة العربية السعودية إلى تعديل المسائل التنظيمية لكافة المنظمات الحكومية من خلال إنشاء إدارة متخصصة بالتخطيط والعودة حيث تم تحديد اختصاصات للإدارة تتعلق بكل من التخطيط والجودة وبناء عليه، فإننا نعد إدارة للتخطيط والجودة في كل منظمة حكومية بالسعودية، لقد تم إنشاء إدارة التخطيط والعودة إيماناً بأن التخطيط مدخل أساسي لبناء القدرات المؤسسة للمنظمات الحكومية، وبالتالي تطوير أدائها المؤسسي، وتعزيز قدرتها على خدمة الخطط الوطنية، وخصوصاً رؤية المملكة 2030 من المتوقع أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمات الحكومية في السعودية، على أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي أكثر تعقيداً مما يبدو على السطح، ذلك لأنه في أحيان كثيرة لا يمارس التخطيط الاستراتيجي بالشكل المطلوب أو تبقى الخطط الاستراتيجية دون تنفيذ أو توضع الخطط الاستراتيجية دون متابعة وتقسيم ورقابة كل ذلك يؤدي المثل التخطيط الاستراتيجي، وعدم انعكاسه على الأداء لذا كانت وما زالت علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي مثار بحث ونقاش وجدال ومن هنا برأت مشكلة البحث في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. (الشمري، 2020)

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للتخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي.

✓ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي:

تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

✓ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد صناع القرار في القطاع الحكومي في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد القطاعات الحكومية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

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

- التعرف على أثر استخدام الرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر استخدام الرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على أثر استخدام الأهداف الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء
- محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء
- محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الخيار الإستراتيجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور
- العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

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

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لاستخدام الرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لاستخدام الرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟.

- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتحليل البيئي الداخلي والخارجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للخيار الإستراتيجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

6.1 فروض الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي على الأداء في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

– الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام الرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام الرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحليل البيئي الداخلي والخارجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي على التميز المؤسسي (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو) في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Elbasir, 2023)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأغذية الأردنية. اعتمد قياس التخطيط الاستراتيجي على مقياس يتكون من خمسة أبعاد الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، والسياسات بينما تم قياس إدارة الأزمات من خلال خمس مراحل اكتشاف إشارات التحذير والاستعداد، والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط والتعلم.

أجريت الدراسة على عينة قوامها (137) مديراً. استخدمت الدراسة الطرق الإحصائية الوصفية والتحليلية لاختبار البيانات، بما في ذلك الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. ووجدت الدراسة مستويات متوسطة في تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وشركات مماثلة تعاملت مع مراحل إدارة الأزمات بمستويات متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في الصناعات الغذائية الأردنية. ويرى الباحث أن هذه الدراسة قامت بقياس أثر التخطيط الاستراتيجي ومن أبعادها (الرؤية) على إدارة الأزمات فيما اختلفت مع بيئة التطبيق وتحديد المتغير التابع حيث دراسة الاثر على إدارة الأزمات في حين تبحث الدراسة الحالية عن الأثر على التخطيط الاستراتيجي

دراسة (السقا، 2023)، تحت عنوان أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي:

دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من تحليل مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي.

ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني، وأن المؤسسة الحكومية تضع أهدافاً محددة وقابلة للقياس على مستوى كافة المستويات

الإدارية بدرجة كبيرة، وتتوفر مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس النتائج المطلوب تحقيقها من الموظفين في الوزارة بدرجة كبيرة.

دراسة (أبو القاسم، 2023)، تحت عنوان أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية

تهدف 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 (٣٢٧) مفردة من العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العام - الالتزام المعياري - الالتزام المستمر) على التميز المؤسسي.

دراسة (الخيارين، 2022)، تحت عنوان 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، الأجور والمكافآت، 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) موظفا 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 أفراد العينة على أبعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) جاءت بدرجة تقييمه متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية جاءت بدرجة تقييمه 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.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وسعي الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة، وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من للتمكن تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.

دراسة (بشر، 2022)، تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة

تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين

هدفت هذه الدراسة إلى في الكشف عن أثر التحقيق الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى تحديد اختبار العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت على (300) موظفا وموظفة بنسبة (22.4%) وتم معالجة البيانات إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية 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 ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات.

دراسة (عبد الحميد، 2022)، تحت عنوان أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية بالسودان

هدفت الدراسة التعرف على أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في عدم إدراك العديد من أفرع المصارف لأهمية الدور الذي تلعبه القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز، مما يؤثر على تحقيقها للتميز المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى توسط تطوير ثقافة التميز للعلاقة بين القدرات الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بتأثير غير مباشر (0.922) وأوصت الدراسة بضرورة توعية القيادة والعاملين في مصارف الدراسة بأثر القدرات الاستراتيجية وتطوير ثقافة التميز في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف.

دراسة (Hijjawi, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء في البنك التجاري الأردني، وتم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات من (54) فرعاً موزعة بين الأردن والضفة الغربية، حيث تكونت العينة من (183) استبانة موزعة وتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب إحصائي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ريادة الأعمال بأبعادها الابتكار الاستباقية، المخاطرة، المنافسة الشرسة كان لها تأثير كبير على كل من القيادة ذات الرؤية والتميز التنظيمي، كما كان للقيادة ذات الرؤية

المستقبلية تأثير كبير على التميز التنظيمي، بينما أشارت النتائج إلى أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية تلعب دور الوسيط الجزئي بين ريادة الأعمال والتميز المؤسسي وبالتالي، خلصت الدراسة إلى أن البيئات الخارجية والداخلية يمكن أن تكون بمثابة حافز الريادة الأعمال وبالتالي لتحقيق التميز المؤسسي من خلال القيادة ذات الرؤية والهياكل والسياسات المرنة.

ويرى الباحث ان الدراسة اقتصرت من حيث عينة الدراسة العشوائية لجمع البيانات، كما تختلف عن الدراسة الحالية في بحثها لأثر ريادة الأعمال على التميز التنظيمي وبيئة التطبيق والتي تتعلق بالدور الوسيط للقيادة ذات الرؤية.

دراسة (Bahgat., 2021)

هدفت الدراسة إلى تأثير تبني أسلوب القيادة المستدامة والتوجه الريادي في مصر للطيران على كل من الابتكار التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتميز التنظيمي كما هدفت الدراسة أيضا إلى تقييم الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي في العلاقة بين القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتميز التنظيمي، وكذلك بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتميز التنظيمي.

لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين بشركة مصر للطيران، حيث تم توزيع 320 استبانة وجدت الدراسة أن القيادة المستدامة والتوجيه الريادي لهما تأثير إيجابي على الابتكار التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتميز التنظيمي.

ووجدت الدراسة أيضًا أن الابتكار التكنولوجي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة المستدامة وكل من إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتميز التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن الابتكار التكنولوجي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين التوجه الريادي وكل عملية من عمليات إعادة الهندسة والأداء الإبداعي والتميز التنظيمي.

ويرى الباحث أن الرسالة قامت بقياس أثر المتغير المستقل القيادة المستدامة والتوجه الريادي على المتغير التابع (الخطوط الجوية المصرية) من خلال تقارير الاداء واءاء المديرين في مجتمع الدراسة الأمر الذي لا يعكس دائما الوضع الحقيقي الاحتياجات القيادة المستدامة.

دراسة (خالدي، 2021)، تحت عنوان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة

تهدف الدراسة إلى تبين 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. دراسة (محارمة، 2020)، تحت عنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر

هدف البحث إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث.

تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 241 استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوافرة ضمن برنامج SPSS.

كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية. كما كشفت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث إن 45% من التغير في الأداء المؤسسي تعزى لتغير التخطيط الاستراتيجي.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير المتخصصين في هذا المجال، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم.

دراسة (سمر الدين، 2020)، تحت عنوان أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات؛ كأدوات لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظفاً وموظفة، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وحققت وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وقدمت الدراسة عدة توصيات، من أهمها: حث القيادات الاستراتيجية على الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي قد تواجهها الوزارة، ووضع نظام خاص لاستقطاب الكوادر البشرية في الوزارة؛ حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة. دراسة (اليوسفي، 2020)، تحت أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي ومستوياته (الإداري، الأكاديمي والتشغيلي) في التميز المنظمي وأبعاده (القيادة، رضا العملاء، رضا العاملين ورضا المجتمع) في جامعة الكويت، بالإضافة إلى الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والفروق بين أفراد العينة تجاه التميز المنظمي.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جامعة الكويت في مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية حيث كان عددهم الإجمالي 5239.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة طبقية عشوائية متناسبة من خلال توزيع استبانة إلكترونية على 600 فرد. تم استرداد 362 استبانة صالحة للتحليل بواقع 60% من مجموع الاستبانة الموزعة. استخدمت الدراسة برنامج النمذجة بالمعادلة الهيكلية باستخدام (طريقة المربعات الصغرى الجزئية؛ PLS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المتغيرات كانت ذات أهمية نسبية متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي في جامعة الكويت، من النتائج أيضا وجود دور للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة كمعدل لأثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي في جامعة الكويت، ومن

ناحية أخرى توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين عينة الدراسة تجاه التميز المنظمي في جامعة الكويت كانت من نصيب العاملين الإداريين، مما يثبت أن الجامعة تمتلك مقومات التميز المنظمي معرفيا وماديا. وعليه فإن الدراسة توصي بأن تتبنى جامعة الكويت أحد نماذج التميز لتتأهله، كما توصي الدراسة بالسعي للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي كجامعة لما له من أثر إيجابي في التميز المنظمي. دراسة (السمري، 2020)، تحت عنوان التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر: دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر-دراسة حالة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياس لمعرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وتم التحقق من دلالات صدقه وثباته.

تكونت عينة الدراسة من (196) موظف في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري، وتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع بجميع أبعادها (التصميم وجمع المعلومات، والتطبيق والتقييم)، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن التميز المؤسسي قد جاءت بمستوى تقييم مرتفع، وأظهرت كذلك نتائج الدراسة أن إدارة الأزمات قد جاءت بمستوى تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري.

دراسة (Duffett et al. 2018)

ركزت هذه الدراسة على الميزة التنافسية الخضراء من منظور متعدد الأبعاد، والبحث في أثر أدوات التسويق الأخضر والمتغيرات الوصفية للمنظمة على هذه الأبعاد.

تم جمع البيانات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من ويسترن كيب جنوب إفريقيا، وهي منطقة تتميز بقيود طويلة الأجل لاستهلاك المياه، تم النظر في النهج المائي للتكيف المتغير الخصائص المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، تليها دراسة كمية، باستخدام عينة من (237) منظمة، لاختيار كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية مقابل أدوات التسويق الخضراء الراسخة والمتغيرات الوصفية للمنظمة باستخدام الانحدار اللوجستي، تم شرح كل متغير من متغيرات القدرة التنافسية من خلال أداة تسويق خضراء واحدة على الأقل، شرح التبرع بالمال و/أو تخصيص الوقت للأغراض البيئية ثلاثة متغيرات تابعة، في حين أن بيع المنتجات القابلة للتحلل المعاد تدويرها، المجددة له علاقة عكسية مع اثنين منهم، كان نوع العمل وعدد سنوات التشغيل أثر كبير على ثلاثة أبعاد.

أوصت الدراسة على استخدام مناطق جغرافية أخرى، بما في ذلك التوزيع الأخضر ومتغيرات الأسعار وعوامل وصفية أخرى معدل الدوران والاستثمار المسؤول والتدويل.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تختلف وتتغير النظريات في الدراسات العلمية باختلاف نوعية الدراسة ومنهجها وفي هذه الدراسة يتم اتباع نظريتين يتمثلوا في:

النظرية البنائية: بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

9.1 المنهجية:

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

10.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

11.1 أدوات الدراسة :

- سيتم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني..

– القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي:

أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده موزعة على (4) أبعاد رئيسة ذات صلة بموضوع الدراسة وهي كالآتي:

– البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

– البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية

– البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية

– البعد الرابع: التحليل البيئي الداخلي والخارجي

– البعد الخامس: الخيار الإستراتيجي

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) تكون من 3 أبعاد رئيسة ذات صلة بموضوع الدراسة هي كالآتي: (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو)

– البعد الأول: المحور المالي

– البعد الثاني: محور العملاء

– البعد الثالث: محور العمليات الداخلية.

– البعد الرابع : محور التعلم والنمو.

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

12.1 حدود الدراسة :

– حدود موضوعية : اقتصرته هذه الدراسة على أدوات التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد الفرعية الآتية (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي

- والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على التميز المؤسسي من خلال الأبعاد الفرعية الآتية: (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية -محور التعلم والنمو)
- حدود مكانية : سيتم تطبيق هذه الدراسة على القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مما يتيح فحص التأثير المحلي لأدوات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في بيئة محددة.
- حدود زمانية : يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- حدود بشرية : تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والمديرين المشاركين في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

1.1.2 تمهيد

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

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه الأداة الإدارية المهمة التي تحدد الاتجاه للمنظمات ويوضح ويحسن من أدائها، ويساعدها على مواجهة التحديات الحالية مع تجنب المشاكل التي قد تظهر في المستقبل، مع إيجاد الإطار لاتخاذ القرارات المناسبة، حيث يفترض أن تستجيب المنظمة البيئة ديناميكية يصعب فيها التنبؤ ليتم تحديد الأهداف فيها، حيث نصف الخطة. الاستراتيجية كيفية تحقيق الأهداف عن طريق استخدام الموارد المتاحة فهي تعتبر عملية التفكير في الأداء السابق ، والتي تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للوصول إلى النجاح. (محمد، 2014)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على انه منهج يستشرف المستقبل باختيار الوسائل والعمليات وتتعرف على جوانب القوة والضعف المتاحة وعلى التحديات والفرص الممكنة، مع تحليلها، وتفسيرها، ووضع البدائل والخيارات للوصول إلى المستقبل بالتخطيط قصير أو طويل الأجل. وتكيف مع الاتجاهات المستقبلية لتحقيق النتائج والأهداف واستراتيجيات العمل المطلوبة النجاح المؤسسة Creelman & (Wiraeus, 2018)

يشير التخطيط الاستراتيجي بأنه جهد منظم الصياغة القرارات والدين الذي تسترشد به كودر المنظمة في تصميم وبناء الخطط المتعلقة بوظائف المنظمة. حيث تعد عملية إدارية تعمل على تغيير وتحويل العمل داخل المنظمة حسب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للوصول لأحداثها و غاياتها بكفاءة وفاعلية عن طريق البرامج والخطط التشغيلية (AlQershi 2021)

يعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه الخطة التي تشرح وتفسر السلوك الاقتصادي للمنظمات. والذي يركز على الفاعلية أكثر مما يركز على الكفاءة، بمعنى انه يتجه لإنجاز أفضل النتائج أكثر من إنجاز الأمور بطريقة صحيحة فهو أول الخطوات والمهام للإدارة الاستراتيجية حيث يحدد اتجاهات المنظمة مستقبلا بتحديد الرسالة وتحليل الوضع الراهن والمستقبلي ضمن البيئة المحيطة والقدرات الذاتية ثم يتم ترجمة الأهداف إلى برامج وخطط على مستويات الاستراتيجية (علي 2020) فإن التخطيط الاستراتيجي تعتبر عملية منظمة ترسم الإطار العام للاستراتيجية، بدراسة بيئة المنظمة من كل النواحي التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والعملية، مع رصد الفرص والتحديات المؤثرة في عمل المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف والغايات التي تنسجم مع طبيعة بيئة العمل، ثم انتقاء البدائل الاستراتيجية التي تساعد بالوصول للأهداف ووضع السياسات وبناء الخطط وتصميم البرامج والموازنات حسب الواقع وبما يخدم تحقيق أهداف المستقبل. (Almansoori, 2021)

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

يعنى التخطيط الاستراتيجي بأنه دراسة للواقع بجميع مظاهره وأبعاده، سواء كان قوة أو ضعف وتحديات أو قرص، وبناء الرؤيا المستقبلية بربط الحاضر بالماضي وربطهما بالمستقبل، ومن ثم وضع البرامج العملية التي تساعد للانتقال إلى المستقبل المنشود (العبادي وكريم، 2020)

والتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، بحيث يعتمد على النبصر يوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل فقط (El Amma, 2020)

وعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه نشاط إداري يسعى إلى رسم الأهداف والخطط والبدائل هي تكرم التحقيق الأهداف بأكل تكلفة وجهد ووقت وأفضل وسائل وأداء ويعبر أيضا عن العملية التحتية التحليلية الاختيار مستقبل المنظمة بحسب البيئة الخارجية وقدرة المنظمة على التكيف . حيث تبدأ هذه العملية بتحديد رسالة المنظمة وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتطويرها ومن ثم تقييمها واختيار الأنسب للمنظمة. (الكرخي، 2014)

وعرف التخطيط الاستراتيجي بانه عملية نظامية لتحقيق الأهداف والاستجابة للبيئة المحيطة بها فهو نهج نظامي يستشرف المستقبل المحتمل والممكن ويستعد لمواجهةها عن طريق ادراك الإمكانيات المتاحة والمتوقعة لتصميم الاستراتيجيات البدينة مع اتخاذ القرارات العقلانية لتنفيذها ومتابعتها.(على، 2020)

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

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

3.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

حدد العديد من الباحثين أهداف التخطيط الاستراتيجي التي يمكن للمنظمات تطبيقها لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة. وفقًا لـ (الفرجاني ومحمد، 2021)، تتضمن هذه الأهداف تحديد المسار المستقبلي بدقة لمواجهة المتغيرات البيئية بكل أشكالها، وتحديد القدرات الحالية والمستقبلية للمنظمات، وتوفير إطار عام لنشاطات وأعمال المنظمة. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتقليل درجة المخاطرة إلى حدّها الأدنى.

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

في نفس السياق، أثار كل من (Mandal & Bagchi، 2016) أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تكوين الرؤية والرسالة المستقبلية التي تحدد اتجاهات ومجالات عمل المنظمة في المستقبل. يوجه التخطيط الاستراتيجي إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية، مع منح المنظمة فرصاً أفضل لمتابعة وتقييم وتعديل خططها واستراتيجياتها. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التخطيط الاستراتيجي سيناريوهات للوصول إلى الإنجاز، مما يمنح المخططين فرصة أكبر لدراسة البدائل الأفضل واختيار التمويل والموارد المالية الأنسب أثناء التنفيذ المرحلي.

استناداً إلى ما تم سرده، يرى الباحث أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، مما يجعله مرشداً لأولويات استخدام موارد المنظمة. كما يساعد في تحديد معايير التميز والأداء والتكيف مع المتغيرات البيئية، حيث يرسم طريق النجاح أو الفشل. يعتبر التخطيط

الاستراتيجي أداة لقياس أداء المنظمة وتتبع الأهداف الاستراتيجية والخطط وأسس الرقابة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

4.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أشار (Taner, 2018) إلى أن الأهداف التي يمكن أن يحققها التخطيط الاستراتيجي للمنظمات عزز من دور وأهمية هذا النوع من التخطيط والتي تتجلى بمساعدة المنظمات في إدارة أعمالها وفي الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة لديها وفي استغلال الظروف المختلفة المؤثرة عليها، بوجود مخاطر وعدم تأكد مع ضعف في وضوح الظروف وعدم التأكد المستقبلي. هذا يؤكد الضرورة الملحة للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بطرق علمية بعيدة عن التخمين، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى توفير الوقت الذي قد يهدر أثناء محاولة معرفة الصواب والخطأ، مما يتيح للمنظمات أن تجني الكثير من والمنافع التي تتطلب من إدارة هذه المنظمات المعرفة الكاملة والواضحة عن رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بالإضافة لجوانب قوتها وضعفها، ومعرفة الكيفية لصياغة الخطط لبقائها وديمومتها في ظل بيئة شديدة الصعوبة.

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

5.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

بالرغم من الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في دعم بقاء المنظمات وتحقيق مستوى الأداء المنشود إلا أن التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي تعترضه مجموعة من المعوقات أوردتها (الحري، 2022) بالآتي:

— المقاومة والممانعة الداخلية من أعضاء المنظمة عند إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي.

- اختلاف البيئة الفعالية عن البيئة المتوقعة التي تقوم على التنبؤ والتوقعات التي قد لا تتحقق، فالقرارات الفجائية أو التضارب في القرارات يجعل التخطيط أمراً صعباً.
- ارتفاع تكلفة التخطيط حيث يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة مقابل إجراء الدراسات والأبحاث الضرورية.

6.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

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

1- الرؤية:

وضح (ترمش و النجار، 2020) الرؤية بأنها تعتبر أول أساس عناصر التخطيط الاستراتيجي، حيث توضح الصورة الذهنية والفكرية المستقبل للمنظمة، ويجب أن تتسم بالوضوح والمرونة وقابلية التعديل حسب الحاجة وحسب ما تتطلع له المنظمة بالمستقبل المنشود، مع أخذ الماضي بالاعتبار ويتم وضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمنظمة، بالإضافة للأخذ بأفكار العاملين ضمن المستويات الإدارية المختلفة، والزبائن، والموردين وغيرهم من أصحاب المصالح بكل أنواعهم. ويجب تحديد الاتجاه الواضح للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية لتحقيق هذه الرؤيا مع الأخذ بالاعتبار ما تملكه المنظمة من قدرات وكفاءات مميزة تمكنها من تنفيذ وتحقيق استراتيجياتها بنجاح.

فالرؤية تعطي الصورة المستقبلية التي تهدف إليها المنظمات. قد أوضح كل من (على والظاهر، 2020) انه من المهم عند وضع رؤية المنظمة مراعاة مجموعة من الأمور التي قد تكون السبب في نجاح تحقيق هذه الرؤية منها: المطابقة بين مضمون الرؤية وتوجه الإدارة العليا، حيث إن الرؤية المثالية تزيد حماس الأفراد بالأخص عندما يجدون أن هناك توقعاً بين سلوك الإدارة العليا ومضمون الرؤية

الموضوعة، كما أن الرؤية التي يتم الربط بينها وبين الفرص والتحديات البيئية وموارد المنظمة وقدراتها غالباً ما يكون مصيرها النجاح، وقد وضع (المرى والقهيو، 2019) أن توجيه الموارد نحو رؤية مبالغ فيها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص الواقعية الأمر الذي سينعكس سلباً على أداء ونتائج المنظمة. استناداً في ما تقدم يرى الباحث أن الرؤية هي المكانة التي تهدف المنظمات للوصول لها و تريد أن تكون عليه وتحققه في المستقبل.

2- الرسالة:

وضح (الديراوى، 2017) أن الرسالة تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وهي الأساس الذي تبنى عليه غاياتها وأهدافها، حيث تمثل الرسالة فلسفة أساسية كلية للمنظمة ، وعقيدة المنظمة الفكرية لجميع الاستراتيجيين والمديرين بمختلف الإدارات. وتقتصر الرسالة أسباب تشوه المنظمة وتواجدها داخل بيئة الأعمال الخاصة بها. فهي تمثل وضع المنظمة الآن وترجم عقد صناعة القرارات الرؤية في المستقبل حيث تعتبر وثيقتها المكتوبة دستورا ومرشدا عند صناعة القرارات الاستراتيجية.

وقد بين (الفرجاني ومحمد، 2021) بأنه لا بد من نشر الرسالة وإيصالها وتوضيحها للعاملين داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهي تعبر عن الصورة التي ترغب المنظمة في عكسها على أذهان وذكر الأفراد، لأنها تحدد بدقة ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو ميزة، والأسواق التي تتعامل معها. وتعتبر عملية إعداد الرسالة هي المرتكز الأساسي لبناء الأهداف الاستراتيجية ولصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها.

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

3- الأهداف الاستراتيجية :

وتمثل الأهداف الثمرات المراد بلوغها على أمد زمني قصير، متوسط طويل ويتم تحقيقها بصورة متكاملة متتابعة يقود إلى تحقيق غايات المنظمة. وتعد الأهداف الاستراتيجية ضرورية لأنها تترجم رسالة المنظمة إلى جوانب معينة يمكن قياسها ولأنها تمثل معلومات لدى تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها. (الصبيبة والعمري، 2019)

كما يعرف الهدف الاستراتيجي بأنه الوضع المستقبلي المرغوب تحقيقه والوصول إليه والتي تحاول المنظمة بلوغه، كما أنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة من خلال تحويل الموارد، ويعرف الهدف الاستراتيجي كذلك بأنه الأمل والمطمح الذي تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقه، كذلك تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النتائج المراد تحقيقها على مدار فترة زمنية متوسطة بصورة كاملة متكاملة ومتتابعة تمكن من تحقيق غايات المنظمة، والأهداف مطلوبة لتفسير وترجمة رسالة المنظمة ومهامها إلى وقائع محددة قابلة للقياس، تمثل المعلومات عند تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها، وتشمل تلك المعلومات الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه، والوصول إليه طريقة لقياس التقدم نحو الغاية المرجوة، ومدة زمنية معينة يمكن فيها تحقيق الأهداف، وهدف يتسنى تحقيقه، موضعي ويمكن الوصول إليه (حمزة، 2019)

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

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

أما الأهداف الفرعية فتضم ما يلي (Hunitie, 2018)

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

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

4- الأهداف الوظيفية:

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

ويرى إنديليكاتو (Indelicato.Etal,2015) بأنه يتم تحديد أهداف المنظمة تبعاً المجالات جوهرية ثمانية، وهي: وضع السوق الابتكار والإنتاجية، والموارد المالية واللوجستيات، والربحية، والتقدم في أداء السياقات، واتجاه أداء الإجراءات، والمسؤولية الاجتماعية.

7.1.2 التحليل الاستراتيجي

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

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

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

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

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

1.2.2 مقدمه:

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

2.2.2 تعريف التميز المؤسسي

يعرف ميرابل التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب التميز المؤسسي . أما دنجل فيري فعرف التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة وببساطة . (الارناؤوط والحوامدة، 2022)

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

التخطيط السليم و التقويم المستمر و بالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح المستشفيات.
(بالشيوة، 2016).

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

3.2.2 المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:

تقابل المؤسسات المتميزة رسالتها وتتقدم نحو رؤيتها من خلال تخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلي وتفوق احتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى وتفوق احتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى ومنها : (عباس، 2018)

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

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

4.2.2 أهداف التميز المؤسسي

يمثل التميز المؤسسي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الريادة والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. تتعدد أهداف التميز المؤسسي، وتشمل العديد من الجوانب الحيوية التي تسهم في تعزيز أداء المنظمات ورفع مستوى رضا العملاء والمجتمع. وفقاً للجرايدة والعوامل (2021)، يمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو التالي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.2 أهمية التميز المؤسسي

تلجأ معظم المنظمات لتبني الفكر الإداري الجديد للوصول للتميز، كون المنظمات التي تتبنى فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها ان تجد لها مكاناً تنافسياً مميزاً بين المنظمات ولذلك فإن المنظمات تستجيب لعدد من القوى الداعمة للتميز، ومن أهم القوى الداعمة ما يلي (العظامات وعبابنة، 2022)

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

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

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

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

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

ويرى (عباس وآخرون، 2022) أن أهمية التميز المؤسسي تعكسها المعاني والمدلولات، وأن المنظمات التي لا تستوعب هذه المعاني ولا تعمل على تبنيها، سيصعب عليها تحقيق التميز ومن أهم هذه المعاني والمدلولات:

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

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

6.2.2 عناصر التميز المؤسسي

يمتاز التميز المؤسسي بالعناصر التالية: (الهنداوى والفرا، 2020)

1. تقوم المنظمات من أجل تحقيق الغايات وأهداف ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة متميزة ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة.
2. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتستمد وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها المنظمات مواردها من المناخ المحيط، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها التميز.
3. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً ومؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم عناصر وآليات التميز.
4. تتبلور مسؤوليات التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات وتمهينة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقيادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي (الإدارة الإستراتيجية) التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق التميز.
5. يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم واستخدام ما يتوفر لها من موارد في العمليات ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها ويحقق تطبيق منهجية إدارة العمليات تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، وإن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
6. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات ووصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات

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

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

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

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

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

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

7.2.2 متطلبات تحقيق التميز المؤسسي

يتضح من المعلومات السابقة إن تحقيق التميز يتطلب توافر المقومات التالية: (الكفاوين والربابعة، 2022)

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

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

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

9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز. (اللوحي والشرفاء، 2017)

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

8.2.2 منهجية التميز المؤسسي

تتصف منهجية التميز بالسمات الرئيسية التالية (Walsh, 2018)

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

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

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمه:

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

2.3 منهج الدراسة:

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

3.3 مجتمع الدراسة:

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

4.3 عينة الدراسة:

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

بلغ حجم العينة (103) من العاملين في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وهذه تمثل مجموع مجتمع البحث تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة الحصرية الشاملة

5.3 أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهنالك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة. يقيس الإستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

6.3 وصف أداة الدراسة (الإستبانة):

تضمنت الإستبانة تنوير للمبحوثين بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الإستبانة واحتوت الإستبانة على قسمين رئيسيين أنظر الملحق رقم (1)

القسم الأول:

يحتوي على ست فقرات تضمنت عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة (1).
العمر، 2. الحالة الزوجية، 3. المؤهل العلمي، 4. العمل الحالي ، 5. سنوات الخبرة)

القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وقد كانت عدد عبارات المقياس (87) عبارة موزعة في شكل محاور. طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة للمقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أدري ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

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

1. (أوافق بشدة)..... ويمثل (5 درجات)
2. (أوافق)..... ويمثل (4 درجة)
3. (لا أدري)..... ويمثل (3 درجات)
4. (لا أوافق)..... ويمثل (درجتين)
5. (لا أوافق بشدة)..... ويمثل (درجة واحدة)

الخصائص السيكومترية للمقياس

أولاً: الصدق المنطقي للمقياس:

تحقق الباحث من الصدق المنطقي للمقياس (صدق المحكمين) ، حيث تم التحقق من صدق المحتوى لعبارات المقياس من خلال تقييم الأكاديميين والمتخصصين في تخصص الدراسة والبالغ عددهم (7) محكمين لتحليل مضامين عبارات المقياس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم تم تصميم وتعديل بعض العبارات. ومن ثم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق المقياس وفقراته

1. محور الرؤيا الإستراتيجية

أ. صدق فقرات محور الرؤيا الإستراتيجية

وللتثبت من صدق محور الرؤيا الإستراتيجية حسب معامل ارتباط بيرسون (K Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية درجة كل فقرة ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (12) فقرة

صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (1).

جدول رقم (1): يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرؤيا الاستراتيجية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.3689	0.70000	0.701	0.000	0.10
2	4.1748	0.67776	0.693	0.000	0.10
3	4.2816	0.74646	0.714	0.000	0.10
4	4.3495	0.62165	0.699	0.000	0.10
5	4.5049	0.52157	0.571	0.000	0.10
6	4.2913	0.69459	0.580	0.000	0.10
7	4.4078	0.63303	0.541	0.000	0.10
8	4.3204	0.61379	0.643	0.000	0.10
9	4.2621	0.77915	0.600	0.000	0.10
10	4.3301	0.69152	0.694	0.000	0.10
11	4.3495	0.68182	0.626	0.000	0.10
12	4.4757	0.59152	0.554	0.000	0.10
المجموع	52.1165	5.06875			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور الرؤيا الإستراتيجية

من خلال التثبت من صدق فقرات محور الرؤيا الإستراتيجية حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات البعد البالغة (12) فقرة صادقة في

قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (01) أنظر الجدول (1). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك، فإن محور الرؤيا الإستراتيجية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

2. محور الرسالة الإستراتيجية: أ. صدق فقرات محور الرسالة الإستراتيجية:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الرسالة الإستراتيجية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (11) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (01) أنظر الجدول (2).

جدول (2): يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرسالة الإستراتيجية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.2524	0.72380	0.717	0.000	0.10
2	4.2427	0.73386	0.759	0.000	0.10
3	4.2718	0.71667	0.775	0.000	0.10
4	4.3107	0.70055	0.668	0.000	0.10
5	4.2136	0.72288	0.670	0.000	0.10
6	4.2039	0.71892	0.734	0.000	0.10
7	4.2718	0.64465	0.570	0.000	0.10
8	4.4078	0.67790	0.564	0.000	0.10
9	4.2039	0.64715	0.665	0.000	0.10

0.10	0.000	0.613	0.66299	4.2816	10
0.10	0.000	0.572	0.71972	4.2816	11
			5.11021	46.9417	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور الرسالة الإستراتيجية:

من خلال التثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محور الرسالة الإستراتيجية البالغة (11) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (2).

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

3. محور الأهداف الإستراتيجية

أ. صدق فقرات محور الأهداف الإستراتيجية:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الأهداف الإستراتيجية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (10) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01). أنظر الجدول (3).

جدول (3): يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الأهداف الإستراتيجية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.2816	0.64804	0.633	0.000	0.10
2	4.3981	0.58309	0.632	0.000	0.10
3	4.3495	0.65243	0.608	0.000	0.10
4	4.3204	0.76969	0.649	0.000	0.10
5	4.3786	0.61224	0.655	0.000	0.10
6	4.3883	0.59792	0.550	0.000	0.10
7	4.2913	0.60441	0.547	0.000	0.10
8	4.3786	0.56215	0.474	0.000	0.10
9	4.3204	0.67466	0.503	0.000	0.10
10	4.3495	0.72367	0.727	0.000	0.10
المجموع	43.4563	3.86735			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور الأهداف الإستراتيجية:

من خلال التثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات محور الأهداف الإستراتيجية البالغة (10) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول رقم (3). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة ، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن

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

4. محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية):

أ. صدق فقرات محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (11) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.1) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (4).

جدول (4) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.2427	0.67832	0.674	0.000	0.01
2	4.3883	0.62986	0.699	0.000	0.01
3	4.2621	0.69960	0.635	0.000	0.01
4	4.4466	0.62195	0.591	0.000	0.01
5	4.2913	0.60441	0.562	0.000	0.01
6	4.3495	0.60567	0.573	0.000	0.01
7	4.3107	0.65722	0.607	0.000	0.01
8	4.3204	0.62956	0.605	0.000	0.01
9	4.3689	0.59393	0.546	0.000	0.01
10	4.4369	0.58862	0.476	0.000	0.01

0.01	0.000	0.653	0.59967	4.3981	11
			4.17215	47.8155	المجموع

ب. صدق محور التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي البيئة الخارجية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (11) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (01) عدا فقرة واحدة (28) فهي غير صادقة أنظر الجدول (4).

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

5. محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

أ. صدق فقرات محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي البيئة الداخلية)، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (11) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (5)

جدول (5): يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.2524	0.69619	0.655	0.000	0.10
2	4.3398	0.58667	0.644	0.000	0.10
3	4.3107	0.68641	0.652	0.000	0.10
4	4.3398	0.61919	0.536	0.000	0.10
5	4.3010	0.68363	0.741	0.000	0.10
6	4.3398	0.61919	0.635	0.000	0.10
7	4.3786	0.64347	0.565	0.000	0.10
8	4.2233	0.67056	0.624	0.000	0.10
9	4.3204	0.64494	0.692	0.000	0.10
10	4.3883	0.52828	0.619	0.000	0.10
11	4.4772	0.58748	0.679	0.000	0.10
المجموع	47.6214	4.46801			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية):

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي البيئة الداخلية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (11) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (01) (35) أنظر الجدول (5).

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

6. محور تنفيذ الإستراتيجية:

أ. صدق فقرات محور تنفيذ الإستراتيجية:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور تنفيذ الإستراتيجية ، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (12) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (6).

جدول (6) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تنفيذ الإستراتيجية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.2330	0.68890	0.675	0.000	0.10
2	4.3689	0.54215	0.612	0.000	0.10
3	4.3301	0.60046	0.533	0.000	0.10
4	4.3495	0.58926	0.517	0.000	0.10
5	4.2621	0.65621	0.544	0.000	0.10
6	4.3398	0.61919	0.531	0.000	0.10
7	4.3495	0.66729	0.586	0.000	0.10
8	4.3301	0.61657	0.645	0.000	0.10
9	4.3107	0.59457	0.586	0.000	0.10

0.10	0.000	0.656	0.62956	4.3204	10
0.10	0.000	0.593	0.70055	4.3107	11
0.10	0.000	0.593	0.57172	4.4369	12
			4.41216	51.9417	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور تنفيذ الإستراتيجية:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعد تقبل الذات، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (12) فقرة صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (6). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور تنفيذ الإستراتيجية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

7. المحور المالي:

أ. صدق فقرات المحور المالي:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور المالي، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (5) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (7).

جدول (7) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور المالي

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.2913	0.70892	0.758	0.000	0.10
2	4.4175	0.53366	0.686	0.000	0.10
3	4.3592	0.59168	0.625	0.000	0.10
4	4.3301	0.63227	0.654	0.000	0.10
5	4.3981	0.59967	0.662	0.000	0.10
المجموع	21.7961	2.08336			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق المحور المالي:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور المالي، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (5) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات إرتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (01) أنظر الجدول (7).

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

8. محور العملاء

أ. صدق فقرات محور العملاء

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العملاء، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (5) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.0) أنظر الجدول (8).

جدول (8) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العملاء

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.3204	0.62956	0.563	0.000	0.01
2	4.3204	0.73048	0.699	0.000	0.01
3	4.2330	0.67452	0.770	0.000	0.01
4	4.3786	0.61224	0.598	0.000	0.01
5	4.3010	0.72538	0.704	0.000	0.01
المجموع	21.5534	2.26104			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور العملاء

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العملاء، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (5) فقرات صادقة في قياس

ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات إرتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول رقم (8).

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

9. محور العمليات الداخلية

أ. صدق فقرات محور العمليات الداخلية

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (5) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات إرتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (9).

جدول (9) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.1942	0.72839	0.780	0.000	0.01
2	4.3592	0.57487	0.667	0.000	0.01
3	4.3301	0.60046	0.620	0.000	0.01
4	4.5340	0.57421	0.646	0.000	0.01
5	4.4563	0.59039	0.620	0.000	0.01
المجموع	21.8738	2.06122			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور العمليات الداخلية

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور العمليات الداخلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (5) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (9). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور العمليات الداخلية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

10. محور التعلم والنمو

أ. صدق فقرات محور التعلم والنمو:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (5) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (10)

جدول (10) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	Mean	Std. Deviation	Correlations	Sig.	Level
1	4.3689	0.61021	0.752	0.000	0.01

0.01	0.000	0.783	0.59826	4.3495	2
0.01	0.000	0.739	0.94035	4.1650	3
0.01	0.000	0.651	0.58748	4.4272	4
0.01	0.000	0.725	0.59184	4.5146	5
			2.42708	21.8252	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب. صدق محور التعلم والنمو:

وللتثبت من صدق فقرات المقياس حسب معامل ارتباط بيرسون (K. Person) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التعلم والنمو، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المقياس البالغة (5) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (10). وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور التعلم والنمو صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ثالثاً: حساب ثبات مقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. حسب المحاور باستخدام معادلة الفاكرونباخ

وللتثبت من ثبات المقياس استخدم الباحث في حساب الثبات معادلة (الفاكرونباخ)، حيث تعد معادلة (الفاكرونباخ) من أساليب إستخراج الثبات. وقد إستخرج الباحث الثبات بإستخدام هذه الطريقة حيث بلغت قيمة معامل الثبات العام (0.859) وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات جيد.

جدول (11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس دور التخطيط الإستراتيجي في التميز المؤسسي في

القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

ت	المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	تسلسل العبارات في المقياس
1	محور الرؤيا الإستراتيجية	0.865	12	12 – 1
2	محور الرسالة الإستراتيجية	0.874	11	11 – 1
3	محور الأهداف الإستراتيجية	0.801	10	10 – 1
4	محور التحليل البيئي (البيئة الخرجية)	0.825	11	11 – 1
5	محور التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	0.855	11	11 – 1
6	محور تنفيذ الإستراتيجية	0.828	12	12 – 1
7	المحور المالي	0.704	5	5 – 1
8	محور العملاء	0.691	5	5 – 1
9	محور العمليات الداخلية	0.691	5	5 – 1
10	محور التعلم والنمو	0.762	5	5 – 1
	المتوسط العام لنتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محاور المقياس	0.859	87	87 - 1

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل:

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

- 1- التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية: تُستخدم التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتحديد عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل إجابة، مما يساعد في فهم مدى تكرار الإجابات وتحديد النسب لكل فقرة. يتم ذلك عن طريق تحديد درجة تمركز إجابات المشاركين حول درجات المقياس.
- 2- الوسط الحسابي: يُستخدم الوسط الحسابي لتحديد درجة تمركز إجابات المشاركين حول درجات المقياس. يساعد هذا الأسلوب في معرفة المتوسط الحسابي للإجابات، مما يوفر نظرة عامة على الاتجاه العام للبيانات.
- 3- الانحراف المعياري: يُستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحراف الدرجات عن المتوسط الحسابي. هذا المقياس يوفر فهماً أفضل لتوزيع البيانات وتباينها.
- 4- معامل ارتباط بيرسون: يُستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق المقياس وفقراته، حيث يساعد هذا الاختبار في تحديد مدى ارتباط المتغيرات ببعضها البعض.
- 5- معادلة الفاكرونباخ: تُستخدم معادلة الفاكرونباخ لحساب ثبات المقياس وفقراته. يساعد هذا الأسلوب في تحديد مدى استقرار وثبات الأداة المستخدمة في القياس عبر الزمن.
- 6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): يُستخدم تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتغيرات. يساعد هذا الاختبار في تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات مختلفة من البيانات.
- 7- اختبار (T): يُستخدم اختبار (T) لقياس الفروق بين المتغيرات، حيث يساعد هذا الاختبار في مقارنة متوسطات مجموعتين مختلفتين لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.
- 8- تحليل الانحدار المتعدد: يُستخدم تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات. يساعد هذا الأسلوب في فهم كيفية تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

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

الفصل الرابع : عرض وتحليل بيانات الدراسة

1.4 تحليل البيانات الأولية

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

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

1. العمر: وقد كان السؤال الأول من القسم الأول للاستبانة المتعلق بالبيانات الشخصية حول تحديد فئة العمر، وقد جاءت إجابات المبحوثين كما هو موضح بالجدول (12).

الجدول (12) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	19	18.4%
30 سنة و أقل من 35 سنة	18	17.5%
من 35 سنة و أقل من 40 سنة	32	31.1%
40 سنة فأكثر	34	33.0%
المجموع	103	100.0%

يلاحظ من الجدول (12) أن في متغير العمر إحتل العمر (40 سنة فأكثر) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (33.0%) وذلك يعود إلى أن عينة الدراسة تتكون من الإدارات العليا في الشركة والتي يتقلدها عادة أشخاص ذوي خبرات لسنوات طويلة. يليه في المرتبة الثانية العمر (من 35 سنة وأقل من 40 سنة) بنسبة (31.1%) يليه في المرتبة الثالثة العمر (أقل من 30 سنة) بنسبة (18.4%) في حين إحتل العمر (30 سنة وأقل من 35 سنة) النسبة الأدنى بنسبة (17.5%).

2. الحالة الأسرية: وجاء السؤال الثاني من البيانات الشخصية في القسم الأول من الاستبانة حول الحالة الأسرية وقد تم تحديد عدة خيارات لتحديد الإجابة المناسبة كما هو موضح بالجدول (13)

الجدول (13) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الحالة الأسرية

الحالة الأسرية	التكرار	التكرار النسبي
متزوج	85	82.5%
أعزب	8	7.8%
مطلق	5	4.9%
أرمل	5	4.9%

يتضح من الجدول (13) أن في متغير الحالة الأسرية إحتلت الحالة الأسرية (متزوج) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (82.5%) وذلك لطبيعة أن الأشخاص في المناصب التي شملها البحث هي مناصب عليا وعادة ما يكون وصلها الشخص إلا بعد خبرات طويلة وترقيات استغرقت زمن طويل لذلك تكون هذه الفئة أكبر عمراً ومتزوجة في أغلبها. يليها في المرتبة الثانية الحالة الأسرية (أعزب) بنسبة (7.8%) في حين إحتلت المرتبة الدنيا الحالتين الأسرية (مطلق، أرمل) بنسبة (4.9%) لكل منهما.

3. المؤهل العلمي: وقد جاء السؤال الثالث من البيانات الشخصية حول تحديد مستوى المؤهل العلمي، وقد تم تحديد عدد من المستويات للاختيار منها وقد جاءت إجابة المبحوثين على نحو ما هو وارد في الجدول (14).

الجدول (14) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
ما دون الثانوي	5	4.9%
ثانوي	23	22.3%
جامعي	52	50.5%
فوق الجامعي	23	22.3%
المجموع	103	100.0%

يتضح من الجدول (14) أن في متغير المؤهل العلمي إحتل المؤهل العلمي (جامعي) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (50.5%) حيث أن المناصب العليا في تلك الشركة التي يتقلدها المبحوثين تكون في أغلبها في إطار التعليم العالي الجامعي في أغلبه، يليه في المرتبة الثانية المؤهل العلمي (ثانوي، فوق الجامعي) بنسبة (22.3%) لكل منهما في حين إحتل المرتبة الدنيا المؤهل العلمي (ما دون الثانوي) بنسبة (4.9%)

4. العمل الحالي في الشركة : وقد جاء السؤال الرابع من البيانات الشخصية للمبحوثين حول العمل الحالي في الشركة وقد تم تحديد عدد من المناصب المحددة لاختيار الإجابة المناسبة منها وكانت إجابات المبحوثين كما هو في الجدول (15).

5. سنوات الخبرة في الشركة : وقد تم سؤال المبحوثين عن عدد سنوات خبراتهم في الشركة حيث أعطوا عدة خيارات وكانت أجاباتهم على النحو الوارد في الجدول (15).

الجدول (15) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	34	33.0%
5 و أقل من 10 سنوات	31	30.1%

10 و أقل من 15 سنة	20	19.4%
15 و أقل من 20 سنة	12	11.7%
20 سنة فأكثر	6	5.8%
المجموع	103	100.0%

يتضح من الجدول (15) أن في متغير سنوات الخبرة إحتلت سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (33.0) تليها في المرتبة الثانية سنوات الخبرة (5 وأقل من 10 سنوات) بنسبة (30.1) تليها في المرتبة الثالثة سنوات الخبرة (10 وأقل من 15 سنة) بنسبة (19.4%) تليها في المرتبة الرابعة سنوات الخبرة (15 وأقل من 20 سنة) بنسبة (11.7%) في حين إحتلت المرتبة الدنيا سنوات الخبرة (20 سنة فأكثر) بنسبة (5.8%).

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم تحليل ومعالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for – SPSS – Social Sciences) وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة؛ إذ تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وحسب الدرجات الموضحة في الجدول (16):

جدول (16) يوضح بدائل المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وما يقابلها من درجات

أو فقي بشدة	أو فقي	لا أدري	لا أو فقي	لا أو فقي بشدة
5	4	3	2	1

حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل بديل أوافق بشدة والدرجة (4) كوزن لكل بديل (أوافق) والدرجة (3) كوزن لكل بديل (لا أدري) والدرجة (2) كوزن لكل بديل (لا أوافق) والدرجة (1) كوزن لكل بديل (لا أوافق يشدة).

عرض نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

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

حيث أخذ نموذج الإنحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

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

حيث أن:

Y = المتغير التابع

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

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

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

$$e = Y - Y^e \quad \text{حيث أن:}$$

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

وبذلك تم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الإحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي ($expected\ cum\ prob$) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي ($observed\ cum\ prob$) ويلاحظ من الشكل (7) الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر، والجدول (17) يبين ملخصات لتحليل التباين جدول (17) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الانحدار	3957.042	5	659.507				
الخطأ	1679.715	96	17.497	37.693	0.000	0.838	0.702
المجموع	5636.757	102					
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)							

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (17) أن قيمة F بلغت (37.693) والقيمة الإحتمالية لها تساوي (0.000). وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الانحدار معنوي، ومما يشير إلى أن المتغير المستقل له علاقة

بالمتغير التابع، وأن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي (838)، ويشير معامل التفسير (R^2) إلى أن التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الاستراتيجية) يفسر (70%) من التباين في التميز المؤسسي. والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي. ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة فردية نلجأ إلى إختبار (T)

جدول (18) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة T	الدلالة Sig.	الارتباطات	معامل
	Unstandardized Coefficients	Standardize d Coefficients			Correlations	VIF
	الثابت B	الخطأ المعياري Std. Error	Beta		معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط الجزئي Partial
الثابت	13.116	5.296	-0.273	2.477	0.015	
الرؤية الاستراتيجية	-0.401	0.155	0.217	2.593	0.011	2.579
الأهداف الاستراتيجية	0.316	0.140	0.317	2.256	0.026	2.980

4.32 5	0.269	0.74 0	0.00 7	2.734	0.165	0.22 3	0.609	الرسالة الاستراتيجية
3.43 6	0.161	0.73 8	0.11 4	1.593	0.237	0.18 4	0.293	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
4.85 7	0.194	0.76 4	0.05 6	1.934	0.237	0.20 4	0.395	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
3.14 5	0.237	0.74 5	0.01 9	2.395		0.16 6	0.399	تنفيذ الاستراتيجية
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)								

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من بيانات الجدول (18) أن المتغيرات المستقلة كل على حدة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية التحليل البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الاستراتيجية) لها معامل ارتباط جزئي عالي، وعليه يكون لها قيمة عالية لإحصائية (T) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وأن لها علاقة بـ (التميز المؤسسي)، حيث كانت قيمة (T) دالة معنوياً.

مما يشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، البيئي "البيئة الخارجية"، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تنفيذ الاستراتيجية) والشكل التالي (8) يوضح نموذج تحليل المسار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا الإستراتيجية والتميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الرؤيا الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والجدول (19) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (19) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	2001.835	1	2001.835	55.623	0.000	0.596	0.355
الخطأ	3634.922	101	35.989				
المجموع	5636.757	102					
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)							

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (19) أن قيمة (F) بلغت (55.623) والقيمة الإحتمالية تساوي (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الإنحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل (الرؤيا الإستراتيجية) لها معامل ارتباط بلغ (596) ، ويشير معامل

التفسير (R) إلى أن (الرؤيا الإستراتيجية) تفسر (36%) من التباين في (التميز المؤسسي) (والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي).

جدول (20) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الفرعية الأولى (العلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		قيمة T	الدلالة Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	الثابت B	الخطأ المعياري Std. Error	Beta			
الثابت	41.498	6.136	0.596		6.763	0.000
الرؤيا الاستراتيجية	0.874	0.117			7.458	0.000
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)						

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (20) أن قيمة (T) بلغت (7.458) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000). وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى أن للرؤيا الإستراتيجية تأثير على (التميز المؤسسي).

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالملكة العربية السعودية .

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه (العلاقة بين المتغير المستقل الرسالة الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والجدول (21) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (21) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	2731.357	1	2731.357				
الخطأ	2905.400	101	28.766	94.950	0.000	0.696	0.485
المجموع	5636.757	102					
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (21) أن قيمة (F) بلغت (94.950) والقيمة الإحصائية تساوي (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي، وأن المتغير المستقل الرسالة الإستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (0.696)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن (الرسالة الإستراتيجية) تفسر (49%) من التباين في (التميز المؤسسي) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (22) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثانية (العلاقة بين الرسالة

الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	قيمة T	الدلالة Sig.
--------------------	---	---	--------	--------------

		Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B الثابت	
0.000	8.053	0.696	4.907	39.514	الثابت
0.000	9.744		0.104	1.013	الرسالة
					الاستراتيجية
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (22) أن قيمة (T) بلغت (9.744) وأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000). وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى أن للرسالة الإستراتيجية تأثير على (التميز المؤسسي).

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والتميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالملكة العربية السعودية).

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين (المتغير المستقل الأهداف الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والجدول (23) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (23) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف

الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	3088.727	1	3088.727	122.432	0.000	0.740	0.548
الخطأ	2548.030	101	25.228				
المجموع	5636.757	102					
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (23) أن قيمة (F) بلغت (122.432) والقيمة الإحصائية تساوي (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الإنحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل الأهداف الاستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (740)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن (الأهداف الاستراتيجية) تفسر (55%) من التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (24) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الثالثة (العلاقة بين الأهداف

الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	قيمة T	الدلالة Sig.
	الثابت B	Beta		
	الخطأ المعياري Std. Error			
الثابت	25.214	0.740	4.494	0.000
الأهداف الاستراتيجية	1.423		11.0565	0.000

المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (24) أن قيمة (T) بلغت (11.065) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000). وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يشير إلى أن للأهداف الإستراتيجية تأثير على (التميز المؤسسي

عرض نتيجة لفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي "البيئة الخارجية" والتميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالملكة العربية السعودية

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل التحليل البيئي (البيئة الخارجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والجدول (25) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (25) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل

البيئي "البيئة الخارجية" والتميز المؤسسي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	3070.615	1	3070.615	120.855	0.000	0.738	0.545
الخطأ	2566.142	101	25.407				
المجموع	5636.757	102					
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (25) أن قيمة (F) بلغت (120.855) والقيمة الإحصائية تساوي (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل التحليل البيئي البيئة الخارجية لها معامل ارتباط بلغ (738)، ويشير معامل التفسير (R) إلى أن التحليل البيئي (البيئة الخارجية) تفسر (55%) من التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (26) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الرابعة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الخارجية" والتميز المؤسسي)

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		قيمة T الدلالة Sig.
	الثابت B	الخطأ المعياري Std. Error	Beta		
الثابت	24.167	5.741			0.000
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	1.315	0.120	0.738		0.000
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (26) أن قيمة (T) بلغت (10.993) وأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000). وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يشير إلى أن للتحليل البيئي البيئة الخارجية تأثير على (التميز المؤسسي).

عرض نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة:

نص الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي "البيئة الداخلية" والتميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل التحليل البيئي (البيئة الداخلية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والجدول (27) يبين ملخص لتحليل التباين

جدول (27) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط للفرضية الخامسة (العلاقة بين

التحليل البيئي البيئة الداخلية والتميز المؤسسي)

المصدر	مجموع	درجا	متوسط	قيمة F	الدلالة	معامل	معامل
	المربعات	ت	المربعات		Sig.	الارتب	التحدي
		الحرية				اط R	د R ²
الانحدار	3294.09	1	3294.09				
ر	6		6	142.02	0.00	0.764	0.584
الخطأ	2342.66	101	23.195	0	0		
المجموع	5636.72	102					
7							

المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (27) أن قيمة (F) بلغت (142.020) والقيمة الحالية تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن الانحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل التحليل البيئي البيئة الداخلية لها معامل ارتباط بلغ (764)، ويشير معامل التفسير (R^2) إلى أن التحليل البيئي (البيئة الداخلية) تفسر (58%) من التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (28) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية الخامسة (العلاقة بين التحليل البيئي البيئة الداخلية" والتميز المؤسسي)

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients Beta	قيمة T Sig.	الدلالة
الثابت	26.479		5.187	0.000
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	1.272	0.764	11.917	0.000
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (28) أن قيمة (T) بلغت (11.917) وأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000) وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (05) ، وهذا يشير إلى أن للتحليل البيئي البيئة الداخلية تأثير على (التميز المؤسسي)

عرض نتيجة الفرضية الفرعية السادسة:

نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والتميز المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

ولغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية السادسة تم إستخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل تنفيذ الإستراتيجية والمتغير التابع (التميز المؤسسي) والجدول (29) يبين ملخص لتحليل التباين:

الجدول (29) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للفرضية السادسة (العلاقة بين

تنفيذ الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتب	معامل التحدي
						R	R ²
الانحدار	3130.71	1	3130.71				
ر	3		3	126.17	0.00	0.745	0.555
الخطأ	2506.04	101	24.812	6	0		
المجموع	5636.75	102					
	7						
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من جدول تحليل التباين (29) أن قيمة (F) بلغت (126.176) والقيمة الإحتمالية تساوي (0.000). وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ومما يدل على أن

الإنحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل تنفيذ الإستراتيجية لها معامل ارتباط بلغ (745) ، ويشير معامل التفسير (R^2) إلى أن تنفيذ الإستراتيجية تفسر (56%) من التباين في التميز المؤسسي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

جدول (30) معالم نموذج الإنحدار والإحصاءات المرافقة للفرضية السادسة (العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	قيمة T	الدلالة Sig.
الثابت	21.828	Beta	3.746	0.000
تنفيذ الاستراتيجية	1.256	0.745	11.233	0.000
المتغير التابع Dependent Variable: (التميز المؤسسي)				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (30) أن قيمة (T) بلغت (11.233) وأن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000). وهي دالة حصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يشير إلى أن لتنفيذ الإستراتيجية تأثير على (التميز المؤسسي).

4.4 تحليل قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (31) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

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

التميز المؤسسى	1	**0.596	**0.696	**0.740	**0.738	**0.764	**0.745
الرؤيا الاستراتيجية	**0.596	1	**0.749	**0.803	**0.688	**0.775	**0.655
الرسالة الاستراتيجية	**0.696	**0.749	1	**0.706	**0.702	**0.752	**0.703
الأهداف الاستراتيجية	**0.740	**0.803	**0.706	1	**0.759	**0.830	**0.709
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	**0.738	**0.688	**0.702	**0.759	1	**0.786	**0.769
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	**0.764	**0.775	**0.752	**0.830	**0.786	1	**0.775
تنفيذ الاستراتيجية	**0.745	**0.655	**0.703	**0.709	**0.769	**0.775	1

**** مستوى دلالة (0.01)**

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (31) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عالية بين جميع متغيرات

الدراسة وبمستوى دلالة (0.01). حيث إنحصرت معاملات الارتباط بين (0.596 – 0.830).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي توضح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاعات الحكومية بالملكة العربية السعودية ، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة. وفيما يلي مناقشة تفصيلية للنتائج الرئيسية:

علاقة ارتباطية بين التميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.838 (R)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بنسبة 70% في تحقيق التميز المؤسسي.

تأثير الرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي: بينت النتائج أن للرؤية الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة 7.458 (T) ومعامل الارتباط 0.596 (R)، وتفسر الرؤية الاستراتيجية 35.5% من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير الرسالة الاستراتيجية على التميز المؤسسي: أظهرت النتائج أن للرسالة الاستراتيجية تأثيراً كبيراً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة 9.744 (T) ومعامل الارتباط 0.696 (R)، وتفسر الرسالة الاستراتيجية 48.5% من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير الأهداف الاستراتيجية على التميز المؤسسي: كشفت النتائج أن للأهداف الاستراتيجية تأثيراً ملحوظاً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة 11.065 (T) ومعامل الارتباط 0.740 (R)، وتفسر الأهداف الاستراتيجية 54.8% من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير التحليل البيئي الخارجي على التميز المؤسسي: أوضحت النتائج أن للتحليل البيئي الخارجي تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (T) 10.993 ومعامل الارتباط 0.738 (R)، ويُفسر التحليل البيئي الخارجي 54.5% من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير التحليل البيئي الداخلي على التميز المؤسسي: بينت النتائج أن للتحليل البيئي الداخلي تأثيراً كبيراً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (T) 11.917 ومعامل الارتباط 0.764 (R)، ويُفسر التحليل البيئي الداخلي 58.4% من التباين في التميز المؤسسي.

تأثير تنفيذ الاستراتيجية على التميز المؤسسي: أظهرت النتائج أن لتنفيذ الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (T) 11.233 ومعامل الارتباط 0.745 (R)، ويُفسر تنفيذ الاستراتيجية 55.5% من التباين في التميز المؤسسي.

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

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية موجبة عالية بين جميع متغيرات الدراسة، حيث إنحصرت معاملات الارتباط بين (0.596 – 0.830) عند مستوى دلالة (0.01). يعكس هذا الترابط الوثيق بين مختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة، مما يعزز من أهمية تكامل هذه الجوانب لتحقيق التميز المؤسسي.

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

2.5 التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يُقدم الباحث عددًا من التوصيات الهامة التي يمكن أن تُسهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

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

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

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

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

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

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

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

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

Abstract

This study aimed to identify the role of strategic planning in achieving institutional excellence in government sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, with a questionnaire used as the primary tool for data collection. The questionnaire was distributed to 103 employees, and all responses were valid for statistical analysis using the SPSS program.

The study's results showed a positive statistically significant correlation between strategic planning and institutional excellence. The statistical analysis also indicated that the dimensions of strategic planning (vision, mission, objectives, external and internal environmental analysis, and strategy implementation) contribute to achieving institutional excellence to varying degrees.

The study recommended that organisations should strive to develop a clear and ambitious strategic vision that aligns with their future goals. It also emphasised the importance of enhancing collaboration and integration between different departments within the organisation to achieve optimal results.

Keywords: Strategic Planning, Institutional Excellence, Government Sectors, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو القاسم، رائف علي، و السيد، محمود محمد إبراهيم. (2023). أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 1379 - 1400. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417945>
- الأرنؤوط، منال محمد تيسير محمد خير، و الحوامدة، حمزة محمد. (2022). دور التخطيط التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305372>
- بالشيوه، لحسن عبدالله. (2016). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، مج3، ع2، 21 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/900704>
- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68، 343 - 366. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
- بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبدالشافع محمد أبكر. (2023). أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم فرع الجنيينة بولاية غرب دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18، 1 - 27.
- بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج11، ع1، 25 - 42.

- جبر، عمار فرحان. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيبي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع2 ، 130 - 146.
- الجرايدة، تيسير عايد سلامة، و العواملة، حمدان سالم حسين. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302695>
- الحاتحي، بدر بن سيف بن علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حجازي، سمير حجازي سليمان، و الحوراني، علاء محمد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع .مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253. 292 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>
- حسين، إبراهيم عثمان عبدالرحمن. (2014). المفاهيم لجودة الأداء و التميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.2013. المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) و دار الكتب الوطنية، 87 - 111. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/651764>
- حمزة، أسوان (2019) العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 16 (2) 173-189

- خالدي، فراح، و مهاوة، آمال. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج8، ع1 ، 126 - 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1206600>
- الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، و منصور، معن حسين. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103515>
- الدغمي، هيفاء راشد، و الجوازنة، بهجت عيد. (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975624>
- الديراوي، أيمن حسن. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج7، ع1 ، 273 - 302. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/881153>
- زيدان، أسماء مراد صالح مراد. (2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع12، ج2 ، 1 - 98.
- السرحان، أماني محمد خليف، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السقا، منذر صبيحي عبدالله، و حمدي، عبدالرحمن محمد عبدالله. (2023). أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج7، ع3 ، 28 - 66. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1454449>
- السكارنة، بلال خلف. (2015). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.

- سمر الدين، رشا رشاد، و القرشي، سوزان بنت محمد. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع7 ، 1 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103054>
- الشمري، فايز معزى طاري. (2020). التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر: دراسة حالة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع47 ، 91-115. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1098340>
- الصبيبة، ملاس و العمري، وفاء (2019) التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر و دوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلة (11) 146-131
- الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، و الطراونه، خلف ابراهيم خليف. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العامري، الغالي العامري ، (2008م)، الإدارة والأعمال ، (عمان، الأردن ، دار وائل ، مكتبتنا العربية)، الطبعة الثانية ، ص9.
- العبادي، سناء عبدالرحيم سعيد، و كريم، رقية عبدالرحيم. (2020). دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء الشركة ات الإنشائية على وفق مؤشرات "KPI": بحث ميداني في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل- أحد تشكيلات وزارة النقل في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52 ، 293 - 311. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204965>
- عباس، آمال العريايوي مهدي، محمد، عبدالسلام الشبراوي عباس، و إسماعيل، شيرين عبدالجواد أحمد. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. مجلة كلية التربية، ع40 ، 139 - 161. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1333839>

- عبد الرحمن ايمان والدباس، خولة (2019) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46 (2) 553-567
- عبدالله، علوية علي حسين، وإسماعيل، زكي مكي. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي خلال الفترة من 2015-2020. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم.
- عبدالحميد، محمود عبدالمعطي هاشم، و حسين، أسامة معاوية بخيت. (2022). أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية بالسودان. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج5، ع1، 51 - 35 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286146>
- عبده، هيام نصر الدين، (2018) ، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الجودة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد 1 (1) 76-56
- العبيدي، نور علي عبود. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكرت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 510 - 533.
- عثماني، ياسمينه وحداج، نشيدة (2019) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي دراسة حالة أزمة السترات الصفراء في فرنسا عبر الفايسبوك. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أكلي معند أولحاج البويرة، الجزائر.
- العظامات، سلسبيل مسلم مروح، و عبابنة، هایل طلاق محمود. (2022). أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

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

- على كفسي، حمزة (2020) دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة، الطروحة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- علي، أمل عبد محمد، و ظاهر، وسام محي. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأجهزة الأمنية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري مديرية شرطة محافظة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12، ع3 ، 326 - 349. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1262450>
- عماري، سمير. (2021). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج24، ع2 ، 673 - 693.
- الغالي، طاهر والمالكي، علي (2016). بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة القادسية، المجلد (11)، العدد (44)، ص ص92-118.
- غربال، أحلام. (2022). متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت -بسكرة-. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1 ، 537 - 556.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع14 ، 1 - 23.
- كدمان، عبدالله سعيد عبدالله، و السيد، خالد سر الختم. (2017). دور التخطيط الإستراتيجي في أداء الجمعيات التعاونية الزراعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التعاونية الزراعية بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان
- الكرخي، مجيد (2014). التخطيط الاستراتيجي - عريض نظري وتطبيقي، عمان، الأردن دار المناهج للنشر.

- الكفاوين، وليد حسين عبدالرحمن، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2022). صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للاستعانة بالمصادر الخارجية: دراسة ميدانية في المستشفيات التعدينية والاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332186>
- كاودون، حنان، و كيلاني، صونية. (2022). تأثير اليقظة التكنولوجية على تحقيق الأداء المتميز في منظمات الاعمال: دراسة حالة شركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف.مجلة الباحث الإقتصادي، مج10، ع2 ، 260 - 274.
- اللوح، باسم عمر محمود، و الشرفا، ياسر عبد طه. (2017). اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للاوراق الإدارية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/875053>
- محارمة، ثامر محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع14 ، 155 - 140 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103367>
- المرى، سالم منصور سالم، والقهوي، ليث عبد الله سليمان. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103379>
- الهزاع، منار محمود محمد، و الخرابشة، عمر محمد عبدالله. (2021). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الهنداوي، ساري عبداللطيف محمد، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة

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

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

— اليوسفي، معالي محمد رضا، و الخفاف، مها مهدي قاسم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز

المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت) رسالة دكتوراه

غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219166>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Awadi, Adel Khairallah Nasser bin Abdullah, and Al-Awadi, Fayza Khairallah Nasser bin Abdullah. (2020). The role of knowledge management in achieving institutional excellence: an applied study on a sample of Kuwaiti international companies. Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, No. 31, 223-253. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1053898>
- Alharafsheh, M., Harahsheh, A., Lehyeh, S. A., & Alrawashedh, N. (2021). The impact of entrepreneurs characteristics of private jordanian universities leaders on strategic performance: The mediating role of strategic planning. International Journal of Scientific & Technology Research, 10(1), 299-309.
- Al-Hila, A. & Al-Shobaki, M. & Abu-Naser, S. & Abu-Amuna, Y. (2017). Proposed Model for learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from standpoint of teaching staff in Palestine Higher Educational institutions in Gaza strip. International Journal of Education and Learning, 6 (1), 1-27.

- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
- Asmai, S. A., Almansoori, B. S. A., & Kamalrudin, M. (2022). Mediation model of strategic foresight influencing dynamic capability. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(2), 120-133.
- Bahgat, S., Emam, M., & Al-Romeedy, B. (2021). The Impact of Sustainable Leadership and Entrepreneurial Orientation on Egyptian Airlines: EgyptAir as a Case Study. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20 (3), 261-310.
- Baldini, E. H., Wang, D., Haas, R. L., Catton, C. N., Indelicato, D. J., Kirsch, D. G., ... & DeLaney, T. F. (2015). Treatment guidelines for preoperative radiation therapy for retroperitoneal sarcoma: preliminary consensus of an international expert panel. *International Journal of Radiation Oncology* Biology* Physics*, 92(3), 602-612.
- Bamford, C., Hoffman, A., Hunger, D. & Wheelen, T. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*. Harlow, United Kingdom. Pearson Education Limited.
- Danook, A. A. (2021). Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. *Journal of Tikrit for Administrative and Economic Sciences*, 17(53), 440-472.
- David, F. (2011). *Strategic Management, Concept and Case*, edisi ke-12. New Jersey (US).

- Duffett, R., Edu, T., Haydam, N., Negricea, L. C., Zaharia, R. (2018). A multi-dimensional approach of green marketing competitive advantage: a perspective of small medium and micro enterprises from Western Cape, South Africa. *Sustainability*, 10, 1-27.
- Elbasir, A., Shenshen, A. (2020). The Effect of Strategic Planning on Crises Management in Jordanian Food Industries Companies. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*.7 (11), 104-111
- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11 (1), 57-66.
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330.
- Iqbal, S., Moleiro Martins, J., Nuno Mata, M., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart PLS-SEM. *Sustainability*, 13 (8), 1-18.
- Iriqat, R. A. M. (2019). "The Impact of Strategic Planning In Enhancing the Quality of Employees' Performance in Palestinian Universities" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019). Strategic planning and organization performance: A review on conceptual and practice perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), 155-163.

- Mandal, P., & Bagchi, K. (2016). Strategic role of information, knowledge and technology in manufacturing industry performance. *Industrial Management & Data Systems*, 116(6), 1259-1278.
- Ramadan, N., & Mansour, M. (2019). "Impact of Strategic Planning on the Performance of Companies listed on Palestine Exchange" (Unpublished master's thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- TANER, A. (2018). Strategic planning as a tool for accountability in Turkish public administration. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(3), 608-628.
- Toke, L. K., & Kalpande, S. D. (2021). Strategic planning to investigate the decision index of organization for effective total quality management implementation—in context of Indian small and medium enterprises. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 20(3), 749-776.
- Walsh, K. (2018). Internal Controls: What Are They & Why You Should Care. Retrieved January 19, 2022 From <https://reciprocity.com/what-are-internal-controls-and-why-are-they-so-important/>.
- Wiraeus, D., & Creelman, J. (2019). *Agile strategy management in the digital age*. Palgrave Macmillan
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of management*, 43(6), 1754-1788

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي على القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1 النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2 الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3 المؤهل العلمي ☐ ما دون الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي
- 4 الحالة الزوجية ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل ☐ مطلق
- 5 سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنة ☐ من 5-أقل من 10 سنة ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

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

لاختيارك:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

مع خالص التقدير والاحترام

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business administration



The Impact of Strategic Planning on Institutional Excellence in the Public Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Preparation:

ALHANOUF NAHIETAN ALSUBAIE

241002057

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446–2024