



كلية ادارة الاعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي دراسة حالة بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول
على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سالم بن سعود بن خميس بن سليمان الكاسبي

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولي طشطوش

٢٠٢٢م / ١٤٤٤هـ

إجازة الرسالة

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي

دراسة حالة بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

إعداد الطالب/ سالم بن سعود بن خميس بن سليمان الكاسبي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٦/٧/٢٠٢٢م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور/ هائل عبد المولى طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم



١. الدكتور/ هائل عبد المولى طشطوش (مشرفاً)



٢. الدكتور/ رمزي سلام (مناقشاً داخلياً)



٣. الدكتور/ محمد الراشدي (مناقشاً داخلياً)



٤. الدكتور/ عادل البوسعيدي (مناقشاً خارجياً)

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

التوقيع:

إهداء

إلى من كان رضاها أعلى ما أملك والذي العزيزين

وإلى أخوتي وأخواتي وشريكة حياتي

إلى رفقاء دربي أصدقائي

وإلى زملائي في العلم والعمل

وإلى كل من له حق علي

أهدي لكم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع . . .

سالم الكاسبي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل حمداً كثيراً كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه،
والصلاة والسلام على الرسول المعلم الذي قال: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "،
وأقدم بجزيل الشكر للدكتور هايل عبدالمولى طشطوش الذي تفضل بالإشراف على
رسالتي وكان خير موجه لي في رحلة البحث، وإلى الدكتور رمزي سلام والدكتور
محمد الراشدي والدكتور عادل البوسعيدي الذين تفضلوا بمناقشة هذه الرسالة، وإلى
الأستاذة الأعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة، وإلى جامعة الشرقية والعاملين
فيها، وإلى العاملين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني الذين ساهموا بتعبئة الاستبيان،
وإلى كل باحث استفدت من إصداره في إعداد هذه الدراسة وكل من قدم لي العون حتى
قدمت هذه الدراسة، وكل من ساهم بفكرة أو نصيحة أو دعاء.

سالم الكاسبي

ملخص الدراسة

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي

دراسة حالة بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

هدفت هذه الدراسة الى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لدى المؤسسات والشركات متخذاً من (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني) أنموذجاً (دراسة حالة)، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بعد البحث والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة ثم جمع البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أداة الاستبانة كمقياس إحصائي مناسب لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي من وزارة الإسكان والتخطيط العمراني (دراسة حالة)، حيث تكون المقياس من محورين أساسيين هما التخطيط الاستراتيجي تم تحديده ضمن ثلاثة مجالات (الرؤية، الرسالة، الأهداف) بلغ مجموع فقرات المحور ١٥ فقرة موزعة على ٥ فقرات لكل مجال، والتميز القيادي: ضم ١٥ فقرة للمحور ككل، ولقد قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها بعرضها على المتخصصين من أصحاب الخبرة وتوزيعه على عينة الدراسة التي بلغت ١٨٣ فرداً وشملت أفراداً من مختلف مستويات الإدارة لجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة لغرض اختبار الفرضية الرئيسية للبحث، وجاءت النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بجميع مجالاته (الرؤية، الرسالة، الأهداف) على التميز القيادي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادات والإدارات الموجودة لدى وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في إنجاح الخطط الاستراتيجية للوزارة في ضوء رؤية السلطنة لعام ٢٠٤٠ من خلال تطبيق الخطط المحددة وتقييم ومتابعة النتائج.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التميز القيادي، القيادة، وزارة الإسكان والتخطيط العمراني

Abstract

The Role of Strategic Planning in Achieving Leadership Excellence

A case study at the Ministry of Housing and Urban Planning

The study aimed to study the role of strategic planning in achieving leadership excellence in the Ministry of Housing and Urban Planning (case study) .In this study, the researcher used the descriptive analytical method after research and review of theoretical literature and previous studies of the study, then data collection and hypothesis testing Strategic planning has been defined in three paragraphs in the paragraphs of each field, Leadership Excellence includes 15 paragraphs for the axis as a whole. The researcher applied the questionnaire to the study sample after verifying its validity and reliability by presenting it to the experienced specialists and distributing it to the study sample which numbered 183 individuals and included individuals from different administrative levels to collect, process and analyze data. Using the appropriate statistical tools to test the main hypothesis of the research, the results came There is a statistically significant effect of strategic planning in all its fields (vision, mission, goals) on leadership excellence, There is a statistically significant impact of the leaderships and departments of the Ministry of Housing and Urban Planning in the success of the strategic plans of the Ministry in light of the Sultanate's vision for the year 2040 through the application and evaluation of specific plans. Follow up on results.

Keywords: strategic planning, leadership excellence, leadership, Ministry of Housing and Urban Planning

المحتوى

د.....	إهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	ملخص الدراسة
ز.....	Abstract
ح.....	المحتوى
ك.....	فهرس الأشكال والجداول
١.....	الفصل الأول:
١.....	الإطار العام للدراسة:
١.....	أولاً: مقدمة:
٢.....	ثانياً: مشكلة الدراسة:
٣.....	ثالثاً: أهداف الدراسة:
٣.....	رابعاً: متغيرات الدراسة:
٤.....	خامساً: أنموذج الدراسة:
٤.....	سادساً: فرضيات الدراسة:
٥.....	سابعاً: أهمية الدراسة:
٦.....	ثامناً: مصطلحات الدراسة:
٧.....	تاسعاً: هيكلية الدراسة:
٧.....	الخلاصة:
٩.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:
٩.....	١ - ٢ : المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:
٩.....	١ - ١ - ٢ : مفهوم التخطيط الاستراتيجي:
١٣.....	١ - ٢ - ٢ : خصائص ومقومات التخطيط الاستراتيجي والصعوبات التي تعيق تطبيقه:
١٤.....	١ - ٢ - ٣ : عناصر التخطيط الاستراتيجي:
١٧.....	١ - ٢ - ٤ : مراحل التخطيط الاستراتيجي:
١٩.....	٢-٢ : المبحث الثاني: التميز القيادي:
١٩.....	١ - ٢ - ٢ : تطور مفهوم التميز في القيادة:
٢١.....	٢ - ٢ - ٢ : أهمية التميز القيادي:
٢٢.....	٢ - ٢ - ٣ : خصائص تطبيق التميز القيادي:

٢٣	٢ - ٤ : معوقات التميز القيادي :
٢٤	٣-٢ : المبحث الثالث: مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة والفجوة البحثية:
٢٤	٢ - ٣ - ١ : الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:
٢٧	٢ - ٣ - ٢ : الدراسات التي تناولت التميز القيادي:
٢٨	٢ - ٣ - ٣ : أثر الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:
٢٩	٢ - ٣ - ٤ : موقع هذه الدراسة بين الدراسات السابقة:
٢٩	٢ - ٤ : الخلاصة:
٣٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:
٣٠	٣ - ١ : منهجية الدراسة:
٣٠	٣ - ٢ : مجتمع الدراسة وعينتها:
٣٠	٣-٣ أداة الدراسة
٣٢	٣ - ٤ : محددات الدراسة:
٣٢	٣ - ٥ : حدود الدراسة:
٣٢	٣-٦ : صدق وثبات أداة الدراسة
٣٢	٣-٦-١ : صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري)
٣٣	٣-٦-٢ : ثبات أداة الدراسة
٣٦	٣ - ٧ : المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
٣٦	٣ - ٨ : المعالجة الإحصائية للبيانات
٣٧	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة:
٣٧	٤ - ١ : المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
٣٧	٤-١-١ : الجنس
٣٨	٤-١-٢ : الفئة العمرية
٣٨	٤-١-٣ : المؤهل العلمي
٣٩	٤-١-٤ : سنوات الخدمة
٣٩	٤ - ١ - ٥ : الدرجة الوظيفية
٤٠	٤ - ٢ : النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي، ونصه:
٤٠	٤-٢-١ : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، ونصه:
٤٢	٤ - ٢ - ٢ : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، ونصه:
٤٨	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات:
٤٨	٥ - ١ : مناقشة نتائج الدراسة:
٥٠	٥ - ٢ : التوصيات:

٥٢الخاتمة
٥٣المصادر والمراجع:
٥٣أولاً: الكتب:
٥٤ثانياً: الرسائل والأطروحات:
٥٧ثالثاً: البحوث المنشورة بالمجلات والملتقيات العلمية والمنشورات:
٥٩رابعاً: المراجع الأجنبية:
٦١الملحق (١) أثر المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي
٧٢ملحق (٢): الاستبيان

فهرس الأشكال والجداول

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
١-١	نموذج الدراسة	١٤
٣,١	اتجاهات رأي المبحوثين	٥٩
٣,٢	معامل كرونباخ ألفا واتجاه رأي المبحوثين	٦٢
٣,٣	معامل كرونباخ ألفا لمجالات محور التخطيط الاستراتيجي	٦٢
٣,٤	المجال الأول لمحور التخطيط الاستراتيجي : الرؤية الاستراتيجية	٦٣
٣,٥	المجال الثاني لمحور التخطيط الاستراتيجي : الرسالة	٦٤
٣,٦	المجال الثالث لمحور التخطيط الاستراتيجي: الأهداف الاستراتيجية	٦٤
٣,٧	محور التميز القيادي	٦٥
٤,١	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٦٩
٤,٢	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	٦٩
٤,٣	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٧٠
٤,٤	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٧١
٤,٥	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	٧١
٤,٦	أثر الرؤية الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان	٧٣
٤,٧	تباين تحليل الانحدار (معامل الانحدار ، معامل بيتا)	٧٤
٤,٨	تباين تحليل الانحدار (الارتباط والتباين المفسر)	٧٤
٤,٩	أثر الرسالة في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان للتخطيط العمراني	٧٥
٤,٦	تحليل الانحدار الخطي	٧٦
٤,١٠	تباين تحليل الانحدار (معامل الانحدار ، معامل بيتا)	٧٧
٤,١١	تباين تحليل الانحدار (الارتباط والتباين المفسر)	٧٧
٤,١٢	أثر الأهداف الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان	٨١
٤,١٣	تباين تحليل الانحدار	٨١
٤,١٤	تباين تحليل الانحدار (الارتباط والتباين المفسر)	٨٣
٤,٨	نتائج تحليل الانحدار	

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

أولاً: مقدمة:

في ظل التحول العالمي الجديد والمتسارع والدعوات المتعاقبة نحو عالم أكثر استدامة بحلول عام ٢٠٣٠ أضحى المؤسسات والهيئات والوزارات في كافة الدول في العالم في سباق مع الزمن للوصول الى تحقيق أهداف التنمية المستدامة ضمن مجموعة من المؤشرات والنتائج.

ولما كانت سلطنة عمان تسعى دائماً نحو التقدم والتوافق العالمي من خلال بناء اقتصاد قائم على الابتكار وتكامل الأدوار بين كافة الهيئات والإدارات وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والنهوض بدور فاعل في الاقتصاد العالمي والتجارة العالمية تستند الى قيادة مميزة تعمل ضمن إطار مؤسسي مترابط وخطط متوافقة مواكبة للمتغيرات تحقق الاستدامة والتميز. (وزارة الاقتصاد، ٢٠٢١) قامت سلطنة عمان بإقرار أهم خططها الاستراتيجية نحو تحقيق الاستدامة في عام ٢٠٢١ أطلق عليها رؤية ٢٠٤٠ حيث قال السلطان هيثم عند إطلاقه للرؤية "إن رؤية عمان ٢٠٤٠ هي بوابة السلطنة للعبور للتحديات، ومواكبة المتغيرات الإقليمية والعالمية واستثمار الفرص المتاحة وتوليد الجديد منها، من أجل تعزيز التنافسية الاقتصادية، والرفاه الاجتماعي، وتحفيز النمو والثقة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية في كافة محافظات السلطنة"

لعل هذا يعتبر من أهم المؤشرات الدالة على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف الدول والمنظمات؛ حيث تسعى المنظمات دائماً إلى البقاء والاستمرار في بيئة عمل متقلبة وشديدة الحساسية وهو ما حداها إلى البحث عن أفضل السبل التي من شأنها منحها مقومات جديدة تساعد في توظيف كل الإمكانيات التوظيف الأمثل الذي يدفعها للوصول إلى غاياتها، فقد بات التجديد مطلب في العملية الإدارية لأي منظمة كانت، وقد أوضحت الدراسات بأن التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة العلمية الأمثل للتقدم ومواكبة التطور والتغيير المستمر، (ياسين، ٢٠١٠، ٤٥) لما له من دور إيجابي كبير في تحقيق النتائج المرجوة والنقاط المستهدفة، لذا كان من الضروري الاعتماد على هذا النمط في التخطيط لجعل المؤسسات ذات أداء أفضل، كما أن التميز القيادي هو غاية كل مؤسسة فالنمط القيادي الأمثل ينعكس على الكفاءة في العمل والذي يمكن ملامسته من خلال قياس الأداء، فلا شك في أن كل مؤسسة تسعى جاهدة لتوظيف الموارد المتوفرة لديها التوظيف الأمثل وذلك للاستفادة التامة من تلك الموارد وتقليل التكاليف ولا يتم

ذلك إلا عن طريق التميز في القيادة، وقد بينت الأدبيات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي والتميز في القيادة يجعلان المؤسسة على قدر عالي من الكفاءة (المصري، ٢٠٢٠، ١٠٤)، هذا وقد ذكرت دراسة (Lee&chan,2007) بأن القيادات المتميزة يجب أن تكون قيادات قادرة على التخطيط الاستراتيجي في أثناء التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، ولعل الأمر الأهم الذي تتميز به القيادات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي أنها تؤدي دورها بمرونة في بيئة معقدة وغامضة ومشوشة وذلك نظراً لاملاكها وفرة في المعلومات، ونظراً لتلك الأهمية التي تترتب على كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي، فقد ارتأيت أنه من الضروري العمل على دراسة العلاقة بينهما، بهدف الوصول لفهم حقيقي لواقع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

رسمت رؤية سلطنة عمان لعام ٢٠٤٠ ضمن الخطط الاستراتيجية المستقبلية للسلطنة التوجهات والأهداف والسياسات الكفيلة بترجمة الأهداف الاستراتيجية الى خطط تنموية محددة المعالم والتطلعات محددة بإطار زمني وجملة من مؤشرات الأداء المحلية والعالمية التي تقيس الأداء بشفافية. وفي كلمة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم في حديثه عن رؤية عمان أبرز أهميتها لتحقيق أهدافها التنموية بعيدة المدى توافقاً مع أهداف التنمية المستدامة والخطط الاستراتيجية التنموية. ولما كانت من الأولويات الوطنية التي تم تحديدها في رؤية عام ٢٠٤٠ (تنمية المحافظات والمدن المستدامة) الى جانب عدد من الأولويات الوطنية المتعلقة بـ (التعليم، الصحة، الرفاه الاجتماعي، ...) لما لهذه الأولوية من أهمية في تسريع وتيرة النمو والانفتاح على الأسواق العالمية وتهيئة بيئات إنتاجية تجذب الاستثمارات العالمية وتحقق الكفاءة الاقتصادية وتهيئة بيئات ملائمة للعيش ونهضة المدن بيئياً واجتماعياً وصولاً للتنمية المستدامة للمدن والذي يتوقف بالدرجة الأولى على إيجاد إدارات وقيادات محلية قادرة على التطبيق من خلال القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة التي تتواءم مع التوجهات المستقبلية للدولة. (رؤية سلطنة عمان، ٢٠٢١)

لقد عاصرت سلطنة عُمان ما عاصرته باقي الدول من هجرة سكانية من الريف إلى المدينة، فمع بداية النهضة الحديثة في عام ١٩٧٠م تزايد سكان محافظة مسقط كما هو الحال في المدن المتطورة وعواصم البلدان، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال إحصائية المركز الوطني للإحصاء والمعلومات في عام ١٩٩٣م حيث بلغ عدد سكان المحافظة ٥٤٩,١٩٠ نسمة، ليرتفع العدد في عام ٢٠١٠م إلى ١,٣٨١,٠٠٠ نسمة (المركز الوطني للإحصاء، ٢٠١٤، ١٧)، وبالرجوع الى الاحصائيات الصادرة عن وزارة الإسكان

والتخطيط العمراني يتبين لنا بأن عدد الأراضي الموزعة في سلطنة عُمان لعام ٢٠١٩ بلغ ٣١٠٠٠ قطعة أرض مقابل ٣٨٠٠٠ قطعة أرض تم توزيعها في عام ٢٠١٢، كما تم تخطيط ٥٤٠٠٠ قطعة أرض في ٢٠١٩ مقابل ٥٨٠٠٠ قطعة أرض تم تخطيطها في عام ٢٠١٢، من جهة أخرى ارتفع عدد موظفي الوزارة من (٢٧٥٠) موظف لعام ٢٠١٢ إلى (٢٩٠٠) موظف في عام ٢٠١٩، (الإحصائية السنوية، وزارة الإسكان ٢٠١٩ و ٢٠١٢) ومما سبق كان لابد من تحليل ودراسة درجة التطبيق للأولويات الوطنية ضمن الخطة الاستراتيجية للسلطنة ورؤية عام ٢٠٤٠ وقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي. حيث أن عمليات التخطيط وصياغتها وكيفية تطبيقها تتم غالباً بطريقة منفصلة بعيداً عن متطلبات التميز القيادي " المصري، ٢٠٢٠، ١٠٦" عليه فقد كان من بالغ الأهمية في سير العمل بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني أن تتم دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي ومدى تطبيقهما بالوزارة، ويمكن تلخيص مشكلة البحث الرئيسية في السؤال التالي:

- ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي في الوزارة محل الدراسة؟
- وقد تظهر لدينا أسئلة أخرى تتعلق بذات الموضوع تبحث لها عن إجابة عليها وهي:
- ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي ممثلاً بالرؤية الاستراتيجية في تحقيق التميز القيادي؟
- ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي ممثلاً برسالة المنظمة في تحقيق التميز القيادي؟
- ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي ممثلاً بالأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز القيادي؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

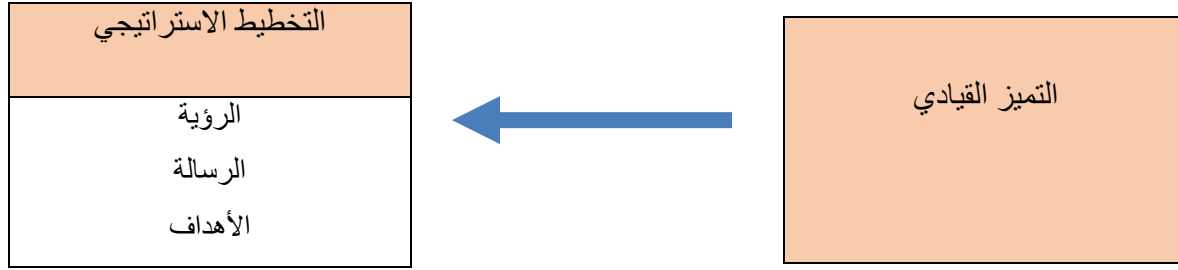
- التعرف على أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي، ودورهما في التنمية العمرانية.
- الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في أداء وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.
- قياس مستوى التميز القيادي في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني.
- تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز القيادي.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

- ١- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي في مجالاته الثلاثة: (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية).
- ٢- المتغير التابع: التميز القيادي.

سيتم من خلال هذه الرسالة دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والتميز القيادي كمتغير تابع بهدف اكتشاف نوع العلاقة بينهما.

خامساً: نموذج الدراسة:



الشكل: ١,١

سادساً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H01): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بمجالاته الثلاثة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) عند مستوى الدلالة ألفا ٠,٠٥,٠٥ وتحقيق التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني العمانية.

فرع منها الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0,05)$ لتوفر الرؤية الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0,05)$ لدور الرسالة في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0,05)$ على توفر الأهداف الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان

سابعاً: أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية للدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للتطرق إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للتعرف عليه وفهم مضمونه وتقديم نتائج من خلال الممارسات العملية القائمة عليه وجمع المعلومات من الدراسات السابقة وتوضيح أفكار وفرضيات تلك الدراسات وأبعادها.
- كما تسعى للنظر في التميز القيادي لفهمه ومعرفة مضمونه وتقديم نتائج من واقع عمل المنظمات، والنظر في الدراسات السابقة لجمع المعلومات وتوضيح الأفكار والفرضيات.
- من خلال ما تقدمه الدراسة من إطار نظري وميداني فإنها تأتي بواقع ملموس لأثر التخطيط الاستراتيجي في التميز القيادي.
- تزويد المكتبات العُمانية والعربية ببحث قد يفيد الإدارة.
- فتح آفاقاً جديدة للبحث وتقصي الحقائق لندرة البحوث التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز القيادي.
- توفير المعلومات اللازمة لأصحاب القرار والإدارات في الوزارات والمنظمات الحكومية والخاصة لتعزيز قدراتها المؤسسية من خلال قياداتها وتميزهم في تطبيق الخطط الاستراتيجية وصولاً لتحقيق التنمية المنشودة.

الأهمية العملية للدراسة:

- تحديد أوجه القصور وأوجه القوة بالوزارة محل الدراسة وما ينعكس عليهما مع بيان ذلك من خلال دلالات إحصائية.
- مساعدة أصحاب القرار في إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى التميز القيادي.
- مواكبة التوجهات العالمية من خلال استخدام أفضل الاستراتيجيات للوصول إلى التميز القيادي بهدف تحسين جودة الأداء.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:

التخطيط: لغة هو الرسم أو التصميم، ومصدره الفعل الثلاثي خطط بمعنى رسم أو صمم أو نظم. (محمد الفولي، تامر الفولي، ٢٠١٣، ٩)

اصطلاحاً هو رسم أو توقع ما سيكون عليه الوضع مستقبلاً مع الاستعداد لهذا الوضع المستقبلي. (Fayol، ١٩٤٩) نقلاً عن (Arifin، ٢٠١٦، ٢٢)

الاستراتيجية: لغة هو فن القيادات الاستراتيجية حيث كان على المستوى العسكري ابتداءً من قيادة الجيوش. (Eateban، ٢٠١٤، ٢٦٩)

اصطلاحاً تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات التي تتبناها المنظمة على المدى الطويل لتحقيق غاياتها. (قندلجي، ٢٠١٣، ١٢٣)

التخطيط الاستراتيجي: اصطلاحاً هو عملية مستمرة من جمع للبيانات وتحليلها لمعرفة نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات لوضع أهداف مستقبلية لفترة زمنية محددة واتخاذ قرارات واقعية ومتابعة تنفيذها. (Steiss، ١٩٨٥) عن (Topin، ١٩٩٥، ٣)

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي بناء على ما سبق من التعريفات الاصطلاحية أنه: هو الرؤى المستقبلية التي تسعى المؤسسات والمنظمات والدول الى تحقيقها ضمن مجموعة من الأسس والقواعد والمعايير والمؤشرات لقياس الأداء والتقدم في ضوء الأهداف التنموية من خلال فريق من القادة المتميزين.

القيادة:

هي عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاتهم القانونية من خلال اتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع. (حلاق، ٢٠٢٠)

التعريف الإجرائي للتميز القيادي

وعليه يرى الباحث أن التميز القيادي هو التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري " ومنه فإنها تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في وجود قائد يمارس النشاط (مؤثرات)، ووجود مروضين يوجه إليهم نشاط القائد (المؤثر)، بالإضافة إلى توفر هدف تنظيمي يسعى القائد إلى تحقيقه عن طريق تعاونه مع المروضين وصولاً لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

تاسعاً: هيكلية الدراسة:

تم تصميم هذه الدراسة لتكون على خمسة فصول وهي:

الفصل الأول: وهو الإطار العام للدراسة ويحتوي على (المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مبررات الدراسة، متغيرات الدراسة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، مصطلحات الدراسة وتعريفها، هيكلية الدراسة).

الفصل الثاني: وهو الإطار النظري للدراسة ويحتوي على ثلاثة مباحث وهي المبحث الأول الذي يتحدث عن المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمبحث الثاني وهو يتحدث عن المتغير التابع وهو التميز القيادي والمبحث الثالث والذي يتحدث عن الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين وأثرهما على الدراسة الحالية وما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: فهو نظرية ونموذج ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينها وحدود الدراسة وأداة الدراسة وصدقها وثباتها.

الفصل الرابع: وهو الإطار العملي في الدراسة وتم خلاله تحليل بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: وهو آخر محطة في هذه الدراسة وتم خلاله مناقشة النتائج والملاحظات والتأثيرات ومقارنتها بالدراسات السابقة والتوصيات بشأنها في الوزارة محل الدراسة والتوصيات بشأن الدراسات المستقبلية التي قد تبنى على هذه الدراسة.

الخلاصة:

من خلال ما تقدم تتضح لنا مشكلة الدراسة وعلاقتها بكل من التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي، والتي عليها تمت صياغة أسئلة الدراسة ووضع الأهداف العامة للدراسة كما يتبين لدينا أهمية هذه الدراسة، كما قام الباحث بوضع الفرضيات التي سيقوم من خلال هذه الدراسة باختبار صحتها، وأخيراً تم توضيح المصطلحات الرئيسية في البحث.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

حتى تواجه المنظمات الحديثة التغيرات المستمرة لجأت إلى العديد من الاساليب الحديثة للإدارة في سبيل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء مستغلة بذلك ما تمتلكه من موارد وإمكانيات تحقق لها الفاعلية المطلوبة، ويعد التخطيط حجر الأساس الذي تبنى عليه أنظمة الإدارة الحديثة اذ يوفر للمنظمة النقطة الأمنة للانطلاق نحو المستقبل، والمنظمات المتميزة تهدف دائماً لترجمة خططها الاستراتيجية إلى واقع يعكس طموحها، فقد تغير الفكر الإداري اليوم ليكون أكثر شمولاً حيث أصبحت المنظمات مطالبة بأكثر من تحقيق الأداء الأفضل فقط، وإنما تحقيق التميز في جميع أبعاد المنظمة وعلى رأسها تميز القيادة، وبالتالي يرى الباحث بأن التميز لا يأتي عبثاً وإنما هو ناتج عمل ممنهج وجاد يقوم على خطط سليمة ترسم بأهداف ورؤية واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها.

٢- ١: المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

١- ١- ٢: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط:

يغيب عن كثير من الناس مفهوم التخطيط في حياتهم اليومية، وحيث ينتظر أولئك حدوث الكارثة للبحث لها عن حل، هو ما يجعلهم في مواجهة مستمرة مع المشكلات، وغالباً ما تكون الخسائر أكثر بكثير من حيث التكلفة والجهد والوقت، على الرغم من معرفة أهمية المال والجهد والوقت، ويقول هاينز بأن التخطيط سيأخذك إلى حيث تريد مع تحديد التكلفة اللازمة والوقت المطلوب.

(hains، ٢٠٠١، ٢٠)

والوضع لدى المنظمات أشد تعقيداً، حيث لا يمكن الاستغناء عن التخطيط في الأعمال الإدارية في عصرنا الحالي، وإهمال التخطيط سيؤدي إلى الإهمال وضياع الجهد والمال والوقت، كما أن العمل بلا تخطيط غالباً ما تنتج عنه مفاجآت وكوارث لا تحمد عقباه، وتسعى المنظمات دائماً لتحقيق أعلى فائدة ممكنة سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية، فالتخطيط أشبه بالأساس الذي تقام عليه الأعمال فهو مزيج من بيانات جمعت لتحليلها لاتخاذ القرار المناسب بناءً عليها لاستخدام الموارد بالشكل الأمثل وتقليل المخاطر المتوقعة واستغلال الفرص الممكنة والسيطرة على الموقف.

وتعود كلمة التخطيط في أصلها اللغوي إلى الفعل خطط أي رسم ويمكن ايجاز معنى كلمة التخطيط لغوياً في الرسم للمستقبل. (محمد الفولي، تامر الفولي، ٢٠١٣، ٩)

وقد عرف كونت التخطيط على أنه التقرير المقدم بما يجب عمله ومن الذي يقوم به وذلك لتغطية الفجوة بين ما نحن فيه الآن وما نرغب في الحصول عليه. (الشرقاوي، ٢٠٠٢، ١٦٩)

كما عرف فايول التخطيط بأنه يعني الاستعداد للمستقبل من خلال توقع ما سيكون عليه. ويرى هاريسون التخطيط بأنه عملية مستمرة لتحديد ما سنقوم به من سيقوم به وأين وكيف ومتى. (Fayol، ١٩٤٩) نقلاً عن (Arifin، ٢٠١٦، ٢٢)

أما نبيل السمالوطي فقد عرفه بأنه الموازنة بين ما هو مطلوب وما هو متاح عملياً، من خلال تعيين وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات بهدف تحقيق الغايات خلال فترة زمنية تحددها الخطة. (السمالوطي، ١٩٩٨) نقلاً عن (كاظم، ٢٠١٣)

مفهوم الاستراتيجية ومراحل تطورها وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية:

مرت الاستراتيجية بمراحل عدة وتغير مفهوم الاستراتيجية من مرحلة لأخرى بدأ استخدام مفهوم الاستراتيجية على المستوى العسكري وتطورت لتمتد إلى المجال الإداري، وحتى في المجال الإداري ذاته تطورت الاستراتيجية من مرحلة لأخرى وصولاً ما يسمى اليوم بالإدارة الاستراتيجية. (Eateban، ٢٠١٤، ٢٦٩)

وتعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات التي تتبناها المنظمة على المدى الطويل لتحقيق غاياتها. (قندلجي، ٢٠١٣، ١٢٣)

وتعرف الاستراتيجية على أنها " النمو في عدد الأهداف، ويعتبر النمو هو ما يميز الاستراتيجية كونه الركن الأهم، فيعني التغلب على المنافسين من خلال نمو المنظمة، ويتطور هذا النمو ليصبح نمواً سريعاً وبالتالي التوسع المحلي أو العالمي ". (Marry، ٢٠٠٣، ٢٥٧)

وقد تطور الفكر الاستراتيجي منذ بداية نشأته وحتى اليوم مروراً بأربع مراحل سميت بمراحل التطور الاستراتيجي للمنظمات وهي:

أولاً/ مرحلة الموازنات:

ظهرت مع بداية القرن الأخير من الألفية الثانية للميلاد وقد قامت هذه المرحلة على أساس وضع موازنة مستوية لأقسام مختلفة للتأكيد على تقليل الانحرافات، وعلى هذا فهي تحاول تحليل وتصحيح الانحراف من خلال الموازنة، كما قامت على مبدأ أن الماضي يعيد نفسه. (Topin، ١٩٩٥، ٧)

ثانياً/ تخطيط طويل المدى:

مع بداية الخمسينات مع القرن الماضي ظهر هذا المفهوم والذي قام على توقعات النمو وإدارة التعقيد، وقد ركز على أحداث اقتصادية سابقة ومقارنتها وكيف عولجت وفيما إذا كانت قابلة للتكرار مستقبلاً. (عيساوي، ٢٠١٥، ١٤١)

ثالثاً/ التخطيط الاستراتيجي:

والذي ظهر خلال المدة من ١٩٦٥ وحتى ١٩٧٥ في الولايات المتحدة الأمريكية وقد اهتم بالتغيرات التي تحدث في المهام والقدرات الاستراتيجية، ويرى القائلون على هذه النظام أن تحليل الأحداث الماضية ليس بالأمر الكافي ويجب الوصول إلى ما هو أبعد من ذلك كتحليل المتغيرات في البيئة المحيطة، كما أنه مناسب كنقطة انطلاق إلى الأسواق الجديدة وهو ما كانت الشركات الأمريكية تسعى للحصول عليه. (Topin، ١٩٩٥، ٧)

رابعاً/ الإدارة الاستراتيجية:

هي التوسع في التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة القائمة على التخطيط الاستراتيجي المستمر بمعنى أن دورة التخطيط الاستراتيجي الواحدة غير كافية لمواكبة التغير السريع والمستمر في البيئة التي تتأثر بها المنظمة.

أي أنها مجموعة من الخطط الاستراتيجية الموجهة التي تساعد المنظمة لتحقيق مسارها الذي اختارته للاستفادة من الفرص المتاحة والاستعداد للمخاطر المحتملة للتعامل معها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما عرفها توماس على أنها " خطط وأنشطة تقوم المنظمات بوضعها لتصنع التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها ". (Topin، ١٩٩٥، ٨)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي من المواضيع التي تم تناولها بشغف واهتمام في الدراسات نظراً للتأثير الذي يحدثه في الأنظمة الإدارية ومصلحة العمل وقد عرف بعدة تعاريف منها:

" منهج منظم ومستمر للرسم الأفق المستقبلية المحتملة والممكنة، ويستعد لها عن طريق تحليل الإمكانيات المتاحة ووضع الخطط البديلة واتخاذ قرارات تتوافق مع المعطيات بشأنها ومتابعة تنفيذ القرارات ". (Steiss، ١٩٨٥) عن (Topin، ١٩٩٥، ٣).

وعرفه دراكر على أنه " عملية مستمرة ومنظمة لاتخاذ القرارات المستقبلية بتوفير المعلومات اللازمة لمواجهة المستقبل وتنظيم آلية العمل لتنفيذ تلك القرارات ". (Drucker، ١٢٥، ١٩٧٤) وعرف أيضاً بأنه " تكوين خطط طويلة الأمد تعمل بفاعلية مع البيئة الخارجية من التهديدات المحتملة والفرص متوقعة اعتماداً على مصادر القوة بالبيئة الداخلية ولمعالجة نقاط الضعف، وعلى ذلك ترسم مهمة للمنظمة ورؤيتها وتصاغ الأهداف الممكنة وتحديد السياسة العامة للمنظمة". (العارف، ٢٠٠٣، ص ٨)

وهنا يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة من جمع للبيانات وتحليلها لمعرفة نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات لوضع أهداف مستقبلية لفترة زمنية محددة واتخاذ قرارات واقعية ومتابعة تنفيذها.

الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

قد يختلط لدى الكثيرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمفهوم التخطيط العادي خاصة لدى العاملين بالمنظمات، إذ لا بد من توضيح أوجه الفرق بينهما وذلك في أهم النقاط وهي:

- ١- التخطيط العادي يسعى لمجاراة الواقع بينما التخطيط الاستراتيجي يسعى لإحداث التغيير.
- ٢- يتشارك التخطيط العادي والتخطيط الاستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل إلا أن التخطيط العادي يسعى لمجاراته بينما يسعى التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى صناعة المستقبل.
- ٣- يقوم التخطيط العادي بوضع أهداف محددة خلال فترة زمنية طويلة بينما يقوم التخطيط الاستراتيجي بتحقيق أهداف كبرى خلال فترة زمنية محددة.
- ٤- في أغلب الحالات يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يسعى التخطيط الاستراتيجي ليعطي البيئة العالمية. (السعيد، ٢٠١٥، ١٩)

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في سعي المنظمات من خلال تطبيقه لتحقيق أهداف ذات أهمية قصوى للمنظمة يمكن تلخيصها في الآتي:

- ١- وضوح رؤية المنظمة المستقبلية لكل من له علاقة بالمنظمة.
- ٢- اتخاذ قرارات واقعية وصحيحة.
- ٣- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية ممتازة.
- ٤- توظيف الموارد المتاحة بالطريقة الأمثل.
- ٥- تدعيم المركز التنافسي.
- ٦- لها القدرة على أحداث التغيير. (الزهرة، وآخرون، ٢٠٠٥/٢٠٠٦، ص ٢٩)

٢ - ١ - ٢ خصائص ومقومات التخطيط الاستراتيجي والصعوبات التي تعيق تطبيقه:

للتخطيط الاستراتيجي خصائص ومميزات يمكن سردها كالآتي: -

- ١- تكوين الرؤية المستقبلية عن المنظمة ومجال عملها وأين ترغب أن تكون في المستقبل.
- ٢- تنظيم الموارد المتاحة وتوفير ما يلزم من موارد لمواجهة التغييرات في المستقبل والتأقلم معها.
- ٣- توقع التغيير في البيئة المحيطة وسرعة الاستجابة لها والتأقلم معها.
- ٤- سهولة تقييم ومتابعة الأداء والقرارات وتعديلها في الوقت المناسب إن تطلب الأمر ووضع البدائل بما يضمن للمنظمة إتقان وإنجاز العمل.
- ٥- يمنح المنظمة القدرة على اختيار مصادر التمويل الأمثل على ضوء المعطيات والتوقعات.
- ٦- تقييم التقنيات وتحديد أفضل التقنيات لعمليات الإنتاج تماشياً مع التطور المستمر في مجال التقنية للعمل بأقل تكلفة وجهد وفي وقت أقصر.
- ٧- تزويد العاملين بالمنظمة برؤية المنظمة وأهمية دورهم مما يرفع مستوى الإدراك والوعي لديهم. (السهي، ٢٠١١، ١٨)

مقومات التخطيط الاستراتيجي:

١- ملائمة العوامل المؤثرة:

- العوامل الداخلية: الحالة المادية والموارد البشرية والخبرات والتقنيات والثقافة الاجتماعية والسلوك.
- العوامل الخارجية: العوامل الاقتصادية والقانونية والسياسية والبيئية والاجتماعية والثقافية. (عبد الفتاح، ١٩٩٦، ٣٠-٣١)

٢- المخطط الفعال: والذي يمكن قياس فعاليته من عدة أبعاد وهي:

- العلم والتخصص: يجب أن يكون المخطط متخصص في مجال التخطيط الاستراتيجي كما يجب أن يكون ملماً بطبيعة عمل المنظمة وكل ما يؤثر عليها.
- الخبرة والمعرفة: حيث يجب أن تكون لديه الخبرة الكافية للتعامل مع كل موقف على حدة وكيفية تحليلها والإجراء المناسب لها وعن حالة تداخلها وعدم وضوح المؤثرات.
- الالتزام بقيم المنظمة: والتي يجب أن يتماشى معها ولا يعارضها من حيث الأهداف والسياسة وغيرها.

- القدرة على التنبؤ: وهذا صميم عمل المخطط الذي تدور حوله بقية الأعمال، كون التخطيط هو الاستعداد لما هو قادم، ولا يمكن الاستعداد دون توقع القادم الأمر الذي يحقق فاعلية التخطيط. (غنيم، ١٨٩٨، ص ٤٠ - ص ٤٤)

الصعوبات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي:

- ١- سرعة التغيير في البيئة الخارجية.
 - ٢- شح الموارد المالية في المنظمة.
 - ٣- مقاومة التغيير من قبل عناصر المنظمة.
 - ٤- عدم قدرة الإدارة على وضع الخطة الاستراتيجية.
 - ٥- عدم تنظيم العمل ووضوح المسؤوليات داخل المنظمة وغياب الهيكل التنظيمي.
 - ٦- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي خلال فترات الازمات فقط وربطه بها.
 - ٧- محدودية البيانات الإحصائية.
 - ٨- عدم تفرغ الإدارة العليا بسبب انشغالهم لحل مشكلات روتينية.
- وتستطيع المنظمات التي تتبع منهجية استراتيجية ونظام بيانات دقيق مواجهة هذه المعوقات وتجاوزها. (السعيد، ٢٠١٥، ٨٣)

٢ - ١ - ٣: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

- ١- الرسالة: يرتبط وجود المنظمة بسبب تسعى لتحقيقه وهو ما يعرف برسالة المنظمة أي أنه سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، ويتم كتابة رسالة المنظمة بشكل مختصر وذو دلالة شاملة بحيث يمكن للمتلقي فهم السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، ويعتمد العاملين في المنظمة على الرسالة في أداء مهامهم كونها المرشد لكافة الجهود، كما تعتمد على الرسالة الإدارة العليا في وضع خططها الاستراتيجية. (الشويخ، ٢٠٠٧، ٤٠)
 - وقد عرفت على أنها " الإطار الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث كل نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها لتوضيح السبب الرئيسي الذي وجدت من أجله المنظمة وهويتها وأعمالها وممارساتها ". (اللوحي، ٢٠٠٧، ٢٢)
- ولكتابة رسالة فعّالة يجب أن تُلبي الشروط الآتية:

- أن تحتوي على الغاية أو الهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمة لبلوغه وتعمل من أجله.
- أن تحتوي على بيانات واقعية تخص المنظمة غير مبالغ فيها.
- أن تكون قابلة للتحقيق.
- أن تكون واضحة للمتلقي ولا تحتوي على عبارات قابلة للتأويل ويسهل شرحها وإيصال الفكرة.
- أن تكون بمثابة المرشد للمدراء لرسم الاستراتيجيات وللعاملين لتوظيف الجهود. (سليطين، ٢٠٠٧، ٣٣)
- وقد أجمع كثير من الباحثين على أن أبعاد ومكونات الرسالة يجب أن تتمثل في الآتي:
- مجال عمل المنظمة: وهو المجال الذي تسعى المنظمة لتنشط فيه ويتم صياغة بطريقة مرنة بحيث يسمح بتطور المنظمة فيما بعد.
- عملاء المنظمة: وهم الفئة المستهدفة والذين تعول عليهم المنظمة لتحقيق الجزء الأكبر من الدخل، ولكن يجب ألا تنحصر عليهم بل وتسمح بزيادة العدد مستقبلاً.
- المنتجات والخدمات: أن تحتوي الرسالة عن طبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدم في الأسواق.
- الأسواق المستهدفة: وهي الأسواق التي تنافس فيها المنظمة وتسعى للحصول على نسبة من هذا السوق.
- التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الجانب التقني والمعرفي للمنظمة، كما يهتم بعض العملاء بمعرفة التقنيات المتبعة.
- الموردون: للموردين أهمية لا يستهان بها يجب تضمينها في رسالة المنظمة وتتميز مجالات عمل المنظمات بتباين في نوع المدخلات فبعضها نادر وذات أسعار مرتفعة وفي مجالات أخرى تتعدد مصادر التوريد بمواصفات مختلفة. (السليمان، ٢٠١٢، ٣٤-٣٥)
- ٢- الرؤية: وهي الوجهة التي تسعى المنظمة لبلوغها، أو المركز السوق الذي تبتغيه المنظمة وتنوي تحقيقه، وخطط التنمية ونوعية القدرات والإمكانات المستقبلية المرجوة. (عطا الله، وآخرون، ٢٠٠٥، ص ٥٠)
- ويجب ألا تتعارض مع رسالة المنظمة وأهدافها، فالرؤية والرسالة والأهداف تتشكل لتظهر صورة عن المنظمة اليوم وبعد نهاية الخطة الاستراتيجية. (هلال، ٢٠٠٨، ١٣)

وبناء عليه فإن وجود رؤية واضحة للمنظمة يمثل حجر الأساس الذي تبني عليه المنظمة أعمالها وسياساتها، ونقطة انطلاق إلى المعلوم لا إلى المجهول على خط زمني ممنهج، لترسم صورة عن شكل المنظمة المستقبلي وأين ستكون. (إدريس، وآخرون، ٢٠٠٩، ٧٤) والرؤية يجب أن تكون على خطط استراتيجية مبنية على الذكاء بين الداخلي والخارجي تماري طموحات المنظمة، كما ترسم صورة للمستقبل عن احتياجات الزبائن وعوامل المنافسة، والفرص التي ستكون متاحة وكيفية الاستعداد لاغتنامها، والتهديدات المتوقعة وكيفية معالجتها، والموارد المطلوبة وتميئتها. (عطا الله، وآخرون، ٢٠٠٥، ٧)

والرؤية مبنية على فرضيات تقبل الخطأ، فهي لم تبني على واقع حي تعيشه المنظمة بل هي في المستقبل وقد يحدث ما ليس على الحساب كالكوارث الطبيعية أو التغيرات السياسية، مما يجعلها شديدة الحساسية وبالتالي فإن الرؤية يجب أن تكون على قدر عالي من المرونة يسمح بتجاوبها مع كافة المتغيرات، وعلى ما تقدم فإن كوتلر يشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفاعلة يجب أن تحتوي على الخصائص الآتية:

- خيالية: مع أنها مبنية على معطيات واقعية ومؤشرات يمكن التنبؤ من خلالها إلى أنها تبقى فرضاً من الخيال يصور الوضع الذي تسعى المنظمة للوصول إليه.
 - مركزة: أي أنها تركز الجهود والموارد المتاحة تجاهها.
 - مرنة: تتصف بالعمومية والشمول ولا تتأثر بالتغيرات المفاجئة بما يتيح استخدامها حتى مع المبادرات الجديدة والخطط البديلة.
 - متجذرة: أي أن تكون مبنية على ماضي المنظمة وحاضرها.
 - جماعية: ينشرك في وضعها كل من له علاقة، كما توظف جميع العاملين بالمنظمة.
 - جذابة: تجذب المتلقي بشكل يتوافق مع رغباته وطموحاته مهما كانت علاقته بالمنظمة.
 - واضحة: سهلة ويمكن فهمها والوصول إلى معناها وغير قابلة للتأويل إلى معاني أخرى.
- (إدريس، وآخرون، ٢٠٠٩، ٧٤)

٣- الأهداف الرئيسية للمنظمة: للأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإدارية الاستراتيجية وتوضيح الأولويات وهي تعكس توجه المنظمة ومدى قابليتها على التعامل مع البيئة وتوضح معدل نموها وبالتالي فإنه يجب على المنظمة وضع أهداف واقعية وواضحة ومنصفة. (عبدالعال، ٢٠٠٩، ٧٧)

وقد قال عنها القطامين أنها " نتائج صادرة عن تخطيط عالي التنظيم وتوضح نية المخطط للانتقال من المستوى الحالي للمنظمة وصولاً إلى المستوى المنشود، وهذه الأهداف ما يتوجب على المنظمة فعله ومتى يجب إجراؤه ". (القطامين، ٢٠٠٢، ٦٥)

- تكون محددة وقابلة للتحقيق والقياس.
 - يجب أن تكون مرنة بحيث يمكنها التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة.
 - يجب أن تكون صياغتها واضحة ومفهومة للأفراد القائمين على تنفيذها.
 - يجب أن تكون متوافقة فيما بينها، وأن تتماشى الأهداف الفرعية مع الأهداف الرئيسية.
- (عبدالعال، ٢٠٠٩، ٧٧)

٢ - ١ - ٤ : مراحل التخطيط الاستراتيجي:

١- التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو دراسة كل من البيئتين الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات للمنظمة. (القحطاني، الحنصري، ٢٠١٠، ١٤)

١- البيئة الداخلية :

يجب على المنظمة أن تقوم بتحليل البيئة الداخلية لها بغرض معرفة نقاط القوة لتوظيفها ومعرفة نقاط الضعف لمعالجتها، وكلا الأمرين بحاجة للتحليل المستمر فنقاط القوة اليوم قد تتحول لنقاط ضعف غداً ونقاط الضعف الحالية من الممكن أن تصبح نقاط قوة، (يونس، ٢٠٠٩، ٨٧) وهذا التحليل من الممكن أن يغير من أهداف المنظمة، ويمكن تعريف نقاط القوة والضعف على أنها:

- نقاط القوة: هي المميزات التي تعطي المنظمة القوة للقيام بأعمالها والتي تعول عليها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

- نقاط الضعف: هي الجوانب التي تحول دون وصول المنظمة للميزة التنافسية، والتي يجب على المنظمة التعامل معها لمعالجتها وتحويلها من حالة الضعف إلى حالة القوة. (الدوري، ٢٠٠٩، ٨٧)

وتتكون البيئة الداخلية من ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- الهيكل التنظيمي للمنظمة: وهو المسؤول عن تنظم العلاقات داخل المنظمة بين مستويات الإدارة وتحديد التبعية والأدوار والصلاحيات لكل فرد كونه يشغل لوظيفة داخل المنظمة.

- الثقافة التنظيمية للمنظمة: هي مجموعة من القيم والاخلاقيات والأعراف التي تتسم بها المنظمة في معاملاتها، وتمثل الجانب السلوكي للمنظمة، الأمر الذي يعطي المنظمة هويتها الخاصة.

- الموارد: تمثل كل من الموارد المالية والبشرية والتقنية والنظم الفعالة وجوانب التطوير والبحث، ومن المسلمات أنه يجب على المنظمات الناجحة ممثلة في الإدارة أن تركز اهتمامها على خلق التوازن الحقيقي بين الموارد المتاحة والخطة الاستراتيجية لتنفيذها.

(صباح، ريم، ٢٠١٣، ١٩)

٢- البيئة الخارجية:

هي كل ما هو خارج المنظمة ويؤثر عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وهي تمثل الفرص والتهديدات للمنظمة، (كرماشة، ٢٠١٠، ١٣) وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين، هما:

- البيئة الخارجية العامة: وهي التي تؤثر في المنظمة ولا تستطيع المنظمة أن تؤثر فيها وهي العوامل الاقتصادية، العوامل البيئية، العوامل السياسية، العوامل الديموغرافية، العوامل القانونية، العوامل الاجتماعية. (الفليتية، ٢٠١٥، ٤١)

- البيئة الخارجية الخاصة: على عكس البيئة الخارجية العامة تستطيع المنظمة أن تؤثر في بيئتها الخارجية الخاصة كما انها تتأثر بها وتتخلص في العملاء، الموردون، المنافسون، السلع، الخدمات. (الرجي، وآخرون، ٢٠١٢، ٢٨٣-٣٠٥)

ويتم تحليل البيئة الخارجية من جانبين، هما:

- الفرص: وهي الظروف المتوقعة التي تؤثر على المنظمة بشكل إيجابي بحيث تستطيع المنظمة أن تستغلها لتحقيق أهدافها.

- التهديدات: هي الظروف المتوقعة التي إن حدثت ستؤثر على المنظمة بشكل سلبي وتشكل خطراً على المنظمة. (كرماشة، ٢٠١٠، ١٣)

٢- صياغة الاستراتيجية:

- يهتم القائمون على صياغة الاستراتيجيات بوضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ تحقق الأهداف والغايات بأعلى جودة ممكنة وهذه المرحلة هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط

الاستراتيجي، فبعد التحليل الداخلي والخارجي توضع الاستراتيجيات بشكل يعالج المشكلات ويستغل الإمكانيات المتاحة، كما توضع بشكل يتماشى مع الفرص والتهديدات.

(كرماشة، ٢٠١٠، ١٣)

٣- تنفيذ الخيار الاستراتيجي :

بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة ووضع فرضيات وبدائل وتوقع النتائج لتلك البدائل يتم تحديد الخيار الأمثل وفق معايير تتبعها الإدارة في ذلك، ليتم وضع هذا الخيار موضع التنفيذ، ويعرف بالخطوة الاستراتيجية، ويمكن تعريف هذه المرحلة بأنها مجموعة من الممارسات تطبقها الإدارة لوضع الخيار الأمثل موضع التنفيذ.

وتتلخص ابعاد التنفيذ الاستراتيجي في ثلاثة محاور هي تحديد ما يجب القيام به ومن سيقوم به ومتطلبات التنفيذ. (طلمية، ٢٠١٢، ٢٥)

٢-٢: المبحث الثاني: التميز القيادي:

ان التميز القيادي من المواضيع الجديدة وقد نالت اهتمام وقبول في مجالات الإدارية حتى بات ذو ضرورة ملحة لا غنى عنها نظراً للتأثير الكبير الذي يحدثه في تحقيق غايات المنظمة من أرباح وعوائد مادية ومساهمة في تحقيق أعلى نسب التقدم والتطور، كذلك فإنه لم يعد محصوراً في المؤسسات الكبيرة أو الخاصة بل توسع ليشمل جميع القطاعات وحتى المؤسسات الصغيرة والمنظمات الحكومية التي منها المؤسسة محل هذه الدراسة، فهو نهج فكري يعطي نتائج إيجابية تغذي متطلبات جميع الأطراف المعنية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

عليه فإن هذه المبحث يتناول مفهوم التميز القيادي وكل ما يتعلق به من بداية وتطور وعناصر وأهمية والمبادئ والخصائص والأبعاد، وكيف يجب أن يكون التميز القيادي بالمؤسسات الحكومية.

٢ - ٢ - ١: تطور مفهوم التميز في القيادة:

التميز هو مفهوم قديم اهتموا به البشر منذ القدم وسعوا لتحقيقه في الحياة وقد عرفه الصينيون القدماء على أنه انجاز العمل ببساطة وبأعلى مستوى من الاحتراف والدقة (بلكبير، ٢٠١٦، ١٦٦) وقد عرف العرب التمييز بأنه إيجاد الفروق بين أمرين أو شيئين والتميز هو التفرد أو الاختلاف مع التمكن بشكل يضمن الظهور على الآخرين والتفوق عليهم (حناوي، ٢٠١٥، ٣١)

وقد شهد القرن العشرين مع تطور علم الإدارة اختلاف المفاهيم بناءً على الأولوية فتغير التركيز من رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري ومن التركيز على جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة إلى التركيز على تميز المنتج باعتبار أن جودة المنتج جزء من تميزه (ال مزروع، ٢٠١٠، ٣). وفي اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين تم تحديد الجودة كمعيار للتميز عن الآخرين فقد سعت المؤسسات اليابانية للتميز عن الصناعة الأجنبية والأمريكية على وجه الخصوص وفق النظرية (Z) التي انتقدت وجهة نظر الفكر الغربي ووضعت الجودة كمعيار للتميز الاستراتيجي (Porter, Tanner، ٢٠٠٤، ٤).

ليأتي بعد ذلك عصر جديد في الإدارة يركز على الاهتمام بالتميز عندما قام عالمان أمريكيان بالبحث عن التمييز من خلال كتابهما (In Search Of Excellence) وهما توماس بيتر وروبرت ويتمان وذلك في عام ١٩٨١، كردة فعل على تميز الشركات اليابانية عن الشركات العالمية الأخرى من خلال دراسة واقع مجموعة من الشركات الأمريكية الناجحة التي تحقق التميز في مجالها لتحديد مواضع التميز وتحديد معاييرها لتطبيقها على مؤسسات أخرى ومعرفة النتائج، وهو ما وضع حجر الأساس لظهور مفهوم التميز داخل المنظمات. (هنية، ٢٠١٦)

بعد الدراسة التي قام بها العالمان الأمريكيان أصبح التميز داخل المنظمات واضح الملامح للعيان فقد سعى مجموعة واسعة من الباحثين ليحذوا حذوهم لإكمال الطريق الذي بدأه، حيث لم تعد الأنظمة القائمة على التوظيف التقليدي يعترف بها لقصورها عن تحقيق كفاءة العملية التشغيلية، وإنما التوظيف الذي يتميز بتوظيف العناصر المتنوعة التي تتسم بالتميز، لترك كل ما هو روتيني في الأعمال والممارسات والسلوك. (Darling, walker، ٢٠١٠، ٤٦).

ويمكن تعريف التميز لغة على أنه التفرد أو الاختلاف. (بلكبير، ٢٠١٦، ١٦٧) كما يعرف اصطلاحاً بأنه الاختلاف مع التمكن بشكل يضمن الظهور على الآخر والتفوق عليه. (حناوي، ٢٠١٥، ٣١)

كما عرفه (شحاته، ٢٠١٨، ٣) بأنه تقبل الأخطاء للتعلم منها بهدف عدم تكرارها وتحسين الأداء. أما القيادة فعلى الرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت واستفاضت في علم القيادة إلا أنه لا يوجد اجماع لتعريف محدد حولها، (غينم، ٢٠٢٠، ٢١٦) ولعل التعريف الأفضل للقيادة هو ما ورد في (Lakomski، ١٧، ٢٠٠٥) بأن القيادة تظهر عندما تشكل مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف محدد تكون لدى أحدهم إمكانية التأثير في الآخرين لتوجيههم نحو تحقيق الهدف، والقائد لا يسمى قائداً ما لم يكن مؤثراً في المجموعة.

للقيادة دور كبير على تميز المنظمة فهي المسؤولة عن خلق علاقات عمل فعالة وبث روح الفريق والتشجيع على المنافسة وفتح الباب للأفكار وتجنب المركزية، وقد أقيمت الكثير من الدراسات التي ركز على دور النمط القيادي في العملية الإدارية والتي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية على نوع النمط القيادي وجودة الأداء، وبالتالي فإن الممارسات القيادية في تميز أداء المنظمة. (Bourghini، ٢٠٠٥، ٢٢٦)

وقد تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ مروراً بثلاث فترات وهي:

١- فترة نظرية السمات والتي تزامنت بدايتها مع الحرب العالمية الأولى وحتى الحرب العالمية الثانية.

٢- فترة نظرية السلوكيات والتي عقت فترة السمات وانتهت في عام ١٩٦٠م.

٣- فترة القيادة الموقفية والتي بدأت منذ عام ١٩٦٠م وحتى الآن.

وبالنظر في الفترات الثلاث يتبين لدينا بأن الأوضاع المحيطة أثرت تأثيراً كلياً في تطوير مفهوم القيادة فخلال الفترة الأولى والتي تزامنت مع الحروب العالمية كان البحث عن القائد على أرض المعركة والذي لديه سمات القائد الناجح كالثقة والنزاهة والذكاء والتواصل والتأثير في الآخر والعزيمة، بينما جاءت الفترة الثانية مع نهاية الحرب العالمية الثانية والتضخم العالمي للمنظمات وزيادة الطلب وقلة الطرح وبدأ الاهتمام بالفرد وسلوكه وتفاعله مع الآخر وما حوله من ظروف لتحقيق أعلى إنتاج من خلال اشباع حاجات الأفراد، ومع تطور المنظمات واتسام الأسواق العالمية بالحساسية الشديدة وتقلب أوضاع السوق بين الانتعاش والركود اتجهت المنظمات للقيادة حسب الموقف وهو ما تتبعه المنظمات في وقتنا الحالي. (Northouse، ٢٠١٣، ٢٣)

٢ - ٢ - ٢ أهمية التميز القيادي:

للمتيز القيادي دور كبير وبارز في استمرار المنظمات وتأقلمها مع المتغيرات التي يشهدها العالم اليوم مع التطور السريع ودخول منظمات عالمية في المنافسة، كذلك له دور بالغ الأهمية في توجيه الأفراد وكسب ولائهم ومساهمهم في حل المشكلات بناءً على ملامستهم للواقع ومتطلبات الزبائن. (المبيضين، ٢٠١٣، ٦٩٣)

وقد ذكرا (عزيز وصالح، ٢٠١٨، ٢٤٩) بأن تحقيق التميز القيادي يؤدي بالمنظمة إلى عدة نتائج تساهم في تفوق المنظمة على منافسيها وهي:

١- رفع قدرتها التنافسية من خلال تقليل التكاليف وتطوير قدراتها التقنية.

- ٢- تحقيق أداء متميز عن باقي المنظمات مما يجعلها في موضع أفضل في السوق.
- ٣- نظراً لطبيعة السوق شديدة الحساسية فإنه يعطي للمنظمة المرونة اللازمة والقدرة على التكيف والاستمرار.
- ٤- يعطي المنظمة القدرة على ضبط العمليات وإنجاز العمل وفق جدول زمني وبالموارد اللازمة.
- ٥- يزيد من معدلات رضا العملاء لوجود قنوات اتصال بينهم وبين الإدارة.
- ٦- يتيح للمنظمة القدرة تحليل مواضع الضعف وتوجيه الاهتمام بالبحث والتطوير.
- ٧- توظيف أفضل الإمكانيات لمواجهة التحديات.
- ٨- رفع معدلات الرضا الوظيفي مما يزيد من مستوى الأداء.

٢ - ٢ - ٣: خصائص تطبيق التميز القيادي:

- تتميز المنظمات التي حققت التميز في القيادة بمزايا قد لا تكون لغيرها من المنظمات وربما جزء منها دون الآخر تجعلها قادرة على مواكبة السوق ومتطلبات العمل والاستعداد للمستقبل، وهذه الشركات تكون سبّاقة في مجالها وليست بحاجة لأن تتزاحم مع غيرها للحصول على فرصة. (توفيق، ٢٠٠٥، ٣٣).
- وينعكس أثر تطبيق التميز في القيادة على المنظمة بحيث تتوفر لديها خصائص يمكن تلخيصها في الآتي:
- ١- قبول المهام الصعبة: حيث لا يمكن لمؤسسة تعاني في هذا الجانب أن تقبل بالمهام الصعبة نظراً لارتفاع نسبة المغامرة واحتمالية الخسارة، بينما ترى المنظمات التي حققت التميز على أنها فرصة للنمو والتطور والتعلم.
 - ٢- كفاءة القيادة: للمنظمات المتميزة قيادات كفؤة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة ترفع معدلات الثقة لدى العاملين كما أنها تقوم بدور القدوة بالإضافة إلى دورها في التشجيع والتحفيز.
 - ٣- مواجهة وتحمل المواقف الصعبة: تنهار الكثير من المنظمات أمام المشكلات الطارئة كالتغيرات التي تطرأ على الأسواق وهو ما لا يحدث في هذه المنظمات، إذ أن لديها المرونة الكافية للتعامل معها مما يساعد على استمرارها.
 - ٤- الخبرات خارج نطاق العمل: تمتلك مثل هذه المنظمات الخبرة بعيداً عن العمل كالمشاركة في الجانب الاجتماعي أو البيئي الذي تقوم به المنظمة لخدمة البيئة والمجتمع يكسبها خبرة كما أنه يكسبها سمعة طيبة ويعمل على جذب الزبائن.

- ٥- برنامج التأهيل والتدريب: المنظمات المتميزة تعلم بحاجتها الفعلية من الخبرات، كما أن الخبرات الموجودة بالمنظمة تعمل على خلق صف ثاني من الخبرات، وكلا الأمرين يحدان من الصرف والجهود على برامج التدريب، مما يتيح فرص أكبر للبحث وتطوير الأعمال.
- ٦- الدقة: تتميز هذه المنظمات بقدرتها على التنبؤ بدقة وهو الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استمرارية المنظمة وقدرتها على مواجهة المتغيرات واتخاذ القرارات المناسبة. (النسور، ٢٠١٠، ١٧-١٨).

في حين يرى جون جارندر (المدني، ٢٠٠٩) أن القيادة المتميزة تملك عدة صفات وهي:

- ١- الحيوية الجسدية.
- ٢- الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- ٣- فهم احتياجات التابع.
- ٤- فن التعامل مع الناس.
- ٥- القدرة على التحفيز.
- ٦- القدرة على كسب الثقة.
- ٧- القدرة على إدارة المواقف واتخاذ القرار وترتيب الأولويات.
- ٨- الرغبة في الإنجاز.
- ٩- الهيمنة والسيطرة.
- ١٠- التكيف والمرونة.

٢ - ٢ - ٤ : معوقات التميز القيادي:

في الجانب الآخر يوجد ما يعيق نجاح التميز القيادي وهي عوامل متغيرة بطبيعة الحال يمكن سردها كالآتي:

- ١- عدم توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، بناءً على عدة أسباب غالباً ما تكون لأهداف شخصية وهو ما يعيق التميز في الأداء.
- ٢- اتباع نظام بيروقراطي في بعض المنظمات يحول دون تحقيق التميز القيادي كون أصحاب القرار يسعون لثبات الوظائف ولتكون ذات طابع روتيني.

٣- اتباع أنظمة قديمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي جداول الأجور وعدم الالتفات إلى تحسينها، مع تأثير القرارات الشخصية والتمييزية مما يحد الكثير من الكفاءات المميزة إلى الخروج بهدف البحث عن فرص أفضل.

٤- ضعف الإدارة والنظام في بعض المنظمات التي تجري الأعمال بها بطريقة هشة وروتينية، تحول دون التجديد والابتكار كما تحول دون القدرة على تطبيق قرارات التغيير. (زيني، ٢٠١٥، ٩٥)

وذكر (الهيجان، ١٩٩٤) أن معوقات التميز يمكن سردها في ثلاثة معوقات وهي:

- التمسك بالأنماط القديمة ومقاومة التغيير.
- عدم وضوح الرؤية وغياب الهدف.
- غياب مفهوم روح الفريق وعدم اتباع أنماط صحيحة في التوظيف. (بو سالم، ٢٠١٥، ٧١)

٣-٢: المبحث الثالث: مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة والفجوة البحثية:

٢ - ٣ - ١: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

في دراسة قامت بها شكري (٢٠٢١) بحثت فيها دور التخطيط الاستراتيجي في التجربة التنموية متخذه من النهضة الماليزية أنموذجاً اعتمدت فيها الباحثة على المنهج التاريخي الإستراتيجي، تناولت بها أثر عملية التخطيط الإستراتيجي في عملية التنمية المستدامة، وتوضيح الدور القيادي لأحد القيادات السياسية الماليزية تأثيراً وهو "د. مهاتير محمد" في عملية التخطيط الإستراتيجي التنموي الماليزي، توصلت الباحثة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي أثرت بصورة إيجابية على عملية التنمية المستدامة، كما أثرت القيادة السياسية المتعاقبة على المشروع التنموي.

دراسة قام بها مشعل (Mashal,2021) هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوي التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت في ضوء بعض التحديات، وتكونت عينة الدراسة من ١١٨ عضواً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جامعة الكويت، واستخدم الباحث استبانة للتعرف على التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، كما استخدم

المنهج الوصفي في البحث وقد أشارت النتائج إلى وضع تصور مقترح في ضوء التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت تضمن معالجة للمحاور التالية:
توافر الموارد المالية - كفاءة الموارد البشرية - قيادة الجامعة- جهاز التخطيط الاستراتيجي - أعضاء هيئة التدريس - الجهاز الإداري بالجامعة - العاملين.

وفي دراسة قام بها المصري (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية وأثره على التميز القيادي لديها، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختيار عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٣٠ (وقد تم استرداد ٢٩٩) استبانة بنسبة ٩٠,٦ لتحليل البيانات واختبار الفرضيات،(وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة وجود خطة سنوية مكتوبة لدى الوحدات والدوائر المختلفة، وحرص الوزارة عندما تصيغ الخطة السنوية والاستراتيجيات والبرامج أن تتناسب مع أهدافها السنوية. كما أظهرت الدراسة أن مستوى التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية قد جاء بمستوى متوسط ٦٦,٨٤ وأن الإدارة العليا تسعى إلى تحقيق مكانه متميزة بين الوزارات الأخرى.

كما قام نيونج وأماينا (Nyong'a&maina,2019) بدراسة هدفت الى بحث تأثير القيادة الاستراتيجية على تنفيذ الاستراتيجية في هيئة الإيرادات في كينيا، المنطقة الجنوبية في كينيا لتحقيق ذلك، استخدمت الدراسة طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة وعينة من ٢٠٪ من مجموع المستجيبين أنتجت حجم عينة من ٤٩ مستجيباً. استخدم الباحث استبانة مفتوحة ومنظمة لجمع البيانات الأولية. استخدم الباحث طريقة الإسقاط والاختيار كإجراء لجمع البيانات، وخلص إلى أن القيادة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية وهامة وأن الالتزام الإداري والقيادة التشاركية ونظام تحفيز الموظفين والتفويض كمارسات قيادة استراتيجية لها تأثير إيجابي وهام على تنفيذ الاستراتيجية في منطقة KRA بالمنطقة الجنوبية.

دراسة رماش، زكريا (٢٠١٩) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفاعلية في المنشآت الرياضية. سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع فاعلية المنشآت الرياضية، والتي اعتمد الباحث خلالها على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وجاءت النتائج بوجود دلالة إحصائية يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفاعلية عند (٠,٠٥)، كما أن المنشآت التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تحقق الأهداف بفاعلية عالية.

دراسة محمود علي الحاج إبراهيم جمعة (٢٠١٩) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في اتحاد الرياضة الوطنية بالسودان. سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وفاعليته في الأداء المؤسسي في اتحاد الرياضة بالسودان باستخدام المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون عينة الدراسة من (٤٥) فرد من العاملين بجميع مستويات الإدارة، وجاءت نتيجة الدراسة بأنه توجد أهداف استراتيجية إلا أنها مجهولة لدى العاملين باتحادات الرياضة، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية.

دراسة قام بها ليفاي (Levi,2017) تحققت الدراسة من آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي مع الشركة النيجيرية للتعبئة Enugu ، كحالة في تناول اليد؛ الهدف هو معرفة ما إذا كانت استراتيجية التخطيط له تأثير على الأداء العام للمنظمة. المنهجية التي تم استخدامه للدراسة تصميم المسح وكان السكان المستهدفون ١٨٠ من أعضاء فريق العمل شركة تعبئة الزجاجات النيجيرية Enugu بينما تم تحديد حجم العينة ١٢٤ تشير نتيجة التحليل إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الفعال والأداء التنظيمي وأيضاً هذا النقص المساءلة وعدم الالتزام وعدم فهم الدور في التنفيذ عملية هي تحديات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وبالتالي يوصي من بين أمور أخرى أن الشركات النيجيرية يجب أن تولي اهتماماً أكثر جدية للتخطيط الاستراتيجي.

دراسة التومة آدم أوبيه إبراهيم (٢٠١٧) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة السودانية. وهدفت هذه الدراسة إلى مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (١٥٠) فرد وزعت عليهم الاستبانة، وجاءت نتيجة البحث بوجود استراتيجيات قوية ومرضية لاستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسب.

دراسة علي اليعربي (٢٠١٣)، بعنوان: مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجاءت النتائج بوجود معدل مرتفع من المشكلات التي تواجه المدراء والمساعدين بالمدارس.

دراسة عصرية السعدي (٢٠١٠) بعنوان: بيان كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل أجهزة التخطيط التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة السلطنة. هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة توضيح كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل أجهزة التخطيط التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة السلطنة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من إداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة السلطنة، جاءت النتائج لهذه الدراسة بغياب آلية الاعداد والتطبيق للتخطيط الاستراتيجي في المدارس.

دراسة الحوسني (٢٠٠٨) بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. هدف الباحث إلى معرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وقام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، وتطبيقها على عينة بحث مكونة من (٧٢٨) فرد خلال العام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٧)، وجاءت نتائج الدراسة بأن معدل تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى الإداريين بالوزارة متوسط.

٢ - ٣ - ٢ : الدراسات التي تناولت التميز القيادي:

دراسة فاييزة عادل غنيم (٢٠٢٠) بعنوان: التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية: التي سعت الكاتبة م خلاله الى التعرف على واقع التميز القيادي النسائي في الجامعات السعودية، وتبين بأن القيادة النسائية لا تفرق عن القيادة الذكورية من حيث الفاعلية، كما تبين بأن تأثير البيئة أعلى من تأثير جنس القائد وأوصت الكاتبة في دراستها بإتاحة الفرص للقيادة النسائية سوف يساهم في دعم المرأة نفسياً ودعم ثقافتها بنفسها.

دراسة معهد MDPI السيريلانكي (٢٠٢٠) بعنوان: التصورات الإدارية والقيادية في سيريلانكا، دور الإدارة الجيدة والقيادة الممتازة في بناء القدرات القيادية المستدامة: والتي هدفت من خلال عينة مكونة من (١١٤٠) مدير في المنظمات السيريلانكية لمعرفة دور الإدارة الجيدة والقيادة الممتازة في بناء القدرات القيادية المستدامة، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز القيادي وتحقيق كل من الثقة والولاء والاستدامة لدى المدراء.

دراسة الشجيب، (٢٠١٩) بعنوان: دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات بالمنظمات الخدمية العاملة بمحافظة ظفار، دراسة في شركة الاتصالات العُمانية (عُمانتل)، سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات، باستخدام المنهج الوصفي

التحليلي ، من خلال تطبيقها على عينة بحث مكونة من (٢٤٥) فرد من أصل (٤٧٨) عامل بالشركة في محافظة ظفار، وجاءت النتائج وجود أثر لمتغيري القيادة والموظفين في تحسين جودة الخدمات بدرجة متوسطة، كذلك وجود أثر للتحفيز في تحسين جودة الخدمة بدرجة عالية.

دراسة حسن (٢٠١٨) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل: والتي سعى الكاتب من خلالها إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تحقيق التميز في القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة (٨٠) فرد، وتبين انعدام العلاقة بين المتغيرين بالشركة محل الدراسة، مما حدا بالكاتب إلى وضع توصيات بضرورة زيادة مستوى الوعي لدى العاملين.

دراسة مؤسسة **Price water House Coopers** (٢٠٠٣) بعنوان تأثير برنامج التميز المستخدم في القطاع العام البريطاني، والتي هدفت للتعرف على درجة تأثير نموذج التميز على أداء المنظمات التي تستخدمها ومنها شرطة ويلز، وشملت الدراسة (٩٤٥) منظمة، وجاءت النتائج بوجود تطور في أداء المنظمات التي اتبعت نموذج التميز، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة على الأداء في المنظمات هي القيادة والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية، والموردين والعمليات والعلاء، ونتائج المجتمع.

٢ - ٣ - ٣: أثر الدراسات السابقة في الدراسة الحالية :

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة التي تناولت كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي والتي ألهمت الباحث الكثير من الأفكار والمواضيع التي يجب التركيز عليها في الدراسة الحالية، فقد تبين أن التخطيط الاستراتيجي له بالغ الأهمية في مجالات الإدارة والتي يجب دراستها وتطبيقها وتحليل البيانات الناتجة عنها للوصول إلى التوصيات المناسبة حيالها، كما أن للتميز القيادي دور كبير وفعال في رفع مستوى المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات مما يعطيها الأفضلية في السوق المستهدف.

وقد أفادت الأدبيات السابقة الباحث في هذه الدراسة في عدة محاور أهمها:

- لقد انتهجت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وهي تتشارك مع هذه الدراسة من حيث المتغيرات وتهدف الدراسة إلى التعرف على نوع العلاقة بين المتغيرين ومدى قوة تلك العلاقة، وواقع تطبيق المتغير الأول (التخطيط الاستراتيجي) في الوزارة محل الدراسة، ونسبة تحقيق المتغير الثاني (التميز القيادي) في الوزارة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في توضيح مشكلة الدراسة وأثرها.

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تصور الإطار النظري للدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وسرد محاوره.

٢- ٣- ٤: موقع هذه الدراسة بين الدراسات السابقة:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة التركيز على تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي على تميز في القيادة بشكل خاص، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها سوف تطبق في بيئة عُمانية مما قد يفتح المجال لدراسات أخرى كتأثير الثقافة المحلية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي، إضافة إلى ذلك توجد الكثير من الدراسات العربية التي تناولت التميز في المنظمات بشكل عام إلا أنه توجد ندرة للدراسات التي تناولت التميز القيادي خصوصاً وفي البيئة العُمانية، كما أن المنظمة محل الدراسة هي منظمة حكومية خدمية في حين أن الدراسات السابقة قامت بدراسة العلاقة بين المتغيرين على منظمات تربوية وخاصة وعسكرية، ويأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في زيادة مستوى التميز لدى القيادة ووضعها كأهداف ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمات.

٢ - ٤: الخلاصة:

تعتمد المنظمات الحديثة على عدة أساليب في علم الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي بعناصره (الرؤية والرسالة والأهداف) والتميز القيادي لهما بالغ الأهمية في العملية الإدارية للوصول بالمنظمة للتفوق في الإداء في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، وتم خلال هذا الفصل توضيح كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي وأهميتهما ودورهما في المنظمة والصعوبات التي تواجهها المنظمات في سبيل تحقيق كل منهما، كما تم دراسة الأدبيات السابقة التي تناولت المتغيرين والنتائج التي خرجت بها، وأثر تلك الأدبيات في هذه الرسالة، وما يميز هذه الرسالة عن غيرها من الأدبيات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها: تمهيد:

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تعد محورا أساسياً في التطبيق الفعلي للدراسة، حيث يتم عرض وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد متغيرات الدراسة الأساسية، وأداة الدراسة المستخدمة، والتأكد من صدقها وثباتها وإجراءات تنفيذها، إذ يتم الحصول على البيانات المطلوبة التي يتم من خلالها الإجابة على تساؤلات الدراسة، وإثبات صحة فرضياتها، والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها بهدف استخلاص نتائج الدراسة.

٣ - ١ : منهجية الدراسة:

من أجل إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي، فإن الدراسة تتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة كما توجد في الواقع معبراً عنها بطريقة كمية وكيفية (مصلح، ١٩٩٩: ١٠٧).

٣ - ٢ : مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان حيث عمد الباحث في اختيار عينة الدراسة إلى طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، وتم اختيار هذه الطريقة من أجل أن لدى كافة وحدات المجتمع نفس احتمالية الظهور، حيث بلغ حجم العينة (١٨٣) فرداً من موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني البالغ عددهم (٢٨٥٠) موظف، إذ تم توزيع الاستبانة عبر الرابط الإلكتروني الخاص بها.

٣-٣ أداة الدراسة

أعدّ الباحث استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء كأداة الدراسة؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ وهي:
- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

- الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي، ويضم ثلاثة مجالات؛ (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية)، وبلغ المجموع الكلي للعبارات ١٥ عبارة مقسمة ٥ عبارات لكل مجال.

- الجزء الثالث: التميز القيادي، ويضم ١٥ عبارة.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) عند تصميم الاستبانة، وذلك من أجل إعطاء أوزان تقديرية وقياس استجابة المبحوثين، حيث كان المقياس على النحو الآتي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المقياس	الوزن
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

أما آلية احتساب متوسط المجال، أولا نحسب المدى الإحصائي وهي الفرق بين القيم الأعلى والأدنى: $5 - 1 = 4$ ، ثم يتم قسمة المدى على عدد الخلايا: $4/5 = 0,8$ ، و ثم يتم إضافته إلى الحدود الدنيا بدءاً من الواحد الصحيح.

الجدول ٣،١: معيار يمثل اتجاهات رأي المبحوثين

الرأي	متوسط المجال	اتجاه رأي المبحوثين
غير موافق تماما	1.00 - >1.8	منخفض جدا
غير موافق	1.80 - >2.60	منخفض
محايد	2.60 - >3.40	محايد
موافق	3.40 - >4.20	مرتفع
موافق بشدة	4.20 - 5.00	مرتفع جدا

ومن أجل الحصول على البيانات حول موضوع الدراسة، فقد عمد الباحث إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

- المصادر الثانوية: إذ لجأ الباحث في بناء الإطار العام للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي شملت؛ الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب المطالعة والبحث في مواقع شبكة المعلومات العالمية الانترنت.
- المصادر الأولية: لجأ الباحث إلى معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة كأداة للدراسة، وقام بنشرها على أفراد عينة الدراسة، ثم تحميل الاستجابات التي تحصل عليها من خلال الرابط الإلكتروني وتصديرها إلى برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ثم تحليلها، واستخراج نتائجها.

٣-٤: محددات الدراسة:

ولعل أهم محددات هذه الدراسة هي شح المعلومات المتوفرة والدراسات السابقة التي تناولت التميز القيادي خصوصاً باللغة العربية، كذلك صعوبة جمع المعلومات النوعية حيث يصعب على الباحث مقابلة المسؤولين نظراً لكثرة انشغالهم وتحفظهم في نفس الوقت، ولا يمكن مراقبة المرؤوسين بالوزارة أثناء عملهم لملاحظة الظاهرة ووصفها كما يجب بسبب تحفظ المسؤولين، إضافة إلى ذلك عزوف المبحوثين عن الرد على الاستبيان حيث تم التواصل مع بعضهم بعدة طرق منها التواصل المباشر والاتصال الهاتفي والرسائل النصية ومجموعات الواتس أب والبريد الإلكتروني إلا أن حجم العينة بلغ (١٨٣) فقط.

٣-٥: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي.
- الحدود المكانية: وزارة الإسكان والتخطيط العمراني.
- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي ٢٠٢١-٢٠٢٢.
- الحدود البشرية: الموظفين الإداريين العاملين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني.

٣-٦: صدق وثبات أداة الدراسة

٣-٦-١: صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري)

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز القيادي اعتماداً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي ومنها (المصري، ٢٠٢٠؛ زكريا، ٢٠١٩؛ جمعة، ٢٠١٩؛ Nyong'a&maina,2019؛ Levi,2017) ثم تم عرض (الاستبانة) على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة بلغ عددهم (٣) من أعضاء هيئة التدريس من كلية إدارة الأعمال من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة؛ وذلك بهدف قياس مدى صدق عبارات الاستبانة، ومدى قدرتها على قياس الهدف التي وضعت لأجله، وكذلك الحكم على مدى وضوح كل عبارة من عباراتها، من حيث الدقة والصياغة اللغوية، والارتباط بالمحور التي تندرج تحته، وعلى ضوء ذلك، أعتمد الباحث العبارات التي اتفق عليها المحكمون، وتم تعديل العبارات التي اقترحوا تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، ثم اخراجها في صورتها النهائية.

الاتساق الداخلي

وقد أظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يطمئن بأنها تقيس ما وضعت من أجله.

٣-٦-٢: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الدراسة، استخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث أوضحت النتائج في الجدول (٣،٢) تمتع الاستبانة بعامل ثبات عالي جداً، بلغ (٠,٩٦٩)، وهي نسبة عالية جداً في البحوث والعلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي للفقرات ومحاور الدراسة، عليه فقد اعتمد الباحث جميع فقرات الأداة وعددها (٣٠) عبارة لأغراض تطبيقها على العينة الأساسية.

الجدول ٣،٢: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) واتجاه رأي المبحوثين

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي المبحوثين
محور التخطيط الاستراتيجي	15	0.949	3.840	0.720	مرتفع
محور التميز القيادي	15	0.954	3.772	0.763	مرتفع
المستوى العام	30	0.969	3.806	0.697	مرتفع

الجدول ٣،٣: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات محور التخطيط الاستراتيجي

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي المبحوثين
المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية	5	0.856	3.983	0.707	مرتفع
المجال الثاني: الرسالة	5	0.885	3.809	0.756	مرتفع
المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية	5	0.904	3.729	0.865	مرتفع
محور التخطيط الاستراتيجي ككل	5	0.949	3.840	0.720	مرتفع

من خلال حساب المتوسط الحسابي لإجابات العينة يتم معرفة اتجاهات المبحوثين لكل عبارة بالتفصيل ومعرفة مدى الانحراف المعياري، وفي الجداول التالية توضيح تفصيلي لكل العبارات حسب المحور والمجال.

الجدول ٣,٤: المجال الأول لمحور التخطيط الاستراتيجي: الرؤية الاستراتيجية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي المبحوثين
1	4.12	0.810	مرتفع
2	4.08	0.798	مرتفع
3	4.01	0.880	مرتفع
4	3.86	1.042	مرتفع
5	3.84	0.885	مرتفع
الإجمالي	3.98	0.707	مرتفع

الجدول ٣,٥: المجال الثاني لمحور التخطيط الاستراتيجي: الرسالة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي المبحوثين
6	3.87	0.861	مرتفع
7	3.79	0.980	مرتفع
8	3.76	0.936	مرتفع
9	3.83	0.909	مرتفع
10	3.80	0.874	مرتفع
الإجمالي	3.81	0.756	مرتفع

الجدول ٣,٦: المجال الثالث لمحور التخطيط الاستراتيجي: الأهداف الاستراتيجية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي المبحوثين
11	3.78	1.010	مرتفع
12	3.84	0.933	مرتفع
13	3.71	1.063	مرتفع
14	3.54	1.108	مرتفع
15	3.78	0.966	مرتفع
الإجمالي	3.73	0.865	مرتفع

الجدول ٣,٧: محور التميز القيادي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي المبحوثين
16	3.73	0.972	مرتفع
17	3.85	0.864	مرتفع
18	3.73	0.895	مرتفع
19	3.83	0.838	مرتفع
20	3.79	1.002	مرتفع
21	3.75	1.034	مرتفع
22	3.78	0.954	مرتفع
23	3.67	1.060	مرتفع
24	3.67	1.096	مرتفع
25	3.87	0.898	مرتفع

مرتفع	1.055	3.75	26
مرتفع	0.979	3.83	27
مرتفع	1.020	3.80	28
مرتفع	0.946	3.77	29
مرتفع	1.017	3.79	30
مرتفع	0.697	3.77	الإجمالي

٣ - ٧: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من موظفي وزارة الأسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، هي (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

تفاصيل البيانات الديموغرافية، حيث رمز الباحث فئات المتغيرات كالاتي:

- الجنس: (ذكر= ١ ، أنثى= ٢)
- الفئة العمرية (اقل من ٣٠ عاماً= ١، من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاماً= ٢، ٤٥ عاماً فأكثر= ٣).
- المؤهل العلمي (دبلوم التعليم العام أو أقل= ١، دبلوم فوق التعليم العام= ٢، بكالوريوس= ٣، ماجستير= ٤، دكتوراه= ٥).
- سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات= ١، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة= ٢، من ١٥ سنة فأكثر= ٣).
- الدرجة الوظيفية (من ١ إلى ٥ = ١، من ٦ إلى ٩ = ٢، من ١٠ إلى ١٢ = ٣، من ١٣ فأعلى = ٤).

٣ - ٨: المعالجة الإحصائية للبيانات

من أجل معالجة البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة وإثبات فرضياتها؛ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

١. تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ الفا (Alpha Cronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
٢. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Regression)؛ لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
٣. تم استخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

تمهيد

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، إذ صاغ الباحث السؤال الرئيسي الآتي لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الأولى (H01): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتخطيط

الاستراتيجي بمجالاته الثلاثة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) عند مستوى الدلالة ألفا

0.05. وتحقيق التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني العُمانية.

وللإجابة عن هذا التساؤل، فقد انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية والفرضيات، بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات ذات تقييم موضوعي دقيق، من خلال دراسة جميع الجوانب والأبعاد المتعلقة بموضوع الدراسة أو الظاهرة، لاسيما دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة

٤ - ١ : المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

٤-١-١: الجنس

الجدول ٤,١: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

نوع المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	107	58.5%
	انثى	76	41.5%
	المجموع	183	100%

يوضح الجدول (٤,١) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت عينة الدراسة (١٨٣) فرداً من موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، كانت أغلبهم من الذكور، إذ بلغ نسبة مشاركتهم (٥٨,٥%)، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث (٤١,٥%).

٤-١-٢. الفئة العمرية

الجدول ٤,٢: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	% النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ عاما	26	14.2%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاما	134	73.2%
	عاما فأكثر ٤٥	23	12.6%
	المجموع	183	100%

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، فيلاحظ من الجدول (٤,٢) أن النسبة الأكبر للمشاركة كانت الفئة العمرية (من ٣٠ إلى ٤٥ عاما) بنسبة بلغت (٧٣,٢%)، جاء في المرتبة الثانية في المشاركة من الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة بلغت (١٤,٢%)، في حين بلغت المشاركة الأقل من الفئات العمرية (٤٥ عاما فأكثر) بنسبة بلغت (١٢,٦%).

٤-١-٣. المؤهل العلمي

الجدول ٤,٣: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دبلوم التعليم العام وأقل	33	18%
	دبلوم فوق التعليم العام	46	25.2%
	بكالوريوس	65	35.5%
	ماجستير	38	20.81%
	دكتوراه	1	0.5%
	المجموع	183	100%

يلاحظ من الجدول (٤,٣)، أن النسبة الأعلى للمشاركة في عينة الدراسة كانت من حملة مؤهل بكالوريوس بنسبة بلغت (٣٥,٥%)، تلا ذلك حملة دبلوم فوق التعليم العام بنسبة بلغت (٢٥,٢%)، في حين كانت المشاركة الأقل من حملة مؤهل دكتوراه بنسبة بلغت (٠,٥%).

٤-١-٤ : سنوات الخدمة

الجدول ٤,٤ : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	% النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	32	17.5%
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	102	55.7%
	من ١٥ سنة فأكثر	49	26.8%
	المجموع	183	100%

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة، فيلاحظ من الجدول (٤,٤) أن أكثر عينة الدراسة هم من ذوي (٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) في الخدمة بنسبة مشاركة بلغت (٥٥,٧%)، جاء في المرتبة الثانية من ذوي (١٥ سنة فأكثر) بنسبة بلغت (٢٦,٨%)، في حين كانت المشاركة الأقل من ذوي (أقل من ٥ سنوات) في الخدمة بنسبة بلغت (١٧,٥%).

٤ - ١ - ٥ : الدرجة الوظيفية

الجدول ٤,٥ : توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية%
الدرجة الوظيفية	من ١ إلى ٥	15	8.2%
	من ٦ إلى ٩	79	43.2%
	من ١٠ إلى ١٢	73	39.9%
	من ١٣ فأعلى	16	8.7%
	المجموع	183	100%

أما بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية، يلاحظ من الجدول (٤,٥)، أن النسبة الأعلى للمشاركة في عينة الدراسة كانت من الموظفين أصحاب الدرجة الوظيفية (من ٦ إلى ٩) بنسبة بلغت (٤٣,٢%)، تلا ذلك حملة الدرجة الوظيفية (من ١٠ إلى ١٢) بنسبة بلغت (٣٩,٩%)، في حين كانت المشاركة من حملة الدرجة الوظيفية (من ١٣ فأعلى) و(من ١ إلى ٥) متقاربة.

٤ - ٢ : النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي، ونصه:

" ما دور التخطيط الاستراتيجي المتمثل ب (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم افتراض الفرضية الرئيسية الأولى (H1:1): " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) التخطيط الاستراتيجي المتمثل ب (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان".

وفيما يلي عرضاً للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة؛ من خلال التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المُنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى (H1:1) وذلك على النحو الآتي:

٤ - ٢ - ١ : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، ونصه:

" ما دور الرؤية الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم افتراض الفرضية الفرعية الأولى (H١:١): " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) في الرؤية الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان".

ولإثبات صحة الفرضية (H١:١)، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول الآتية توضح ذلك.

الجدول ٤,٦: أثر الرؤية الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان

تباين تحليل الانحدار (التباين)

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
38.162	1	38.162	101.911	0.000
67.778	181	0.374		
105.940	182			

يتضح من نتائج الجدول ٤,٦ أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الرؤية الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي دال إحصائياً، وما يؤكد أن النسبة الفائية بلغت (١٠١,٩١١) بدلالة (٠,٠٠٠)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول ٤,٧: تباين تحليل الانحدار (معامل الانحدار، معامل بيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
(الثابت)	1.193	0.259		4.598	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.648	0.064	0.600	10.095	0.000

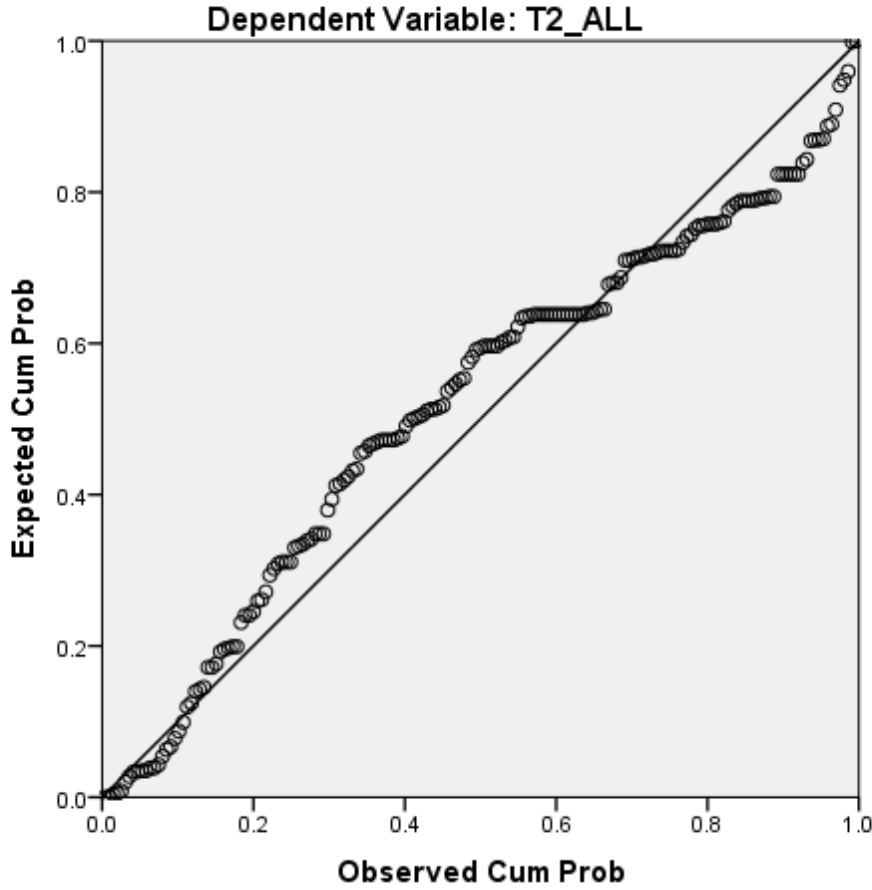
الجدول ٤,٨: تباين تحليل الانحدار (الارتباط والتباين المفسر)

ملخص النمذجة (Model)	معامل (R)	مربع (R^2)	التباين المفسر
النموذج	0.600	0.360	36

من خلال الجدول ٤,٧ والجدول ٤,٨، يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ وهذا يعني أن توفر الرؤية الاستراتيجية يؤثر إيجاباً في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط ($(R, 0.600)$)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط ($(R^2, 0.360)$)؛ أي بقدرة تفسيرية (٣٦,٠%) من زيادة مستوى تحسين التميز القيادي.

ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لتأثير دور الرؤية الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي الرؤية الاستراتيجية) * (1.193+0.648) = مستوى تحسين التميز القيادي والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الشكل ٤,٦ : نتائج تحليل الانحدار الخطي

الشكل ٤,٦ يوضح وجود علاقة طردية موجبة بين توافر عوامل التخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الرؤية الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي، وبناءً على النتائج السابقة، تم رفض الفرضية الفرعية الأولى (H₀:1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) الرؤية الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان

٤ - ٢ - ٢ : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، ونصه:

ما دور الرسالة في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم افتراض الفرضية الفرعية الثانية (H₀:2): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) في دور الرسالة في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.

ولإثبات صحة الفرضية ($H_0: \beta = 0$)، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول الآتية توضح ذلك.

الجدول ٤,٩: أثر الرسالة في تحسين التمميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان
تباين تحليل الانحدار (التباين)

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	246.858	61.123	1	61.123	الانحدار
		0.248	181	44.816	البواقي
			182	105.940	الكلي

يتضح من نتائج الجدول (٤,٩) أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الرسالة) في تحسين التمميز القيادي، وما يؤكد أنه النسبة الفئوية بلغت (٢٤٦,٨٥٨) بدلالة (٠,٠٠٠)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول ٤,١٠: تباين تحليل الانحدار (معامل الانحدار، معامل بيتا)

الدالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	4.498		0.189	0.852	(الثابت)
0.000	15.712	0.760	0.049	0.767	الرسالة

الجدول ٤,١١: تباين تحليل الانحدار (الارتباط والتباين المفسر)

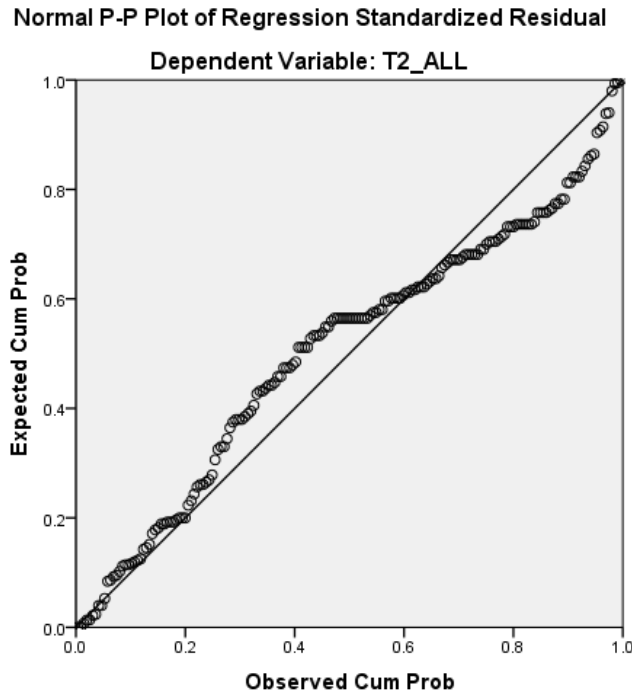
التباين المفسر	مربع (R^2)	معامل (R)	ملخص النمذجة (Model)
57.7	0.577	0.760	النموذج

من خلال الجدول (٤,١٠) والجدول (٤,١١)، يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ وهذا يعني أن توفر الرسالة يؤثر إيجاباً في تحسين التمميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط

(R, 0.760)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2 , 0.577)؛ أي بقدره تفسيرية (7, 57%) من زيادة مستوى تحسين التميز القيادي.

ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لتأثير دور الرسالة في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي الرسالة) * (0.852+0.767) = مستوى تحسين التميز القيادي

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.



الشكل ٤,٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي

الشكل (٤,٧) يوضح علاقة طردية موجبة بين توافر عوامل التخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الرسالة) في تحسين التميز القيادي، وبناءً على النتائج السابقة، تم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H_2 : 0.1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في دور الرسالة في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.

٤ - ٢ - ٣: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث، ونصه:

" ما دور الأهداف الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم افتراض الفرضية الفرعية الثالثة ($H_3: 0.1$): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في دور الأهداف الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.

ولإثبات صحة الفرضية ($H_3: 0.1$)، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول الآتية توضح ذلك.

الجدول ٤,١٢: أثر الأهداف الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان

تباين تحليل الانحدار (التباين)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	259.017	62.362	1	62.362	الانحدار
		0.241	181	43.578	البواقي
			182	105.940	الكل

يتضح من نتائج الجدول (٤,١٢) أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الرسالة) في تحسين التميز القيادي، وما يؤكد أنه النسبة الفئوية بلغت (٢٥٩,٠١٧) بدلالة (٠,٠٠٠)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول ٤,١٣: تباين تحليل الانحدار (معامل الانحدار، معامل بيتا)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	7.765		0.161	1.249	(الثابت)
0.000	16.094	0.767	0.042	0.677	الأهداف الاستراتيجية

الجدول ٤,١٤: تباين تحليل الانحدار (الارتباط والتباين المفسر)

التباين المفسر	مربع (R ²)	معامل (R)	ملخص النمذجة (Model)
58.9	0.589	0.767	النموذج

من خلال الجدول (٤,١٣) والجدول (٤,١٤) ، يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ وهذا يعني أن توفر الأهداف الاستراتيجية يؤثر إيجاباً في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، أي كلما زاد توفر الأهداف الاستراتيجية زاد مستوى تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان ، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط ((R,٠,٧٦٧) ، فيما بلغ مربع معامل الارتباط ((R², ٠,٥٨٩)؛ أي بقدرة تفسيرية (٥٨,٩%) من زيادة مستوى تحسين التميز القيادي.

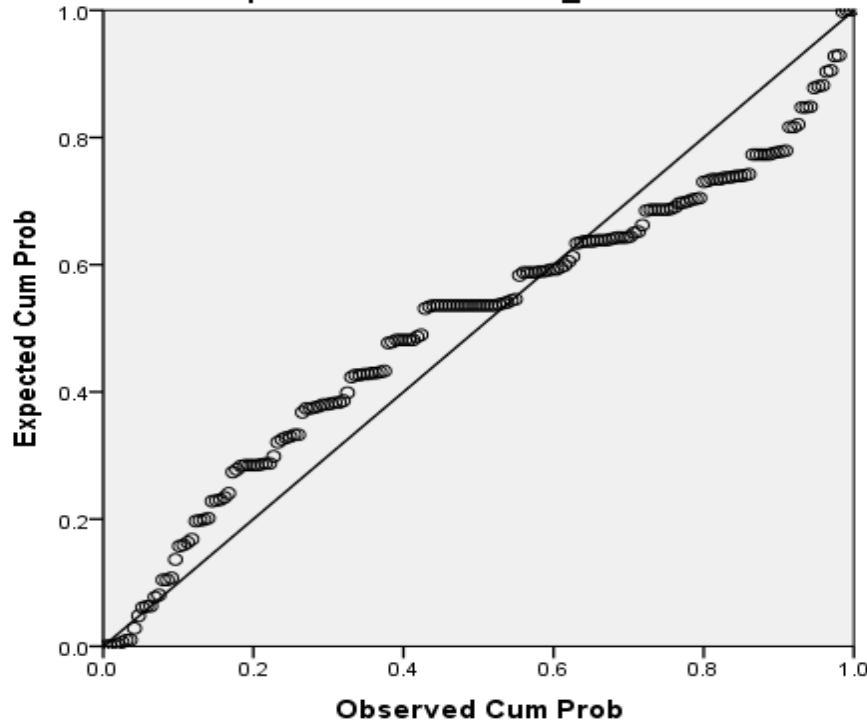
ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لتأثير دور الأهداف الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي

$$\text{الأهداف الاستراتيجية} = 1.249 + 0.677 * \text{مستوى تحسين التميز القيادي}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: T2_ALL



الشكل ٤,٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي

الشكل (٤,٨) يوضح علاقة طردية موجبة بين توافر عوامل التخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الأهداف الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي، وبناءً على النتائج السابقة، تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H₃:٠١): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على توفر الأهداف الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات:

تمهيد:

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان والاطلاع على النتائج واختبار الفرضيات يتم خلال هذا الفصل مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات والبحوث السابقة التي تطرق لذات الموضوع، ووضع التوصيات المناسبة بناءً على تلك النتائج.

٥ - ١: مناقشة نتائج الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان " ولاختبار هذه الفرضية كان لا بد من اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية نظراً لوجود عناصر للتخطيط الاستراتيجي يمكن قياس أثرها على التميز القيادي وهي (الرؤية الاستراتيجية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية)، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات ذات تقييم موضوعي دقيق تبين أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز القيادي في الوزارة محل الدراسة، وجاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

١- الفرضية الفرعية الأولى (H١:١) والتي نصت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) لتوفر الرؤية الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان:

أثبت تحليل تباين الانحدار أوضح وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي ممثلاً بـ (الرؤية الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي دال إحصائياً، حيث ان قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ وهذا يعني أن توفر الرؤية الاستراتيجية يؤثر إيجاباً في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.

وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الأولى لوجود علاقة طردية موجبة بين توافر عوامل التخطيط الاستراتيجي ممثلاً بـ (الرؤية الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي.

٢- الفرضية الفرعية الثانية (H١:٢) والتي نصت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) لدور الرسالة في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان:

أثبت تحليل تباين الانحدار وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الرسالة) في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان. وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية إذا جاءت نتائج الدراسة لتظهر وجود علاقة طردية موجبة بين توافر عوامل التخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الرسالة) في تحسين التميز القيادي.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة (H٣:٠١) والتي نصت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) على توفر الاهداف الاستراتيجية في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان:

أثبت تحليل تباين الانحدار يوضح وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الرسالة) في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان. وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة إذ جاءت نتائج الدراسة تظهر وجود علاقة طردية موجبة بين توافر عوامل التخطيط الاستراتيجي ممثل بـ (الأهداف الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.

ومن خلال ما تقدم يتضح لدينا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر التخطيط الاستراتيجي الثلاثة (الرؤية الاستراتيجية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية) في تحسين التميز القيادي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني العُمانية، عليه فقد تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت في ضوء نتائج التحليل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي لدى وزارة الإسكان والتخطيط العمراني العُمانية وقد تعزى هذه النتيجة اقتناع ودعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين ووجود هيكل تنظيمي مناسب لضمان نجاح الخطة بالإضافة وضع معايير لقياس الأداء وتوفير المهارات الإدارية المختلفة وهذه النتيجة تتوافق مع (المصري، ٢٠٢٠) وتتوافق مع نتائج دراسة (شكري، ٢٠٢١) والتي أظهرت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية الشاملة من خلال وجود قيادات داعمة وميزه.

ولقد أكدت رؤية عمان في حديثها عن أولوياتها الوطنية فيما يتعلق تنمية المحافظات والمدن المستدامة "ويساهم في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بين المحافظات، إيجاد الإدارات والقيادات المحلية القادرة على تطبيق مبادئ اللامركزية. بحيث تتمتع هذه القيادات بالقدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات المناسبة التي تتواءم مع التوجهات المستقبلية للدولة، وتساهم في تنمية مجتمعاتها" (رؤية عمان، ٢٠٢١)

ومما يؤكد هذه النتيجة الإنجازات التي تم تحقيقها من قبل وزارة الإسكان والتخطيط العمراني العمانية

التقرير نصف السنوي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني، مستعرضة إنجازات الخطة التنفيذية ٢٠٢١ الصادر في صحيفة عمان بتاريخ السبت / ١٢ / ربيع الأول / ١٤٤٤ هـ - ٠٨ أكتوبر ٢٠٢٢

<https://www.omandaily.om>

واستعراض الوزارة الخطة التنفيذية لعام ٢٠٢٢م ومؤشرات الأداء وتحديات التنمية العمرانية في السلطنة (<https://nabd.com>) الإثنين، ١٤ فبراير / شباط ٢٠٢٢ مما قد يعطي مؤشرات واضحة على مستوى أداء الوزارة وسيرها قدماً بنجاح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بدعم من القيادات والإدارات المميزة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (خضير، ٢٠١٧) التي خلصت إلى الآتي:

- ١- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى توافر البعد القيادي في الشركات السياحية في مصر، ويفسر ذلك بأن وجود قيادة لديها رؤية وأهداف استراتيجية ينعكس إيجاباً على الممارسات القيادية لدى المسؤولين.
 - ٢- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى التميز لدى مسؤولي توظيف الموارد المالية في الشركات التي قامت عليها الدراسة، ويفسر ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي وضع في الحسبان الرغبة في تعظيم الموارد المالية.
- كذلك فإن هذه الدراسة تتوافق مع ما جاء في دراسة (الدجني، ٢٠١١) في البند ٣ من المحور (ب) من نتائج الدراسة والذي نص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيار القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية، حيث بلغت نسبة الموافقة (٧٧,٢٠%) وهي نسبة مرتفعة جداً.
- واختلفت هذه الدراسة مع البحث المقدم من (المليحي، ويوسف، ٢٠١١) إلا أن الباحثان أشارا إلى أن الاختلاف يعزى إلى غياب الرقابة لعملية التنفيذ للخطة الاستراتيجية.

٥ - ٢ : التوصيات:

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج لهذه الدراسة ومقارنتها بما سبقها من الدراسات والبحوث، فإن الباحث يوصي بأن:

- ١- رفع درجة وضوح التوجه الاستراتيجي للوزارة خاصة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بما يتوافق مع المستويات العلمية داخل وخارج الوزارة.

- ٢- تنمية الوعي الاستراتيجي داخل الوزارة لما له من أثر في تحقيق التميز القيادي لدى المديرين من جهة والعاملين من جهة أخرى.
 - ٣- صياغة الأهداف بكلمات بسيطة وسهلة للفهم.
 - ٤- وضع مؤشرات لقياس مستوى الإنجاز لكل هدف لضمان عملية الرقابة ضمن عمليات التخطيط.
 - ٥- وضع دليل عمل واضح ومعلن لضمان توحيد الجهود لتحقيق الرؤية والأهداف.
 - ٦- تعزيز نظام الاقتراحات والشكاوى والتقييم كتغذية راجعة داخل الوزارة وخارجها للمستفيدين من خدمات الوزارة.
 - ٧- وضع خطط توظيف وتأهيل واضحة تتماشى مع التخطيط الاستراتيجي للوزارة.
 - ٨- تنمية المهارات القيادية لدى المدراء ودوره في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - ٩- تأهيل صف ثاني من القادة وتنمية المهارات القيادية لديهم.
- كما يوصي الباحث عمل المزيد من الدراسات التي حول عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والتحليل لغرض خدمة العلم والمجتمع وهي كالآتي:
- ١- التميز القيادي كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في السلوك التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الخدمية.
 - ٢- دور التميز القيادي في تطوير الأداء بالمنظمات الحكومية والخدمية.
 - ٣- دور التميز القيادي في تحقيق الجودة الشاملة.

الخاتمة

نظراً للدور الكبير الذي تلعبه وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في دفع عجلة التنمية في البلاد الأمر الذي يتطلب مزيداً من الجهود والبحوث لخدمة هذه الوزارة حتى تتمكن من إتمام هذه العملية على أكمل وجه وبأفضل طريقة.

وقد سعينا خلال هذه الدراسة لإبراز دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق التميز القيادي في الوزارة محل الدراسة، وتم ذلك على أساس نظري وتطبيقي.

وجاءت نتائج الدراسة للإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات، وفيما يلي أهم هذه النتائج:

١- يؤثر متغير التخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده على متغير التميز القيادي.

وعلى ضوء هذه النتائج وما تم التوصل إليه فإن الباحث يوصي بما يلي:

١- الاستمرار في التوجه الاستراتيجي للوزارة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي مع المستويات العلمية داخل وخارج الوزارة، ووضع دليل معن لقياس الأداء لكل هدف لتوحيد الجهود وتعميم التجربة على باقي الوزارات للإفادة منها.

٢- تأهيل صف ثاني من القيادات وتنمية المهارات القيادية لديهم عن طريق زيادة الوعي حول دوره في عملية التخطيط الاستراتيجي.

كما تلاحظ لدى الباحث بأن التميز القيادي من المواضيع التي لم يتم التطرق إليها ودراسة أثرها في البيئة العربية بشكل عام والبيئة العُمانية بشكل خاص، لذا يوصي بأن يتم تناول هذا المتغير لعمل المزيد من الدراسات خصوصاً فيما يتعلق بإدارة الجودة.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر حسن منصور (٢٠٠٩) سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل.
- توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٥) القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مركز الخبرات المهنية، الجيزة، مصر.
- حلاق، بطرس. ٢٠٢٠. القيادة الإدارية . الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية.
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥) الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن دار الباروزي العلمية.
- الشرقاوي، علي (٢٠٠٢)، العملية الإدارية – وظائف المدير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- طمليه، الهام فخري (٢٠١٢)، استراتيجيات التسويق، ط١، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، دياب حسين، (١٩٩٦)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار النشر.
- الفولي، محمد مصطفى، الفولي، تامر محمد (٢٠١٣) التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية، مصر.
- القطامين، أحمد (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية، حالات ونماذج، ط١، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- كتاب السكان والتحضر، (٢٠١٤)، الصادر عن المركز الوطني للإحصاء.
- كرماشة عبير حسون (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، (٢٠٠٠)، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر.
- نادية العارف، (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- هلال، عبد الغني حسن، (٢٠٠٨) مهارات التفكير والتفكير الاستراتيجي، مصر، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية.

- ال مزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله، (٢٠١٠) بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- أحمد، محمودة بشاري، (٢٠١٥) إدارة المواهب توجه تنافسي دولي نحو صناعة التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بضيف المسيلة، المسيلة، الجزائر.
- بو سالم، أبو بكر، (٢٠١٥)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

ثانياً: الرسائل والأطروحات:

- حسن، عبد المحسن حاجي، (٢٠١٠)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان الأردن.
- حسن، مروان صباح (٢٠١٨)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل، الجامعة العراقية.
- حناوي، سوزان إلياس، (٢٠١٥) دور سياسات التنظيم في الأداء السياقي، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا.
- الحوسني، محمد بن شامس بن محمد (٢٠٠٨)، بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية.
- الدجني، إياد علي (٢٠١١) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، جامعة دمشق.
- الرقاد، سناء كاسب. ٢٠٢٠، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- رماش، زكريا (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفاعلية في المنشآت الرياضية.
- الزهرة، سهيل وآخرون (٢٠٠٥/٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، جامعة سطيف.

- الزيان، مازن نوح. ٢٠٢٠. دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الأقصى. غزة.
- السعيد، أحمد، (٢٠١٥)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا للمعلومات بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا.
- سليطين، سوما علي، (٢٠٠٧)، وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد.
- السليمان، حنان بنت عبد الرحمن (٢٠١٢)، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السهلي، فنان فهد غازي، (٢٠١١). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض السعودية.
- شكري، رند طاهر. ٢٠٢١. دور التخطيط الاستراتيجي في التجربة التنموية الماليزية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح. نابلس، فلسطين.
- الشوا، عفت ياسر عبد المجيد، (٢٠١٦) مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التميز في ظل النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان (٢٠٠٧). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صباح، ريم سهيل (٢٠١٣)، معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من جهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الوهاب، آثار عبد الحكيم (٢٠١٦). متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي، بجامعة بغداد وجامعة النهدين، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

- عبدالعال، رائد فؤاد محمد، (٢٠٠٩). أساليب إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عثمان مجد غنيم، (١٩٨٩). التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عصرية السعدي (٢٠١٠)، بيان كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل أجهزة التخطيط التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظات السلطنة.
- عطا الله، سمر رجب، (٢٠٠٥). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاعات المقاولات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- علي اليعربي (٢٠١٣)، مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، جامعة تونس.
- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري.(٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية.
- اللوح، عادل منصور سليمان (٢٠٠٧)، معوقات تطبيق التخطيط، الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمود علي الحاج إبراهيم جمعة (٢٠١٩)، التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في اتحاد الرياضة الوطنية بالسودان، رسالة دكتوراه، جامعة السودان.
- المنشي، نور بنت فؤاد، (٢٠١٧). العدالة التنظيمية وأثرها على التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- المولى، مثنى عبد الوهاب (٢٠١٩). أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية بالعراق، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- النصور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- هنية، محمد أنور رشدي، (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ياسين، شريف، (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (٢٠٠٣-٢٠٠٨)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.
- يونس، نزيه حسن حسين، (٢٠٠٩). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

ثالثاً: البحوث المنشورة بالمجلات والملتقيات العلمية والمنشورات:

- بلكبير، خليفة محمد، (٢٠١٦)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (١٤).
- التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٤) الجزء الرابع (٢٠١٥).
- الحدراوي، رافد حميد، وآخرون، (٢٠١٨) دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد (٤٩).
- حسين، وعد الله و علي، بارق محمد. ٢٠١٧. دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات . جامعة القادسية. كلية الإدارة والإقتصاد.
- خضير، أحمد محروس (٢٠١٧) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز للمنظمات، دراسة ميدانية على شركات السياحة في مصر، مجلة كلية السياحة، جامعة مدينة السادات، المجلد الأول، العدد الأول، يونيو ٢٠١٧.

- الرجبي، منصور ناصر، ونازم، محمود ملكاوي، (٢٠١٢) دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد ٣٣، بغداد، العراق.
- زكي، خالد، (٢٠١٠) العلاقات العامة من المنظور الاستراتيجي، ودورها في تطوير المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات).
- زيني، فريدة (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة السويدي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (١٤) المجلد الثاني.
- الشجيب، (٢٠١٩) بعنوان: دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات بالمنظمات الخدمية العاملة بمحافظة ظفار، دراسة في شركة الاتصالات العُمانية (عُمانتل)، مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، المجلد ٥، العدد ٤، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.
- شحاته، عبد المنعم (٢٠١٨)، مفاتيح التميز التنظيمي في الأداء الجامعي، مجلة الفكر المعاصر.
- العايدي، حاتم علي، (٢٠٠٩). دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عزيز، دليمان أحمد، صالح، هالات سعيد محمد، (٢٠١٨). دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة المدرسين في جامعة التقنية، مجلة جامعة كرميان.
- عيساوي، فلة، بومنقار، مراد (٢٠١٥) استراتيجية تمكين العاملين الإداريين، رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٤٤)، ديسمبر ٢٠١٥.
- غنيم، فايزة عادل (٢٠٢٠) التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج (٤٠) ع (١)، مارس ٢٠٢٠.
- كاظم، رحاب حسين جواد (٢٠١٣)، محاضرة بعنوان التخطيط، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بابل.
- المبيضين، محمد ذيب، (٢٠١٣) فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنية، المجلة الأردنية، العدد الرابع، المجلد التاسع.

- المدني، خالد (٢٠٠٩). التميز القيادي، منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي، الفيحاء، دمشق.
- المصري، ماهر إسماعيل (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية، مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، العدد الخامس يناير ٢٠٢٠، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.
- المصري، ماهر إسماعيل، ٢٠٢٠. التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية. مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية . المركز الديمقراطي العربي. ألمانيا. برلين. العدد٥، ١٠٤-١٢١.
- المليحي، رضا، ويوسف، يحيى، (٢٠١١). " إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر " دراسة تحليلية، موقع دار المنظومة.
- منشور الإحصائية السنوية لوزارة الإسكان (٢٠١٢).
- منشور الإحصائية السنوية لوزارة الإسكان (٢٠١٩).
- وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ٢٠٢٠. الخطة التنفيذية لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني لعام ٢٠٢١. www.housing.gov.com
- وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ٢٠٢٢. الخطة التنفيذية لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني لعام ٢٠٢١. www.housing.gov.com

رابعاً: المراجع الأجنبية:

- Adebanjo D, Crawford N, Mc Kenna K, (2008) Business Excellence, BPIR Management Brief.
- Amoil, S.J.& Aghashahi, F (2016). An investigation on Strategic Management Success Factors in an educational Complex. *procedia- Social and Behavioral Science*, 230,447-454.
- Bourghini E, (2005) Framework for the study of Relationship between Organization Characteristics and Organization Innovation, *The Journal of Creative Behavior*.

- Darling J, walker W, (2010) foundation of organizational Excellence, Leadership Value, strategies and skills.
- Drucker P F, (1974) Management Task, responsibilities, practices, New York, Harper and Row Publishers.
- Porter, Tanner, (2004). assessing Business Excellence, second addition, Oxford Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
- Prasertcharensuk, T., & Tang, K. (2017). The Effect of Strategic Leadership Factor of Ministraitier on School Eeffectivenes Under the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area3 Kasetart of Social Sciences, 38(3),316-323.
- Price water House Coopers, (2003), UK Annual report.
- Rios Arifin, (2016), pengantar management, malang.
- Topin, Stacy Resler, (1995) The Strategic Planning process, a case of study of a nonprofit organization, University of Rhode Island.

الملحق (١) أثر المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على إجابات موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟"

للإجابة عن السؤال السابق، تم افتراض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a) $\leq 0,05$ على موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟"

ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، تم تحليل البيانات، ومقارنة متوسط تقديرات عينة الدراسة باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات؛ الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، على النحو الآتي.

١- متغير " الجنس "

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (T-Test)، والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (١) اختبار (T-Test) لأثر متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجالات
0.593	0.536-	0.766	3.959	107	ذكر	الرؤية الاستراتيجية
		0.619	4.016	76	انثى	

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجالات
0.291	-1.059	0.787	3.759	107	ذكر	الرسالة
		0.710	3.879	76	انثى	
0.177	-1.355	0.901	3.656	107	ذكر	الأهداف الاستراتيجية
		0.806	3.832	76	انثى	
0.278	-1.088	0.765	3.791	107	ذكر	محور التخطيط الاستراتيجي ككل
		0.649	3.909	76	انثى	

يوضح الجدول ١ نتائج اختبار فرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ على إجابات موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان تعزى إلى متغير الجنس، حيث تُشير النتائج إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) ومحور التخطيط الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير الجنس.

٢ - متغير "الفئة العمرية"

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب الفئة العمرية (أقل من ٣٠ عاماً، من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاماً، ٤٥ عاماً فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول الآتي توضح ذلك.

الجدول (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الفئة العمرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة العمرية	المجالات
0.640	3.966	26	أقل من ٣٠ عاماً	الرؤية الاستراتيجية
0.728	4.000	134	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاماً	
0.677	3.904	23	٤٥ عاماً فأكثر	

0.707	3.983	183	الكلي	الرسالة
0.694	3.969	26	أقل من ٣٠ عاما	
0.774	3.797	134	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاما	
0.716	3.696	23	٤٥ عاما فأكثر	
0.756	3.809	183	الكلي	الأهداف الاستراتيجية
0.740	3.915	26	أقل من ٣٠ عاما	
0.886	3.703	134	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاما	
.8830	3.670	23	٤٥ عاما فأكثر	
.8650	3.729	183	الكلي	محور التخطيط الاستراتيجي ككل
.6550	3.949	26	أقل من ٣٠ عاما	
.7380	3.833	134	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاما	
.6990	3.757	23	٤٥ عاما فأكثر	
.7200	3.840	183	الكلي	

الجدول (٣) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير الفئة العمرية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجالات
0.826	0.191	0.096	2	0.193	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		0.504	180	90.791	داخل المجموعات	
			182	90.984	الكلي	
0.426	0.858	0.491	2	0.982	بين المجموعات	الرسالة

		0.572	180	103.004	داخل المجموعات	
			182	103.986	الكلية	
0.490	0.716	0.538	2	1.075	بين المجموعات	الأهداف الاستراتيجية
		0.751	180	135.161	داخل المجموعات	
			182	136.237	الكلية	محور التخطيط الاستراتيجي ككل
0.636	0.454	0.237	2	0.474	بين المجموعات	
		0.522	180	93.873	داخل المجموعات	
			182	94.346	الكلية	

يوضح الجدول (٣) نتائج اختبار فرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على إجابات موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان تعزى إلى متغير الفئة العمرية، حيث تُشير النتائج إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة في كل المجالات (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) ومحور التخطيط الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير الفئة العمرية، إذ بلغت قيمة (ف) بشكل عام (٠,٤٥٤) بدلالة إحصائية بلغت (٠,٦٣٦).

٣ - متغير "المؤهل التعليمي"

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب المؤهل التعليمي (دبلوم التعليم العام وأقل، دبلوم فوق التعليم العام، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول الآتي توضح ذلك.

الجدول (٤) (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المؤهل التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
0.699	4.055	33	دبلوم التعليم العام وأقل	الرؤية الاستراتيجية
0.701	3.904	46	دبلوم فوق التعليم العام	

0.763	3.874	65	بكالوريوس	
0.592	4.200	38	ماجستير	
.	4.000	1	دكتوراه	
0.707	3.983	183	الكلي	
0.754	4.055	33	دبلوم التعليم العام وأقل	الرسالة
0.755	3.661	46	دبلوم فوق التعليم العام	
0.782	3.742	65	بكالوريوس	
0.672	3.911	38	ماجستير	
.	3.000	1	دكتوراه	
0.756	3.809	183	الكلي	
0.791	4.103	33	دبلوم التعليم العام وأقل	الأهداف الاستراتيجية
0.735	3.696	46	دبلوم فوق التعليم العام	
0.952	3.603	65	بكالوريوس	
0.853	3.690	38	ماجستير	
.	2.600	1	دكتوراه	
0.865	3.729	183	الكلي	
0.731	4.071	33	دبلوم التعليم العام وأقل	محور التخطيط الاستراتيجي ككل
0.677	3.754	46	دبلوم فوق التعليم العام	
0.777	3.740	65	بكالوريوس	
0.627	3.933	38	ماجستير	
.	3.200	1	دكتوراه	
0.731	4.071	33	الكلي	

الجدول (٥) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المؤهل التعليمي

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	3.018	4	0.754	1.527	0.196
	داخل المجموعات	87.966	178	0.494		
	الكلي	90.984	182			
الرسالة	بين المجموعات	4.341	4	1.085	1.939	0.106
	داخل المجموعات	99.645	178	0.560		
	الكلي	103.986	182			
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	7.033	4	1.758	2.422	0.050
	داخل المجموعات	129.204	178	0.726		
	الكلي	136.237	182			
محور التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	3.497	4	0.874	1.713	0.149
	داخل المجموعات	90.849	178	0.510		
	الكلي	94.346	182			

يوضح الجدول (٥) نتائج اختبار فرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ على إجابات موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي، حيث تُشير النتائج إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في تقديرات عينة الدراسة في المجالات التالية (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة) ومحور التخطيط الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي، إذ بلغت قيمة (ف) بشكل عام $(1,713)$ بدلالة إحصائية بلغت $(0,149)$.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في تقديرات عينة الدراسة في مجال (الأهداف الاستراتيجية) تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي، إذ بلغت قيمة (ف) بشكل عام $(2,422)$ بدلالة إحصائية بلغت $(0,050)$.

٤ - متغير "سنوات الخدمة"

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب الخبرة العملية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول الآتية توضح ذلك.

الجدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
.6570	3.994	32	أقل من ٥ سنوات	الرؤية الاستراتيجية
.6950	4.002	102	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
.7730	3.935	49	من ١٥ سنة فأكثر	
.7070	3.983	183	الكلي	
.7130	3.925	32	أقل من ٥ سنوات	الرسالة
.7770	3.790	102	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
.7460	3.771	49	من ١٥ سنة فأكثر	
.7560	3.809	183	الكلي	
.7320	3.819	32	أقل من ٥ سنوات	الأهداف الاستراتيجية
.8660	3.728	102	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
.9530	3.674	49	من ١٥ سنة فأكثر	
.8650	3.729	183	الكلي	
.6540	3.912	32	أقل من ٥ سنوات	محور التخطيط الاستراتيجي ككل
.7130	3.840	102	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
.7840	3.793	49	من ١٥ سنة فأكثر	
.7200	3.840	183	الكلي	

الجدول (٧) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخدمة

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	.155	2	0.077	0.153	0.858
	داخل المجموعات	90.829	180	0.505		
	الكلي	90.984	182			
الرسالة	بين المجموعات	.536	2	0.268	0.466	0.628
	داخل المجموعات	103.450	180	0.575		
	الكلي	103.986	182			
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	.409	2	0.205	0.271	0.763
	داخل المجموعات	135.827	180	0.755		
	الكلي	136.237	182			
محور التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	.276	2	0.138	0.264	0.769
	داخل المجموعات	94.071	180	0.523		
	الكلي	94.346	182			

يوضح الجدول (٧) نتائج اختبار فرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ على إجابات موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، حيث تُشير النتائج إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في تقديرات عينة الدراسة في كل المجالات (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) ومحور التخطيط الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ بلغت قيمة (ف) بشكل عام $(0,264)$ بدلالة إحصائية بلغت $(0,769)$.

٥ - متغير "الدرجة الوظيفية"

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية حسب الدرجة الوظيفية (من ١ إلى ٥، من ٦ إلى ٩، من ١٠ إلى ١٢، من ١٣ فأعلى)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجداول الآتية توضح ذلك.

الجدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الدرجة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الوظيفية	المجالات
0.744	3.907	15	من ١ إلى ٥	الرؤية الاستراتيجية
0.692	3.987	79	من ٦ إلى ٩	
0.704	3.992	73	من ١٠ إلى ١٢	
0.825	3.988	16	من ١٣ فأعلى	
0.707	3.983	183	الكلي	
0.742	3.853	15	من ١ إلى ٥	الرسالة
0.693	3.744	79	من ٦ إلى ٩	
0.789	3.855	73	من ١٠ إلى ١٢	
0.946	3.875	16	من ١٣ فأعلى	
0.756	3.808	183	الكلي	
0.961	3.733	15	من ١ إلى ٥	الأهداف الاستراتيجية
0.788	3.686	79	من ٦ إلى ٩	
0.916	3.712	73	من ١٠ إلى ١٢	
0.937	4.013	16	من ١٣ فأعلى	
0.865	3.729	183	الكلي	
0.775	3.831	15	من ١ إلى ٥	محور التخطيط الاستراتيجي ككل
0.680	3.806	79	من ٦ إلى ٩	
0.724	3.853	73	من ١٠ إلى ١٢	

0.888	3.958	16	من ١٣ فأعلى	
0.720	3.840	183	الكلي	

الجدول (٩) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير الدرجة الوظيفية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجالات
0.980	0.062	0.032	3	0.095	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		0.508	179	90.889	داخل المجموعات	
			182	90.984	الكلي	
0.799	0.336	0.194	3	0.583	بين المجموعات	الرسالة
		0.578	179	103.403	داخل المجموعات	
			182	103.986	الكلي	
0.588	0.643	0.484	3	1.452	بين المجموعات	الأهداف الاستراتيجية
		0.753	179	134.784	داخل المجموعات	
			182	136.237	الكلي	
0.890	0.209	0.110	3	0.329	بين المجموعات	محور التخطيط الاستراتيجي ككل
		0.525	179	94.017	داخل المجموعات	
			182	94.346	الكلي	

يوضح الجدول (٩) نتائج اختبار فرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على إجابات وازرة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية، حيث تُشير النتائج إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة في كل المجالات (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) ومحور

التخطيط الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، إذ بلغت قيمة (ف) بشكل عام (٠,٢٠٩) بدلالة إحصائية بلغت (٠,٨٩٠).

ملحق (٢): الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية

١. الجنس:

ذكر أنثى

٢. العمر:

أقل من ٣٠ عاماً من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاماً ٤٥ عاماً فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

دبلوم التعليم العام أو أقل دبلوم فوق التعليم العام بكالوريوس ماجستير دكتوراه

٤. سنوات الخدمة:

أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة من ١٥ سنة فأكثر

٥. الدرجة الوظيفية:

من ١ إلى ٥ من ٦ إلى ٩ من ١٠ إلى ١٢ من ١٣ فأعلى

القسم الثاني: تصف العناصر التالية (التخطيط الاستراتيجي)

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (√) تحت ما ترونه مناسباً:

ملاحظات	المصدر	الفقرات
الرؤية الاستراتيجية		
		١. يمكن للرؤية بناء صورة ذهنية عن التوجه المستقبلي للوزارة لدى الأطراف ذوي العلاقة.
تم التعديل وفق ملاحظة الدكتور محمد الراشدي قبل التعديل " تتسم رؤية الوزارة بالنظرة المستقبلية".	منصور المبارك، 2017	
		٢. تهدف الوزارة من خلال رؤيتها لتحقيق مستويات متميزة في الأداء.
تم التعديل وفق ملاحظة الدكتور محمد الراشدي قبل التعديل " تهدف الوزارة من خلال رؤيتها لتحقيق مستويات متميزة".	حمزة علي كفسي 2020	
		٣. تقود الرؤية عملية التغيير الإداري نحو المستوى المأمول للوزارة.
	حمزة علي كفسي 2020	
		٤. تستفيد الوزارة من تجارب الدول الأخرى في بناء رؤيتها وذلك من أجل مواكبة التطورات العالمية.
تم التعديل وفق ملاحظة الدكتورة عائشة العلوية، قبل التعديل " استفادت الوزارة من تجارب الدول الأخرى في بناء رؤيتها وذلك من أجل مواكبة التطورات العالمية".	حمزة علي كفسي	

	2020		
٥.	حمزة علي كفسي 2020	تتميز رؤية الوزارة بالمرونة حيث لديها القدرة على التكيف مع الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية.	
الرسالة			
٦.	منصور المبارك، 2017	تتسم رسالة الوزارة بالوضوح والإيجاز.	
٧.	منصور المبارك، 2017	أعدت رسالة الوزارة بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتاحة.	
٨.	رحمة زعيبي، ٢٠١٤	تتيح أطر رسالة الوزارة للأفراد الإبداع والتميز.	
٩.	رحمة زعيبي، ٢٠١٤	تتضمن الرسالة خطط الوزارة بما يميزها عن غيرها.	
١٠.	رحمة زعيبي، ٢٠١٤	تتسم الرسالة بالشمول بحيث تسمح باستغلال الفرص الجديدة المتاحة.	
ج- الأهداف الاستراتيجية			
١١	رحمة زعيبي، ٢٠١٤	لدى الوزارة أهداف واقعية وقابلة للتحقق.	

١٢	أهداف الوزارة قابلة للقياس.	رحمة زعيبي، ٢٠١٤
١٣	أهداف الوزارة مرنة بحيث تتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	رحمة زعيبي، ٢٠١٤ تم التعديل وفق ملاحظة الدكتورة عائشة العلوية، قبل التعديل " أهداف الوزارة مرنة وتتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة."
١٤	يشارك في وضع الأهداف جميع الأطراف المعنية بتحقيقها.	رحمة زعيبي، ٢٠١٤
١٥	تقوم الوزارة بوضع خطط تشغيلية واضحة لإنجازها وفق الجدول الزمني المعد.	رحمة زعيبي، ٢٠١٤ تم التعديل وفق ملاحظة الدكتور خالد دهليز قبل التعديل " تقوم الوزارة بوضع خطط تشغيلية واضحة، وتلتزم بتحقيقها وفق الجدول الزمني المعد."

القسم الثالث: تصف العناصر التالية (التميز القيادي) .

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (II) تحت ما ترونه مناسباً:

الفقرات	المصدر	ملاحظات
١ .	نهاية التلباني 2016	تم التعديل وفق ملاحظة الدكتور خالد دهليز قبل التعديل " تتم العمليات داخل الوزارة بشكل منظم."
٢ .	نهاية التلباني 2016	تم التعديل وفق ملاحظة الدكتور خالد دهليز، قبل التعديل " يمكن إجراء التغييرات التي تحتاجها الوزارة بسهولة ومرونة."
٣ .	نهاية التلباني 2016	تتبنى القيادات داخل الوزارة فلسفة التغيير حسب الحاجة.
٤ .	نهاية التلباني 2016	تتبنى القيادات داخل الوزارة التخطيط المستقبلي في عملياتها.
٥ .	مريم زغودي ٢٠١٩	تشجع القيادات داخل الوزارة العاملين لتقديم أفكار جديدة.

٦.	تعمل القيادات داخل الوزارة على تحفيز الموظفين لتحقيق مستويات متميزة.	نهاية التלבاني 2016
٧.	تمت صياغة الأنظمة بما يحقق التميز في العمل.	مريم زغدودي ٢٠١٩
٨.	تقوم القيادات بعمل دورات تدريبية للأفراد للتعريف بأهمية التميز في العمل.	نهاية التלבاني 2016
٩.	يقوم القائد بتقييم الأفراد بنزاهة وشفافية.	مريم زغدودي ٢٠١٩
١٠.	يقوم القائد بتوجيه الأفراد لتحسين الأداء وتجاوز الأخطاء.	مريم زغدودي ٢٠١٩
١١.	يسعى القائد لخلق بيئة عمل أكثر إبداعاً عوضاً عن العمل الروتيني الممل.	معاذ رشيد ٢٠١٨
١٢.	يميل القائد للتفكير بصورة أكثر إبداعاً بعيداً عن الأفكار التقليدية ويتفاعل مع التطور المستمر لمصلحة العمل.	معاذ رشيد ٢٠١٨
١٣.	يبحث القائد مع فريقه عن الحلول لتجاوز التحديات بدلاً من إيجاد الأعذار.	معاذ رشيد ٢٠١٨
١٤.	يعمل القائد مع فريقه بروح الفريق الواحد ويفوض الصلاحيات لتمكين الصف الثاني من اتخاذ القرار.	معاذ رشيد ٢٠١٨
١٥.	يناقش القائد القرارات بدلاً من فرضها.	معاذ رشيد ٢٠١٨

مصادر أسئلة الاستبيان:

- التלבاني، نهاية عبدالهادي، (٢٠١٦) التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة.

- رشيد، معاذ غسان إسماعيل (٢٠١٨) تأثير السلوك الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين القيادي، دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في بغداد، الجامعة العراقية، بغداد.
- زعيبي، رحمة، (٢٠١٤) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- زغودي، مريم (٢٠١٩) علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر ٢، جامعة الجزائر ٢، الجزائر.
- كفسي، حمزة علي، (٢٠٢٠) دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- المبارك، منصور علي، (٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد (١٨) يناير ٢٠١٧، جامعة الأزهر.