

“أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. دراسة
تطبيقية على وزارة الثقافة بالرياض”

إعداد الطالب /

تركي بن حامد الحربي

إشراف /

العام الدراسي /

2024م

المقدمة:

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

لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من أهم المداخل الإدارية الذي يساعد كافة المؤسسات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض المنظمة في محيط عملها، في ظل ازدياد المنافسة العالمية والمحلية، وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعدي لذلك لأصبح العامل الأساس في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل التميز وأن السعي نحو تطبيق التميز في المؤسسات هو مطلب أساسي في ظل هذه التغيرات البيئية والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتغير فيها العمليات بسرعة. (الزين، 2021)

في ضوء ما سبق ذكره يتضح لنا أنه مع ظهور التخطيط الإستراتيجي كصورة حديثة من صور التخطيط في المنظمات أصبح الحديث عن دوره في تحقيق مثل هذا التميز؛ حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات للمستقبل، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع. والازدياد. وقد تعاظم دور التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئات متغيرة وغاية في التعقيد الأمر الذي يستدعي من تلك المنظمات عمل تحليل استراتيجي

للبيتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تمهيداً لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية لذلك سوف يتم إلقاء الضوء في هذه الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. وذلك بالتطبيق على وزارة الثقافة بالرياض. (الكرخي ، 2019)

مشكلة الدراسة:

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

وقد أكدت عدة دراسات سابقة على ذلك منها دراسة (خضير، 2017) التي تشير إلى أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من القوى الخارجية والظروف. وفي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيقها للأداء فقط وإنما اضحت كذلك مطالبة التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار وينطبق ذلك على شركات السياحة العاملة في مصر في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع السياحي داخليا وخارجيا والتي فرضت على كافة عناصر النظام السياحي ومنها الشركات السياحية ضرورة بل وحتمية الاستجابة لها من خلال أدوات عديدة من أهمها التخطيط الاستراتيجي باعتباره يوفر لهذه الشركات الربط بين متغيرات البيئة وتحليلها والتنبؤ بها من ناحية وبين التميز في الأداء من ناحية أخرى ما سبق يطرح أهمية اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة على أرض الواقع وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي الشركات السياحية. في ضوء ما تقدم من مناقشة لإشكالية الدراسة يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

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

أهمية الدراسة

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

- أ. **الأهمية العلمية:** حيث تنبثق أهمية الموضوع العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظراً إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فعلى الرغم من تناول الكثير من الدراسات لهذا الموضوع بحيث عملت على تغطيته بشكل كاف، إلا أن التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع حيث أنه يجمع بين متغيرين مهمين في الوقت الحاضر.
- ب. **الأهمية العملية:** تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من الجانب التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى الكشف عن وعي مديري المؤسسات الحكومية بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناول أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

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

أسئلة الدراسة:

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

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

الدراسات السابقة

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

المحور الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي .

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (شكشك، 2023)، بعنوان :

" التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية

الإسلامية"

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

• دراسة (الأزوري ، 2022)، بعنوان :

" دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين

العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الاداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة (الالكترونيا) تحتوي على (45) عبارة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (1085) موظف وموظفه، وتحقيقاً للأهداف الدراسة فقد أختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء، جاء بدرجة أهمية متوسطة بناء على الوزن النسبي الذي بلغ (71.8%)، و مستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستوى متوسطا وبوزن نسبي قدره (71.4%)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي؛ تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ (الجنس العمر، المؤهل العلمي الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).

• دراسة (السمانعة ، 2016)، بعنوان :

"أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزاره الداخلية الأردنية"

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

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

- دراسة (Laouadi, 2023)، بعنوان :

“التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء بين 2015-

2018”

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

- دراسة (Alkaser,2023) ، بعنوان :

" التخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة المعرفة دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام بمحافظة جازان "

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

المحور الثاني : الدراسات السابقة المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (أبو القاسم ، السيد ، 2023)، بعنوان :

" أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وكشف اتجاهات العاملين نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال عينة عشوائية بسيطة قدرت (٣٢٧) مفردة من العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية التزام المعايير - الالتزام المستمر على الأبعاد الالتزام التنظيمي الالتزام العام التميز المؤسسي بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية نسبياً بين المتغيرين حيث كانت نسبة الارتباط (٠.٥٦%) بين جميع أبعاد متغير (الالتزام التنظيمي)، و التميز المؤسسي)، كما أن قيمة الوسط الحسابي للمتغير التابع التميز المؤسسي بلغت ٣.٣٤١ وهي أعلى

من المتوسط العام (٣) درجات) وهذا يوضح اتفاق عينة الدراسة على الموافقة بدرجة كبيرة على وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق -التميز المؤسسي بالوزارة. (المعياري)، (الالتزام العاطفي)، (الالتزام المستمر).

• دراسة (خالدي ، مهاوه ، 2021) ، بعنوان :

" أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"

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

• دراسة (الدغمي، الجوازنة ، 2019)، بعنوان :

"التمكين الإداري في التميز المؤسسي"

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

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة بـ تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (AL-Shehri, Al-Dirawi, Abdelgadir, 2023)، بعنوان:

" الحوكمة الإدارية ودورها في التميز المؤسسي دراسة حالة – جامعة الملك خالد "

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

- دراسة (Djamel, 2023)، بعنوان:

" دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الضمان "

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

المحور الثالث: المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي

أولاً: الدراسات العربية :

- دراسة (بشر، البوعيني، الناصر، 2022)، بعنوان :

"التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات الإقامة في

وزاره الداخلية بمملكة البحرين "

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

- دراسة (الحياتي ، 2022)، بعنوان :

" دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في

البصرة "

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

المتغير المستقل التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي والرقابة والتقييم وابعاد المتغير المعتمد القيادة الادارية، إدارة المشروع الموارد البشرية الاستراتيجيات الشراكة العمليات، ومعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها : لكون الدائرة المبحوثة تابعة للشركة العامة والوزارة في بغداد، فرؤيتها ورسالتها تتوافق مع علاقتها المركزية بالوزارة فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة لها، ومن جهة أخرى لديها ارتباط بالحكومة المحلية في محافظة البصرة، فهذا يحتم عليها ان تكون رسالة المديرية منسجمة ومحددة بالمرجعيات الإدارية. وإدراك المديرية أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمديرية وأهمية ذلك التحليل في تحديد أولويات مشروعات البنى التحتية FTTH بوصف تلك المشروعات ميزة تنافسية يسعى لأجلها التخطيط الاستراتيجي و تساعد على تحقيق التميز.

• دراسة (الخيارين ، منصور ، 2020)، بعنوان :

"التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على

القيادات في وزارة الدفاع القطرية"

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

الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Belkorche, Omara,2024)

“Career guidance and its role in enhancing institutional excellence among employees in sports institutions”

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

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية – أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، والبالغ عددها (9) دراسات، أجريت بين الأعوام (من 2020 إلى 2024) حيث تناولت بعض الدراسات التخطيط الاستراتيجي وتناولت دراسات أخرى التميز المؤسسي بالإضافة إلى أن هناك دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي معاً ، لذلك يتضح لنا وجه الاتفاق والاختلاف كالآتي :

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

الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي

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

الفجوة البحثية

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية التخطيط الشامل

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

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

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

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

المنهجية وطرق البحث:

1. فرضيات الدراسة:

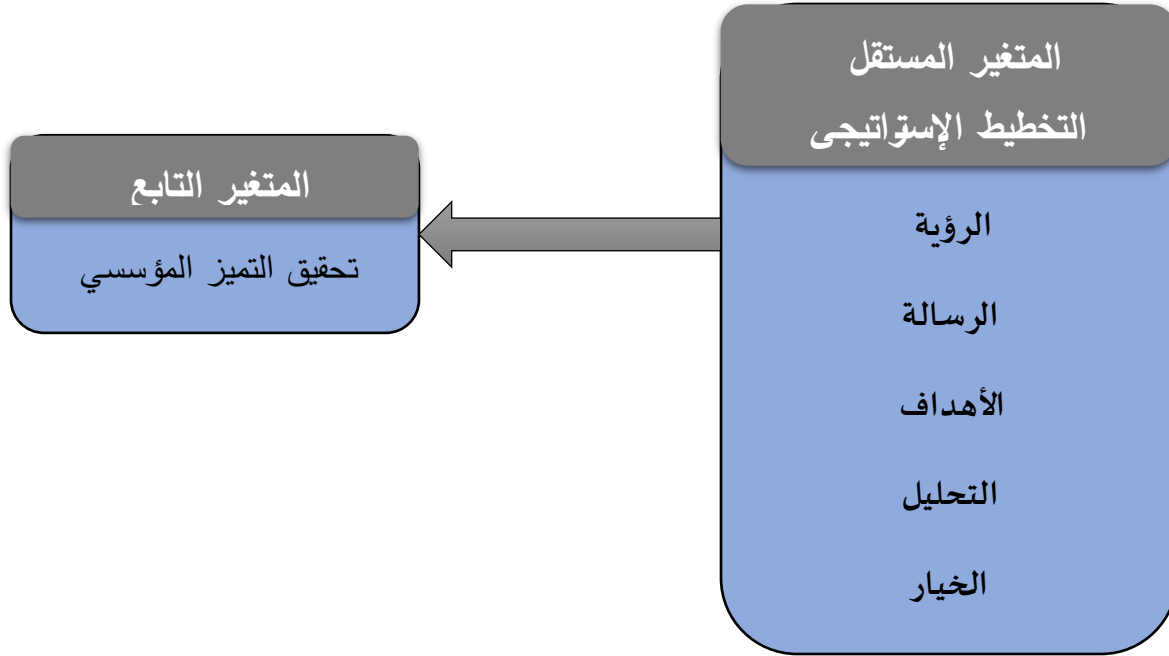
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

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

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

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

شكل (1) نموذج الدراسة



2. نموذج البحث:

منهجية الدراسة:

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

1. الأساليب الإحصائية:

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

1. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
2. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
3. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
4. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
6. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
7. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
8. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في التطبيق على العاملين بوزارة الثقافة بالرياض

ب. عينة الدراسة:

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

القانون التالي: (Robert V., Morgan, 1970)

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

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

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 15%

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

بالتعويض في القانون السابق:

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

أدوات الدراسة:

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

- المحور الأول:

سيضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).

- المحور الثاني:

سيضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (المتغير المستقل).

- المحور الثالث:

سيضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس التميز المؤسسي وأبعاده (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

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

ثبات الأداة:

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

مصادر الحصول على البيانات:

تم جمع البيانات باتباع أساليب مختلفة كالآتي:

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

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

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

ثانياً: شمل القسم الثاني التميز المؤسسي .

مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية:

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

- الحدود المكانية:

اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على وزارة الثقافة بالرياض.

- الحدود البشرية:

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

- الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

تقسيم الدراسة المقترحة:

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

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

الدراسات العربية:

- الحياتي ، هيثم عبود سلطان ، (2022) ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق .
- الخيارين ، حمد مبارك زايد المطوع ، منصور ، معن حسين ، (2020) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، ص.ص 1-77.
- الزين ، رعد فواز ، (2021) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة الجنان ، الأردن .
- الدغمي ، هيفاء راشد ، الجوازنة ، بهجت عيد ، (2019) ، التمكين الإداري في التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن .

المجلات العربية:

- أبو القاسم ، رائف على ، السيد ، محمود محمد إبراهيم ، (2023) ، أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ع (3) ، ص.ص 1379-1400.
- الأثوري ، بواذر خالد على ، (2022) ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة ، المجلة العربية للنشر العلمي ، ع (48) ، ص.ص 253-280.

- السماعنة ، سمير عبد الله ، (2016)، أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزاره الداخلية الأردنية ، مجلة البحوث الأمنية ، كلية الملك فهد الأمنية ، مج (25)، ع (63) ، 2016، ص.ص 137-180.
- بشر ، بليغ علي حسن ، البوعيني ، محمد عيسى ، الناصر ، سعيد إبراهيم سعيد ، (2022) ، التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات الإقامة في وزاره الداخلية بمملكة البحرين، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ع(68)، ص.ص 343-366.
- خالدي ، فراح ، مهاوه ، آمال ، (2021) ، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، مج (8)، ع (1) ، ص.ص 126-127.
- خضير ، أحمد محروس ، (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات : دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر ، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات ، مج (1)، ع (1)، ص.ص 54-74.
- شكشك ، أسامة حسين فرج ، (2023) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع (66)، ص.ص 197-221.
- عتوم ، فريال فواز أحمد ، (2022)، نظريات التخطيط الحضري والمخططات الشمولية ، المجلة العربية للنشر العلمي ، ع (50) ، ص.ص 538-554.

الكتب العربية :

- الكرخي ، مجيد ، (2019)، التخطيط الإستراتيجي المبني على نتائج ، ط 2 ، درا النشر : كلية الدراسات الإسلامية ، الجامعة الإسلامية ، مينيسوتا .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdelgadir, Wafaa Abdelgadir Ahmed,-Al-Dirawi, Ayman. AL-Shehri, Bushra Abdullah Saleh, (2023),Administrative Governance and its Role in Institutional Excellence: Case Study - King Khalid University "Applied College for Girls in Khamis Mushait", Ramah Journal for Research and Studies, Issue(77),p255-297.
- Alkaser, Sharifah Awadh,(2023), Strategic Planning as an Input to Knowledge Management: An Empirical Study on Public Education Schools in Jazan Governorate, King Khalid University Journal of Educational Sciences, College of Education, King Khalid University, Volume(10),Issue(3),p.p 147-169.
- Belkorche Mohamed, Omara Noureddine,(2024), Career guidance and its role in enhancing institutional excellence among employees in sports institutions, The journal sports creativity, University of Messila, Volume. (15), N°. (01), p 582-606.
- Djamel ,Eddine Sahbi,(2023), The role of human resource management in achieving institutional excellence in assurance organizations, El-Acil Journal for Economic and Administrative Research, Abbes Laghrour University of Khenchela- Algeria, Volume: (7), N(1), PP 17-36
- Laouadi, Rim,(2023), Strategic Workforce Planning: Case Study of the Algerian Company for the Management of the Electricity Transmission Network between 2015-2018, JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT ,University of Algiers3-Algeria, VOL(23)_SPECIAL ISSUE_. P 93-103.

Mid Ocean University
College of
Specialty.....



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

Preparation:

ID:

2024