



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز على الجهات الحكومية في المملكة
العربية السعودية

The impact of strategic planning on excellent performance in governmental
entities in the Kingdom of Saudi Arabia

مشروع تخرج

إعداد

بشرى صالح العجلان

232000670

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد عصرنا متغيرات متسارعة ومركبة في مختلف مناحي الحياة على جميع المستويات نتيجة تأثير العولمة والتطورات الكبيرة والمستمرة على المستوى العلمي والتقني الأمر الذي يفرض على المنظمات العمل على تغيير الاستراتيجيات والسياسات بشكل دائم لكي تستطيع التكيف مع هذه التطورات إضافة إلى التغيرات البيئية (السياسية، الاقتصادية، التقنية، الاجتماعية...). لذلك برزت الحاجة لوجود أداة جديدة متمثلة بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات الإدارية المتميزة بوصفه منهجاً يسير بالمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه بكفاءة وفعالية. (بلال وآخرون، 2023)

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات، وقد أدى ظهور هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تصوغ بها المنظمات استراتيجياتها الخاصة وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لتعلم الاستراتيجيات وتطويرها، والاتجاه نحو إستراتيجية محددة للتكيف معها، بهدف وضع آليات قادرة بالفعل على استخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة، من خلاله يتم تقدير الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث كمية أو حجم العمل الذي يتعين القيام به والمحددة فيه، الأمر الذي يتطلب بالضرورة دراسة عبء أو كمية العمل المستقبلي في كل قسم داخل الشركة في من أجل تقدير حاجتها، وتحتاج إلى دراسة القوى العاملة المتاحة لمعرفة مقدار ما يمكنها تحمله من إجمالي عبء العمل لذلك، تختار معظم الشركات الاستراتيجية المناسبة التي تمثل مهمتها وأهدافها على أفضل وجه. (عبدالله وإسماعيل، 2021).

يعد التخطيط الاستراتيجي منهجاً فكرياً يقوم على الأفكار الإبداعية والرؤى الموحدة والطروحات المختلفة الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل لمنظمات الأعمال، كما إن ضبابية المستقبل وتسارع الأحداث البيئية جعلت

الأساليب التقليدية في التخطيط غير قادرة على التعامل بكفاءة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية للمنظمة.(الحاتمي

والربابعة، 2020)

وعليه لابد من تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يعطي رؤية واضحة للمستقبل ولما ستكون عليها المنظمة ، لذلك زادت حاجة المنظمات إلى الرغبة في البحث والتطوير سعياً لتحقيق أدائها المتميز من أجل تعزيز بقائها ونموها ، من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة والحد من أثر التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، بل هو جوهرها ونقطة الانطلاق نحو الإدارة الناجحة للمنظمة، التي يتطلب استمرار نجاحها النظر في الأوضاع المستقبلية وعدم الاكتفاء بالنظر في الحاضر ومواجهة وإدارة أزماته. (زيدان، 2019)،

ويعد الأداء المتميز من أهم الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات لارتباطه بشكل وثيق بتحقيق أهداف المؤسسة، ونجاحها لا سيما في ظل الظروف البيئية التنافسية، والمتغيرة والتي تسارع بها الأحداث مما قد يؤدي إلى التأثير في أداء المؤسسات، وعجز الاستراتيجيات التقليدية في تحقيق أهدافها، الأمر الذي ترتب عليه ضرورة البحث عن أساليب جديدة وحديثة تتلاءم مع التطورات المعرفية، والبيئية، والتكنولوجية في بيئة المؤسسة الخارجية، إذ أن المؤسسات التي تمتلك القدرة على الانضباط والإبداع، والابتكار، والالتزام، والمشاركة في اتخاذ القرارات لديها القدرة في تحقيق أداء متميز يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها (غريال، 2019).

وظهر مفهوم الأداء المتميز على يد (Kotler) في عام (2000) عندما تناول مفهوم الأداء المنظمي المتميز عبر إعداد نموذج خاص بخصائص مؤسسات الأعمال ذات الأداء المتميز، كما أشار إلى بعض العوامل التي تعد مفاتيح للأداء المتميز من أهمها: تحديد أصحاب المصلحة من مستفيدين، ومجهزين، وعاملين، ومسوقين، وتدرك جميع المؤسسات أهمية تلبية

رغبات أصحاب المصالح، واحتياجاتهم لتحقيق المكانة المرموقة التي تسعى إليها، وذلك عن طريق إدارة العوامل الرئيسية كجذب المستفيدين، وتطوير منتجات جديدة، وتقليل النفقات، وتلبية الاحتياجات (عماري، 2021).

أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ومطلباً ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخريج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير. وهذا كله يستوجب علينا جميعاً إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل معها بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات؛ فميدان العمل العالمي والذي أصبح لا تفصله حدود المكان أو غيرها أصبح لا يقبل سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية في العديد من المجالات، ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المؤسسات المختلفة أن تتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكاناتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي. (الهزاع والخرابشة، 2021).

2.1 مشكلة الدراسة

يُعَدُّ التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها. من خلال وضع استراتيجيات محكمة وتحديد أولويات العمل، يمكن للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحقيق التميز والنجاح وتطوير أدائها بالإضافة إلى ذلك، يلعب الأداء المتميز دوراً محورياً في ضمان تحقيق الأهداف المحددة والارتقاء بمستوى أدائها وتطبيق استراتيجيتها من خلال تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة. (السرحان وبني خالد، 2020)

أصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات تحسين الأداء من خلال التخطيط والذي يعتبر من أهم وظائف الإدارة حيث من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على التلقائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة للمفاجآت والمواقف الحرجة، وبالتالي عجزها عن ممارسة أعمالها بكفاءة وفعالية وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة يتطلب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحل العمل وأولوياته مما يؤكد لنا أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة ملحة لهذه الجهات الحكومية والتي تشهد تنامي في مستوى أدائها وتحرص دائماً على التميز المؤسسي الغير منقطع للوصول إلى الأداء المطلوب. (بشر وآخرون، 2022)

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز في تحقيق النجاح والاستدامة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، إلا أن هناك تحديات تعترض طريق تحقيق هذه الأهداف. على الرغم من أن هذه التحديات قد لا تكون مباشرة مرتبطة بعملية التخطيط والأداء، إلا أنها قد تؤثر بشكل غير مباشر على جودة تلك العمليات. تشمل هذه التحديات على سبيل المثال: قيود التكنولوجيا المتاحة، التشريعات والقوانين، والتحديات البيئية والتنظيمية التي قد تؤثر على عمليات الإنتاج والتخطيط. (بلحاج و بن يحيى، 2022)

وقد قامت العديد من الدراسات بدراسة تلك الموضوعات، كما في دراسة (بلحاج و بن يحيى، 2022) والتي هدفت إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز. توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية تؤثر على المؤسسة، وتعيق نموها واستمرارها وتحقيقها للأداء المتميز، ويظهر هذا في القرارات المتخذة لتحسين الأداء. مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق تيسيرية حديثة ومتطورة، من أبرزها نجد التخطيط الإستراتيجي.

وكشفت دراسة (بشر وآخرون، 2022) عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية -التحليل الاستراتيجي -الخطة الاستراتيجية – تنفيذ الخطة الاستراتيجية – مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ، فكلما زاد اهتمام المؤسسات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذه النتيجة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين التميز المؤسسي.

ومنها دراسة عبدالله وإسماعيل (2021) التي تمثلت إشكاليتهما في ضعف متغيرات التخطيط الإستراتيجي (عوامل البيئة المحيطة بالمنشأة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال)، وتوصلت نتائج الدراسة الى سعى المنشأة نحو التميز في تقديم منظمات الأعمال وفق موجهات إدارة الجودة والبحوث في إعداد الخطط والبرامج، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن التميز هو المعيار الأول إن لم يكن الأوحيد والذي به تقاس مدى تطور وتقدم الهيئات والمؤسسات. وأصبح لازماً على جميع المؤسسات والهيئات أن تتبنى استراتيجية ورؤية تتماشى مع التوجهات الدولية وفق أفضل الممارسات المتبعة في مجالات التميز والاستدامة بما يحقق أفضل أداء.

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

ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

3,1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لاستخدام الرؤية الاستراتيجية على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لاستخدام الرسالة الاستراتيجية على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتحليل البيئي الداخلي والخارجي على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للخيار الإستراتيجي على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

4.1 أهمية الدراسة:

يعتبر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية أمراً حيوياً وضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة. حيث يلعب التخطيط دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

الأهمية العلمية:

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

4. من خلال توضيح كيفية تأثير مشكلات البحث على تخطيط الأداء المتميز، يمكن أن تقدم الدراسة رؤى جديدة وفهم أعمق لعملية التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

الأهمية العملية:

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

5.1 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 الأداء المتميز (تميز

القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، و لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية :

- التعرف على أثر استخدام الرؤية الاستراتيجية على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على أثر استخدام الرسالة الاستراتيجية على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر استخدام الأهداف الاستراتيجية على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الخيار الإستراتيجي على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات وإرشادات عملية للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحسين تخطيطها وتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق الأداء المتميز.
- توفير أساس قوي لاتخاذ القرارات المستنيرة وتحديد التدابير التطويرية التي تهدف إلى تجاوز مشكلات البحث وتحقيق أهداف التخطيط والأداء المتميز.

6.1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي على الأداء في الجهات

الحكومية في المملكة العربية السعودية .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

– الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرؤية الاستراتيجية على الأداء المتميز (تميز

القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الرسالة الاستراتيجية على الأداء المتميز (تميز

القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي الداخلي والخارجي على الأداء المتميز (تميز

القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز

الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

7,1 متغيرات الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية -

الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز

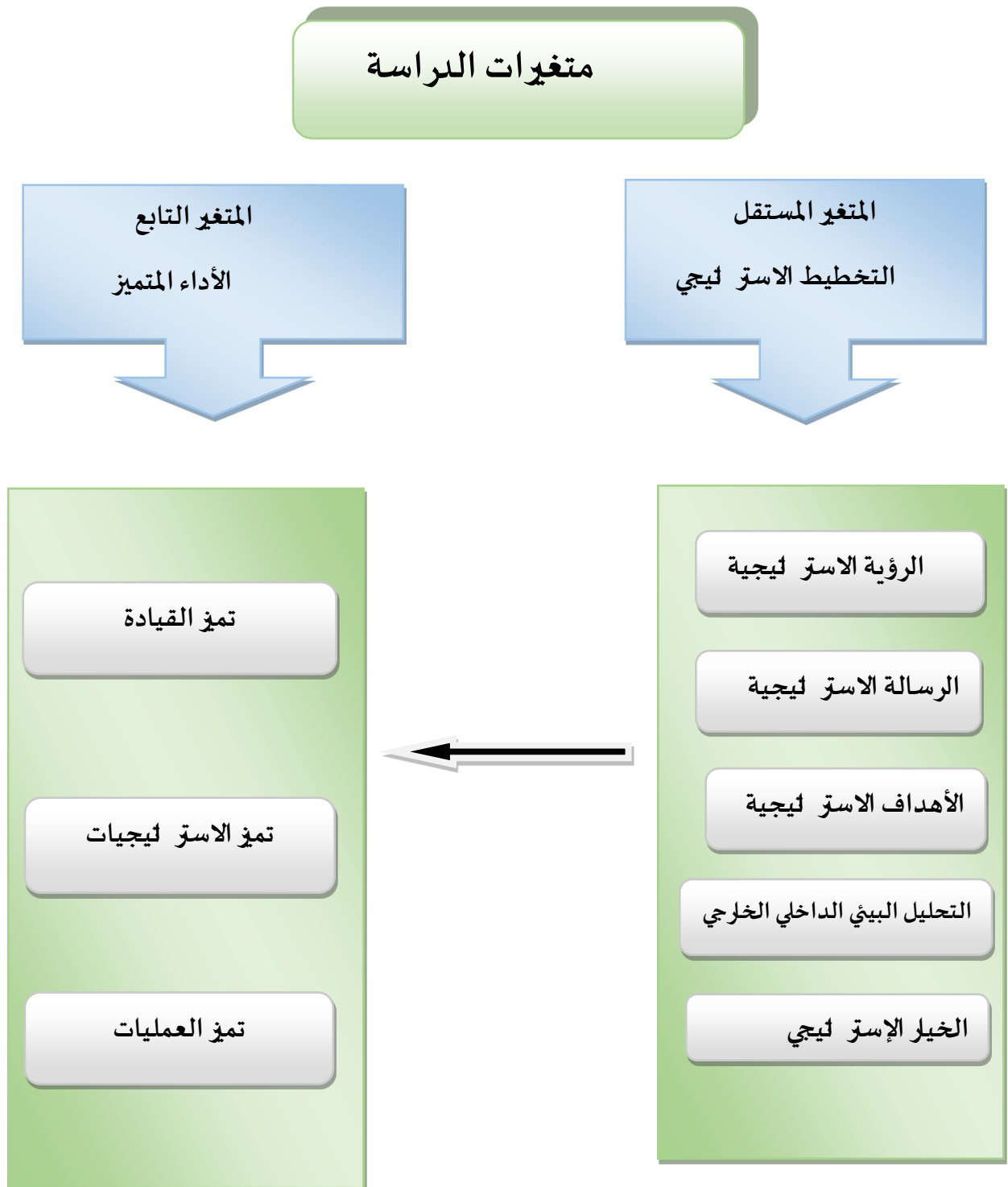
الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ويتضمن المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي وتم تقسيمها الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف

الاستراتيجية- التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي(كدمان والسيد، 2017) .

2- المتغير التابع: الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) (العبادي والسكرانة، 2021)

و الشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة :



المصدر : إعداد الباحث

8.1 دافع اختيار الموضوع:

- يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في توجيه الاتجاه وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسات، وتحديد الاستراتيجيات الملائمة والتخطيط لتنفيذها بشكل فعال يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز.
- في سوق الأعمال الحالي، تتطلب المنافسة الشديدة أن تكون المؤسسات قائمة على أسس استراتيجية قوية تمكنها من التميز وتطوير أدائها وتحقيق الأداء المتميز يساهم في تحسين مكانة المؤسسة وسمعتها .
- توجد فجوة في الدراسة فيما يتعلق بتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. هذه الفجوة تشجع على إجراء دراسة تطبيقية تلقي الضوء على هذه العلاقة وتوفير رؤى جديدة.

9.1 منهجية الدراسة

يتم دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي الداخلي والخارجي - الخيار الإستراتيجي) على الأداء المتميز (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وذلك اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، 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.

مصادر البيانات

سيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمؤلفات والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة والأطروحات والرسائل الجامعية، واستعانت كذلك بالمصادر الإلكترونية المتوفرة على شبكة الإنترنت للحصول على أحدث الأبحاث حول موضوع الدراسة.

- المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة، حيث تم تطوير استبانة تتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها واستقراء الأبعاد العلمية المتضمنة لمتغيراتها

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 من العملاء في المؤسسات الخدمية ، والمتمثلة بـ: 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 رئيسية 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 (الأداء المتميز) تكون من 3 أبعاد رئيسة ذات صلة بموضوع الدراسة هي كالآتي:

– البعد الأول: تميز القيادة.

– البعد الثاني: تميز الاستراتيجيات.

– البعد الثالث: تميز العمليات .

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة

ومنها:

- الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لتمثيل خصائص العينة.
- اختبار معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لتحقق من التوزيع الطبيعي للعينة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار الفرضيات الفرعية.
- التباين Tolerance ومعامل الالتواء Skewnes لاختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

10.1 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 الأداء المتميز من خلال الأبعاد الفرعية الآتية: (تميز القيادة - تميز الاستراتيجيات - تميز العمليات)
- حدود مكانية: سيتم تطبيق الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- حدود بشرية: ستمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة من جميع منسقي ومدراء الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

1.2 الدراسات السابقة

سيتم في هذا القسم عرض عدد من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

دراسة (الطراونة، 2023) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والاعتماد على برنامج حزم العلوم الاجتماعية (SPSS.22) .

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

دراسة (بلال وأخرون، 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (تحليل البيئة ورسالة ورؤية المؤسسة) وأثرها في إدارة الأزمات ، وتكونت عينة الدراسة من (10) من العاملين في بنك الخرطوم- الجنيينة ، ، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لملامته لهذا الموضوع.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى موظفي بنك الخرطوم ويتم إشراك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات، وأوصت بإتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع، وضرورة تأثير الثقافة السائدة في البنك على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

دراسة (جبر، 2022) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل ويشمل أبعاده (الرسالة، والأهداف، والخيار الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي) في تحقيق التفوق التنظيمي كمتغير تابع ويشمل أبعاده (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية) وذلك في المديرية العامة لتربية ديالى، وتكونت عينة الدراسة من (45) مدير ومسؤول ، وتم اعتماد الاستبانة أداة القياس لجمع البيانات اللازمة، وعدد من الأساليب الإحصائية باستخدام التحليل الإحصائي (spss).

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

دراسة (العبيدي، 2022) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة، والأثر بين التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة بـ (الرؤية، والرسالة، والأهداف)، والتنمية المستدامة من خلال أبعادها (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)، ولتحقيق ذلك جمعت البيانات باعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث وقد تم توزيع (50) استبانة على عينة من

القيادات الإدارية (عمداء، ومعاوني العميد) في جامعة الموصل، استعيد منها (44) استبانة صالحة للتحليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

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

دراسة (الحجازي والخوراني، 2021) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) في تطوير المنتجات بأبعاده (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة) من وجهة نظر العاملين في شركات الألبان الأردنية، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي. واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان وهي (6) شركات، وشكلت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (الإشرافية)، والبالغ عددهم (144) موظف. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. واعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.-20 لتحليل البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) في تطوير المنتجات بأبعاده (تطوير مواصفات المنتج، تطوير جودة المنتج، تطوير التكنولوجيا المستخدمة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات في الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بالعمل على صياغة أهداف استراتيجية تتناسب مع الأحداث والتغيرات البيئية بشكل أكبر، وزيادة مستوى التزام إدارة الشركة بالخطط الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة مستوى اهتمام الشركة بتطوير مواصفات منتجاتها من خلال توفير المنتجات بأحجام وأشكال مختلفة، وتحديد الفترات الزمنية المستغرقة بين العملية الإنتاجية واستخدام المنتج.

الدراسات التي تناولت الأداء المتميز

دراسة (كاودون وكيلاي، 2022) هدفت الدراسة تحديد مدى مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحقيق أداء متميز في شركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي. واشتمل مجتمع الدراسة في شركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف، وتمثلت عينة الدراسة في 46 مفردة من مجتمع قدرة 54 بطريقة عشوائية بسيطة.،. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. واعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية بأبعاده (اليقظة التكنولوجية السوقية، المعلوماتية، التنافسية، الإدارية، التنظيمية) على الأداء المتميز بأبعاده (أصحاب المصالح-العمليات – الموارد-الثقافة التنظيمية) لشركة Brandt للصناعات الإلكترونية بولاية سطيف أي أن المؤسسة كلما فعلت نظام اليقظة التكنولوجية بمختلف ممارسته المتعلقة بمراقبة السوق والمنافسين والتحري عن المعلومة العلمية وجعلتها ضمن استراتيجياتها كلما تمكنت من تحقيق أداء متميز.

وأوصت الدراسة بتكثيف دورات تدريب وتحفيز الموظفين بالشركة من أجل تسهيل تعاملهم مع أحدث التكنولوجيات وتشجيع تبادل ومشاركة الأفكار والمنافسة بين كافة الموظفين.

دراسة (غريال، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات مؤسسة العسكرية للإسمت، حول مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة (تنمية الموارد البشرية – القيادة الفعالة -نظم معلومات متكاملة – الهيكل التنظيمي -التركيز على العملاء)، تم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية وبلاستعانة ببرنامج

spss17، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة الدراسة البالغ حجمها (73)

عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يؤثر مستوى تنمية الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز، يؤثر مستوى القيادة الفعالة تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز، يؤثر مستوى نظام المعلومات المتكامل تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز، يؤثر مستوى الهيكل التنظيمي المرن تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز، يؤثر مستوى التركيز على الزبون تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز

وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على متطلبات تحقيق الأداء المتميز وتعزيزها بالمؤسسة محل الدراسة، والعمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية وتعزيزها حتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق الأداء المتميز.

دراسة (عماري، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا، الموارد التنظيمية والبشرية) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، وذلك بدراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة؛ ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من (65) عاملاً إدارياً، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان.

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

دراسة (Al Hila and Al Shobaki, 2017) هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة في تحقيق الأداء المتميز من منظور العاملين في الكليات التقنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية (كلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا)، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (120) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة، وتحقيق الأداء المتميز في الكلية التقنية بمحافظة غزة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول القيادة، وتحقيق الأداء المتميز في الكليات التقنية بمحافظات قطاع غزة تعزى لمتغير الكلية، ولصالح (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بسبب المؤهل، وسنوات الخدمة.

الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المتميز

دراسة (بلحاج و بن يحي، 2022) هدف البحث إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث اعتمدنا على تحليل البيانات التي تم جمعها من مؤسسة سوناطراك فرع DRIZ وكذا التقارير السنوية.

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

دراسة (الحامى والرابعة، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء

المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في الهيئات العامة بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد وتطوير استبانة، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والمكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الهيئات العامة في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (207) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (177) استبانة، أي ما نسبته (85.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج، وتحليل المسار باستخدام برنامج Amos لتحليل فرضيات الدراسة.

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

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

دراسة (Iriqat,2019) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية. لتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج؛ تم توزيع استبيان منظم على الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وقد بلغت عينة الدراسة (261) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات.

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

دراسة (Ramadan& Mansour,2019) هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في الشركات الصناعية الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين. من أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأجريت على عينة من (13) شركة صناعية، حيث تم توزيع ما مجموعه (91) استبياناً على الموظفين في الشركات في عينة الدراسة، حيث معدل استجابة 91%. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية كان معتدلاً، مما يدل على أن المشاركين لديهم موقف معتدل تجاه أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وتشير إلى وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي الدقيق، أهداف الشركة المستقبلية، رسالة الشركة، رؤية الشركة، البدائل الاستراتيجية)، وأداء الشركات الصناعية الفلسطينية.

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

دراسة (بشر وأخرون، 2022) هدفت الدراسة إلى في الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (صياغة الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - الخطة الاستراتيجية - تنفيذ الخطة الاستراتيجية - مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى تحديد اختبار العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت على (300) موظفا وموظفة بنسبة (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 يساهم في تحسين التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات.

دراسة (الفرجاني ومحمد، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وتكونت أبعاد التخطيط الاستراتيجي من (صياغة الرؤية

والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي)، أما أبعاد التميز التنظيمي فكانت (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة عددها (127) من القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأجريت عمليات التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق كلاً من التخطيط الاستراتيجي، والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الاستراتيجي) هي الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي بصفة عامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بتدريس مفهوم التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالشركة، وذلك من خلال ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية، و الاهتمام بالموارد البشرية للشركة من حيث الاشتراك في اتخاذ القرار، وزيادة الحوافز والامتيازات، بالإضافة إلى توضيح رؤية، ورسالة الشركة بشكل أكبر للعاملين فيها وإشراكهم في وضعها، فضلاً عن العمل على تحقيق البيئة المشجعة لتحقيق التميز التنظيمي، وذلك بتصميم نظام مرن ومتكامل، للمعلومات وبناء هيكل تنظيمي مرن قابل للتعامل من المتغيرات في البيئة المحيطة للشركة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتضح من الدراسات السابقة التي تم استعراضها أهمية التخطيط الاستراتيجي، باعتباره عاملاً رئيساً من العوامل التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز في الجهات الحكومية، وفي الوقت الذي هدفت فيه الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في مصانع الألمنيوم، من جانب آخر هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على دور التخطيط

الاستراتيجي و علاقة ببعض المتغيرات الأخرى ، مثل دراسة (الطراونة ،2023) دراسة (بلال وآخرون،2023) دراسة (جبر ،2022)، دراسة (العبيدي ،2022) دراسة (الحجازي و الحوراني ،2021) ، وفي سياق متصل هدفت دراسة دراسة (كاودون وكيلاي ،2022) دراسة (غريال،2022) دراسة (عماري ،2021) دراسة (Al Hila and Al Shobaki, 2017) في العمل على قياس الأداء المتميز و علاقة ببعض المتغيرات الأخرى ، فين اتفقت العديد من الدراسات في هدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي و بالتميز المؤسسي كما في دراسة دراسة (بلحاج و بن يحي ،2022) دراسة (الحاتمي والرابعة،2020) دراسة (Iriqat,2019) دراسة (Ramadan& Mansour,2019) دراسة (بشر وآخرون ،2022) دراسة (الفرجاني ومحمد،2021).

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

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

- سوف تتناول الدراسة الحالية العديد من الموضوعات التي تتسم بالحدثة وتحظى بأعلى درجات الاهتمام في الفكر الإداري الحديث، وهي التخطيط الاستراتيجي، والأداء المتميز، والتي تزايد الاهتمام بها نتيجة لدورها المهم وتأثيرها الكبير في أداء المنظمات بشكل عام لأنشطتها وأعمالها.
- سوف تتناول الدراسة الحالية بعض الأبعاد في الأداء المتميز والتي لم تتناولها الدراسات السابقة – في حدود علم الباحث -، وهي (تميز القيادة – تميز الاستراتيجيات – تميز العمليات) .
- ستطبق الدراسة الحالية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، والتي لها دور في أداء الأنشطة الاقتصادية التي تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات الأخرى في الدولة.
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات المحدودة التي تناول موضوعات التخطيط الاستراتيجي، والأداء المتميز في المملكة العربية السعودية .

المراجع

- 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.
- بلحاج، لخضر، و بن يحي، غالية طيبي. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع Driz. دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج11، ع1، 25 - 42.
- بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و يونس، عبد الشافع 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.
- جبر، عمار فرحان. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع2، 130 - 146.
- 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.
- الحاتمي، 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.
- 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.
- السكارنة، بلال خلف. (2015). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- العبادي، عروب نوفات عبد الرحمن ، والسكارنة، بلال خلف. (2021). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المتميز للمؤسسات الإعلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان
- العبيدي، نور علي عبود. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 510 - 533.
- العامري، الغالي العامري ، (2008م)، الإدارة والأعمال ، (عمان، الأردن ، دار وائل ، مكتبتنا العربية)، الطبعة الثانية ، ص9.
- غريبال، أحلام. (2022). متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -بسكرة-. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1، 537 - 556.
- 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.
- 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 الإسلامية، أم درمان

- 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.
- 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.

المراجع الأجنبية

- 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.
- 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).
- 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.
- 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.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The impact of strategic planning on excellent performance in
governmental entities in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Bushra Saleh Al-Ajlan

232000670

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024