

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

أثر فاعلية التّخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي

لقطاع البلديات في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

علي بن بدر بن علي الغسيني

إشراف الدكتور:

خالد عبد عبد السلام دهليز

2023م / 1444 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاستهلال:

المقولة التي نسبت إلى العماد الأصفهاني:

(إني رأيتُ أَنَّهُ ما كَتَبَ أَحَدُهُمْ في يَوْمِهِ كِتَابًا إِلا قالَ في غَدِهِ: لو عُيِّرَ هذا لَكانَ أَحسَنَ،

ولو زُيِّدَ ذاكَ لَكانَ يُستَحسَنُ، ولو قُدِّمَ هذا لَكانَ أَفضلَ، ولو تُرِكَ ذاكَ لَكانَ أَجملَ، وهذا

مِنَ أَعظَمِ العِبرِ، وهو دَليلٌ على استيلاءِ النِّقصِ على جُملةِ البَشَرِ)، (الخطيب، 2019).

## إجازة الرسالة

أثر فاعلية التَّخْطِيطِ الإستراتيجيِّ والقيادة الإستراتيجية في الأداء  
المؤسسي (قطاع البلديات في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان نموذجاً)

أعدّها الطالب

علي بن بدر بن علي الغسيني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ // 2023م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1- د. خالد عبد السلام دهليز (مشرفاً ورئيساً)	
2-	
3-	
4-	

# إِهْدَاء

إلى روح والدي، أسأل الله له الرحمة والمغفرة

إلى والدتي العزيزة الغالية

إلى أساتذتي الكرام الأجلاء

إلى رفقاء المعرفة والعلم

إلى كل أصدقائي الأعزاء

أتشرف بإهداء هذا البحث

سائلاً الله جلَّ علاه أن ينفع به، ويرزقنا أجره.

# شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل على توفيقه وما أوصلني إليه حتى إتمام هذه الدراسة، راجياً أن تكون خالصة لوجهه الكريم، وعرفاناً بالجميل والوفاء، فأقدمُ خالص الشكر إلى جامعتي العريقة "جامعة الشرقية"، ولطاقهما الأكاديمي والإداري على دعمهم المتواصل في خدمة طلبة العلم، وعظيم تقديري إلى جهة عملي الموقرة وزارة الداخلية، وإلى الدكتور/ خالد دهليز، الذي أشرفَ على هذا البحث منذ بدايته حتى استوى عُوده، وما منحني إياه من وقته الثمين، وجهده الصادق، وإرشاداته وتوجيهاته القيّمة، والمُعزّزة برحابة صدره، وسمو خلقه وأسلوبه، طوال مشوار إعداد هذه الرسالة؛ عظيم الأثر في إتمامها بالشكل الذي وَصَلْتُ إليه. وأبعثُ من التقدير أجزله لكلِّ مَنْ قَدَّمَ لي العون والدعم إبان مسار دراستي.

ولمَنْ فاتني ذكره هنا؛ لكم جميعاً عظيم الودّ والثناء العاطر.

أثر فاعلية التَّخْطِيطِ الإستراتيجيِّ والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي

(قطاع البلديات في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان نموذجاً)

### مُلخَص الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف على أثر فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان. تكمن أهمية البحث في تقديم صورة متكاملة وواضحة لصناع القرار في القطاع الحكومي، وتشمل عينة الدراسة موظفي قطاع البلديات بوزارة الداخلية، سواء في ديوان عام الوزارة أم في مختلف مكاتب المحافظين، البالغ عددهم (2400)، بحاصل عينة حجمها (331) موظفًا حسب معادلة ستيفن سامبسون. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي، كما أن القيادة الإستراتيجية هي الأعلى تأثيراً على الأداء المؤسسي مقارنة بفاعلية التخطيط الإستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة السعي لنشر رؤية ورسالة قطاع البلديات وقيمه وأهدافه الإستراتيجية بوسائل متعددة، والعمل على تعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام بما ويتناسب مع المتغيرات المحيطة بالقطاع.

**الكلمات المفتاحية:** فاعلية التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، قطاع البلديات بوزارة الداخلية.

# **The Impact Of Strategic Planning Effectiveness And Strategic Leadership On The Institutional Performance Of The Municipal Sector In The Ministry Of Interior In The Sultanate Of Oman**

## **Abstract**

This study aims to identify the impact of strategic planning effectiveness and strategic leadership on the institutional performance of the municipal sector in the Ministry of Interior in the Sultanate of Oman. The importance of the research lies in presenting an integrated and clear picture for the decision-makers in the governmental sector. The study sample includes the employees of the municipal sector in the Ministry of Interior, whether in the Ministry's general office or in the various offices of the governors, whose number is (2400), with a total sample size of (346) employees selected according to Stephen's Sampson equation. The study adopted the quantitative method, the questionnaire tool for data collection, and the statistical analysis program SPSS to analyze the data and test the hypotheses.

The study concluded that there is a statistically significant effect of strategic planning effectiveness and strategic leadership on institutional performance and that strategic planning effectiveness has the highest impact on institutional performance compared to strategic leadership. The study recommended the necessity of striving to spread the vision and mission of the municipal sector, its values, and strategic objectives by various means and working to regularly amend job descriptions and job tasks in line with the factors surrounding the sector.

**Keywords:** Effectiveness of strategic planning, strategic leadership, institutional performance, municipalities sector in the Ministry of Interior.



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	إجازة الرسالة
ب	أعضاء لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ح	ملخص الدراسة باللغة العربية
خ	Abstract
د-ذ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
1	<b>الفصل الأول ( الإطار العام )</b>
2	1.1 المقدمة
5-3	1.2 مشكلة الدراسة
6-5	1.3 أهداف الدراسة
6	1.4 متغيرات وأنموذج الدراسة
7-6	1.5 فرضيات الدراسة
7	1.6 أهمية الدراسة
8	1.7 حدود الدراسة
8	1.8 التعريفات الإجرائية
9	1.9 هيكلية الدراسة
10	<b>الفصل الثاني ( الإطار النظري )</b>
11	مقدمة
12	<b>المبحث الأول : التخطيط الإستراتيجي</b>
17-13	2.1.1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي
18-17	2.1.2 المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي
19-18	2.1.3 أنواع التخطيط الإستراتيجي
20-19	2.1.4 أهمية التخطيط الإستراتيجي
22-20	2.1.5 خطوات التخطيط الإستراتيجي
23-22	2.1.6 معوقات التخطيط الإستراتيجي
24-23	2.1.7 التخطيط الإستراتيجي الفاعل
35-24	2.1.8 صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم

36-35	2.1.9 الأدوات المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي
38-36	2.1.10 مستويات التخطيط الإستراتيجي
39-38	2.1.11 مسؤولية التخطيط الإستراتيجي
46-40	2.1.12 القيادة الإستراتيجية
47	<b>المبحث الثاني : الأداء المؤسسي</b>
48	2.2.1 مقدمة
51-48	2.2.2 مفاهيم في الأداء المؤسسي
52-51	2.2.3 فلسفة الأداء المؤسسي
53-52	2.2.4 خصائص الأداء المؤسسي الجيد
53	2.2.5 مستويات الأداء المؤسسي
55-54	2.2.6 أنواع الأداء المؤسسي
55	2.2.7 أبعاد الأداء المؤسسي
57-55	2.2.8 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
57	2.2.9 قياس الأداء المؤسسي
58	2.2.10 أهمية قياس الأداء المؤسسي
64-59	2.2.11 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
65-64	2.2.12 تقييم الأداء المؤسسي
65	2.2.13 أهمية تقييم الأداء المؤسسي
66-65	2.2.14 صعوبات تقييم الأداء المؤسسي
66	2.2.15 أهداف تقييم الأداء المؤسسي
68-66	2.2.16 طرق تقييم الأداء المؤسسي
69-68	2.2.17 خطوات قياس الأداء المؤسسي
70	<b>المبحث الثالث : قطاع البلديات بوزارة الداخلية</b>
71	2.3.1 مقدمة عن وزارة الداخلية
73-71	2.3.2 اختصاصات وزارة الداخلية
73	2.3.3 الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية
77-74	2.3.4 قطاع البلديات بوزارة الداخلية
78	<b>المبحث الرابع : الدراسات السابقة</b>
79	3.1 مقدمة
92-79	3.2 الدراسات السابقة
96-93	3.3 التعقيب على الدراسات السابقة
96	3.4 ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات
96	3.5 ملخص الفصل الثاني
97	<b>الفصل الثالث ( منهجية الدراسة وإجراءاتها )</b>

98	4.1 مقدمة
98	4.2 منهجية الدراسة
99-98	4.3 مجتمع وعينة الدراسة
99	4.4 مصادر جمع معلومات الدراسة
106-99	4.5 التحليل الوصفي للمتغيرات وقياس صدق وثبات الأداة
107	4.6 الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة
107	4.7 ملخص الفصل الثالث
108	<b>الفصل الرابع ( نتائج الدراسة )</b>
109	5.1 التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
120-109	5.2 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة
122-120	5.3 اختبار وفحص الفرضيات
122	5.4 ملخص الفصل الرابع
123	<b>الفصل الخامس ( مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات )</b>
131-124	6.1 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها
134-132	6.2 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
134	6.3 توصيات الدراسة
135	<b>قائمة المراجع والمصادر</b>
141-136	المراجع العربية
142-141	المراجع الأجنبية
143	<b>قائمة الملاحق</b>
144	قائمة المحكمين
149-145	رسالة تحكيم الإستبانة

## قائمة الجداول

- جدول (1) أوجه المقارنة بين (الرسالة والرؤية والأهداف) ..... 34
- جدول (2) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية ..... 45
- جدول (3) تصنيف الدراسات السابقة وفق المنهج البحثي ..... 94
- جدول (4) تصنيف الدراسات السابقة وفق مجتمع وعينة الدراسة ..... 95
- جدول (5) عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والعمر ..... 100
- جدول (6) عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة والوظيفة الحالية ..... 101
- جدول (7) توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية لفقرات ..... 102
- جدول (8) الاتساق الداخلي للمتغيرات التابعة والمستقلة ..... 103
- جدول (9) الاتساق الداخلي محور فاعلية التخطيط الإستراتيجي ..... 104
- جدول (10) الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإستراتيجية (القيادة التحولية) ..... 105
- جدول (11) الاتساق الداخلي لمحور الأداء المؤسسي ..... 106
- جدول (12) معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة ..... 106
- جدول (13) قياس ثبات الاستبانة وتتبعها للتوزيع الطبيعي ..... 109
- جدول (14) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت السباعي ..... 110
- جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة ..... 111
- جدول (16) التحليل الوصفي لفقرات محور فاعلية التخطيط الإستراتيجي ..... 112
- جدول (17) التحليل الوصفي لفقرات محور القيادة الإستراتيجية (القيادة التحولية) ..... 113
- جدول (18) التحليل الوصفي لفقرات محور الأداء المؤسسي ..... 114
- جدول (19) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ..... 115
- جدول (20) الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى) ..... 116
- جدول (21) الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير التدريب على التخطيط الإستراتيجي ..... 117
- جدول (22) الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير العمر ..... 118
- جدول (23) الفروقات في استجابات المبحوثين وفق سنوات الخبرة في العمل ..... 119
- جدول (24) الفروقات في استجابات المبحوثين وفق المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي ..... 120
- جدول (25) أثر فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي ..... 121
- جدول (26) أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي ..... 122

## قائمة الأشكال

- شكل (1): متغيرات وأنموذج الدراسة.....6
- شكل (2): وظيفة التخطيط .....13
- شكل (3): مفهوم التخطيط الإستراتيجي .....16
- شكل (4): صياغة الرؤية والرسالة والقيم .....25
- شكل (5): مسؤولية التخطيط من أعلى إلى أسفل .....38
- شكل (6): مسؤولية التخطيط من أسفل إلى أعلى .....39
- شكل (7): الأداء من منظور الفاعلية والكفاءة .....51
- شكل (8): المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.....60
- شكل (9): الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية .....73

## الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

1.1 المُقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة.

4.1 متغيرات وأنموذج الدراسة.

5.1 فرضيات الدراسة.

6.1 أهمية الدراسة.

7.1 حدود الدراسة.

8.1 التعريفات الإجرائية.

9.1 هيكلية الدراسة.

## 1.1 المقدمة

يُعد التخطيط الفاعل أهم سمات المجتمعات المتحضرة، تضع من خلاله غايات وأهداف كبيرة تسعى لها تلك المجتمعات، وتحشد كافة طاقات المجتمع للوصول إليها، وتحدد لها الطريق لتحقيقها وبلوغها، ولكي تتأقلم المؤسسات؛ وتتمكن من تحسين أدائها ليواكب الأداء المطلوب؛ فإن ذلك يستوجب قدرتها على العمل بنجاح مع القوى البيئية، التي يمكن أن تشكل بشكل كبير على عميلة صنع القرار، لذا تتكيف المؤسسات مع هذه القوى بينما تخطط وتنفذ الأنشطة بالأساليب الإستراتيجية (Shibru, 2017).

فالتخطيط كما ذكر عبده (2017) هو الوظيفة الإدارية الأمثل التي تضمن الاختيار بين البدائل بالنسبة لأهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءات العمل فيها، فإن لم توجد أهداف أو سياسات، أو إجراءات، أو برامج جديدة؛ فإنه يصعب وجود تخطيط.

كما أن للقيادة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تطوير المؤسسات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، ولقدرتها على تحديد التوجه الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية منفتحة، وتأكيد الممارسات الأخلاقية، وتحديد الضوابط الاستراتيجية التي تعتبر من الوسائل التي تدعم فاعلية الأداء وهذا ما أوضحت نتائج دراسة ( Ozer & Tinaztepe,2016)، والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على فاعلية الأداء المؤسسي. كما ويجب على المؤسسات تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية من أجل تعزيز أداءها الاستراتيجي للحصول على الميزة التنافسية حسب ما أوصت به دراسة (إسماعيل، 2018).

وحظي الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين والمنظمات انطلاقاً من أهميته في تحقيق المخرجات التنظيمية الإيجابية. وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة من أجل التعرف إلى العوامل المؤثرة فيه، وبالتالي تعزيز العوامل ذات التأثيرات الإيجابية والتخلص من العوامل ذات التأثيرات السلبية. وبالرغم من أن تلك الدراسات قد أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي الفاعل من العوامل المؤثرة إيجابياً في الأداء الوظيفي كما أوضحت نتائج دراسة (الغويري، 2022)، ودراسة (الشريف وشعبان، 2016) التي أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي الفعال له أثر إيجابي على الأداء المؤسسي، وأن القيادة الاستراتيجية ذات تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر في الأداء المؤسسي بحسب دراسة (Rahman et al., 2018)، وهذا ما أكدته دراسة (صويص والقبيج، 2021)، وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، إلا أنه من غير الممكن تعميم نتائجها على مختلف المؤسسات في مختلف الدول.

إن الإدارة الرشيدة السليمة هي تلك التي تستبق خطواتها بتفكير وتخطيط عميقين من أجل سد الفجوات الإدارية، والتي تنعكس سلباً في الإنتاج. إذ إن التخطيط هو اللبنة الأولى والأساسية لأي عمل، وبداية لكل خطوة نريد أن نخطوها داخل المؤسسة. وتأتي هذه الدراسة ضمن سياق (دراسة الحالة) من خلال التطبيق على قطاع حيوي في وزارة من الوزارات المهمة في سلطنة عُمان، والتي شهدت تغييرات هيكلية وإدارية كبيرة جداً لتحقيق رؤية عُمان 2040.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يواجه القطاع الحكومي في سلطنة عُمان الكثير من الضغوطات، تتمثل في المطالبة بالتحسين المستمر لمستوى الأداء، في ضوء التطورات الكبيرة التي تشهدها العديد من المؤسسات، وتزامناً لتحقيق رؤية عُمان 2040 (عمان في مصاف الدول المتقدمة)، والذي تسعى سلطنة عمان من خلاله لتكوين جهاز إداري مرن مبتكر وصانع للمستقبل يتصف بالإنتاجية ويتسم بدرجة عالية من المرونة



والفعالية، مبني على أسس سليمة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والتطوير، تقوم فيه مؤسسات الدولة بتقديم خدماتها بتكامل وبأفضل الوسائل والطرق الحديثة، ويكون مدعوماً بموازنة مبنية على النتائج، يُوسّع فيها الإنفاق التنموي خصوصاً على المشاريع الاستراتيجية والكبرى، ويتضمن آليات كفاءة ومحفزة لإدارتها، ويقوم على نظام مكافأة المنتجين ومحاسبة المقصرين وإفصاح المجال للمبدعين (وثيقة رؤية عمان 2040).

ولتحقيق ذلك؛ أطلقت الأكاديمية السلطانية للإدارة برنامج "السياسات العامة" و"التخطيط الاستراتيجي" يهدف إلى إعداد قيادات وكفاءات وطنية ممكنة في مجال صياغة وتنفيذ ورسم السياسات العامة والاستراتيجية ويستهدف الموظفين في مختلف وحدات الجهاز الإداري. وسعيًا إلى التحسين والتطوير في مختلف المستويات الإدارية في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؛ فقد اطلع الباحث على بعض الدراسات التي تناولت فاعلية التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية، منها دراسة الغويري (2022)، التي أوصت بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، باعتباره نهجاً مهماً لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات والدوائر الحكومية من مختلف الجوانب، ودراسة صويص والقبج (2021)، التي كان من نتائجها وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، ودراسة (آل سعود، 2020)، التي أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير وتنمية نشاط المؤسسات، ودراسة (جرار ودويكات، 2013) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء والقيادة الاستراتيجية، ودراسة (الحوسني، 2017) التي أوصت بضرورة تبني عملية التخطيط الاستراتيجي الفاعل كأداة من أدوات التطوير والتغيير في العمل الإداري، ودراسة (الدجني، 2017) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

ونظرًا لأهمية الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وخاصة وزارة الداخلية، التي تُعدُّ الجهة المسؤولة عن القطاع المحلي والبلدي، فإن مشكلة الدراسة تكمن في تعرّف مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في قطاع البلديات بوزارة الداخلية، وأثرها في مستوى الأداء فيه. وتنبثق مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس:

"ما أثر فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟"، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟
- 2- ما مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟
- 3- ما مدى اهتمام قطاع البلديات بالأداء المؤسسي ونموه وتطويره؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، الخبرة، العمر، المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي، التدريب على التخطيط الإستراتيجي)؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- قياس مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.
- 2- التعرف على واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.
- 3- التعرف على واقع الأداء المؤسسي لقطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.

4- دراسة العلاقة بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.

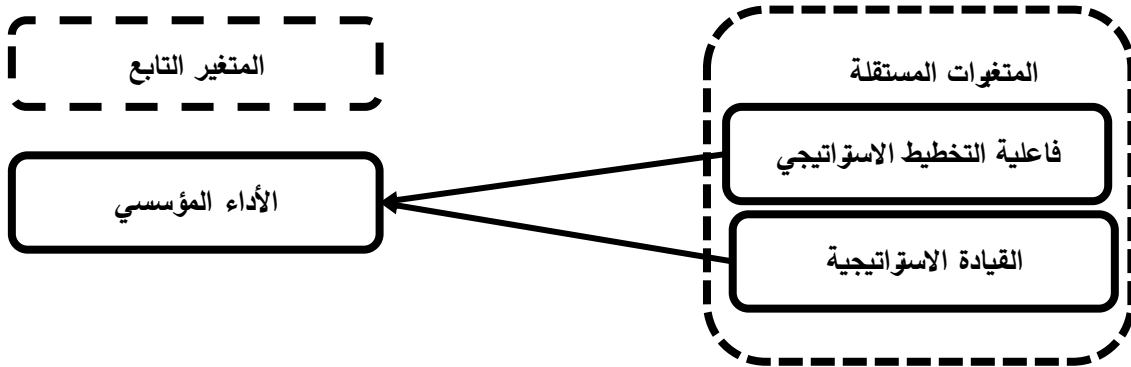
5- استكشاف الفروقات في استجابات الباحثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة المعزوة للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، العمر، المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي، التدريب على التخطيط الإستراتيجي).

#### 4.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

الشكل (1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي ستقوم عليها فرضيات البحث:

المتغيرات المستقلة: فاعلية التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي.



الشكل (1): متغيرات وأنموذج الدراسة

تم تطوير النموذج من قبل الباحث استناداً على دراسة (الألوسي والعكدي، 2019)،

ودراسة (الغالبى وآخرون، 2018).

#### 5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية التخطيط الإستراتيجي

في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.

**الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في الأداء

المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.

## **(6.1) أهمية الدراسة**

تكمن الأهمية العلمية والعملية للدراسة كما أوضحها الباحث في الآتي:

### **(1.6.1) الأهمية العملية**

ترتبط أهمية الدراسة العملية من أهمية الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي للمجتمع، وتكمن أهميتها أيضا في تناولها للتخطيط الإستراتيجي الفاعل، والقيادة الاستراتيجية التي تُعدُّ من أهم عناصر الإدارة الحديثة، والتي من شأنها أن تسهم في تميز ورقي العمل الحكومي، وزيادة مساهمته في التطوير والتنمية، إذ تفيد الدراسة الحالية وزارة الداخلية للتعرف على كفاءة ومستوى التخطيط الإستراتيجي الفاعل، والقيادة الإستراتيجية في قطاع البلديات، وأثرهما في مستوى الأداء، والذي قد يسهم في مساعدة المؤسسات الحكومية العُمانية الأخرى، لتحقيق مستوى أعلى من الأداء من خلال التخطيط الإستراتيجي الكفؤ، والقيادة الإستراتيجية المتميزة.

### **(2.6.1) الأهمية العلمية**

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراسة، وتطوير مستوى ونوعية الخدمة في مختلف المؤسسات الحكومية، وسيتم إضافتها كأحد المصادر الثانوية التي تساهم في إثراء المكتبات العلمية بمادة نظرية هامة في موضوع التخطيط الإستراتيجي الفاعل والقيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

## 7.1 حدود الدراسة

يغطي البحث المجالات التالية:

- الحدود المكانية: اقتصر البحث في حده المكاني على مبنى ديوان عام وزارة الداخلية، ومكاتب المحافظين بمختلف محافظات السلطنة.
- الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة من 2021 إلى 2022.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور التخطيط الإستراتيجي الفاعل؛ والقيادة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.

## 8.1 التعريفات الإجرائية

التخطيط الإستراتيجي: عملية إنشاء وتعزيز الاتساق بين أهداف المؤسسة وممتلكاتها وآفاقها المتغيرة، وتشتمل بشكل عام على أهداف العمل، وتصميم واضح، ورؤية لإنجاز الفكرة وتحقيق الأهداف (ماهر، 2013).

الأداء المؤسسي: هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة (جبارة الله ومنال، 2015).

التخطيط الإستراتيجي الفاعل: التخطيط الذي يتسم بالمرونة، الاستمرارية، الوحدة والدقة، ويتم

من خلاله الوصول إلى الأهداف والغايات المحددة سابقاً (Booth, 2017).

القيادة الإستراتيجية: ممارسة يقوم فيها المسؤولون التنفيذيون باستخدام أساليب الإدارة

المختلفة، بتطوير رؤية لمنظمتهم تمكنهم من التكيف مع المناخ الاقتصادي والتكنولوجي المتغير أو

البقاء فيه قادرين على المنافسة واستخدام هذه الرؤية لتحفيز الموظفين والإدارات، وتعزيز شعورهم

بالوحدة والتوجيه من أجل تنفيذ التغيير داخل مؤسستهم (الزهراني، 2020).

## 9.1 هيكله الدراسة

تضمن الفصل الأول (الإطار العام) على: مشكلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، حدودها، مصطلحاتها هيكلها، فرضياتها ومتغيراتها. ويتناول الفصل الثاني (الإطار النظري) للبحث والذي يتكون من 4 مباحث: المبحث الأول يوضح التخطيط الإستراتيجي: مفهومه، منهجيته، أهدافه، أهميته، أنواعه، مراحلها، مستوياته، وفاعليته، والقيادة الإستراتيجية مفهومها، أهميتها، أنماطها، الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، المشكلات والتحديات التي تواجهها. ويحتوي المبحث الثاني على مفهوم الأداء المؤسسي، وطرق ووسائل قياسه وتقييمه. وتناول المبحث الثالث نشأة وزارة الداخلية وتطورها، اختصاصاتها، هيكلها التنظيمي، وقطاع البلديات بالوزارة. أما المبحث الرابع؛ فقد خُصص لدراسة الأدبيات العربية والأجنبية، ومناقشة ارتباطها بالبحث، وأبرز ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات.

وركز الفصل الثالث على تحديد منهجية الدراسة ولدراسة الحالة (العينة) ومجتمعها، وصفاتها، وأدوات جمع المعلومات والمقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وأحتوى الفصل الرابع على التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة والنتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة واختبار وفحص الفرضيات، أما الفصل الخامس فناقش نتائج وتوصيات الدراسة والنتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة والتوصيات التي خرجت بها، واختتمت الدراسة بالمراجع والملاحق المستخدمة في اعداد الرسالة.

## الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)

- المقدمة.
- المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.
- المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.
- المبحث الثالث: وزارة الداخلية.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

## المقدمة

يُعدُّ هذا الفصل من الفصول الأساسية للدراسة، إذ قسّم الباحث هذا الفصل إلى أربعة مباحث، ثلاثة مباحث منها حسب المصطلحات الواردة في عنوان الدراسة، ويتحدث المبحث الرابع عن الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة، وتناول المبحث الأول موضوع التخطيط الإستراتيجي (مفهومه، مبادئه، أهميته، أنواعه، خطواته، أدواته، مستوياته، مسؤوليته، أهدافه، ومعوقات تحقيقه)، وصولاً إلى الحديث عن تطبيق الإستراتيجية في الإدارة العامة. وتناول المبحث الثاني في هذا الفصل موضوع الأداء المؤسسي؛ وتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي، والمتمثلة في: فلسفته، خصائصه، مستوياته، أنواعه، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، قياسه، وتقييمه.

وتناول المبحث الثالث من هذا الفصل التعريف بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان، واختصاصاتها، وهيكلها التنظيمي، وتعرّف قطاع البلديات وأبرز صلاحياته، وتطرق المبحث الرابع إلى موضوع الأدبيات، والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، ثم عَقَّب الباحث على الدراسات السابقة؛ وأوضح أوجه الاستفادة منها، موضحاً أبرز ما يميز دراسته عن غيرها من الدراسات، كما قام الباحث بكتابة ملخص في نهاية كل فصل.



## المبحث الأول (التخطيط الإستراتيجي).

- 1.1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- 2.1.2 المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي.
- 3.1.2 أنواع التخطيط الإستراتيجي.
- 4.1.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي.
- 5.1.2 خطوات التخطيط الإستراتيجي.
- 6.1.2 معوقات التخطيط الإستراتيجي.
- 7.1.2 التخطيط الإستراتيجي الفاعل.
- 8.1.2 صياغة الرؤية والرسالة والقيم.
- 9.1.2 الأدوات المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي.
- 10.1.2 مستويات التخطيط الإستراتيجي.
- 11.1.2 مسؤولية التخطيط الإستراتيجي.
- 12.1.2 القيادة الإستراتيجية.

## المبحث الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

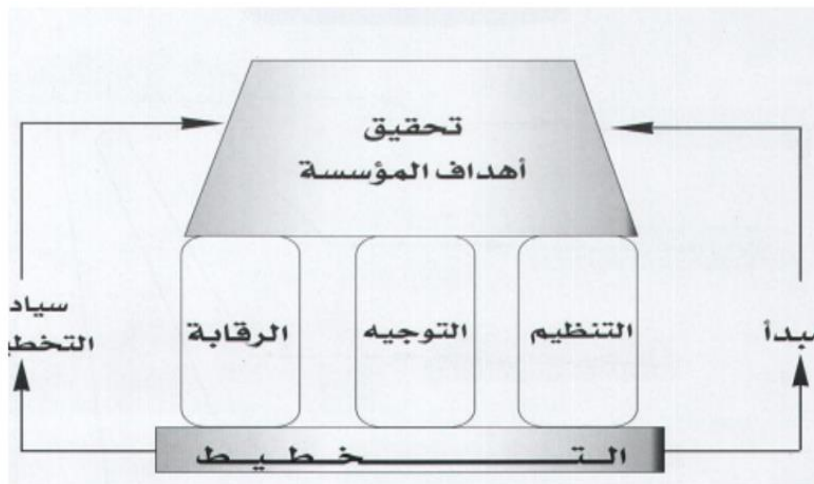
### 1.1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

#### تعريف التخطيط

التخطيط لغة: هو بمعني خ- ط ط (الخط) واحد (وجمعه الخطوط)، و(الخط) أيضاً موضع باليمامة وهو خط هجر تتسب إليه الرماح الخطية، لأنها تحمل من بلاد الهند فتقوم به، (وخط) بالقلم كتب، وبابه نصر وكساء (مخطط) فيه خطوط و (الخطة) بالكسر القطعة التي يختطها الرجل لنفسه وهو أن يعلم عليها علامة بالخط ليعلم أنه احتازها ليبنيتها دارا (الرازي، 1999).

التخطيط اصطلاحاً: هنالك العديد من المفاهيم للتخطيط والتي تتفاوت في التركيز على جوانب معينة ولكنها جميعاً متشابهة في التركيز على المستقبل والإعداد له.

وعرّف ابن منظور (1985)، التخطيط على أنه ترتيبات معينة محددة مسبقاً. ويُشير الشكل (2) أدناه إلى إن وظيفة التخطيط تأتي في مقدمة وظائف الإدارة، المتمثلة في تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي للمؤسسة بالتكامل مع بقية وظائف الإدارة الأخرى.



الشكل (2): وظيفة التخطيط

المصدر: طارق محمد السويدان وآخرون (2015).

## تعريف الإستراتيجية

تتحدّر كلمة الإستراتيجية من كلمة (strategos)، وهي كلمة يونانية تعني القيادة، وتُعرف بأنها: الخطة العامة التي توجه المنظمة وترشدها لتحقيق أهدافها ورسالتها حالياً، ومستقبلاً (الحاج، 2018).

وذكر مرزاقه (2015) أن أصل كلمة إستراتيجية (strategy) يعود إلى الجيش، وعند انتقال الكلمة إلى المجال المدني تضمّنت ذات المعنى، وهي تعني الخطة التي تعدّها المنظمة للتفوق على المنافسين، وزيادة حصتها عليهم في السوق، ولا تهدف الإستراتيجية في المنظمات إلى الربحية فحسب، بل تهدف إلى تعظيم قيمة المنظمة من وجهة نظر المستفيدين والمتعاملين، وكسب رضا الجمهور المستفيد من خدمات المنظمة التي لا تسعى إلى تحقيق الربح.

وذكر يحيوي (2014) أن الإستراتيجية تهتمّ بعمليات التخطيط الإستراتيجي، واختيار عناصر الخطة، وأبعادها وتقويم فاعليتها، والحكم على نجاح تنفيذها في ضوء معرفة مستمرة واتصال متجدد بين النظام التخطيطي وبين المناخ المحيط بها. ويتضح مما ذكر سابقاً أن مفهوم الإستراتيجية قديم في التاريخ، إلا أن الاهتمام والعمل بها خارج إطار الحروب لم يكن واضحاً إلا خلال العقود القليلة الماضية، لهذا؛ اهتم الباحثون ورجال الأعمال بهذا المفهوم ابتداءً من الخمسينيات من القرن العشرين. وعرّف Stiner and Miner (2015) الإستراتيجية أنها تلاحم المنظمة، ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية، وصياغة السياسات المُحددة لتحقيق الأهداف، وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة.

## تعريف التخطيط الإستراتيجي

هناك العديد من مفاهيم التخطيط الإستراتيجي إذ عرّف ماهر (2013) التخطيط الإستراتيجي أنه عملية منهجية تسعى إلى تشكيل صورة المستقبل باتخاذ قرارات في الحاضر، وتشمل العديد من

المعطيات الأساسية لاتخاذ القرارات، ومعاينة مختلف البدائل، وإعداد الخطط لوضع البدائل الأفضل في موضع التنفيذ، على أن تتصف تلك الخطط بالمرونة والواقعية.

وعرّف مصطفى (2017) التخطيط الإستراتيجي أنه تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد الشرائح والقطاعات السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويُشير التخطيط الإستراتيجي إلى عملية متجددة، تعتمد على التحديث في كل عام لدراسة المستجدات الخارجية، وهي عملية لاتخاذ القرارات الإدارية التي تعمل على مواءمة الموارد المتاحة بالتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة؛ لتحقيق النمو المستمر على المدى البعيد (العدلوني، 2016).

ويُعرّف التخطيط الإستراتيجي أنه أسلوب التحرك لمواجهة فرص وتهديدات بيئية، أُخذًا في الحسبان نقاط القوة والضعف للمشروع؛ لتحقيق أهداف المشروع ورسالته، إذ يشمل التخطيط الإستراتيجي جميع أنشطة الشركة الحساسة، ولذلك؛ فهناك أبعاد رئيسة يجب أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، كما ذكرها المرسي، وآخرون (2007) هي:

1/ التخطيط الإستراتيجي أسلوب متكامل للقرارات: إذ إن التخطيط الإستراتيجي يؤكد الإطار الشامل للمنظمة من خلال تحقيق أهداف المنظمة؛ مع الربط الكامل بين تاريخ ومستقبل هذه المنظمة.

2/ التخطيط الإستراتيجي وسيلة لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها: كونه وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل، ووسيلة لتحديد البرامج والأهداف، ووسيلة لتحقيق الموارد البشرية الكلية للمنظمة.

3/ التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل لمختلف المستويات:

المستوى الأول: التخطيط الإستراتيجي الكلي.

المستوى الثاني: التخطيط الإستراتيجي لوحدة النشاط.

والمستوى الثالث: التخطيط الإستراتيجي الوظيفي.

والمستوى الرابع: التخطيط الإستراتيجي التشغيلي.

ويُعرَّف التخطيط الإستراتيجي أيضا أنه عملية ذهنية تعمل على تكامل وتوجيه للأشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل (السكرانة، 2014).

وأيضًا عملية مستمرة لصناعة القرار في المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن المهمات لتنفيذ القرارات، وتنظيم الناس، وقياس درجة الفاعلية، والإنجاز ويتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية كما ذكره Berg and Baron (2019):

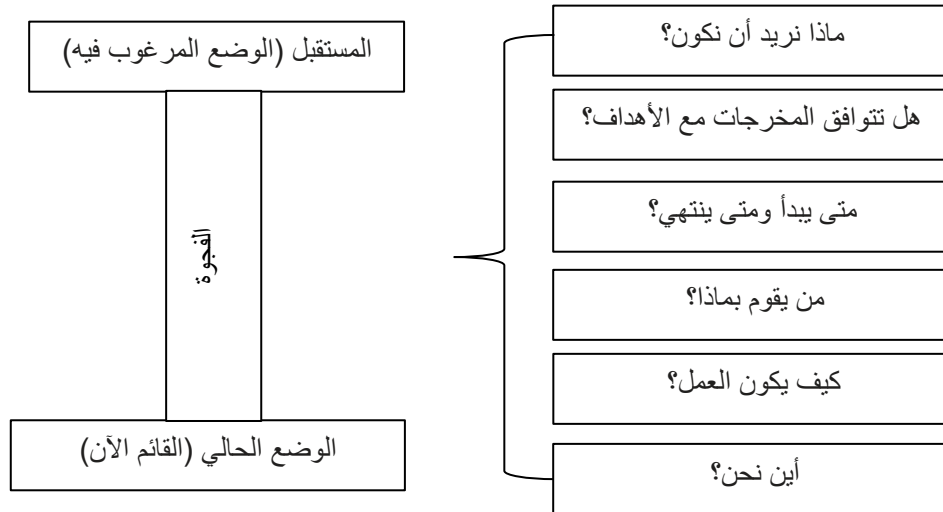
كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟

إلى أين نحن ذاهبون؟

كيف سنصل إلى هناك؟

كيف نجعل العمل قابلاً للتنفيذ؟

يوضح الشكل (3) مفهوم التخطيط الإستراتيجي:



الشكل (3): مفهوم التخطيط الإستراتيجي

المصدر: شوقي (2014).

يُوضِّح الشكل (3) أن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بالتفكير في أين نحن الآن؟ وماذا نريد أن

نكون؟ وبالتالي لا بد من رصد الفجوة بين الوضع القائم الآن والوضع المرغوب فيه للمستقبل، وهذا

يتطلب كيف يكون العمل؟ ومن يقوم بماذا؟ ومتى يبدأ؟ ومتى ينتهي؟ وهل توافقت المخرجات مع الأهداف؟

وإضافة إلى التعريفات السابقة؛ يُعرّف أبو النصر (2014) التخطيط الإستراتيجي أنه عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط وإستراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل أساسية، هي: النمو، الاستقرار، والانكماش، كما تغطي وظائف المنظمة، وهي: إدارة التسويق، والإدارة المالية.

من خلال التعاريف السابقة؛ يمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه لأنشطة المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، ووضع خطط إجرائية لردم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه.

## 2.1.2 المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي

يُمكن تلخيص المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي كما ذكرها الحسيني (2018) فيما يلي:

- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: يعتمد التخطيط كثيرا على المركزية في إعداد الخطط، واللامركزية في تنفيذها لما يتوافر من بيانات ومعلومات لدى المخطط، بما يمكن من التنفيذ الصحيح للخطط الموضوعية.

- دقة المعلومات والبيانات: من أهم المطالب الرئيسية للمخطط توفير قاعدة للبيانات والمعلومات الدقيقة الحديثة، حتى تكون الحلول أكثر متناسقة ومنطقية مع الخطة والإمكانات المتوفرة.

- مرونة التخطيط وقابليته للتطور: تعتمد مرونة التخطيط على قدرة الخطة على التأقلم مع الأحداث المتغيرة للمستقبل، وتبرز أهمية ودقة التخطيط كلما زادت الفترة الزمنية للتخطيط، بحيث يكون بالقدر الذي يسمح بتطوير التخطيط دون الحياض عن الأهداف المراد تحقيقها.

- القدرة على التنبؤ: يعتمد المخطط إلى حد كبير على مقدرة التنبؤ والرؤية المستقبلية من خلال الدراسات الدقيقة للبيانات والمعلومات، واستنباط العلاقات والأنماط التاريخية والدروس المستفادة، واستخدامها في عمليات التنبؤ.

### 3.1.2 أنواع التخطيط الإستراتيجي

نكر الركابي (2014) أن هناك ثلاثة أنواع رئيسة للتخطيط الإستراتيجي، هي:

#### أولاً: - الخطة الإستراتيجية:

هي خطة إنمائية طويلة الأجل يتحدد من خلالها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية من أجل تحقيق هذه الأهداف. وأبرز ما يميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة. ومن أهم خصائصها أنها ذات خطوط عريضة، وتتم في المستويات الإدارية العليا، وتتميز بالمرونة، وتمثل مظلة تربط بين الخطط المتعلقة بمختلف المستويات التنظيمية، وتستخدم كإطار لتوجيه القرارات في المنظمة.

#### ثانياً: - الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

توضع الخطط للأنشطة الرئيسية في المنظمة، مثل: الخدمات، الإنتاج، الأفراد، التجهيزات، والبحوث؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الإستراتيجيات والأهداف والسياسات التي سبق وصفها في الخطة الإستراتيجية. وتوضع عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات، ويحدد مجال الخطط بمجال وظيفي معين، مع تركيز أكبر على التفاصيل.

#### ثالثاً: - الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

ما يميز هذه الخطط أنها تفصيلية، وتكون مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير، مثل: خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة النفقات والمصاريف مع الموارد والميزانية السنوية. وتكون هذه

الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز بأنها قصيرة المدة لفترات لا تزيد عن سنة واحدة. ومن أهم خصائصها أنها تقتصر على نشاط معين، ومحددة المجال، وتمتاز بكثرة التفاصيل.

#### 4.1.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي

يذكر بني حمدان وإدريس (2016) بأن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في:

- توضيح التهديدات والفرص المستقبلية.
- توضيح أهداف محددة للإنجاز.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة، وأهدافها، ورسالتها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل للمنظمة.
- تحديد وتوفير احتياجات تحسين الأداء، وتحقيق تقدم ونمو المنظمة.
- توجيه الإمكانيات والموارد إلى الاستخدامات الاقتصادية وتقليل التكاليف.
- تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم وضعه من أنظمة عمل وقواعد وسياسات.
- يساعد في تنظيم وتوزيع العمل داخل المؤسسة.

وذكر Liker (2017) أن الحاجة للتخطيط تعود للأسباب الآتية:

- ❖ زيادة الضغوط لتقليص الوقت، فالتخطيط يساعد على توفير الوقت، وسرعة الاستجابة التي من شأنها تقليل التكلفة.
- ❖ العولمة وازدياد المنافسة، إذ إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصًا وتحديات للمؤسسة.
- ❖ تأثير التخطيط في الوظائف الأخرى، إذ تؤثر الخطط في جميع الوظائف الأخرى: التوجيه، التنظيم، والرقابة.



وذكر Stanley and Abraham (2014) أن للتخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد،

أبرزها:

- يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، عن طريق الكشف للقضايا الرئيسية للأنشطة، والعقبات التي واجهتها، بحيث يجب أن تتعامل بكفاءة وفاعلية مع المتغيرات والظروف.
- يوضح التخطيط الإستراتيجي المستقبل، ويتوقع الأحداث، ويساعد المنظمات على الاستعداد للمتغيرات القادمة، واتخاذ الإجراءات لمواجهةها.
- يحسن التخطيط الإستراتيجي عملية صنع القرار؛ من خلال التأكيد على النشاطات الرئيسية للمنظمة، والطريقة التي تحقق بها، وتحديد القرارات الفاعلة ليتم الوصول إليها.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة لاستخدام الطريقة التي تتميز بالعقلانية عند تحديد الخيارات في العمل، والسلوك الأنسب لتحقيق غاياتها.
- يوسع معارف المنظمة، ويعمل على دراستها، وبناء أسس معلوماتية لمختلف نواحي عملها في البيئة الخارجية أو الداخلية.
- التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمات في استغلال مواردها المالية والاقتصادية بالطريقة المثلى، وتحقيق أفضل النتائج.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تحقيق اتساق متوازن بين أنشطة المنظمة؛ من خلال وضع أنظمة عمل متلائمة بعيدة عن التضارب.
- يُعزز التخطيط الإستراتيجي العمل الجماعي، كما يساهم في بناء الخبرات لدى موظفي المنظمة، إذ يشارك الجميع في بناء الإستراتيجيات ووضع الأهداف.

### 5.1.2 خطوات التخطيط الإستراتيجي

ذكر بني حمدان وإدريس (2016)، أن خطوات التخطيط الإستراتيجي تتمثل في:

- تحديد وتعريف الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية، وتحديد القيود المفروضة الفرص المتاحة.

- صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية.
- وضع الخطة التشغيلية، وتحديد المبادرات وبرامج عمل المنظمة.
- نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- تحديد مستهدفات الأداء.
- الرقابة وتقييم النتائج.

ويتم إعداد الخطة الإستراتيجية كما ذكرها المغربي (2014) وفق المراحل التالية:

1. تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي، وهو فريق عمل من داخل المؤسسة برئاسة مدير المؤسسة، وعضوية المديرين التنفيذيين في المؤسسة، وأعضاء مجلس الإدارة، وعدد من الموظفين.
2. تنظيم ورشة عمل تتعلق بإعداد الخطة الإستراتيجية، وإستراتيجية المخاطر.
3. تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال التحليل الرباعي، وتحديد نقاط الضعف والقوة والتهديدات والفرص.
4. استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تُحدد ملامح رسالة المؤسسة ورؤيتها.
5. صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها على أن تكون شاملة لأبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
6. تحديد الأهداف الوطنية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال اجتماعات متكررة لفريق التخطيط الإستراتيجي.

7. تحديد الأهداف المؤسسية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة لفريق التخطيط الإستراتيجي.

8. اعتماد كل من: (الرسالة، الرؤية، الأهداف المؤسسية والوطنية) من قبل لجنة التخطيط الإستراتيجي.

9. تحديد أفضل الإستراتيجيات التي ستسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

10. إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية، وتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ ومراحلها الزمنية.

11. تحديد الأهداف التنظيمية وربطها بأهداف المؤسسة.

12. بناء خطط العمل التنفيذية المتعلقة بالوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

13. إعداد إستراتيجية المخاطر.

14. إعداد مصفوفة مؤشرات الأداء، والمعايير التي ستعتمد لقياس الأداء المؤسسي.

15. إعداد مسودة للخطة الإستراتيجية ومناقشتها مع لجنة التخطيط الإستراتيجي والتصديق عليها.

16. رفع الخطة للاعتماد من قبل مجلس إدارة المؤسسة بصورتها النهائية.

### 6.1.2 معوقات التخطيط الإستراتيجي

ذكرت آل علي (2013) أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي

أبرزها:

1. عدم التأكد من مصادر التمويل والظروف المالية.

2. عدم إفصاح السلطة العليا في المؤسسة عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة، خصوصاً

عندما تمس هذه التغيرات المصالح السائدة، مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط،

وعدم وضوح الأهداف.

3. عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل الوظيفي للمؤسسة.
4. انشغال الإدارة العليا بالمشاكل الروتينية اليومية، وإهمال المشاكل الإستراتيجية التي قد تعيق تطور المؤسسة على المدى الطويل.
5. تميل أغلب الإدارات إلى تقبل نظام التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات، ويتم الرجوع إلى النظام التقليدي عند انتهاء الأزمة.
6. الظن بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة معينة مختصة في التخطيط، وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
7. عدم توافر نظام معلومات ديناميكي ومتكامل.
8. نمط الإدارة البيروقراطي الذي لا يتم الاهتمام بالتفكير الابتكاري.
9. وضع قوانين ونظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها.
10. يرتبط نظام الحوافز بالنتائج قصيرة الأجل، دون النظر في أهداف الأجل الطويل.

### 7.1.2) التخطيط الإستراتيجي الفاعل

هو التخطيط الذي يتسم بالمرونة، الاستمرارية، الوحدة والدقة، ويتم من خلاله الوصول إلى

الأهداف والغايات المحددة سابقاً، ومن أهم مواصفات هذا التخطيط كما ذكر Booth (2017):

- لا بد أن يكون التخطيط منطقيًا وسليماً.
- يجب أن يكون التخطيط شاملاً، مكثفًا ودائمًا.
- أن يوجه التخطيط دائماً نحو المستقبل.
- أن توضع الآثار الاقتصادية والاجتماعية في الاعتبار.
- أن يشارك الجميع (المالك والإدارة والموظفون) في التخطيط الفاعل.
- أن يتم تنسيق التخطيط ليكون على المدى الطويل والقصير.

- أن يخلو التخطيط من الغموض، حتى يتم فهمه وتنفيذه بسهولة.
- ضرورة تحديد المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لتنفيذ الخطة.
- أن يكون التخطيط قابلاً للتنفيذ.
- الحصول على المعلومات والبيانات في الوقت المناسب ومن مصادر موثوقة.
- يجب أن يكون التخطيط مرناً، بحيث يتم إدخال بعض التغييرات حسب الظروف والمتطلبات المتغيرة.

### خطوات التخطيط الفاعل:

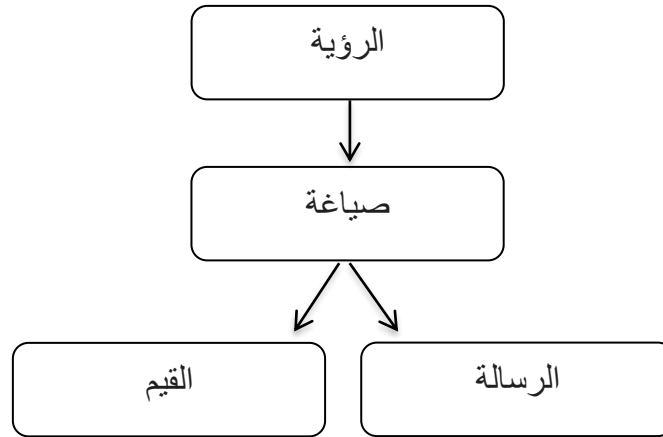
- يستوجب تنفيذ التخطيط بفاعلية اتباع الخطوات الأساسية التالية حسب (Booth, 2017):
- إدراك الفرص: ويتمثل في الوعي التام بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية والداخلية.
- تحديد الأهداف: يشتمل ذلك على تحديد الأهداف للمؤسسة ككل ثم لكل طبقة، ووحدة تابعة لها.
- تحديد البدائل: من خلال البحث عن مسارات العمل البديلة واكتشافها جيداً.
- تقييم البدائل: دراسة نقاط القوة والضعف فيها.
- اختيار بديل المناسب: من أجل اعتماد الخطة، واختيار مسار عمل محدد.
- صياغة الخطط الداعمة: من أجل دعم الخطة الأساسية أو العامة.
- الترقيم وعمل الميزانية: تحديد الخطة بالأرقام وتحويلها الى موازنات.

### 8.1.2 صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم

أولاً: الرؤية (Vision)

ترتبط كلمة الرؤية بحاسة النظر، والرؤية تُعدُّ كناية مرئية لنوايا المنظمة، وتوجيه الجهودات الجماعية إلى خط واحد في بحثها عن هذه النوايا، وقد تجذب آخرين للمشاركة في أمانى المنظمة المستقبلية (الضمور، 2016).

ويوضح الشكل (4) دور الرؤية في توجيه الجهودات داخل المنظمة لخلق شيء ما ذي أهمية، ويُعدُّ امتلاك رؤية يعني أنك تعرف ما تريد أن تبذل، وأن تستفيد من الفرص لجعل هذه الرؤية حقيقة، وهناك مَنْ يرى الرؤية أنها قلب المنظمة. والرؤية تحدد المستقبل، وتأتي من ثلاثة مصادر هي: الخبرة، المعرفة، والخيال (بيتر داركر، 2013).



الشكل (4): صياغة الرؤية والرسالة والقيم  
المصدر: بيتر داركر (2013).

الرؤية هي الفكر السليم تجاه شيء ما، أو هي قوة إدراك تصويرية، ومن زاوية المنظمة فتعني الرؤية تلك الصورة الفكرية الذهنية عن مستقبل المنظمة، ومن الضرورة رسم المؤسسين للمنظمة كما هم يريدونها أن تكون مستقبلاً، ولتأطير معالم هذه الصورة المتوقعة تجاه المنظمة لا بد من تحديد أبعاد عملياتها، وهي على النحو التالي كما ذكرها علي وعمر (2016):

1- مخرجات ونوعية أعمال المنظمة.

2- حدود عمل المنظمة الجغرافية.

3- نظام القيم المنشط لبلوغ المراد.

4- العلاقات التي ستنشأ مع الأطراف ذوي العلاقة.

وتركز أغلب التعريفات الخاصة بالرؤية على أنها صورة ذهنية للمستقبل المفضل والمرغوب للمنظمة، وبهذا، فإنها آمال المنظمة وطموحاتها المستقبلية، وهي بمثابة علامة تحدد الطريق لكل من يريد معرفة اتجاهه، وسبب وجود المنظمة، وهي القوة التي تعطي المعنى وتحدد الغرض من عمل المنظمة.

وترتبط الرؤية بأهداف المنظمة المراد تحقيقها وتصف طموحات المنظمة، وماذا ترغب المنظمة أن تكون عليه، وتعد مهمة؛ لأنها تجمع جهود العاملين في المنظمة لتحقيق الغرض المتمثل بالريادة في عمل ما. ويفترض أن تتضمن الرؤية بعداً عاطفياً يشجع الأفراد العاملين لتوجيه تفكيرهم وطاقاتهم؛ لتحقيق الحالة المثالية التي تستهدفها المنظمة (أبو النصر، 2014).

ويمكن للرؤية أن تعكس الغرض والمبرر من وجود المنظمة. في الجانب الآخر؛ فإن الرؤية نادراً ما تعكس الإستراتيجيات الحقيقية، والأساليب والأدوات التي تستطيع المنظمة خلالها من تحقيق غرضها (نعيم، 2013).

وتعني عملية الرؤية البحث عن صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشودة، والتأكد من مشاركة جميع العاملين في صياغة أهداف المنظمة، أي أن الرؤية هي حلم وصورة ذهنية تصبو إليه المنظمة في المستقبل، وبالتالي تمتاز الرؤية الإستراتيجية كما ذكر مزهودة (2014) بأنها:

- عبارة تخاطب القلب والوجدان والروح.
- تركز على الرغبة في التفوق والتميز والإبداع.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.
- يجب أن تصاغ بلغة عاطفية تجلب الانتباه ومؤثرة.

## أهمية تحديد الرؤية:

تهدف هذه الخطوة إلى تقديم وصف واضح وحقيقي لما ينبغي أن تبدو عليه المؤسسة في المستقبل، وهو ما يمثل رؤية النجاح لها، وبهذا تكون الرؤية دليلاً إرشادياً لصياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، كما تتيح لأفراد المؤسسة معرفة المتوقع منهم، وبالتالي؛ توجيه طاقاتهم نحو تطوير المؤسسة. وعند نجاح الرؤية في ترسيخ التصور حول الموقف الذي تسعى له المؤسسة والمسارات التي يجب اتباعها؛ فإن الرؤية سوف تكون قادرة على تحديد ملامح إستراتيجية المؤسسة، وتوجيه عملية اتخاذ القرارات، الذي بدوره سيؤدي إلى تحقيق قيمة حقيقية (مزهودة، 2014).

وأشارت أدبيات التخطيط الإستراتيجي إلى أنه من الصعوبة تصور مؤسسة عالية الأداء ذات تفوقاً مستمر دون أن يكون لديها رؤية نجاح أو على الأقل مفهوم عريض لما يبدو عليه النجاح ولو بصورة ضمنية، ويصعب تصور منظمة تعتمد على المدى الطويل دون أن تكون لديها رؤية ملهمة، والتي تساعد في قراراتها وأفعالها (الفضل، 2015).

وتجدر الإشارة إلى أنه إن لم يكن للرؤية تأثير في التصرفات والسلوك داخل المؤسسة، فإعدادها يمثل مضيعة للوقت؛ أما إن كانت الرؤية موجودة دائماً في الاجتماعات الرسمية لصناع القرار، ومحل عناية لدى أنظمة قياس الأداء؛ فإنه سيكون لها الأثر البالغ في أداء المؤسسة (الغالبى، وإدريس، 2015).

## ثانياً: الرسالة (MISSION)

تُعبّر الرسالة عن الغرض والدور الرئيسي من وجود المنظمة، وتُعدّ إجابة السؤال التالي تعبيراً

عن رسالة المؤسسة: ما سبب وجود هذه المؤسسة؟ وما دورها؟

إن وجود أي منظمة مرتبطة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق من البيئة التي تعمل فيها

المنظمة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وغالبا ما تبدأ المنظمة برسالة معينة، ولكن مع مرور



الوقت، ومع تغير الظروف الداخلية والخارجية، فإن هذه الرسالة قد تحتاج لبعض التعديلات حتى تتواءم مع المتغيرات التي تواجهها. وتُعدُّ عملية إعداد رسائل المنظمة من أصعب وأهم الخطوات في عملية التخطيط الإستراتيجي كما ذكرها السالم (2015)؛ لأنها:

- 1- توضح سبب وجود وأغراض ووظائف المنظمة.
  - 2- تحدد الإستراتيجية المطبقة، ومجالات الأعمال إلى ستقوم بالدخول فيها.
  - 3- تحدد مجالات منافسة المنظمة للمنظمات الأخرى.
  - 4- تحدد أنماط النمو وطرق تخصيص الموارد، والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- وتُعرف رسالة المنظمة أنها خصائص فريدة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي صياغة لفظية لغرض توضيح التوجهات الأساسية للمنظمة، سواء كانت ضمنية أم مكتوبة. وتساعد رسالة المنظمة في الآتي:

- 1- تحديد أسباب وجود المنظمة.
  - 2- تحديد النوعية القانونية أو الاجتماعية للمنظمة.
  - 3- تحديد فلسفة المنظمة العامة تجاه العملاء، والمنتجات، والسلع، أو الخدمات التي تقدمها.
  - 4- الربط بين المسؤوليات الاجتماعية أو الوظيفية للمنظمة، وغاياتها، وأهدافها الرئيسية.
- إن رسالة المنظمة تمثل الخطوة الأولى لتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات، وأن التساؤل عما هو مجال عملنا؟ أو ما رسالتنا؟ يجيب عن الغرض من قيام المنظمة وبقاؤها في الأجل الطويل، وبذلك؛ فإن الرسالة تُعبر عن الرؤية أو النظرة في الأجل الطويل من حيث ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ومن هم عملاؤها (المجلة العلمية، 2012).

وما ينبغي على الرسالة الجيدة أن تشمل كما ذكر عامر (2016):

- 1- معرفة تطلعات المنظمة المستقبلية وماهيتها.

- 2- تحديد درجة كافية يتيح الفرصة للنمو.
- 3- تميز المنظمة عن كل المنظمات الأخرى.
- 4- توضيح الخدمات التي تقدمها المنظمة كإطار يستعمل لتقييم انشطتها الحالية والمستقبلية.
- 5- تكون مكتوبة بأسلوب واضح ليفهمها كافة العاملين.
- 6- تتصف الرسالة بالدوام النسبي، فهي تتغير سنويا مثلا.
- 7- يجب أن تراجع للتأكد من أن التوجهات العامة للمنظمة كما تحددها الرسالة ما زالت صالحة للتعبير الصادق عما تسعى المنظمة لبلوغها.
- 8- يجب التأكد من أن الرسالة يمكن الاسترشاد بها لوضع الإستراتيجيات، والأهداف، والسياسات، واتخاذ القرارات.

وتهتم المنظمات بالرسالة وتبرزها بداخل المنظمة وفي كتب الدعاية والعقود والصفحات الأولى من التقارير السنوية، وتختلف الرسالة عن البند القانوني الموجود في عقود تأسيس الشركات، إذ إنها لا تكتب لتحقيق مطلب قانوني؛ ثم تحفظ لحين الاطلاع عليها، بل تكتب للعمل بها، وليستفاد منها في عمليات التوجيه والإرشاد واتخاذ القرار داخل المنظمة، ومساعدة المديرين لمعرفة مدى توافق قراراتهم مع الرسالة، وإلا أصبح قراره غير صحيح. ورغم أن الرسالة تكتب بعبارات جميلة وصحيحة لغويا، إلا أن كل كلمة فيها يجب أن تتضمن معنى محددًا وعمليا يمكن الاسترشاد به، وينبغي تغيير أو تعديل الكلمة إذا ثبت أنها لا تقوم بوظيفتها الأساسية في إرشاد عملية اتخاذ القرارات، ووضع الإستراتيجيات (عوض، 2014).

## العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة:

إن إعداد الرسالة يستمر فهي تحدد المستقبل المرجو للمنظمة، لأن البيئة دائمة التغيير فلا بد أن تساير الرسالة هذا التغيير، وعند إعداد رسالة المنظمة يجب أن يؤخذ في الحسبان بعض العوامل التي تؤثر في إعداد الرسالة، وهي كما ذكرها بني حمدان وإدريس (2016):

1- تاريخ المنظمة: كل منظمة ولها تاريخ عن نشاطاتها، وسياساتها، وأهدافها، وإنجازاتها، فعند إعداد الرسالة يجب تضمين تاريخ المنظمة وسمعتها في السوق.

2- التفضيلات للإدارة والملاك: الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة، لان لهم أهداف ورؤية للعمل، فلذلك؛ لا بد أن ينعكس ذلك على رسالة المنظمة، إذ يظن بعض المديرين أن كمية الإنتاج هي أهم أسباب النجاح، على عكس آخر يرى أن الجودة هي السبب وليس الكمية.

3- بيئة السوق: تفرض البيئة تهديدات وفرصاً يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة، إذ إن وجود الفرص يتيح للمنظمة دخول مجالات عمل جديدة، كذلك بالنسبة للتهديد.

4- البيئة الداخلية: لا بد من انسجام الرسالة مع البيئة الداخلية للمنظمة والإمكانات الداخلية لها؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة، ومواردها البشرية والمالية، وإمكاناتها المتاحة.

ولا بد أن ترتبط صياغة الرسالة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بحيث تتسق الرسالة مع هذا التحليل، كما أن لكل منظمة أهدافها، وغرض يبرر وجودها، والذي ينبغي أن ينعكس في رسالتها، وتحقق المنظمة توجه أفضل عندما يضع المديرون، والعاملون، والإستراتيجيون رسالة واضحة تصل للجميع، والرسالة الجيدة تكشف عن عملاء المنظمة، والخدمات والمنتجات والأسواق والتكنولوجيا، والاهتمام بالبقاء، والفلسفة، والاهتمام بالصورة، ومفهوم الذات، إذ تستخدم تلك العناصر التسعة كإطار عملي عند صياغة وتقييم الرسائل، ولكونها الخطوة الأولى في الإدارة الإستراتيجية؛ فإن الرسالة تحدد التوجيه الصحيح لكل أنشطة التخطيط.

وتُعدُّ الرسالة ذات التصميم الجيد ضرورية عند تطبيق وتقييم الإستراتيجية، ومن المهام التي يتم التركيز عليها كثيرا في مجال الإدارة الإستراتيجية هي مهمة إعداد الرسالة، إذ بدون رسالة واضحة قد تتعارض تصرفات المنظمة في المدى القصير مع اهتمامها على المدى الطويل، ويجب مراجعة الرسالة بصفة دورية، وتُمثل الرسالة أداة ضرورية للإستراتيجيين، إذ يتم إعدادها بعناية، وقليلًا ما تتطلب تغييرات جذرية، وهي التي تعتمد لفترة طويلة (Thomas, and David, 2019).

### ثالثًا: الأهداف (Goals)

هي النتائج النهائية المرجوة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الإستراتيجيات المطبقة، وتحدد ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب التعبير عنها في صورة كمية. وتختلف الأهداف عن الغايات في أن الغاية هي صياغة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يحدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا. على سبيل المثال: غرض المنظمة لتحقيق الريادة السوقية ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المنظمة وغاياتها كما نكر باحاج (2015):

- الكفاءة - الربحية - ثروة المساهمين والملاك - المساهمة في خدمة المجتمع - رفاهية العاملين - النمو - السمعة - الحصة السوقية - القيادة التكنولوجية - البقاء وتفادي الإفلاس.

### ماهية وطبيعة الأهداف التنفيذية:

إن النتيجة التي تسعى إليها وحدة، أو برنامج، أو نشاط، أو قسم، أو إدارة، أو مصنع، يمكن أن تُعدُّ هدفه التنفيذي، ويجب أن يكون هذا الهدف واضحًا ومحددًا في اتجاه وتصرفات وأداء معين، ويجب أن يتصف بالكمية ما أمكن حتى يتعرف كل مدير قسم على العمل المراد منه والذي سيحاسب عليه، ويجب أن تتميز الأهداف بالموضوعية، بحيث تكون مناسبة لظروف القسم ويمكن تحقيقها،

كما يجب أن تكون الأهداف مفهومة من قبل جميع المنفذين، حتى يمكن أن يقبلوها، وأن يتعهدوا بتنفيذها (داركر، 2013).

ومن أنواع الأهداف التنفيذية:

1 - على مستوى الإدارات.

2- على مستوى الأقسام والوحدات الأدنى في المستوى التنظيمي.

وهي الغايات والنتائج النهائية التي ترغب الوحدات التنفيذية والأقسام التابعة للإدارات في تحقيقها، بحيث يقوم كل قسم بدراسة أهداف الإدارة التي يتبعها، ويعطى تفصيل لما يخصه من تلك الأهداف، ويحدد جزئياتها وأسلوب تنفيذها، وتحقيقها، والبرنامج الزمني، ومسؤولية تنفيذها، والتكاليف الخاصة بذلك، وأسلوب توزيع العمل بين الأنشطة والوحدات، وتحديد المسؤولية التنفيذية لكل فرد لمسئولته، وتقدير العمالة المطلوبة للتنفيذ (العارف، 2014).

### الأهداف الإستراتيجية:

تلعب الأهداف دورًا مركزيًا في العملية الإدارية في جميع مستوياتها التشغيلية والإستراتيجية، إذ تُحدد الوجهة التي يجب أن تسير فيها المنشأة، وفي هذا الإطار؛ أشار بعض الباحثين إلى أن الأهداف لها علاقة مباشرة بعناصر الإدارة الإستراتيجية الثلاث:

1/ التحليل الإستراتيجي.

2/ النقييم والاختيار الإستراتيجي.

3/ التنفيذ الإستراتيجي.

بالنسبة للتحليل الإستراتيجي؛ يمكن إثارة سؤال يتعلق بالوضع الحالي للمنشأة، وقد تكون الإجابة في الأهداف التي كانت تسعى المنشأة لتحقيقها، إذ إن للأهداف دورًا مهمًا فيما يتعلق بتقييم واختيار البدائل الإستراتيجية، لكون الخيار المناسب هو الذي يدعم مجهودات المنشأة لتحقيق أهدافها

بأعلى قدر من الكفاءة، أما بالنسبة للتنفيذ الإستراتيجي؛ فتساهم الأهداف في انسياب العملية الإدارية، فبناء على الأهداف الموضوعية يتم تخطيط الموارد المطلوبة للتنفيذ، وكذلك بالنسبة للتصميم التنظيمي والتعديلات المطلوب إدخالها على النظم الحالية بالمنظمة لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية، إضافة إلى ذلك؛ تلعب الأهداف دورًا رقابيًا، إذ تستخدم لمتابعة تقدم تنفيذ الإستراتيجية، ودفع المديرين لتحسين مستويات الأداء التي ستقيم بناء الأهداف (عبد المطلب، 2014).

### أهمية الأهداف الإستراتيجية:

لماذا يكون للمنظمات أهداف إستراتيجية؟

وما أهمية الأهداف للإدارة الإستراتيجية؟

أولاً: تساعد الأهداف في تعريف المنظمة أو ربطها ببيئتها، فأغلب المنظمات تحتاج لتبرير أسباب وجودها أو لقبولها من قبل الحكومة والعملاء والمجتمع بصفة عامة، أو لكسب شرعيتها، ومن خلال إعلانها لأهدافها، فإنها تتمكن أيضاً من جذب وإغراء الراغبين للعمل فيها، وبذلك؛ فإن الأهداف هي التي تُعرّف الآخرين بالمنظمة.

ثانياً: تساعد الأهداف في التنسيق بين متخذي القرارات، وتوجه انتباه العاملين نحو المعايير المرغوبة من الأداء أو السلوك، ويؤدي وضوح الأهداف إلى الحد من التضارب في اتخاذ القرارات إذا ما علم جميع العاملين بالأهداف.

ثالثاً: الأهداف تساعد على توفير المعايير اللازمة لتقييم الأداء المؤسسي إذ بدون أهداف لن يكون للمنظمة قاعدة واضحة لتقدير مدى نجاحها.

رابعاً: الأهداف غالباً ما تكون ملموسة بمستوى أكبر من الرسالة، فالمنتجات والخدمات التي تؤديها المنظمات تُعدُّ من العناصر المألوفة الأكثر ارتباطاً بالأهداف، بل تُعبّر كمياتها ومستواها عادة عن النتائج المراد تحقيقها (إبراهيم، 2013).

## رابعاً: القيم (VALUE)

يمكن تعريف القيم الشخصية حسب (إبراهيم، 2013)، أنها مفهوم المرء عن المرغوب، وتحدد قيم الأشخاص بتعليمهم وخبراتهم وخلفياتهم العائلية، ويمكن أن ينظر إليها بأنها نظام توجيهي أو إرشادي يستخدم من المديرين عند مواجهة قرار ما، ويوضح الجدول (1) أوجه المقارنة بين الرسالة الرؤية والأهداف.

جدول (1): يوضح الجدول أدناه أوجه المقارنة بين (الرسالة والرؤية والأهداف)  
المصدر: محمد عطار (2014).

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية	الأهداف
الماهية	وثيقة تحقق أنشطة وغرض المؤسسة	وثيقة تحدد الصورة التي تود المنظمة تحقيقها	نتائج محددة ومرغوب تحقيقها
ماذا تشرح	واقع العمل لأعمال وأنشطة المؤسسة	تخيل بناء آمال وصور المؤسسة	نتائج مرتبطة بالرؤية
كيف يتم إعدادها	الإجابة على لماذا؟ ولمن؟ وكيف؟ و ماذا؟	تلخيص لتوقعات الأفراد ذات العلاقة	تحديد نتائج الأعمال وفقاً للرؤية والتحليلات الإستراتيجية
درجة العمومية	عامة جداً	عامة وتغطي الحكم	محددة و تفصيلية نسبياً
درجة المثالية	مثالية	مثالية	واقعية
درجة الكمية	غير كمي	غير كمي	كمي
الزمن الذي تغطيه	طويل جداً يساوي عمر المنظمة	طويل يساوي مرحلة من عمر المنظمة (3-6 سنوات)	طويل يساوي مرحلة من عمر المنظمة (3-6 سنوات)
اللغة	حماسي	حماسي	إجرائي
السرية / العلنية	علني	علني	سري
ماذا تخاطب	الروح	الروح	العقل
إمكانية تحقيقها	على مدار العمر	ممكنة	ممكنة
لمن تُوجّه	أطراف المنظمة - المجتمع المديرين	أطراف المنظمة - المجتمع المديرين	المديرون
ماذا تحقق	غرض و أنشطة المنظمة	آمال مرحلية	الرؤية

وتم تحديد المُحددات الرئيسية لتوجهات القرار للأشخاص بتوجيهات القيم الستة الآتية كما ذكر

إبراهيم (2013):

- 1- النظري: التأكيد على المعرفة والحقيقة والتفكير العقلاني.
- 2- الاقتصادي: التأكيد على الدافعية أو التوجهات العملية والفائدة وخلق الثروة.
- 3- السياسي: التأكيد على الإدراك والسلطة.
- 4- الاجتماعي: التأكيد على عدم الصراع، والتوجه نحو العلاقات الإيجابية.
- 5- الفني: الرغبة القوية في العوامل الفنية مثل: التأليف، والإيقاع، والتناسق، والشكل.
- 6- الديني: التأكيد على الوحدة في الكون.

## 9.1.2 الأدوات المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي

هنالك العديد من الأدوات المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي كما ذكرها حبش (2014) منها:

- 1- أداة التحليل الرباعي (Swot): تستخدم كأداة تحليل إستراتيجي عامة في عدة مجالات: التنمية البشرية، وإدارة أعمال التسويق، وينقسم هذا التحليل إلى عناصر (القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات).
- 2- بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecards): تُستخدم لضبط أنشطة وعمليات الشركة مع رؤيتها وإستراتيجيتها.
- 3- تحليل (PEST): يُساعد على فهم القوى التي تغير بيئة العمل.
- 4- تحليل (Benchmarking): تقييم جوانب عمليات الشركة فيما يتعلق بأفضل عمليات الشركات الأخرى.
- 5- تحليل المحفظة (Portfolio Analysis): تحليل لعناصر مزيج منتجات أو خدمات الشركة، لتحديد التخصيص الأمثل للموارد.



6- تخطيط السيناريو (Scenario planning): تستخدم لرسم خطط بعيدة المدى ومرنة في الوقت نفسه.

7- تحليل ماذا لو (What if Analysis): يستخدم لتحديد يتأثر الأداء المتوقع من قبل التغييرات.

8- الخرائط الذهنية (Mind Maps): تستخدم لتوليد، تصور، بناء وتصنيف الأفكار، وكمساعدة في دراسة المنظمات، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات.

9- تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders Analysis): يُستخدم للتعرف على الأفراد والمجموعات والمنظمات التي تؤثر أو تتأثر بالمنظمة.

10- تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis): لتعرف آلية إيجاد أعظم قيمة ممكنة للزبائن.

11- تقنية دلفي (Delphi Technique): جمع البيانات من أفراد العينة ضمن نطاق خبرتهم.

### 10.1.2 مستويات التخطيط الإستراتيجي

تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان منسق ومرتب ومتكامل وموجه لتحقيق هدف رئيسي يتمثل في التغلب على المنافسين، وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء. وتوضع الإدارة الإستراتيجية في ثلاثة مستويات، يسعى كل واحد منها لتحقيق نتائج المستوى الأعلى وهذه المستويات الثلاثة كما ذكر عبد المطلب (2014)، هي:

#### 1- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة.

يوضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل، وتُحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية. وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمنظمة ككل، والمسؤولية الرئيسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط الضعف والقوة للمنظمة ككل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

عامة، مثل الاندماج، وتغيير نوع النشاط الرئيسي للمنظمة، والمشروعات المشتركة، أو الدخول في نشاط جديد تمامًا، أو تصفية المنظمة كلها، أو الانكماش وتصفية أحد الأنشطة، وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى أنها إستراتيجيات طويلة الأجل، إذ يستغرق تنفيذها وقتًا طويلًا حتى تظهر نتائجها، كما أن أثرها عامٌ في المنظمة. وهذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية:

- ما الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟
- من متلقو الخدمة المحتملون؟
- كيف يمكن للمنظمة الالتزام بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

## 2- إستراتيجية الوحدات الإستراتيجية:

هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات الصغار التي تصل كل منها إلى حجم بحيث تُعدُّ وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها، ولديها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من بقية الوحدات الإستراتيجية بالمنظمة. فعلى سبيل المثال: نجد في المؤسسات التعليمية مثلًا كلية التجارة تُعدُّ وحدة إستراتيجية بالنسبة إلى جامعة الشرقية التي تضم العديد من الكليات لكل منها نشاط متميز، وتحتاج كل واحدة منها إلى إستراتيجيات مختلفة. ويشترك في وضع الإستراتيجيات رؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية، ويشترط أن تتناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة. وتتمثل القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى في تحديد خدمات للمنظمة، وتشكيل المنتجات ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على الخدمات والمنتجات، وفتح منافذ توزيع جديدة أو التركيز على خدمة فئة معينة من العملاء.

## 3- الإستراتيجيات الوظيفية:

توضع بالاسترشاد بإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجية الكلية إن لم يكن في المنظمة وحدات إستراتيجية، واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسٍ واحد. ويرتبط هذا المستوى

بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل: وظائف التسويق والتمويل، وتتميز هذه الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تنفيذي وتشغيلي قصير الأجل، بحيث لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين، المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها.

### 11.1.2) مسؤولية التخطيط الإستراتيجي

هناك ثلاثة جهات تُحدد مسؤولية التخطيط الإستراتيجي كما ذكر أبو النصر (2014) وهي:

- أسلوب من أعلى إلى أسفل.
- أسلوب من أسفل إلى أعلى.
- المزج بين الأسلوبين السابقين.

#### أولاً: مسؤولية التخطيط من أعلى إلى أسفل

كما يوضح الشكل (5) فإن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بمرحلة الإعداد الذي يكون عن طريق الإدارة العليا (المستوى الأول)، ثم إلى مرحلة التنفيذ والذي يكون عن طريق الإدارة الدنيا والوسطى (المستوى الثاني والثالث)، تليها مرحلة التقييم، إذ تتولاها الإدارة الوسطى (المستوى الثاني) والإدارة العليا (المستوى الأول).



الشكل (5): مسؤولية التخطيط من أعلى إلى أسفل  
المصدر: مدحت أبو النصر (2014).

## ثانيًا: مسؤولية التخطيط من أسفل إلى أعلى

يبدأ هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي كما هو مبين في الشكل (6) بمرحلة الإعداد والذي يتم عن طريق الإدارة العليا (المستوى الأول) ومعها الإدارة الوسطى (المستوى الثاني)، وكذلك الإدارة الدنيا (المستوى الثالث)، ثم إلى المرحلة الثانية مرحلة التنفيذ، إذ تتولى الإدارة الدنيا والوسطى (المستوى الثالث والثاني)، وصولاً إلى مرحلة التقييم الذي تتولى الإدارة الوسطى (المستوى الثاني) والإدارة العليا (المستوى الأول).



الشكل (6): مسؤولية التخطيط من أسفل إلى أعلى  
المصدر: مدحت أبو النصر، (2014).

## ثالثاً: المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى:

بموجب هذا الأسلوب يُمزج بين الأسلوبين السابقين، ويتم التنسيق بينهما عن طريق الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، ويُتبع هذا الأسلوب غالباً في المنظمات الكبيرة التي تتبع الأسلوب غير المركزي.

## 12.1.2 القيادة الإستراتيجية

تحظى القيادة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية بشكل خاص باهتمام العديد من العلماء بوصفها واحدة من العناصر الرئيسة المساهمة في تسهيل تنفيذ الإستراتيجية الفاعلة، إذ إن عدم وجود القيادة الإستراتيجية في المنظمات يُعدّ واحدًا من العقبات الرئيسة التي تعترض التنفيذ الإستراتيجي الفاعل (Malewska & Sajdak, 2014).

وتُعدّ القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في نشاط المنظمة، وفي إيجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء. ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرًا في مشاعر وسلوك مجموعة من الأفراد الآخرين، إذ يمتلك الفرد القيادي إمكانية التأثير في الآخرين من خلال دورة كقائد لهم، ويتميز القائد عن سواه بكونه الفرد الذي يمتلك القدرة التأثيرية، بالمقارنة مع غيره؛ وذلك من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الآخرين، وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات، إذ تظهر في حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في مرؤوسيه، بحكم السلطة الرسمية التي يمتلكها. كما تظهر في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم ممتعًا باحترام الآخرين في العمل.

وتعدّدت تعريفات القيادة في أدبيات الإدارة، إذ يُعرفها doontz أنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف"، ويُعرف Tead القيادة أنها "انتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف"، ويُعرفها kellyand lazer "عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف، ويعدها Borgadus تعبيرًا عن الشخصية العملية تحت ظروف المجموعة (الزهراني، 2020).

أما بالنسبة للقيادة الاستراتيجية فتعرف بأنها قدرة القائد على التنبؤ والحفاظ على المرونة والقدرة على تمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة (Hitt & Ireland, 2020).

وتشير القيادة الإستراتيجية إلى جميع تلك الأنشطة التي تحدد مسار المنظمة، وتساعد على مواصلة مسيرتها في خدمة مهمتها وترتبط القيادة الإستراتيجية برؤية المنظمة، وبالإجراءات والأفكار التي تجعل المنظمة فريدة من نوعها، وترتكز القيادة الإستراتيجية على تحديد أهداف تنظيمية واضحة، وتوجيه جهود الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Nanthagopan, 2015).

وعرّف الزهراني (2020) القيادة الإستراتيجية أنها ممارسة يقوم فيها المسؤولون التنفيذيون باستخدام أساليب الإدارة المختلفة، بتطوير رؤية لمنظمتهم تمكنهم من التكيف مع المناخ الاقتصادي والتكنولوجي المتغير أو البقاء فيه قادرين على المنافسة واستخدام هذه الرؤية لتحفيز الموظفين والإدارات، وتعزيز شعورهم بالوحدة والتوجيه من أجل تنفيذ التغيير داخل مؤسستهم.

### خصائص القيادة الإستراتيجية

تتمتع القيادة الإستراتيجية بالكثير من الخصائص، فقد أشار Carter and Greer (2018) إلى أن للقيادة الإستراتيجيين القدرة على تحدي وجهات النظر السائدة دون إثارة تراجع كبير من أجل رؤية الصورة الكبيرة والصغيرة في الوقت نفسه، وهو الأمر ذاته في حالة التفكير خارج الصندوق، والتكيف مع التغيرات في السوق والاستفادة من الفرص الجديدة واتخاذ قرارات صعبة وتحقيق التوازن بين منظور تحليلي مع البعد الإنساني لبناء الإستراتيجية، والدفاع عن الموظفين، والتواصل معهم. ويرى Phipps (2015) أن القيادة الإستراتيجية تشمل السمات الرئيسية للقائد الإستراتيجي الفاعل، مثل: الولاء لرؤية المنظمة للقوة، الشفافية، التواصل الفاعل، والاستخدام الحكيم.

وذكر الطائي وأبو ردن (2013) صفات القائد الإستراتيجي، من أبرزها:

- التوقع: أي جمع المعلومات من مجموعة واسعة من المصادر داخل وخارج المنظمة؛ بقصد التنبؤ بتحركات وردود فعل المنافسين على الحملات التسويقية أو المنتجات الجديدة.

- المواءمة: دراسة حوافز أصحاب المصلحة والتسامح، للتغيير، وتحديد المصالح المتضاربة.
- التعلم: من خلال نقل قصص النجاح والفشل كوسيلة للدعوة إلى التعلم.
- التحدي: إذ يتوجب أن يكون القائد قادرًا على إعادة صياغة وعرض المشكلة من زوايا عدة؛ لفهم الأسباب الكامنة وراءها.
- القرار: من خلال اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق الاستثمارات طويلة الأجل، وكذلك المخاطر والمبادلات للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين عند اتخاذ القرارات.
- التفسير: أي اظهار الفضول والانفتاح عند اختبار العديد من فرضيات العمل، وإشراك الآخرين قبل التوصل الى أي استنتاجات.

### أهمية القيادة الإستراتيجية

- تبرز أهمية القيادة الإستراتيجية في كونها القادرة على خلق معنى وهدف للمنظمة، من خلال صياغة الرسالة والرؤية القوية التي تتسجم مع الأهداف والإستراتيجيات المرجوة، وصنع القرارات الإستراتيجية، والقدرة على مواجهة التحديات والتعقيدات البيئية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وإحداث إدخال التغيير في المنظمة. وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية كما ذكرت موفق (2013) في:
- 1- بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق الازدهار والنجاح على المدى الطويل، وتُعزز الميزة الداخلية، وتحقيق التنافسية المتواصلة.
  - 2- القدرة على التعامل مع مختلف الناس سواء كان ذلك داخل أم خارج المؤسسة، إذ تُعزز القيادة الإستراتيجية المشاركة، وتؤكد على النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية.
  - 3- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية؛ لاتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المتوازنة والمرنة لتحديات وفرص هذه البيئة.

4- المساهمة في بناء رؤية المؤسسة ورسالتها، وخلق وعي إستراتيجي وعمليات حيوية ومتجددة؛ لضمان الاتساق الإستراتيجي في أعمال المؤسسة.

5- إدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية، والبشرية) بوصفها جزءًا جوهريًا من عملية التغيير الإستراتيجي، إذ إن القيام بذلك على نحو فاعل يشكل تحديًا في أوقات تقلص الموارد وتراجعها.

### المهارات الأساسية للقائد الإستراتيجي

إن ما يميز منظمة عن أخرى هو ما تمتلكه قياداتها من الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي ووضعه موضع التنفيذ بفاعلية ونجاح، ومن أهم الصفات والمهارات المطلوبة في أي مدير عموماً وفي المدير الإستراتيجي خصوصاً كما ذكرها جاد الرب (2016) وهي:

1. القدرة على مواجهة المشاكل وعلاجها.
2. القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
3. صفاء الذهن وسرعة البديهة.
4. الذكاء الفطري والقدرة على التحليل المنطقي.
5. المعرفة بما يدور حوله وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمر.
6. حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤوسيه.
7. التفاؤل ودوام التوكل على الله.
8. فن التعامل الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
9. القدرة على الاستفادة من الوقت وإدارته بفاعلية.
10. الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.



## أنماط القيادة الإستراتيجية

إن التباين في مستوى ممارسة الأدوار في الإدارة ينجم عنه أربعة أنماط قيادية كما ذكر

(النعيمي وعلي، 2021)، وهي:

- النمط الريادي: تستعين القيادة الريادية بشكل فعال بالمهارات المرتبطة برواد الأعمال من الأفراد الناجحين وتطبقها في البيئة المؤسسية الأكبر. وهذا يعني بشكل خاص داخل المؤسسة تلك الوظائف التي تلاشت فيها هذه المهارات وتم استبدالها بعقلية «مؤسسية» تركز على العملية والأنظمة وتخفيض المخاطر إلى أدنى حد بدلاً من السلوك الريادي.
- النمط السياسي: وهي قدرة وفاعلية وبراعة القائد السياسي بمعاونة النخبة السياسية في تحديد أهداف المجتمع السياسي وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وتقدير أبعاد المواقف التي تواجه المجتمع واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع.
- النمط البيروقراطي: هي أسلوب قيادة يدور حول الحفاظ على النظام والاتساق من خلال اتباع القواعد والإجراءات المعمول بها، ويجب عليك اتباع الخطوات لتحقيق النتيجة المرجوة. ويركز القادة البيروقراطيون على ضمان أن يعمل الجميع ضمن نفس المبادئ التوجيهية، لذلك لا مجال للخطأ أو الانحراف عن الخطة.
- النمط المهني: هي عملية تأثير القائد بمن هو مسؤول عنهم من خلال تحديد وتوضيح المهام المهنية والواجبات المطلوب القيام بها من قبل الموظفين ضمن موقف معين؛ من أجل تسهيل الجهود الفردية التي يبذلها كل موظف لوحده، والجهود الجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة.

## أدوار القيادات الإستراتيجية

تتباين أدوار القيادة الإستراتيجية عن الأدوار التي تقوم بها القيادة التقليدية، ويوضح الجدول

(2) طبيعة الاختلاف بينهما وفق ما أشار إليه يونس (2013).

جدول (2): الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية.

المصدر: يونس (2013).

م	معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
1	المجال	تحقق الكفاءة الكلية للمنظمة عن طريق الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة.	تحقق الكفاءة والفاعلية ، استنادًا إلى العلاقة بين الأهداف والفرص، بصورة مرنة تحقق التكامل والتنسيق بين المنظمة وبيئتها.
2	التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الأفعال والوظائف لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على الموازنة الداخلية والخارجية ، وتسعى للتكيف مع ما يحدث خارج وداخل المنظمة.
3	التخطيط	تعتمد علي الخطط التشغيلية لمواجهة الأحداث الآنية، اعتمادًا على ما تمتلكه من مهارات تقليدية.	تعتمد على التحليل والتخطيط الإستراتيجي، اعتمادًا على منطق التفكير الإستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية.
4	القرارات	تستخدم منهجًا محددًا لما يجب القيام به، وفق ضوابط محددة ومقاسة مسبقًا بعيدًا عن المخاطرة في القرارات.	تعتمد البديهة والحس في اتخاذ القرارات السريعة، خاصة وقت الأزمات، اعتمادًا على المهارات والخبرات التي تمتلكها.
5	الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية تتسم بالانغلاق، والجمود أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الأفكار الجديدة.
6	المنافسة	تقليد الآخرين؛ لتحقيق الميزة التنافسية.	تتبنى الإبداع والابتكار؛ لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تجعل المنظمة رائدة في مجال أعمالها.
7	مرونة العمل	الالتزام باتباع إجراءات العمل وتعليماته.	تعتمد المرونة في اتباع إجراءات الالتزام، من خلال باتباع إجراءات العمل وتعليماته.

## المشكلات والتحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية

هناك مجموعة من المشكلات والتحديات التي تضعف قدرة القائد الإستراتيجي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من الحيوية والنماء، بحيث تدوم وتبقى على المدى البعيد، من هذه العقبات والتحديات كما ذكر (Carter & Greer 2018):

- ندرة أو قلة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة الاحتياجات المتزايدة للعاملين.
- ضعف الموارد البشرية العاملة، وقلة دافعيها للعمل.
- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية، وشيوع المركزية في العمل الجماعي.
- الإستراتيجية المُحددة أو غير المُحددة.
- غياب الفهم المشترك للإستراتيجية، ممّا يسمح للعاملين باتباع أجندتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصياً للنجاح؛ دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية.
- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، خصوصاً باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين)، وأفقي (نحو زملاء العمل).

## المبحث الثاني (الأداء المؤسسي).

1.2.2 المقدمة.

2.2.2 مفاهيم في الأداء المؤسسي.

3.2.2 فلسفة الأداء المؤسسي.

4.2.2 خصائص الأداء المؤسسي الجيد.

5.2.2 مستويات الأداء المؤسسي.

6.2.2 أنواع الأداء المؤسسي.

7.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي.

8.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي.

9.2.2 قياس الأداء المؤسسي.

10.2.2 أهمية قياس الأداء المؤسسي.

11.2.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.

12.2.2 تقييم الأداء المؤسسي.

13.2.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي.

14.2.2 صعوبات تقييم الأداء المؤسسي.

15.2.2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي.

16.2.2 طرق تقييم الأداء المؤسسي.

17.2.2 خطوات تقييم الأداء المؤسسي.

## 1.2.2 المقدمة

تحتاج المنظمات إلى إجراء تقييم دوري لأداء العاملين إن أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، ويتمثل الهدف الأساس لأي مؤسسة كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، إنتاجية أو خدماتية، في إيجاد قيمة مضافة، إذ إن مفهوم الأداء في أي مؤسسة (إدارية أو صناعية) ناتج جماعي، أي: ما ينتج عن مشاركة الذين أسهموا فيها، فكل الأطراف المشاركة تؤثر في أداء المؤسسات. فمثلاً: إن احتاجت المؤسسة ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، فإن ذلك يستوجب مراجعة أدائه في وظيفته لتقدير استحقاقه للترقية، ومدى جاهزيته للوظيفة الجديدة، وإن أرادت المؤسسة تكليفه بمهمة ذات خصائص معينة؛ فإنها تحتاج لمراجعة سجل أدائه السابق؛ لمعرفة مدى تمتعه بالخصائص المطلوبة. لهذا؛ يتطلب على المنظمة أن تقوم بتقييم الأداء بطريقة منظمة، وأن تحتفظ بملف خلاصة هذه التقييمات في سجلاتها للرجوع إليها عند الحاجة.

## 2.2.2 مفاهيم في الأداء المؤسسي

مفهوم المؤسسة وأنواعها:

تُعرّف المؤسسة بأنها نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي بين أنشطة مجموعة من الناس، تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهياكل محددة في وحدات وظيفية إدارية ذات خطوط محددة المسؤولية والسلطة (العدلوني، 2016).

وعرّفها Green berg and Baron (2019) بأنها نظام اجتماعي يتكون من أفراد وجماعات يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها. أما الباحث؛ فيرى أن المؤسسة هي كيان ذو مواصفات وأهداف محددة، وله قانون يستخدم في خدمة أهدافها المشتركة.

مكونات المؤسسة:

ترتكز المؤسسة على خمسة ركائز وهي:

(الأهداف - التقنيات - الأفراد - البناء الاجتماعي - البيئة) (مخير، وآخرون، 2013).

أنواع المؤسسات:

تتنوع المؤسسات تبعًا لمجموعة مؤشرات وعوامل وتم تقسيمها في علم الإدارة كما ذكر مخير

وآخرون (2013) إلى أقسام عدة منها:

أ- المؤسسات بحسب الملكية:

(1) مؤسسات عامة (حكومية).

(2) مؤسسات خاصة (أهلية).

(3) مؤسسات ذات منفعة عامة.

ب- المؤسسات بحسب الهدف:

- المؤسسات الصناعية: استخراجية، تحويلية.

- المؤسسات المالية: أوراق مالية، عقارات، بنوك.

- المؤسسات التجارية: الربح، بيع، شراء.

- المؤسسات الخدمية: مواصلات، صحية.

- المؤسسات الزراعية: ذات أهداف متعلقة بالزراعة.

ج- المؤسسات بحسب المنفعة:

ويمكن تقسيم المؤسسات باعتبار المنفعة التي تحققها:

- ما يحقق المنفعة للمالكين.

- ما يحقق المنفعة لأعضاء المؤسسة.

- ما يحقق المنفعة لجمهور المؤسسة.

- ما يحقق المنفعة للجمهور بشكل عام.

## الأداء المؤسسي

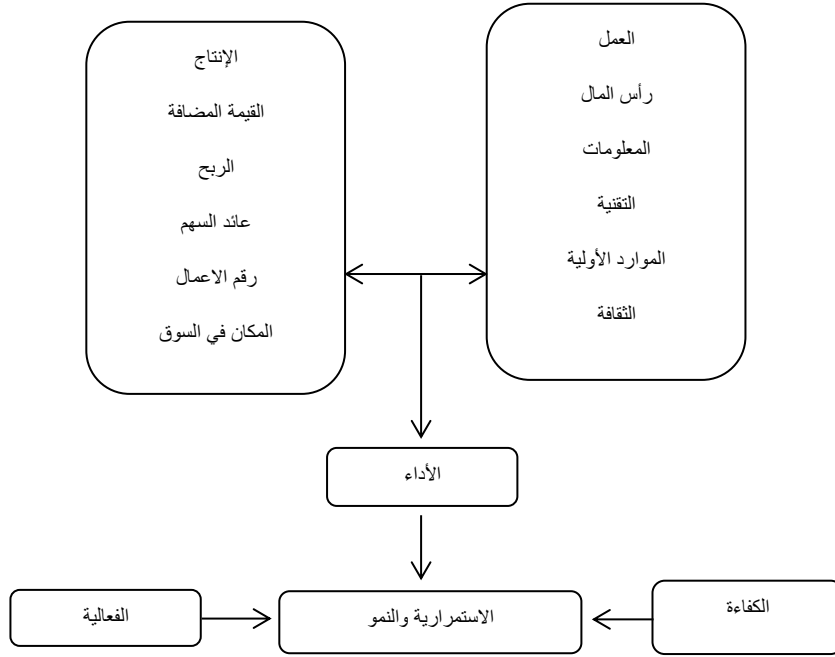
تعددت مفاهيم وتعريف الأداء المؤسسي، إذ يرى إبراهيم (2013) أن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على البقاء، والاستمرارية محققة التوازن بين العمال، ورضا المساهمين. ويُعرّف الأداء أيضًا بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة من خلال تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، ويشتمل على الأبعاد التالية كما ذكر الحاج (2018):

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المختصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

ويُعرّف المغربي (2014) الأداء المؤسسي بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية، واستغلالها بفاعلية وكفاءة بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، والأداء المؤسسي أيضًا هو حثُّ السلوكيات والنشاطات والجهود نحو تحقيق الامتياز ثم الجودة، وبذلك يكون معنى الأداء مرتبطًا مباشرة بالمسؤولية، والانضباط، والالتقان (سالم، وغادة، 2019).  
وركّز بعض الباحثين على الكفاءة لوحدها، إذ يُعرّف بعض الأداء بأنه الأهداف المتحصل عليها، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (عريق، 2017).

وهناك من يقتضي الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الفاعلية والكفاءة، إذ تتلخص رؤيتهم بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. وعليه؛ فهو يُعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب والمطلوب في سوق تنافسية متطورة، وهذا يتطلب في آن واحد الكفاءة والفاعلية (مزهودة، 2014).

ويمكن أن نبين الأداء من منظور الفاعلية والكفاءة في الشكل (7) أدناه:



الشكل (7): الأداء من منظور الفاعلية والكفاءة.

المصدر: عمر مزهودة (2014).

### 3.2.2 فلسفة الأداء المؤسسي

نكر مخيمر، وآخرون (2013) المُحددات الفلسفية التي يركز عليها الأداء المؤسسي، وتتمثل

في:

- كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة (إدارة أو وحدة) (فرداً أو جماعة) هو جزء من الكل، وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذا التدرج في مستويات الأداء يفيد الأداء المؤسسي الشامل.
- النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف، بل تعنى إدراك الاختلاف مع الأجزاء، وهذا يعني أن التحدي لا يكون بين أداء الأقسام أو الوحدات والأداء الفردي، بل بين الصواب والخطأ وصولاً إلى التناغم الإداري الذي يؤدي إلى مثالية الإبداع، وجماعية الأداء بالقرار والأداء.



- التفوق في الأداء الجزئي لوحدة معينة يجب ألا يكون موضوعًا تركز عليه المؤسسة على المستوى البعيد، إذ إنه تفوق مؤقت تنتهي آثاره عند ظهور السلبيات لاحقًا، لذا؛ يجب تدارك طبيعة كلية الإدارة للأداء المؤسسي.

- الاهتمام بأداء وحده دون أخرى في المؤسسة يفصل المؤسسة عن المثالية، ويقودها للهدم.

#### 4.2.2 خصائص الأداء المؤسسي الجيد

يتميز الأداء المؤسسي الجيد بخصائص أشار إليها العدلوني (2016)، منها:

(أ) الاعتماد على الأداء الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل الخبراء والمختصين لإدارة المؤسسة.

(ب) المحافظة على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة؛ من خلال القوانين والسياسات والنظم المعتمدة.

(ج) يتيح الأداء المؤسسي المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا، ويضمن توافر قيادات بديله.

(د) المحافظة على استمرار العمل وثباته من خلال التجارب السابقة، والخبرات التراكمية التي ترى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل؛ لكيلا تتأثر المؤسسة بتغيير القيادات أو بالغياب.

(ح) استثمار جهود كافة العاملين في المؤسسة لتطويرها في إطار واضح من المسؤوليات والواجبات، وبمشاركة الجميع في تحقيق الأهداف.

(خ) التركيز على الموارد البشرية وتنميتها وتأهيلها باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات والخبرات؛ من خلال تطبيق سياسة متطورة تعتمد المؤسسة للتوظيف.

(هـ) اختيار أفضل النظريات والأساليب الإدارية التي تحقق تميزاً للمؤسسة والخدمات التي تقدمها.

(ز) تعزيز انتماء وولاء العاملين في المؤسسة وأنظمتها، بوصفها مؤسسة الجميع، وتتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل لرقبها وتقدمها.

## 5.2.2 مستويات الأداء المؤسسي

نكرت صباح (2017) أن هنالك مستويات عدة للأداء المؤسسي، منها:

(أ) الأداء الجيد جداً: الذي يبين صلابة الأداء ومثابته وتوفر الكفاءات والدلائل المستقبلية، والتمتع بوضع مالي جيد.

(ب) الأداء الجيد: الذي يبين الإبداع والتميز في الأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط الضعف والقوة في المنتجات (وضع مالي غير مستقر).

(ج) الأداء الاستثنائي: الذي يبين الأداء والتفوق على المدى البعيد؛ ويُعبّر عنه بشكل العقود المربحة نمو الوضع المالي.

(د) الأداء البارز: الذي يميز المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، ويُعبّر عنه بامتلاك الكفاءات، والحصول على عقود عمل كبيرة، ووضع مالي متميز.

(هـ) الأداء المعتدل: تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في قاعدة العملاء والمنتجات والكوادر العاملة، وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للنمو والبقاء.

(و) الأداء الضعيف: يمثل الأداء دون المعدل، ووضوح نقاط الضعف في جميع المحاور، ويواجه صعوبات في استقطاب الكفاءات والجوانب المالية.

(ي) الأداء المتأزم: أداء غير كفاء، ويسبب مشاكل كبيرة ومتنوعة في جميع محاور المؤسسة.

## 6.2.2 أنواع الأداء المؤسسي

تختلف أنواع الأداء المؤسسي وفق العديد من المعايير كما ذكر باحاج (2015)، منها:

(أ) حسب معايير الشمولية:

وفق هذا المعيار يقسم الأداء إلى:

1- الأداء الجزئي: إذ يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى العديد من

الأنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، ويمكن أن ينقسم حسب

المعيار الوظيفي إلى: (أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة التمويل، أداء

وظيفة التسويق، وأداء وظيفة الأفراد).

2- الأداء الكلي: يتجسد بالنجاحات التي ساهمت كل من العناصر والوظائف، والأنظمة الفرعية

للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب نجاحها إلى عنصر دون باقي العناصر، وفيه يمكن

القول بكيفيات ومدى بلوغ المؤسسة إلى أهدافها الشاملة، مثل: الشمولية، الاستمرارية، النمو،

والأرباح.

(ب) حسب معيار الأجل: وفقاً لهذا المعيار؛ ينقسم الأداء إلى قسمين:

(1) أداء قصير الأجل: فترة لا تتعدى السنة الواحدة.

(2) أداء طويل الأجل: فترة تتعدى خمس سنوات.

(ج) حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار؛ ينقسم الأداء إلى قسمين:

(1) الأداء الداخلي: ينشأ من تفاعل جميع أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، متمثلة في

الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات في المنظمة، وأداء الموارد البشرية، والأداء

المالي الخاص.

(2) الأداء الخارجي: ينتج عن التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، أي أنه ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، ولا يمكن التحكم فيه، مثال ذلك: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسين الأوضاع الاقتصادية في الدولة، بالتالي؛ تنعكس هذه التغيرات إيجاباً وسلباً على الأداء. لهذا؛ يجب على المؤسسة قياس هذا الأداء، لكيلا يشكل تهديداً لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه مثل الأداء الداخلي.

### 7.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي

أشار داحس وفادة (2015) إلى أن الأداء المؤسسي ينحصر في بُعدين رئيسيين، هما:

(1) الفاعلية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ من خلال تعظيم حصتها السوقية ونمو مبيعاتها مقارنة بالمنافسين. وهي أيضاً القدرة على الوصول إلى النتائج المرتقبة. ويتضح ممّا سبق أن الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن، وربطها بمخرجات المؤسسة.

وتحسب (الفاعلية) بالعلاقة الآتية = الإنجازات المحققة / الإنجازات المحددة

(2) الكفاءة: هي العلاقة بين الموارد والنتائج والتي تربطها مسألة ما هو مقدار المدخلات من الأموال والموارد الخام، والموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق مستوى معين من المخرجات.

وتحسب ( الكفاءة ) بالعلاقة الآتية = كمية أو قيمة المخرجات / كمية أو قيمة المدخلات الكفاءة

### 8.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

اتَّجه الباحثون في تحديد العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد غالبيتهم على العوامل، إذ قسموها إلى قسمين: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

ونكرت مجلة الفكر المحاسبي (2014) أن هذه العوامل تمثلت في الآتي:

## 1. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

هي المتغيرات الناتجة من تفاعل عناصر المنظمة الداخلية، والتي تؤثر في أدائها، ويمكن للمُسير أن يتحكم فيها، ويحدث فيها تغيرات تسمح بالتقليل من آثارها السلبية، أو بزيادة آثارها الإيجابية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها، وصعوبة حصرها، والتفاوت من حيث درجة تأثيرها، والتداخل فيما بينها والتحكم فيها، وبناء على ذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، هما:

### أ) العوامل البشرية:

هي مختلف المتغيرات والقوى التي تؤثر في استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث (الجنس والعمر).
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
- أنظمة المكافآت والحوافز.

### ب) العوامل التقنية:

هي المتغيرات والقوى التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

- التكنولوجيا المستعملة في معالجة المعلومات.
- التوافق بين المؤسسة ورغبات طالبيها.
- نوعية المنتج.
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين.

وبالتالي؛ يمكن القول إن أداء المؤسسة عند التوفيق بين كفاءة استخدام مواردها ومدى تحقيق الأهداف يتأثر بعوامل عدة، منها ما يمكن التحكم فيه، ومنها ما يصعب ذلك، إذ إن بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن أي مجموعة، ومنها حجم المؤسسة الذي يؤثر كثيرا في أدائها بمختلف أنواعه.

## 2. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

هي مجموعة من العقود والمتغيرات التي تخرج من نطاق التحكم، ويكون آثارها في شكل فرص يمكن استغلالها لتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر في أداء المؤسسة، وبالتالي؛ ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خصوصاً إذا تميزت بعدم الثبات، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل: تكنولوجيا - اقتصادية - ثقافية - اجتماعية - سياسية - وقانونية.

### 9.2.2 قياس الأداء المؤسسي

إن نجاح أي مؤسسة يرتكز على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها وغاياتها التي وضعتها لنفسها، وهي عملية تتطلب وضع إستراتيجية معينة، والعمل على استغلال وتوفير كل الإمكانيات المتوفرة لتنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتعدُّ عملية قياس الأداء في المؤسسة هي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، لكونها تُعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة. ويُعرّف مرزاقه (2015) قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر في ربحية المؤسسة، من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في المستقبل والماضي، لتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها المُحددة في الوقت الحالي.

ويُعرّف المغربي (2014) قياس الأداء بأنه طريقة منظمة لتقييم العمليات الإنتاجية والمدخلات والمخرجات في المؤسسات، وقياس الأداء أيضاً هو التسجيل والمراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة، ومنها مراقبة سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعه مسبقاً (الضمور، 2016).

ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج الباحث أن قياس الأداء هو: أداة نستطيع من خلالها الحكم على فاعلية العمليات، والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 10.2.2 أهمية قياس الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية قياس الأداء المؤسسي كما نكر عوض (2014) في التالي:

1. يركز على ما يجب إنجازه، ويحث المنظمات على توفير الموارد والوقت والطاقات اللازمة؛ لتحقيق الأهداف.
2. يوفر التغذية الراجعة حول آلية سير التقدم نحو الأهداف، وفي حال كانت النتائج مختلفة عن الأهداف عندها تستطيع المؤسسات والمنظمات تحليل الفجوات الموجودة في الأداء، وإجراء التعديلات.
3. تؤدي عملية قياس الأداء إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمات والمؤسسات، إذ تساعد على التركيز في الخطة الإستراتيجية للبرنامج، كما أن القياس يساعد على رفع التقارير حول أداء ومستوى برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
4. يساعد قياس الأداء على إعطاء توضيحات حول تكلفة وتنفيذ البرامج.
5. يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة الخدمات والمنتجات، وتوصيلها إلى العملاء.
6. يُحسن قياس الأداء الاتصالات الداخلية بين العاملين في المؤسسة، وأيضًا الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها.
7. يُوجّه بشكل بناء لحل المشكلة، إذ يُوفر بيانات ملموسة وحقيقية يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات حول عمليات المنظمة.
8. لا يكون هنالك تحسين بدون قياس، ولا يمكن لأي منظمة معرفة أين تقف الآن من واقع عملياتها، ولا يمكن لها معرفة ما هو مستقبلها، وبالتالي؛ لا يمكنها أن تصل إلى حيث تريد.

## 11.2.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي (بطاقة الأداء المتوازن)

يُعرّف عمار (2013) بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة تستخدم لترجمة أو نقل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها على شكل مقاييس الأداء، وتُعرف بطاقة الأداء أيضًا بأنها نظام إداري يتم من خلاله إعادة صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من الأهداف قابلة للقياس، وهي وسيلة لتحديد أهداف دورية للمؤسسة بحيث لا يطغى جانب واحد على هذه الأهداف (السكرانة، 2014). ويُعرفها الضاوي (2009) بأنها أسلوب من أجل وضع أهداف متوازنة للشركة وقياسها لتحقيق الإستراتيجية المسطرة. ويُعرف إدريس والطالبي (2013) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام متكامل يستخدم لقياس أداء الإدارة الإستراتيجية المستخدمة في تحسين وظائف الأعمال الداخلية، وتنوع النتائج الخارجية الناتجة منها، وتستخدم لقياس أداء المنظمات، وتزويدها بالملاحظات والتقييمات اللازمة.

### المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

نكر السكرانة (2014) أن المحاور الأساسية لبطاقة الأداء تتمثل في:

(1) المحور المالي: يُعد المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، إذ إن التحليل الذي يتم في المحاور الأخرى ينصب في نهاية الأمر إلى تحسين موقف الملاك أو المساهمين، والتي تتمثل في تعظيم ربحية السهم أو معدل مرتفع على الأصول المستثمرة، فتمثل المؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام قيمة أساسية لتحديد أثر الأدوات الاقتصادية التي حدثت داخل المؤسسة، وتستطيع أن توضح هذه المؤشرات مدى تحقق إستراتيجية المؤسسة.

(2) محور العملاء: لضمان نجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء؛ يجب على مديري المؤسسات أن يحددوا نوعية وطبيعة العمل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك مجال وحدود السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله؛ والذي يتم منافسة الآخرين فيه، وفي ضوء هذا؛ يُقاس أداء المؤسسة

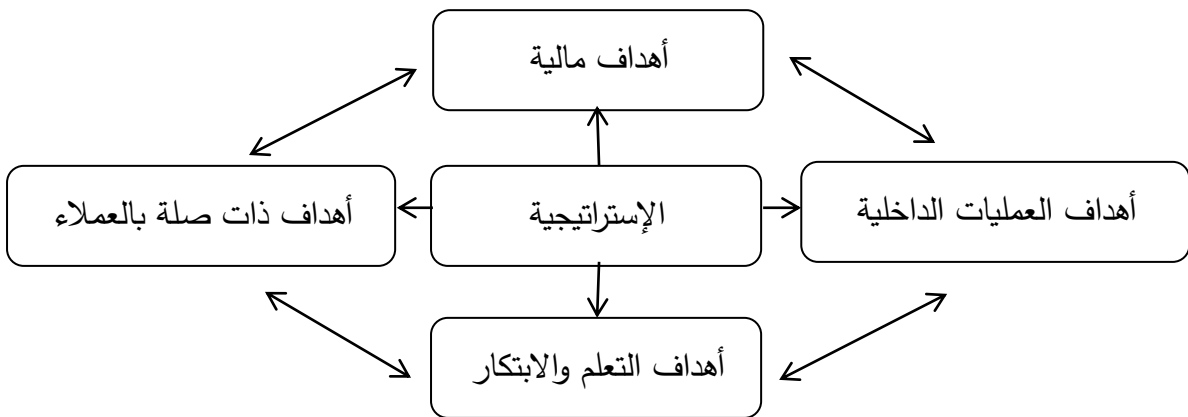


والنجاح المحقق للهدف الإستراتيجي المتمثل في رضا العملاء، إذ إن المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في هذا المجال تفصح عن:

- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ، وولاء العملاء للمؤسسة.
- مؤشرات حجم وعدد العملاء الجدد.
- مدى تحسن شريحة السوق المتعلق بالمؤسسة.

(3) محور العمليات الداخلية: يهدف إلى وضع الأهداف التي تخص التنسيق بين اقسام الشركة ككل للحفاظ على الأداء الفاعل، إذ يتعامل هذا المحور مع الأنشطة والعمليات الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة؛ لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات عند الإنتاج من أجل التغلب عليها من خلال رفع كفاءة ومهارة عمليات التشغيل والإنتاج.

(4) محور التعلم والنمو: يعمل هذا المحور على رفع مستوى المهارات، وتهيئة المناخ لدى العاملين بالمؤسسة وتنمية الابتكار، إذ يمكن المؤسسة أن تتعامل مع عمليات التطوير والتحديث، والتي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية، ممّا يؤدي إلى رفع مستوى جودة المنتج، وتحسين الوضع المالي للمؤسسة، وتحقيق رضا العملاء، ويوضح الشكل (8) أدناه المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.



شكل (8): المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: بلال خلف السكارنة (2014).

## خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

أشار السكارنة (2014) إلى الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، والتي تدير

في المراحل التالية:

1. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:

تُعبّر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عمّا ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2. وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود؛ بهدف الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، وسيكون هذا المخطط إطاراً لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة. وتمرّ هذه المرحلة وفقاً لـ (السكارنة، 2014) من خلال الخطوات الآتية:

المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجيات الملائمة:

تتم فيها الإجابة عن التساؤلات التالية:

من نحن؟، لتحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...).

أين نحن؟، لتحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائنها، موردها، منافسوها، شركاؤها...).

إلى أين نود الاتجاه؟، للتعبير عن الأهداف المرجوة.

إن الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الإستراتيجيات، واختيار تلك الملائمة للمؤسسة بين مجموعة من السيناريوهات للإستراتيجيات المحتملة.

المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقاً من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الإستراتيجي، بحيث تُحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محددًا، قابلاً للقياس، واقعياً (يمكن بلوغه)، محل إجماع، وأن يرتبط بإستراتيجية المنظمة.

مثال: إذا رغبت المؤسسة في توسيع حصتها السوقية؛ يمكن أن يكون هدفها الإستراتيجي: تقديم أفضل خدمة لزيائنها، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

المرحلة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة أكثر العوامل تأثيراً في النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. وتُركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة، وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية، وتساعد على تحديد القياسات الأساسية.

أمثلة: تنمية قدرات الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.

ويُعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، التي تُعدُّ أداة اتصال منطقية تربط الإستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها، وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك الإستراتيجيات، وتكمن أهميتها في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية مدى

ربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة؛ ليتمكنوا من العمل بشكل منسق، وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

المرحلة الرابعة: اختيار القياسات

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كميًا، أي: يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه. ويُعرف المؤشر أنه معلومة تكون عموماً رقمية، ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات مقارنة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف، ومن أمثلة ذلك: نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة.

المرحلة الخامسة: إعداد خطط العمل

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة، والأعمال الواجب القيام بها سعيًا إلى إنجاز الأهداف، والرؤية الإستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق. ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية؛ يجب متابعتها ومراقبتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

المرحلة السادسة: متابعة بطاقة الأداء المتوازن وتقييمها

سعيًا إلى التأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ فإن ذلك يستوجب متابعتها بشكل مستمر؛ لضمان إنجازها للوظيفة المقصودة، بوصفها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة، وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة، إذ يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية، والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة. إذن؛ يجب أن تكون عملية تسجيل درجات

قياس الأداء المتوازن جزءًا من العمل اليومي للشركة، ومن خلال اتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

## 12.2.2) تقييم الأداء المؤسسي

يُعرّف تقييم الأداء المؤسسي أنه عملية تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المُحددة مسبقًا في إستراتيجية أو خطة المؤسسة، بما يساعد على كشف الاختلافات والانحرافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية (بني حمدان، وإدريس، 2016).

والتقييم عبارة عن صيغة تتعلق بمعايير السلوك لتنفيذ الأعمال، والالتزام بالقيم، ومهارة منهجية تعتمد على جهات تقييم أداء المؤسسة، وهي ذاتية وتشاركية من داخل المؤسسة وخارجها، ويعتمد على معايير دولية. وللتقييم ركائز عدة، أهمها: الموارد البشرية، العمليات، القيادة، المعرفة، والمالية (السكرانة، 2014).

وعرّف عوض (2014) تقييم الأداء أنه عمل يهدف إلى معرفة مدى تحقيق أهداف المنشأة من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط له مسبقًا من حيث الفاعلية والكفاءة. ويرى العيساوي (2013) مفهوم تقييم الأداء بأنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة؛ لمعرفة وتحديد مقدار الانحرافات لما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها. وبناء على هذه التعريفات؛ يتضح أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس جانبين أساسيين، هما:

أ. قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ومدى ملاءمة الأساليب التي اتبعت لتحقيق الأهداف، وهو ما يُعرف بتقييم كفاءة الأداء.

ب. قياس مدى تحقق الأهداف، وهو ما يُعرف بتقييم فاعلية الأداء.

وبالتالي؛ يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه قياس مدى قدرة المؤسسة وكفاءتها على إدارة نشاطها في مختلف جوانبه، ومدى قدرتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات كمية ونوعية، وفق الجودة المطلوبة، ومدى قدرتها على تحسين درجة نجاحها وتطوير كفاءتها (القيسي، والطائي، 2014).

### 13.2.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة كما ذكرها النعيم، وعبد الحميد (2017) في الآتي:

1. معرفة نقاط الضعف والقوة؛ لقياس مدى الإنجاز في تحقيق الأهداف المنشودة.
2. ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق.
3. قياس مدى إمكانية المنظمة في الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.
4. التحقق من مطابقة الأداء وفقاً لمعايير الجودة.
5. التأكد من أداء عمل فروع وأقسام ودوائر المنظمة وفق المخطط له.

### 14.2.2 صعوبات تقييم الأداء المؤسسي

رغم توافر مقاييس واضحة للأداء، إلا أنه هناك العديد من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة، وهي كما ذكرها القيسي والطائي (2014) وفق الآتي:

1. الطبيعة قصيرة المدى لمقاييس الأداء: إذ تعاني المؤسسات من إشكالية ميل المديرين إلى تبني المقاييس التي توضح الأداء قصير المدى لمؤسساتهم؛ لظنهم السائد أن مؤشرات الأداء قصيرة المدى تلقي الضوء بسرعة على منجزات مؤسساتهم.
2. الخطأ ما بين الوسائل والأهداف: ويكون ناتجاً عن الأمور التالية:
  - أ. عدم توافر الوقت المطلوب لأجراء التحليلات طويلة الأمد، التي غالباً ما تتطلب مهارات من نوع معقد.

ب. عدم إدراك المديرين لأهمية استخدام المقاييس، التي تعكس أداء مؤسساتهم على

المدى البعيد.

3. السلوك التعويضي: عندما يكون الهدف مكونًا من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس

الكمي، وبعضها الآخر غير قابل؛ يميل المديرون في هذه الحالة إلى التركيز على تلك

الأجزاء، ذات القابلية للقياس الكمي، على حساب الأجزاء غير القابلة لمثل ذلك القياس.

### 15.2.2) أهداف تقييم الأداء المؤسسي

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف المتعلقة بالمنظمات منها:

1. صياغة الخطط المستقبلية للمنظمة ورسمها.

2. معرفة درجة استغلال الموارد المتاحة مقارنة بالأهداف المراد الوصول إليها.

3. متابعة سير الأداء، وترشيد قرارات الإدارة بمختلف مجالات.

4. تحديد نقاط الضعف والقوة للتعرف على فرص التحسين والتهديدات التي تُحيط بالمنظمة

من البيئة الخارجية (النمر، وآخرون، 2020).

### 16.2.2) طرق تقييم الأداء المؤسسي

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء المؤسسي:

1. طريقة الدرجات أو الميزان: تُعدُّ من أسهل طرق التقييم، وأكثرها استخدامًا، ويستخدم

المشرف في هذه الطريقة نموذجًا يضمُّ صفات أو خصائص معينة يتم من خلالها

الحكم على أداء مرؤوسيه. ويتم من خلال هذه الطريقة منح العامل درجات بناء على

بعض المعايير المُحددة مثل الولاء للمنظمة، التعاون مع الزملاء، وغير ذلك من العوامل

الأخرى (راوية، وحسن، 2016).

2. طريقة الترتيب العام: يتم من خلالها ترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن للأسوأ، ولا يُبنى الترتيب عند استخدام هذا الأسلوب على خصائص معينة أو صفات محددة، بل يكون الأداء العام هو أساس التقييم (أبو الحجاج، 2016).
3. أزواج من العاملين: تُبنى فكرة هذه الطريقة على المقارنة بين أزواج من العاملين، إذ يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة من بقية العمال في هذه المجموعة، ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يتميز أو لا يتميز فيها عن أقرانه، ويتم تطبيق هذه العملية لكل أفراد المجموعة (راوية، وحسن، 2016).
4. طريقة القوائم: يختار الشخص المسئول عن التقييم عبارات أو جُملاً تصف أداء العامل وسلوكياته، إذ تُوضع نقاط لهذه السلوكيات، وتختلف هذه النقاط باختلاف أهميتها للمنظمة (أبو النصر، 2014).
5. طريقة التوزيع الإجمالي: تُعرف هذه الطريقة بطريقة التقييم على المنحنى، وهي تعتمد على مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر، وبذلك تتركز مجموعة من الأحداث أو الأشياء حول الوسط؛ بينما يقل تركزها عند الأطراف. ويقوم المسئول عن التقييم بتصنيف مرؤوسيه إلى مجموعات ويُرتب كل فصيلة وفقاً لموقعها على منحنى التوزيع (راوية، وحسن، 2016).

ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي

1. طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد على تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويتطلب من المسئول عن التقييم أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له، ويتم تقييم الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى تأثيرها على نجاح أو فشل العمل (أبو الحجاج، 2016).



2. طريقة الاختيار الإجباري: تقوم على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل، وتضم كل مجموعة أربع عبارات، اثنتان منهما تُعبران عن النواحي الجيدة في الشخص والمرغوب فيها، واثنتان تُعبران عن النواحي السيئة وغير المرغوب فيها، ويكون الشخص المسئول عن القيم غير ملم بالأوزان والقيم الموضوعية لهذه العبارات، وهو بذلك لا يستطيع تقييم مرؤوسيه وفقاً للمزاج (راوية، وحسن، 2016).

3. طريقة التقرير المكتوب: في هذه الطريقة يقوم المشرف بصياغة تقرير عام يشير فيه إلى حكمه على مرؤوسيه، ويوضح فيه انطباعاته وتعليقاته على أدائهم، ويمكن للإدارة أن تقوم بتصنيف هذه الانطباعات والتعليقات حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم، مثل: التعاون مع الزملاء، واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل، وغير ذلك من العوامل الأخرى. وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقناً لأداء مرؤوسيه، ومُلمّاً بقدراتهم، كما تتطلب أن تكون للمشرف قدرة على التحليل؛ ليتمكن من إبراز نواحي القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمهم (راوية، وحسن، 2016).

4. الإدارة بالأهداف: تختلف عن الطرق السابقة في كونها تُركز على الأداء المستقبلي جنباً إلى جنب الأداء الماضي، إلى جانب إشراكه للعاملين في تحديد الأهداف التي ينوي التقييم على أساسها (راوية، وحسن، 2016).

## 17.2.2 خطوات قياس الأداء المؤسسي

تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية، وعليه؛ تزود الإدارة بالتغذية الراجعة؛ لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، وتتكون هذه العملية كما ذكرها القيسي والطائي (2014) من خمس خطوات أساسية الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه، بحيث يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم، ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة:

1. أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى، التي تُسمى في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بالمكونات الإستراتيجية للنتائج، وغالبًا ما تكون تلك العناصر التي يتوقع أن تواجه أكبر قدر من المصاعب عند تنفيذها.

2. يجب أن تتصف العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها بالقدرة والقابلية على قياسها بموضوعية، وبدرجة عالية من الثبات.

الخطوة الثانية: صياغة معايير محددة لقياس الأداء، وهي خطوة بالغة الأهمية؛ لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيرًا مُفصّلًا عن الأهداف الإستراتيجية. الخطوة الثالثة: قياس الأداء الحالي كما هو، باستخدام المعايير المُحددة التي تم تحديدها مسبقًا وفق الخطوة السابقة.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير، وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة مدى تطابق نتائج الأداء الحالي مع الأهداف، وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة تطابق النتائج مع الأهداف.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية، فإن كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف؛ فإن ذلك يستوجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛ لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة؛ لمعرفة ما يلي:

1. هل الانحرافات بين الناتج والأهداف كبيرة، وتتطلب اجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟
2. هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الإستراتيجي ذاتها؟
3. هل العمليات التي استخدمت في العمل مناسبة لإنجاز الأهداف الموضوعية أم لا؟

### **المبحث الثالث (قطاع البلديات بوزارة الداخلية).**

1.3.2 مقدمة عن وزارة الداخلية.

2.3.2 اختصاصات وزارة الداخلية.

3.3.2 الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية.

4.3.2 قطاع البلديات بوزارة الداخلية.

### 1.3.2 مقدمة عن وزارة الداخلية

تُعَدُّ وزارة الداخلية من أهم أجهزة الدولة في سلطنة عُمان، وقد استحدثت المغفور له بإذن الله السلطان سعيد بن تيمور هذا الجهاز عندما تقلد زمام الحكم خلفاً لوالده عام 1932م، وكان يُطلق على هذه الوزارة اسم (نظارة الداخلية)، ويُطلق على الوزير باسم (ناظر الداخلية). وحين بزغ فجر النهضة المباركة في الثالث والعشرين من يوليو عام 1970م بقيادة المغفور له بإذن الله جلالة السلطان قابوس بن سعيد - طيب الله ثراه - كانت أجهزة الدولة تقتصر على:

- القصر: الذي يُمثل السُلطة العليا، يتولى تعيين الولاة، والقضاة، والشؤون المالية، وشؤون الدفاع، والشؤون الخارجية، والحدود.
- محافظ العاصمة: يتولى شؤون الحُكم في العاصمة، وشؤون الهجرة والجوازات.
- نظارة الداخلية: تتولى الشؤون الداخلية في البلاد عامة كالإشراف على الولاة، القضاة، بيت المال، الأوقاف، جباية الزكوات، والشؤون القبلية.

وكانت وزارة الداخلية ضمن مؤسسات الدولة في التشكيل لهيكل الحكومة الجديد عام 1970م، وأدَّت دورًا كبيرًا في مختلف نواحي التحديث الاجتماعي والخدمي في البلاد قبل تشكل الوزارات المتخصصة بعد ذلك. واستمرت بعدها تؤدي دورًا محوريًا في التنمية الاجتماعية، حتى امتدت أجهزة الدولة لتشمل ربوع البلاد. (عن وزارة الداخلية، 2022، <https://www.moi.gov.om/ar-om>)

### 2.3.2 اختصاصات وزارة الداخلية

وفقًا للجريدة الرسمية عدد رقم 1353 (2020) تختص وزارة الداخلية بالأعمال الآتية:

1. تنفيذ سياسة الدولة فيما يخص المحافظات والولايات التابعة لها، والإشراف على شؤونها.
2. العمل مع الجهات المعنية على حفظ النظام، في المحافظات والولايات التابعة لها.

3. إعداد الدراسات والبرامج التنموية للمحافظات والولايات التابعة لها في إطار السياسة العامة للدولة.

4. الإشراف على شؤون المحافظين، والولاة، ونوابهم، ومساعدتهم في المحافظات والولايات التابعة لها.

5. العمل مع الجهات المعنية في المحافظة على ترسيخ الأسس والمبادئ والقيم الأصيلة التي يقوم عليها المجتمع العُماني، والعمل على تماسكه، والاضطلاع بشؤون المواطنين، ورعاية مصالحهم واحتياجاتهم.

6. التعاون والتنسيق مع فروع الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية المختلفة في المحافظات والولايات التابعة لها، في أداء واجباتها على الوجه الأكمل، وفق مقتضيات المصلحة العامة.

7. مساعدة اللجان الوزارية التي تفدُ إلى المحافظات والولايات التابعة لها بشأن المشروعات التنموية والخدمية والاجتماعية، وتقديم التسهيلات اللازمة لها.

8. تولي المسائل المتعلقة بالحدود الدولية والاتفاقيات الحدودية الدولية، ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المعنية.

9. تولي المسائل المتعلقة بالتقسيم الإداري للسلطنة، وتحديد نطاقه الجغرافي.

10. تنظيم الشؤون المتعلقة بالجنسية العُمانية.

11. تنظيم الشؤون المتعلقة بزواج العُمانيين من أجانب.

12. الإشراف على شؤون القبائل، والبتُّ في المسائل المتعلقة بها.

13. تنظيم انتخابات مجلس الشورى والمجالس البلدية.

14. الإشراف والرقابة على المجالس البلدية وفق القوانين والنظم النافذة.

15. الإشراف على أعمال التوفيق والمصالحة في الولايات.

16. تعزيز وتطوير التعاون في الاختصاصات المتعلقة بالوزارة مع غيرها من الجهات المعنية في

الدول، والمنظمات، والمؤسسات الإقليمية والدولية المتخصصة.

17. إعداد مشروعات القوانين والمراسيم السلطانية المتعلقة باختصاصات الوزارة، وإصدار اللوائح

والقرارات المتعلقة بها، وضمان متابعة تنفيذها.

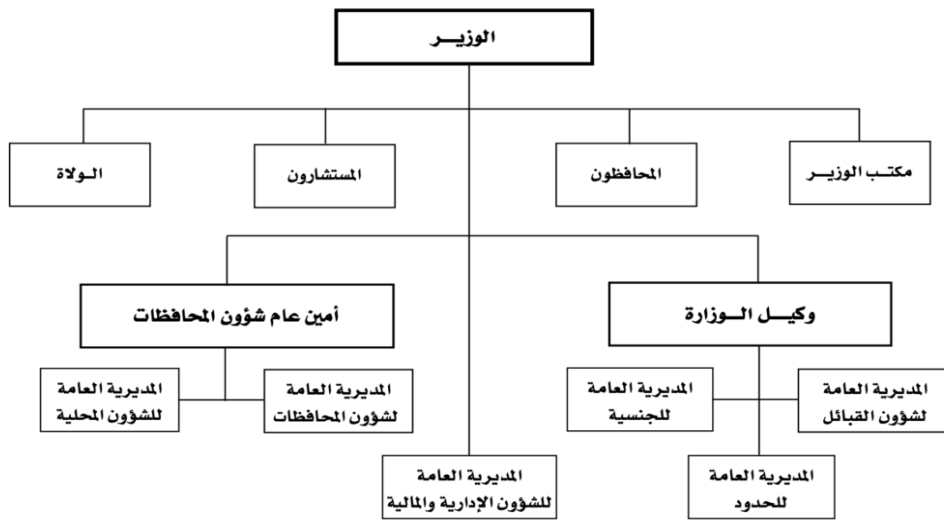
18. تمثيل السلطنة في اجتماعات ومؤتمرات وزارات الداخلية الإقليمية والدولية، وإعداد ومراجعة

الاتفاقيات ومذكرات التفاهم الأمنية، وغيرها ذات الصلة باختصاصات الوزارة والتوقيع عليها.

19. أي اختصاصات أخرى مقررّة بمقتضى القوانين والمراسيم السلطانية.

### 3.3.2 الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية

يوضح الشكل (9) الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية حسب الجريدة الرسمية.



الشكل (9): الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية، المصدر: الجريدة الرسمية عدد رقم 1353 (2020)

### 4.3.2 قطاع البلديات بوزارة الداخلية

جاء في الجريدة الرسمية عدد رقم 1353 (2020) أنّ لكل محافظة، ضمن هيكلها التنظيمي، بلدية بمستوى مديرية عامة، عدا محافظتي مسقط وظفار، فتكون البلدية في مستوى تنظيمي أعلى، تتولى ممارسة كافة الأنشطة البلدية المنصوص عليها في هذا النظام، ويكون لها في كل ولاية من ولايات المحافظة فرع بمستوى دائرة. وتختص البلدية بتقديم كافة الخدمات البلدية في نطاق المحافظة، ولها في سبيل ذلك ممارسة الصلاحيات الآتية:

1. إعداد الخطط الشاملة في مجال العمل البلدي، ورفعها إلى المحافظ للاعتماد.
2. إعداد، وتنفيذ برامج التوعية والإرشاد لرفع مستوى الوعي المجتمعي، لتعزيز التواصل الاجتماعي، والعمل التطوعي، ورفعها إلى المحافظ للاعتماد، دون الإخلال باختصاصات المجلس البلدي.
3. اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة والنظافة ومكافحة الآفات، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
4. إصدار التراخيص البلدية للأنشطة التجارية، والصناعية، والسياحية، والترفيهية، والصحية، والمهنية، وغيرها، ووضع الاشتراطات الصحية الخاصة بها.
5. تحسين، وتجميل الشوارع والميادين العامة في المحافظة، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
6. إنشاء، وتسوير، وإدارة المقابر، والمحافظة على حرمتها، بالتنسيق مع الجهات المختصة، والعمل على تجهيز ونقل ودفن الموتى.
7. إنشاء، وإدارة المسالخ، والتفتيش عليها، وإجراء الفحص البيطري على الحيوانات قبل الذبح، والتأكد من صلاحية لحومها بعد الذبح للاستهلاك الآدمي.
8. إنشاء وإدارة ومتابعة الأسواق العامة.

9. مراقبة الأغذية، والتفتيش عليها؛ للتأكد من صلاحيتها، وسلامتها، ومراقبة المصانع والمطاعم والمحلات والعاملين فيها، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها وفقاً لأحكام القوانين ذات الصلة المعمول بها، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
10. إنشاء، وصيانة، وإنارة، وإدارة الطرق، والجسور، وممرات المشاة، والمواقف العامة، وتنظيم، وتطوير وسائل التحكم المروري.
11. إعداد وتركيب اللوحات المرورية، وتجهيز الدورات، وتنظيم وتطوير وسائل التحكم المروري وفقاً للقوانين المعمول بها، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
12. إنشاء، وإدارة، وصيانة المتنزهات والحدائق، وملاعب الأطفال، ودورات المياه، وتشجير الأماكن العامة.
13. التفتيش، والرقابة على أعمال البناء، وإصدار تراخيص البناء والصيانة والترميم، والإضافات والهدم، وتراخيص بناء شبكات البنى الأساسية المختلفة.
14. إصدار تراخيص تكسير الجبال، والحفر، وقطع الأشجار، وغيرها، بعد موافقة الجهات المختصة.
15. اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة المباني المخالفة، أو الآلية للسقوط، وإزالة المخلفات الناتجة عن ذلك، وفقاً للقوانين المعمول بها.
16. مراقبة، وحجز الحيوانات السائبة، والضالة.
17. إنشاء، وإدارة المختبرات ذات الصلة بالعمل البلدي.
18. اتخاذ التدابير اللازمة لتصريف مياه الأمطار والفيضانات، والتنسيق مع الجهات المختصة بشأن حماية إحرامات الأودية.
19. التحري عن الأمراض الوبائية، والمصابين بها، وإبلاغ الجهات المختصة.



20. اقتراح فرض رسوم بلدية، ورفعته إلى المحافظ، لعرضه على الوزير - بالنسبة للمحافظات التابعة له - للموافقة، بعد التنسيق مع الجهات المختصة.
21. مراقبة اللوحات، والإعلانات، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
22. إدارة الشواطئ، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
23. تنظيم استخدامات المباني، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة، ووضع الاشتراطات الخاصة بها.
24. تسجيل عقود إيجار العقارات وفقاً للقوانين المعمول بها.
25. إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالعمل البلدي في نطاق اختصاصها الجغرافي، وإعداد البحوث، وإجراء الإحصاءات اللازمة، وفقاً للقوانين المعمول بها.
26. تسمية وترقيم الشوارع، والطرق، والأزقة، والبيادين، والساحات، والبنىات، بعد التنسيق مع الجهات المختصة.
27. تقديم كافة أوجه الدعم والمساندة للجهات المعنية بمواجهة الكوارث.
28. إقامة المهرجانات الترفيهية، والأنشطة الثقافية، والرياضية، والاجتماعية، وفقاً للقوانين المعمول بها، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
29. اتخاذ التدابير اللازمة لمنع التعدي على أملاك الدولة: العامة، والخاصة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة التعدي.
30. اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لإزالة المشوهات في القرى، والأحياء السكنية، والطرق، والبيادين العامة والمواقف، والممرات، والأودية.
31. ردم المستنقعات والبرك المائية في الأماكن المفتوحة والعامة، وإلزام أصحاب الأملاك بذلك عند وجودها في ممتلكاتهم.

32. الإشراف الصحي على مياه الشرب.
33. مراقبة الموازين، والمقاييس، والمكاييل وفقاً لأحكام القوانين المعمول بها، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
34. تنظيم التدخين في الأماكن العامة، والمغلقة، بمراعاة أحكام القوانين المعمول بها.
35. اتخاذ التدابير، وعمل التجهيزات اللازمة لمنع إلقاء المخلفات في الطرق، والأسواق، والحدائق، والمتنزهات، والمواقف، وغيرها من الأماكن العامة.
36. تنفيذ قرارات المحافظ.
37. إعداد مشروعات اللوائح والقرارات البلدية على مستوى المحافظة، ورفعها إلى المحافظ للعرض على الوزير، أو الوزير المختص، بحسب الأحوال.
38. اقتراح وسائل استثمار موارد المحافظة، لتحقيق التنمية المستدامة، وخلق فرص عمل للمواطنين فيما عدا المشروعات الوطنية الكبرى التي تخرج عن اختصاص المحافظة وفقاً للسياسة العامة للدولة.
39. اقتراح مشروعات خطط التنمية في نطاق المحافظة، ورفعها إلى المحافظ.

## المبحث الرابع (الدراسات السابقة).

3. 1 المقدمة.

3. 2 الدراسات السابقة

3. 3 التعقيب على الدراسات السابقة.

3. 4 ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات.

3. 5 ملخص الفصل الثاني.

### 1.3 المقدمة

تمثل الدراسات السابقة مرتكزاً مهماً للدراسات العلمية، إذ تُمكن الباحث من معرفة موطأ التقدم لدراسته. وقد اعتمد الباحث في دراسته الحالية على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، منها الدراسات المحلية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، والتي تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم وفقاً للآتي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة الغويري (2022) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة الى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية. ذلك من خلال الاسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (300) من الموظفين الإداريين سواء (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف اداري) في الدوائر والمؤسسات الحكومية الاردنية. حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل عشوائي. باستخدام التحليل الاحصائي وجدت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) للرؤية والرسالة على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الاردنية، كما تبين أن الأهداف الاستراتيجية، والمتابعة وتقييم الخطة تؤثر على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن هناك تأثير دال احصائياً للمشاريع والخطط التنفيذية على الأداء المؤسسي. أخيراً توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، باعتبار التخطيط الاستراتيجي نهجا مهم لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات والدوائر الحكومية من مختلف الجوانب.

## 2-دراسة صويص والقبح (2021) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي

### في البنوك التجارية في الضفة الغربية بفلسطين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات الدراسة، وطبقت المنهج الكمي، وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على العينة المكونة من (114) في البنوك التجارية في الضفة الغربية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.211%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.564%)، وتبين - أيضاً- وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وتبين أن ما نسبته (68.50%) من التغيير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

### 3-دراسة الحاتمي (2020) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي دراسة

#### ميدانية في الهيئات العامة بسلطنة عُمان".

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الإستراتيجي في كل من المرونة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في الهيئات العامة بسلطنة عُمان، وأيضًا تعرف أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في الهيئات العامة بسلطنة عُمان، واستخدم الباحث المنهج الكمي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، إذ تم إعداد وتطوير الاستبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والمكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الهيئات العامة في سلطنة عُمان، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية: عضو مجلس إدارة، مدير عام/ نائب مدير عام، مدير دائرة، ورئيس قسم، البالغ عددهم (207) موظفًا، وبلغ عدد الاستبانات المُستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (177) استبانة، أي ما نسبته (85.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وتوصّلت الدراسة إلى نتائج منها وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي، والمرونة الإستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عُمان، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بالسلطنة، وتوصّلت الدراسة أيضًا إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الإستراتيجية متغيرًا وسيطًا في الهيئات العامة بسلطنة عُمان، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة ممارسة الهيئات العامة للتخطيط الإستراتيجي لدورها الفاعل في تعزيز قدراتها، وتحسين مستوى أدائها، والتكيف مع البيئة المحيطة بها، للارتقاء بمستوى الأداء، والعمل على تطويره وتحسينه.

#### 4-دراسة الهاشمي (2019) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء الإداري

##### في المؤسسات الرياضية بسلطنة عُمان".

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الإستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين بها، والكشف عن دلالة الفروق في مستوى ممارسة العاملين للأداء الإداري وفقاً للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغيرات: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي، وهدفت الدراسة أيضاً إلى تعرف معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية بسلطنة عُمان، والإجراءات المقترحة لتفعيل تطبيق التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات بالسلطنة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت الاستبانة من (35) فقرة، واشتملت عينة الدراسة على (203) أشخاص من مديري العموم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، والموظفين بديوان عام وزارة الشؤون الرياضية (سابقاً)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) ، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الرياضية عينة الدراسة، وأن أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية عينة الدراسة تمثلت في الموارد البشرية والمالية، والإمكانات التكنولوجية المتاحة، تليها المهارات الإدارية للعاملين بهذه المؤسسات. واستناداً على نتائج الدراسة؛ أوصى الباحث بضرورة التركيز على عناصر المتابعة والتقييم عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأهمية إشراك العاملين بمختلف المؤسسات الرياضية في الدورات التدريبية المتخصصة المتعلقة بتطوير وتنمية التخطيط الإستراتيجي.

## 5-دراسة المجالي (2017) بعنوان: " أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة

### هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية".

سَعَتْ إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، وتكمن مشكلتها في وجود معيقات تنظيمية وإنسانية وبيئية تعاني منها المنظمات، سواء على صعيد العملية والنشاط والتفاعل السلوكي، أم على صعيد الأهداف والعلاقات البيئية، إذ أسفرت تلك المعيقات على وجود سلوكيات عشوائية ضيقة يشوبها التعثر، والشخصية، وعدم المسؤولية، ونتج منها وجود سلوكيات خاطئة تتمثل في المزاجية، وعدم الإحساس بالمسؤولية، واستخدم الباحث المنهج الكمي في دراسته، واشتملت عينة الدراسة على (270) أشخاص من مديري العموم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، وقام بصياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة لعناصر التخطيط الإستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود أثر لعناصر التخطيط الإستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية، وأن عناصر التخطيط الإستراتيجي تفسر ما مقداره 59.4%)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الإستراتيجي الفاعل في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الإستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال تطوير مهارات العاملين، وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للدوائر وأهدافها.

## 6-دراسة رنا إسماعيل (2017) بعنوان: " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء

### المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدرء الإدارة العليا في الكليات



الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (100) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم استرجاع (87) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (87%)، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة لوضع تصورات وتوجهات استراتيجية، والتركيز على القدرات والميزات التنافسية عند تنفيذ استراتيجياتها واستقطاب وتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الرقابة الاستراتيجية المتوازنة، وتبني ممارسات القيادة الإستراتيجية من أجل تعزيز الأداء الاستراتيجي للحصول على الميزة التنافسية.

7- دراسة الشريف وشعبان (2016) بعنوان: " أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي علي تحسين

#### جودة الاداء المؤسسي".

هدفت الدراسة للتعرف على " أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي علي تحسين جودة الاداء المؤسسي"، دراسة بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتم الحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة ، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية ، وتم توزيع (152) قائمة استقصاء وتم استرداد (118) بنسبة استرداد 78% ، و أظهرت النتائج أنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ( 2.180 ) ، ويشير ذلك لوجود درجة محايدة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "ممارسة التخطيط الاستراتيجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) من قبل أفراد مجتمع البحث، من مديري الجامعة / المعهد على فقرات المجال.

8- دراسة حسن (2016) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء دراسة حالة بنك الثروة الحيوانية".

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واشتملت عينة الدراسة على (170) أشخاص من مختلف الموظفين وتوصلت إلى نتائج منها أن الرقابة الفاعلة على الخطط الإستراتيجية ساهمت في تصحيح الانحرافات من خلال معرفة جوانب القوة والضعف. وكشفت الدراسة أن ضعف الموارد المالية المخصصة للتخطيط الإستراتيجي يؤثر سلبًا في الأداء، وهناك اهتمام من الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الرقابة على الخطط الإستراتيجية.

9- دراسة بشارة (2016) بعنوان: "أثر تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف التجارية".

سَعَتْ الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف التجارية، وتلخصت مشكلة الدراسة في تعرّف دور المستويات القيادية المختلفة في إعداد الخطة الإستراتيجية، وتوزيع المهام والأنشطة، واشتملت عينة الدراسة على (240) أشخاص من مديري العموم ومساعدتهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وكانت فرضيات الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن للتخطيط الإستراتيجي أثرًا كبيرًا في الأداء، وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على التخطيط الإستراتيجي، وتطبيقه في المصارف التجارية، وإزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية والمدربة.

## 10- دراسة إدريس (2016) بعنوان: " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية

السودانية " .

تناولت الدراسة مشكلة ضعف التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية السودانية، والذي يؤدي بدوره إلى اتخاذ قرارات إدارية غير الرشيدة، مما يؤثر في الأداء المؤسسي، وتكون أهمية الدراسة في أن التنبؤ بالمستقبل له دور في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، وتسليط الضوء على المزايا التي تحققها المؤسسات التعليمية جزاء تطبيق التخطيط الإستراتيجي، مع ملاحظة تزويد الإدارات العليا بأهمية التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التعليمية. واستخدم الباحث المنهج الكمي في دراسته، استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت الاستبانة من (22) فقرة، واشتملت عينة الدراسة على (185) أشخاص من اداريين، أكاديميين، وموظفين وهدفت الدراسة إلى تحسين واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وربطه بالأداء المؤسسي كعنصر مهم لترقية وكفاءة الأداء. واختبرت الدراسة أربعة فرضيات؛ أولها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، وقد أثبتت صحتها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، اتباع الطرق الصحيحة في عملية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الخطط، وينعكس ذلك بالإيجاب في البيئة وتطورها. وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بتطوير متطلبات وعناصر التخطيط الإستراتيجي.

## 11- دراسة الزعبي (2014) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا

دراسة عملية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي في عوامل بناء المنظمة المتميزة في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، من خلال تعرف مستوى عمل التخطيط الإستراتيجي للتكنولوجيا المتبعة في

تلك المنظمات، ومستوى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي، وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجياً، وتعرف أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للتكنولوجيا. وتكون مجتمع الدراسة منظمات صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ (17) مصنعاً عاملاً لإنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية بمختلف أشكالها وأنواعها، أما عينة الدراسة فقد شكلت ما نسبته (58%) من المجتمع الكلي بحيث تمثل (10) منظمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ووجدت الدراسة أربعة معوقات مختلفة تواجه منظمات صناعة الأدوية، التي تؤثر في مدى تحقيقها لأهدافها في بناء منظمات متميزة تكنولوجياً وفق الآتي: المعوقات الإدارية، المعوقات البيئية، معوقات نظم المعلومات، ومعوقات من جميع الموارد التنظيمية. وكشفت نتائج الاختبارات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التخطيط الإستراتيجي بجميع عناصره؛ وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجياً، وتؤكد وجود أثر بين التخطيط الإستراتيجي، وعوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجياً.

## 12- دراسة عاصم (2013) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق أهداف منظمات

الأعمال، دراسة حالة على شركة دانفوديو".

تمثلت مشكلة البحث في معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة، إذ تعاني هذه المنظمة من تعثر خطواتها وبرامجها نحو التوسع والنمو في أنواع الأزمات التي تواجهها، وتحقيق معدلات مرضية من الربحية. واشتملت عينة الدراسة على (261) أشخاص من مديري العموم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، وهدفت الدراسة إلى تأكيد أثر توافر تخطيط إستراتيجي فاعل يعمل على تحقيق أهداف منظمة دانفوديو، وتعرف أثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، واستخدم الباحث المنهج الكمي في دراسته، ويهدف البحث إلى اختبار الفروض التالية: يؤثر التخطيط الإستراتيجي الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة، وتؤثر القيادة

الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة، ويؤثر التقويم الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة. وخلصت الدراسة إلى توفر نظم إستراتيجية داخل شركة دانفديو، ورسالة واضحة لشركة دانفديو تميزها عن المنظمات الأخرى، وكانت أهم توصيات الباحث ضرورة استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وضرورة توفير التخطيط الإستراتيجي الفاعل في منظمات الأعمال، وضرورة تفعيل القيادة الإستراتيجية في المنظمات.

### 13- دراسة إبراهيم (2013) بعنوان: " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية الأداء

في المؤسسات التربوية بالأردن، دراسة حالة على مديرية التربية والتعليم لواء الرمثا " .

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات التربوية بالأردن، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: هل هنالك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية بالأردن؟، واختبرت الدراسة الفروض التالية: لدى القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا معرفة ممتازة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة والإلمام بعملية التخطيط الإستراتيجي، ومستوى التطبيق لمديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا، وساهم تطبيق التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وفاعلية الأداء بمديري التربية والتعليم في لواء الرمثا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم توزيع (140) استقصاء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود معرفة وإلمام بمفهوم التخطيط الإستراتيجي في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا، وأن من أهم المعوقات التي تعيق التخطيط الإستراتيجي في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا تتمثل في تغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية، وأوصى الباحث بأهمية عقد دورات تدريبية للتعريف بمفهوم وأهداف التخطيط الإستراتيجي خاصة للعاملين في الإدارة الوسطى والدنيا، ودراسة المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي بكفاءة وفاعلية في المؤسسات التربوية والتعليمية بالأردن.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Ozer & Tinaztepe,2022) بعنوان: "أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في الأداء

التنظيمي". **Effect of strategic leadership styles on firm performance.**

دراسة في الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية، والقيادة الاجرائية، والقيادة (الأبوية في الأداء التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على شركة واحدة من الشركات العاملة في قطاع التصدير في تركيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمعها في جميع الموظفين في الشركة من فئة الموظفين ذوي المهارات المتميزة سواء في المواقع الإدارية أم غير الإدارية. وبلغ عدد أفراد العينة (215) موظفاً وموظفة. وحيث استخدمت الدراسة استبانة لجمع بياناتها فقد تم توزيع (215) استبانة استردت جميعها. وتضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة بتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الأبوية (القيادة الموجهة بالعلاقات) في الأداء التنظيمي. ويعد أثر القيادة التحويلة في الأداء التنظيمي وفقاً للنتائج أكبر من أثر القيادة الأبوية. وقد أوصت الدراسات بضرورة اجراء دراسات مماثلة باستخدام عينات أكبر واستخدام عدد أكبر من الأنماط القيادية من أجل تحديد أثرها بشكل دقيق في الأداء التنظيمي.

2- دراسة (Calingo.I,2021) بعنوان: "مقارنة ممارسات التخطيط الاستراتيجي في بنوك

الولايات المتحدة والبنوك الكورية". **A comparison of Strategic Planning**

**Practices in United States Banks and Korean Banks**

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية، وتكونت عينة الدراسة من (200) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين في الدولتين يتشابهون كثيراً في ممارساتهم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي،

كما توصل كالينغو إلى أن هناك تشابها في دور مجالس الإدارة في كل من البنوك الأمريكية والكورية، إذ يقوم مديرو التخطيط بالموافقة على الخطط الإستراتيجية التي يعدها المديرون التشغيليون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في الأمريكية.

3- دراسة (Hussin & Wan Omar, 2020) بعنوان: " العلاقة بين القيادة الإستراتيجية

والرضا الوظيفي". Transformational leadership style and job

"satisfaction relationship

العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة لمعادلة النمذجة البنائية هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية (التحفيز والتأثير الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية في الرضا الوظيفي بالاعتماد على المنهج الكمي وجمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة تكونت من (100) مشاركاً تم اختيارها من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي أحد المعاهد الأكاديمية في ماليزيا. وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار من خلال النمذجة بالمعادلة البنائية. ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي في حال تم التعامل مع متغير القيادة التحويلية كمتغير كامل دون النظر إلى أبعاده. كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتأثير الإلهامي في الرضا الوظيفي، ولكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الاستثارة، الفكرية، والاعتبارات الفردية في الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة من أجل تحسين الرضا الوظيفي اهتمام القائد التحويلي بالاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية للعاملين وبالتالي تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

4- دراسة (Shirley Hopkins & Willie,2019) بعنوان: "علاقات التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك". " Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks ."

قام كل من ويلي وشيرلي هوبكنز بدراسة بعنوان اختيار العلاقة السببية بين التخطيط الإستراتيجي الفاعل والأداء المالي في البنوك، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتمثلت عينة هذه الدراسة ب 112 بنك أمريكي، وبيّنت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي، والأداء المالي للبنوك، وأظهرت الدراسة أن استخدام التخطيط الإستراتيجي بفاعلية يؤدي إلى أداء أفضل للبنوك، ويؤدي الأداء الأفضل للبنوك أيضًا إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي بصورة مكثفة.

5- دراسة (Rahman et al.,2018) بعنوان: "تأثير القيادة الإستراتيجية في الأداء

التنظيمي". " Impact of strategic leadership on organization

"performance

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية (الأفعال الاستراتيجية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، والقدرات الجوهرية والترابط المتمثل بالمحافظة على القدرات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري، والنظام المتمثل في بناء إجراءات الرقابة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية الفاعلة في الأداء التنظيمي القيادة التكوينية والاستقلالية والاتصالات، والمعرفة والقيم)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين، ونوابهم وأعضاء الفرق التنفيذية في قطاع صناعة السيارات في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (400) فرداً. وقد بلغ عدد الاستبانة الموزعة (400) استبانة وتم استرداد (48) استبانة فقط بنسبة استجابة بلغت (24). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة



الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة لأنها تمكن الشركات من تحسين أدائها ومقدرتها على المنافسة في بيئات الأعمال المضطربة.

6- دراسة (Lawrence, Thayne,2018) بعنوان: " علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المالي". " The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance."

أجرى ثاين دراسة بعنوان علاقة التخطيط الإستراتيجي بالأداء المالي، وتألقت العينة من 89 منشأة أمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت هذه الدراسة أن المنشآت التي تتبع التخطيط الإستراتيجي بفاعلية تفوق في أدائها المنشآت الأخرى، واستخدمت هذه الدراسة مقياس العائد الكلي للمستثمرين لمدة 10 سنوات.

7- دراسة (Hyland & Chapman,2014) بعنوان: " الإستراتيجية والتحسين المستمر في الشركات المصنعة الأسترالية الصغيرة إلى المتوسطة". " Strategy and Continuous Improvement in Small-to-Medium Australian Manufacturers."

هدفت الدراسة إلى تعرف الطرق التنظيمية التطويرية للإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على عينة مكونة من (120) مديرا، ومن أهم نتائجها: التطور الإستراتيجي غير المُقيد، إذ تكون قيم الأهداف قليلة، بحيث تركز على تحليل التكلفة، وتطوير النوعية، ويهتم المديرون هنا بالتكلفة والنوعية والزمن القياسي لنقل المنتج، مُقيدة بالمراقبة والهيكل التنظيمي، ويعتمد على إستراتيجية تقوم من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة على أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسات، وتركز الإستراتيجية هنا إلى الانتقال إلى النوعية والواقعية، وتكون أنظمة القياس فرصها موجودة، لكنها تفتقد للتغذية الراجعة.

### 3.3) التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - أثر فاعلية التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي، والبالغ عددها عشرون دراسة (20)، اجريت بين الأعوام (من 2013 إلى 2022)، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإستراتيجية، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لدراسته وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها، وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية، ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإستراتيجية بشكل عام، وفي حدود علم الباحث فإن هذه الدراسة يؤمل أن تكون دافعا لتطبيق التخطيط الإستراتيجي الفاعل في العمل، كم ستسهم الدراسة في إثراء الأبحاث في إحدى الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وتعدُّ نواة لتفعيل وتطوير الأداء في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان.

**تحديد الفجوة المعرفية للدراسة:**

أولا: الفجوة التحليلية

تشابهت الدراسة الحالية باستخدام متغير فاعلية التخطيط الإستراتيجي مع دراسات كل من دراسة الغوييري (2022)، ودراسة (Calingo.I,2021)، ودراسة الحاتمي (2020)، ودراسة (Shirley Hopkins & Willie,2019)، ودراسة الهاشمي (2019)، ودراسة (Lawrence, )، ودراسة (Thayne,2018)، ودراسة المجالي (2017)، ودراسة (Hyland & Chapman,2014)، ودراسة

الشريف وشعبان (2016)، ودراسة حسن (2016)، ودراسة بشارة (2016)، ودراسة إدريس (2016)، ودراسة الزعبي (2014)، ودراسة عاصم (2013)، ودراسة إبراهيم (2013)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع تناول متغير القيادة الإستراتيجية مع دراسات كل من دراسة (Tinaztepe,2022) (Ozer & Hussin & Wan Omar, 2020)، ودراسة رنا إسماعيل (2017).

### ثانياً: الفجوة المنهجية

يوجد تباين واضح في تسمية المنهج وقد تكون أغلبها تحت مظلة (المنهج الوصفي التحليلي)،

والجدول (3) أدناه يستعرض بعض الدراسات السابقة وفق منهجها البحثي:

جدول (3) تصنيف أبرز الدراسات السابقة وفق المنهج البحثي.

المنهج	الدراسة	م
الوصفي التحليلي	دراسة الغويري (2022)	1
	دراسة (Ozer & Tinaztepe,2022)	2
	دراسة (Calingo.l,2021)	3
	دراسة الهاشمي (2019)	4
	دراسة (Rahman et al.,2018)	5
	دراسة (Lawrence, Thayne,2018)	6
	دراسة رنا إسماعيل (2017)	7
	دراسة الشريف وشعبان (2016)	8
	دراسة بشارة (2016)	9
	دراسة الزعبي (2014)	10
	دراسة (Hyland & Chapman,2014)	11
	دراسة إبراهيم (2013)	12
المنهج الكمي	دراسة صويص والقبعج (2021)	13
	دراسة الحاتمي (2020)	14
	دراسة (Hussin & Wan Omar, 2020)	15
	دراسة (Shirley Hopkins & Willie,2019)	16
	دراسة المجالي (2017)	17
	دراسة حسن (2016)	18
	دراسة إدريس (2016)	19
	دراسة عاصم (2013)	20

### ثالثا: الفجوة المكانية (مجتمع وعينة الدراسة)

قد أظهر استعراض الدراسات السابقة وجود تباين في القطاعات التي كانت محور البحث والاهتمام، والتي شملت طيفا واسعا من القطاعات المختلفة سواء لقطاعات حكومية أو لمنظمات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة أو شركات خاصة؛ وقد اعتمدت الدراسة الحالية على القطاع الحكومي (قطاع البلديات) ونطاق مكاني يشمل جميع محافظات سلطنة عمان، ويوضح الجدول (4) أدناه تصنيف الدراسات السابقة وفق مجتمع وعينة الدراسة.

جدول (4) تصنيف الدراسات السابقة وفق مجتمع وعينة الدراسة.

م	الدراسة	مجتمع الدراسة	العينة
1	دراسة الغويري (2022)	الموظفين الإداريين في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية	300
2	دراسة (Ozer & Tinaztepe,2022)	الموظفين ذوي المهارات المتميزة سواء في المواقع الإدارية أم غير الإدارية في الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة	215
3	دراسة (Calingo.I,2021)	مدراء بنوك الولايات المتحدة والبنوك الكورية	200
4	دراسة صويص والقيح (2021)	البنوك التجارية في فلسطين	114
5	دراسة الحاتمي (2020)	العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الهيئات العامة في سلطنة عُمان	207
6	دراسة (Wan Omar, 2020) & Hussin	جميع موظفي أحد المعاهد الأكاديمية في ماليزيا	100
7	دراسة الهاشمي (2019)	مديري العموم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، والموظفين بديوان عام وزارة الشؤون الرياضية	203
8	دراسة (Shirley & Willie,2019) Hopkins	بنوك أمريكية	112
9	دراسة (Rahman et al.,2018)	المديرين التنفيذيين، ونوابهم وأعضاء الفرق التنفيذية في قطاع صناعة السيارات في ماليزيا	400
10	دراسة (Lawrence, Thayne,2018)	منشآت أمريكية	89
11	دراسة رنا إسماعيل (2017)	جميع مدراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في غزة	100
12	دراسة المجالي (2017)	مديري العموم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات السعودية	270
13	دراسة الشريف وشعبان (2016)	موظفي الإدارة المركزية للجودة ، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية في جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات	152
14	دراسة بشارة (2016)	مديري العموم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام العاملين بالمصارف التجارية	240
15	دراسة حسن (2016)	الموظفين الإداريين في بنك الثروة الحيوانية	170
16	دراسة إدريس (2016)	اداريين، وأكاديميين، وموظفين في الجامعات الأهلية السودانية	185
17	دراسة الزعبي (2014)	مصانع الأدوية الأردنية	17
18	دراسة (Hyland & Chapman,2014)	مدراء الشركات الأسترالية الصغيرة و المتوسطة	120
19	دراسة إبراهيم (2013)	القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا بالأردن	140
20	دراسة عاصم (2013)	مديري العموم ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في شركة دانفوديو	261

### رابعا: الفجوة الزمنية

المتتبع للدراسات السابقة لمختلف متغيرات الدراسة يتضح مواصلة الباحثين في الاهتمام ونقاش مواضيع وأبعاد هذه المتغيرات وفق التسلسل الزمني من سنة 2013 إلى 2022؛ وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة خاصة بالمواضيع التي تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي كالتخطيط الإستراتيجي الفعال والقيادة الإستراتيجية.

#### (4.3) ما يميز الدراسة الحالية:

- تزامنت الدراسة مع رؤية عُمان 2040، التي تحتم على كافة المؤسسات وضع خطط إستراتيجية، لتحقيق أهداف هذه الرؤية في مختلف القطاعات.
- ندرة الدراسات المحلية في هذا الموضوع - حسب علم الباحث -.
- تُعدُّ الدراسة نواة لتفعيل وتطوير الأداء المؤسسي.
- قدمت نتائج وتوصيات مختلفة يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية.
- تناولت الدراسة إحدى مؤسسات القطاع العام الفاعلة بسلطنة عُمان.

#### (5.3) ملخص الفصل الثاني

يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي الفاعل يُعدُّ أسلوبًا متجددًا يتواصل مع الماضي، ولا يرتبط بالنظم، ولا الأفراد والحكومات، بل هو رسالة ورؤية وأهداف وغايات وخطط طويلة الأجل، سواء كانت تلك الخطط مرتبطة بالدول أم المؤسسات، وما يميز منظمة عن أخرى هو ما تمتلكه قياداتها من المواهب والقدرة على التفكير الإستراتيجي، ووضعه موضع التنفيذ بفاعلية ونجاح، ويرى الباحث أن الأداء المؤسسي يُمثل ركيزة أساسية في عملية الإصلاح، سواء كان للمنظمات أم لمؤسسات الدولة، ولا يمكن تحقيق الجودة والإبداع والتميز إلا من خلاله.

## الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها).

1.4 المقدمة

2.4 منهجية الدراسة.

3.4 مجتمع وعينة الدراسة.

4.4 مصادر جمع معلومات الدراسة.

5.4 الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة.

6.4 ملخص الفصل.

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة للإجراءات والطرق التي سوف يستخدمها الباحث للقيام بهذه الدراسة والإجابة عن أسئلة مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، إذ سيتضمن وصفًا لعينة الدراسة، مجتمعها، نوع الدراسة، طبيعتها، أدوات جمع البيانات، وتوضيح للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

#### 2.4 منهجية الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي؛ بوصفه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة، أو موقف، أو أفراد، أو أحداث، أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها، والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها.

#### 3.4 مجتمع وعينة الدراسة

##### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان، البالغ عددهم (2400) موظف وموظفة، للعام 2022م، وفق الإحصاءات الرسمية لوزارة العمل.

##### عينة الدراسة:

تم استخدام معادلة "ستيفن سامبسون" لتحديد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (2400)، وطُبقت أداة الدراسة إلكترونيًا، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (333) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت (13.9%) من مجتمع الدراسة.

وَجُمِعَتْ 331 استبانة وفق أسلوب العينة الميسرة التي تمثل العينة المبحوثة في الدراسة وفق المعادلة

التالية.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

إذ إن:

N	حجم المجتمع
Z	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95، أي: تساوي 1.96
P	نسبة توافر الخاصية والمحايدة، وهي 0.50
D	نسبة الخطأ، وهي 0.05

#### 4.4 مصادر جمع معلومات الدراسة

المصادر الأولية: يعتمد الباحث في مصادره الأولية على المعلومات التي يتم الحصول عليها

عن طريقة الاستبانة، والمقابلات الشخصية.

المصادر الثانوية: التقارير والكتب والدوريات ومحركات بحث المواقع الإلكترونية.

#### 5.4 التحليل الوصفي للمتغيرات وقياس صدق وثبات الأداة

التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

يُشير الجدول رقم (5) إلى أن نسبة (83.8%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن

(16.2%) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في الدراسة. وفي متغير الحالة الاجتماعية؛ يتضح

أن ما نسبته (81.5%) من عينة الدراسة من فئة المتزوجين، و(18.5%) من فئة العُزب. وفي

متغير المستوى التعليمي؛ نجد أن هم من حملة شهادة دبلوم فأقل نسبتهم (2.7%)، وأن (61.8%)

هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما جاء حملة شهادة الماجستير بنسبة (11.8%)، وحصل حملة

شهادة الدكتوراة على أقل نسبة، إذ بلغت (1.7%). وفي متغير العمر؛ يتضح أن نسبة (71.4%)

هم من المبحوثين، الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وجاء في المرتبة الثانية من



هم أعمارهم من أقل من 30 سنة بنسبة (17%)، وجاءت فئة مَنْ هم في أعمار من 40 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.6%).

جدول (5): عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والعمر

النسبة	التكرار	الجنس
83.8%	277	نكر
16.2%	54	أنثى
100%	331	المجموع
النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
81.5%	269	متزوج
18.5%	62	أعزب
100%	331	المجموع
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
24.7%	81	دبلوم فأقل
61.8%	204	بكالوريوس
11.8%	40	ماجستير
1.7%	6	دكتوراة
100%	331	المجموع
النسبة	التكرار	العمر
17%	57	أقل من 30 سنة
71.4%	236	من 30 إلى أقل عن 40 سنة
11.6%	38	40 سنة فأكثر
100%	331	المجموع

### التحليل الوصفي للمتغيرات الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (6) أن نسبة (63.7%) هم من الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية من 10

سنوات فأكثر في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية مَنْ هم أقل من 3 سنوات، بنسبة بلغت

(19%)، وجاءت المرتبة الثالثة مَنْ هم بين 7 إلى 10 سنوات، بنسبة بلغت (10%)، وفي المرتبة الأخيرة فكانت فئة مَنْ هم أقل من 3 إلى أقل من 7 سنوات.

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية؛ يتضح أن نسبة (9.6%) مَنْ هم في وظيفة رئيس قسم، وأن نسبة (10.4%) مَنْ هم في وظيفة فني أو مهندس، بينما بلغت نسبة مَنْ هم في وظيفة إداري (20.8%)، أما الوظيفة غير المسماة (غير ذلك)؛ فكانت نسبتها (50%)، وحصل مَنْ هم في وظيفة مدير أو مساعد مدير دائرة على نسبة (7.8%)، بينما جاء المسمى الوظيفي مدير عام/ مساعد مدير عام بنسبة (1.4%) فقط، وهي أقل الفئات حسب متغير الوظيفة الحالية.

جدول (6): عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة والوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسة
19%	63	أقل من 3 سنوات
7.3%	24	من 3 إلى أقل من 7 سنوات
10%	33	من 7 إلى أقل من 10 سنوات
63.7%	211	10 سنوات فأكثر
100%	331	المجموع
النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
1.4%	5	مدير عام/ مساعد مدير عام
7.8%	26	مدير دائرة/ مساعد مدير دائرة
9.6%	32	رئيس قسم
20.8%	69	إداري
10.4%	34	فني/ مهندس
50%	165	غير ذلك
100%	331	المجموع

## أداة الدراسة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 3 محاور و(26) فقرة، ويوضح الجدول (7) المحاور الثلاثة، وعدد فقرات كل منها، ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة. واتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- مراجعة الفرضيات وأسئلة وأهداف الدراسة.

- الاستفادة من الدراسات السابقة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى 3 أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، العمر، الوظيفة الحالية) والبيانات المتعلقة بمتغيرات التدريب والمشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي.

القسم الثاني: وتضمّن المتغيرات المستقلة، وهي على محورين:

• المحور الأول: فاعلية التخطيط الإستراتيجي، وشمل 9 فقرات.

• المحور الثاني: القيادة الإستراتيجية (القيادة التحويلية)، وشمل 8 فقرات.

القسم الثالث: وشمل المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وتضمّن 9 فقرات.

جدول (7): توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	المعيار	عدد الفقرات	المقاييس	النسبة المئوية (%)
1	فاعلية التخطيط الإستراتيجي	9	(Herold et al., 2008)	%34.6
2	القيادة الإستراتيجية (القيادة التحويلية)	8	(Sun et al., 2021)	%30.8
3	الأداء المؤسسي	9	(Arnold et al., 2000)	%34.6
	المجموع الكلي	26		100%

## صدق الأداة:

### (1) صدق المحكمين:

سعيًا إلى التحقق من صدق الأداة؛ عُرضت الاستبانة على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في إدارة الأعمال، وبلغ عددهم (5) محكمين بجامعة الشرقية في سلطنة عُمان، وأجمع المحكمون جميعهم على صدقها وملاءمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، وإمَّا بالإضافة، وإمَّا بإعادة صياغة، وإمَّا إعادة الترتيب.

### (2) صدق الاتساق الداخلي:

يُقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. ويوضح ذلك الجدول (6).

### أولاً: مدى ارتباط محاور الدراسة:

يُشير الجدول (8) إلى أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الدراسة دالة إحصائيًا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك؛ تُعد جميع فقرات المحور صادقة، وتقيس ما وضعت له.

### جدول (8): الاتساق الداخلي للمتغيرات التابعة والمستقلة.

م	المحور	معامل الارتباط	Sig المعنوية
1	فاعلية التخطيط الإستراتيجي	0.736	.000
2	القيادة الإستراتيجية (القيادة التحويلية)	0.853	.000
3	الأداء المؤسسي	0.657	.000

\* داله عند مستوى دلالة (0.01).

ثانيًا: فقرات كل محور من محاور الدراسة.

- المحور الأول (المتغير التابع): فاعلية التخطيط الإستراتيجي:

يُشير الجدول (9) إلى أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور فاعلية التخطيط الإستراتيجي دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه؛ تُعد جميع فقرات المحور صادقة، وتقيس ما وضعت له.

جدول (9): الاتساق الداخلي لمحور فاعلية التخطيط الإستراتيجي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تميل (المؤسسة/البلدية) الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الإستراتيجية عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها (تغييرات تكنولوجية، تشريعات جديدة، ...)	0.847	.000
2	لدى (المؤسسة/البلدية) رؤية واضحة ومكتوبة.	0.867	.000
3	يرتبط عمل (المؤسسة/البلدية) وبرامجها وأنشطتها برسالتها	0.854	.000
4	تقوم (المؤسسة/البلدية) بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية.	0.905	.000
5	تسعى (المؤسسة/البلدية) الى تحقيق الانسجام والتكامل بين القدرات والموارد التي تمتلكها ومتغيرات البيئة الخارجية.	0.893	.000
6	تركز (المؤسسة/البلدية) على تقديم خدماتها بجودة عالية.	0.894	.000
7	تركز (المؤسسة/البلدية) على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات.	0.902	.000
8	تحت (المؤسسة/البلدية) الموظفين على تبني أنماط سلوكية تتسجم مع توجهاتها الإستراتيجية.	0.901	.000
9	تقوم (المؤسسة/البلدية) بتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها وتوجهاتها الإستراتيجية.	0.862	.000

\* داله عند مستوى دلالة (0.01).

- المحور الثاني (المتغير التابع): القيادة الإستراتيجية:

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور القيادة الإستراتيجية دالة إحصائيًا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي؛ تُعد جميع فقرات المحور صادقة، وتقيس ما وضعت له.

جدول (10): الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإستراتيجية.

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يقوم المدير بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل.	0.788	.000
2	يبيد المدير اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تنميتهم وتطورهم.	0.892	.000
3	يشجع المدير الموظفين ويقدر إنجازاتهم.	0.893	.000
4	يعزز المدير الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل.	0.905	.000
5	يشجع المدير الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات.	0.900	.000
6	يتمتع المدير بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته الخاصة بالعمل.	0.884	.000
7	يغرس المدير الفخر والاحترام في الآخرين .	0.893	.000
8	قدرات وممارسات المدير مصدر إلهام للعاملين.	0.857	.000

\* داله عند مستوى دلالة (0.01).

المحور الثالث (المتغير المستقل): الأداء المؤسسي:

يؤكد الجدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الأداء المؤسسي دالة إحصائيًا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه؛ تُعد جميع فقرات المحور صادقة، وتقيس ما وضعت له.

جدول (11): الاتساق الداخلي لمحور الأداء المؤسسي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تقوم (المؤسسة/البلدية) بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	0.891	.000
2	تقوم (المؤسسة/البلدية) بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.	0.870	.000
3	تُطبق (المؤسسة/البلدية) أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.	0.903	.000
4	لدى (المؤسسة/البلدية) نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.	0.886	.000
5	تُطبق (المؤسسة/البلدية) سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	0.890	.000
6	تستخدم (المؤسسة/البلدية) أنظمة لإدارة الجودة.	0.909	.000
7	تقوم (المؤسسة/البلدية) بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	0.875	.000
8	تراعي (المؤسسة/البلدية) المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.	0.896	.000
9	تحرص (المؤسسة/البلدية) على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	0.845	.000

\* داله عند مستوى دلالة (0.01).

### ثبات أداة للدراسة

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ؛ لاستخراج معامل الثبات. ويُشير الجدول (12) إلى أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفعة، إذ بلغ الثابت العام للأداة (0.896)، ويدل ذلك على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفعة من الثبات.

جدول (12): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	فاعلية التخطيط الإستراتيجي	9	.845
2	القيادة الإستراتيجية (القيادة التحويلية)	8	.867
3	الأداء المؤسسي	9	.857
	الثبات الكلي	26	.896

#### 6.4 الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية؛ للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسطات الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون.
- اختبار ONE WAY ANOVA.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

#### 7.4 ملخص الفصل الثالث

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وسعيًا إلى التمهيد للدراسة الميدانية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ تناولت الدراسة في هذه الفصل المنهج المُتبع في الدراسة، وهو المنهج الكمي، وبيّنت مجتمع الدراسة، وبيانات تفصيلية عنه، ثم وصّحت عينة الدراسة، وكيف تم تحديدها، وأقسام الاستبانة، وعدد محاورها، وفقراتها، ثم صدق الأداة، وصدق الاتساق الداخلي، ثم آلية المعالجات الإحصائية.



## الفصل الرابع (نتائج الدراسة).

1.5 التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

2.5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

3.5 اختبار وفحص الفرضيات.

4.5 ملخص الفصل الرابع.

## 1.5) التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

لتحديد اعتدال البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، ولتحقق من بيانات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، استخدم الباحث معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التفلطح (Kurtosis) لكل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13): قياس ثبات الاستبانة وتتبعها للتوزيع الطبيعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	ومعامل التفلطح Kurtosis
فاعلية التخطيط الإستراتيجي	4.32	1.64	-0.202	.683
القيادة الإستراتيجية	4.52	1.70	-0.336	.774
الأداء المؤسسي	4.07	1.66	.039	.808

ويتضح من خلال الجدول (13) أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛ لأن قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفلطح أقل من القيمة المطلقة 2 لكل متغيرات الدراسة.

## 2.5) النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تنص على:

ما أثر فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان؟"، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟
- 2- ما مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟
- 3- ما مدى اهتمام قطاع البلديات بالأداء المؤسسي ونموه وتطويره؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، الخبرة، العمر، المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي، التدريب على التخطيط الإستراتيجي)؟

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة؛ فقد صُنفت وفقاً لأسئلة الدراسة، بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حدة، وفيما يلي عرض لتلك النتائج، والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفق المعيار الآتي لتفسير النتائج، إذ حُدد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت السباعي، واعتماد المعادلة التالية: القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل مقسومة على عدد المستويات،  $(7-3/1 = 2)$  والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول (14): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت السباعي

المتوسط الحسابي	المستوى
1 إلى أقل من 3	منخفض
3 إلى أقل من 5	متوسط
5 إلى 7	مرتفع

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات؛ تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الثلاثة للدراسة. ويتضح من الجدول (15) أن متوسط محاور الدراسة في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان تتراوح بين (4.07-4.52)، والانحراف المعياري بين (1.64-1.70). وجاء في المرتبة الأولى محور القيادة الإستراتيجية بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.52) وانحراف معياري قدره (1.70). وجاء في المرتبة الثانية محور فاعلية التخطيط الإستراتيجي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري (1.64)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة محور الأداء المؤسسي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (1.66).

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	المعايير	م	الرتبة
متوسطة	1.64	4.32	فاعلية التخطيط الإستراتيجي	1	2
متوسطة	1.70	4.52	القيادة الإستراتيجية (القيادة التحويلية)	2	1
متوسطة	1.66	4.07	الأداء المؤسسي	3	3

وللإجابة عن السؤال الأول: ما مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟

يتضح من الجدول رقم (16) أن متوسط محور " فاعلية التخطيط الاستراتيجي " في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان كان ضمن الدرجة المتوسطة، بقيمة (4.32)، وانحراف معياري (1.86). وتراوح المتوسط الحسابي للفقرات ضمن المحور بين (4.19-4.41)، والانحراف المعياري بين (1.81-1.94)، وحصلت الفقرة (6): " تركز (المؤسسة/البلدية) على تقديم خدماتها بجودة عالية " على أعلى متوسطة حسابي، إذ بلغ (4.41)، وانحراف معياري قدره (1.87) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (2): " لدى (المؤسسة/البلدية) رؤية واضحة ومكتوبة " على أقل متوسط حسابي، إذ بلغ (4.19)، وانحراف معياري قدره (1.94)، وبدرجة متوسطة.

جدول (16): التحليل الوصفي لفقرات محور فاعلية التخطيط الإستراتيجي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	1.83	4.24	تميل (المؤسسة/البلدية) الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الإستراتيجية عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها (تغييرات تكنولوجية، تشريعات جديدة، ...)	1	8
متوسطة	1.94	4.19	لدى (المؤسسة/البلدية) رؤية واضحة ومكتوبة.	2	9
متوسطة	1.84	4.34	يرتبط عمل (المؤسسة/البلدية) وبرامجها وأنشطتها برسالتها.	3	4
متوسطة	1.83	4.33	تقوم (المؤسسة/البلدية) بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الإستراتيجية.	4	6
متوسطة	1.845	4.34	تسعى (المؤسسة/البلدية) إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين القدرات والموارد التي تمتلكها، ومتغيرات البيئة الخارجية.	5	5
متوسطة	1.87	4.41	تركز (المؤسسة/البلدية) على تقديم خدماتها بجودة عالية.	6	1
متوسطة	1.90	4.37	تركز (المؤسسة/البلدية) على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات.	7	2
متوسطة	1.81	4.36	تحت (المؤسسة/البلدية) الموظفين على تبني أنماط سلوكية تتسجم مع توجهاتها الإستراتيجية.	8	3
متوسطة	1.92	4.30	تقوم (المؤسسة/البلدية) بتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها وتوجهاتها الإستراتيجية.	9	7
متوسطة	1.86	4.32	المجموع الكلي		

لإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى قطاع البلديات بوزارة

الداخلية بسلطنة عُمان؟ "

يُشير الجدول (17) إلى أن متوسط محور " القيادة الإستراتيجية (القيادة التحولية)" في قطاع

البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان، كان ضمن الدرجة المتوسطة، بقيمة (4.51)، وانحراف

معياري (1.81)، إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (4.31-4.80)، والانحراف المعياري بين

(1.89-1.98)، وحصلت الفقرة (7): "يغرس المدير الفخر والاحترام في الآخرين " على أعلى

متوسط حسابي، إذ بلغ (4.80)، وبانحراف معياري (1.91) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (1): " يقوم المدير بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل " على أقل متوسط حسابي بلغ (4.31)، وبانحراف معياري (1.89)، بدرجة متوسطة.

جدول (17): التحليل الوصفي لفقرات محور القيادة الإستراتيجية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	1.89	4.31	يقوم المدير بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل.	1	8
متوسطة	1.98	4.43	يبدى المدير اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تنميتهم وتطورهم.	2	6
متوسطة	1.95	4.58	يشجع المدير الموظفين ويقدر إنجازاتهم.	3	3
متوسطة	1.94	4.54	يعزز المدير الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل.	4	4
متوسطة	1.92	4.49	يشجع المدير الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات.	5	5
متوسطة	1.93	4.37	يتمتع المدير بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته الخاصة بالعمل.	6	7
متوسطة	1.91	4.80	يغرس المدير الفخر والاحترام في الآخرين.	7	1
متوسطة	1.98	4.61	قدرات وممارسات المدير مصدر إلهام للعاملين	8	2
متوسطة	1.81	4.51	المجموع الكلي		

للإجابة عن السؤال الثالث: " ما مدى اهتمام قطاع البلديات بالأداء المؤسسي ونموه وتطويره؟".

يتضح من جدول (18) أن محور الأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان كان ضمن الدرجة المتوسطة، بقيمة (4.06)، وبانحراف معياري (1.87)، إذ تراوح المتوسط الحسابي، بين (3.80-4.24)، والانحراف المعياري بين (1.82-1.94)، وحصلت الفقرة (4): " لدى (المؤسسة/البلدية) نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة " على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (4.24)، وبانحراف معياري قدره (1.84)، وبدرجة متوسطة، بينما حصلت

الفقرة (2): " تقوم (المؤسسة/البلدية) بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام" على أقل

متوسط حسابي، إذ بلغ (3.80)، وانحراف معياري (1.85)، وبدرجة متوسطة.

جدول (18): التحليل الوصفي لفقرات محور الأداء المؤسسي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	1.87	4.0	تقوم (المؤسسة/البلدية) بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	1	5
متوسطة	1.85	3.8	تقوم (المؤسسة/البلدية) بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.	2	9
متوسطة	1.82	4.01	تُطبق (المؤسسة/البلدية) أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.	3	8
متوسطة	1.84	4.24	لدى (المؤسسة/البلدية) نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.	4	1
متوسطة	1.90	4.05	تُطبق (المؤسسة/البلدية) سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	5	7
متوسطة	1.93	4.1	تستخدم (المؤسسة/البلدية) أنظمة لإدارة الجودة.	6	4
متوسطة	1.86	4.13	تقوم (المؤسسة/البلدية) بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	7	3
متوسطة	1.84	4.15	تراعي (المؤسسة/البلدية) المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.	8	2
متوسطة	1.94	4.08	تحرص (المؤسسة/البلدية) على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	9	6
متوسطة	1.87	4.06	المجموع الكلي		

للإجابة عن السؤال الرابع: ما طبيعة العلاقة بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي، والقيادة، الإستراتيجية، والأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان؟

يتضح من جدول (19) توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي، والقيادة الإستراتيجية، والأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي، والقيادة الإستراتيجية، والأداء المؤسسي كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية لها تأثير في الأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع محاور الدراسة بصورة إيجابية.

جدول (19): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

3	2	1	المتغير
		1	فاعلية التخطيط الإستراتيجي
	1	.835**	القيادة الإستراتيجية
1	.736**	.657**	الأداء المؤسسي

\* داله عند مستوى (0.01).

ويتضح من الجدول (19) أن هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة: (فاعلية التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، أي: هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، ونستنتج من الجدول أن أكثر العناصر ارتباطًا بالأداء المؤسسي كانت القيادة الإستراتيجية بمعامل ارتباط (0.736)، ثم فاعلية التخطيط الإستراتيجي بمعامل ارتباط (0.657).



للإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، التدريب على التخطيط الإستراتيجي، المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي)؟

أولاً: متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس

(ذكر - أنثى)، وتم إجراء اختبار (ت) T-TEST.

جدول (20): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى)

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
فاعلية التخطيط الإستراتيجي	ذكر	277	4.33	1.69	344	.370	.046	دالة إحصائية
	أنثى	54	4.23	1.44				
القيادة الإستراتيجية	ذكر	277	4.45	1.75	344	-1.14	.068	غير دالة إحصائياً
	أنثى	54	4.76	1.45				
الأداء المؤسسي	ذكر	277	4.08	1.70	344	.309	.064	غير دالة إحصائياً
	أنثى	54	4.0	1.44				

\* داله عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من خلال الجدول رقم (20) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

في محور (فاعلية التخطيط الإستراتيجي) لصالح الذكور، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لمحوري القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

ثانياً: متغير "التدريب على التخطيط الإستراتيجي"

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير التدريب

على التخطيط الإستراتيجي (نعم، لا) وتم إجراء اختبار (ت) T-TEST.

جدول (21): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير التدريب على التخطيط الإستراتيجي.

المحاور	التدريب على التخطيط الاستراتيجي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
فاعلية التخطيط الإستراتيجي	نعم	105	4.16	1.67	344	-2.61	.493	غير دالة إحصائياً
	لا	226	4.66	1.53				
القيادة الإستراتيجية	نعم	105	4.34	1.70	344	-2.80	.650	غير دالة إحصائياً
	لا	226	4.89	1.64				
الأداء المؤسسي	نعم	105	3.97	1.67	344	-1.63	.936	غير دالة إحصائياً
	لا	226	4.29	1.62				
المجموع الكلي	نعم	105	4.15	1.68	344	-2.34	.693	غير دالة إحصائياً
	لا	226	4.61	1.60				

\* داله عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$ .

من خلال الجدول رقم (21) يتضح بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة (فاعلية التخطيط الإستراتيجي - القيادة الإستراتيجية - الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير التدريب على التخطيط الإستراتيجي في الدراسة، وأن الغير المتدربين على التخطيط الاستراتيجي هم الأعلى في جميع محاور الدراسة، كما أنها غير دالة إحصائياً لدى أفراد متغير التدريب على التخطيط الإستراتيجي كمجموع كلي في أبعاد الدراسة.

ثالثاً: متغير العمر قام الباحث باستخدام اختبار (One Way ANOVA):

يلاحظ من الجدول (22) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر لجميع متغيرات الدراسة (فاعلية التخطيط الإستراتيجي - القيادة الإستراتيجية - الأداء المؤسسي) لصالح من هم في عمر أقل عن 30 سنة، حيث أن هذه الفئة هي الفئة ذات أعلى متوسط حسابي في جميع محاور الدراسة، تليها الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر، أما في المرتبة الأخيرة فكانت الفئة العمرية من 30

إلى أقل عن 40 سنة؛ كأقل متوسط حسابي بين الفئات العمرية لمحاور الدراسة، وكانت دالة إحصائياً في جميع محاور الدراسة.

جدول (22): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق متغير العمر

المحاور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
فاعلية التخطيط الإستراتيجي	أقل من 30 سنة	56	4.51	1.47	.032	دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل عن 40 سنة	237	4.15	1.64		
	من 40 فأكثر	38	4.40	1.74		
	المجموع	331	4.31	1.66		
القيادة الإستراتيجية	أقل من 30 سنة	56	4.68	1.68	.041	دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل عن 40 سنة	237	4.30	1.68		
	من 40 فأكثر	38	4.63	1.73		
	المجموع	331	4.50	1.71		
الأداء المؤسسي	أقل من 30 سنة	56	4.38	1.49	0.023	دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل عن 40 سنة	237	3.96	1.57		
	من 40 فأكثر	38	4.05	1.81		
	المجموع	331	4.07	1.66		

\* داله عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

#### رابعاً: متغير "سنوات الخبرة في العمل"

يلاحظ من الجدول (23) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في العمل لجميع متغيرات الدراسة (فاعلية التخطيط الإستراتيجي - القيادة الإستراتيجية - الأداء المؤسسي) لصالح من هم أقل خبرة عن 3 سنوات، حيث أن فئة سنوات الخبرة لأقل من 3 سنوات هي أعلى متوسط حسابي في جميع محاور الدراسة، فبالنسبة للمتغيرين (فاعلية التخطيط الإستراتيجي - القيادة الإستراتيجية) جاءت في المرتبة الثانية فئة أكثر من 10 سنوات، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت لفئة من 7 سنوات إلى أقل

من 10 سنوات، كأقل متوسط حسابي بين فئات سنوات الخبرة الوظيفية ، أما بالنسبة لمحور (الأداء المؤسسي) فجاءت في المرتبة الثانية فئة من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات، تلتها في المرتبة الثالثة فئة أكثر من 10 سنوات، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت لفئة من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، كأقل متوسط حسابي بين فئات سنوات الخبرة الوظيفية لهذا المحور.

جدول (23): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق سنوات الخبرة في العمل.

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
فاعلية التخطيط الإستراتيجي	أقل من 3 سنوات	63	4.34	1.62	.013	دالة إحصائياً
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	24	4.17	1.64		
	من 7 إلى أقل من 10 سنوات	34	4.08	1.54		
	أكثر من 10 سنوات	210	4.33	1.69		
	المجموع	331	4.31	1.66		
القيادة الإستراتيجية	أقل من 3 سنوات	63	4.86	1.70	.034	دالة إحصائياً
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	24	4.28	1.57		
	من 7 إلى أقل من 10 سنوات	34	3.94	1.56		
	أكثر من 10 سنوات	210	4.50	1.73		
	المجموع	331	4.50	1.71		
الأداء المؤسسي	أقل من 3 سنوات	63	4.21	1.57	.05	دالة إحصائياً
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	24	4.12	1.52		
	من 7 إلى أقل من 10 سنوات	34	4.0	1.39		
	أكثر من 10 سنوات	210	4.03	1.75		
	المجموع	331	4.07	1.66		

\* داله عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$ .

#### خامساً: متغير " المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي ":

يلاحظ من الجدول (24) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المشاركة في أنشطة

التخطيط الإستراتيجي لجميع متغيرات الدراسة (فاعلية التخطيط الإستراتيجي - القيادة الإستراتيجية

- الأداء المؤسسي) وكانت لفئة لم أشرك، حيث أن فئة لم أشرك هي أعلى متوسط حسابي في

جميع محاور الدراسة، تليها فئة المشاركة الضعيفة، وكانت في المرتبة الثالثة فئة المشاركة المتوسطة، أما في المرتبة الأخيرة فكانت الفئة مشارك بفاعلية؛ كأقل متوسط حسابي بين الفئات لمحاور الدراسة.

جدول (24): الفروقات في استجابات المبحوثين وفق المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي.

المحاور	المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
فاعلية التخطيط الإستراتيجي	مشارك بفاعلية	41	4.05	1.62	.046	دالة إحصائيًا
	مشاركة متوسطة	80	4.19	1.56		
	مشاركة ضعيفة	50	4.57	1.69		
	لم أشارك	160	5.02	1.48		
	المجموع	331	4.32	1.64		
القيادة الإستراتيجية	مشارك بفاعلية	41	4.28	1.62	0.01	دالة إحصائيًا
	مشاركة متوسطة	80	4.43	1.89		
	مشاركة ضعيفة	50	4.73	1.60		
	لم أشارك	160	5.11	1.79		
	المجموع	331	4.52	1.70		
الأداء المؤسسي	مشارك بفاعلية	41	3.86	1.64	0.035	دالة إحصائيًا
	مشاركة متوسطة	80	3.89	1.64		
	مشاركة ضعيفة	50	4.30	1.66		
	لم أشارك	160	4.59	1.63		
	المجموع	331	4.07	1.66		

\* داله عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

### 3.5 اختبار وفحص الفرضيات:

يسعى هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة، التي تنص على التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية التخطيط الإستراتيجي في

الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في الأداء

المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان.

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة (فاعلية التخطيط الإستراتيجي و القيادة الإستراتيجية ) في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان.

اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان.

تشير نتائج الجدول (25) إلى أن أثر فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (791.4) و ( $0.00 = \text{sig}$ ) وهو ما يُشير إلى وجود تأثير فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي. كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن 69.7% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي يعود إلى فاعلية التخطيط الإستراتيجي، وأن 30.3% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (25): أثر فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد ( $R^2$ )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.835	0.697	0.00	791.4	1	0.00	28.1	0.030	0.77	فاعلية
				329					التخطيط
				330					الإستراتيجي

\* داله عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان.

تشير نتائج الجدول (26) إلى أن للقيادة الاستراتيجية أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء المؤسسي. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (261.7) و(0.00=sig) ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن 43.2% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي يعود إلى القيادة الإستراتيجية وأن 56.8% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (26): أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد ( $R^2$ )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.657	.432	0.00	261.7	1	0.00	16.1	0.040	0.64	قيادة التغيير
				329					
				330					

\* داله عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$ .

#### 4.5 ملخص الفصل الرابع

تتاول هذا الفصل التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، من خلال عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن كل سؤال من الأسئلة الفرعية للدراسة، بهدف تعرف أثر فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان، وعرض الجداول الإحصائية، وبيان نتائجها.

## الفصل الخامس (مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات).

1.6 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

2.6 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

3.6 توصيات واقتراحات الدراسة.



## 1.6 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان جاء متوسطاً بصورة إجمالية، وجاء أيضاً متوسطاً في جميع المحاور، وهي: فاعلية التخطيط الإستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، والأداء المؤسسي. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الإدراك من قبل المسؤولين عن قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان بأهمية البُعد الإستراتيجي في العمل سواء من خلال التخطيط أم ممارسات القيادة من حيث العمل من خلال الإمكانيات المُتاحة، ووضع رؤية ورسالة وقيم محددة يركز عليها العمل، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء بالبيئة الداخلية، وكذا تحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ووضع الأهداف الإستراتيجية، والعمل على تطبيقها في ضوء خطط تنفيذية سنوية.

وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (الغويري، 2022) التي بينت أثر للتخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي، ودراسة (Ozer & Tinaztepe, 2022) التي كان أبرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي، ودراسة (صويص والقبح، 2021) التي أوضحت وجود تأثير لممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي، ودراسة (Calingo.l, 2021) التي أشارت إلى أن المديرين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية لديهم نوع من الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي؛ ودراسة (الحاتمي، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي، والمرونة الإستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عُمان؛ ودراسة (الهاشمي، 2019) التي كشفت عن أن للتخطيط الإستراتيجي الفاعل أهمية في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الرياضية في سلطنة عُمان؛ ودراسة (حسن، 2016) التي بيّنت أن الرقابة الفاعلة على الخطط الإستراتيجية ساهمت في تصحيح

الانحرافات من خلال معرفة جوانب القوة والضعف في بنك الثروة الحيوانية بالسودان؛ ودراسة (إدريس، 2016) التي أوضحت أن اتباع الطرق الصحيحة في عملية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الخطط، وينعكس ذلك إيجابًا في البيئة وتطورها في الجامعات الأهلية السودانية؛ ودراسة (الزعبى، 2014) التي أظهرت أن وجود دور إيجابي للتخطيط الإستراتيجي في بناء التكنولوجيا في منظمات صناعة الأدوية الاردنية؛ ودراسة (Hyland & Chapman, 2014) التي أسفرت عن أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسات، ودراسة (عاصم، 2013) التي أبرزت أن التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية تؤثران في تحقيق أهداف مؤسسة دانفوديو؛ ودراسة (إبراهيم، 2013) والتي أكدت على وجود معرفة وإلمام بمفهوم التخطيط الإستراتيجي في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا بالأردن من قبل القيادات التربوية؛ ودراسة (المجالي، 2017) التي خلصت إلى وجود أثر لعناصر التخطيط الإستراتيجي في الأداء في شركة الاتصالات السعودية؛ دراسة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Shirley Hopkins & Willie, 2019) التي كشفت عن أن استخدام التخطيط الإستراتيجي بفاعلية يؤدي إلى أداء أفضل للبنوك الأمريكية؛ ودراسة (Lawrence, Thayne, 2018) التي أظهرت أن المنشآت التي تتبع التخطيط الإستراتيجي بفاعلية تفوق في أدائها المنشآت الأخرى في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (بشارة، 2016) التي توصلت إلى أن للتخطيط الإستراتيجي أثرًا كبيرًا في الأداء لدى العاملين بالمصارف التجارية.

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج سوف يتم مناقشة وتفسير كل سؤال على حده كما يأتي:

## 1- ما مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان جاء متوسطاً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة: " تركز (المؤسسة/البلدية) على تقديم خدماتها بجودة عالية" على أعلى متوسط حسابي، وبمستوى متوسط، وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الحرص لدى القيادات والمسؤولين في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان على تقديم خدمات مُتميزة لتسهيل وتيسير أمور المُستفيدين بسرعة، وبلا أخطاء بقدر الإمكان، وربما تُعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى وجود ضغوط عمل في بعض الأحيان والأزمات الطارئة مثل جائحة كورونا، التي سببت وأحدثت ارتباكاً كبيراً في العمل، وأثرت بصورة سلبية في كثير من خطط تحسين وتطوير الأداء.

بينما حصلت الفقرة: "لدى (المؤسسة/البلدية) رؤية واضحة ومكتوبة" على أقل متوسط حسابي، وبمستوى متوسط، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من القصور لدى بعض القيادات والمسؤولين في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان في كتابة الرؤية، وإظهارها بمؤسساتهم في أماكن بارزة يراها المُستفيدون، ويركزون أيضاً على نظم وإجراءات العمل وجوانبها التنفيذية على أرض الواقع أكثر من الجوانب المرتبطة بالإعلان عن الرؤية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المجال، 2017م) التي توصلت إلى أن عناصر التخطيط

الإستراتيجي ومنها الرؤية تحققت بدرجة متوسطة في شركة الاتصالات السعودية.

## 2- ما مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟

بيّنت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية القيادة الإستراتيجية في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان جاء متوسطاً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة: "يغرس المدير الفخر والاحترام في الآخرين" أعلى متوسط حسابي، وبمستوى متوسط، وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من الاهتمام لدى بعض القيادات والمسؤولين في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان بتدعيم قيم العمل، ودعم العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتنمية ولأئهم المهني، وانتمائهم الوظيفي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المجالي، 2017) التي توصلت إلى أن عناصر التخطيط الإستراتيجي، ومنها القيم تحققت بدرجة متوسطة في شركة الاتصالات السعودية. بينما حصلت الفقرة: "يقوم المدير بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل" على أقل متوسط حسابي، وبمستوى متوسط، وقد يُعزى ذلك إلى أن العصر الحالي هو عصر التغيرات والتحويلات المتسارعة، ووجود أزمات طارئة ومشكلات مُعقدة تقف حائلاً أمام وضع رؤية المؤسسة تواكب تطورات وتغيرات وتحولات المستقبل. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المجالي، 2017) التي توصلت إلى أن عناصر التخطيط الإستراتيجي ومنها الرؤية تحققت بدرجة متوسطة في شركة الاتصالات السعودية.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما مدى اهتمام قطاع

البلديات بالأداء المؤسسي ونموه وتطويره؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى اهتمام قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان بالأداء المؤسسي ونموه وتطويره جاء متوسطاً بصورة إجمالية؛ وحصلت الفقرة: "لدى (المؤسسة/البلدية) نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة" على أعلى متوسط حسابي، وبمستوى متوسط، وقد يُعزى ذلك إلى وجود اهتمام ملحوظ لدى القيادات والمسؤولين في

قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان بسرع إنجاز العمل ودقته من خلال نظام بيانات ومعلومات حديثة يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها الرقمية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزعبي، 2014) التي كشفت عن وجود معوقات في نظم المعلومات تحوّل دون تحقيق منظمات صناعة الأدوية لأهدافها في بناء منظمات متميزة تكنولوجيا. في حين حصلت الفقرة: " تقوم (المؤسسة/البلدية) بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام" على أقل متوسط حسابي، وبمستوى متوسط، وقد يُعزى ذلك إلى حرص قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان على وجود استقرار نسبي في الواجبات والمهام الوظيفية للعاملين بها، فضلاً عن وجود بعض البنود في الوصف الحالي تجعلها تواكب أي تطورات وتغيرات وتحولات في العمل.

**ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: ما طبيعة العلاقة بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان؟**

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي، والقيادة الإستراتيجية، والأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان، وأن معامل الارتباط بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي كان موجباً وذي علاقة طردية، ممّا يعني أن فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية لهما تأثير في الأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عمان. وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع محاور الدراسة بصورة إيجابية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب قيادات واعية ومُدركة لأبعاده وعناصره ومراحلها في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان، وهذا يقود إلى تحسين الأداء وتطويره بصورة مستمرة، وتدعيم جوانب

القوة وعلاج جوانب الضعف، واستثمار كافة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وكذلك الاستعداد لأي تهديدات في البيئة الخارجية وتحويلها إلى جوانب إيجابية داعمة للعمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (الغويري، 2022) التي بينت أثر للتخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي، ودراسة (Ozer & Tinaztepe,2022) التي كان أبرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي، ودراسة (صويص والقبح، 2021) التي أوضحت وجود تأثير لممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي، ودراسة (Calingo.l,2021) التي أشارت إلى أن المديرين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية لديهم نوع من الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، ودراسة (الحاتمي، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بسلطنة عُمان؛ ودراسة (الهاشمي،2015) التي كشفت أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الرياضية بسلطنة عُمان؛ ودراسة (حسن،2016) التي أظهرت أن الرقابة الفاعلة على الخطط الإستراتيجية ساهمت في تصحيح الانحرافات من خلال معرفة جوانب القوة والضعف في بنك الثروة الحيوانية بالسودان ؛ ودراسة (بشارة،2016) التي أظهرت أن للتخطيط الإستراتيجي أثرًا كبيرًا في أداء العاملين بالمصارف التجارية؛ ودراسة (Wan Omar, 2014 & Hussin) التي أوضحت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي؛ ودراسة (إدريس،2016) التي بينت وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية السودانية؛ ودراسة (عاصم،2013) التي أوضحت وجود تأثير للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، وتأثير للقيادة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة في منظمة دانفوديو؛ ودراسة (المجالي،2017) التي خلصت إلى وجود أثر لعناصر التخطيط الإستراتيجي في الأداء في شركة الاتصالات السعودية؛ ودراسة (Willie, )

Shirley Hopkins & 2019) التي أشارت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي، والأداء المالي للبنوك؛ ودراسة (Lawrence, Thayne, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة للتخطيط الإستراتيجي في الأداء المالي بالمنشآت الأمريكية.

رابعًا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات البحث (النوع الاجتماعي، التدريب على التخطيط الإستراتيجي العمر، سنوات الخبرة في العمل، المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي)؟

وسوف تُناقش وتُفسَّر نتائج كل متغير على حده، وفق الآتي:

#### ❖ متغير الجنس:

بيَّنت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في محور (فاعلية التخطيط الإستراتيجي) لصالح الذكور، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لمحوري (القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر جرأة وإقدامًا في القيام بمبادرات التخطيط الإستراتيجي في العمل، وأكثر اهتمامًا بالنظرة المستقبلية لعملهم من الإناث، اللاتي يستغرقن وقتًا طويلاً في نظرتهم المستقبلية، ويترددن أحيانًا في تنفيذ أي مبادرات أو برامج أو مشروعات مستقبلية.

#### ❖ متغير: التدريب على التخطيط الإستراتيجي:

أوضحت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة (فاعلية التخطيط الإستراتيجي - القيادة الإستراتيجية- الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير التدريب على التخطيط الإستراتيجي في الدراسة، كما أنها غير دالة إحصائياً لدى أفراد متغير التدريب على التخطيط الإستراتيجي كمجموع كلي في أبعاد الدراسة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص قيادات قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان على توفير برامج تدريبية بصورة مستمرة لجميع العاملين لسدِّ

احتياجاتهم المهنية المتنوعة، ومواكبة أحدث التطورات العالمية في هذا المجال؛ لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

#### ❖ متغير العمر:

أوضحت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر لجميع متغيرات الدراسة (فاعلية التخطيط الإستراتيجي - القيادة الإستراتيجية - الأداء المؤسسي) لصالح من هم في عمر أقل عن 30 سنة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين من في عمر أقل من 30 سنة هم من يمتلكون الكثير من المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية الخاصة بالعمل، وأن بقية الموظفين ممن هم أعلى من هذا العمر بحاجة إلى التطوير في هذا الجانب.

#### ❖ متغير سنوات الخبرة في العمل:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في العمل لجميع متغيرات الدراسة (فاعلية التخطيط الإستراتيجي - القيادة الإستراتيجية - الأداء المؤسسي) لصالح من هم أقل خبرة عن 3 سنوات، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين الجدد هم أكثر حماسًا ودافعية في العمل لإثبات وجودهم الوظيفي، وتحقيق مكانة مهنية مُتميزة.

#### ❖ متغير المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي:

توصّلت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لمتغير المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة لفئة لم أشارك، حيث أن فئة لم أشارك هي أعلى متوسط حسابي في جميع المحاور، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة الأنشطة المتعلقة بتنمية الموظفين في مجال التخطيط الإستراتيجي، والتي تتم من خلال القراءات الذاتية، وحضور الفعاليات والندوات والمُلتقيات والمؤتمرات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.



## 2.6 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

وسوف تُناقش كل فرضية على حده وفق الآتي:

[1] مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى، التي نصت على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان.

توصّلت نتائج الدراسة إلى أن أثر فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ممّا يشير إلى وجود تأثير لفاعلية التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي. أي: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد يُعزى ذلك إلى أن التخطيط الإستراتيجي يُمكن المؤسسة من تعرّف واقع مواردها البشرية والمادية بدقة ووضوح، ووضع أهداف تنطلق من هذا الواقع إلى المستقبل، وتُمكن المؤسسة أيضًا من تحديد جوانب القوة في أدائها وتدعيمها، وجوانب الضعف وتحسينها وتطويرها، وتتيح للمؤسسة التعامل بفاعلية مع أي تهديدات خارجية، والاستجابة لأي تطورات وتحسينات، واستثمار أي فرص في البيئة الخارجية كمنطلق لعمليات التحسين والتطوير المؤسسي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من: (الغويري، 2022) التي بينت أثر للتخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي، و(Calingo.1,2021) التي أشارت إلى أن المديرين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية لديهم نوع من الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، (الحاتمي، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي للهيئات العامة في سلطنة عُمان؛ و(الهاشمي، 2019) التي كشفت أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الرياضية بسلطنة عُمان؛ و(حسن، 2016) التي أبرزت أن الرقابة الفاعلة على الخطط الإستراتيجية ساهمت في تصحيح الانحرافات من خلال معرفة جوانب القوة والضعف في بنك الثروة الحيوانية بالسودان؛ و(بشارة، 2016) التي أظهرت أن للتخطيط الإستراتيجي

أثرًا كبيرًا في أداء العاملين بالمصارف التجارية؛ و(إدريس،2016) التي بيّنت وجود علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية السودانية؛ و(عاصم،2013) التي أوضحت وجود تأثير للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف منظمة دانفوديو؛ و(المجالي،2017) التي خلصت إلى وجود أثر لعناصر التخطيط الإستراتيجي في أداء شركة الاتصالات السعودية؛ و(Shirley Hopkins & Willie,2019) التي أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي، والأداء المالي للبنوك؛ و( Lawrence, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة للتخطيط الإستراتيجي بالأداء المالي في المنشآت الأمريكية.

**[2] مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية، التي نصت على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية في سلطنة عُمان.**

خلصت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة الاستراتيجية أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الأداء المؤسسي، ممّا يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي، أي: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، وقد يُعزى ذلك إلى أن القيادة الإستراتيجية تهتم بتقديم الدعم للعاملين، وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار في العمل، وتوفر لهم برامج تنمية مهنية مستمرة، وتحترم آراءهم وأفكارهم ومبادراتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، وتُشركهم في صنع القرارات، وتدعم العلاقات الإنسانية بينهم بصورة مستمرة. وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ozer & Tinaztepe,2022) التي كان أبرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي، ودراسة (صويص والقبيج، 2021) التي أوضحت وجود تأثير لممارسات القيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي، ودراسة (عاصم،2013)

التي بيّنت وجود تأثير للقيادة الإستراتيجية في تحقيق أهداف منظمة دانفوديو، وأوصت دراسة (Rahman et al.,2018) بضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة التي بينت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي.

## 1.6 توصيات الدراسة:

توصي الدراسة في ضوء نتائجها بما يلي:

- عقد ندوات وورش عمل ومحاضرات تثقيفية ومؤتمرات عن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإستراتيجية لجميع موظفي قطاع البلديات بوزارة الداخلية، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة.
- تشجيع البحوث والدراسات التي تتناول فاعلية التخطيط الإستراتيجي، والقيادة الإستراتيجية، وقياس الأداء المؤسسي.
- الإستفادة من التجارب المماثلة للمؤسسات الحكومية، وتبادل الخبرات السابقة ذات الكفاءة في مجال التخطيط الإستراتيجي الفاعل والقيادة الإستراتيجية.
- إشراك جميع الموظفين في إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- السعي لنشر رؤية ورسالة قطاع البلديات وقيمه وأهدافه الإستراتيجية بوسائل متعددة.
- الاهتمام بالبدائل الإستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية، تماشياً مع المتغيرات السياسية والاقتصادية المستمرة.
- العمل على تعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام، بما يتواءم مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- إجراء دراسات مستقبلية مشابهة، في ضوء الإستفادة من نتائج الدراسة الحالية باستخدام متغيرات أخرى، وتوسيع عينة الدراسة لتشمل مؤسسات حكومية أخرى.

## قائمة المراجع والمصادر

1.4 المراجع العربية.

2.4 المراجع الأجنبية.

## 1.4 المراجع العربية.

### • القرآن الكريم.

- (1) أبو الحجاج، يوسف. (2016). إدارة وتنمية الموارد البشرية. ط3. دار الوليد للنشر. عمّان. الأردن.
- (2) أبو النصر، مدحت. (2014). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز. ط2. المجموعة العربية للنشر. القاهرة.
- (3) إدريس، الطيب. (2016). "أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- (4) إدريس، وائل والطالبي، طاهر. (2013). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. دار وائل للنشر. عمّان. الأردن.
- (5) إسماعيل، رنا. (2017). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة". رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- (6) آل سعود، عبد العزيز عبد الرحمن. (2020). "أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والعشرون: ص 34-37.
- (7) آل علي، مريم. (2013). "التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق". رسالة ماجستير. مركز بحوث الشرطة للنشر، الامارات.
- (8) الالوسي، عبد الوهاب، والعكيدي، سوسن. (2019). "متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد الرابع. ص 583-601.
- (9) الأنصاري، أبو منظور. (1993). لسان العرب. ط3. دار صادر. بيروت.
- (10) باحاج، محسن. (2015). "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على المصارف اليمنية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- (11) بني حمدان، وإدريس. (2016). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. ط3. دار اليازوري العلمية للنشر. عمّان. الأردن
- (12) بيتر داركر. (2013). الإدارة المهام والمسئوليات الواجبات. ط5. ترجمة محمد عبد الكريم. دار المريخ للنشر. الرياض.
- (13) ترجيني، صباح. (2017). "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة، جامعة بسكرة، الجزائر.

- (14) جبارة الله، وخلف الله، منال. (2015). "التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودابيت". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، السودان.
- (15) جرار، نيا، ودويكات، سعيد. (٢٠١٣). قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية". مجلة جامعة الأزهر، غزة.
- (16) جواد، شوقي. (2014). المرجع المتكامل في ادارة الإستراتيجية. ط1. دار الحامد للنشر. عمّان. الاردن.
- (17) الحاتمي، بدر. (2020). "التخطيط الإستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في الهيئات العامة بسلطنة عُمان". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن.
- (18) الحاج، عالم. (2018). "تقويم الأداء الإداري في المؤسسات من منظور الإدارة الإستراتيجية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- (19) حبش، محمد. (2014). "أشهر أدوات التخطيط الإستراتيجي". <https://n9.cl/xi6ca>.
- (20) حسن، راوية، وسلطان، محمد. (2016). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار التعليم الجامعي للنشر. الإسكندرية.
- (21) الحسيني، فلاج. (2018). الإدارة الإستراتيجية. ط2. دار وائل للطباعة والنشر. عمّان. الاردن.
- (22) الحوسني، محمد بن شامس. (2018). "بناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان". رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.
- (23) الخطيب، عدنان. (2019). "العماد الأصفهاني حياته وشعره". ط1. سيبويه للطباعة والنشر والتوزيع. السعودية.
- (24) داحس وفادة. (2015). دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. ط2. دار السلام للطباعة والنشر. القاهرة.
- (25) الدجني، إباد علي. (2017). "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- (26) الرازي، أبوبكر. (1999). مختار الصحاح. ط5. المكتبة العصرية للنشر. صيدا.
- (27) الركابي، كاظم. (2014). الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمّان. الاردن.
- (28) الزعبي، علي. (2014). "التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا دراسة عملية على منظمات صناعة الأدوية الاردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة وإدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
- (29) الزهراني، عطية. (2020). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد العاشر، 1-13.

- (30) سالم، غادة. (2019). "تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات". رسالة ماجستير. كلية الإدارة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- (31) السالم، مؤيد. (2015). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية. ط1. دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر. الرياض.
- (32) السكارنة، بلال. (2014). التخطيط الإستراتيجي. ط1. دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان. الاردن.
- (33) سهام، موفق. (2013). مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خضير بسكرة، ع ١٤، ص ٢٩٨ - ٢٩٩.
- (34) السويديان، طارق، وآخرون. (2015). كيف تكتب خطة إستراتيجية. ط3. قرطبة للإنتاج الفني. الرياض.
- (35) سيد محمد جاد الرب. (2016). الإدارة الإستراتيجية. ط1. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص3-10.
- (36) السيد مصطفى، أحمد. (2017). الإدارة الإستراتيجية. ط2. دار الفجر للنشر. القاهرة.
- (37) الشريف، إيهاب، شعبان، سعيد. (2016). "أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي علي تحسين جودة الاداء المؤسسي". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، العدد الثاني، ص 19-24.
- (38) صويص، محمد، القبيج، إيهاب. (2021). " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية بفلسطين ". المجلة العربية للإدارة، فلسطين، جامعة، مج4، العدد 4، ص 19-24.
- (39) الضمور، موفق. (2016). "واقع التخطيط الإستراتيجي الموارد البشرية في القطاع العام في الاردن". رسالة دكتوراه. قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاردن.
- (40) الضمور، هاني. (2016). الإدارة الإستراتيجية. ط1. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة.
- (41) طارق شريف يونس. (2013). الفكر الإستراتيجي للقادة "دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ط3. ص 22-23.
- (42) الطائي، أيمن جاسم محمد، وأبو رذن، إيمان بشير. (2013). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، 139-155.
- (43) العارف، نادية. (2014). الإدارة الإستراتيجية. ط2. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- (44) عامر، جعفر. (2016). "التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء، دراسة حالة التطبيق على المصارف التجارية في السودان"، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

- (45) عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (2019)، "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والاداري بالنتائج"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد 58، ص123-220.
- (46) عبد المطلب، عبد الحميد. (2014). الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال. ط1. الشركة العربية المتحدة للتسويق. القاهرة.
- (47) عبده، علي عبد المجيد. (2017). الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. ط8. دار القاهرة للنشر. القاهرة.
- (48) العدلوني، محمد. (2016). العمل المؤسسي. ط5. قرطبة للإنتاج الفني. بيروت.
- (49) عريق، عبد الرازق. (2017). "أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية". رسالة ماجستير. كلية الإدارة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- (50) عطار، محمد. (2014). " الإدارة الإستراتيجية". <https://www.islammemo.com>.
- (51) علي، عمر. (2016). "دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء"، دراسة حالة بنك الثروة الحيوانية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- (52) عمار، عماري. (2013). "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة". ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي، أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. كلية الآداب واللغات. جامعة المسيلة. الجزائر.
- (53) عوض، محمد. (2014). الإدارة الإستراتيجية الاصول والأسس العلمية. ط2. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- (54) العيساوي، كاظم. (2013). الاقتصاد الإداري. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمّان. الأردن.
- (55) الغالبي، طاهر محسن منصور والمالكي، علي عبد الحسين نعيم. (2018). "بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة". مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العدد 17، ص 92 – 118.
- (56) الغالبي، طاهر وإدريس، وائل. (2015). الإدارة الإستراتيجية. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمّان. الأردن.
- (57) الغويري، علي. (2022). " أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية". مجلة الفنون والاداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، الأردن، العدد 83، ص 71-74.
- (58) الفضل، هبه. (2015). "التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحسين أداء المنشآت، دراسة التطبيق على شركة دانفوديو للمقاولات". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- (59) القطامين، أحمد. (2017). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. ط2. دار مجدلاوي للنشر. عمّان. الأردن.
- (60) القيسي، فاضل والطائي، علي. (2014). الإدارة الإستراتيجية نظريات أمثلة وقضايا معاصرة. ط1. صفا للنشر. عمّان.



- (61) ماهر، أحمد. (2013). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. ط4. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- (62) المجالي، آمال. (2017). "أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية". رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الاردنية عمادة البحث العلمي، عمان، الاردن.
- (63) المجلة العلمية لكلية التجارة والدراسات الاقتصادية والاجتماعية. (2013). المجلد الأول العدد الثاني. جامعة النيلين. الخرطوم. ص 14-19.
- (64) مجلة الفكر المحاسبي. (2014). مجلة علمية متخصصة. العدد الثاني. جامعة عين شمس. القاهرة. ص 63-64.
- (65) محمد، إبراهيم. (2013). "دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات التربوية بالأردن، دراسة حالة على مديرية التربية والتعليم لواء الرمثا". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- (66) مخيمر، وآخرون. (2013). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. ط1. منشورات المنظمة العربية للتنمية. القاهرة.
- (67) مرزاقه، عيسى. (2015). "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات". الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. جامعة محمد بو ضياق. الجزائر.
- (68) مرسوم سلطاني رقم ١٠٢ / ٢٠٢٠ بتحديد اختصاصات وزارة الداخلية واعتماد هيكلها التنظيمي، الملحق رقم 1 الجريدة الرسمية عدد رقم (١٣٥٣) الصادر في ١٩ / ٨ / ٢٠٢٠م.
- (69) المرسي، جمال الدين وآخرون. (2015). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. ط3. الدار الجامعية للنشر. القاهرة.
- (70) مزهودة، عمر. (2014). "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم". مجلة المعلم الإنسانية. العدد الأول. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص 85-100.
- (71) المغربي، محمد. (2014). مبادئ الإدارة. ط1. دار الجنان للنشر والتوزيع. القاهرة.
- (72) مقدم، وهيبه. (2016). "الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن". <https://n9.cl/0a1ud>.
- (73) الموقع الرسمي لوزارة الداخلية العمانية. (2022). "نظرة عامة". <https://www.moi.gov.om/ar-om>.
- (74) النعيم، حسن وعبد الحميد، أروى. (2017). إدارة الجودة الشاملة. ط2. مطبعة أرو للنشر والتوزيع. الخرطوم.
- (75) نعيم، عاصم. (2013). "أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق أهداف منظمات الأعمال، دراسة حالة على شركة دانفوديو". رسالة دكتوراه. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان.
- (76) النعيمي، صلاح عبد القادر، وعلي سالم طه. (2021). "انماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في الاداء الابداعي". رسالة ماجستير. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- (77) النمر، سعود وآخرون. (2020). "الإدارة العامة الأسس والوظائف". ط6. مكتبة الشفري للنشر والتوزيع. الرياض.

- (78) الهاشمي، حمود. (2019). "التخطيط الإستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية بسلطنة عُمان". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- (79) وثيقة رؤية عمان 2040، [https://www.mof.gov.om/ar/PDF/Vision\\_Documents\\_Ar.pdf](https://www.mof.gov.om/ar/PDF/Vision_Documents_Ar.pdf).
- (80) يحيى، السعيد. (2014). "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية: عدد 51: ص 11-18.

## 4.2 المراجع الأجنبية

- 1- Baron, R. & Greenberg, J. (2019). Behavior in Organizations. Pearson, eighth edition. Hoboken, United States.
- 2- Calingo, I. (2021). "A comparison of Strategic Planning Practices in United States and Korean Banks". Management Decision.vol29:6.24-29.
- 3- Carter, S., & Greer, C. (2018). Strategic leadership, Values, styles, and organizational performance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(4), 375-393.
- 4- Chapman Ross, L., & Hyland Paul, W. (2014). "Strategy and Continuous Improvement in Small-to-Medium Australian Manufacturers" Integrated Manufacturing Systems. The International Journal of Manufacturing Technology Management. Vol 11 :171-179.
- 5- David Booth. (2017). Strategy Journeys A Guide to Effective Strategic Planning. 1st edition. Routledge.124-126.
- 6- Hitt, M. A., Duane Ireland, R., Hoskisson, R. E. (2020). Strategic management cases: competitive and globalization. Cengage learning. Eighth edition. South western. USA.
- 7- Lawrence & Thayne. (2018). "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance". Strategic Management Journal. Vol 7:217-231.
- 8- Malewska, k., & Sajdak, M. (2014). The intuitive manager and the concept of strategic leadership. Management, 18(2), 44-58.
- 9- Nanthagopan, Y. (2015). Impact of strategic leadership and management capability comparative study on between organizational performance, the local and An international nongovernmental organization in Vavuniya district. Full paper published in the proceeding of the First Annual Research Session, University of Jaffna, Sri Lanka. Nov, 2015.
- 10- Özer, F. and Tinaztepe, C. (2022). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, -778 .784
- 11- Paul & Liker. (2017). Management Information system. Strategic leadership Approach. First edition. In USA.
- 12- Phipps, K. (2015). Spirituality and strategic leadership, the influence of spiritual beliefs making. Journal of on strategic decision of business ethics, 106(2), 177-189.
- 13- Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., Ramli, S. & Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance,

strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12), -1387-1398

14- Roger Kaufman., & Jerry Herman. (2014). *Strategic Planning in Education*. Second edition. Rethinking, Restructuring, Revitalizing. Lancaster.

15- Shibru, S. (2017). "Assessment of factor affecting institutional performance". The case of wolaita sodo university. *Journal of education and practice* 8(7): 60-66.

16- Shirley, H., & Willi, M. (2019). "Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks", *Strategic Management Journal*, Vol 8:635-652.

17- Song, N. (2016). The effect of social capital on organization performance in different cultures: across-national comparison of the united states south Korea, Florida international university.

18- Stanley, c., & Abraham, PhD. (2014). *Strategic planning a practical guide for competitive success*. Third edition. Emerald group publishing limited. California state polytechnic university. California. United States.

19- Steinez, G., & Miner, Jb. (2015). *management eut policy and strategy* n.y. Nacminllen publishing co. Third edition INC. London

20- Thomas, I., & David, h. (2019). *Strategic management and business policy*. Thirteenth edition. Pearson education, Inc. Trinity college, Dublin, Ireland.

21- Wan Omar, W. & Hussin, F. (2020). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)*, 3(2), .365-346

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

ملحق رقم (2): رسالة تحكيم استبانة

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	د. هائل عبد المولى طشطوش	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
2	د. رمزي سلام	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
3	د. عبدالله المعولي	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
4	د. شريف السعودي	أستاذ مساعد في طرق التقويم	جامعة الشرقية
5	د. رائد عواشره	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية

ملحق رقم (2): رسالة تحكيم استبانة



الدكتور/ة، الفاضل/ة: تحية طيبة،،،، وبعد

### الموضوع/طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطائكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسرُّ الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة:

## " أثر فاعلية التَّخْطِيطِ الإستراتيجي والقيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي "

### (قطاع البلديات في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان نموذجاً)

علمًا بأن الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

السؤال الرئيس: "ما أثر فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟"، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟
- 2- ما مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟
- 3- ما مدى اهتمام قطاع البلديات بالأداء المؤسسي ونموه وتطويره؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية، والأداء المؤسسي لدى قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان؟

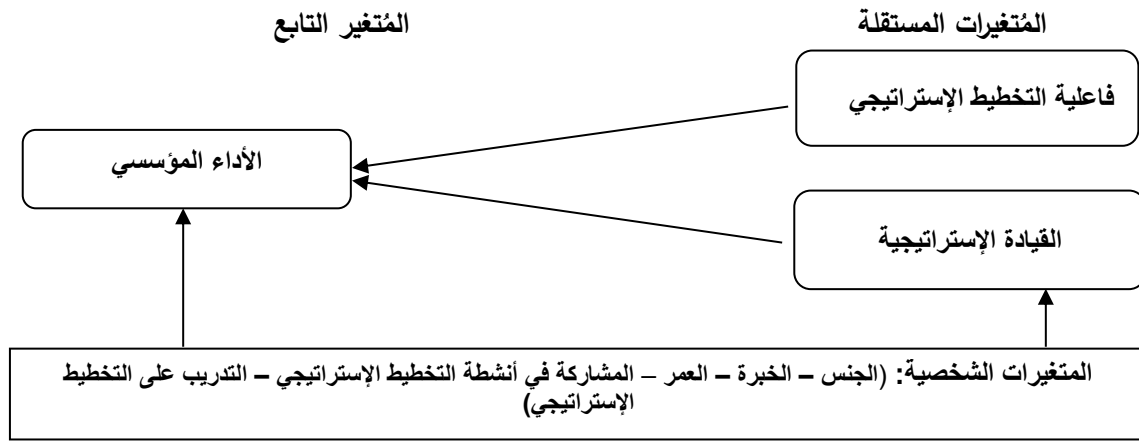
5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، الخبرة، العمر، المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي، التدريب على التخطيط الإستراتيجي؟

وبالتالي بُنيت الدراسة على الأهداف التالية:

- 1- قياس مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي لدى قطاع البلديات وزارة الداخلية بسلطنة عُمان.
  - 2- تعرف واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.
  - 3- تعرف واقع الأداء المؤسسي لقطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.
  - 4- دراسة العلاقة بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.
  - 5- استكشاف الفروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة المعزوة للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، العمر، المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي، التدريب على التخطيط الإستراتيجي).
- وتأتي الاستبانة لفحص الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بوزارة الداخلية بسلطنة عُمان.



علماً أن الاستبانة تحتوي على 4 أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني بفاعلية التخطيط الإستراتيجي، واختص القسم الثالث بالقيادة الإستراتيجية، والقسم الرابع بالأداء المؤسسي، وعليه؛ يُرجى التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل، أو الإشارة إلى التعديل المُراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومُثمنين لكم جميل تعاونكم،

الطالب/ علي بن بدر بن علي الغسيني

## استبيان

### أثر فاعلية التَّخْطِيطِ الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية في الأداء

#### المؤسسي

#### (قطاع البلديات في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان نموذجاً)

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

.....

تُعَدُّ هذا الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، إذ يجري بحثاً بعنوان: أثر التَّخْطِيطِ الإستراتيجي في الأداء المؤسسي " (قطاع البلديات في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان نموذجاً)، ولا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، إذ سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبانة لأغراض علمية. وسيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فاعل جداً. مع العلم؛ فإن مشاركتك في هذه الاستبانة لن تستغرق أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية  أعزب  متزوج
- 3- المستوى التعليمي  دكتوراة  ماجستير  بكالوريوس  دبلوم وأقل
- 4- العمر  أقل من 30 عام  من 30 إلى أقل من 40 عام  40 عام فأكثر
- 5- سنوات الخبرة في المؤسسة  أقل من 3 سنوات  من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات  من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
- 6- الوظيفة الحالية  مدير عام / مدير عام مساعد  مدير دائرة / نائب مدير دائرة  رئيس قسم  إداري  فني / مهندس  غير ذلك، .....
- 7- مشاركتي في عملية التخطيط الإستراتيجي في (المؤسسة/ البلدية)  مشارك بفاعلية (عضو لجنة، .....)  
 مشاركة متوسطة (حضور ورش عمل، .....)  
 مشاركة ضعيفة (حضور اجتماع، ورشة تثقيفية، .....)  
 لم أشترك
- 8- هل سبق وأن تلقيت تدريب خاص يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي



نعم

لا

### القسم الثاني: فاعلية التخطيط الإستراتيجي

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

ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الفقرات
			1 تميل (المؤسسة/البلدية) الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الإستراتيجية عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها (تغييرات تكنولوجية، تشريعات جديدة، ...)
			2 لدى (المؤسسة/البلدية) رؤية واضحة ومكتوبة.
			3 يرتبط عمل (المؤسسة/البلدية) وبرامجها وأنشطتها برسالتها.
			4 تقوم (المؤسسة/البلدية) بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الإستراتيجية.
			5 تسعى (المؤسسة/البلدية) الى تحقيق الانسجام والتكامل بين القدرات والموارد التي تمتلكها ومتغيرات البيئة الخارجية.
			6 تركز (المؤسسة/البلدية) على تقديم خدماتها بجودة عالية.
			7 تركز (المؤسسة/البلدية) على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات.
			8 تحث (المؤسسة/البلدية) الموظفين على تبني أنماط سلوكية تتسجم مع توجهاتها الإستراتيجية.
			9 تقوم (المؤسسة/البلدية) بتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها، وتوجهاتها الإستراتيجية.

### القسم الثالث: القيادة الإستراتيجية (القيادة التحويلية)

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

ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الفقرات
			1 يقوم المدير بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل.
			2 يبدي المدير اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين، ويدعمهم، ويشجع تنميتهم وتطورهم.
			3 يشجع المدير الموظفين ويقدر إنجازاتهم.
			4 يعزز المدير الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل.
			5 يشجع المدير الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات.
			6 يتمتع المدير بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته الخاصة بالعمل.
			7 يحرص المدير الفخر والاحترام في الآخرين.

8	قدرات وممارسات المدير مصدر إلهام للعاملين		
---	---	--	--

القسم الرابع: الأداء المؤسسي

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

ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	الفقرات
			1. تقوم (المؤسسة/البلدية) بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.
			2. تقوم (المؤسسة/البلدية) بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.
			3. تُطبق (المؤسسة/البلدية) أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.
			4. لدى (المؤسسة/البلدية) نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.
			5. تُطبق (المؤسسة/البلدية) سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين، واستبقائهم في العمل.
			6. تستخدم (المؤسسة/البلدية) أنظمة لإدارة الجودة.
			7. تقوم (المؤسسة/البلدية) بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.
			8. تراعي (المؤسسة/البلدية) المرونة في تحديد المسؤوليات، وإنجاز المهام الوظيفية.
			9. تحرص (المؤسسة/البلدية) على معرفة رأي المستفيدين، والاستفادة منه في تطوير خدماتها.

قائمة الملاحظات

يرجى التكرم بتدوين الملاحظات في الجدول أدناه:

اسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
------------	----------------	-----------