



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال  
برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي



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

بحث تقدم به

**هيثم عبود سلطان الحياتي**

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة  
وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

بإشراف

**د.نضال ياسر عبد الله**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ))

سُورَةُ التَّوْبَةِ

سورة التوبة الآية (١٠٥)

# الأمم

الى معلم البشرية وخير خلقه اجمعين  
وعترته الأطهار عليه وعليهم افضل الصلوات والسلام..  
والى الوالدين الكريمين واخص بالذكر أمي الحنون  
التي تتفقدني في كل ليلة للاطمئنان وإعطاء الدعم..  
الى زوجتي التي ساندتني كثيرا من أجل التفريغ والتفوق..  
الى أخوتي الأعزاء..

الى ابنائي الذين أتمنى منهم  
ان يخطوا بأيديهم حروف الإهداء لي في يوم ما..

الى كل باحث يتصفح هذا البحث  
والى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال  
أهدي لهم جميعا ثمرة هذا الجهد

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على حبيب الله تعالى المصطفى محمد صلى الله عليه وآله وسلم، فان من واجب التقدير والاحترام والعرفان بالجميل أن أتقدم بوافر شكري الجزيل لاستاذتي الفاضلة الدكتورة(نضال ياسر عبدالله)،لما ابدته من جهد استثنائي وأهتمام كبير باعداد هذه الدراسة، فقد كانت لي نعم الموجه في تذليل الصعوبات التي واجهتني في الاعداد ، وأتقدم بالشكر الى الدكتور عبد الحسين توفيق شبلي عميد كلية الإدارة والاقتصاد والسادة معاوني العميد لما قدموه لطلبة الدراسات من اهتمام،ولرئيس قسم إدارة الاعمال القلب الودود الدكتورة شذى احمد علوان شكر خاص، وان من واجب العرفان أيضا أن أتوجه لجميع اساتذتي خلال مرحلة الدراسة في قسم إدارة الاعمال الذين تشرفت بالدراسة على أيديهم (أ.د.محمد حسين منهل،أ.د.هادي عبد الوهاب عبد الامام، أ.د.راضي عبد الله علي ، أ. د. رشا مهدي، أ.م.د.عروبة البدران، أ.م.د.ندى عبد القادر،أ.م.وفاء علي، م.د. د. عمار يوسف)،وكل أستاذ ممن ذكرنا أسماءهم تميز بأسلوبه التدريسي الخاص الذي أضاف تنوعا معرفيا للطلاب في الدراسات العليا.

وأتقدم أيضا بالثناء الكبير للمحكمين الذين ادلوا بخبرتهم المعروفة على ابعاد المتغيرات.

وأتقدم بخالص الشكر للمقوم العلمي واللغوي و للسادة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بالموافقة على مناقشتي في هذه الدراسة.

واتقدم بالشكر الى مدير دائرة الاتصالات ومعاونته الفني لمساندتي في القبول في هذا البرنامج ،إضافة الى زميلي مسؤول شعبة التخطيط المهندس مصطفى محمود .

والشكر والعرفان ايضا الى كل الأسماء الوارد ذكرها لتقديمهم المشورة والمعلومة والفائدة التي دعمت تصميم البحث وأدبياته كالمهندسة فرح قاسم محمد الموظفة في وزارة الاتصالات وماجستير ادارة اعمال تخطيط استراتيجي، والمهندسة سمر حسين هاشم الموظفة في مديرية اتصالات بابل دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، والمهندس أحمد غازي، الموظف في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الجنوب دبلوم عالي تخطيط استراتيجي.

وفي الختام اسأل الله العظيم السداد والفلاح وأن يغفر لي كل خطأ او سهو او تقصير في غير محله، وأن يحفظ بلدنا العراق ويجعله مزدهرا أرضا وشعبا وعلماً، وكل امتنا العربية والإسلامية ،انه هو السميع المجيب.

الباحث

## المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على طبيعة المشكلة المتمثلة بكيفية ادراك العاملين لطبيعة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الإجابة عن اسئلة البحث، ويتوقع الباحث وجود مقومات للتميز المؤسسي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة وبحاجة الى صياغة خطة استراتيجية قادرة على احداث التميز فيها من خلال الإجابة عن السؤال الاتي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي؟.

وتم استعراض اهم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين والابعاد الخاصة فيهما ،ولكثرة الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي فقد تعددت الابعاد الخاصة بهذا المتغير وحسب طبيعة كل دراسة، ولهذا عمد الباحث الى اختيار الاوزان الأكبر لأكثر الابعاد بين تلك الدراسات والتي كانت متلائمة مع طبيعة المديرية المبحوثة، ثم تم استعراض الجانب النظري للمتغير المستقل والمتغير التابع.

ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبانة كأداة دراسة موزعة على مجتمع البحث المكون من خمسين شخصا في مقر المديرية وتشتمل على ابعاد المتغير المستقل (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي والرقابة والتقييم) وابعاد المتغير المعتمد (القيادة الادارية، إدارة المشروع، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، الشراكة، العمليات)، ولمعالجة البيانات استعان الباحث ببرنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد ، وتم تخصيص مبحث للجانب التطبيقي تم استعراض فيه نموذج للتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن ان تتبعه المديرية.

وتوصل الباحث الى عدد من النتائج ومن أهمها:

١- لكون الدائرة المبحوثة تابعة للشركة العامة والوزارة في بغداد، فرؤيتها ورسالتها تتوافق مع علاقتها المركزية بالوزارة فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة لها، ومن جهة أخرى لديها ارتباط بالحكومة المحلية في محافظة البصرة، فهذا يحتم عليها ان تكون رسالة المديرية منسجمة ومحددة بالمرجعيات الإدارية.

٢- ادراك المديرية أهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمديرية وأهمية ذلك التحليل في تحديد أولويات مشروعات البنى التحتية FTTH بوصف تلك المشروعات ميزة تنافسية يسعى لأجلها التخطيط الاستراتيجي و تساعد على تحقيق التميز.

ثم استعرض الباحث عددا من المقترحات ذات الأهمية التي يمكن ان تحدث تغييرا متميزا لواقع المديرية أبرزها اعتماد رسالة واضحة ومكتوبة للمديرية مع استحداث شعبة للتخطيط الاستراتيجي فضلا عن إعادة نظام الحوافز والارباح للعاملين لتشجيعهم على الاداء المتميز.

**المصطلحات الرئيسية:** التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	آية قرآنية	١
ب	أهداء	٢
ج	شكر وتقدير	٣
د	المستخلص	٤
هـ - ط	قائمة المحتويات	٥
ي	قائمة الجداول	٦
ك	قائمة الاشكال	٧
ل	قائمة الملاحق	٨
١	المقدمة	٩
<b>الفصل الأول (منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة)</b>		
٤	المبحث الأول منهجية الدراسة	١
٤	مشكلة البحث	١-١
٥	أهمية الدراسة	٢-١
٦	أهداف الدراسة	٣-١
٦	المخطط الفرضي للدراسة	٤-١
٧	منهج البحث	٥-١
٨	مصادر جمع البيانات والمعلومات	٦-١
٩	مبررات الدراسة	٧-١
٩	فرضيات الدراسة	٨-١

## قائمة المحتويات

١٠	الأساليب والأدوات الإحصائية	٩-١
١٠	حدود وعينة البحث	١٠-١
١١	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	٢
١١	دراسات عربية تناولت المتغير (التخطيط الاستراتيجي)	١-٢
١٥	دراسات اجنبية تناولت المتغير (التخطيط الاستراتيجي)	٢-٢
١٨	دراسات عربية تناولت المتغير (التميز المؤسسي)	٣-٢
٢١	دراسات اجنبية تناولت المتغير (التميز المؤسسي)	٤-٢
٢٣	دراسات تناولت المتغيرين معا	٥-٢
٢٤	مجالات الإفادة من الدراسات السابقة	٦-٢
٢٤	مناقشة الدراسات السابقة	٧-٢
<b>الفصل الثاني (الاطار النظري)</b>		
٢٦	المبحث الأول (نظرة عامة حول التخطيط الاستراتيجي)	١
٢٩	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	٢-١
٣٠	أهمية واهداف التخطيط الاستراتيجي	٣-١
٣٢	المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي	٤-١
٣٤	مراحل التخطيط الاستراتيجي	٥-١
٣٦	مرحلة التحليل الاستراتيجي	١-٥-١
٣٦	تحليل البيئة الداخلية	
٣٧	تحليل البيئة الخارجية	
٣٩	أداة التحليل الاستراتيجي SWOT	

## قائمة المحتويات

٤٠	صياغة الخطة الاستراتيجية	٢-٥-١
٤١	الرؤية الاستراتيجية	١
٤٣	رسالة المنظمة	ب
٤٤	العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة	
٤٥	خصائص الرسالة الفاعلة	
٤٦	الأهداف الاستراتيجية	ج
٤٧	أهمية الغايات والاهداف	
٤٨	أنواع الأهداف	
٤٩	القيم	د
٥٠	خصائص القيم	
٥٠	مرحلة تنفيذ الاستراتيجية	٣-٥-١
٥١	وضع البرامج التنفيذية	١
٥٢	الموازنات	٢
٥٢	الإجراءات	٣
٥٣	مرحلة الرقابة والتقييم	٤-٥-١
٥٥	المشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ	٦-١
٥٦	خلاصة المبحث	
٥٧	المبحث الثاني: التميز المؤسسي	
٥٧	نظرة عامة حول التميز المؤسسي	٢
٥٧	مفهوم التميز المؤسسي	١-٢

## قائمة المحتويات

٥٩	خصائص التميز المؤسسي	٢-٢
٦٠	أهمية التميز المؤسسي	٣-٢
٦٢	أهداف التميز المؤسسي	٤-٢
٦٢	مبادئ التميز المؤسسي واسسه	٥-٢
٦٣	مقومات التميز المؤسسي	٦-٢
٦٣	ابعاد التميز المؤسسي	٧-٢
٦٦	الامراض التي تقتل المؤسسات	٨-٢
٦٦	نماذج التميز العالمية	٩-٢
٦٨	خلاصة المبحث	
<b>الفصل الثالث (الجانب العملي)</b>		
٦٩	المبحث الأول: التحليل الاولي لمتغيرات الدراسة	١-٣
٦٩	اختبار التوزيع الطبيعي	١-١-٣
٧٣	أختبار الصدق النهائي	٢-١-٣
٧٤	ثبات أداة الدراسة	٣-١-٣
	المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة	٢-٢
٧٦	وصف تشخيص بيانات المتغير ( التخطيط الاستراتيجي)	١-٢-٣
٨٣	وصف تشخيص بيانات المتغير ( التميز المؤسسي)	٢-٢-٣
	المبحث الثالث: اختبار فرضية الدراسة	٣-٣
٩١	أختبار فرضيات علاقة الارتباط	١-٣-٣
٩٣	أختبار فرضيات علاقة التأثير	٢-٣-٣

## قائمة المحتويات

٩٣	أختبار معنوية المعلمات	٣-٣-٣
٩٥	المبحث الرابع: الجانب التطبيقي لمديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة	٤-٣
٩٦	نبذة تعريفية عن مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة	١-٤-٣
٩٧	الهيكل التنظيمي للمديرية	٢-٤-٣
٩٨	متطلبات اعداد خطة استراتيجية مقترحة للمديرية	٣-٤-٣
٩٩	مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية المقترحة	٤-٤-٣
<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات</b>		
١٠٤	المبحث الأول: الاستنتاجات	١-٤
١٠٤	الاستنتاجات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	١-١-٤
١٠٤	الاستنتاجات الخاصة بالتميز المؤسسي	٢-١-٤
١٠٥	استنتاجات خاصة بالمتغيرين معا	٣-١-٤
١٠٦	المبحث الثاني: التوصيات	٢-٤
<b>المصادر</b>		
١٠٨	المراجع والمصادر العربية الكتب	١
١١١	الدوريات والمجلات العلمية	٢
١١٣	الاطاريح والرسائل العلمية	٣
١١٦	المصادر الأجنبية	٣
١٢٠	مواقع الانترنت	٤
<b>الملاحق</b>		
A-B	المستخلص بالانكليزي	





## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
8	مقياس ليكرت الخماسي	1
29	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	2
67	يوضح نماذج لجوائز التميز المؤسسي	3
70	نتائج الاختبار للمتغير المستقل	4
71	نتائج الاختبار للمتغير المعتمد	5
73	نتائج الصدق النهائي الداخلي	6
74	قيم (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات ابعاد الدراسة	7
76	الاحصائيات الوصفية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده	8
83	الاحصائيات الوصفية للمتغير المعتمد (التميز المؤسسي) بأبعاده	9
91	علاقة الارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة	10
93	نتائج اختبار القدرة التفسيرية لمتغير التخطيط الاستراتيجي	11
94	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع	12
101	برامج العمل المطلوبة.	13
الملاحق	الدراسات التي تناولت ابعاد المتغير المستقل	14-1
الملاحق	المصادر والاوزان الإحصائية لإبعاد المتغير المستقل	14-2
الملاحق	جزء من الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاتصالات والمتمثل بالمجال الاستراتيجي الخامس.	15



## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
7	المخطط الفرضي للدراسة	1
35	مراحل التخطيط الاستراتيجي	2
38	العوامل المحيطة بالبيئة الخارجية	3
40	أداة التحليل الرباعي SWOT	4
50	خصائص قيم المنظمة.	5
55	مستويات الرقابة الاستراتيجية	6
99	استخدام أداة تحليل سوات لبيئة المديرية المبحوثة	7
102	نموذج لبطاقة العلامات المتوازنة	8
الملاحق	مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية المبحوثة	9
الملاحق	أهمية مدينة البصرة كبوابة الكابلات الضوئية الى العراق والعالم	10
الملاحق	مشاريع الكابلات البحرية	11
الملاحق	احد المسارات المهمة للكابلات الضوئية	12
الملاحق	المسار الرئيس الثاني للكابلات الضوئية	13
الملاحق	البنى التحتية لشبكة الكابلات الضوئية في مدينة البصرة	14

## قائمة المصطلحات

المصطلح العربي	المصطلح الانكليزي	ت
الياف الاتصال الضوئي لكل دار	(FTTH)(Fiber Telecom To Home)	1
الشركاء المزودين لخدمة الانترنت	(ISPS)(Internet Service Partners Supply)	2



### المقدمة

ينبغي النظر الى شبكات الاتصالات على انها احدى الشبكات المهمة التي تقدم خدمات لايمكن الاستغناء عنها كشبكات الماء والمجاري والكهرباء والغاز (Jean et al,2011) ، ويعتقد الباحث وجود أوجه تشابه بين شبكة الاتصالات والشبكات الاخرى من حيث عمليات التنفيذ والتشغيل والإدارة ولكونها تمثل البنى التحتية للدولة، ولأهمية الاقتصادية لهذه الشبكات فقد تم استثمارها من قبل القطاع الخاص بشكل كلي بدءا من مراحل التنفيذ وصولا الى التوزيع والتشغيل والصيانة او بعد مرحلة التنفيذ بشكل جزئي.

وصحيح ان الكثير من المدن لم تصلهم الخدمات الرقمية والتكنولوجية بالشكل المطلوب لحد الان، ولكن العديد من المدن في طريقها إلى أن تصبح مدناً مستدامة وذكية. وهي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كتعزيز كفاءة استهلاك الطاقة وإدارة المخلفات، وتحسين الإسكان والرعاية الصحية، وتحسين تدفق حركة المرور والسلامة، والكشف عن جودة الهواء، وتنبيه الشرطة إلى الجرائم التي تحدث في الشوارع وتحسين شبكات المياه والصرف الصحي(المدن الذكية المستدامة، ٢٠١٨).

كما ان الاتصالات تساعد على الوصول الى الاقتصاد الذكي/اقتصاد معلوماتي: أي هي الأسلوب المتبع في التعامل مع الأنشطة المختلفة مثل التجارة الالكترونية والسياحة الالكترونية والخدمات الالكترونية، كما ان الهيكل الاقتصادي العالمي الجديد تسيطر فيه الخدمات المعلوماتية على انتاج السلع في خلق فرص العمل، ويتميز باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وبنية أساسية معلوماتية" (القاضي والعراقي، ٢٠١٢).

ويعد قطاع الاتصالات والبريد عنصرا أساسيا وضروريا للنشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي في اغلب الدول، لأنه يعد وسيلة عمل ضرورية لايمكن الاستغناء عنها لكل قطاع من النشاط الوطني، فلقد اصبح هذا القطاع وسيلة مفضلة للاتصال والتبادل والامن الاجتماعي والسياسي، حيث يعمل على تقليص المسافات واختصار الأوقات بفضل تمريره للمعلومات والايخار وتحويله للأموال، ومن هنا فان تطور المستوى الاجتماعي لايمكن ان يمر من دون الحاجة الى هذا القطاع.( براينيس، ٢٠٠٧).

وفي العالم الحديث ، تؤدي صناعة الاتصالات دورًا مهما في التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية للدول، وهناك حاجة ملحة لإجراء بحث حول التخطيط الاستراتيجي ليطم تطبيقه على هذه الصناعة النابضة بالحياة والتي تتوسع بسرعة ( الحربي وداولنج و ٢٠١٥ ، Bhatti and other, 2013).

وتوصلت دراسة بعد تحليل نتائج ٢٦ دراسة منشورة سابقا الى استنتاج مفاده أن التخطيط الاستراتيجي في المتوسط له تأثير إيجابي في أداء الشركات (Hill and Jones, 2010).





## المقدمة



والمديرية تمثل احدى منظمات القطاع العام في العراق وحدى تشكيلات الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، ويمثل قطاع الاتصالات الجانب العملي الأساسي فيها، وكانت تعمل ضمن نشر البنى التحتية لشبكات الهاتف الأرضي السلكي، وإقامة أبراج الاتصالات لنشر خطوط المايكرويف وربطها بالمحافظات، ثم نتيجة للتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات صار الاهتمام بنشر شبكات البنى التحتية للكابلات الضوئية لإيصال خدمات الانترنت الى جميع نواحي محافظة البصرة، ومن خلال استعراض جوانب الدراسة سنتعرف على الواقع العملي للمديرية بمزيد من التفصيل.

والتخطيط الاستراتيجي يسلط ضوءا مركزا للغاية على ميزة تنافسية او كفاءة مميزة ويجعلها محور اهتمامه وهدفه الأساس في الوصول الى الغاية المنشودة في رؤية المنظمة وتطلعاها،

والمديرية محل البحث تمتلك مقومات وميزات تنافسية تحقق لها التميز كمشاريع إيصال الاتصال الضوئي لكل دار ومؤسسة والموقع الاستراتيجي المهم بالنسبة للعراق، والطريق الأمثل الذي يمكن ان يحقق للمديرية التميز هو تبني برنامج للتخطيط الاستراتيجي، وجاء هذا البحث ليركز على دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، وهل توجد علاقة ارتباط وتأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، والبحث في مشكلة توقع عدم ادراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

وينطلق الباحث في منهج البحث نحو الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل او الدراسات التي تناولت المتغير المعتمد او الدراسات التي تناولت المتغيرين ليشكل بذلك الاطار العام للدراسة ويستفيد من حالة التراكم المعرفي للدراسات والكيفية التي اختار الباحثون فيها ابعاد المتغيرات، ويعمل جداول يختصر فيها نتائج تلك الدراسات وبيان المشكلة الأساسية فيها مع التركيز على عينة البحث، ثم يناقش الباحث تلك الدراسات ومقارنة بحثه مع ابرز الاختلافات عن البحوث السابقة.

ويعد الفصل النظري من الفصول المهمة في البحث اذ يسلط الضوء على ماهية المتغير المستقل(التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المعتمد(التميز المؤسسي)، ويعطي الأساس العلمي لهذه المفاهيم ويبرز بعض المعطيات كالأهمية والاهداف والخصائص والمراحل والابعاد.

ثم يعرج الباحث الى التحليل الاحصائي لأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث معاملات الصدق والثبات واختبار فرضيات الدراسة ومعرفة علاقة الارتباط والاثر بين المتغيرين، ويستكمل الباحث الجانب العملي من خلال وضع برنامج موجز ومقترح للتخطيط الاستراتيجي للمديرية يمكن استخدامه وتطويره بشكل اكثر تفصيل داخل المديرية ليكون نواة للاستفادة من برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي داخل المديرية .





## المقدمة



ومن خلال النتائج الإحصائية يتوصل الباحث الى عددا من الاستنتاجات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي للمديرية، ثم يقترح بما يراه مهما لمستقبل المديرية من اجل تحقيق التميز المؤسسي في حال السير على منهجية التخطيط الاستراتيجي.



# الفصل الأول

منهجية الدراسة  
وبعض من الدراسات السابقة

**Methodology  
&  
Some Previous Studies**



### الفصل الأول

#### منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

يضم هذا الفصل مبحثين أساسيين، المبحث الأول يستعرض منهجية الدراسة على وفق التوجه العام للبحث من خلال بيان مشكلة الدراسة وبيان الأهمية ومجتمع الدراسة وعينتها، وفيما يتناول المبحث الثاني الدراسات السابقة التي تخص حالات ومواضيع مقارنة للبحث الحالي لغرض الاستفادة مما ورد فيها وبيان أوجه الشبه والاختلاف عن الدراسة الحالية وبناء الإطار المفاهيمي للدراسة .

#### المبحث الأول : منهجية الدراسة Research Methodology

الهدف العام لهذا المبحث هو استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في احدى المنظمات العامة (مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة) على تحقيق التميز المؤسسي ، والخدمات التي تقدمها المديرية للمواطنين ولباقي القطاعات الحكومية والخاصة كخدمة الانترنت التي تعطي الأهمية البالغة للبحث عن طرق تميز هذه المديرية، وبيان المشكلة ووضع الفرضيات وتوضيح وسائل جمع البيانات.

#### ١-١ مشكلة البحث :

لقد تم تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة الى الإجراءات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧)، وتأسيسا على ذلك فأن النجاح مقرونا بمدى تميز كل منظمة بميزة تنافسية تجعلها تحظى برضا الزبون، وممكن ان يحدث التميز باعتماد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية والخاصة كما يتوقعه الباحث.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة ،فعلى الرغم من وجود خطة استراتيجية شاملة على مستوى الوزارة والشركة، ومديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة تنفذ خطط سنوية وحسب ما يتوافر لها من أموال من قبل الشركة ،ولكن المديرية تفتقر الى صياغة خطة استراتيجية فرعية تمكنها من تحقيق التميز على مستوى عملها في محافظة البصرة ،فالمديرية لديها مقومات وتوجد ضمن اهم مدينة من مدن العراق الاقتصادية التي توجد فيها شركات نفط





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



عالمية فضلا عن وجود الموائى والمنافذ الحدودية ، لذا تستدعي الحالة الى صياغة خطة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي ، ومن خلال المعايشة الميدانية لمديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة يتوقع الباحث وجود ضعف في ادراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

ومما سبق يمكن بلورة المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

١- ما طبيعة ادراك العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المديرية؟

٢- ما طبيعة ادراك العينة لمفهوم التميز المؤسسي في المديرية؟

٣- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

٤- هل يمكن لمشروعات الـ FTTH (Fiber Telecom To Home) الواردة في استراتيجية الوزارة من

احداث قفزة نوعية في مستوى التميز المؤسسي للمديرية؟

### ٢-١ : أهمية الدراسة Study Importance

يتجلى لدى الباحث عددا من الفوائد المترتبة على بحثه وأبرزها:

١- لأول مرة تخضع المديرية للدراسة البحثية منذ انشائها قبل اكثر من ٤٠ سنة.

٢- تتحقق أهمية الدراسة من خلال معرفة الدور الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي لمديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة.

٣- التميز المؤسسي طموح مشروع لكل مديريةية ترغب في الوصول الى حالة التميز.

٤- التركيز على مشروع الـ FTTH كنموذج لخدمة ذات كفاءة مميزة لمديرية اتصالات البصرة يساعدها لتحقيق التميز.

٥- يمكن لنتائج الدراسة مساعدة المديرية لردم فجوة الثقة بين الواقع الحالي والمستقبلي مع المواطن.

٦- دراسة وتحليل الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمديرية لتحقيق التميز المؤسسي.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



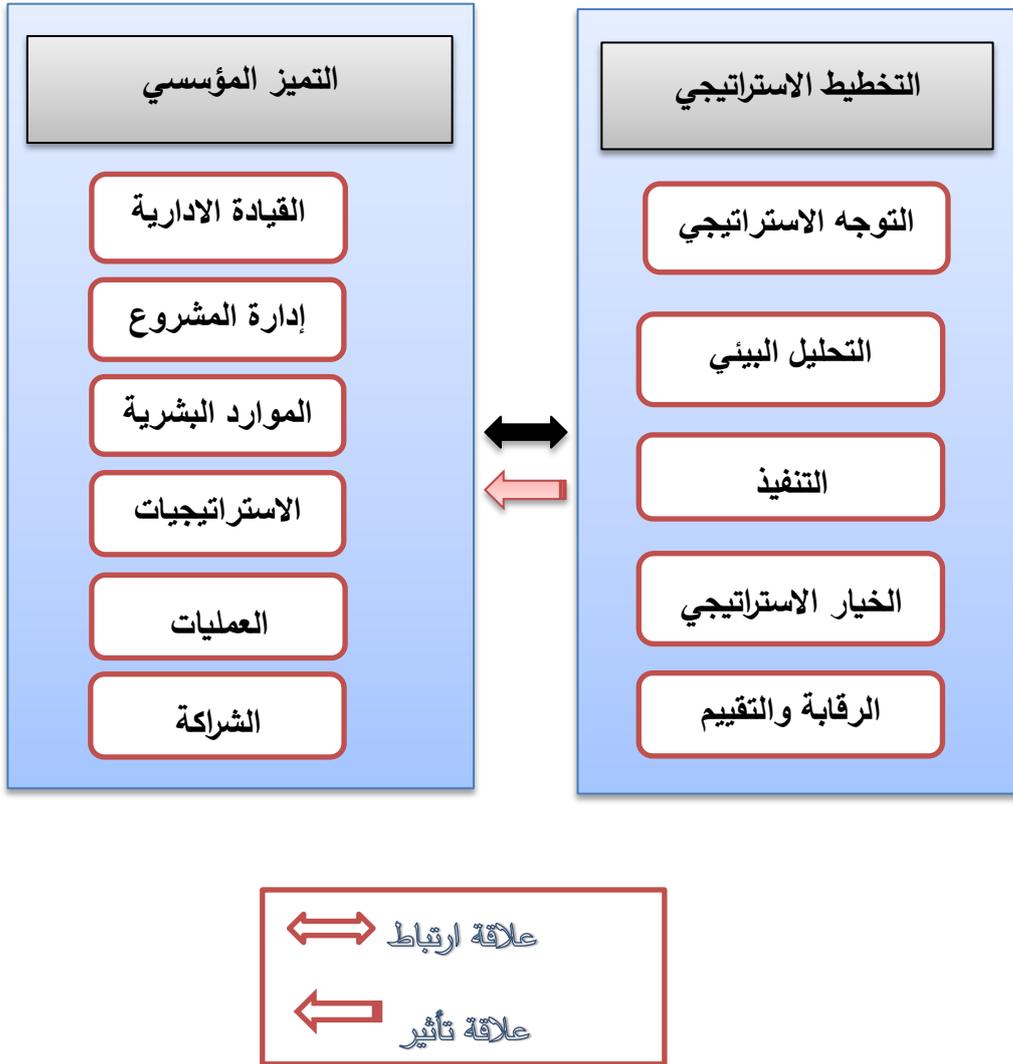
### ٣-١: أهداف الدراسة Study Objectives

- ١- التعرف على تأثير متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي) على واقع نشاطات مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
- ٣- تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمديرية لمعرفة مكامن القوة والضعف فيها والفرص والتهديدات المحيطة.
- ٤- دعم تحقيق رؤية الوزارة من خلال المجال الاستراتيجي الخامس (وكما مدرج في ملاحق البحث) المتمثل بتطوير البنى التحتية.
- ٥- تقديم بعض المقترحات المدعمة من نتائج البحث الى المديرية لأجل الوصول الى حالة التميز المؤسسي.

### ٤-١: المخطط الفرضي للدراسة:

يبين الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة، موضحاً تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) (حسن، ٢٠٢٠) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (القيادة الادارية، إدارة المشروع، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، الشراكة، العمليات) (السوداني والفهداوي، ٢٠٢٠) الذي اشتمل على متغيرين أساسيين كما يتضح من الشكل (1) الاتي:





شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة (من اعداد الباحث)

## ١-٥: منهج البحث

اعتمد البحث على منهج (وصفي تحليلي) كونه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق اهداف البحث ونموذج الاستبانة للمديرية مجال البحث كأداة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول الى نتائج واقعية من خلالها يتم تشخيص نقاط القوة والضعف، و تسجيل الملاحظات والمعاشية الميدانية في المديرية والاعتماد على بعض الوثائق من اجل التشخيص الامثل لواقع المديرية(مهدي و حسن، ٢٠٢٠).

١-٦ : مصادر جمع البيانات والمعلومات

١- الجانب النظري: تم الاعتماد على ما متاح من المصادر والادبيات والمصادر العربية والأجنبية والدراسات السابقة والتي تعلقت بمضمون البحث ك ( الكتب العربية والأجنبية، والرسائل والاطارح الجامعية، والدوريات والمجلات العلمية.

ب- الجانب العملي : اعتمد الباحث على المصادر الآتية:

١- استمارة الاستبانة: وهي الأداة الأساسية التي تم اعتمادها وفقا للدراسات السابقة من خلال اعتماد ابعاد المتغيرات، ومن خلال الاستفادة من المقياس الخماسي لتحديد الاوزان وهو مقياس ( Likert ) الخماسي لتحليل قائمة الاستبانة الخاصة (١-٥) اذ يمثل الوزن (٥) نقاط قوة يمتلكها المركز، أما الاوزان (٤) فتمثل نقاط قوة بحاجة الى تعزيز، والاوزان (٣-٢-١) تمثل نقاط ضعف تحتاج الى معالجة (مجالات التحسين) وكما موضح في الجدول (١) الآتي:

ت	الاوزان	نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين)
1	5	نقاط القوة
2	4	تعزيز نقاط القوة
3	3	تعزيز نقاط القوة
4	2	تعزيز نقاط القوة
5	1	نقاط ضعف (مجالات التحسن)

جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة المطابقة لمتغيرات الدراسة

المصدر: ١- مهدي، سيف علي حسن، شفاء بلاسم، (٢٠٢٠)، "تقييم الأداء المؤسسي باستعمال نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM): دراسة حالة في احدى المنظمات"، Journal of Economics and Administrative SciencesKVol.26(No.122)2020.

٢- من خلال المعايشة الميدانية في المديرية لكون الباحث احد العاملين فيها.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



### ٧-١: مبررات الدراسة Study Reasons

١- عدم وجود فهم واضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي واثره في توجيه الطاقات والموارد نحو تحقيق متطلبات التميز المؤسسي داخل المديرية، ولاعتماد المديرية المستمر على نشاط التخطيط السنوي وارسال هذه الخطة الى الشركة كل عام بشكل روتيني اعتمادا على الاحتياجات.

٢- لكون الباحث هو احد العاملين في المديرية ومن خلال مشاركته في برنامج التخطيط الاستراتيجي في قسم إدارة الاعمال فهو يرغب في توجيه هذه المعرفة نحو تمكين المديرية من الاستفادة القصوى من برنامج التخطيط الاستراتيجي واحداث نقلة نوعية في أولويات اعمالها من خلال استغلال وتوجيه الموارد نحو كفاءة مميزة تساعد على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني مشروعات البنى التحتية (FTTH) بما يتلاءم مع استراتيجية الوزارة الشاملة .

### ٨-١: فرضيات الدراسة Study Hypotheses

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

انطلاقا من كون الباحث موظفا في المديرية فهو يعتقد بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي ، التحليل البيئي ، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) والتميز المؤسسي المتمثل بأبعاده ( القيادة الادارية، إدارة المشروع ،الموارد البشرية، الاستراتيجيات، الشراكة، العمليات).

#### الفرضية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (المتغير المستقل) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على (المتغير التابع) التميز المؤسسي.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



٩-١ : الأساليب والأدوات الإحصائية

تتم الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية لأجل الوصول الى النتائج المرجوة وهي كالتالي:

- الوسط الحسابي المرجح = مجموع (الوزن \* التكرارات) / مجموع التكرارات.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) للتوزيع الطبيعي.
- اختبار الصدق النهائي.
- مقياس الفا كرونباخ لقياس الثبات.
- معامل ارتباط (Pearson).
- معامل الانحدار البسيط.
- معامل الاختلاف.
- الانحراف المعياري.
- اختبار Z و T لبيان معنوية الارتباط والتأثير
- معامل التحديد R<sup>2</sup> لبيان مقدار التأثير المفسر من المتغير المستقل.

١٠-١ : حدود وعينة البحث

لكل دراسة سواء كانت علمية او نظرية حدود تحدد معالمها ومحتوياتها:

١- الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة.

٢- الحد البشري: العاملون في المديرية المتمثلون بمدير الدائرة ومعاونيه ومسؤولي الشعب الفنية والإدارية والمهندسين والفنيين وعددهم (٥٠) شخصا كعينة عشوائية من اصل ١٥٠ موظفا في مقر المديرية الذي يتوقع الباحث ان عدد العينة سيكون كافيا لفهم طبيعة الاستبانة وفي حال زيادة العينة قد يحصل التشبث ولاسيما ان الباحث استخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>).

٣- الحد الزمني: عام ٢٠٢١ م للمدة من ٩/١٥ الى ١٢/٣٠.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



### المبحث الثاني : الدراسات السابقة Previous Studies

تشكل الدراسات السابقة واحدة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد دراسته الحالية وبناء المخطط الافتراضي عن طريق تحليل تتابع اهداف هذه الدراسات والميادين التي اختبرت فيها متغيرات الظاهرة المدروسة فضلا عن تحديد مدى التباين او التكامل بين الفرضيات التي اعتمدها هذه الدراسات وما اسفرت عنها من استنتاجات وتوصيات، لتشكل مؤشرات نافعة لتجنب التكرار والبدء بما انتهى منه الاخرون لتكوين منهج تكاملي في كشف حقيقة الظاهرة المدروسة مما يسفر عن المام حقيقي بجميع جوانبها، فضلا عن فوائد الدراسات في تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ( حسن، ٢٠٢٠).

ويتضمن هذا المبحث فقرتين احدهما تتضمن عرض الدراسات السابقة والفقرة الثانية تتضمن مناقشة الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

#### ١-٢: دراسات عربية تناولت المتغير ( التخطيط الاستراتيجي)

الدراسات	التفاصيل
الدراسة رقم (١)	دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي/دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، اياد علي الدجني/٢٠١١.
المشكلة	ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي؟ ومنه تتفرع اسأله عن واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي ومدى الفروق في جودة الأداء وواقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي.
مجتمع الدراسة	العمداء والمديرون ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم ١٣٠ عضوا.
نتائج الدراسة	١- وضع اليات منهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة. ٢- صياغة الأهداف بكلمات بسيطة وسهلة الفهم وترتيبها حسب الأولوية التي يمكن



## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

تحقيقها.	
معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، د. حمد بن مرضي الكلثم ، د. حازم علي احمد بدرانة / ٢٠١٢.	الدراسة رقم (٢)
المطلوب معرفة عوائق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها.	المشكلة
أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة ام القرى.	مجتمع الدراسة
١- اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الاكاديميين وعلى جميع المستويات. ٢- اقامة دورات تدريبية متقدمة للقادة الاكاديميين حول التخطيط الاستراتيجي واستراتيجياته. ٣- ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي.	نتائج الدراسة
أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء الجامعي "دراسة ميدانية في جامعة البصرة"، الهام عبد الصمد محمد الطعمة/ ٢٠١٧.	دراسة رقم (٣)
ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء في جامعة البصرة.	المشكلة
تمثلت العينة بالقيادات العليا ومديري ضمان الجودة في جامعة البصرة وعددهم ٤٠ شخصا.	مجتمع الدراسة
١- سير العملية التخطيطية تتم بطريقة روتينية تقليدية، تدل على غياب المنهجية والتركيز على الجوانب الوظيفية فقط. ٢- استخدام مقاييس لا تعبر عن معلومات حقيقية عن الأداء. ٣- ضرورة تشكيل فريق عمل من داخل الجامعة يمثل فريق التخطيط الاستراتيجي بإشراف رئيس الجامعة ومساعديه والمديرين التنفيذيين وعدد من رؤساء الأقسام.	نتائج الدراسة
اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات وريادة الاعمال متغير وسيط، أيمن حسن الديراوي/ ٢٠١٨.	الدراسة رقم (٤)





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



المشكلة	ما اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات وتأثيره في زيادة وأداء المنظمات، والى أي مدى تؤثر صياغة الاستراتيجية في زيادة وأداء الاعمال؟
مجتمع الدراسة	عينة عشوائية على مجتمع دراسة مكون من ٢٢٧ استبانة.
نتائج الدراسة	١- غياب مشاركة العاملين بشكل واضح بعملية الإدارة الاستراتيجية وتقتصر فقط على الإدارات العليا. ٢- غياب أدوات قياس الرضا للمستخدمين. ٣- التأكيد على زيادة الانفاق المخصص لعملية الإدارة الاستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
الدراسة رقم (٥)	بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة، د. طاهر محسن منصور الغالبي ، المهندس علي عبد الحسين نعيم المالكي/٢٠١٨
المشكلة	ما هو دور بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة؟
مجتمع الدراسة	عينة من المديرين والمسؤولين في شركة نفط البصرة.
نتائج الدراسة	١- التخطيط الاستراتيجي ليس له شكل تنظيمي مرتبط بالإدارة العليا مباشرة. ٢- التركيز على الاهداف قصيرة المدى. ٣- ضرورة ادراج هيئة التخطيط بشكل تنظيمي مرتبط بالإدارة العليا مباشرة لكسب الدعم والالتزام.
الدراسة رقم (٦)	أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزاي تنافسية مستدامة في البنوك-دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعرييج، بن أحسن أحسن صلاح الدين/٢٠١٨.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



المشكلة	هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك؟ فإذا وجد التكامل بين التفكير والتخطيط الاستراتيجي هل يوفر مزايا تنافسية مستدامة في البنوك؟
مجتمع الدراسة	العينة مكونة من موظفي فروع البنوك الموجودة على مستوى ولاية بوعرييج الجزائرية.
نتائج الدراسة	١- يواجه التحليل البيئي الكثير من الصعوبات من أبرزها نقص البيانات والتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال. ٢- رسالات البنوك ليست واضحة ورؤيتها لا تتوافق مع احتياجات أصحاب المصالح وخاصة في البنوك العامة. ٣- على البنوك الاهتمام بركائز التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية والرسالة والخيارات الاستراتيجية.
الدراسة رقم (٧)	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المنظمي / دراسة استطلاعية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية / بابل، سمر حسين هاشم محمد حسن / ٢٠٢٠
المشكلة	وجود ضعف في ادراك دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي من خلال معرفة طبيعة ادراك التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المنظمي وهل توجد علاقة تثير للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المنظمي.
مجتمع الدراسة	العاملون في مديرية الاتصالات والمعلوماتية/بابل وهم المهندسون وذوو الاختصاص والاداريون والماليون والكادر الواسطي.
نتائج الدراسة	١- ضرورة مراعاة إدارة المديرية لإمكاناتها الداخلية عند وضع أهدافها الاستراتيجية. ٢- الاستعانة بذوي الاختصاص عند وضع الاستراتيجية. ٣- ضرورة قيام المديرية باستثمار مواردها البشرية كطريقة مثلى لتحقيق أهدافها. ٤- ضرورة ان تسعى المديرية لتلافي الفجوات المعرفية من خلال الدورات التدريبية وعمل الندوات.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



دراسات اجنبية تناولت المتغير (التخطيط الاستراتيجي) : ٢-٢	
الدراسات	التفاصيل
دراسة رقم (١)	Strategic Planning Directions of Malaysia's Higher Education: University Autonomy in the Midst of Political Uncertainties , Morshidi Bin Sirat /2010 اتجاهات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في ماليزيا :استقلالية جامعية في ظل عدم اليقين السياسي .
المشكلة	تتمثل المشكلة بالاعتماد الكلي للجامعات الماليزية على التمويل الحكومي ولكنها لا ترغب في الحد الأدنى من الخضوع للرقابة العامة والحكومية عليها.
مجتمع الدراسة	عدد من الموظفين في القيادات العليا والإدارات الوسطى في الجامعات الماليزية.
نتائج الدراسة	وجدت الدراسة ان ماليزيا مازالت متمسكة بنموذج التعليم العالي المرتكز على الدولة ولا ترغب في اعتماد النماذج الامريكية والاوربية العصرية "استقلالية الجامعات مع ان تلك النماذج الاوربية مثيرة للاهتمام. ضرورة استبدال فكرة الثقافة بخطاب "التميز" في الأوساط الاكاديمية.
دراسة رقم (٢)	The Interdependent Relationship between Balanced Scorecard (BSC) and Strategic Planning: The Case of Saudi Telecommunication Company (STC), Mohamed Fathy Elshahat Ali/2014 علاقة الارتباط المباشر بين بطاقة العلامات المتوازنة والتخطيط الاستراتيجي "دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية
المشكلة	بيان العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن BSC والتخطيط الاستراتيجي.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



مجتمع الدراسة	المقابلات مع عدد من الموظفين من الإدارة الوسطى مع مجموعة من البيانات المسجلة.
نتائج الدراسة	١- أوضحت الدراسة كيفية استخدام ومشاركة بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة مع التخطيط الاستراتيجي. ٢- توجد علاقة تبادلية بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن بدأ من الرسالة والرؤية.
دراسة رقم (٣)	Planning for The National Telecommunications Infrastructure :A Framework for Understanding The Telecommunications Strategic Planning Processes (TSPP) Of Thailand's National Telecom Operators, Liaquat Hossain\2014 التخطيط للبنية التحتية الوطنية للاتصالات: إطار لفهم استراتيجية الاتصالات عمليات التخطيط (TSPP) لمشغلي الاتصالات الوطنيين في تايلاند
المشكلة	كيف يمكن تحديد الحاجة الى عملية التخطيط الاستراتيجي وجعلها اكثر رسمية؟ كما يبدو انه يوجد اهتمام اقل بالتخطيط الاستراتيجي من قبل الحكومة التايلندية فيما يخص قطاع الاتصالات والبنى التحتية لها.
مجتمع الدراسة	٢١ مقابلة مع كبار المديرين التنفيذيين لمشغلي الاتصالات العامة في تايلند .
نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة الحاجة الى اعتماد نهج نظري متعدد لتطوير فهمنا لنظرية التخطيط الاستراتيجي لصناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في تايلاند، وان الوقت قد حان للنظر الى عملية التخطيط الاستراتيجي كعملية بناء توافق في الآراء .
دراسة رقم (٤)	Strategic Planning and ITS Impact ON the Quality of Education Services, Zahraa Ali Mohsen Al-Zubaydy, Suhair Adel Al Chader/2015 التخطيط الاستراتيجي وأثره في جودة خدمات التعليم





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



المشكلة	تحديد اثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمة التعليمية.
مجتمع الدراسة	عينة البحث هي جامعة النهريين ومكونة من ٥٤ عضوا من هيئة التدريس(عمداء كليات ورؤساء اقسام والخبراء الاداريين بقسم ضمان الجودة).
اهداف الدراسة	ابرار أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز المؤسسي.
نتائج الدراسة	١- تبين للباحث ان المؤسسات التعليمية تضع خططا استراتيجية ثم فيما بعد تضع خططا للجودة مما يؤدي الى هشاشة وضعف في تلك المؤسسة. ٢- تبين وجود تناقض كبير في رسالة المؤسسة ممكن ان يؤدي فيما بعد الى مشكلات كبيرة في المستقبل.
الدراسة رقم (٥)	Effect of Firm Size on The Relationship Between Strategic Planning Dimensions and Performance of Manufacturing Firms in Kenya, Mohamud Jama Ali/2017 تأثير حجم الشركة في العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء شركات التصنيع في كينيا
المشكلة	القضايا الأساسية في شركات التصنيع تتمثل في كيفية تنسيق القرارات ودمجها معا وكيفية العمل بفعالية من اجل تقديم جودة عالية بتكلفة منخفضة، والبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات.
مجتمع الدراسة	٤٦٦ شركة تصنيع في اثنتي عشر قطاعا فرعيا الواقعة في نيروبي وضواحيها، واختيار مديري الموارد البشرية كمستجيبين لسهولة تحديدهم ولديهم معرفة كافية بالوضع الاستراتيجي للشركات والرؤى ذات العلاقة بالاعمال التجارية ودورهم الحاس في مشاركة الإدارات العليا.
نتائج الدراسة	١- مشاركة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي كان عاملا مهما في أداء الشركات المبحوثة. ٢- التوجه الاستراتيجي مرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركات.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



٢-٣ : دراسات عربية تناولت المتغير (التميز المؤسسي)

الدراسات	التفاصيل
الدراسة رقم (١)	اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، أسماء سالم النصور / ٢٠١٠.
المشكلة	بسبب التطورات السريعة في إدارة المنظمات الحكومية والخاصة كان لابد من تطوير ثقافة التميز في وزارة التعليم العالي الأردنية .
مجتمع الدراسة	دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.
نتائج الدراسة	١- تبين ان مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في الوزارة كان متوسطا. ٢- مستوى تطبيق التميز المؤسسي في الوزارة (التميز القيادي، الموارد البشرية، العمليات، المعرفي، المالي) كان متوسطا.
دراسة رقم (٢)	فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي واثرها في التميز المؤسسي، محمد ذيب المبيضين / ٢٠١٣.
المشكلة	تتمثل المشكلة في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية: ما مستوى فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟ وما هو مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن؟
مجتمع الدراسة	دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
نتائج الدراسة	١- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء في التميز المؤسسي. ٢- وهناك اثر ذو دلالة إحصائية لتشريعات تقييم الأداء المؤسسي في مستوى التميز التنظيمي.
دراسة رقم (٣)	التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، نهال موسى شحده حجازي / ٢٠١٦.
المشكلة	يعاني قطاع المنظمات الاهلية غير الحكومية في فلسطين من عدم وجود خطة تنموية واضحة ومن ضعف التنسيق المنظم ولكون الحكومات منشغلة بالصراعات السياسية فالمنظمات غير الحكومية تقدم خدمات اجتماعية وتنموية وبسبب الظروف الفلسطينية فقد انتشرت المنظمات



## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

الخيرية بشكل كبير وأصبحت تشرف على نواحي الحياة.	
الموظفين في المنظمات الاهلية غير الحكومية.	مجتمع الدراسة
١- الاستقطاب الوظيفي لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق التميز المؤسسي. ٢- تدل النتائج على ان أصحاب المنظمات الاهلية يدركون جيدا أهمية توظيف اشخاص أصحاب خبرة وكفاءة من اجل الارتقاء بالمنظمات الى مستوى التميز المؤسسي.	نتائج الدراسة
علاقة الجينات التنظيمية DNA بالتميز المؤسسي، زكريا محمد حسن بدوان/٢٠١٨	دراسة رقم (٤)
أداء الاعمال بشكل روتيني لم يعد كافيا ومرضيا ويجب البحث عن موجبات التميز المؤسسي.	المشكلة
دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.	مجتمع الدراسة
من خلال الدراسة الاستكشافية تبين وجود ضعف وقصور في بعض جوانب التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية محل البحث وضرورة منح الثقة المتبادلة بين القيادة العليا والعاملين والاهتمام بالأساليب الجديدة متطورة في اتخاذ القرار وترسيخ مبدأ العدالة ومنح الحوافز والمكافآت وإعادة النظر في الاستقطاعات .	نتائج الدراسة
اثر خصائص امن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، احمد حسني صالح عوض الله/٢٠١٨.	دراسة رقم (٥)
هل ممكن إيجاد نموذج مناسب يختبر اثر العلاقة بين خصائص امن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأردنية.	المشكلة
مجتمع الدراسة هم العاملون في الجامعات الأردنية.	مجتمع الدراسة
يعد امن المعلومات احد ابرز الأنظمة المعاصرة والمهمة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال، والتميز المؤسسي له أهمية تنبع من إمكانية المنظمات بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات، كما يعد التميز المؤسسي من الممارسات الممتازة في إدارة المؤسسة.	نتائج الدراسة
دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، إناس هاشمي /٢٠١٩	دراسة رقم (٦)





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



المشكلة	البحث عن المعالجة الخاصة بدور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي لاجل تحقيق التميز القيادي والعملياتي والبشري .
مجتمع الدراسة	دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة.
نتائج الدراسة	هناك دور إيجابي وفعال للذكاء الاستراتيجي لدعم التميز المؤسسي وضرورة تبني ثقافة محفزة ومشجعة للتميز المؤسسي والعمل التشاركي وإقامة شراكات مع منظمات أخرى.
دراسة رقم (٧)	تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام نموذج التميز الأوربي للتميز EFQM، د.نهى محمد هلال الشوبري/٢٠١٩.
المشكلة	تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام نموذج EFQM "دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع.
مجتمع الدراسة	الجمعيات الاهلية غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية للأيتام.
نتائج الدراسة	١- إيلاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل تلك المنظمات. ٢- ممارسة التقييم الذاتي لمستوى التميز للمنظمات غير الربحية بشكل دوري. ٣- التركيز على تدريب العاملين للتعامل مع معايير النموذج الأوربي لادارة التميز. ٤- خلق ثقافة تعتمد على تحقيق التميز.
دراسة رقم (٨)	تأثير الأهداف الاستراتيجية في التميز المؤسسي، أ.م.د. علي موات سعد السوداني وباسم رسمي ثميل الفهداوي /٢٠٢٠.
المشكلة	وجود حالة إيجابية في بلدية الرمادي للتعرف على أسباب النجاح .
مجتمع الدراسة	دراسة حالة لدى بلدية الرمادي.
نتائج الدراسة	تمتلك بلدية الرمادي ملاكات لديها تحصيل دراسي متنوع وتركيز اكثر للبيكالوريوس اسهم في تبني وتنفيذ الخطط ، مع وجود اثر ذي دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية .





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



٢-٤: دراسات اجنبية تناولت المتغير (التميز المؤسسي)

الدراسات	التفاصيل
الدراسة رقم (١)	Learning Organizations And Their Role In Achieving Organizations Excellence In The Palestinian Universities, Mazen J. Al Shobaki,a, Samy S. Abu Naser,b, Youssef M. Abu Amuna,c, Amal A. Al Hila,d/2017. المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية
المشكلة	تتمثل في ضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة وخلق بيئة تنظيمية تعزز الجودة والتميز من خلال معرفة هل ان الجامعات الفلسطينية تمتلك مكونات المنظمة التعليمية؟ وما هو مستوى التميز المؤسسي في تلك الجامعات؟
مجتمع الدراسة	جميع الموظفين من الإدارة العليا في جامعات قطاع غزة.
نتائج الدراسة	ضرورة وضع استراتيجيات مناسبة للجامعة، وتوظيف التكنولوجيا المتطورة في نظم المعلومات، فضلا عن توفير البيئة الملائمة التي تحقق المنظمات التعليمية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وأيضا يجب انشاء مراكز امتياز للبحث العلمي في الجامعة، والتعاون والتنسيق مع الجامعات العالمية لتبادل المعرفة.
الدراسة رقم (٢)	Organizational Success As A Mediating Variable Of The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Excellence :Study On Telecommunications Sector In Egypt, Wageeh A. Nafei/2017. النجاح التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين التعلم التنظيمي والتميز التنظيمي/دراسة في قطاع الاتصالات في مصر
المشكلة	شرح العلاقة وتأثير التعلم التنظيمي في التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
مجتمع الدراسة	الموظفين في قطاع الاتصالات في مصر.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



نتائج الدراسة	هناك تأثير كبير بين المنظمات التعليمية ونظام التشغيل في قطاع الاتصالات في مصر، وهناك تأثير كبير بين المتغير المستقل والمتغير التابع التميز التنظيمي، وضرورة اهتمام شركات الاتصالات المصرية بنشر ثقافة التميز التنظيمي واعتماد رؤية واضحة مع توفير مناخ تنظيمي.
الدراسة رقم (٣)	The Impact of Talent management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordon Telecommunication Company, Ahmed Alheet, Suha Abdul aal/2018. تأثير إدارة المواهب في التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الاردنية
المشكلة	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.
مجتمع الدراسة	شمل مجتمع الدراسة المديرين والعاملين في ثلاث شركات اتصالات خاصة زين واورنج وامنية.
نتائج الدراسة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركات الاتصالات، ويجب على الإدارة توفير المناخ التنظيمي المناسب لتنمية المواهب على شركات الاتصالات الأردنية.
الدراسة رقم (٤)	Implementation Of EFQM Excellence Model Self-Assessment In Early Childhood Settings, Allehayani,Sabha hakim/April,2021. التقييم الذاتي لمؤسسات الطفولة باستخدام النموذج الأوربي للتميز المؤسسي
المشكلة	تهدف الدراسة الحديثة للإجابة عن السؤال التالي: ما هو تأثير تطبيق التقييم الذاتي لنموذج التميز المؤسسي في مؤسسا الطفولة المبكرة؟
مجتمع الدراسة	الموظفون في مركز المفوضية الاوربية في مدينة مكة المكرمة.
نتائج الدراسة	تنفيذ معايير نموذج التميز كان له تأثير مرتفع ومتوسط في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة .





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



٢-٥ : دراسات تناولت المتغيرين معا

الدراسات	التفاصيل
الدراسة رقم (١)	دور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي/دراسة تطبيقية لوزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، ماهر فرج أبو ريا، ٢٠١٤.
المشكلة	تمارس الوزارتان التخطيط الاستراتيجي ولكن لا يوجد ربط واهتمام واضح بالتميز المؤسسي من قبل القائمين على التخطيط الاستراتيجي في الوزارتين.
مجتمع الدراسة	الوظائف الإشرافية (وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).
نتائج الدراسة	تعزيز اتجاهات العاملين في الوزارتين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر مفاهيم الثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية، والاستمرار بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتنبؤات المستقبلية، والسعي لبناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين .
الدراسة رقم (٢)	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، أحمد محروس خضير، ٢٠١٧.
المشكلة	لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط بل التميز في الأداء مطلب حتمي لذا لابد من استخدام أداة التخطيط الاستراتيجي واختبار علاقته وتأثيره بالتميز المؤسسي للشركات السياحية من خلال الإجابة عن السؤال: الى أي مدى يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يلعب دورا في تحقيق التميز المؤسسي لشركات السياحة المصرية؟
مجتمع الدراسة	اقتصرت الدراسة على عينة من الشركات السياحية في مصر وكان مجتمع الدراسة مقتصرًا على الوظائف القيادية فقط(رئيس مجلس إدارة ومدير تنفيذي ومدراء عموم).
نتائج الدراسة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي يؤدي الى تحقيق تميز في الأداء مما ينعكس على ربحية الشركات.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



٢-٦ : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الآتي:

لقد حظي كل من المتغيرين وهما التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي باهتمام عدد كبير من الباحثين، وقد طبقت أساليب البحث على عدد كبير من الشركات والمؤسسات والقطاعات، وكل دراسة توصلت إلى نتائج مهمة ومفيدة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، ويمكن تلخيص الفائدة بالنقاط التالية:

- ١- الاستفادة في بناء أركان البحث للدراسة الحالية.
- ٢- الإسهام في صياغة أهداف الدراسة وبناء النموذج الفرضي والاطلاع على أبعاد المتغيرات.
- ٣- التراكم الفكري للدراسات السابقة أعطى الإطار العام لهذه الدراسة.

٢-٧ : مناقشة الدراسات السابقة

- ١- جميع الدراسات السابقة أشارت إلى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات العامة وبعض المنظمات الخاصة كالمصانع والمنظمات الأهلية.
- ٢- أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود مشكلة وعدم وضوح في رؤية ورسالة المنظمات مما يؤثر ذلك في درجة تميزها.
- ٣- أغلب هذه الدراسات استخدمت الاستبانة لاختبار الفرضيات وهذا يعني سهولة هذه الأداة وأهميتها لاختبار الفرضيات.
- ٤- أكثر الدراسات المعروضة في البحث طبقت أحد المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي) أو (التميز المؤسسي) على المؤسسات المختلفة، وتوافرت دراستين لدى الباحث تناولت المتغيرين معاً، وهذا عزز الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات حول المتغيرين، والبحث الحالي يطبق كلا المتغيرين على مديرية الاتصالات والمعلوماتية في مدينة البصرة.
- ٥- عمد الباحث إلى استعراض عدد كبير من الدراسات وفي ميادين الاتصالات والصناعة والتعليم والمنظمات الأهلية وغير الربحية وذلك لتأكيد أهمية المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي) لصناعة أو استدامة الميزة التنافسية للمنظمات.





## الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة



٦- يعد هذا البحث تراكماً معرفياً للدراسة المقدمة من قبل الباحثة سمر حسين هاشم الموسومة بـ (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المنظمي) والخاصة بمديرية الاتصالات والمعلوماتية في بابل إحدى مديريات الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، إذ يمكن استفادة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية من دور التخطيط الاستراتيجي في متغيرين معتمدين وهما التميز المؤسسي والأداء المنظمي وانعكاس نتائج الدراسة على واقع عمل المديرية.

٧- احد ابرز الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية هو المدة المقررة للبحث وهي ثلاثة اشهر مع الفترة التعويضية وهي فترة قصيرة للبحث في جميع جوانب الدراسة.

٨- تختلف الدراسة الحالية في بعض ابعاد المتغير المعتمد عن الدراسة السابقة للباحث (أبو ريا، ٢٠١٤) الذي استخدم المتغيرين معاً، والاختلاف مستمد من طبيعة عمل المديرية المبحوثة.

٩- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة (خضير، ٢٠١٧) والذي تناولت المتغيرين معاً هو استخدام الباحث لأبعاد نموذج التميز الأوربي واعتمادها كأبعاد للتميز المؤسسي في بحثه.



## الفصل الثاني

# الاطار النظري

## Theoretical Framework

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : التميز المؤسسي



### الفصل الثاني

#### التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

يتناول هذا الفصل الجانب النظري للبحث اذ تطرق الباحث الى متغيري البحث وهما المستقل والتابع، فتكلم في المبحث الأول من الفصل عن المتغير المستقل ( التخطيط الاستراتيجي ) بينما في المبحث الثاني تم التطرق الى موضوع المتغير التابع ( التميز المؤسسي ) وتم ذكر خلاصة الفصل بعد نهاية المبحث الثاني.



#### المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي



##### نظرة عامة حول التخطيط الاستراتيجي

من سمات العصر الحديث هي تلك التغييرات الكبيرة في المعارف الإنسانية، وما يترتب عليها من تبني ثقافة التغيير المستمر في أساليب أداء الاعمال، لمواجهة الطموحات المتزايدة للأطراف ذات العلاقة بأداء الاعمال بأعلى درجات الجودة الشاملة ومعاييرها وصولا الى مخرجات متميزة، مما يستدعي ضرورة التحليل والتطوير المستمر، وإعادة هندسة نظم الاعمال القائمة ونماذجها، فضلا عن الاستمرار لتنمية الموارد البشرية، لمواجهة عمليات التحسين والتطوير مع متطلباتها (الهيبي، ٢٠٠٠).

وهنا تثار العديد من الأسئلة حول الاستراتيجية، هل ان الاستراتيجية خطة، ام انها مجمل العمليات والطرائق والأساليب المؤدية الى الغايات والاهداف؟، ام انها الغايات والرؤية والرسالة والاهداف؟ ام انها قواعد وقرارات أساسية؟، ام غير ذلك؟ ان الاستراتيجية هي جميع تلك الأمور، فهي منظور وهي مركز وهي خطة ونمط ايضا، لكونها حلقة الوصل بين السياسة والاهداف المهمة من جانب التكتيكات او الأفعال الملموسة من جانب اخر. وباختصار، فإن الاستراتيجية هي شبكة معقدة من الأفكار والبصائر والخبرات والاهداف والادراكات والتوقعات التي توفر دليلا عاما لأعمال معينة سعيا وراء تحقيق غايات المنظمة (الغالي، نعيم، ٢٠١٧: ٩٩).

ينظر الكثير من المديرين الى التخطيط الاستراتيجي بشكل يشوبه الغموض وعدم الوضوح، ويرى بعضهم ان التخطيط الاستراتيجي هو خطة طويلة الأمد، أو استمرار للخطة السنوية على نطاق زمني أطول، او ما يطلق عليه





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



بالموازنات التخطيطية السنوية، وهذه ليست نظرة خاطئة بل محدودة وقاصرة، وينقصها الكثير لكي تكون متكاملة، فمثلا يحذ ان تكون هذه الخطة او الموازنة مستمدة من استراتيجية ورسالة واهداف عامة للمشروع او المؤسسة(ماهر، ٢٠١٣).

ولفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي كمفهوم نعرض لفهم المصطلحات القريبة منه، والتي تختلف عنه أحيانا وأحيانا تقترب منه ولكنها بمجملها تساعد على صياغة الاستراتيجية الخاصة بمنظمات الاعمال الرامية الى انشاء ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتطويرها بما يضمن للمنظمة البقاء لأطول مدة ممكنة في سوق الاعمال التجارية، وتتمثل هذه المصطلحات في (التخطيط، التخطيط بعيد المدى، التفكير الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية)(زعيبي، ٢٠١٤).

### التخطيط :

هو " عملية تتضمن تشخيص مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وطرائق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشكلات المتوقعة وطرق المعالجة"(اللويزي، ٢٠٠٢).

### التخطيط بعيد المدى:

التخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدد من السنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب ان تتلاءم مع البيئة الديناميكية المتغيرة وليس للبيئة الأكثر ثباتا (صيام، ٢٠١٠: ١٦).

### الاستراتيجية:

هي مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المحددة لتطوير واستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية، فعند اختيار الاستراتيجية تعمل الشركات على اختيار ومقارنة بين البدائل المتنافسة كمدار لتقرير كيفية السعي وراء القدرة التنافسية الاستراتيجية، فالاستراتيجية المختارة تشير الى ما ستفعله الشركة وما لن تفعله الشركة مستقبلا (Henk W & others, 2011).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



**التفكير الاستراتيجي:** هو "تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية المتوقعة، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها الى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك الواقع ممكنا" (مفلح، ٢٠٠٩).

وبما يتناسب مع هذا التعريف فممكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو ميزة يتمتع بها خبراء التخطيط الاستراتيجي وبعض القياديين في الإدارات العليا تمكنهم من إدارة العملية الاستراتيجية بنجاح وبديناميكية فكرية تسبق العمليات تارة وتارة تتخلل العمليات وتتعداها الى مستوى البحث عن الاستدامة والريادة الاستراتيجية.

### الإدارة الاستراتيجية:

هي "تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والافعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء عالية" (Hitt et al,2004) ، وأشار اليها(الغالبى والقطان، ٢٠١٩) بان الإدارة الاستراتيجية هي ذلك الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر للمنظمة بشكل جاد وواقعي لتحقيق الميزات التنافسية وتعظيمها حيث انها تعطي قدرة للمنظمة للتفوق في الأسواق واحتلال مركز تنافسي قوي، من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوقع المستقبل.

ويشير(Kiggundu,1996) الى ان الإدارة الاستراتيجية تمثل منظورا إداريا متكاملًا، وموجها للمستقبل ويتميز بما يأتي:

١- يركز على المنظمة من الخارج.

٢- يفكر نحو مستقبل المنظمة.

٣- يعتمد على طبيعة الأداء.

ومما سبق من المفاهيم فالاستراتيجية هي التي تعطي دورا للتخطيط لكي يصبح تخطيطا استراتيجيا، أي ان الاستراتيجية هي الوصول لذلك المكان البعيد في المستقبل والتفكير فيه والوقوف عنده، وبعبارة أخرى ان الاستراتيجية هي حالة الوصول الى هناك والتخطيط الاستراتيجي هو الطريق الذي يوصلنا الى ذلك المكان<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> توضيح الدكتور طاهر محسن منصور الغالبى اثناء جلسة مناقشة الباحث.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### ٢-١: مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تعمل المنظمات الناجحة على وفق منظور التخطيط الاستراتيجي، ويحدد من خلال معلوماته الاتجاه الاستراتيجي للشركة (الرؤية والرسالة، والاهداف الاستراتيجية والسنوية)، وغالبا ما يعتمد التخطيط الاستراتيجي على المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي للمنظمة (منهل والعبادي، ٢٠١٢).

من خلال المستجدات والتحديات المعاصرة أصبحت مؤسسات الاعمال تهتم بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد ومعتمد، والذي يساعد المؤسسة لرؤية مستقبلها في ظل التهديدات المحيطة واستثمار الفرص وتحويل العديد من نقاط الضعف الى قوة للتعامل مع تحديات بيئة الاعمال المعاصرة (زعيبي، ٢٠١٤).

والمؤسسات الحكومية هي نوع من المنظمات في القطاع العام الذي صار يميل نحو قطاع إدارة الاعمال الهادف الى تحقيق الربح والمنافسة في السوق وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، وهذه تستدعي من المنظمات الحكومية الى تبني ثقافة التخطيط الاستراتيجي من أجل احتواء الأسواق العالمية او المحلية وفهم البيئة العامة ومتغيراتها، فهناك الكثير من المصانع الحكومية تنتج أنواعا مختلفة من المنتجات تضاهي المصانع الخاصة ومنافسة لأسعار السوق، واي مصنع حكومي لا يتمكن من المنافسة يتخلف عن تسويق منتجاته ويتكبد خسائر كبيرة.

وتطرق العديد من الباحثين الى تحديد مفهوم للتخطيط الاستراتيجي، ونستعرض عددا من هذه المفاهيم في الجدول (٢) التالي:

ت	أسم الباحث ،السنة	المفهوم
1	(الصميدعي، ٢٠٠٠)	العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف ممكنة في ضوء تأثير مختلف العوامل للمشروع او المنظمة.
2	(Armstrong:2006,1)	أنه وسيلة للوصول الى نتائج أفضل من خلال فهم وأداره أداء المؤسسة وفرق العمل والافراد وعن طريق وضع اطار متفق عليه من الأهداف المخططة.
3	(الغالبي وادريس، ٢٠٠٧)	عملية متواصلة ونظامية يقوم بها القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة الى الإجراءات المطلوبة





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح .		
القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية للمنظمة.	(القحطاني، ٢٠١٠)	4
هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، وإيجاد القطاعات السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.	(السكرانة، ٢٠١٠: ٩٠)	5
مجموعة محددة من النشاطات المرتبطة بإمكانية التقدير والتميز.	(العيساوي واخرون، ٢٠١٢: ٣٧)	6
الجهد المنظم لاتخاذ وتنفيذ قرارات أساسية توضح ماهية المؤسسة وما الذي تفعله ولماذا تفعله.	(صقر والشاذلي، ٢٠٢٠)	7

جدول (2) يوضح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من أعداد الباحث

اما تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي كما يراه الباحث فهو عملية يشترك بها خبراء التخطيط الاستراتيجي والممارسون واصحاب القرار من أجل تحقيق اهداف المؤسسة بما يتلاءم مع الموارد المتاحة وتحديات البيئة المحيطة بها ضمن مديات زمنية تتلاءم مع المتغيرات السريعة في بيئة الاعمال وبأدوات قياس مناسبة للنجاح او الفشل.

### ١-٣ : أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

تطرق العديد من الباحثين الى أهمية التخطيط الاستراتيجي لنجاح المنظمات بما يوفر من فوائد عدة نذكر منها مايلي:

١- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الذي يشعرون بالأهمية وتحقيق نوع من الرضا لديهم(الكبيسي، ٢٠١٢).

٢- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالاهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا (عطا الله، ٢٠٠٥).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



٣- تحسين النتائج والتركيز عليها، وحل المشكلات وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، والتغلب على الازمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشكلات وطرق حلها (جعفر، ٢٠١٧).

٤- يساعد المنظمة على تحديد الأساليب والوسائل الممكنة التي يجب ان تستخدمها في اطار استراتيجياتها وسياساتها المختلفة (الزعيبي، ٢٠٠٤: ٢٤).

وحيث يعزز نظام التخطيط الاستراتيجي تحقيق الكثير من الأهداف على وفق اتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، وفيما يلي عرض لاهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لإنجازها (عوض، ٢٠٠٠: ٧):

١. تهيئة المنظمة داخليا بأجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يعزز من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

٢. اتخاذ قرارات مهمة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم الأرباح لأصحاب المصالح المهتمين من وجودها سواء كانوا من المساهمين ام كان المجتمع كله او جزء منه.

٣. تحديد الأولويات، بحيث يتم تضمين الأهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاعتماد على الأولويات.

٤. إيجاد المعايير الموضوعية للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة العليا التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي ادارة غير مؤهلة، مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات داخل المنظمة.

٥. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة، وتصحيح الانحرافات لوجود اهداف استراتيجية واضحة وبارزة.

٦. التركيز على السوق والبيئة الخارجية واستغلال الفرص ومقاومة التهديدات فهي المعيار الأساسي لنجاح المنظمات (أبو ريا، ٢٠١٤: ٤٣).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



ومما يؤكد تلك الأهداف هو ما اشار اليه(العيساوي واخرون، ٢٠١٢) في ان التخطيط الاستراتيجي يساعد كثيرا على تحديد الأهداف المالية وغير المالية او الأهداف الاستراتيجية على مستوى المشروع، كما يهدف الى تطوير محفظة المشروع بما يتلائم مع إدارة الخطوط التنفيذية.

### ١-٤: المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.

تحتاج أي مؤسسة او منظمة الى عدد من المتطلبات الأساسية للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي ومن ابرز هذه المتطلبات ما يلي :

١- نظم المعلومات وقاعدة بيانات: يجب توافر وسائل وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واعادتها لمعرفة قدرتها وامكاناتها الذاتية(الجبوري، ٢٠١٠).

٢- قدرة التنظيم في المؤسسة : يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى فهم طبيعة أنشطة الوحدات الإدارية والاقسام التنظيمية والعلميات المختلفة لها، وأساليب التنسيق من الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى، وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة في تلك الوحدات والاقسام التنظيمية والعلمية (ماهر، ٢٠٠٩).

٣- مهارات إدارية: يجب ان يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية مهارات جيدة في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته، فضلا عن ذلك ينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في نواحي ومجالات الفكر الاستراتيجي عموما والتخطيط الاستراتيجي خصوصا(الجبوري، ٢٠١٠).

ويرى (ماهر، ٢٠١٣) ان من متطلبات التخطيط الاستراتيجي مايلي:

١- الحوافز :يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى جهود كبيرة ووقت لعملية جمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، ومجهود اداري إضافي ومضني من المديرين، الامر الذي يجب تشجيعه بالمكافآت المادية والحوافز.

٢- ثقافة المنظمة : يعني ان تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي ،وجمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، وهي ثقافة متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



٣- كفاءة الرئيس: كلما كان العضو المنتدب عن الإدارة الاستراتيجية ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت فرص النجاح.

٤- اقتناع الإدارة العليا: كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية زادت فرصها بالنجاح، وبدون هذا الدعم تتضرب موارد الإدارة الاستراتيجية وتفشل.

٥- موارد مالية: يجب ان تكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية، والمستشارين الخارجيين، والمنتدبين والمتخصصين.

وعدم توافر هذه المتطلبات سيؤدي الى العديد من العوائق التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي وتواجه كذلك المخططين الاستراتيجيين، وهكذا تخطيط يستلزم الاستعداد والتهيؤ للمشكلات او العقبات المحتملة ومعرفتها لكي يمكن تجاوزها،ويمكن ابراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية(العنبي،٢٠١٢):

- ضعف الموارد المتاحة، كقلة الموارد، وصعوبة الوصول اليها وادارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
  - البيئة الخارجية المضطربة قد تجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ بسبب التغيير السريع في عناصر البيئة(القانونية والسياسية والاقتصادية).
  - التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى وقت وكلفة كبيرة.
  - عدم قدرة المدير الاستراتيجي على ادراك الفرص والمخاطر.
- ولخص (عبد الرحمن،٢٠٠٦) عوائق التخطيط الاستراتيجي كما يأتي:

١. ثقافة المنظمة لا تساعد على المشاركة.

٢. عدم قدرة القيادات على التخطيط الاستراتيجي.

٣. الصراعات في داخل المنظمة.

٤. عدم توافر الإمكانيات والقدرات الاساسية.

٥. غياب المتابعة.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



٦. عدم التجاوب مع الفئات المستهدفة.

٧. ضغوط من البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ويضيف (الفرطوسي، ٢٠١١: ٣٨) الى تلك المعوقات:

١- مقاومة بعض عناصر المنظمة للتغيير.

٢- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة، وضعف الهيكل التنظيمي فيها.

٣- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشاكل الروتينية اليومية.

٤- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترات الازمات فقط.

١-٥ : مراحل التخطيط الاستراتيجي.

مع توقع المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنظمة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المستمر، فلا بد من الاعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما يجب ان تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن ان تعترضها، للتغلب على المخاطر، ورسم مستقبل افضل للمنظمة، من خلال الاعداد الجيد لمراحل التخطيط الاستراتيجي (الدجني، ٢٠١١: ٦٣).

ويجري أعداد الخطة الاستراتيجية على وفق مراحل متلاحقة ، ولا يصح أن تبدأ الا بعد انتهاء المرحلة التي قبلها. وتتميز المراحل بما يلي(الكرخي، ٢٠١٤) :

- جودة الخطة اللاحقة تعتمد على جودة الخطة السابقة.

- مراحل العمل متكاملة ومتراصة فيما بينها.

- مراحل العمل تتميز بالاستمرارية، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية والتقييم.

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية هي:



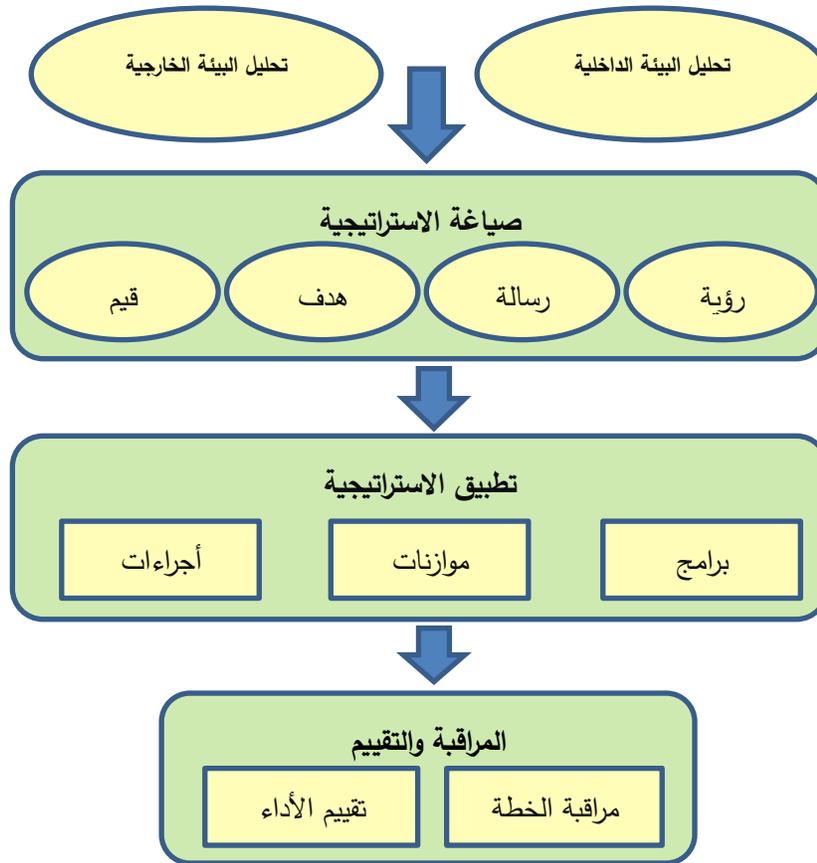


## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



Environment Scanning	١- مرحلة التحليل والرصد البيئي
Strategy Formulation	٢- مرحلة صياغة الاستراتيجية
Strategy Implementation	٣- مرحلة التنفيذ الاستراتيجية
.Monitoring and Evaluation	٤- مرحلة المتابعة والتقييم

ويمكن وضع مخطط يوضح كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي مع العمليات المتفرعة منه وكما في الشكل (٢):



شكل ( ٢ ) مراحل التخطيط الاستراتيجي

المصدر: الكرخي، مجيد (٢٠١٤)، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، دار الريان للطباعة والنشر، قطر.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### ١-٥-١: مرحلة التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

المقصود من عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة هو مراجعة كل من البيئة الخارجية لغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ومراجعة البيئة الداخلية لغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف فيها ، ويجب ان تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تكوين الاستراتيجية، وتشترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا ، فالتحليل الاستراتيجي ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية المتوفرة في داخل المنظمة من جهة أخرى(المجمع العربي للمحاسبين ،٢٠٠١ : ٦).

وتتطلب مرحلة التحليل البيئي تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوفرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد في التوجهات نحو القرار المتخذ من قبل الإدارة العليا (سلسلة الإدارة المثلى، ٢٠٠٢ : ٨).

#### تحليل البيئة الداخلية:

لماذا يتفوق أداء بعض الشركات على غيرها من منافسيها في صناعة معينة او سوق معين؟ ماهو أساس ميزتهم التنافسية(المستمرة)؟ الجواب يتمثل في التحليل الداخلي الذي يهتم بتشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة، مع تحليل البيئة الخارجي والتي ستمكن المديرين من امتلاك المعلومات المطلوبة لاختيار الاستراتيجيات المتلائمة التي تمكن شركتهم من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة(Charles W.L.Hill,Gareth R.Jones,2010).

ويؤكد ( Hitt et al.,2007 ) ان صورة المنظمة الداخلية والإمكانات الجوهرية والقدرات والموارد في بيئتها الداخلية لها تاثير اكبر نسبيا من فعل البيئة الخارجية.

بينما أشار (Wheelen & hunger,2006) الى المكونات الثلاث للبيئة الداخلية وهي: الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ،وموارد المنظمة، وقد أضاف (مساعدة،٢٠١٣) مكونا رابعا وهو القيادة الاستراتيجية للمنظمة لما لها من دور فاعل ورئيس في نجاح المنظمة وتحقيق افضل النتائج.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



وقد أورد (الغالبي والقطان، ٢٠١٩) عددا من الفوائد المترتبة للتحليل البيئي الداخلي أهمها:

١- إعطاء فهم دقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها وإمكانية الإدارة العليا من جعل الخيارات الاستراتيجية واقعية.

٢- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الاعمال والصناعات التي تستطيع المنظمة مزاوله النشاطات فيها وتحقيق الأداء العالي ومن ثم النجاح.

٣- يساعد فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطورات الحاصلة في الموارد بطريقة منهجية منظمة، ومن ثم تتيح للإدارة العليا التركيز على الموارد الأساسية التي تمكنها من تحقيق المنافسة.

### تحليل البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية تشمل مجموع العناصر والمكونات والتي تقع خارج اطار المنظمة ولها تأثير جزئي او كلي في سائر عمليات المنظمة، وعادة تكون هذه التأثيرات خارج سيطرة إدارة المنظمة (Daft,2001) ، وأشار الغالبي وادريس الى ان البيئة الخارجية يمكن ان تكون عامة ولها تأثير على سائر المنظمات او بيئة خاصة لها تأثير على نوع معين من المنظمات وتسمى بالبيئة الخاصة او بيئة المهمة، ويكون لها تأثير واضح في المنظمة .

### انواع البيئة الخارجية:

تنقسم البيئة الخارجية الى نوعين من البيئات وهما :

١- البيئة الخارجية العامة ٢- البيئة الخارجية الخاصة.

تشير البيئة الخارجية العامة الى مجموع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية، وكذلك المتغيرات المعلوماتية والمعرفية، وهذه المتغيرات منبثقة من أسعار المواد الأولية وأسعار الفائدة والسياسات النقدية، وبعضها مرتبط بالقيم الاجتماعية وكذلك الأعراف والتقاليد والاطر الأخلاقية للمجتمع، وكذلك التوجهات الايدلوجية والنظام السياسي، وإصدار القوانين الحاكمة للعلاقة بين المنظمات والدولة ،ونظم التعليم والمستوى الثقافي للمجتمع، وتمثل أيضا التطورات التكنولوجية مؤثرا كبيرا في انتاج المنظمات فضلا عن حماية الاختراعات والابتكارات (الغالبي وادريس، ٢٠٠٧).

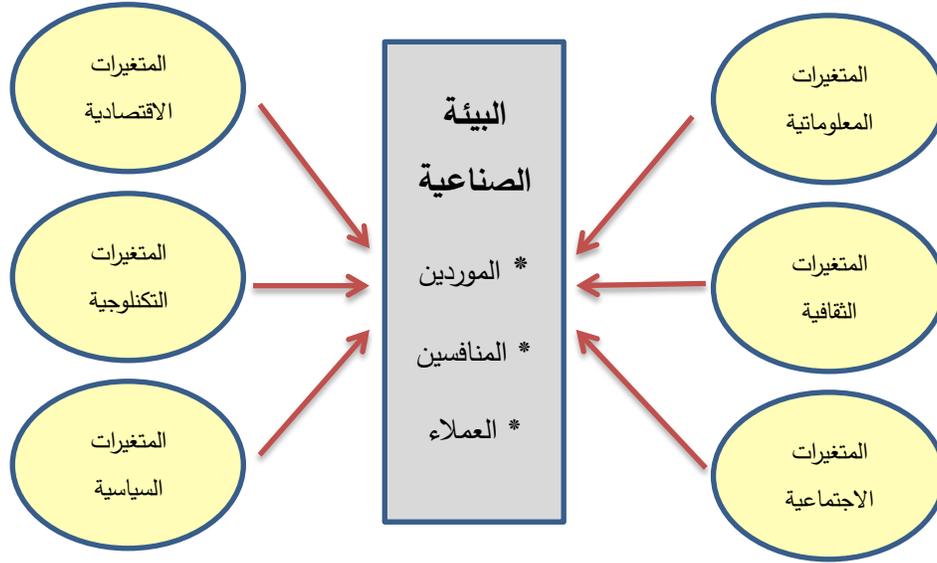




## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



واما البيئة الخارجية العامة فتتمثل بالبيئة الصناعية والتنافسية، وتتأثر المنظمة بحالة المنافسة العالمية نتيجة لانتشار التقنيات في العصر الحديث وسيؤدي ذلك الى انتقال حالة التحليل من البيئة الخارجية العامة الى البيئة الصناعية التنافسية كما مثله الباحث (Grant,2002) في الشكل ( 5 ):



شكل رقم(٣) العوامل المحيطة بالبيئة الخارجية

Source: Grant,Report M.,(2002),"Contemporary Strategic Analysis: Concepts ,Techniques ,Applications" Blackwell Puplichers Inc.,4<sup>th</sup> ed.

ويستعرض (الغالبى والقطان،٢٠١٩) عرضاً مختصراً للعناصر التي تشملها بيئة المهمة وهي:

- العملاء
- المركز التنافسي.
- العمالة والموارد البشرية.
- المجهزون(الموردون).
- الممولون.

ونموذج بورتر من اشهر النماذج الذي اشتهر بتحليل هذه القوى للمنظمات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### أداة التحليل الاستراتيجي SWOT

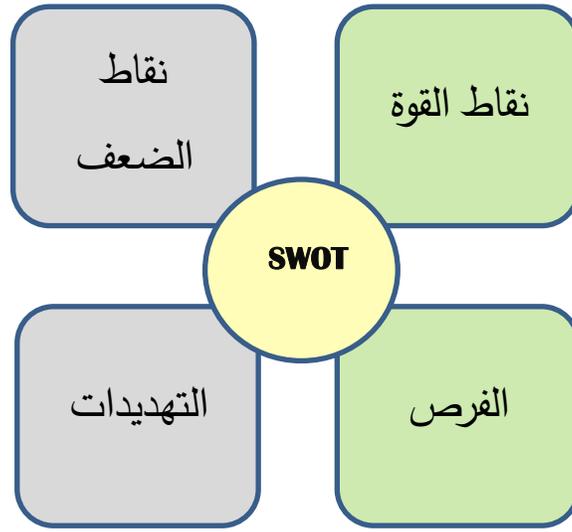
ومن متطلبات الأساسية لتحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة هو وجود تصور لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتسانده المعلومات الناتجة عن تحليل سوات (SWOT) وهذه تسهم في تحديد الأدوات الاستراتيجية للمنظمة وتحشد جهوداتها من اجله(منهل،العبادي،٢٠١٢).

ويجد الممارس للبحوث الإدارية أن عملية التحليل الاستراتيجي (SWOT) تلاقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين وبالأخص في مجال استراتيجية ادارة الاعمال(الغالبى،ادريس،٢٠١٥: ٣٢٣). اذا لاقت أدوات التحليل الاستراتيجي الأخرى انتقادات بسبب محدودية التحليل الاستراتيجي التي يمكن للمنظمة التعامل معها، ولأن تلك الأدوات (مصنوفة Ansoff، مصنوفة Boston، مصنوفة Mackinsey، وغيرها) لم تتطرق الى بيئة المنظمة وما تعانیه من ارتجاجات قد تعرض حياتها الى الفشل الا نموذج SWOT الذي يعد أداة استراتيجية ظرفية شائعة للغاية (غازي،٢٠١٩: ٥٧).

ويمكن اعتبار اداة سوات أسلوبا تحليليا لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويعد هذا النظام من افضل النظم لبناء استراتيجيات الاعمال(خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الاعمال للوصول الى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربعة التالية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات. ويساعد التحليل الرباعي SWOT إدارة المنظمة الى ان يكونوا صادقين ودقيقين اثناء النظر في كل من نقاط القوة والضعف في مجال عملهم، فضلا عن الفرص والتهديدات التي تحيطهم ، وكلما كان التحليل اكثر دقة ، أصبحت المنظمة في وضع افضل لمواصلة البقاء لمدى اطول ،وكلما كان التحليل ضعيفا ،زاد احتمال مواجهة المنظمة مشكلات عدة، ويزداد هذا الاحتمال جسامة نتيجة تغيير الاتجاهات او التهديدات ، وكما أن التهاون في عمل هذا التحليل سيؤدي أيضا الى فشل المنظمة لأنها لم تعمل على تحسين النشاطات الضعيفة لديها (الكرخي،٢٠١٤: ٢٠٠).

تعد أداة التحليل (SWOT) من الأدوات الأكثر أهمية لكونها تحلل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ويستكشف تحليل سوات العلاقة بين التأثيرات البيئية والقدرات الاستراتيجية للمنظمة مقارنة بالمنافسين ( Johenson ,et,al,2008 :118) ، والشكل (٤) يوضح تلك الأداة :





شكل (٤) يوضح أداة التحليل الرباعي SWOT

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

### ١-٥-٢: صياغة الخطة الاستراتيجية Strategy Formulation

عرف الباحثون الاستراتيجية بتعريفات عديدة، فهي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط وهي الوسائل العملية التي تحقق الأهداف المنشودة. (بن حبتور، ٢٠٠٤).

كما عرفها النعيمي وآخرون الاستراتيجية بأنها "نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتعطيها الثبات في القرارات وتبقي المؤسسة بالاتجاه الصحيح" (النعيمي وآخرون، ٢٠٠٩: ٩١).

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإنه يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي (الفرا، ٢٠٠٥: ٨):

١- اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.

٢- تحديد قيم المؤسسة ورسالتها.

٣- وضع اهداف طويلة الامد لتحقيق الرسالة.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### أ: الرؤية الاستراتيجية

تعبر الرؤية عن موقف أو أسلوب تفكير واستعداد لاحتمالات مستقبلية متوقعة أكثر تحدياً، فهي تشير إلى انطباعات ذهنية، وتوحي بتوجه مستقبلي عن الصورة المثالية التي تطمح المنظمة للوصول إليها (العيسوي واخرون، ٢٠١٢).

عندما تضع العديد من المنظمات رؤيتها وأهدافها لكيفية الاستفادة من دعم التعلم، والبحث ومهمة خدمة المنظمة، فمن المحتمل عدم تمكن المنظمة من تطوير رؤية وأهداف استراتيجية مجمع عليها من قبل الجميع، إلا إذا اجتمعت الرؤى بين المدير ومجلس الإدارة أولاً، ومستشاري الإدارة ومديرين الأقسام ووحدات الأعمال والإدارة المالية والتنفيذيين ثانياً، لتطوير وترتيب رؤيتهم وأهدافهم لإدارة المنظمة بشكل موحد (منهل، العبادي، ٢٠١٢: ١٣٩).

يمكن للرؤية المفهومة جيداً أن تساعد المديرين والموظفين في الاعتقاد بأن أفعالهم هي ذات معنى. للأسف فإن المنظمات أحياناً تمتلك رؤية ولكنها لا ينتج منها نتائج إيجابية، لأنها ليست مفهومة جيداً من قبل الأفراد داخل المنظمة (Enz, 2010: 94).

ومن المهم أيضاً أن نلاحظ أن بيان الرؤية يعكس قيم المنظمة وتطلعاتها، ويهدف إلى الاستحواذ على قلب وعقل كل موظف، وكذلك العديد من أصحاب المصالح الآخرين، وتجدر الإشارة إلى أن رؤية المنظمة تميل إلى أن تكون دائمة، في حين يمكن أن تتغير الرسالة في ضوء الظروف البيئية المتغيرة والمتداخلة. يميل بيان الرؤية إلى أن يكون قصيراً نسبياً ومختصراً، بحيث يجعل من السهل تذكرها (Hitt et al, 2006: 18).

وعرف (Lynch, 2000) الرؤية الاستراتيجية بأنها صورة ذهنية ترغب المنظمة أن تكون عليها في المستقبل الواعد. وقال عنها (DESS & Lumpkin, 2003) أن الرؤية تعد بمثابة نقطة الانطلاق الأولى للمنظمة في هيكلة الأهداف، وتوصف على أنها الروح بالنسبة للجسد، إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الاستراتيجية من نتائج ومخرجات، ويعد تطوير وتنفيذ الرؤية إحدى المهام المركزية للقائد.

وقد أشار كل من (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨) إلى وجود مجموعة خطوات واجب اعتمادها لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي:

- دراسة الوضع الراهن للمنظمة.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



• اشراك أصحاب المصالح الاخرين.

• استشراف وتوقع المستقبل بالتعرف على البيئة المحطة بالمنظمة.

• توليد الرؤى البديلة.

• اختيار رؤية نهائية.

كما ويضيف (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨) مجموعة منافع تحققها الرؤية الاستراتيجية الجيدة للمنظمة من خلال الترابط بين حاضِر المنظمة ومستقبلها، وزيادة التزام العاملين بها، وإعطاء معنى للحياة، وتوضيح معالم الطريق الى التميز، فضلا عن انها تمثل أساسا لصياغة استراتيجية ناجحة.

وهناك مجموعة من العناصر الأساسية للرؤية الاستراتيجية يوضحها كل من (الطائي، العبادي، ٢٠٠٨):

• تحديد الوضع المستقبلي الذي ترغب ان تكون عليه المنظمة.

• شكل ونوع وحجم النمو الذي ترغب الرؤية للوصول اليه.

• الأهداف المطلوبة التي تعمل الرؤية على تحقيقها.

• ثقافة المنظمة.

• اختيار الاستراتيجية المناسبة.

كما اكد (أبو شيخة، ٢٠١٠) الى وجود عناصر أساسية لابد من توافرها حتى تكون الرؤية فعالة :

• الوضوح والتحدي.

• العقلانية والواقعية.

• توضيح الاتجاه المطلوب.

• دعم العاملين أولا ثم الزبائن ثانيا.

• الاختصار والدقة في صياغة الرؤية.

ومن العوامل المؤثرة على صياغة الرؤية كما يراها (النداوي، ٢٠٠٩):





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



- صعوبة التعامل مع عدم اليقين في الرؤية اذ ان الرؤية تحاكي زمن مفتوح لانهاية له.
- نقص الرغبة الموجودة لدى إدارة المنظمة في الدخول الى مجالات تتطلب إيجاد مهارات او ابداع او تجديد او اجراء تغييرات.
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والخيال.

### ب - رسالة المنظمة

يرى بعض الباحثين مثل (Hill & Jones 2008) على ان المكون الأول لعملية الإدارة الاستراتيجية يتمثل في صياغة رسالة المنظمة والذي يعني وصف او اعلان لماذا انخرطت المنظمة في هذا العمل؟، والذي سيوفر بيئة مناسبة للاستراتيجية، ولذا تعد الرسالة عنصرا أساسيا ترتبط برؤية المنظمة ويكمل احدهما الاخر حيث تعتبر سببا لوجود المنظمة.

ويتفق الباحث مع رأي Hill & Jones في اعتبار الرسالة عنصرا أساسيا ومرتبطة برؤية المنظمة ولكن يختلف معه في انها المكون الاول، فبدون رؤية واضحة تسبق الرسالة فقد تكون الرسالة مبتعدة عن الأهداف المطلوبة عند صياغة الاستراتيجية.

فبعض المنظمات تضع بيان رسالة فقط لأنها تشعر بان هذا ما تقوم به العديد من المنظمات وغيرها وليس بداعي الالتزام، وان المنظمات الناجحة تعمل على تطوير بيانات الرؤية والرسالة وتقوم بمراجعتها وتقويمها بشكل منتظم وتتعامل معها كوثيقة مهمة وتعدّها جزءا مكملا لثقافتها وتكون متمكنة على حصد نتائج كثيرة من ذلك (العيساوي واخرون، ٢٠١٢).

وهذا ما أكدّه (حسونة والسكرانة، ٢٠١٠) فعالم الاعمال اليوم لا يبقى على حاله فترة طويلة، فالتطورات التكنولوجية والاختراعات تلاحق منظمات الاعمال من كل اتجاه، الامر الذي يتطلب مراجعة رسالة المنظمة بشكل دوري، وتحديد مدى ملاءمتها للمتغيرات البيئية المحيطة والاهداف والأسواق، من اجل بقاء بوصلة إدارة اعمال المنظمة موجهة بالشكل الصحيح والمناسب.

وقد عرف (ياسين، ٢٠١٠) رسالة المنظمة بأنها الغرض الأساسي الذي وجدت من اجله المنظمة، وهي المبرر للوجود والاستمرار، فهي تعبير دقيق لرؤية المنظمة، وتوصيف اكثر لنشاطات ومنتجات ومصالح المنظمة.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



وتصمم رسالة المنظمة لتحقيق عدد من النتائج اهمها (John,Richard,2000):

- ١- ضمان اجماع الهدف في داخل المنظمة.
- ٢- توفير اسس استخدام موارد المنظمة.
- ٣- استخدام معيار لتخصيص الموارد التنظيمية.
- ٤- تحديد المناخ تنظيمي.
- ٥- العمل كنقطة محورية لأولئك الذين يمكنهم تحديد هدف المنظمة، وردع الذين لا يستطيعون تحقيق الهدف من خلال اشراكهم بشكل اكبر.
- ٦- لتسهيل ترجمة الأهداف الى اعمال.

وتمثل الرسالة عنصرا مهما واساسيا تركز عليه المنظمة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات، كما تحدد خطوات الاعمال التي يجب على المؤسسة ان تسير فيها ،والمخرجات التي تتسجم مع حاجة المجتمع (الدجني، ٢٠١١ : ٧٧).

### العوامل المؤثرة في رسالة المنظمة.

تحاول المنظمات الاجتهاد في اعداد رسالتها بشكل واضح ومعبرة عن توجه المنظمة في الحاضر والمستقبل، ولا بد للرسالة ايضا ان تكون منسجمة مع المتغيرات البيئية، ولهذا لا بد من اخذ مجموعة من العوامل بنظر الاعتبار (الغالبى والقطان، ٢٠١٩):

- ١- تاريخ المنظمة: من خلال التاريخ الطويل للمنظمة والحافل بالإنجازات والنشاطات والسياسات والاستراتيجيات المتبعة، لذلك تهتم القيادات الاستراتيجية في المنظمة بذلك التاريخ والسمعة المتولدة في اذهان العاملين والزبائن لديها .





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



٢- قيم المالكين واهتماماتهم. ويوجد دور واضح ومهم للمالكين وأصحاب الأسهم في صياغة الرسالة وانعكاس فلسفتهم وثقافتهم على تلك الصياغة.

٣- البيئة الداخلية للمنظمة: واقع البيئة الداخلية مهم جدا لكل منظمة حيث ان لها مرتكزات أساسية للقوة تمكنها من الانطلاق نحو التوجهات المستقبلية للمنظمة.

٤- البيئة الخارجية للمنظمة: من خلال الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة يمكن المنظمة من الاخذ بزمام المبادرة، اما للدخول الى مجالات عمل جديدة او الانسحاب من مجالات غير ذات جدوى.

### خصائص الرسالة الفاعلة:

تبين مما سبق بان الرسالة تحمل في مضامينها توجهها واضحا وصريحا للمنظمة يدلل على القدرة الحماسية للمنظمة وعاملها للوصول الى أهدافهم، ورسم الانطباع الإيجابي حول اعمال المنظمة التي تستحق بذل الوقت والجهد وصرف الأموال، وعليه فالرسالة تتمتع بخصائص محددة تجعلها فاعلة كما يراها (David,2009):

١- واسعة النطاق.

٢- اقل من ٢٥٠ كلمة.

٣- ملهمة.

٤- توضح طريقة استخدام منتجات او خدمات المنظمة.

٥- اظهر ان المنظمة لها مسؤولية اجتماعية كبيرة.

٦- شمول مكونات الرسالة.

٧- اظهر مسؤولية المنظمة عن البيئة.

٨- الاهتمام بالزبائن او المنتجات او الخدمات والأسواق والتكنولوجيا والنمو والربح والفلسفة والمبدأ والاهتمام بالموظفين.

وهكذا يتضح للباحث ان رسالة المنظمة هي الطريق المعبد والمزين بالورود والأشجار المورقة الخضراء التي من خلالها يشعر العاملون في المنظمة بالحماس والتفاؤل من اجل تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين نتائج الأداء، وغياب





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



الرسالة الواضحة يؤدي الى إضاعة الطريق او الانحراف عن المسارات الاستراتيجية في خضم العمل اليومي والروتيني والاحداث البيئية المضطربة فضلا عن الازمات الاقتصادية الطارئة.

### ج- الأهداف الاستراتيجية

ان الأهداف الاستراتيجية قد نالت اهتمام خاص من قبل الباحثين، لانها تعد أداة مهمة لقياس نجاح التخطيط الاستراتيجي او فشله او انحرافه عن النجاح، فالهدف هو النتيجة الحاسمة التي ترغب المنظمة في الوصول اليه سواء كان هدفا ماليا ام معرفيا ام معنويا، وهذه الأهمية دفعت الباحثين لوضع مفاهيم محددة والبحث عن الخصائص والفوائد.

وعرفها كل من (Thompson & Strickland, 2003) بأنها الأهداف التي تضعها الإدارة العليا، وعرف (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨) الأهداف الاستراتيجية بأنها الأهداف المستمدة من رسالة المنظمة وتصاغ من قبل الإدارة العليا.

والاهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط، النشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه وفيما يجب إنجازه ومتى يجب ان ينجز؟ ويفضل ان يتم بشكل كمي كلما امكن (مساعدة، ٢٠١٣).

ويضيف مساعدة الى تعريفه للأهداف بوجود باحثين يفرقون بين الأهداف والغايات، حيث ان الغايات هي الحالة العامة التي ترغب المنظمة في الوصول اليها، بينما الأهداف منبثقة من الغايات وغالبا ما تكون اهداف كمية واضحة كتحقيق الأرباح والنمو.

ويرى (Joyce, 2015) ان اهداف المنظمة يجب ان تكون ثابتة نسبيا ولا تتغير الا اذا حدثت متغيرات على البيئة التنظيمية للمنظمة، وينبغي صياغتها للمساهمة في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.

وتشير الأهداف الى النتائج التي ترغب المنظمة ان تحققها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية، وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة، وانها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة، وبما ان الأهداف هي نتائج فان صياغتها وتحديدتها بشكل سليم يساعد المنفذين على تحديد نتائج ما وصلوا اليه من انجاز على طريق الهدف العام، كما انه يمثل أداة للمتابعة والرقابة على الأداء الفعلي للمنفذين (ماهر، ٢٠١٣).

والربحية والكفاءة، والنمو، والمساهمة في إرضاء العاملين، وفي خدمة المجتمع، والبقاء، والحاجات الشخصية للإدارة العليا، وقيادة السوق كلها مجالات وامثلة كثيرة عن الغايات والاهداف (Wheelen & Hunger: 2004:12).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### أهمية الغايات والاهداف:

يقيم (الغالبى ومناف، ٢٠١٩) عددا من النقاط ذات الأهمية البالغة التي تحظى بها الغايات والاهداف، وهي فوائد تجنيها المنظمات مقابل تحديد تلك الأهداف بصورة صحيحة ومترابطة، والأهمية متمثلة بـ :

- ١- تصف مستقبل المنظمة المرغوب والاتجاه الاستراتيجي.
  - ٢- تعد مرشدا مهما لاتخاذ القرارات، والمناسبة للمواقف المتباينة التي تواجه المنظمة.
  - ٣- تمثل أساسا للنظام الإداري للمؤسسة، حيث انها تمثل عنصرا في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة.
  - ٤- تساعد في تحقيق الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة.
  - ٥- لها دور واضح في عملية التحفيز.
  - ٦- من خلالها يتم توزيع المسؤوليات والسلطات على العاملين، وتساعد في تشكيل الصورة المناسبة للهيكल التنظيمي.
- وتبنى الغايات والاهداف من خلال عملية مفصلة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي (الدجني، ٢٠١١: ٧٩):
- مرحلة بناء الأهداف العامة، وتلك تأتي من الخيارات الفلسفية، والخيارات السياسية والتربوية.
  - مرحلة التجزئة والتحليل الذي يرتبط بغايات اكثر واقعية ومحددة النهايات، ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدد.
  - مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للتنفيذ.
- بعد وضع اهداف طويلة المدى من قبل المخططين يتم نشر واشتقاق اهداف قصيرة الاجل للإدارة الوسطى والتشغيلية من اجل تحويل الأهداف العامة الى واقع عملي.
- ويرى الباحث أن الأهداف قصيرة الاجل بمثابة نقاط ارتكاز زمنية تساعد الإدارة العليا من السيطرة على الخطة الاستراتيجية ومعرفة مدى التقدم في تطبيق الخطة او مدى التأخر والانحراف عن الهدف العام والغاية الأساسية.





### أنواع الأهداف

تتنوع الأهداف تبعا لطبيعة المنظمات واختلافها عن بعضها عن بعضها بالحجم والشكل والعائدية، سواء كانت منظمات قطاع عام ام خاص ام منظمات ربحية وغير ربحية، ومن بين الباحثين (ادريس والمرسي، ٢٠٠٦) حددوا لنا أنواع تلك الأهداف ومنها:

- ١- الربحية: يمثل الربح هدفا نهائيا ومهما بالنسبة للمنظمات الربحية، وفي حالة عدم تمكن تلك المنظمات من تحقيق الأرباح التي تتناسب مع نشاطاتها فهذا يعني عدم القدرة على تحقيق الأهداف على المدى البعيد.
- ٢- البقاء: قد لا يتسنى للمنظمات تحقيق الأرباح في أوقات وظروف معينة ولكنها لا تتنازل عن هدف البقاء لحين تعديل الوضع الراهن، وحينها سيكون البقاء هدفا مرحليا لقادة المنظمة، ومحاولة استغلال الموارد بالشكل الأمثل لحين اعادة النمو من جديد.
- ٣- النمو: لا تكتفي المنظمات بتحقيق الربح المعتاد، بل تهدف الى تحقيق النمو والازدهار في العوائد والأرباح والتوسع في الاستثمارات، فالنمو يضمن للمنظمة مقاومة المتغيرات التي تطرأ على السوق.
- ٤- الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مقياس نسبي للمخرجات الى المدخلات، ولهذا تهدف المنظمات للارتقاء لمستوى جيد من الإنتاج في مجال الموارد.
- ٥- الموقع التنافسي: يتحقق الموقع التنافسي في زيادة المبيعات بالنسبة الى المنافسين مع وجود التغييرات البيئية المحيطة، والاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر والذي يجعل الموقع التنافسي هدف منشود للمنظمة.
- ٦- تطوير العاملين: المنظمات الناجحة تعلم جيدا ان تطوير العاملين فيها وزيادة خبراتهم ومعارفهم يسهم كثيرا في تحقيق اهداف المنظمة الأخرى.
- ٧- التميز التقني: يمثل التميز التقني هدفا حاسما للمنظمات التي تعنى بالتكنولوجيا والابداع والتطوير والابتكار.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### د- القيم

تمثل القيم الحقيقية الأساسية لمنظمة الاعمال وثقافتها التنظيمية والمعبرة عن المكونات الأساسية لبيئة اعمال المنظمة، فالتوجه الاستراتيجي يتأثر بقيم المنظمة التي تعكس هويتها وشخصيتها التي تتعامل بها مع مختلف الأطراف، اذ يمكن عد القيم هي الـ DNA لمنظمة الاعمال التي تعطيها شخصية فريدة ومختلفة عن بيئة الاعمال (الغالبي وادريس، ٢٠٠٧).

وعرف (الغالبي والقطان، ٢٠١٩) القيم، بانها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الافراد او الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد الصواب والخطأ في موقف او مواقف متعددة.

فالقيم تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الاخرين وكيف تدير نفسها، انها تجيب على السؤال التالي :كيف نحدد رغبتنا في التعامل مع الغير؟ وكيف نتعرف على ما يريده الاخرون في التعامل معنا؟ (الكرخي، ٢٠١٤).

وعبر عنها (Niven,2002:445) بكونها تمثل المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود منظمة الاعمال، وتوضح المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين.

ان قيم المنظمة تمثل تصريحات واضحة مفتوحة للجميع لاعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف أوجه العمل، والنقطة المهمة هي ان المنظمة تقرر لنفسها القيم الأساسية المناسبة لها بعيدا عن اعتبارات المؤثرات ورؤية الاخرين لهذه المؤثرات، لذلك فهي تعد مرجعيات مناسبة للتصرف وتحمل القواعد الدستورية الثابتة التي يسترشد بها في وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات اليومية المختلفة والاستراتيجية (الغالبي، ادريس، ٢٠٠٧ : ٢٠٠٠).

ويوجد عدد كبير من المكونات التي تعكس طبيعة القيم الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، وتوفر المرونة القيمية، وحسب طبيعة كل منظمة يتم المزج بين عدد من هذه المكونات لتشكل القيم الخاصة والعريقة والتي تشكل امتدادا لمستقبل المنظمة ، كالأخلاق والسلامة المهنية ومعرفة الموارد البشرية وصورة منظمة الاعمال ومنتجاتها كما بينها (الغالبي والقطان، ٢٠١٩).



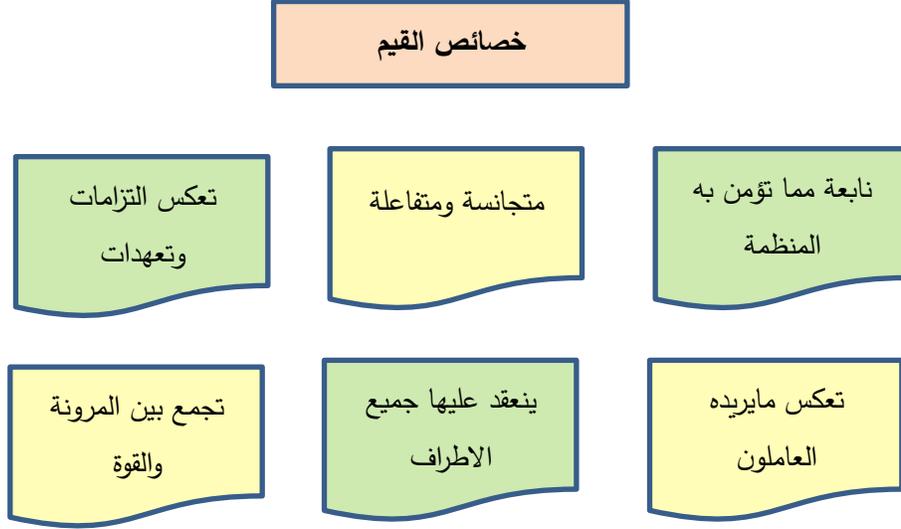


## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### خصائص القيم

يمكن لنا ايجاز الخصائص وكما بينها (الكرخي، ٢٠١٤) بهذا الشكل التالي:



شكل (٥) يوضح خصائص قيم المنظمة

المصدر: الكرخي، مجيد (٢٠١٤)، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، دار الريان للطباعة والنشر، قطر.

ويرى الباحث ان من خصائص القيم ايضا انها تعكس تاريخ المنظمة العريق، فالتاريخ الخاص بالمنظمة يلقي بضلاله على القيم المألوفة في المنظمة ويلزم العاملين بالتمسك بما حقق لهم النجاح في الماضي.

### ١-٥-٣ : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

ان وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعال والكفوء يمثل المرحلة الأكثر صعوبة واهمية وتعقيدا والتي يواجهها المديرون، هذا وتعد افضل الاستراتيجيات نظريا يمكن ان تؤدي الى فشل تام اذا لم تدعم بتنفيذ جيد من خلال اجراء التغييرات المطلوبة والهيكل المناسب وخطط التشغيل اللازمة وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها (الغالبى، ادريس، ٢٠٠٧: ٤٣٩).

لتنفيذ الخطة بشكل ناجح، لا بد من دراسة إجراءات تنفيذها في المستويات المكانية الثلاث، والقطاعات الاقتصادية المختلفة، وأيضا يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشروعات المختلفة على وفق أولويات مبنية على حاجات السكان، الى جانب ذلك لا ينبغي ان تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر في الخطة، وفي اثناء عملية





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



التنفيذ يراعى مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية في المناطق الجغرافية المتنوعة، وكذلك علاقة البرامج والمشروعات المراد تنفيذها بالبرامج والمشروعات التي تم تنفيذها في المنطقة او الإقليم في خطة سابقة (غنيم، ٢٠٠٨).

لذا تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والاهداف العامة الى واقع عملي ملموس، وتنفيذ الاستراتيجية عرفها الدوري بأنها "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها مع بعض والتي تتضمن تشكيل متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري، ٢٠٠٥ : ٢٩٣).

ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المعتمدة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلا عن الثقافة التنظيمية، ولتطبيق الاستراتيجية يتم وضع خطط تنفيذية مناسبة تشمل مايلى (الدجني، ٢٠١١ : ٨٠):

١- وضع البرامج التنفيذية.

٢- الموازنات.

٣- الإجراءات.

### ١- وضع البرامج التنفيذية

هي كشوفات بالأنشطة والتي يراد وضع خطوات لها بهدف انجاز خطة أحادية الاستخدام، وهذه الخطة تعني برنامج او مجموعة من البرامج الخاصة بالمنظمة والتي يراد منها توجيه استراتيجية معينة نحو الفعل والانجاز، وقد يكون البرنامج إعادة هيكلة الشركة او تغيير ثقافتها الداخلية او البدء بنشاطات معينة، وفي العادة تعتمد المنظمة على العديد من البرامج التي تتفاوت في احتياجها للموارد والافق الزمني واليات التنفيذ (wheelen & Hunger, 2006:216-218).

ويرى الباحث ان من متطلبات نجاح التنفيذ هو القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة وتفويض الصلاحيات للخروج من الروتين اليومي للمديرين الذي يشغلهم كثيرا عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تتطلب جهودا استثنائية .





### ٢- الموازنات

هي كشف تفصيلي لبرامج الشركة بتعابير نقدية مالية، وتستخدم الموازنات كخطط يتم من خلالها مراقبة التنفيذ. فالموازنة كشف تفصيلي بتكلفة كل برنامج على حدة، ويمكن أيضا وضع موازنة بتكاليف البرامج المتداخلة والتي تؤدي الى انجاز مهم في منظمات الاعمال، وفي العادة تهتم منظمة الاعمال بنسب العائد على الاستثمار الناتجة من كل برنامج معتمد في اطار الخطط الخاصة بالمنظمة. هذا يعني ان البرنامج الذي تعمل لها الموازنات تنتج اداء وارباحا تزيد من قيمة منظمة الاعمال سواء للمساهمين او لأصحاب المصلحة. والموازنة لا تمثل فقط تفصيل خطة في اطار استراتيجية معينة، بل أيضا تعابير مالية متوقعة للتأثير في مستقبل المنظمة (الغالبى، ادريس، ٢٠٠٧: ٤٥٨).

"الموازنة هي خطة مالية تغطي مدة زمنية معينة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المتعددة" (العبد، ٢٠٠٣).

ومن وجهة نظر الباحث ان الخطة الاستراتيجية مع جميع متطلبات التنفيذ والمراقبة بحاجة الى موازنة مالية خاصة او كشف مالي معد لهذه الخطة، لغرض تذليل الصعوبات او العوائق التي تعترض المخططين الاستراتيجيين او الاستعانة بفريق متخصص بتطوير الخطة او توفير معلومات كافية للبيئة الخارجية للمنظمة، فالمهمة الاستراتيجية هي مهمة حاسمة لمستقبل المنظمة تتطلب تسليط الضوء الكافي لها لتبديد الضباب المحيط بعالم الاعمال.

### ٣- الإجراءات.

هي عبارة عن خطوات مترابطة في اطار نظام معين تصف بالتفصيل كيف تؤدي مهمة معينة او وظيفة معينة، ومن ثم فهي تعطى توضيح لمختلف الأنشطة الضرورية واللازمة لإنجاز كل برنامج في منظمة الاعمال (wheelen & Hunger, 2006: 118).

والباحث يرى في الإجراءات انها طريقة تمكن المديرين من تجاوز بعض عقبات الروتين اليومي من خلال خطوات متسلسلة ومتعاقبة لكل نشاط معين ويتم تغيير هذه الإجراءات بشكل منتظم عند الانتهاء من الأهداف القصيرة او الأهداف المرحلية لكي لا تتحول هذه الإجراءات الى روتين يومي يحدد المتخصصين بالخطة الاستراتيجية الى الوقوف عند هدف مرحلي معين.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### ١-٥-٤: مرحلة الرقابة والتقييم

تمثل مرحلة الرقابة الاستراتيجية والتقييم الخطوة الأخيرة التي من خلالها يتكامل نظام التخطيط الاستراتيجي، ولكي تأخذ دورها الحقيقي فلا بد ان تؤدي الى تغذية راجعة تعزز عملية الإدارة الاستراتيجية.

أن وجود الأنشطة الرقابية ضروري لمعرفة اسباب الخلل والضعف في الأداء، وأيضا معرفة مدى قدرة المنظمة على انجاز أهدافها بكفاءة (Schermerhorn,2005:201-202).

وعبر عن الرقابة (العبادي وآخرون، ٢٠٠٨) بأنها تعني تنفيذ الاعمال والتأكد من انها تسير في الاتجاهات المحددة في خطط العمل، ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف، ومعرفة الأسباب واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعها، والتأكد من الوصول الى النتائج التي يسعى الى تحقيقها النظام.

والغرض الأساسي من الرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لتحقيق اهداف المنظمة من خلال رقابة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية، والتأكد تماما من ان العمليات تتم بشكل فاعل وكفوء لتحقيق النجاح.(الغالبى، القطان، ٢٠١٩).

ومرحلة متابعة الخطة من اهم المراحل في عملية التخطيط، اذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة، بل عليه ان يتأكد من التنفيذ الصحيح، ومراقبة الانحرافات في الخطة والعمل على تلافيها، وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشاكل التي تمنع المؤسسة او تحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف (اللوح، ٢٠٠٧ : ٤٢).

ويحدد (الغالبى والقطان، ٢٠١٩) مستويات الرقابة في هذه المرحلة بالرقابة الاستراتيجية ثم الرقابة الهيكلية ثم الرقابة المالية والرقابة على العمليات وكما في الشكل (٦):





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



الشكل (٦) مستويات الرقابة الاستراتيجية

المصدر: الغالبي، طاهر محسن، القطان، مناف عبد الكاظم، (٢٠١٩) "الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأسس"، دار الفيحاء، بيروت-لبنان.

كما أن التقييم الاستراتيجي هو العامل المنطقي الثاني في عملية الرقابة الاستراتيجية، كما ان دور التقييم الاستراتيجي هو تثبيت الاستراتيجيات المستقبلية الى صورة واقعية. ان مجال التقييم الاستراتيجي يجب ان يغطي كلا من المجالين الداخلي والخارجي في واقع المنظمة، فالخارجي يرتبط بالمتغيرات في بيئة الاعمال والتي قد تؤثر بالأعمال وكذلك بالتغيرات في الصناعة وفي النشاطات الخاصة بالمنافسين، اما الداخلي فيرتبط بالموارد والامكانيات والقدرات الداخلية والطاقات الكامنة في المنظمة لتلبية احتياجات الزبون المستقبلية (Macmilan & Tampoe, 2000).

فالتقييم الاستراتيجي يجمع بين التحليل والحكم، فالتحليل بدون الحكم يعد امرا عقيما، والحكم الجيد مبني على تحليل جيد، والتقييم الجيد يولد حالة قناعة واضحة تساعد على الفهم المتوازن للمحيط وإيجاد الحلول للقضايا الاساسية (العيساوي وآخرون، ٢٠١٢).

وبطاقة العلامات المتوازنة أداة فعالة لتقييم الأداء، فهي نظام مصمم لقياس الأداء يحتوي على مقاييس مالية وغير مالية وتغطي اربع مجالات بالمنظمة وهي الأداء المالي وعلاقات الزبائن والعمليات التشغيلية (Malmi, 2001).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### ١-٦ : المشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ

ويستعرض (الغالبى وقطان، ٢٠١٩) عدداً من المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ بعد تخصيص البرامج والموازنات والإجراءات، من حيث إمكانية محاذاة عمليات المنظمة الروتينية مع التوجهات الجديدة في الاستراتيجية، وطريقة العمل المشترك، والمشاكل المتوقعة في مرحلة التنفيذ وهي:

١- تأخذ عملية التنفيذ وقتاً أطول من الخطط لها.

٢- ظهور مشكلات جديدة ليست متوقعة في أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية.

٣- ظهور مستجدات وإزمات تبعد الإدارة العليا عن عمليات التنفيذ المخططة.

٤- عدم القدرة على التنسيق بين مختلف أنواع الأنشطة.

٥- ضعف التدريب الخاص بالمستويات الإدارية والتشغيلية الدنيا.

٦- عدم وضوح المهام والأنشطة الخاصة بالتنفيذ.

٧- ضعف نظام المعلومات الذي يغذي جميع الأنشطة.

٨- البيئة غير مستقرة تخلق مشكلات للمنظمة تجعلها لا تتمكن من السيطرة عليها.

ومن المشكلات التي تواجه التنفيذ كما يراها الباحث، غياب الوعي الاستراتيجي لدى العاملين وعدم تهيئتهم لمتطلبات الخطة الاستراتيجية في المنظمات التي ترغب في تبني الاستراتيجيات تمثل عقبة مهمة في تنفيذها، ويزيد على تلك المشاكل غياب عامل التحفيز الذي لا يشعر العاملين بوجود نشاط جديد سيؤدي إلى تحقيق المكاسب المستقبلية للمنظمة.

وهذه العوائق قد تؤدي في النهاية إلى فشل عملية التنفيذ وأشار إلى ذلك (مساعدة، ٢٠١٣) بوجود سبعة أسباب تؤدي إلى الفشل وهي:

١- اعتماد رؤية وخطط غير واضحة أو غير مفهومة.

٢- عدم تحديد الأهداف الاستراتيجية وتعريفها بشكل صحيح.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



٣- الافتقار الى التوافق بين فريق الإدارة العليا حول الرؤية والاهداف الاستراتيجية.

٤- عدم وجود تغذية عكسية للأداء.

٥- الضعف في عملية إيصال وتوزيع الخطة الاستراتيجية.

٦- تخصيص غير ملائم للموارد.

٧- فشل العمليات الإدارية في تدعيم أنشطة الخطة الاستراتيجية.

### خلاصة المبحث

تتلور لدى الباحث خلاصة مفادها أن الأهداف بالنسبة الى حياة الانسان تمثل حالة يومية حتى لو لم يكن عارفا بأهميتها، فذهاب الطالب لمدرسته ما هو الا عملية مستمرة من اجل تحقيق هدف التعلم والنجاح، ومزاولة العمل اليومي وسيلة لبلوغ هدف المستوى المعيشي المناسب، فهذه الأهداف اليومية لا تتم الا من خلال تجهيز واعداد مجموعة من المقدمات تسمى بالتخطيط، وهذا على المستوى الفردي ولكن على مستوى المنظمات فالتخطيط بحد ذاته لم يصبح أداة كافية لمواجهة التحديات المختلفة والتغييرات السريعة ولهذا انتقلت المنظمات الى حالة تخطيطية شاملة تسمى بالتخطيط الاستراتيجي.

والتخطيط الاستراتيجي صار بحد ذاته هدفا ملحا وضروريا تسعى لأجله الإدارة العامة في المؤسسات الحكومية وادارة الاعمال في القطاع الخاص ولا فرق بين الربحية منها وغير الربحية فكلاهما لديه اهداف مستقبلية، والوصول لتلك الأهداف لم يعد في زمننا المعاصر على سبيل الصدفة أو التمني بل لابد من المنافسة من اجل البقاء والاستدامة او من اجل الريادة التي تتطلب التحول من الحالة الراهنة للمؤسسة الى الوضع التنافسي من خلال حشد الطاقات والموارد ووضع الأولويات وتصويبها ضمن هدف محفز لرؤية مشعة بالأمل ورسالة واضحة، وترك الأساليب المسببة للهدر والضياع وتحديد الإجراءات ورصد الموازنات ومتابعة التنفيذ وتقييم الأداء، وهذا لا يتم الا عن طريقة عملية استراتيجية مكتملة تبدأ من التفكير الاستراتيجي الى التخطيط الاستراتيجي وصولا الى إدارة استراتيجية شاملة .





### المبحث الثاني : التميز المؤسسي

٢ : نظرة عامة حول التميز المؤسسي:

لقد اثر التحولات السريعة والتغيرات الدراماتيكية التي حدثت في القرن الحادي والعشرين في مجال تطور المعارف والمعلومات، والتطور التكنولوجي الهائل، والتحولات الديمقراطية في مجال الاقتصاد، وثورة الاتصالات، والعولمة في صياغة الإدارة الحديثة على نحو من المرونة التي تحدث التكيف مع هذه المتغيرات، وامتازت المؤسسات بميزات عامة ابرزها الارتباط بالسوق العالمي، والسعي الى التميز، وقبول التغيير، والحرص على رضا العملاء، والتحديث المستمر والابتكار، والانفتاح على العالم المتغير، واحترام الانسان واستثمار طاقته، والاهتمام بالجودة الشاملة، واعتماد البحوث العلمية أساسا لعملية التطوير في المنتجات وتقديم الخدمات (الدجني، ٢٠١١).

والمنظمات تعاني الكثير من مشكلات وعوائق داخلية تقلل من قابليتها على الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة الى العملاء او المجتمعات، مثل عدم القدرة على ملاحظة المتغيرات السريعة التي تحدث وببطء الاستجابة الى تلك المتغيرات، كذلك تشتت المهام الإدارية الملقاة على مسؤولية الافراد العاملين في المنظمات، الى جانب ضعف نظم المساءلة عن النتائج والمخرجات، وهذه من الأسباب التي أدت الى فشل الكثير من المنظمات وعدم قدرتها على تحقيق المنافسة (حجازي، ٢٠١٦).

والهدف الأساسي لهذا المبحث هو توضيح مفاهيم التميز المؤسسي واهميته للمؤسسات ومعرفة خصائص التميز وعرض اهم الجوائز العربية في مجال التميز المؤسسي.

#### ١-٢: مفهوم التميز المؤسسي

لمعرفة مفهوم التميز المؤسسي فأنا نحاول معرفة ماهية المفردات المكونة لهذا المفهوم، ولذا يمكن تعريف المؤسسة بـ " نظام اجتماعي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يشتركون نحو تحقيق اهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محدودة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية" (العدلوني، ٢٠٠٣).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



ومفهوم التميز حسب رأي كاندولا ،هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يتميز على المنافسين في مجال واحد او اكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي من خلال تحقيق عائد اعلى بأقل تكلفة وتحسين الجودة (Kandula,2003;Nafei,2017).

وندرج مفهوم آخر للتميز، فهو عبارة عن أسلوب للحياة (Excellence is away of life) يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة او كبيرة ،حكومية او غير ذلك، تقدم خدمة او تصنع سلعة(Ajiaf,2008:227).

والتميز أو ما يسمى بـ " Excellence " في اللغة الإنكليزية ليس اكتشافا حديثا، اذ تشير الدراسات الى ان هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم " Aristae " والذي تعني ترجمته الى الإنكليزية "Best" أي افضل الأحوال (Anninos,2007:309).

كما وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل(تميز) الذي يعني امتاز، ويقال تميز القوم أي انفردوا ،وعلى هذا القياس فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة المنفردة عن المنافسين(بدوان، ٢٠١٨، ٥٧). وانطلاقا من العديد من الدراسات والكتب، يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه "سعي المنظمات الى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الجيد بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Pinar & Girard,2008:31).

وأهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، ومدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية شدد على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف الى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق اهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة(زايد،٢٠٠٣).

ويعرف التميز المؤسسي ايضا بانه "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن المنظمات الاخرى"(الضلاعين،٢٠١٠).

كما ويضيف الصيرفي حول المفهوم بانه "الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والاجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفوء الموجه لأداء اية مهمة بطريقة فريدة (الصيرفي،٢٠٠٩).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



وعرف (زايد، ٢٠٠٣: ٨٦) أيضا التميز المؤسسي بأنه "تفوق المنظمات باستمرار على افضل الممارسات العالمية في أداء المهام، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، والتعرف على قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة بها"

وكذلك ممكن تعريفه بأنه "مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها تتمتع بها المنظمة، قياسا بالمنظمات المنافسة التي تجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز المركز التنافسي لديها" (الربيعي، ٢٠١٥: ٢٣).

ويرى الباحث أهمية توضيح مفهوم الأداء المؤسسي من اجل توضيح الاشتباه الذي قد يحصل بين المفهومين فقد عرف (Wheelen & Hunger, 2010) بأنه النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم، فالتميز المؤسسي كما يراه الباحث هو قدرة المؤسسة للوصول الى افضل حالاتها أي افضل خدمة او منتج تقدمها المؤسسة للزبون او العميل يضا هي او يزيد عن باقي المؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة واستغلال المقدرات الجوهرية لها.

### ٢-٢: خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص أهمها (الحارثي، ٢٠٢٠):

- ١- قبول الاعمال الكبيرة والمعقدة، اذ يعد من اهم مصادر التميز المؤسسي.
- ٢- توفر القيادة ذات الكفاءة العالية التي تعمل كقدوة في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- ٣- مواجهة المصاعب والأزمات.
- ٤- الخبرات البعيدة عن العمل لخدمة المجتمع، والتي تقدم كثيرا من الفرص لاكتساب التميز.
- ٥- برنامج تدريبي، الذي يعد التدريب من اهم مميزات المنظمات دقيقة نظام التنبؤ، من خلال اختيار الأساليب الافضل لأداء المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد أهمية دقة التنبؤ في التأثير بتميز المنظمة (Grote. 2002: 55-56).

ويرى (إبراهيم، ٢٠٠١) أن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما:

- ١- مدخل تعددي للقيم، وهذا يسعى الى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الافراد ادراكها.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



٢- مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي، ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات.

والمحاور التالية تضاف الى اهم خصائص التميز المؤسسي(بدوان،٢٠١٨):

١. توافر الدوافع والرغبة في النجاح والتميز لدى العاملين.
- ب. وجود مستويات عالية من الرضا عن الأداء.
- ج. متابعة فورية لمتغيرات السوق والاستفادة منها.
- د. التميز في تقديم الخدمات او المنتجات على الشركات المماثلة.

### ٢-٣: أهمية التميز المؤسسي:

أيا كان نوع المنظمة التي تعمل فيها هذه الأيام (بنك او مستشفى او جامعة او شركة طيران)فإن المنافسة شائعة ومتوقعة، فضلا عن الجودة والموثوقية والسعر والتسليم، ويدرك اغلب الناس الان ان الجودة هي المفتاح لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Oakland,2014:3).

وأن تحقيق التميز في العمل او التنظيم هو جوهر إدارة الجودة الشاملة كون النتائج هي معالم الإنجاز والتقدم(السوداني،الفهداوي،٢٠٢٠).

وتبرز أهميته من خلال قدرته على استحداث فضاءات واسعة وتوليد نوع من الحماس والتشجيع على الجديد من الأفكار، وفي مختلف المستويات والدخول في صراع من اجل تحقيق النجاح المطلوب(حسون،٢٠١٨: ٣٥)،فالمنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور حيث انها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد ان تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تمنع تنفيذ التطور(كاتزنباخ،٢٠٠٢).

وللتميز التنظيمي دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح المنظمات، وتحقيق فوائد عالية كنتيجة لها وجذب اكبر عدد من العملاء وتعزيز ولائهم، من خلال فهم واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، التشغيلية، التفاعل





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



الاجتماعي) في اطار الجودة والاسعار ومشاركة العاملين في انتاج حلول للمشكلات التي تواجه منظماتهم (الكساسة، ٢٠١١؛ حسن، ٢٠٢٠).

وقد حدد السعودي دواعي اخذ المنظمات لمبررات التميز نظرا لأهميته لها من خلال ما يأتي(السعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٤):

- وسائل للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين ام موظفين حتى يتمكنوا من جعل المنظمة اكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا ام مجموعة، والتركيز في حساسية الدور الذي يقوم به واهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات.

### ٢-٤: أهداف تقييم التميز المؤسسي:

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من ان الأداء الفعلي يتحقق على وفق الخطط الموضوعة والمرسومة، الا ان هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن ايجازها في النقاط التالية(المبيضين، ٢٠١٣):

- ١- ترشيد الكلف.
- ٢- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- ٣- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- ٤- تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- ٥- تحقيق التعاون بين الوحدات والاقسام التي تشارك في تنفيذ المهام.
- ٦- حشد الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط(ادريس والمرسي، ٢٠٠٦).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



كما ويهدف التميز المؤسسي الى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على انتاج افضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، اذ يرى جاد الرب بأن التميز المؤسسي يحقق أهدافا كثيرة للمنظمة منها(جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٦-١١٧):

١- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الاعمال المحلية، وأيضا المنافسة في السوق الإقليمي والعالمية.

٢- تحقيق الجودة والكفاءة والابداع وسرعة الاستجابة للعملاء.

٣- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتفعيل مصادر القوة، بما يحقق الجودة والميزة النسبية على المنافسين.

٤- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح، وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.

٥- التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة.

٦- السعي نحو التحسين المستمر.

٢-٥: مبادئ التميز المؤسسي وأسسها:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي ومنها (بدوان، ٢٠١٨):

١- مبدأ ديمقراطية القيادة: توسيع دائرة اتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية.

٢- مبدأ قابلية التغيير: توفير مناخ صحي ومواقف إيجابية مع اشغال فتيل التنافس الإيجابي البناء.

٣- مبدأ الاستقلالية: من خلال اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام، وفتح المجال للتنافس

الإبداعي مع الرقابة الصارمة على أنظمة العمل السائد.

٤- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمعة الجيدة وضمان جودة المنتج.

٥- مبدأ الإنتاجية: أي الاهتمام باليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية للجودة وتحقيق المعايير.

٦- مبدأ المستقبلية: التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والاهداف والبرامج.

٧- مبدأ الابتكارية: أي ابتكار الطرائق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



٨- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها: من خلال الحرص على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنى التحتية.

٩- مبدأ البساطة والتسهيل: من خلال اعتماد الاشكال السهلة للمهمات.

١٠- مبدأ المركزية واللامركزية: التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة (المليجي، ٢٠١٢).

### ٢-٦: مقومات التميز المؤسسي

أن التميز المؤسسي يتطلب تحقيقه توفير مقومات أساسية ولكن يجب المحافظة عليه بشكل دائم ومستمر، فقد أشار (أبو عودة، ٢٠١٨: ٢٣) الى ان مقومات التميز تتمثل في:

١- وضوح الرؤية والرسالة لدى المنظمة.

٢- وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.

٣- بناء الدور الفاعل للقيادة في الإدارة العليا.

٤- مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها بناء على رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.

٥- كفاءة وفاعلية تنفيذ الاجراءات.

ومن وجهة نظر (الغامدي، ٢٠١٨؛ هاشمي، ٢٠١٩)، في المقومات المطلوبة للمنظمة لتحقيق التميز المؤسسي هو في الأداء الذي يتطلب الابتعاد عن كل ما هو روتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وذلك بتبنيها لنظم حيوية.

### ٢-٧: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الابعاد تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمات والجوائز الخاصة بنماذج التميز، وفي هذه الدراسة تم اختيار عدد من الابعاد المتلائمة مع طبيعة المديرية المبحوثة وبما يوافق الأبحاث والدراسات التي تم الاطلاع عليها، ان كانت هذه الابعاد ذات أهمية للأخذ بها وهي: القيادة الادارية، إدارة المشروع، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، الشراكة، العمليات.





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



### ١- القيادة الإدارية:

القيادة العليا لها تأثير كبير في التميز، لكونها قادرة على تنمية قدرات الافراد وتحفيزهم نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال التميز بالمهارة القيادية والعلاقات الفعالة بالعمل، والقدرة على التفكير الخلاق البعيد عن التقليد، واهتمامها بالمنافسة بين الافراد ودفعهم للتوصل الى أفكار جديدة، والقيادة العليا تتبنى استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، وفتح باب الحوار والمناقشات، والتوصل الى مقترحات مبتكرة جديدة للمشكلات وتمتاز بالنمط القيادي الديمقراطي (النسور، ٢٠١٠؛ Borghini, 2005).

وتعد القيادة هي عملية تقديم القدوة التي يستخدمها الفرد او الفريق لخدمة مجموعة افراد على السعي لتحقيق اهداف يرغب فيها القائد، او تحقيق اهداف مشتركة بين القائد واتباعه (سادلر، فيليب، ٢٠٠٨؛ عوض الله، ٢٠١٨).

### ٢- إدارة المشروع:

هو كل ما يتعلق بتطبيق المهارات والمعرفة والتقنيات والأدوات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (SCHWALBE, 2014)، وإدارة المشروع هو احدى اكبر المشكلات التي تواجهها المنظمات بسبب الحاجة الى الالتزام بالخطط والمراقبة ودراسة الانحرافات والاستثناءات، وإدارة الوقت، وهذا يتطلب مديرين يمكنهم التعامل مع إدارة المشروع (عبد الوهاب، سليمان، ٢٠١٤).

### ٣- الموارد البشرية:

للموارد البشرية دور مهم في أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول الى المستوى الاكبر من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية (عوض الله، ٢٠١٨؛ Amstrong, Michael, 2006)، وفي الماضي كان هناك خوف من ان المكائن ستمكن في يوم ما من تقليل الحاجة الى الافراد العاملين في العمل، ولكن الواقع حدث عكس ذلك بحيث اصبح الافراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة اكثر من أي وقت مضى (الطائي واخرون، ٢٠٠٦).

وإدارة الموارد البشرية إدارة وثيقة الصلة بالتميز المؤسسي، ففي ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية السريعة في العصر الحديث، والتطور السريع والمدهش لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في مختلف المجالات الاقتصادية في المنظمات، فأن الموارد البشرية اعطت فرصا واعدة في التميز من خلال الاعتماد





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



على التكنولوجيا واستخدامها بشكل أمثل، ومن خلال اختيار افضل الكفاءات المؤهلة للتوظيف، واخضاعها ضمن نظام رواتب عادل وشامل مع المكافئات والحوافز واعتماد الموضوعية في قرارات الترقية على وفق اعتبارات عادلة وشفافة (Malkawi,2018).

### ٤- الاستراتيجيات:

هي الاطار العام الذي يحدد التوجه الاستراتيجي والغايات والاهداف طويلة المدى، حيث ان المنظمات المتميزة هي التي تنفذ رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصالح (عبد الوهاب، سليمان، ٢٠١٤)، فهي الكيفية التي تنفذ المنظمة رؤيتها ورسالتها من خلال استراتيجية واضحة تهتم بأصحاب المصالح وتسد السياسات والخطط والاهداف والغايات (كمال وسفيان، ٢٠٢٠).

وأشار للاستراتيجية (عدون، ناصر، ٢٠١٠؛ عوض الله، ٢٠١٨) بأنها اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الامد للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

### ٥- الشراكة:

يتم تعريف الشراكة بأنها الكيفية التي تخطط المنظمة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية لغرض تحقيق استراتيجياتها وسياساتها والتشغيل الفعال والامتثل لعملياتها (كمال وسفيان، ٢٠٢٠).

وهناك منظمات تبحث عن التميز من خلال الاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد مع شركاء يتم من خلالها تبادل المنافع من قبل الطرفين، ويمكن صياغة علاقة شراكة بين المنظمات والمتعاملين والمجتمع والموردين والمنظمات الأخرى، وتتسم هذه العلاقة بالانفتاح والثقة والاحترام المتبادل (بدوان، ٢٠١٨).

### العمليات:

وهي كل الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي من خلالها تتم مقابلة توقعات وطموحات واحتياجات المتعاملين (الغالي وادريس، ٢٠٠٧).

وتمثل أيضا كل الأنشطة والقدرات الخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات توافق متطلبات الأداء العالي والجودة التي يطلبها العملاء. وتتطلب الإدارة في المؤسسات الممتازة من كل فريق عمل او قسم انتاجي تحسين العمليات التي يستخدمها، فتنقية العمليات نشاط مطلوب ومستمر (Malkawi,2018).





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



وتخضع جميع العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات للمراقبة المستمرة ، واعتماد المنظمة للتكنولوجيا الحديثة في تصميم وتقديم الخدمات السريعة والمريحة ، والتزام المنظمة بالمراقبة المستمرة لتحسين طرق تقديم الخدمات (Nafei,2017) .

كما أن فئات المتعاملين كافة هم بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما توجد سلعة لا تلبي حاجات المتعاملين وتوقعاتهم فأن هؤلاء المتعاملين يتوجهون الى منافسين اخرين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فاللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشرا على وجود خلل في العمليات أدت الى هكذا منتجات او خدمات (النعيمي واخرون، ٢٠٠٨).

### ٢-٨: الأمراض التي تقتل المؤسسات

من الأسباب المرضية التي تقتل العمل المؤسسي ببطء وبلا وعي من قبل المديرين والإدارات العليا هي (ديمنغ، موسوعة ويكيبيديا):

- ١ . عدم وجود استقرار نوعي في الهدف.
- ٢ . الاهتمام فقط بالأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- ٣ . اعتماد تقييم الأداء على التقييم السنوي وعلى الملاحظات الطارئة والأحكام.
- ٤ . كثرة القفزات الوظيفية بين المديرين.
- ٥ . الإدارة بالنماذج المعروفة والمجربة فقط ودون اعتبار للنماذج غير المعروفة.
- ٦ . تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- ٧ . الأعباء القانونية الزائدة.

### ٢-٩: نماذج التميز العالمية

من وجهة نظر الباحث، فأن التحديات العالمية التي برزت في العقود الأخيرة وظهور منظمات كبيرة ذات امتدادات عالمية وإقليمية وعربية ونشوء حالة التنافس على التفرد بميزة تنافسية لتلك المنظمات انتجت بشكل حتمي الاهتمام بتطوير عناصر الجودة في المنتجات والخدمات لأجل التميز الذي من خلاله تطمئن المؤسسة على مسيرتها الإنتاجية





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



والتنموية، ولا يمكن ذلك الا من خلال تنظيم برامج تقويمية للتميز الذي تطمح اليه المؤسسة، ولأجل ذلك ظهرت نماذج متعددة للتميز تتناسب مع طبيعة البيئة الداعمة لتلك المؤسسات، وسيتم استعراض نماذج للتميز في الجدول (٣) التالي:

ت	نماذج التميز المؤسسي	الشرح
١	النموذج التميز الأوربي EFQM	هذا النموذج تم بناؤه عام ١٩٩٠ وهو صادر عن المنظمة الاوربية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديث ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائز، وهو يشكل احد الاشكال الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز (النجار، ٢٠١٤: ١٧)، ويتضمن النموذج الأوربي عناصر تنقسم الى الممكنات (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، العمليات) والنتائج (الموارد البشرية، المتعاملين، المجتمع، مؤشرات الأداء) (كمال وسفيان، ٢٠٢٠).
٢	جائزة Baldrige	الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الامريكية، وتهدف هذه الجائزة الى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة الى ثلاث فئات وهي فئات المصنع، والخدمات والاعمال الصغيرة (الخرشة، ٢٠٠٦: ١٨٧).
٣	النموذج الياباني	هذا النموذج تم تأسيسه ١٩٥٠ ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعالم الأمريكي ويليام ادوارد ديمنج لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي المنظمات اليابانية، والافراد اليابانيون، والمنظمات الأخرى من مختلف دول العالم، ويقسم معايير النموذج الى مجموعات رئيسية (التوجه، الدعم، التنفيذ والنتائج) (هاشمي، ٢٠١٩).
٤	جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز	حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الابداع واطلاق الملكات والمواهب والقدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز





## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي



التنظيمي، اذا تهدف الجائزة الى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون لبناء روح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والابداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الانفاق وتقديم خدمات عالية المستوى (حجازي، ٢٠١٦).

الجدول (٣) يوضح نماذج لجوائز التميز المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحث

### خلاصة البحث:

بعد توضيح المفاهيم الخاصة بالتميز المؤسسي وابعاده وبعد استعراض المقومات والاهمية وبعض النماذج العالمية الخاصة بالتميز المؤسسي، يخلص الباحث الى ان اهمال حالة الوصول الى التميز من قبل المؤسسات الحكومية في القطاع العام في الدولة العراقية يجعلها في موقع التراجع عن ركب المؤسسات في الدول المتقدمة بل ويمنع المؤسسات العامة من المراقبة الفعالة للمؤسسات الخاصة ويشجع القطاع الخاص على التماهي في موضوع التميز، فالتميز أسلوب حياة رفيع المستوى وصلت اليه المنظمات قبل اكثر من مائة عام، وقطفت ثمار الجودة من خلال رضا الزبون أينما كان في العالم وبأي ثقافة وقيم يتبناها، كمنتجات السيارات والقطارات والسفن والطائرات السريعة والامنة، والخدمات المصرفية والالكترونية والبريدية والصحية والتعليمية.

وعند قياس الفجوة بين تلك المؤسسات العالمية والمؤسسات المحلية نجد مستوى الهدر في الطاقات والموارد كبيرا جدا بدلا من ان تكون تلك الموارد مستثمرة في سبيل تحقيق الجودة التي من خلالها تتميز المؤسسة عن مثيلاتها وارقانها.

والمحاولات قائمة ومستمرة من قبل مختلف القطاعات الحكومية للوصول الى التميز المؤسسي ولاحظنا ذلك من خلال تطور بعض تشكيلات وزارة الداخلية أدى الى حدوث استقرار امني، ورضا المواطنين على الإنجاز السريع لإصدارات الجواز العراقي، فضلا عن سرعة نشر لقاح كورونا الى المواطنين وامثلة كثيرة لا يسعها البحث لتناولها، وهذه الأمثلة تؤكد سعي القطاع العام نحو تبني ثقافة الجودة والتميز، والمحاولة خير من عدمها.



## الفصل الثالث

# الجانب العملي



### الفصل الثالث

#### الجانب العملي

تناول الفصل الثالث من البحث الجانب العملي اذ تم تقسيم الفصل الى أربعة مباحث تطرق المبحث الأول الى التحليل الاولي لمتغيرات الدراسة في حين ذكرنا في المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار الفرضيات وفي المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة اما المبحث الرابع والأخير فتم ذكر الجانب التحليلي لمديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة.

#### المبحث الأول : التحليل الاولي لمتغيرات الدراسة

في هذا المبحث يستعرض الباحث تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض اهم النتائج الخاصة بالاستبانة من خلال الإجراءات التحليلية، والمعالجات الإحصائية للبيانات المتحصلة من الاستبانة والمتعلقة بمحاور وفقرات الدراسة، فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج المراد التوصل اليها وتحليلها في هذا الفصل.

##### 3.1.1 اختبار التوزيع الطبيعي

يتم استخدام اختبار توزيع البيانات فيما اذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا من اجل تطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية عليها اذ تشترط الاختبارات الإحصائية المعلمية كاختبار t واختبار anova واختبار تحليل الانحدار ان يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً ومن اجل ذلك قام الباحث بأجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> للتأكد من توزيع البيانات اذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا، -337:2010, Sekaran & Bougie) تحت الفرضيات التالية :

H<sub>0</sub>: البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً .

H<sub>1</sub>: البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً .

اولاً: اجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي على المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



الجدول (4) الاتي يوضح نتائج اجراء الاختبار لمعرفة توزيع البيانات حسب محاور استمارة الاستبانة لهذا المتغير

الجدول (4) نتائج الاختبار للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

Kolmogorov-Smirnov test			تسلسل الفقرات
Sig. (2 tailed)	N	Test Statistic	
أولاً : التوجه الاستراتيجي (رؤية، رسالة هدف)			
0.325	50	0.521	Q1
0.135	50	0.123	Q2
0.248	50	0.642	Q3
0.146	50	0.4651	Q4
0.246	50	0.238	Q5
ثانياً : التحليل البيئي للمديرية (الداخلي والخارجي)			
0.265	50	0.325	Q6
0.321	50	0.124	Q7
0.154	50	0.231	Q8
0.125	50	0.325	Q9
0.321	50	0.146	Q10
ثالثاً : تنفيذ الخطة الاستراتيجية			
0.134	50	0.422	Q11
0.315	50	0.316	Q12
0.124	50	0.124	Q13
0.235	50	0.423	Q14
0.135	50	0.245	Q15
رابعاً : الخيار الاستراتيجي			
0.423	50	0.431	Q16
0.241	50	0.321	Q17
0.248	50	0.221	Q18
0.126	50	0.332	Q19





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



خامسا : الرقابة والتقييم			
0.421	50	0.468	Q20
0.325	50	0.345	Q21
0.4755	50	0.142	Q22
0.214	50	0.124	Q23
0.121	50	0.245	Q24

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول المذكور انفا بلغت قيمة (sig) لجميع محاور المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) اعلى من (0.05) مستوى المعنوية وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على ان البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا لجميع ابعاد المتغير ورفض الفرضية البديلة.

ثانيا: اجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي على المتغير المعتمد (التميز المؤسسي):

الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لجميع محاور المتغير المعتمد

(الجدول (5) نتائج الاختبار للمتغير المعتمد (التميز المؤسسي) )

Kolmogorov-Smirnov test			تسلسل الفقرات
Sig. (2 tailed)	N	Test Statistic	
المتغير المعتمد : التميز المؤسسي			
أولا : القيادة الإدارية			
0.095	50	0.125	Q25
0.124	50	0.325	Q26
0.231	50	0.421	Q27
0.354	50	0.625	Q28
0.241	50	0.341	Q29
ثانيا : إدارة المشروع			
0.523	50	0.725	Q30
0.065	50	0.112	Q31
0.114	50	0.245	Q32
0.201	50	0.354	Q33





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



0.248	50	0.451	Q34
ثالثا : الموارد البشرية			
0.110	50	0.264	Q35
0.218	50	0.328	Q36
0.351	50	0.568	Q37
0.452	50	0.642	Q38
0.389	50	0.456	Q39
رابعا : الاستراتيجيات			
0.325	50	0.412	Q40
0.123	50	0.174	Q41
0.142	50	0.235	Q42
0.212	50	0.325	Q43
خامسا : الشراكة			
0.524	50	0.845	Q44
0.251	50	0.254	Q45
0.521	50	0.624	Q46
0.089	50	0.154	Q47
0.325	50	0.425	Q48
سادسا : العمليات			
0.542	50	0.754	Q49
0.214	50	0.325	Q50
0.078	50	0.142	Q51
0.214	50	0.284	Q52
0.211	50	0.321	Q53

نلاحظ من خلال الجدول المذكور انفا ،حيث بلغت قيمة (sig) لجميع محاور المتغير المعتمد (التميز المؤسسي) اعلى من (0.050) مستوى المعنوية وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على ان البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا لجميع ابعاد المتغير ورفض الفرضية البديلة.





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



### 3.1.2 اختبار الصدق النهائي

لغرض قياس درجة كل فقرة في البعد يتم اجراء اختبار لقياس الصدق الداخلي لكل بعد من ابعاد الدراسة (Pallalt,2007,P:98) حيث ان الفقرة التي تنتج عنها درجة صدق واتساق اكثر من (0.040) تعد ذات اتساق والجدول التالي يبين نتائج الاختبار .

الجدول (6) نتائج الصدق النهائي الداخلي

Corrected Item- Total Correlation	Item	Corrected Item- Total Correlation	Item	Corrected Item- Total Correlation	Item
0.226*	Q37	0.422**	Q19	0.254**	Q1
0.147**	Q38	0.129**	Q20	0.138**	Q2
0.325**	Q39	0.484**	Q21	0.477**	Q3
0.167**	Q40	0.740**	Q22	0.652**	Q4
0.753**	Q41	0.359**	Q23	0.222**	Q5
0.574*	Q42	0.856**	Q24	0.174**	Q6
0.455**	Q42	0.651**	Q25	0.756**	Q7
0.223**	Q44	0.442**	Q26	0.424*	Q8
0.651**	Q45	0.548**	Q27	0.321**	Q9
0.775**	Q46	0.448**	Q28	0.274**	Q10
0.529**	Q47	0.132*	Q29	0.334**	Q11
0.254**	Q48	0.325**	Q30	0.459**	Q12
0.375**	Q49	0.258**	Q31	0.323**	Q13
0.128**	Q50	0.757**	Q32	0.476**	Q14
0.354*	Q51	0.354**	Q33	0.647**	Q15
0.643**	Q52	0.425**	Q34	0.332**	Q16
0.533**	Q53	0.128**	Q35	0.221**	Q17
		0.362**	Q36	0.3647**	Q18

المصدر: مخرجات (spss.v.23)





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



من خلال الجدول المذكور انفا نلاحظ ان القيم في حقل (Corrected Item–Total Correlation) لجميع الفقرات دالة معنويا وقيمتها اكبر من (0.040) وهذا يوضح ان جميع فقرات الاستبانة تتصف بالصدق والاتساق الداخلي المقبول ويتم اعتمادها في التحليل الاحصائي.

### 3.1.3 ثبات اداة الدراسة

يتم استخدام قيمة معامل (Cronbach's Alpha) من اجل التوصل الى حالة الثبات أي في حالة تكرار الأسئلة مرة أخرى على افراد العينة بأوقات مختلفة فانه سيعطي النتائج نفسها، حيث ان اغلب الدراسات تشير الى ان قيمة معامل (Cronbach's Alpha) عندما تكون اكبر من (0.70) ففي هذه الحالة تعد جيدة ومقبولة (0.70) (Morgan et al.,2004:122).والجدول الاتي يوضح نتائج اختبار الثبات :

الجدول (7) قيم (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات ابعاد الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل Cronbach's Alpha
المتغير المستقل الأول الرئيسي: -		
أولا : - التوجه الاستراتيجي (رؤية،رسالة هدف)	5	0.874
ثانيا : التحليل البيني للمديرية (الداخلي والخارجي)	5	0.82
ثالثا : تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5	0.781
رابعا : الخيار الاستراتيجي	4	0.812
خامسا : الرقابة والتقييم	5	0.771
المتغير المعتمد		
أولا : القيادة الإدارية	5	0.823
ثانيا : إدارة المشروع	5	0.841
ثالثا : الموارد البشرية	5	0.778
رابعا : الاستراتيجيات	4	0.799
خامسا : الشراكة	5	0.851
سادسا : العمليات	5	0.823
	53	0.801

المصدر: مخرجات (spss.v.23)





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



نلاحظ من خلال الجدول المذكور انفا ان جميع قيم معامل (Cronbach's Alpha) اكبر من (0.70) وهذا يعني ان النموذج المستخدم في الدراسة يتسم بالثبات ويمكن للباحث اتخاذ قرار سليم.





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



### المبحث الثاني : وصف متغيرات الدراسة

٣-٢-١: وصف وتشخيص بيانات المتغير (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده

للإجابة عن سؤال الدراسة الذي ينص: ما هو مستوى ادراك العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المديرية؟ لدراسة استجابات افراد العينة لمتغير التخطيط الاستراتيجي تم توزيع ( الاستبانة على مجتمع بحث مكون من (50) شخصا في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة) ومناقشتها من خلال الاعتماد على خمسة ابعاد تخص المتغير المستقل التي تضمنت ( 24) فقرة من فقرات الاستبانة وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف من اجل تفسير النتائج وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ( Likert ) الخماسي الذي يعتمد الاوزان التصاعديّة (1,2,3,4,5) كما موضح في الجدول ( 8 ) الاتي في ادناه :

الجدول (8) الاحصائيات الوصفية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده

التخطيط الاستراتيجي									
أولاً : التوجه الاستراتيجي(رؤية،رسالة هدف)									
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة	Mean	S.D	C.V	معامل الاختلاف
Q1	تعمل المديرية على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لها ومنبثقة من توجه الشركة والوزارة.	6	12	19	15	3.4	0.989	29%	
		6	12	19	15				
Q2	رؤية المديرية قابلة للقياس ومحددة بزمان لتحقيقها .	7	14	25	8	3.54	1.053	30%	
		7	14	25	8				
Q3	تعتمد المديرية على المعرفة والتكنولوجيا كهدف استراتيجي لتطوير عملياتها.	3	6	14	16	3	1.03	34%	
		3	6	14	16				
Q4	تحرص المديرية على اشراك جميع	6	6	22	10	3.42	1.031	30%	



## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

			2	22	20	44	12	%	اقسامها في صياغة الرؤية الاستراتيجية.	
31%	0.969	3.14	1	14	15	17	3		رؤية المديرية ملهمة ومحفزة للعاملين لتحقيق التميز.	Q5
			2	28	30	34	6			
%30	1.014	3.3	المعدل العام للمحور							
<b>التحليل البيئي للمديرية (الداخلي والخارجي)</b>										
19%	0.701	3.72		3	12	31	4	F	لدى المديرية جهات متخصصة او موظفون متخصصون لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها(نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية).	Q6
				6	24	62	8	%		
29%	1.034	3.54	2	7	10	24	7	F	تعمل المديرية على وفق الخطة الاستراتيجية لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	Q7
			4	14	20	48	14	%		
23%	0.863	3.7		8	4	33	5	F	يسهم التحليل البيئي للمديرية الى استثمار الموارد المالية بشكل افضل.	Q8
				16	8	66	10	%		
22%	0.819	3.68		5	12	27	6	F	تحلل المديرية البيئة الداخلية للتعرف على الموارد البشرية، المالية، الإدارية التي تؤثر في عملها.	Q9
				10	24	54	12	%		
13%	0.528	4.08			5	36	9		يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على رسم أولويات مشروعات البنى التحتية للاتصالات.	Q10
					10	72	18			
%21	0.789	3.744	المعدل العام للمحور							



## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

تنفيذ الخطة الاستراتيجية										
31%	0.983	3.18		16	13	17	4	f	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها .	Q11
				32	26	34	8	%		
21%	0.818	3.94	1	2	6	31	10	f	يتناسب تنفيذ الخطة مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة في المديرية	Q12
			2	4	12	62	20	%		
16%	0.67	4.14			8	27	15	f	تلتزم المديرية بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	Q13
					16	54	30	%		
23%	0.9127	3.94		4	10	21	15	f	تلتزم المديرية بالتخصيصات المالية المحددة في الخطة الاستراتيجية.	Q14
				8	20	42	30	%		
27%	0.978	3.68		1	14	26	9		تراعي المديرية توزيع مهام تنفيذ الخطة على جميع الأقسام والشعب.	Q15
				2	28	52	18			
%23	0.872	3.776	المعدل العام للمحور							
الخيار الاستراتيجي										
27%	1.006	3.74	1	5	13	21	10	f	يحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد المتاحة للمديرية.	Q16
			2	10	26	42	20	%		
19%	0.754	4.04	2	4	9	25	10	f	يمكن للمديرية وضع خطة بديلة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة.	Q17
			4	8	18	50	20	%		
24%	0.867	3.68		2	7	28	13	f	تتخذ المديرية خيارات استراتيجية	Q18





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



				4	14	56	26	%	بما يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية للوزارة والشركة.	
16%	0.615	3.78	1	3	14	25	7	f	تركز ادارة المديرية على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية الخارجية.	Q19
			2	6	28	50	14	%		
%21	0.8105	3.81	المعدل العام للمحور							
<b>الرقابة والتقييم</b>										
30%	0.994	3.3	1	13	32	4	f	تمارس الادارة العليا دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية .	Q20	
			2	26	64	8	%			
25%	0.833	3.28	3	5	21	16	5	f	تساعد الرقابة الاستراتيجية على حل المشكلات الادارية والعوائق وتجاوز الروتين.	Q21
			6	10	42	32	10	%		
25%	0.859	3.42	1	6	24	16	3	f	تقوم الإدارة العليا بإجراءات تصحيحية في حالة عدم التوافق مع المعايير المطلوبة او الخطط المعدة.	Q22
			2	12	48	32	6	%		
30%	0.964	3.26	7	20	18	5	f	التوسع في البنى التحتية للمديرية مؤشرا جيدا لنجاح تقييم الخطة الاستراتيجية.	Q23	
			14	40	36	10	%			
26%	0.863	3.3	3	7	16	22	2	تستفيد المديرية من نتائج التقييم في تطوير عملها المستقبلي.	Q24	
			6	14	32	44	4			
%27	0.902	3.312								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss.v.23)

يفسر الجدول المذكور انفا أبعاد المتغير ( التخطيط الاستراتيجي ) وكانت كالاتي:





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

### ١. البعد الاول :- التوجه الاستراتيجي (رؤية، رسالة هدف)

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة على أسئلة المحور المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي حيث ان اكثر الإجابات تتجه نحو الموافق على الفقرات وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (1) (تعمل المديرية على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لها ومنبثقة من توجه الشركة والوزارة.) اذ حصلت على اقل معامل اختلاف (29%) وهذا يدل على تجانس واتفاق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على وسط حسابي بلغ (3.4) (وهذا يدل على رغبة الإدارة العليا و العاملين في المديرية نحو تحقيق استراتيجية الوزارة من خلال صياغة رسالة واضحة ومكتوبة ) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.989) .

ونجد ايضا ان الفقرة (4) ((تحرص المديرية على اشراك جميع اقسامها في صياغة الرؤية الاستراتيجية.)) حصل على معامل اختلاف قليل وهذا يدل على أهميته لإجابات افراد العينة وقد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.42) وكذلك كان الانحراف المعياري (1.031) وهو مقدار قليل أيضا يدل على تجانس إجابات افراد العينة على هذه الفقرة ( وهذا يدل على قوة تبني المديرية لهذه الفقرة).

أما بقية قيم الوسط الحسابي فيظهر قد تجاوزت متوسط الأداء القياسي (3). وكذلك ان قيمة الانحراف المعياري لن تزداد عن (1.053) وهذا يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة وتباين آرائهم على الأسئلة المطروحة لديهم فيما يخص المحور وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم يتجاوز في جميع متغيرات (34%). وقد بلغ المتوسط العام للمحور قيمة معامل اختلاف صغيرة اذ بلغت (30%) وكذلك المتوسط العام للمحور يتجه نحو الموافقة ( وهذا يدل على ان المديرية تمتلك توجهها استراتيجيا واضحا للمستقبل).

### ٢. البعد الثاني :- التحليل البيئي للمديرية (الداخلي والخارجي)

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة ان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق على الفقرات التي تخص البعد الثاني التحليل البيئي للمديرية (الداخلي والخارجي) إن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (10) ( يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على رسم أولويات مشروعات البنى التحتية للاتصالات. )) اذ حصلت على اقل معامل اختلاف (13%) وهذا يدل على تجانس واتفاق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على وسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.528) (وهذا يدل على ادراك المديرية لأهمية مشروعات البنى التحتية (FTTH) كميزة تنافسية والتي تستلزم تحليل ومعرفة المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة).

ونجد ايضا ان الفقرة (6) (لدى المديرية جهات متخصصة او موظفين متخصصين لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها) (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية). حصل على اقل معامل اختلاف (19%)





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

ومتوسط حسابي بلغ (3.72) وكذلك كان الانحراف المعياري (0.701) وهو مقدار قليل أيضا يدل على تجانس إجابات افراد العينة على هذه الفقرة ( وهذا يدل على ادراك المديرية بأهمية وجود متخصصين في مجال التخطيط والتحليل الاستراتيجي واهمية الاستفادة من معرفتهم في هذا المجال).

أما بقية قيم الوسط الحسابي فيظهر الجدول ان قيمتها تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (1.03) وهذا يعني ان اغلب الإجابات لم تتحرف عن المتوسط بمقدار عال وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم تتجاوز في جميع المتغيرات (29%).

### ٣- البعد الثالث :- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة وان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق على الفقرات التي تخص البعد الثالث تنفيذ الخطة الاستراتيجية إن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (13) ((تلتزم المديرية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.)) اذ حصلت على اقل معامل اختلاف (16%) وهذا يدل على تجانس واتفق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على وسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.67) ( ويدل ذلك على أهمية الجداول الزمنية لتنفيذ الأهداف والمشروعات بالنسبة للمديرية).

ونجد ايضا ان الفقرة (12) (يتناسب تنفيذ الخطة مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة في المديرية). حصل على معامل اختلاف قليل (21%) و متوسط حسابي اذ بلغ (3.94) وكذلك كان الانحراف المعياري (0.818) وهو مقدار قليل أيضا يدل على تجانس إجابات افراد العينة على هذه الفقرة ( مما يعني ان المديرية والإدارة العليا مدركة بمقدراتها الجوهرية ومواردها البشرية وتتحرك بما يتناسب مع الإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة).

أما بقية قيم الوسط الحسابي فيظهر الجدول ان قيمته تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (0.983) وهذا يعني ان اغلب الإجابات لم تتحرف عن المتوسط بمقدار عال وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم تتجاوز في جميع المتغيرات(31%).

### ٤- البعد الرابع:- الخيار الاستراتيجي.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح إجابة افراد العينة ان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق على الفقرات التي تخص البعد الرابع الخيار الاستراتيجي إن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (17) ((يمكن للمديرية وضع خطة بديلة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة.)) اذ حصلت على معامل اختلاف قليل (19%) وهذا يدل على





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



تجانس واتفق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على وسط حسابي بلغ ( 4.04 ) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.754) وهذا يدل على وجود بديل استراتيجي لدى المديرية يسمح لها بممارسة اعمالها والوصول الى اهدافها).

ونجد ايضا ان الفقرة (19) (تركز ادارة المديرية على مدى ملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية الخارجية). حصل على اقل معامل اختلاف (16%) و متوسط حسابي اذ بلغ (3.78) وكذلك كان الانحراف المعياري (0.616) وهو مقدار قليل أيضا يدل على تجانس إجابات افراد العينة على هذه الفقرة ( ويعني ذلك ان الخيار الاستراتيجي متناسب مع التحليل البيئي وموارد المديرية).

أما بقية قيم الوسط الحسابي فيبين الجدول ان قيمته تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (1.006) وهذا يعني ان اغلب الإجابات لم تتحرف عن المتوسط بمقدار عال وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم تتجاوز في جميع المتغيرات (27%)

### هـ- البعد الخامس:- الرقابة والتقييم

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح إجابة افراد العينة ان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق على الفقرات التي تخص البعد الخامس الرقابة والتقييم إن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (21) (تساعد الرقابة الاستراتيجية على حل المشكلات الادارية والعوائق وتجاوز الروتين.) اذ حصلت على اقل معامل اختلاف (25%) وهذا يدل على تجانس واتفق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على وسط حسابي بلغ ( 3.28 ) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.833) وهذا يعني ان المديرية مدركة ما للرقابة الاستراتيجية من دور فعال في تجاوز العقبات والروتين اليومي).

ونجد ايضا ان الفقرة (22) (تقوم الإدارة العليا بإجراءات تصحيحية في حالة عدم التوافق مع المعايير المطلوبة او الخطط المعدة). حصل على معامل اختلاف قليل (25%) و متوسط حسابي اذ بلغ ( 3.42 ) وكذلك كان الانحراف المعياري (0.859) وهو مقدار قليل أيضا يدل على تجانس إجابات افراد العينة على هذه الفقرة ( وهذا يدل على ان الإجراءات التصحيحية مستمرة كلما شعرت المديرية بوجود حالة عدم توافق مع الخطط المعدة سابقا).

أما بقية قيم الوسط الحسابي فيظهر الجدول ان قيمتها تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (0.944) وهذا يعني ان





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



اغلب الإجابات لم تتحرف عن المتوسط بمقدار عال وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم تتجاوز في جميع متغيرات (30%).

### ٣-٢-٢: وصف وتشخيص بيانات المتغير المعتمد (التميز المؤسسي) بأبعاده

ينص احد اسئلة الدراسة على: ما طبيعة ادراك العينة الى التميز المؤسسي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة؟ وللإجابة على هذا السؤال يتم من خلال هذه الفقرة وصف لاستجابات افراد العينة على فقرات المتغير المعتمد ( التميز المؤسسي ) التي قسمت الى ستة محاور وتكون الإجابة على وفق مقياس ليكرت الخماسي التي تم توضيحها ضمن (29) فقرة من فقرات الاستبانة وقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتحليل موضح في الجدول (9) الاتي :

الجدول (9) الاحصائيات الوصفية للمتغير المعتمد (التميز المؤسسي) بأبعاده

القيادة الادارية										
26%	0.846	3.24	1	6	27	12	4	f	تعمل الادارة العليا في المديرية على توفير بيئة ملائمة للعمل من خلال ازالة العوائق وتجاوز الروتين اليومي.	Q25
			2	12	54	24	8	%		
26%	0.863	3.3		8	24	13	5	f	تتميز الإدارة العليا بالإدارة الفاعلة لمحفظة موارد ومشروعات المديرية.	Q26
				16	48	26	10	%		
23%	0.814	3.5		4	23	17	6	f	الإدارة العليا في المديرية قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع .	Q27
				8	46	34	12	%		
20%	0.731	3.58	1	1	19	26	3	f	تعد الإدارة العليا ان تفويض بعض الصلاحيات الى مسؤولي الأقسام والشعب والمجمعات يعد نوعا من أنواع التحفيز .	Q28
			2	2	38	52	6	%		
19%	0.713	3.68		3	14	29	4		تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى الموظفين نحو تحقيق التميز في العمل.	Q29
				6	28	58	8			
23%	0.7934	3.46	المعدل العام للمحور							



## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

إدارة المشروع										
20%	0.747	3.82		2	13	27	8	f	تسهل جداول تقدم العمل في متابعة تنفيذ مشروعات البنى التحتية FTTH من قبل الإدارة العليا ولجان الاشراف.	Q30
				4	26	54	16	%		
18%	0.686	3.76		2	13	30	5	f	تساعد أجهزة ال FTTH المتطورة على رصد جودة خدمات الانترنت الضوئية والاتصال والتلفزيون من المصدر الى المستهلك.	Q31
				4	26	60	10	%		
24%	0.91	3.78	1	5	6	30	8	f	وجود حوافز مالية للعاملين بإدارة مشروعات ال FTTH تشجع على تنفيذها بالسرعة والجودة المطلوبة.	Q32
			2	10	12	60	16	%		
21%	0.782	3.8	1	2	9	32	6	f	الالتزام بعوامل السلامة المهنية تسهم في سلامة العاملين من المخاطر المحتملة.	Q33
			2	4	18	64	12	%		
25%	0.909	3.7	1	6	6	31	6		إدارة تشغيل مشروعات FTTH مع الشركاء (مناقصة-تفاوض-تعاقد) من صلاحية المديرية في البصرة.	Q34
			2	12	12	62	12			
21%	0.806	3.772	المعدل العام للمحور							
الموارد البشرية										
25%	0.886	3.52		7	16	21	6	f	يوجد نظام الكتروني للمعلومات والارشفة خاص بالموارد البشرية في المديرية.	Q35
				14	32	42	12	%		
14%	0.565	4.08			6	34	10	f	تحرص الإدارة العليا في المديرية على تعيين موظفين جدد لسد الشواغر الوظيفية اثناء تقاعد الموظفين.	Q36
					12	68	20	%		
19%	0.736	3.78	1	1	11	32	5	f	يتم تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية	Q37





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



			2	2	22	64	10	%	المطلوبة لكل شعبة تحديدا دقيقا.		
17%	0.639	3.78		1	12	33	4	f	تدعم إدارة المديرية مشاركة الملاكات بالدورات التدريبية الحديثة كدورات شبكات الاتصالات وإدارة المشروعات والجودة الشاملة او السلامة المهنية .	Q38	
				2	24	66	8	%			
16%	0.618	3.84		1	11	32	6		تمنح المديرية مكافآت مالية ومعنوية مجزية للملاكات عند تحقيق الإنجازات المتميزة .	Q39	
				2	22	64	12				
18%	0.688	3.84	المعدل العام للمحور								
الاستراتيجيات											
16%	0.61	3.84		1	11	33	5	f	تطمح المديرية لتوسيع شبكة الالياف الضوئية لكل منزل لتغطية مساحات واسعة من البصرة كجزء من استراتيجية الوزارة الشاملة.	Q40	
				2	22	66	10	%			
15%	0.648	4.22			6	27	17	f	تلتزم المديرية بمراقبة الشركاء ( ISPS ) من اجل ضمان جودة خدمات الانترنت للمجتمع والمؤسسات العامة والخاصة.	Q41	
					12	54	34	%			
17%	0.656	3.76		1	15	29	5	f	تلتزم المديرية بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على النفقات التشغيلية.	Q42	
				2	30	58	10	%			
15%	0.604	3.96		1	7	35	7	f	تهتم إدارة المديرية بمواجهة المخاطر والأزمات التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي.	Q43	
				2	14	70	14	%			
16%	0.629	3.945	المعدل العام للمحور								
الشراكة											
19%	0.781	4.04		3	8	28	11	f	ترك الإدارة العليا أهمية كفاءة	Q44	





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



				6	16	56	22	%	الشركاء ( ISPS ) في تحقيق التميز المؤسسي للمديرية.		
24%	0.896	3.66		1	8	28	13	f	تطمح المديرية للتميز من خلال بناء علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل والمحافظة عليه.	Q45	
				2	16	56	26	%			
29%	0.961	3.34		1	3	16	22	f	تدرك المديرية أهمية التعاون مع الحكومة المحلية للبصرة من أجل استدامة الدعم المالي لأقامة مشروعات البنى التحتية للاتصالات.	Q46	
				2	6	32	44	%			
24%	0.881	3.6		1	9	17	18	f	تدرك الإدارة العليا ان عقود الشراكة طويلة الأمد تعزز التميز المؤسسي من خلال تعظيم الأرباح.	Q47	
				2	18	34	36	%			
28%	0.952	3.46		1	3	18	21	f	التواصل الالكتروني في مشروعات عقود الشراكة يعزز التميز المؤسسي للمديرية.	Q48	
				2	6	36	42	%			
25%	0.894	3.62	المعدل العام للمحور								
<b>العمليات</b>											
				6	9	39	69	8	f	تعتمد المديرية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها.	Q49
26%	0.965	3.66		1	5	22	14	8	%		
				2	10	44	28	16	f	تتمتع الملاكات الهندسية في المديرية بخبرة جيدة في استخدام تقنيات التشغيل الحديثة للحاسوب وأجهزة وبرامجيات وتطبيقات الاتصالات .	Q50
23%	0.846	3.76		1	2	13	26	8	%		
				2	4	26	52	16	f	تمكن برامج السيطرة الالكترونية على مراقبة التجاوزات وتهريب السعات وشبكة الكابلات الضوئية الاستراتيجية والفرعية.	Q51
22%	0.802	3.64		1	1	19	23	6	%		
				2	2	38	46	12	f	تعمل المديرية على استطلاع مستمر لرضا	Q52





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



21%	0.788	3.7	1	1	16	26	6	%	الزبون المستخدم للانترنت.	
30%	0.96	3.18	2	2	32	52	12		صيانة وادامة البنى التحتية لشبكات الاتصالات الضوئية واللاسلكية من ابرز العمليات في المديرية وخاصة في أوقات الازمات.	Q53
			1	12	18	15	4			
24%	0.848	3.58	المعدل العام للمحور							

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات (spss.v.23)

### ١- البعد الأول : القيادة الإدارية

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة وان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (29) ((تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى الموظفين نحو تحقيق التميز في العمل) ) اذ كانت في المرتبة الأولى كونها اقل معامل اختلاف بين الفقرات اذ بلغ (19%) وقد كان الوسط حسابي لهذه الفقرة (3.68) هو اعلى الأوساط ضمن المحور ( وذلك لإدراك الإدارة العليا بأهمية بث روح التعاون والعمل ضمن فريق واحد من اجل تحقيق التميز ) واما الانحراف المعياري فقد كان صغيرا وبلغ (0.713) الذي دل على تجانس إجابات افراد العينة اكثر من غيرها من الفقرات .

ويوضح الجدول ايضا ان الفقرة (28) ((تعد الإدارة العليا ان تفويض بعض الصلاحيات الى مسؤولي الأقسام والشعب والمجمعات يعد نوعا من أنواع التحفيز.)) حصل على الترتيب الثاني ضمن اعلى الإجابات في معامل الاختلاف وقد اخذ ثاني اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.58) و حصلت على انحراف معياري اعلى بقليل عن الفقرة (29%) الذي جعلها تحل بالمرتبة الثانية (وذلك لكون الإدارة العليا تسعى بجد من اجل تفويض بعض من صلاحياتها ولإدراكها بان ذلك سيخلق نوعا من الحافز لدى مسؤولي الشعب والمجمعات) ، أمّا بقية الوسط الحسابي فيظهر الجدول ان قيمته تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أمّا مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (0.86) ويدل على قلة التباين في الإجابات بين افراد العينة، اما فيما يخص معامل الاختلاف فان قيمته لم تتعد (26%)، وهذا يدل على ان هناك تجانسا عاليا بين إجابات افراد العينة قيد الدراسة .





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

### ٢- البعد الثاني :- إدارة المشروع.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة ان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (31) ((تساعد أجهزة ال FTTH المتطورة على رصد جودة خدمات الانترنت الضوئية والاتصال والتلفزيون من المصدر الى المستهلك.)) اذ كانت في المرتبة الأولى كونها اقل معامل اختلاف بين الفقرات اذ بلغ (18) وقد كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.76) ( وذلك لما لأجهزة مشروع FTTH من أهمية كبيرة في تحقيق جودة الخدمة التي يرغب فيها المواطن ) واما الانحراف المعياري فقد كان صغير وبلغ (0.686) الذي دل على تجانس إجابات افراد العينة اكثر من غيرها من الفقرات .

ويوضح الجدول ايضا ان الفقرة (30) ((تسهم جداول تقدم العمل في متابعة تنفيذ مشروعات البنى التحتية FTTH من قبل الإدارة العليا ولجان الاشراف)) حصل على الترتيب الثاني ضمن اعلى الإجابات في معامل الاختلاف وقد اخذ ثاني اعلى متوسط حسابي اذ بلغ ( 3.82) و حصلت على انحراف معياري اعلى بقليل عن الفقرة (31) الذي جعلها تحل بالمرتبة الثانية (لكون مشروعات البنى التحتية مهمة للغاية وجداول تقدم العمل تساعد كثيرا في متابعة تنفيذها) ،أما بقية الوسط الحسابي فيظهر الجدول ان قيمته تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولم تزداد عن (0.91) ويدل على قلة التباين في الإجابات بين افراد العينة، اما فيما يخص معامل الاختلاف فان قيمته لن تتعدى (25%)، وهذا يدل على ان هناك تجانسا كبيرا بين إجابات افراد العينة قيد الدراسة .

### ٣- البعد الثالث :- الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة ان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (36) ((تحرص الإدارة العليا في المديرية على تعيين موظفين جدد لسد الشواغر الوظيفية في اثناء تقاعد الموظفين)) اذ كانت في المرتبة الأولى كونها اقل معامل اختلاف بين الفقرات اذ بلغ (14%) وقد كان الوسط حسابي لهذه الفقرة (4.08) ( لأدراك عينة البحث الحاجة الماسة لسد الشواغر الوظيفية من اجل ديمومة العمل وتكامله) واما الانحراف المعياري فقد كان صغيرا وبلغ (0.565) الذي دل على تجانس إجابات افراد العينة اكثر من غيرها من الفقرات .

ويوضح الجدول ايضا ان الفقرة (39) ((تمنح المديرية مكافئات مالية ومعنوية مجزية للملاكات عند تحقيق الإنجازات المتميزة )) حصل على الترتيب الثاني ضمن اعلى الإجابات في معامل الاختلاف وقد اخذ ثاني اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.84) و حصلت على انحراف معياري اعلى بقليل عن الفقرة (36) الذي جعلها تحل بالمرتبة الثانية (لأدراك عينة البحث أهمية المكافئات بعد كل انجاز يتحقق للمديرية) ،أما بقية الوسط الحسابي





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

فيظهر الجدول ان قيمته تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (0.686) ويدل على قلة التباين في الإجابات بين افراد العينة اما فيما يخص معامل الاختلاف فان قيمته لن تتعدى (25)، وهذا يدل على ان هناك تجانسا عاليا بين إجابات افراد العينة قيد الدراسة .

### ٤- البعد الرابع :- الاستراتيجيات.

من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة وان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (41) ((تلتزم المديرية بمراقبة الشركاء (ISPS) من اجل ضمان جودة خدمات الانترنت للمجتمع والمؤسسات العامة والخاصة)) اذ كانت في المرتبة الأولى كونها اقل معامل اختلاف بين الفقرات اذ بلغ (15%) وقد كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.22) ( لكون أجهزة ال FTTH تعطي قدرة كبيرة للسيطرة والرقابة على عمل الشركاء ) واما الانحراف المعياري فقد كان صغيرا وبلغ (0.648) الذي دل على تجانس إجابات افراد العينة اكثر من غيرها من الفقرات .

ويوضح الجدول ايضا ان الفقرة (43) ((تهتم إدارة المديرية بمواجهة المخاطر والأزمات التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي)) حصل على الترتيب الثاني ضمن اعلى الإجابات في معامل الاختلاف وقد اخذ ثاني اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.96) و حصلت على انحراف معياري اقل بقليل عن الفقرة (41)، ولهذا تتبنى المديرية استراتيجية الكوابل الضوئية البديلة في حالة تعرض الكابلات الرئيسية لأي عوارض او مخاطر، أما بقية الوسط الحسابي فيظهر الجدول ان قيمته تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (0.656) ويدل على قلة التباين في الإجابات بين افراد العينة ، اما فيما يخص معامل الاختلاف فان قيمته لن تتعدى (17%)، وهذا يدل على ان هناك تجانسا عاليا بين إجابات افراد العينة قيد الدراسة .

### ٥- البعد الخامس :- الشراكة.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة ان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (44) ((تدرك الإدارة العليا أهمية كفاءة الشركاء (ISP) في تحقيق التميز المؤسسي للمديرية..)) اذ كانت في المرتبة الأولى كونها اقل معامل اختلاف بين الفقرات اذ بلغ (19%) وقد كان الوسط حسابي لهذه الفقرة (4.04) ( كفاءة وجودة الشركاء مهمة جدا في تحقيق التميز وتسعى المديرية والشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية والوزارة نحو اختيار شركاء اقوياء) واما الانحراف المعياري فقد كان صغيرا وبلغ (0.781) الذي دل على تجانس إجابات افراد العينة اكثر من غيرها من الفقرات .





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



ويوضح الجدول ايضا ان الفقرة (45) ((تطمح المديرية للتميز من خلال بناء علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل والمحافظة عليه.)) حصلت على الترتيب الثاني ضمن اعلى الإجابات في معامل الاختلاف وقد اخذت ثاني اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.66) و حصلت على انحراف معياري اعلى بقليل عن الفقرة (44) الذي جعلها تحل بالمرتبة الثانية (وذلك لسعي المديرية لتحقيق استراتيجية الوزارة نحو التعامل مع شركاء متعددين وبناء الثقة معهم من اجل تحقيق التنافس الحر نحو تحقيق افضل الخدمات) ،أما بقية الوسط الحسابي فيظهر الجدول ان قيمته تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (0.961) ويدل على قلة التباين في الإجابات بين افراد العينة اما فيما يخص معامل الاختلاف فان قيمته لن تتعدى (29%)، وهذا يدل على ان هناك تجانسا عاليا بين إجابات افراد العينة قيد الدراسة .

### ٦- البعد السادس: - العمليات.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة ان اغلب الإجابات تتجه نحو الموافق وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (52) ((تعمل المديرية على استطلاع مستمر لرضا الزبون المستخدم للأنترنت)) اذ كانت في المرتبة الأولى كونها اقل معامل اختلاف بين الفقرات اذ بلغ (21%) وقد كان الوسط حسابي لهذه الفقرة (3.7) (والسبب في ذلك يعود الى ادراك المديرية بان الزبون يمثل المستخدم النهائي لخدمات الاتصالات والانترنت ومن خلاله تتم معرفة مستوى التميز للمديرية) واما الانحراف المعياري فقد كان صغيرا وبلغ (0.788) الذي دل على تجانس إجابات افراد العينة اكثر من غيرها من الفقرات .

ويوضح الجدول ايضا ان الفقرة (51) ((تمكن برامج السيطرة الالكترونية على مراقبة التجاوزات وتهريب السعات وشبكة الكوابل الضوئية الاستراتيجية والفرعية)) حصل على الترتيب الثاني ضمن اعلى الإجابات في معامل الاختلاف وقد اخذ ثاني اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.64) و حصلت على انحراف معياري اعلى بقليل عن الفقرة (52) الذي جعلها تحل بالمرتبة الثانية (وذلك لحرص المديرية على امتلاك واستخدام والتدريب على برامج السيطرة الالكترونية وضبط حالات تهريب سعات الانترنت او متابعة أي قطوعات في شبكات الكيبل الضوئي)، أما بقية الوسط الحسابي فيظهر الجدول ان قيمته تجاوزت (3) وهي أكبر من متوسط الأداء القياسي (3). أما مقياس الانحراف المعياري فإن قيمته كانت قليلة في جميع الجدول ولن تزداد عن (0.96) ويدل على قلة التباين في الإجابات بين افراد العينة اما فيما يخص معامل الاختلاف فان قيمته لن تتعدى (30%)، وهذا يدل على ان هناك تجانسا عاليا بين إجابات افراد العينة قيد الدراسة .





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



### المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

#### ٣-٣-١: اختبار فرضيات علاقة الارتباط

لغرض دراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) من اجل اختبار فرضية الدراسة التي تنص على انه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل ( التخطيط الاستراتيجي ) بأبعاده مع المتغير المعتمد ( التميز المؤسسي) بأبعاده وكما موضح في الجدول ( 10 ) الاتي :

الجدول ( 10 ) علاقة الارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة

العمليات	الشراكة	الاستراتيجيات	الموارد البشرية	إدارة المشروع	القيادة الادارية	ابعاد المتغيرات	
.579**	.481**	.508	.484**	.350*	.436**	Pearson Correlation	التوجه الاستراتيجي
.000	.000	.006	.000	.013	.002	Sig. (2-tailed)	
.616**	.688**	.289*	.585**	.582**	.654**	Pearson Correlation	التحليل البيئي للمديرية
.000	.000	.042	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.669**	.678**	.464**	.597**	.602**	.629**	Pearson Correlation	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
.000	.000	.001	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.741**	.763**	**.369	.661**	.381**	.694**	Pearson Correlation	الخيار الاستراتيجي
.000	.000	.009	.000	.006	.000	Sig. (2-tailed)	
.706**	.749**	.418**	.639**	.348*	.777**	Pearson Correlation	الرقابة والتقييم
.000	.000	.003	.000	.013	.000	Sig. (2-tailed)	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V.23)





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

### علاقة الارتباط بين الأبعاد الفرعية :

١- ان قيمة معامل الارتباط للبعد الاول من ابعاد المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) مع المتغير التابع (التميز المؤسسي) بأبعاده ( القيادة الإدارية ، إدارة المشروع ، الموارد البشرية ،الاستراتيجيات ،الشراكة، العمليات ) تبلغ (0.436,0.352,0.484,0.481&0.579) على التوالي (وهي قيم طردية موجبة وكانت قيمة (sig) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( 0.01) وهذه النتيجة تؤكد انه كلما زاد ( التوجه الاستراتيجي ) سيؤدي الى الزيادة في تحقيق التميز المؤسسي وهذا ما يؤكد صحة فرضية الدراسة الاولى.

٢- ان قيمة معامل الارتباط للبعد الثاني من ابعاد المتغير المستقل (التحليل البيئي للمديرية) مع المتغير التابع بأبعاده ( القيادة الإدارية ، إدارة المشروع ، الموارد البشرية ،الاستراتيجيات ،الشراكة، العمليات ) تبلغ (0.654,0.582,0.585,0.289,0.688,0.616) على التوالي (وهي قيم طردية موجبة وكانت قيمة (sig) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01) وهذه النتيجة تؤكد انه كلما زاد (التحليل البيئي للمديرية ) سيؤدي الى الزيادة في تحقيق التميز المؤسسي وهذا ما يؤكد صحة فرضية الدراسة .

٣- ان قيمة معامل الارتباط للبعد الثالث من ابعاد المتغير المستقل (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) مع المتغير التابع بأبعاده ( القيادة الإدارية ، إدارة المشروع ، الموارد البشرية ،الاستراتيجيات ،الشراكة، العمليات ) تبلغ (0.629,0.605,0.597,0.464,0.678,0.669) على التوالي (وهي قيم طردية موجبة وكانت قيمة (sig) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.01) وهذه النتيجة تؤكد انه كلما زاد (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) سيؤدي الى الزيادة في تحقيق التميز المؤسسي وهذا ما يؤكد صحة فرضية الدراسة.

٤. ان قيمة معامل الارتباط للبعد الرابع من ابعاد المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي) مع المتغير التابع بأبعاده ( القيادة الإدارية ، إدارة المشروع ، الموارد البشرية ،الاستراتيجيات ،الشراكة، العمليات ) تبلغ (0.694,0.381,0.661,0.369,0.763,0.741) على التوالي (وهي قيم طردية موجبة وكانت قيمة (sig) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01) وهذه النتيجة تؤكد انه كلما زاد (الخيار الاستراتيجي) سيؤدي الى الزيادة في تحقيق التميز المؤسسي وهذا ما يؤكد صحة فرضية الدراسة.

٥. ان قيمة معامل الارتباط للبعد الخامس من ابعاد المتغير المستقل (الرقابة والتقييم) مع المتغير التابع بأبعاده ( القيادة الإدارية ، إدارة المشروع ، الموارد البشرية ،الاستراتيجيات ،الشراكة، العمليات ) تبلغ (0.777,0.348,0.639,0.418,0.749,0.706) على التوالي (وهي قيم طردية موجبة وكانت قيمة (sig) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01) وهذه النتيجة تؤكد انه كلما زادت (الرقابة والتقييم) ستؤدي الى الزيادة في تحقيق التميز المؤسسي وهذا ما يؤكد صحة فرضية الدراسة.





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



### ٣-٣-٢: اختبار فرضيات علاقة التأثير

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) واختبار (T) لدراسة فرضية الدراسة في حالة وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين متغير التخطيط الاستراتيجي واثره في التميز المؤسسي، وقد تم استخدام اختبار (F) لمعرفة خطية العلاقة، كما استعمل معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير متغير التخطيط الاستراتيجي في المتغير التميز المؤسسي ، ونصت الفرضية بالتالية:

١. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير التميز المؤسسي.

الجدول ( 11 ) نتائج اختبار القدرة التفسيرية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل	معامل التحديد Square ( $R^2$ )	قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)
التخطيط الاستراتيجي	0.669	96.803	0.000

المصدر : من اعداد الباحث من مخرجات برنامج (spss.v.23)

من الجدول المذكور انفا نلاحظ :

ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغا (0.669) وهذا يعني استطاع متغير التخطيط الاستراتيجي تفسير بمقدار (0.669) من المتغير المعتمد التميز المؤسسي اما بقية النسب فتفسرها متغيرات الأخرى لم يتعرض لها الباحث في هذا البحث، ونلاحظ أيضا قيمة (F) المحسوبة (96.803) وهي قيمة كبيرة ومعنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذه النتيجة تؤكد على خطية العلاقة ووجود علاقة تأثير، ويشير الى الفهم الواضح والقناعة لدى أفراد العينة بأهمية تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يوافق الدراسة التي قدمها (أبو ريا، ٢٠١٤) حيث اظهر الوزن النسبي للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) هو 68.8% .

### ٣-٣-٣: اختبار معنوية المعلمات :

سيتم دراسة معنوية معلمات النموذج واعتمادها في اختبار علاقة التأثير نستخدم اختبار (T) كما موضحة في الجدول ( 12 ) المدرج في ادناه:

الجدول ( 12 ) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



المتغير المعتمد	المتغير المستقل	معامل الانحدار	T قيمة	مستوى المعنوية (Sig)
التميز المؤسسي	الحد الثابت	27.026	3.278	0.000
	التخطيط الاستراتيجي	0.928	9.839	0.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول المذكور اننا يتبين ان قيمة معلمة التخطيط الاستراتيجي هي (0.928) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية ومن خلال قيمة ( T ) المحسوبة (9.839) وهذا يعني عند زيادة قيمة التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي الى زيادة التميز المؤسسي بمقدار (0.928).





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

### المبحث الرابع: الجانب التحليلي لديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة

(تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في المديرية وتقديم مقترح خطة استراتيجية)

رؤية الوزارة: أن يكون العراق المركز الرائد إقليمياً في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يربط الشرق بالغرب

لمعرفة الجانب التطبيقي للمديرية ولأجل القيام بمقترح خطة فرعية على مستوى المديرية بما يناسب محافظة البصرة، منبثقة من الخطة الشاملة في الوزارة، يعرج الباحث الى التعريف بالجوانب المهمة التي ترعاها وتشرف عليها وزارة الاتصالات واحد تشكيلاتها المهمة المتمثلة بشركة الاتصالات والمعلوماتية، وهذه الاخيرة تتبنى الكثير من المشروعات الاستراتيجية والمهمة والمواكبة لحركة التطور في العالم مثل نشر شبكة الكابلات الضوئية الرئيسة الى جميع محافظات العراق وعمل مسارات بديلة لتفادي لحدوث قطع في أي مسار فيكون المسار البديل هو المناسب لاستمرار خدمة الانترنت في كل الظروف والأزمات، كما ان الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية تقدم خدمات الاتصالات اللاسلكية للمواطنين من خلال (٧) بدالات لاسلكية لأكثر من ٣٨٠ الف خط لاسلكي، وتقديم الخدمات الى المشروعات الوطنية الخاصة بالوزارات الاخرى كمشروع البطاقة الوطنية الموحدة ومنظومة اصدار الجوازات ومشروع ربط المطارات ومشروع الحوكمة الالكترونية وغيرها من المشروعات الوطنية والسيادية التي كان لشركة الاتصالات والمعلوماتية الدور المهم في عملها ونجاحها لتقدم خدماتها لمواطني العراق في بغداد والمحافظات.

اضافة الى مشروعات الكوابل البحرية بسعة ٥٨٨ وحدة تراسل ضوئية ( STM1 ) تنقل وحدات الاتصالات والساعات عبر محطات مشروع التراسل الضوئي الوطني الذي تبلغ سعته ٤٢٠ كيكا تستخدم ٢٠٠ منها لخدمات تمرير الساعات الدولية ( ترانزيت ) والسعة المتبقية تستخدم لنقل وتوزيع الساعات المستخدمة من قبل شركات تجهيز خدمة الانترنت ISPS العاملة في العراق.

إضافة الى ذلك تزويد شركات الموبايل بكوابل ضوئية تمكنها للانتقال الى الجيل الرابع.

والانترنت يصل الى المواطن من خلال شركات تجهيز الانترنت ISPS وهي شركات خاصة تتبنى شراء حزم الانترنت وبيعها الى المواطنين والمؤسسات عن طريق الأبراج المنتشرة على سطوح المنازل والابنية، وقد وصلت هذه الخدمة الى معظم بيوت المواطنين فصار المواطن يستشعر السلبيات لهذه الخدمة بشكل واضح كارتفاع الأسعار وبطء السرعة المطلوبة للتحميل والتصفح لمواقع الانترنت الالكترونية .





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

واستجابة للتطور فقد قامت شركة الاتصالات والمعلوماتية لإقامة مشروعات نوعية يتم من خلالها إنهاء سلبيات الطريقة التقليدية القائمة حاليا عن طريق الأبراج من خلال إيصال شبكات الكيبل الضوئي الى المنازل وهذا يتطلب إقامة بنى تحتية جديدة ،وقد بدأت بوادر هذه الشبكات بالانتشار في عموم محافظات العراق من خلال تنفيذ مشروعات لمناطق محددة في كل محافظة كنواة للتوسع المستقبلي ،وهذه الخدمة تسمى باسم مشروعها (FTTH) Fiber Telecom To Home ،وميزة المشروع أنه متعدد الخدمات (انترنت ثابت وفائق السرعة مع إمكانية الاتصال وإمكانية نقل القنوات التلفزيونية).

هذه التوجهات الاستراتيجية تسير عليها الوزارة و الشركة من اجل تحقيقها شيئا فشيئا وحسب توافر الموازنات السنوية لإقامة هذه المشروعات، ومشروعات الـ FTTH تسير ببطء شديد وبعقبات كثيرة تتمثل بوجود المنافسين الأقوياء وهي شركات ISP الحالية المزودة لخدمات الانترنت للمواطنين عن طريق الأبراج حيث ان خدماتهم وصلت الى معظم المنازل ووجود مشروعات الـ FTTH وخدماته الواسعة تشكل تهديدا كبيرا لوجودهم المتمثل بعقود شراكة طويلة الأمد فضلا عن العوامل البيئية الأخرى كصعوبة انشاء بنى تحتية جديدة ووجود العوارض مع البنى التحتية الأخرى للماء والكهرباء فضلا عن مشروعات الاعمار والبلدية المستمرة للشوارع والارصفة مع عدم توافر الموازنات السنوية الكافية لإقامة تلك المشروعات مع عدم معرفة المواطن بطبيعة هذا المشروع الجديد ومدى أهميته للمستقبل .

### ٣-٤-١: نبذة تعريفية عن مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة

تأسست الشركة العامة للاتصالات والبريد عام ١٩١٩ اذ كانت عبارة عن خطوط معدودة تسير بمحاذاة سكة القطار (لتحقيق شروط العمل والتشييد على الاعمدة وتوفير الكهرباء والحماية للخطوط) وهي الوسيلة التي اتاحت التواصل بين المحافظات بشكل أوسع واكبر عدد ممكن وهي مستخدمة لهذا الوقت بسمى الـ (Microwave)، وتوسعت الشبكات الأرضية للهاتف، ودخلت اغلب البيوت الى ان وصل العلم الى اختراع الهاتف النقال وهو الذي يعد تقنية العصر الحديث، ثم تطورت خطوط الهاتف الأرضية عبر الالياف الضوئية لتتقل المعلومات الصوتية فضلا عن خدمة الانترنت والبت التلفزيوني وبما يسمى (Fiber Telecom To Home) أو اختصارا (FTTH).

المديرية المبحوثة تمثل احد تشكيلات الشركة المهمة في العراق نظرا لموقع مدينة البصرة الجغرافي المطل على الخليج العربي والذي يعتبر المسار البحري الرئيس للكابلات الضوئية العالمية كمشروع فالكون (Falcon Project) ومشروع جي بي أي (GPI)، ومشروع تاتا المستقبلي (TATA Project) ،ومن خلال المسار البحري للخليج العربي يتم نشر تلك الكوابل على البلدان المجاورة للخليج ومنها العراق، ولكون العراق يمثل اقصر مسار لتلك الكابلات عن طريق الربط مع قارة اوربا ،ولهذا جاءت أهمية هذه المديرية ،حيث ان لها محطة أنزال الكابلات





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



البحرية في قضاء الفاو تحتوي على أجهزة التحكم والسيطرة وبوابات النفاذ الدولية، فضلا عن كون البصرة لديها منفذان حدوديان مهمان وهما منفذ سفوان مع الكويت ومنفذ الشلامجة مع ايران، وهذا يحتم على المديرية إيصال الكابلات الضوئية وخدمات الانترنت والمنظومة الخاصة بدائرة الجوازات.

والذي يميز مديرية البصرة عن الكثير من المديريات في الشركة هو امتلاكها مسارين للكابلات الضوئية و كل مسار مكون من نوعين من خطوط الكابلات الضوئية وهما هواوي ونورتيل، و يمتدان من قضاء الفاو الى مركز البصرة في مجمع اتصالات الاندلس ثم يتفرعان الى مسار باتجاه قرنة- العمارة، ومسار باتجاه الزبير- الناصرية، ثم مسارات فرعية باتجاه دولة الكويت وايران، ومخططات المسارات موضحة في ملاحق البحث.

### ٣-٤-٢ الهيكل التنظيمي للمديرية:

يتكون ملاك المديرية من ٥٠٠ موظف، من بينهم ٢٧ مهندسا (بين اختصاص كهرباء وميكانيك ومدني) وباقي الافراد من شهادات مختلفة يتوزعون على شعب المديرية والمجمعات التابعة لها في اضية ونواحي البصرة، وكل شعبة في المديرية لها مهام محددة، ويتناول البحث ادناه شرح موجز لكل شعبة :

١- مكتب المدير : ويتكون من عدد من الموظفين الإداريين ، ومن مهام المدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية والتنفيذية بما يتناسب مع الصلاحيات الممنوحة اليه ، ويكون مسؤولا بشكل مباشر على المديرية وعلى المجمعات الفرعية التابعة للمديرية وضمن مساحة مدينة البصرة واقضيتها.

٢- مكتب معاون: من مهامه متابعة التعليمات الصادرة من المدير وتنفيذ بعض مهام المدير في حال غيابه وعند حصوله على تفويض ببعض الصلاحيات.

٣- القسم الفني او قسم البنى التحتية : من مهامه انجاز الاعمال الفنية كافة التي تخص صيانة وتشغيل البدالات وأجهزة التراسل والقدرة ومتابعة الخطوط الهاتفية وتنفيذ اعمال الشبكات وكل ما يتعلق بالجانب الفني، فضلا عن مسؤولياته الخاصة بتنفيذ مشروعات الأبنية او اعمال الصيانة للأبنية التابعة للمديرية واعداد الكشوفات الفنية وارسالها للشركة او ارسالها الى الحكومة المحلية في البصرة.

٤- شعبة الموارد البشرية: من مهام عملها اصدار الأوامر الإدارية بالحركات واللجان كافة وتنظيم العلاوات والترفيعات وحفظ الاضابير والملفات الخاصة بمنسوبي المديرية.

٥- شعبة الشؤون المالية: من مهام عملها متابعة الأمور الحسابية كافة في المديرية واعداد الموازنة المالية للمديرية شهريا وسنوياً واعداد الحسابات الختامية والمخزنية وصرف الرواتب وغيرها من الأمور الحسابية.





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

٦- شعبة التخطيط والمتابعة: من مهام عملها اعداد الخطط السنوية للمشروعات ومتابعة الكشوفات التخمينية ومتابعة مشروعات قيد التنفيذ واعداد التقارير الخاصة وتحديث حركات الموظفين في نظام القوى العاملة واعداد مواقف شهرية ، وزج الموظفين في دورات تدريبية.

٧- الشعبة القانونية: تمثل المديرية في الدعاوى المدنية الجزائية التي تقيمها المديرية او التي تقام عليها من قبل الغير ، ومتابعة استملاك الأراضي لصالح المديرية والمشاركة في اللجان التحقيقية المشكلة في المديرية ،وتقديم المشورة القانونية لمكتب المدير فضلا عن الشعب الفنية الأخرى حال طلبها.

٨- مجتمعات الاتصالات في الاقضية والنواحي: كل مجمع يتكون من عدد من الافراد مهمتهم تشغيل الأجهزة الموجودة في المجمع ومتابعة طلبات المواطنين وانجازها او ايصالها للإدارة العليا في المديرية.

### ٣-٤-٣:متطلبات اعداد خطة استراتيجية مقترحة للمديرية:

استكمالاً لجودة البحث يعمل الباحث على وضع الخطوط المهمة التي يمكن فيها تطبيق نتائج الدراسة في المديرية ،من أجل ان تكون هذه الخطة قاعدة تنطلق منها المديرية في اعداد خطة او تطوير خطة استراتيجية ناجحة ومتناغمة مع استراتيجية الوزارة، ومن خلال الخطة الاستراتيجية يمكن ان تسير المديرية على خطى التميز من خلال:

١- تشكيل فريق عمل خاص من داخل المديرية مكون من ٥ اشخاص (المدير أو معاونه، ومهندسين حاصلين على شهادة عليا ببرنامج التخطيط الاستراتيجي، وعضو من الحكومة المحلية فضلا عن الاستعانة بمستشار او خبير في التخطيط الاستراتيجي من جامعة البصرة) وهذه التشكيلة مهمة جدا في الفريق من اجل معرفة الموارد المتاحة في الحكومة المحلية وتعريفهم بأهمية مشروعات الاتصالات واستحصال دعمهم إضافة الى دعم جامعة البصرة بخبرتهم الاكاديمية وعلاقتهم بمؤسسات الدولة .

٢- تنظيم ورشة عمل خاصة في اعداد الخطة الاستراتيجية.

٣- تحديد جدول زمني مع تغيير في مواقع الاجتماعات بين المديرية والمحافظه (الحكومة المحلية) والجامعة لإعطاء الاهمية للخطة.

٤- تشخيص الوضع الحالي والمستقبلي للمديرية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والاولويات والمكونات الإدارية والوظائف وخصوصية المؤسسة.

٥- استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح رؤية ورسالة المؤسسة.





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

٦- تعميم الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية في داخل المديرية ونشرها على المجمعات.  
٧- اعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في اطار الخطة الاستراتيجية مع المراحل الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ.

٨- اعداد لوحة قيادة المخطط الاستراتيجي لقياس مؤشرات الأداء.

٩- اعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع الإدارة العليا ومسؤولي الشعب وبيان الآراء والمقترحات.

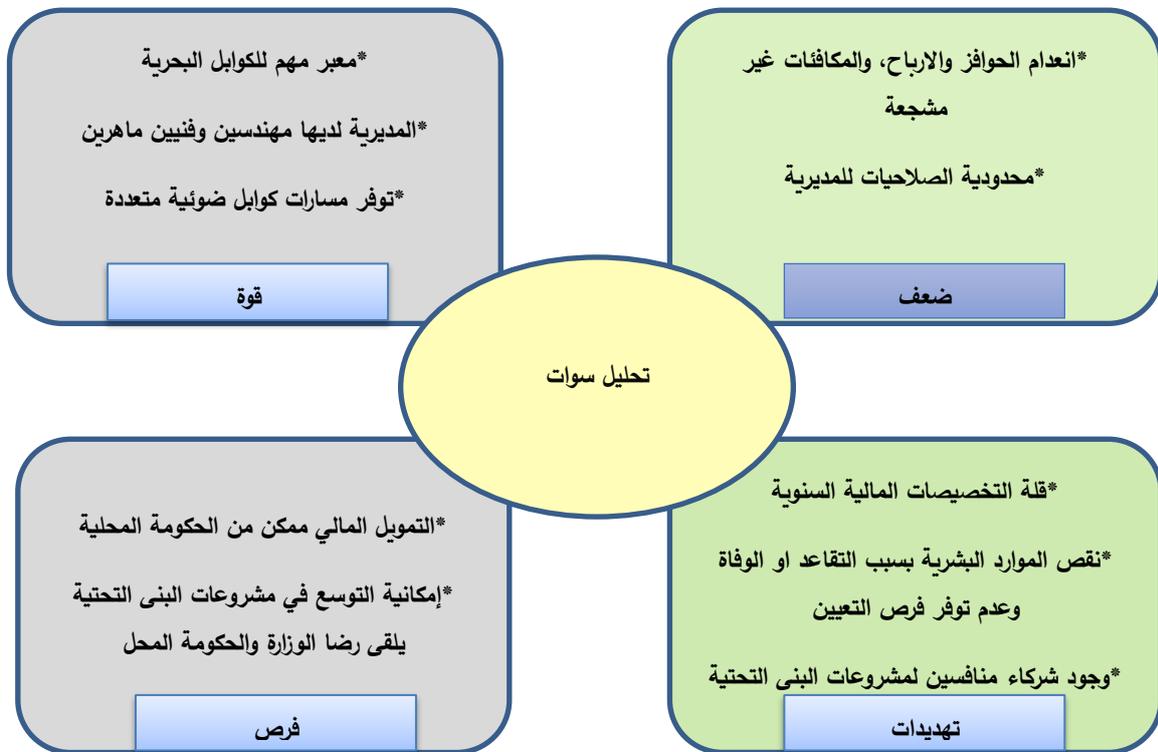
١٠- رفع الخطة الاستراتيجية الى الإدارة العليا في الشركة لأجل مصادقتها واعتمادها.

١١- اعلان الخطة ونشرها الى جميع العاملين في مديرية الاتصالات.

### ٣-٤-٤ مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية المقترحة

#### أولاً: مرحلة التحليل والرصد البيئي

ويمكن التحليل عن طريق جمع عدد من المشكلات والحلول والعقبات ونقاط القوة والتهديدات من كل فرد من الفريق، وتطبيق أداة SWOT لغرض التحليل. وكما في الشكل (7) :



شكل (7) استخدام أداة تحليل سوات لبيئة المديرية المبحوثة

المصدر: من اعداد الباحث





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

تمثل ابرز نقاط القوة للمديرية اشرافها على محطة الكابلات البحرية في الفاو واعتبار البصرة بوابة العراق واوروبا لهذه الكابلات، إضافة لتوفر مسارات ضوئية داخلية متعددة كمسارات رئيسة وبديلة تعد أساسا لتوسع البنى التحتية للاتصالات ، والمديرية تمتلك مهندسين مؤهلين لتنفيذ او الاشراف على مشروعات التوسع.

ويمكن ايجاز نقاط الضعف في انعدام الحوافز والارباح للموظفين على الرغم من وجود عوائد مالية كبيرة من خدمات الانترنت، والمكافئات غير مشجعة، مع محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة العليا في المديرية والفرص المتاحة هي في إمكانية الحصول على التمويل من الحكومة المحلية وهذا يشجع التوجه نحو التوسع في البنى التحتية لاسيما انها تتدرج ضمن استراتيجية الوزارة، والوضع الاقتصادي لشريحة كبيرة من المواطنين يشجع التوجه نحو استخدام الخدمات المميزة للانترنت.

ومن اهم التهديدات هو النقص المستمر للموارد البشرية بسبب التقاعد او الوفاة وعدم وجود فرص لتوظيف الطاقات الشبابية ، كما ان التأخير في إقرار الموازنات السنوية وقلة التخصيصات يسبب مشكلة في توفر التمويل المناسب في الوقت المناسب، ثم يتم تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وتحليل الأولويات.

ثانيا: مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية.

### تحديد الرؤية:

وكما قال عنها (العيساوي وآخرون، ٢٠١٢) تعبر الرؤية عن موقف او أسلوب تفكير واستعداد لاحتمالات مستقبل اكثر تحديا فهي تشير الى انطباعات ذهنية وتوحي بتوجه مستقبلي عن الصورة المثالية والفريدة التي تطمح المنظمة ان تكون عليها.

ويمكن صياغة رؤية للمديرية وبمشاركة مسؤولي الشعب والمهندسين والإدارة العليا، كنموذج يعبر عن مخرجات اعمالها في السنوات الثلاث القادمة.

رؤيتنا "اننا المديرية الأفضل في البصرة والعراق وقادرين على تحقيق رضا المجتمع والمؤسسات في مجال الاتصالات والانترنت"

واما الرسالة فيمكن صياغتها على أساس المفهوم الذي تطرق اليه (ياسين، ٢٠١٠) ، بأنها الغرض الأساسي الذي وجدت من اجله المنظمة وهي المبرر لوجودها واستمرارها فهي تمثل تعبير دقيق لرؤية المنظمة وتوصيف اكثر للنشاطات والمنتجات والمصالح الخاصة بها.

الرسالة: " وجهتنا التميز ومهمتنا إيصال خدمة الانترنت الضوئي الى كل بيت ومؤسسة بالجودة والسعر الأمثل".





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

"العمل بروح الفريق الواحد والعدالة والمساواة والالتزام"

القيم:

### تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يمكن تحديد الأهداف انطلاقاً من تعريف (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨)، الأهداف الاستراتيجية بأنها الأهداف المنبثقة من رسالة المنظمة وصياغتها من قبل الإدارة العليا فيها.

يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية للمديرية ضمن مدى ثلاث سنوات ، من خلال تبني تنفيذ مشروعات البنى التحتية للاتصالات والتعاون مع الشركاء في إيصال خدمات الانترنت الضوئي الى المستخدمين (مؤسسات وافراد)، والتوجه نحو الحكومة الالكترونية التي تمثل احدى استراتيجيات وزارة الاتصالات.

واما الأهداف السنوية فتتمثل بالاستمرار بنقل ساعات الكيبل البحري، ومتابعة اعمال خدمات الجيل الرابع لشركات الموبايل، ومتابعة اعمال الشركاء ISP، وتجهيز وصيانة أجهزة التكيف للمحطات الضوئية مع تجديد الأثاث وتحسين بيئة العمل، مع ترميم وصيانة المجمعات المهمة وذات الجدوى الفنية والاقتصادية، ومتابعة تنفيذ المشروعات وتشغيلها ، وتكثيف الجهود نحو استملاك الأراضي التابعة للمديرية واستملاك وتوزيع قطع الأراضي السكنية على الموظفين، والاستمرار بالأعمال المالية والإدارية.

### ثالثاً: مرحلة التنفيذ الاستراتيجي

يتم وضع الإجراءات التنفيذية والبرامج بحسب الأهداف الاستراتيجية والاهداف التقليدية التي تم تشخيصها ويتم تحديد الشعب والوحدات الادارية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذ المهام ونسب الإنجاز والاطار الزمني والموازنة المطلوبة وجهة التمويل (الوزارة، الحكومة المحلية) وكما في الجدول ( 13 ) التالي:

الانشطة	جهة التنفيذ اللجنة	أسماء	الجدول الزمني(من- الى)	الموازنة المطلوبة	نسب الانجاز	جهة التمويل	مؤشر الاداء
١							
٢							
٣							

جدول( 13 ) برامج العمل المطلوبة

المصدر: الدجني، اياذ علي،(٢٠١١)،"دور التخطيط الاستراتيجي في جودة اداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية"، بحث لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة دمشق .





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



### رابعاً: مرحلة الرقابة والتقييم

يجد الباحث ان المديرية يمكن لها الانتقال الى مرحلة الرقابة الاستراتيجية والتقييم اذا تبنت مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة حيث انها تتناول بعضاً من ابعاد التميز المؤسسي في هذه الدراسة، وقد عرف ( منهل واخرون، ٢٠١٢؛ Robinson, 2000) "ان البطاقة توفر معلومات بصيغة نموذج يعرض وسائل متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مقبولة، من خلال صناعة قرارات استراتيجية مهمة تضع في الاعتبار الآثار المترتبة والنتيجة عن محاور البطاقة الأربعة، المالي والزبائن والعمليات والتعلم وكما في الشكل (8) التالي:

منظور المالي	منظور الزبائن
*جباية الإيجارات لمواقع الشركاء وشركات الهاتف النقال والمحال التجارية من المواطنين المستأجرين. *عوائد مالية لاستخدام البنى التحتية للاتصالات.	*كيف يجب ان نبدا بنظر الزبون؟ *تحقيق رضا الزبون وأصحاب المصالح.
منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو
*نقل ساعات الكيبل البحري ومنع عمليات التهريب. *متابعة اعمال الشركاء وخدمات الجيل الرابع لشركات الهاتف النقال. *المتابعة السريعة للعوارض والقطوعات في الكيبل الضوئي واصلاحها.	*مقدرة العاملين. *تكنولوجيا البنى التحتية. *بيئة العمل في المديرية. *المشاركة في المؤتمرات.

شكل (8) نموذج لبطاقة العلامات المتوازنة

المصدر: السعد، مسلم علاوي .منهل،محمد حسين. العبادي، هاشم فوزي(٢٠١٢)،"بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة"،دار الكتب العلمية، بيروت ،لبنان.

فمن خلال بطاقة المنظور المالي يتم التحقق من العوائد المالية من استيفاء ايجار المواقع لصالح شركات الهاتف النقال (اسيا سيل وكورك وزين) ومواقع الشركاء المزودين لأنترنت فضلا عن المحال التجارية المستأجرة لصالح المواطنين، إضافة الى العوائد المالية جراء القطوعات والعوارض في الكيبل الضوئي من قبل الحفريات التي تقوم بها بعض شركات القطاع الخاص.





## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث



ومن خلال بطاقة منظور الزبائن، يتم تشخيص حالة الرضا او عدم الرضا لأصحاب المصالح والزبائن، ومعرفة صورتنا التي نحن بها من خلالهم.

ومن خلال منظور العمليات الداخلية فيمكن متابعة كل اعمال المديرية وخاصة المتعلقة بالبنى التحتية ونقل السعات ومعالجة العوارض في مسارات الكيبل الضوئي لغرض استمرار خدمات الانترنت بلا انقطاع.

ومن خلال منظور التعلم والنمو يتم قياس أداء العاملين بشكل سنوي ومقدار المنجز من المشروعات وتشخيص بيئة العمل في المديرية ومدى ملاءمتها لتحقيق رضا العاملين فيها بما يشجعهم لتحقيق التميز، فضلا عن تشجيع الموظفين وأصحاب الشهادات العليا على المشاركة في المؤتمرات والندوات المقامة في مؤسسات محافظة البصرة ولاسيما الجامعة من خلال توجيه طلبات رسمية الى دوائر الدولة في محافظة البصرة لتوجيه دعوات الى المديرية للمشاركة.

وبذلك يكون الباحث قد اعد نموذجا لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المديرية وقابلا للتطوير.



## الفصل الرابع

# الاستنتاجات والتوصيات



### الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول: الاستنتاجات

اثارت الدراسة جملة تساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بالتحقق من قابلية المديرية لتبني نشاط التخطيط الاستراتيجي وتأثير خصائص التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي وتوصلت الى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها والفرضيات.

#### ٤-١-١ : الاستنتاجات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

لكون الدائرة المبحوثة تابعة للشركة العامة والوزارة في بغداد، فرؤيتها ورسالتها تتوافق مع علاقتها المركزية بالوزارة فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة لها، ومن جهة أخرى لديها ارتباط بالحكومة المحلية في محافظة البصرة، فهذا يحتم عليها ان تكون رسالة المديرية منسجمة ومحددة بالمرجعيات الإدارية، كما تسعى المديرية لتبني حالة اشراك جميع الشعب الفنية والإدارية ضمن صياغة الخطة الاستراتيجية ويظهر ذلك واضحا من خلال الاجتماعات الدورية والطارئة للإدارة العليا في المديرية مع مسؤولي الشعب لمعالجة المشكلات وإيجاد الحلول .

ومع وجود اهتمام بالجدول الزمنية لتحقيق الاهداف ولكن هناك ضعف في امكانية توزيع المهام بين الأقسام والشعب وضعف في تقييم حالة التوسع في مشروعات البنى التحتية لأربع مناطق في البصرة، كما وبينت نتائج الاستبانة ان الإدارة العليا لديها قناعة بأن الرقابة والتقييم الاستراتيجي سيساعدان على حل المشكلات الإدارية وتجاوز الروتين.

#### ٤-١-٢ : الاستنتاجات الخاصة بالتميز المؤسسي.

قيام الإدارة العليا بتفويض بعض الصلاحيات الى مسؤولي الشعب والمجمعات يعد نوعا من أنواع التحفيز، ويبدو ان هناك ضعفا واضحا في توفير المناخ التنظيمي والبيئة الملائمة للعمل ويظهر ذلك واضحا من خلال المباني القديمة والاثاث البسيط .

وتساعد أجهزة ال FTTH المتطورة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع والمؤسسات مما ينعكس بشكل كبير على نجاح المديرية وتحسين صورتها لدى العملاء،

وبرز من خلال النتائج الإحصائية ان هناك ضعفا في تقديم الحوافز المالية للعاملين على إدارة مشروعات البنى التحتية، وعدم قدرة المديرية على التفاوض والتعاقد مع الشركاء المجهزين لخدمة الانترنت.



## الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات



وادركت عينة البحث الأهمية الماسة لسد الشواغر الوظيفية من اجل ديمومة العمل وتكامله ولهذا اتجهت العينة نحو الموافق ،ولكون الباحث مطلع على واقع المديرية الذي يخلو من فرص التعيينات منذ سنوات طويلة، فهو يتفهم حاجة المديرية وحاجة العاملين فيها الى تجديد الطاقات وتعويض النقص بسبب التقاعد او الوفاة .

وظهر أيضا من خلال نتائج الاستبانة رغبة العينة بأهمية المكافئات المالية المجزية عند تحقيق الإنجازات المتميزة ،وللمديرية اهتمام واضح بمواجهة الازمات والمخاطر من اجل استدامة التميز من خلال مد مسارات استراتيجية للكيبيل الضوئي ومسارات بديلة في حالة التعرض للمخاطر او العوارض ،وأخيرا تعد حالة ترشيد النفقات الإدارية والفنية عقبة في تحقيق هدف التميز .

### ٤-١-٣ استنتاجات خاصة بالمتغيرين معا.

تمكن الباحث من الوصول الى اهم الاستنتاجات التي تربط المتغيرين معا والتي تمثل إجابة عن اسئلة البحث:

١- هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات وابعادها.

٢- هناك علاقة تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي.

٣- يوجد اهتمام واضح لدى الادارة العليا بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ترشيح مهندسين عدد ٢ للتخصص ببرنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، وهذا بدوره سيعزز من حالة الوصول الى التميز المؤسسي.



### المبحث الثاني : التوصيات

بعد الانتهاء من الجانب العملي للدراسة ومن خلال اطلاع الباحث على نتائج الدراسات السابقة وما توصل اليه من نتائج خلال بحثه، رأى الباحث أهمية وضع توصيات يراها مناسبة لموضوع البحث .

- ١- وضع رؤية ورسالة مكتوبة وموثقة وواضحة ومعلنة من خلال تثبيت لوحة إعلانية كبيرة في مدخل المديرية ومدخل المجمعات التابعة لها في الاقضية والنواحي، لتكون مصدر فخر والهام للعاملين فضلا عن تطبع العاملين بفكرة الوصول الى اهداف المديرية الرامية الى تقديم خدمات الاتصالات والمعلوماتية لمؤسسات الحكومية الأخرى والى المواطنين.
- ٢- تقديم طلب الى الوزارة لاستحداث شعبة تسمى بـ( شعبة التخطيط الاستراتيجي وقياس الجودة) وارتباطها بشكل مباشر بمدير المديرية، وذات مهام خاصة برسم استراتيجية للمديرية ضمن الحدود التي ترسمها الوزارة مع حدود التعامل مع الحكومة المحلية واستثمار الموارد المالية المتوافرة في المحافظة وحاجات المحافظة نحو توسيع البنى التحتية للاتصالات والتنسيق مع الدوائر الخدمية في البصرة، ومواءمة الخطة الاستراتيجية للمديرية مع الخطط الاستراتيجية او السنوية لتلك الدوائر، ومعرفة حاجات تلك الدوائر الى خدمات الاتصالات والانترنت، ولاسيما دوائر البلدية والنفط والداخلية والتعليم، فضلا عن قياس مدى التقدم في تحقيق الخطط السنوية والاهداف والمشروعات وتقويمها وجودة الخدمات التي يقدمها الشركاء.
- ٣- اجراء معالجة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق اهداف الخطة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية او اعتماد خطط بديلة قدر تعلق الامر والقرار بالمديرية.
- ٤- استخدام نماذج حديثة في التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- ٥- ضرورة العمل على إعادة اعتماد نظام الحوافز والارباح بعد انقطاعها لاكثر من ١٥ عاما، اذ أظهرت النتائج وعي العاملين والإدارة العليا بأهمية الحوافز والمكافآت المجزية لتحقيق التميز المؤسسي.
- ٦- التنسيق مع جامعة البصرة للمشاركة والحضور في المؤتمرات العلمية وذات الأثر الخاص بتطوير المحافظة والاستفادة من أفكار الباحثين المعروضة وتطويع بعض الأفكار في خطط المديرية، وخاصة تلك التي تدعم تقنيات المعلومات والرقابة وتبادل المعرفة والتميز المؤسسي نحو جودة خدمات وبيئة نظيفة ومستدامة من التلوث الاشعاعي والتردد، والسعي الى توسيع البنى التحتية ما هو الا هدف مهم للتخلص من خدمات الانترنت المجهد عن طريق الابراج المثبتة على السطوح والترددات الناشئة منها.
- ٧- أهمية اتاحة الإمكانيات وتفويض بعض المسؤوليات للمهندسين الحاصلين على شهادة التخطيط الاستراتيجي لممارسة هذا الدور المهم في المديرية ،فضلا عن قيامهم بممارسة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الافراد العاملين في المديرية من خلال اقامة الدورات السنوية.





## الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات



- ٨- إعطاء الأولوية المركزية لمشروعات البنى التحتية الخاصة بمشروعات (FTTH) واعتبارها الميزة التنافسية المهمة التي يمكن ان توصل المديرية نحو التميز في الخدمات وتحقيق الارباح المالية لصالح المديرية.
- ٩- تعزيز الشراكة مع الشركاء وتطبيق استراتيجية الوزارة نحو ادخال شركاء جدد لمشروعات إيصال خدمات الانترنت (FTTH) لتحسين فرص المنافسة لصالح تحقيق رضا الزبون.
- ١٠- توفير موارد كافية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تحقيق متطلبات الجودة في الخدمات، وتحسين بيئة العمل وتحديث وصيانة الأبنية وتجهيز مباني الاتصالات بأثاث وأجهزة مكتبية حديثة تتلاءم مع نظيراتها في الدول المتقدمة، وتجهيز سيارات نقل حديثة للعاملين من والى بيوتهم فضلا عن المساعدة في اكمال الواجبات الفنية المنوطة بهم، إضافة لتجهيز زي رسمي خاص بموظفي الاتصالات لإضفاء مناخ مؤسسي خاص بهم.
- ١١- لتسهيل عمليات الرقابة نوصي بإنشاء برنامج سيطرة متكامل تشرف عليه الإدارة العليا في المديرية يعمل على ربط شبكة الكابلات الضوئية وتفرعاتها مع مشروعات الـ FTTH مع المشروعات قيد التنفيذ، من اجل ان تكون الإدارة العليا مستوعبة لكل المتغيرات التي تحدث خارج الخطة المقررة او اكتشاف حالات الانحراف عن مسار الخدمات المقدمة بشكل آني.
- ١٢- انشاء موقع الكتروني للمديرية يستقبل فيه شكاوى المواطنين ومقترحاتهم بشأن خدمات الانترنت المقدمة من قبل الشركاء، واعداد تقارير ربع سنوية بها وارسالها الى الشركة العامة للاتصالات.
- ١٣- يرى الباحث أهمية تكوين وانشاء أرشيف الكتروني لحفظ سجلات الافراد وكل مايتعلق بالافراد وتدريب العاملين في الموارد البشرية على ارشفة السجلات وحفظها.
- ١٤- يقترح الباحث أهمية اعتماد جائزة للتميز المؤسسي في العراق على غرار جائزة نموذج التميز الأوربي او نماذج التميز العربية وذلك لرفع كفاءة المؤسسات الحكومية العراقية.

# المصادر



- المراجع:
  - القرآن الكريم
  - المصادر العربية:
  - أولاً: الكتب
١. إبراهيم، يحيى (٢٠٠١)، ادراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
  ٢. أبو شيخة، نادر احمد (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية- اطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
  ٣. ادريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
  ٤. بن حبتور، عبد العزيز (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  ٥. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الاهلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة(خبراء بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
  ٦. الجبوري، حسين (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الطبعة الأولى، مطابع الدار العربية، بيروت، لبنان.
  ٧. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٥)، (الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
  ٨. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  ٩. زايد، عادل (٢٠٠٣)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
  ١٠. سادلر، فيليب (٢٠٠٨)، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط١، القاهرة، مصر.





١١. السكارنة، بلال فلق (٢٠١٠)، **التخطيط الاستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة-عمان.
١٢. صقر، احمد محيي خلف، والشاذلي، خلاف خلف (٢٠٢٠)، **التخطيط والسياسة الاجتماعية المفاهيم والاطر والاليات**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
١٣. الصميدعي، محمود جاسم محمد (٢٠٠٠)، **استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد، عمان، الاردن.
١٤. الصيرفي، محمد (٢٠٠٩)، **التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
١٥. الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٦. العبد، جلال (٢٠٠٣)، **إدارة الاعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
١٧. العدلوني، محمد (٢٠٠٢)، **العمل المؤسسي**، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
١٨. عدون، ناصر دادوي (٢٠٠١). **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
١٩. عوض، محمد احمد (٢٠٠٠)، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والاسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٢٠. العيساوي، محمد حسين منهل، العارضي، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢)، **الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢١. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل** دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٢٢. الغالبي، طاهر محسن، والقطان، مناف عبد الكاظم (٢٠١٩)، **الإدارة الاستراتيجية المبادئ والاسس**، الطبعة الأولى، لبنان.
٢٣. غنيم، عثمان محمد (٢٠٠١)، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن.





٢٤. كاتزنباخ، جون (٢٠٠٢)، الأداء المميز: التوافق بين العقل والقلب ، ط١، ترجمة محمد شموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
٢٥. الكرخي، مجيد (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ،دار الريان للطباعة والنشر، الدوحة، قطر.
٢٦. الكساسبة، وصفي عبد الكريم (٢٠١١)، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٧. اللويزي، موسى (٢٠٠٢)، التنمية الإدارية ،ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
٢٨. ماهر ،احمد (٢٠١٣)، كتاب دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
٢٩. مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣)، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم- عمليات- حالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٣٠. المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٣١. منهل، محمد حسين. العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢)، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة الاستراتيجية ،دار الكتب العلمية ،بيروت.
٣٢. الندوي، عبد العزيز بدر (٢٠٠٩)، عولمة إدارة الموارد البشرية/نظرية استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٣. الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار مكتبة حامد، عمان، الأردن.
٣٤. ياسين، سعد غالب(٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.





## • ثانيا: الدوريات والمجالات العلمية

١. جاد الرب، الفت إبراهيم (٢٠١٣)، التميز الإداري في الابداع: دراسة ميدانية على البنوك في مصر، المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الازهر، العدد ١٠، مصر.
٢. جعفر، يونس إبراهيم (٢٠١٧)، اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص ٢٩٣-٣٢٤، يناير.
٣. الحارثي، سعود بن عبد الجبار (٢٠٢٠)، المقارنة المرجعية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، العدد، ١٢٢.
٤. حسون، ليث نعمان (٢٠١٨)، دور نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء (PFABC) في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في مصرف بابل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٤٤).
٥. حسونة، عبد الباسط، والسكارنة، بلال خلف (٢٠١٠)، الريادة بمنظور استراتيجي، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر/جامعة الزيتونة (الريادية في مجتمع المعرفة) ٢٦-٢٩ نيسان، عمان- الأردن.
٦. خضير، احمد محروس (٢٠١٧)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، المجلد الأول-العدد الأول.
٧. السعودي، موسى احمد (٢٠٠٨)، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، مج ٤، ٢٧٨ع-٣، ٢٧٥.
٨. السوداني، علي موات سعد، والفهداوي، باسم رسمي ثميل (٢٠٢٠)، تأثير الأهداف الاستراتيجية في التميز المؤسسي: دراسة حالة في بلدية الرمادي ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد (١٦) العدد (٥٢) ج ٢.
٩. الشوبري، نهى محمد هلال (٢٠١٩)، تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام نموذج التميز الأوربي للتميز EFQM، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية التنموية/جامعة بني سويف.
١٠. الضلاعين، علي (٢٠١٠)، اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٥، العدد ١.





١١. الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي (٢٠٠٨)، الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١٠)، العدد (٤) عدد خاص ببحوث المؤتمر العلمي السادس لجامعة القادسية-كلية الإدارة والاقتصاد.
١٢. عبد الوهاب، نادية لطفي، وسليمان، سناء محمود (٢٠١٤)، استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. مجلة دنانير، العدد الثامن.
١٣. الغالبي، طاهر محسن منصور، والمالكي، علي عبد الحسين نعيم (٢٠١٨)، بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة، جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد ٤٩.
١٤. الغامدي، ريم احمد صالح (٢٠١٨)، التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٣ (العدد ٢).
١٥. الفراء، ماجد (٢٠٠٥) : دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٦. القاضي، احمد نجيب عبد الحكيم، والعراقي، محمد إبراهيم (٢٠١٢)، خصائص المدن الذكية ودورها في التحول الى استدامة المدينة المصرية، المجلة الدولية في العمارة والهندسة التكنولوجية.
١٧. الكلثم، حمد بن مرضي، وبدرانه، حازم علي احمد (٢٠١٢)، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (١٠) - ٢٠١٢.
١٨. كمال، شريط، وسفيان، خلوفي (٢٠٢٠)، دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في بلورة التمايز في منظمات الاعمال-دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، جامعة العربي التبسي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد ١٢، العدد ٣.
١٩. اللحياني، سبحة حاكم (٢٠١٢)، التقييم الذاتي لمؤسسات الطفولة باستخدام النموذج الأوربي للتميز المؤسسي: دراسة مقارنة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد: (٢١).
٢٠. المبيضين، محمد زيب (٢٠١٣)، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي واثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٩، العدد ٢٠١٣، ٤.





٢١. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (٢٠٠١)، إدارة واستراتيجية العمليات، عمان، الأردن.
٢٢. مهدي، سيف علي، وحسن، شفاء بلاسم (٢٠٢٠)، تقييم الأداء المؤسسي باستعمال نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM): دراسة حالة في إحدى المنظمات ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية مجلد ٢٦، العدد: ١٢٢.
٢٣. النعيمي، وآخرون (٢٠١٠)، اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٥٦).

### • ثالثاً : الأطاريح والرسائل العلمية

١. أبو ريا، ماهر فرج (٢٠١٤)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة، البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى.
٢. أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨)، اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. بدوان، زكريا محمد حسن (٢٠١٨)، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٤. براينيس، عبد القادر (٢٠٠٧)، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية: دراسة في قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
٥. حجازي، نهال موسى شحدة (٢٠١١)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية-قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر-غزة.





٦. حسن، سمر حسين هاشم (٢٠٢٠)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في بابل، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في الإدارة والاقتصاد، تخطيط استراتيجي، جامعة بابل. ص: ٥.
٧. الحمداني، أحمد غازي حمود (٢٠٢٠)، صياغة بديل استراتيجي لمعالجة عقود الخدمة والجباية بأعتماد تحليل SWOT ، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة البصرة.
٨. الخرشة، ياسين كاسب (٢٠٠٦)، اثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الاعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
٩. الدجني، اياد علي (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، جامعة دمشق.
١٠. الديراوي، ايمن حسن (٢٠١٨)، اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية)، جامعة السودان.
١١. الربيعي، سمية عباس (٢٠١٥)، صناعة المعرفة والاعتراف الوظيفي وتأثيرهم في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
١٢. الزعبي، ماجد راضي (٢٠٠٤)، التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا-دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الادوية، الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.
١٣. الزغبيني، رحمة (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، بحث لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر الجزائرية.
١٤. صلاح الدين، بن احسن احسن (٢٠١٨)، أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك-دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعرييج، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف.
١٥. صيام، امال نمر حسين (٢٠١٠)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.





١٦. الطعمة، الهام عبد الصمد محمد (٢٠١٧)، أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء الجامعي: دراسة ميدانية في جامعة البصرة، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي، تخطيط استراتيجي، قسم إدارة اعمال، جامعة البصرة.
١٧. العتيبي، عامر ذياب (٢٠١٢)، اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، ص: ١٩.
١٨. عطا الله، سمر رجب (٢٠٠٥)، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات-دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين، ص: ١٠.
١٩. عوض الله، احمد حسني صالح (٢٠١٨)، اثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، مذكرة دكتوراه، جامعة السودان.
٢٠. القحطاني، فيصل بن مطلق الحنفري (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الدولية البريطانية، الأردن، ص: ٨.
٢١. الكبيسي، محمد عادل حمد (٢٠١٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية-دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، عمان، الأردن.
٢٢. اللوح، عادل (٢٠٠٧)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٣. مفلح، عبد الله (٢٠٠٩)، التخطيط الاستراتيجي: برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي والتدريب على تطوير مهاراته وتوظيف ادواته بشكل فعال" المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى، مركز النافع للتدريب، ص: ١٥.
٢٤. النجار، مازن عبيد مسلم (٢٠١٤)، درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
٢٥. النسور، أسماء سالم (٢٠١٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.





٢٦. الهاشمي، ايناس (٢٠١٩)، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة في ولاية ام البواقي، جامعة العربيين مهدي.

## • المصادر الأجنبية (Books, Journals & Theses) :

1. Ajiab ,mona.(2008),**Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai**, Paper for Quality Congress Middle East Creating an Architecture of Quality Excellence in the Middle East
2. Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S.,Abu Amuna, Yousef, Al hila, Amal A.(2017), **Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities** ,Al- Azhar University, Gaza, Palestine, International Journal of Digital Publication.
3. Alharbi, Mohammed, Dowling, Peter ,**Recent Development of Strategic Planning in the Telecommunications Industry: A Quantitative Approach**, Department of Finance ,La Trobe Business School, La Trobe University, Melbourne, Vic 3086, Australia.
4. Alheet, Ahmed. Abdul Aal, Suha, (2018), **The Impact of Talent management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordon Telecommunication Company**, Al-Ahliyya Amman University, European Journal of business and management, Vol.10,No.5.
5. Ali, Mohamed Fathy Elshahat, (2014), **The Interdependent Relationship between Balanced Scorecard (BSC) and Strategic Planning: The Case of Saudi Telecommunication Company (STC)**, Department of Accounting, College of business Administration, Taiba University, Kingdom of Saudi Arabia.
6. Ali, Mohamud Jama,(2017), **Effect Of Firm Size on the Relationship Between Strategic Planning Dimensions And Performance of Manufacturing firms in Kenya** , Business Administration, Jomo Kenyatta University.
7. Almalkawi, Nazem M.M.,(2018). **Using Electronic Human Resource Management for Organizational Excellence-Case Study at Social Security Corporation-Jordon**, Jadra University, Irbid, Jordon.
8. Al-Zubaydy ,Zahraa Ali Mohsen, Chader, Suhair Adel,(2015), **Strategic Planning and its Impact on the Quality of Education Services** ,International Journal of Science and Research.
9. Amstrong, Michael,(2006), **A Handbook of human Resource management Practice** ,Kogan page,10<sup>th</sup>, U.S.A.





10. Anninos, Loukas,(2007), **The Archetype of Excellence in Universities and TQM**, Journal of Management History.
11. Armstrong, Michael,(2006), **Performance Management Strategies and Practical Guidelines** ,3<sup>rd</sup>, London and Philadelphia.
12. Board Of Studies, The Institute of Chartered accountants of India, **Strategic Management**,2008,Set up by an Act of Parliament, New Delhi.
13. Borghini, E.C.(2005), **A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation**, *The Journal of Creative Behavior*,Vo.31,No.1:226-289.
14. Charles W.L.Hill, Gareth R.Jones,( 2008), **Strategic Management Theory An Integrated Approach**,9 Edition, ,Southern-Western, can gage Learning,
15. Daft,L.(2001),**Organizational Theory and Design**, St.Paul: West Publishing Company, U.S.A.
16. -David,fred,(2009), **Strategic Management-Concepts and Case**,12<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall Pearson Education International Inc,USA,P:90.
17. De Sá, J. P. M. (2007). **Applied statistics using SPSS**, Statistical, Mat lab and R. Springer Science & Business Media.
18. Dess, G.Gregory & Lumpkin,G.T.(2003), **Strategic Management Creating Competitive Advantages**, McGraw-Hill Companies, Irwin.
19. Enz Cathy A, (2010),**Hospitality Strategic Management; Concepts and Case**,2<sup>nd</sup> End John Wiley & Sons,Inc, USA,
20. Grant, Report M., ,(2002), **Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications**, Blackwell Publishers Inc.,4th ed.
21. Grote, Dick,(2002),**The Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for Managers**, United State of America.
22. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) , **Multivariate Data Analysis**, 7<sup>th</sup> ed, Pearson prentice Hall.
23. Henk W. Vlberda,Robert E. Morgan,Patrick Reinmoeller,Michael A.Hitt, R.Duane,Robert E.Hoskisson,(2011), **Strategic Management And Strategic competitiveness and Globalization(Concepts and Cases)**,Can gage Learning EMEA.
24. Hill,Charles ,& Jones, Gareth,R.,(2008), **Strategic Management Mifflin Company, Boston**, New York.
25. Hill,Charles W.,Jones, Gareth R.(2010), **Strategic Management Theory** ,9<sup>th</sup> edition ,South-Western CENGAGE Learning.
26. Hitt Michael A, Freeman R.Edward,Harrison Jeffrey S,( 2006), **The Blackwaell Handbook of Strategic Management**, Blackwell Publishing, USA,.
27. Hitt,Michael A.,Hoskisson,E.Robert,Ireland,R.Duane,(2007), **Management of Strategy:concepts and Cases**,1<sup>st</sup> ed.,South-Western,New York.





28. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2004), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 7<sup>th</sup> ed., Thompson, South-Western, New York.
29. Hossain, Liaquat. (2014), **Planning for the National Telecommunications Infrastructure: A Framework for Understanding the Telecommunications Strategic Planning Processes (TSPP) of Thailand's National Telecom Operators**, Assumption University, Bangkok Thailand.
30. Izhar, T. A. T., Torabi, T., Bhatti, M. I., & Liu, F. (2013), **Recent developments in the organization goals conformance using ontology**, *Expert Systems with Applications*, 40(10): 4252–4267.
31. Jean Van Outegem, Quinn Cassier, Bart Lano, Sophie Verbrough, Didier Colley, Mario Becavite, Pete Demeester, (2011), **Could Synergistic Cooperation between Telecom Network and Utility Providers lead to a Faster Spread of Fiber to Home Networks?**, *Internet Telecommunications Networks and Services*, Ghent University.
32. Johanson, Gerry., Scholes, Kevan., Whittington, Richard, (2002), **Exploring Corporate Strategy**, 8<sup>TH</sup> edition, Pearson Education, Edinburgh Gate Harlow, Essex CM20 2JE, England.
33. John A. Pearce, Richard Robinson, (2000), **Formulation Implementation and Control of Competitive strategy**, 7 edition, Irwin McGraw-Hill.
34. Joyce, Paul, (2015), **Strategic management in the public sector**, Abingdon-UH and New York, Rutledge.
35. Kandula, S. (2002), **Strategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers, Delhi.
36. Kiggundu, Moses N., (1996), **Exploring Corporate Strategy: Text & Cases**, Europe 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Inc.
37. Kline, R. B. (2011). **Principles and practice of structural equation modeling**, 3rd ed. New York: Guilford Press.
38. Loehlin, J.C., (2004), **Latent Variable Models An Introduction to Factor, Path, and Structural Equation Analysis**, 4<sup>th</sup> ed, Mahwah, New Jersey London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
39. Lynch, Richard, (2000), **Corporate Strategy**, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall, New-York.
40. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), **Strategic Management Process, Content, and Implementation**, 1<sup>st</sup> ed., Oxford University Press, Inc, New York.
41. Malmi, Teemu, (2001), **Balanced Scorecards in Finland Companies**, *Management Accounting Research*, Vol.12.No.2.
42. Nafei, Wageeh A., (2017), **Organizational Success as a mediating Variable of the Relationship between Organizational Learning and Organizational**





- Excellence A Study on Telecommunications Sector in Egypt**, Al-Sadat University, Egypt.
43. Niven, R., Paul, (2002), **Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc.
44. Okland, John S., (2001), **Total Organizational Excellence Achieving world-Class Performance**, Butterworth-Heinemann.
45. Pallat, J., (2007). **SPSS Survival Manual**, 3<sup>rd</sup> ed, open university press, McGraw-Hill
46. Pinar, T.M and Girard, A. (2008), **Organizational Learning and the Learning Organization :Reviewing evolution for Prospecting the future**, The Learning Organization, Vol.15 NO.4:294-308.
47. Robinson, Robin, (2000), Balance scorecard, computer word, Vol.34, Issues 4.
48. Schermerhorn, J.R., (2005), **Management**, 8<sup>th</sup> ed, USA., John Wiley & Sons Inc.
49. Schwalbe, Kathy (2014), **Information Technology Project management**, 7<sup>ed</sup> edition, Course Technology, U.S.A.
50. Sekaran, U., & Bougie, R., (2010), **Research Method For Business**, 5<sup>th</sup> ed, John Wiley and Sons Ltd.
51. Singh, K. (2007), **Quantitative social research methods**, New Delhi. Sage Publications.
52. Sirat, Morshidi. (2010), **Strategic planning directions of Malaysia's higher education: university autonomy in the midst of political Uncertainties**, Researchgate.net.
53. Wheelen, T., & Hunger, D., (2006) **Strategic Management and Business Policy**, Person Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10<sup>th</sup> Ed.
54. Wheelen, T.H., and J.D. Hunger, (2004), **Strategic Management and business Policy**, New York: Addison-Wesley Publishing Co.,
55. Wheelen, Thomas L. Hunger, J. David, (2010), **Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability**, 12<sup>th</sup> Edition, New Jersey, Person Prentice Hall.





## • رابعاً: مواقع انترنت

١. المدن الذكية المستدامة، وثيقة إعلامية اعدت من اجل مؤتمر المندوبين المفوضين لعام ٢٠١٨،  
<https://www.itu.int/web/pp-18/ar/backgrounder/smart-sustainable-cities> ٢٠٢١/١٠/١٠
٢. سلسلة الإدارة المثلى، (٢٠٠٢) "التفكير الاستراتيجي"، مكتبة لبنان ناشرون: لبنان،  
<https://al3loom.com> / في ٢٠٢١/١١/١
٣. <https://almerja.com/reading.php?idm=54384> (النعيمي وآخرون، ص٢٠٠٥، ٩١)
٤. الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة الاتصالات  
<https://itpc.gov.iq/index.php?name=Pages&op=page&pid=80> في ٢٠٢١/١١/٧
٥. موسوعة ويكيبيديا، ديمنج، في ٢٠٢١/١١/١٢  
[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A7%D9%85\\_%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%BA](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A7%D9%85_%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%BA)



الاحق

# الملاحق

ملحق (١)

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION &  
SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF BASRAH  
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
وحدة الدراسات العليا

Re. :  
Date:

العدد: ١١٧٧٢ / ٧ / ٧  
التاريخ: ٢٠٢١ / ١٠ / ١٢

الى / مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة..

يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالب الدراسات العليا ( هيثم عبود سلطان ) في قسم ادارة الاعمال / دبلوم عالي - تخطيط استراتيجي وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة ببحثة الموسوم ( دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز المؤسسة ) .

مع التقدير...

ا.م.د. احمد صدام عبدالصاحب  
م. العميد

٢٠٢١/١٠/١٢



بإمرام السيد  
العميد  
١١/١٢

\*نسخه منه الى //

- قسم ادارة الاعمال- هامشكم بتاريخ ٢٠٢١/١٠/١٢.. مع التقدير.
- الدراسات العليا- مع الاوليات.
- الصادرة

العنوان: العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير

E-mail: admin\_economic.college@uobasrah.edu.iq

E-mail: college\_eco\_adm@yahoo.com

مديرية دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة البصرة



# الملاحق



جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال  
برنامج الدبلوم العالي  
التخطيط الاستراتيجي



## م / قائمة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....  
السادة المجيبون المحترمون

نظرا لخبراتكم العملية المتراكمة في مجال عملكم نضع بين ايديكم استبانة المخصصة لإنجاز دراستنا الموسومة ( دور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي /دراسة تطبيقية لواقع مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ولغرض انجازها يرجى تفضلكم بوضع علامة ( ✓ ) امام الاختيار الذي يتفق مع رأيكم بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات ادناه :

- 1- اجابتم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا لذا لا داعي لذكر الاسم .
- 2- الراي الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، اذ ليس هناك اجابات صحيحة واخرى خاطئة.
- 3- يرجى الاجابة عن جميع الاسئلة لان ترك سؤال واحد دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
- 4- الباحث على استعداد تام للإجابة عن اي استفسار حول اي فقرة ترونها غامضة.
- 5- سنعتمد مقياس ليكرت المكون من خمس درجات المبين ادناه لتقدير اجابات افراد عينة الدراسة

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
-----------	------	-------	---------	--------------

شاكرين حسن تعاونكم  
ونسأل الله التوفيق والسداد

الباحث  
هيثم عبود سلطان

المشرف  
الدكتورة نضال ياسر



## الملاحق



### الجزء الاول :- معلومات عامة عن المستجوبين

العمر	
١	من ٢٠ - ٣٠
٢	من ٣٠ - ٤٠
٣	من ٤٠ فأكثر

الحالة الاجتماعية	
١	اعزب
٢	متزوج

الجنس	
١	ذكر
٢	انثى

عدد سنوات الخدمة	
١	من ١ - ١٠ سنة
٢	من ١١ - ٢٠ سنة
٣	من ٢١ - ٣٠ سنة
٤	من ٣١ سنة فأكثر

التحصيل العلمي	
١	ماجستير
٢	دبلوم عالي
٣	بكالوريوس
٤	دبلوم
٥	اعدادية فما دون



## الجزء الثاني :- متغيرات البحث

### المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي هو التبصر بلامح المنظمة في المستقبل، تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل، رؤية رسالة المنظمة مستقبلا وتخيل مجال الاعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة. (wheelen,2000.22)

ت	المؤشر	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	التوجه الاستراتيجي (رؤية، رسالة هدف)					
١	تعمل المديرية على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لها ومنبثقة من توجه الشركة والوزارة.					
٢	رؤية المديرية قابلة للقياس ومحددة بزمن لتحقيقها .					
٣	تعتمد المديرية على المعرفة والتكنولوجيا كهدف استراتيجي لتطوير عملياتها.					
٤	تحرص المديرية على اشراك جميع اقسامها في صياغة الرؤية الاستراتيجية.					
٥	رؤية المديرية ملهمة ومحفزة للعاملين لتحقيق التميز.					
٢	التحليل البيئي للمديرية (الداخلي والخارجي)					
٦	لدى المديرية جهات متخصصة او موظفين متخصصين لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها(نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الخارجية).					
٧	تعمل المديرية وفق الخطة الاستراتيجية لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.					
٨	يساهم التحليل البيئي للمديرية الى استثمار الموارد المالية بشكل افضل.					
٩	تحلل المديرية البيئة الداخلية للتعرف على الموارد البشرية، المالية، الإدارية التي تؤثر على عملها.					
١٠	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية الى رسم أولويات مشاريع البنى التحتية للاتصالات.					
٣	تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
١١	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها .					
١٢	يتناسب تنفيذ الخطة مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة في المديرية					
١٣	تلتزم المديرية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.					
١٤	تلتزم المديرية بالتخصيصات المالية المحددة في الخطة الاستراتيجية.					

## الملاحق

١٥	تراعي المديرية توزيع مهام تنفيذ الخطة على جميع الأقسام والشعب.				
٤	<b>الخيار الاستراتيجي</b>				
١٦	يتحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد المتاحة للمديرية.				
١٧	يمكن للمديرية وضع خطة بديلة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة.				
١٨	تتخذ المديرية خيارات استراتيجية بما يتلائم مع الخطط الاستراتيجية للوزارة والشركة.				
١٩	تركز ادارة المديرية على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية الخارجية.				
٥	<b>الرقابة والتقييم</b>				
٢٠	تمارس الادارة العليا دورا " رقابيا" على تنفيذ الخطة الاستراتيجية .				
٢١	تساعد الرقابة الاستراتيجية على حل المشكلات الادارية والمعوقات وتجاوز الروتين.				
٢٢	تقوم الإدارة العليا بإجراءات تصحيحية في حالة عدم التوافق مع المعايير المطلوبة او الخطط المعدة.				
٢٣	التوسع في البنى التحتية للمديرية مؤشرا جيدا لنجاح تقييم الخطة الاستراتيجية.				
٢٤	تستفيد المديرية من نتائج التقييم في تطوير عملها المستقبلي.				

### المتغير المعتمد :- التميز المؤسسي

قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات ويساعدها على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من امتيازات كثيرة.(حجازي ، ٤٣ : ٢٠١٦).

ت	المؤشر	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	<b>القيادة الادارية</b>					
٢٥	تعمل الادارة العليا في المديرية الى توفير بيئة ملائمة للعمل من خلال ازالة العوائق وتجاوز الروتين اليومي.					
٢٦	تتميز الإدارة العليا بالإدارة الفاعلة لمحفظه موارد ومشاريع المديرية.					
٢٧	الإدارة العليا في المديرية قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع .					
٢٨	تعتبر الإدارة العليا ان تفويض بعض الصلاحيات الى مسؤولي الأقسام والشعب والمجمعات يعد نوعا من أنواع التحفيز.					
٢٩	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى الموظفين نحو تحقيق التميز في العمل.					
٢	<b>إدارة المشروع</b>					

## الملاحق

					٣٠	تساهم جداول تقدم العمل في متابعة تنفيذ مشاريع البنى التحتية FTTH من قبل الإدارة العليا ولجان الاشراف.
					٣١	تساعد أجهزة ال FTTH المتطورة على رصد جودة خدمات الانترنت الضوئية والاتصال والتلفزيون من المصدر الى المستهلك.
					٣٢	وجود حوافز مالية للعاملين بإدارة مشاريع ال FTTH تشجع على تنفيذها بالسرعة والجودة المطلوبة.
					٣٣	الالتزام بعوامل السلامة المهنية تساهم في سلامة العاملين من المخاطر المحتملة.
					٣٤	إدارة تشغيل مشاريع FTTH مع الشركاء (مناقصة-تفاوض-تعاقد) من صلاحية المديرية في البصرة.
					٣	<b>الموارد البشرية</b>
					٣٥	يوجد نظام الكتروني للمعلومات والارشفة خاص بالموارد البشرية في المديرية.
					٣٦	تحرص الإدارة العليا في المديرية على تعيين موظفين جدد لسد الشواغر الوظيفية اثناء تقاعد الموظفين.
					٣٧	يتم تحديد عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة لكل شعبة تحديدا دقيقا.
					٣٨	تدعم إدارة المديرية مشاركة الملاكات بالدورات التدريبية الحديثة كدورات شبكات الاتصالات وإدارة المشاريع والجودة الشاملة او السلامة المهنية .
					٣٩	تمنح المديرية مكافآت مالية ومعنوية مجزية للملاكات عند تحقيق الإنجازات المتميزة .
					٤	<b>الاستراتيجيات</b>
					٤٠	تطمح المديرية لتوسيع شبكة الالياف الضوئية لكل منزل لتغطية مساحات واسعة من البصرة كجزء من استراتيجية الوزارة الشاملة.
					٤١	تلتزم المديرية بمراقبة الشركاء (ISPS) من اجل ضمان جودة خدمات الانترنت للمجتمع والمؤسسات العامة والخاصة.
					٤٢	تلتزم المديرية بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على النفقات التشغيلية.
					٤٣	تهتم إدارة المديرية بمواجهة المخاطر والأزمات التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي.
					٥	<b>الشراكة</b>
					٤٤	تدرك الإدارة العليا أهمية كفاءة الشركاء (ISPS) في تحقيق التميز المؤسسي للمديرية.
					٤٥	تطمح المديرية للتميز من خلال بناء علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل والمحافظة عليه.
					٤٦	تدرك المديرية أهمية التعاون مع الحكومة المحلية للبصرة من أجل استدامة الدعم المالي لأقامة مشاريع البنى التحتية للاتصالات.
					٤٧	تدرك الإدارة العليا ان عقود الشراكة طويلة الأمد تعزز التميز المؤسسي من خلال تعظيم الأرباح.
					٤٨	التواصل الالكتروني في مشاريع عقود الشراكة يعزز التميز المؤسسي للمديرية.

## الملاحق

٦	العمليات
٤٩	تعتمد المديرية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها.
٥٠	تتمتع الملاكات الهندسية في المديرية بخبرة جيدة في استخدام تقنيات التشغيل الحديثة للحاسوب وأجهزة وبرامجيات وتطبيقات الاتصالات .
٥١	تمكن برامج السيطرة الالكترونية على مراقبة التجاوزات وتهريب السعات وشبكة الكابلات الضوئية الاستراتيجية والفرعية.
٥٢	تعمل المديرية على استطلاع مستمر لرضا الزبون المستخدم للانترنت.
٥٣	صيانة وإدامة البنى التحتية لشبكات الاتصالات الضوئية واللاسلكية من ابرز العمليات في المديرية وخاصة في أوقات الازمات.

### ملحق (٣)

جدول (1-14) الدراسات التي تناولت ابعاد المتغير المستقل

اسم الدراسة	اسم الباحث	ابعاد التخطيط الاستراتيجي
1	Strategic Planning and Firm Performance	شكلي أدوات التخطيط مشاركة الموظف تنفيذ وتخطيط الأفق الزمني المراقبة
2	STRATEGIC PLANNING DIMENSIONS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) IN SOUTH AFRICA: THEIR RELATIVE IMPORTANCE AND VARIATIONS IN SELECTED DEMOGRAPHIC VARIABLES	الرسالة والرؤية ، المسح البيئي ، مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي ، الأفق الزمني للتخطيط الاستراتيجي ، حوافز التنفيذ ، التقييم والرقابة ، شكليات التخطيط الاستراتيجي ومصدر المعلومات حول البيئة
3	STRATEGIC PLANNING PROCESS FORMALITY: A MODEL	عامل الوقت – الفترة التي تغطيها الخطة مدى التخطيط – المجالات الاستراتيجية التي تغطيها الخطة تقنيات التحليل الاستراتيجي



المشاركة في التخطيط	affo		
الوعي بالقيود المالية اهداف واضحة وقابلة للقياس الالتزام بالإجراءات انشاء وفتح خطوط الاتصالات المسح البيئي التعليقات والتقييم المرونة التخطيط الهرمي الأموال المتاحة وضوح العملية صياغة الاستراتيجية	<b>Mohammad Sihab. Ridwan, and John. Marti</b>	The Study on Strategic Planning and Organizational Performance in the Regional Government Owned Banks in Indonesia	4
المسح البيئي مهمة العمل والرؤية شكليات التخطيط الاستراتيجي التقييم والمراقبة مصادر المعلومات حوافز تنفيذ الاستراتيجية الأفق الزمني لتخطيط الاستراتيجي مشاركة الموظف	<b>Dr.MaxwellSandada Dr.David Pooe Vaal University of Technology in .South Africa</b>	Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa	5
شكلي التخطيط الاستراتيجي استخدام تقنيات التخطيط الاستراتيجي ومشاركة الإدارة مشاركة الموظف العوائق تنفيذ التخطيط	<b>Bobek Šuklev1 Stojan Debarliev 2012</b>	STRATEGIC PLANNING EFFECTIVENESS COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MACEDONIAN CONTEXT	6

المشاركة الإدارية والتكامل الوظيفي والتوجه الاستراتيجي الرقابة الاستراتيجية	<b>D. MOHAMUD JAMA ALI 2017</b>	EFFECT OF FIRM SIZE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING DIMENSIONS AND PERFORMANCE OF MANUFACTURING FIRMS IN KENYA	7
الرؤية الرسالة الأهداف التحليل الخيار الاستراتيجي	<b>Al-Zubaydy Al Chader,2015</b> <a href="https://www.ijsr.net/archive/v6i10/2101708.pdf">https://www.ijsr.net t/archive/v6i10/210 1708.pdf</a>	Strategic Planning and its Impact on the Quality of Education Services	8
الرؤية الرسالة الأهداف الخيارات الاستراتيجية	<b>Asmaa,Majeed,2019</b>	The Impact of Strategic Planning in Palestinian Municipalities on the Quality of service Provided to Its Citizens	9
الرؤية الرسالة الأهداف التحليل الخيار الاستراتيجي	سمر حسين هاشم محمدحسن ٢٠٢٠	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المنظمي/ دراسة استطلاعية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية / بابل	10
التحليل البيئي(داخلي وخارجي) تكوين الاستراتيجية تنفيذ الاستراتيجية الرقابة والتقويم	اياد علي الدجني/أطروحة دكتوراه	دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي	11
التحليل الاستراتيجي	ماهر فرج أبو ريا	دور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي/دراسة	12





## الملاحق



																	Chader,2015
0														0		0	Asmaa,2019
								0	0		0	0					الدجني، ٢٠١١
								0	0		0	0					أبو ريا، ٢٠١٤
								0	0		0	0	0	0	0		خضير، ٢٠١٧
								0	0		0			0			الديراوي، ٢٠١٨
0											0			0	0	0	سم، ٢٠٢٠
3	2		2	4	4	1	2	6	8	6	1	10	3	6	6	7	المجموع

بتصرف من الباحث

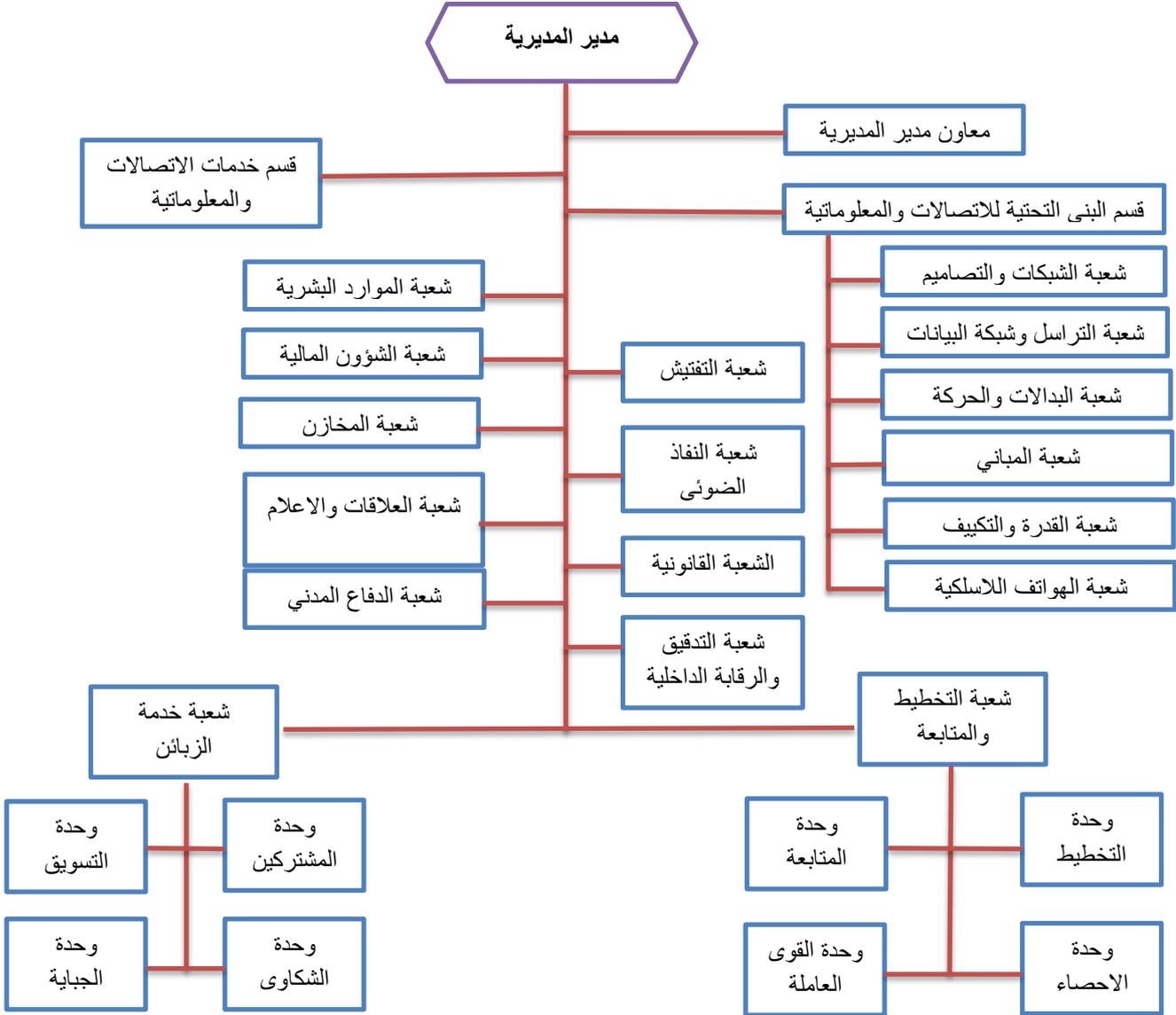
### ملحق (٥)

#### قائمة محكمين استمارة الاستبيان

ت	اسم المحكم	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
١	ظاهر محسن منصور الغالبي	أ.د.	إدارة استراتيجية	جامعة شط العرب
٢	محمد حسين منهل	أ.د.	إدارة استراتيجية	جامعة البصرة
٣	شذى احمد علوان	أ.م.	أدارة الجودة	جامعة البصرة
٤	وفاء علي	أ.م.	إدارة مخاطر	جامعة البصرة

ملحق (٦)

الهيكلية الخاصة بمديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة



شكل (٩) مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية

المصدر: من وثائق المديرية.



# الملاحق

## ملحق (٧)

### نموذج من استراتيجية الوزارة:

**الرؤية:**  
أن يكون العراق المركز الرائد إقليمياً في قطاع الاتصالات والمعلوماتية الآمنة يربط الشرق بالغرب.

**الرسالة:**  
وزارة الاتصالات العراقية الراسم لسياسة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.  
تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات البريدية لتحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية المستدامة باستخدام أحدث المعايير والتقنيات والمنظومات الآمنة.

1 QMOC\DOCS-2020

**المجال الاستراتيجي رقم ( 5 ):**  
**الهدف الاستراتيجي: ... تطوير البنى التحتية ...**

إرتباط الهدف بمعايير برنامج تقييم الاداء المؤسسي	المسؤول	الإجراءات	مؤشرات السبع				مؤشر النجاح	إرتباط الهدف بخطة التنمية الوطنية ٢٠٢٢-٢٠١٨	الأهداف التكتيكية
			3	2	1	ق. م.			
الموارد المؤسسية والشركات	الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية	دراسة واقع حال لبني التحتية وتطويره					زيادة السعات %٥٠٠	الهدف الثالث	تطوير البنى التحتية للضعف
	اللجنة العليا للمقود المركزية	الاحالة الى الشركات المصنعة للشبكات والمنظومات	%٦١٠	%٦١٠	%٨٠	%٧٠			
	الشركة المصنعة - مكتب الإكمال الفني	تنفيذ ومتابعة							
الموارد والشركات	دائرة التخطيط	وضع خطة لإدارة المخاطر					ضمان استمرارية الخدمة بنسبة %٧٠ ضمان جودة الخدمة بنسبة %٧٠	الهدف الخامس	منظومات ادارة مخاطر
	التشكيلات	توفير التخصيص المالي	%٢٠	%٣٠	%٢٠	%٢٠			
	التشكيلات	اختيار وتنفيذ الخطة							
الموارد والشركات	مديرية البنى التحتية مديرية الخدمات القسم القانوني قسم التخطيط	تشكيل لجنة لهذا الغرض	٣٠	٣٠	٤٠	٠	زيادة الطاقة الاتحائية للشركة	+	إعادة توزيع بدالات NGN وفق الشبكات الحاسوبية للملاحة، وخلق البدالات الحاسوبية غير النافعة، والتي ليس لها جدوى اقتصادية للتقليل من المصروفات
			٣٠	٣٠	٢٠	٢٠			

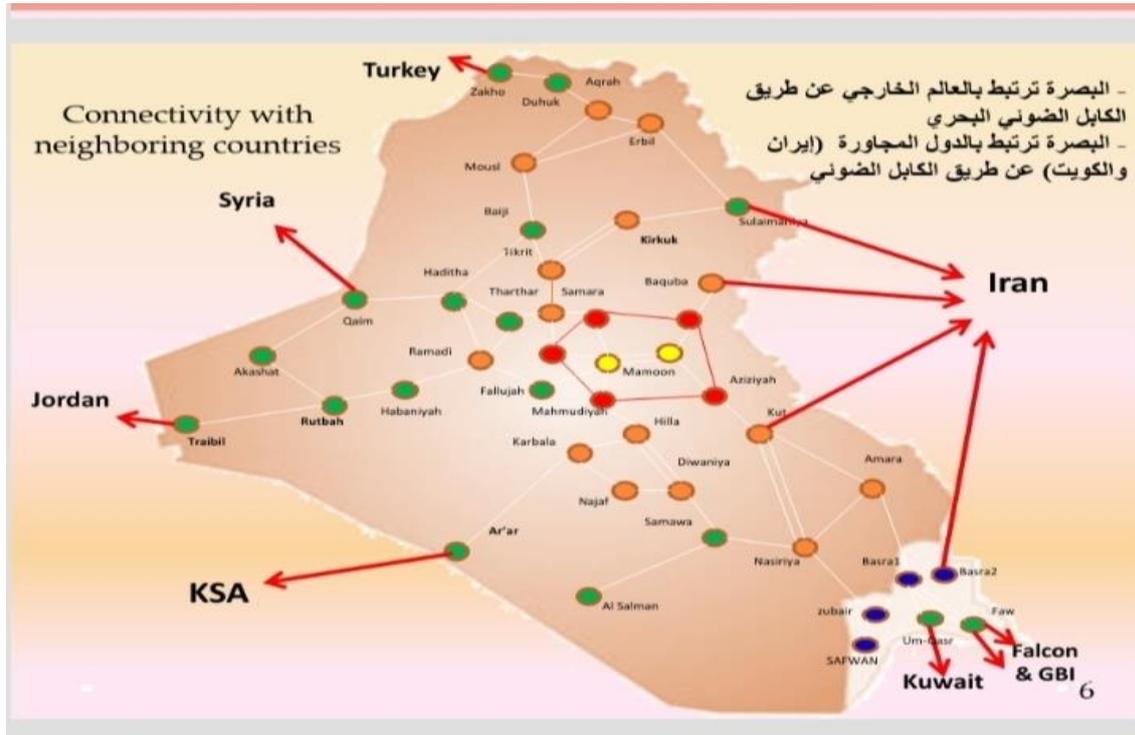
13 QMOC\DOCS-2020

الموارد والشركات							إعادة هيكلة أجهزة توليد الطاقة الكهربائية، واستخدام الطاقة البديلة
الموارد والشركات	إعلان مشروع المشاركة لـ ١٦ منطقة جغرافية	٤٠	٣٠	٢٠	١٠		اهداف الرابع تطوير مشروع الـ FTTH وزيادة انتشاره ليعطي جميع مناطق العراق
الموارد والشركات	إعلان مشاريع المشاركة	١٠	٢٠	١٠	٥٠		اهداف الثاني استثمار البنى التحتية الحالية، وإنشاء بنى تحية تلي الاحتياجات المستقبلية
الموارد والشركات	- تفعيل مشروع بوابات التعاقد للانترنت - تشكيل لجان خاصة بذلك	١٠	٢٠	١٠	٥٠		العشاء على حالة (Froudy) التحليل في للكتلات الدولية من خلال تفعيل الضوابط الحديثة
الموارد والشركات	التعاقد مع شركات رصينة	٢٥	٢٥	٠	٥٠		إعادة تأهيل مواقع الشركة بكافة فروعها، والاستثمار في الأمانت والمنشآت الغير فعالة
الموارد والشركات		٠	٠	٠	١٠٠		مراجعة ان تكون العقود محكمة ومع شركات رصينة عالمية

المصدر: الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة الاتصالات

## ملحق (٨)

### اشكال توضيحية لأهم مشاريع البنى التحتية للمديرية







MINISTRY OF HIGHER EDUCATION &  
SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF BASRAH  
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS  
Higher studies unit



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الادارة والاقتصاد  
وحدة الدراسات العليا

العدد: ١٥٥٨ / ١١٢  
التاريخ: ١٢ / ١٤ / ٢٠٢٢

Re. :  
Date:

أمر اداري

م / تشكيل لجنة مناقشة طالب دبلوم عالي

بناء على ما جاء في محضر مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته العاشرة والمنعقدة بتاريخ ٢٠٢٢ / ٢ / ١٦ تقرر تشكيل لجنة مناقشة طالب الدراسات العليا / دبلوم عالي - تخطيط استراتيجي ( هيثم عبود سلطان ) في قسم ادارة الاعمال حول بحثه ( دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة ) وتتألف لجنة المناقشة من التدريسيين المدرجة أسماؤهم في أدناه :-

ت	الاسم	الاختصاص	العنوان	العضوية
١	أ.د. طاهر محسن منصور	ادارة استراتيجية	كلية شط العرب الجامعة	رئيساً
٢	م.د محمد صالح هادي	ادارة معرفة	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد	عضوا
٦	م.د نضال ياسر عبد الله	ادارة استراتيجية	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد	عضوا ومشرفا

وسيكون موعد المناقشة الساعة التاسعة من صباح يوم الخميس الموافق ٢٠٢٢ / ٣ / ١٧ على قاعة المناقشات في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة ، علماً إن الرسالة قومت علمياً وفكرياً من قبل المقوم العلمي ( ا.د رشا مهدي صالح ) - تخصص (ادارة موارد بشرية / جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد . وقومت لغوياً من قبل ( ا.د صباح عبد الكريم مهدي ) جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد - تخصص (لغة عربية) .

ا.م.د. احمد صدام عبد الصاحب  
معاون العميد للشؤون العلمية  
٢٠٢٢/٢/ ١٧

نسخة منه الى //

- جامعة البصرة- كلية الدراسات العليا- شعبة شؤون الطلبة- لاصدار الامر الجامعي. مع نسخه من الرسالة مع ملخص وقرص (CD) من رسالة دكتوراه و المقوم العلمي. - - نسخه من استمارة الاستلال والسلامة الفكرية -نسخه من برنامج كشف الانتحال للفضل بالاستلام . مع التقدير. . .
- مكتب السيد مقرر مجلس الكلية.. لمصادقتها بمحضر مجلس الكلية. مع التقدير . .
- قسم ادارة الاعمال / لتبليغ السادة رئيس وأعضاء اللجنة .. مع التقدير. .
- الوحدة الحسابية / وحدة التدقيق / لاتخاذ مايلزم .. مع التقدير.
- وحدة الاعلام في الكلية - لتهنية مستلزمات توثيق المناقشة .. مع التقدير. .
- وحدة الجودة- للفضل بالاطلاع.. مع التقدير.
- وحدة الخدمات- لتهنية قاعة المناقشات. مع التقدير . .
- الدراسات العليا / مع الأوليات- ملفه الطالب الشخصية  
- الصادرة . . .

عبيير

## إقرار الخبير اللغوي

اشهد أن البحث الموسوم بـ ( دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة ) الذي تقدم به طالب الدبلوم العالي ( هيثم عبود سلطان الحياتي ) قد انيطت بي مهمة تقويمه لغوياً وهو الان مستوفٍ شروط السلامة اللغوية .



التوقيع :

المقوم اللغوي : أ . د . صباح عبدالكريم مهدي  
جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الاقتصاد

التاريخ : ٨ / ٣ / 2022

بسم الله الرحمن الرحيم

## قرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا قد أطلعنا على هذا البحث المقدم من قبل الطالب (هيثم عبود سلطان) الموسوم بـ ( دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة) وناقشناه في محتوياته وفيما له علاقة به ، ونرى أنه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي بتقدير (امتياز).

  
التوقيع

م.د. محمد صالح هادي

عضوا

  
التوقيع

أ.د. طاهر محسن منصور

رئيسا

  
التوقيع

م.د. نضال ياسر عبد الله

عضوا ومشرفا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة على قرار لجنة المناقشة.

  
عميد الكلية

أ.د. عبد الحسين تهفيق شبلي  
عميد الكلية

## Abstract

The research aims to identify the nature of the problem represented by how employees perceive the nature of the role of strategic planning in achieving institutional excellence by answering the research questions:

What is the role of strategic planning in achieving institutional excellence?

The most important previous studies that dealt with the two variables and the dimensions related to them were reviewed, and for the large number of studies that dealt with strategic planning, the dimensions of this variable and the nature of each study varied, and for this the researcher chose the largest weights for the most dimensions among those studies, which were compatible with the nature of the surveyed directorate, then The theoretical aspect of the independent variable and the dependent variable was reviewed.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method and questionnaire form as a study tool distributed over the research community consisting of fifty people at the headquarters of the directorate, and it includes the dimensions of the independent variable (environmental analysis, strategic direction, strategic implementation, strategic choice, control and evaluation) and the dimensions of the approved variable (administrative leadership) , project management, human resources, strategies, partnership, operations), and to process the data, the researcher used the Statistical Packages Program (SPSS) to measure the relationship between the independent and approved variable.

The researcher reached a number of results, the most important of which are:

1–The Directorate does not have the ability to negotiate and contract with partners that provide Internet service.

2–The directorate’s awareness of the importance of the directorate’s internal and external environmental analysis and the importance of that analysis in prioritizing FTTH infrastructure projects, considering those projects an important competitive advantage that achieves distinction.

Then the researcher reviewed a number of important proposals that could make a distinct change to the reality of the directorate, most notably: the adoption of a clear and written message to the directorate with the creation of a division for strategic planning in addition to restoring the incentives and profits system for employees to encourage them to excel.

**The Republic of Iraq**

**Ministry of Higher Education &  
Scientific Research Basra University  
College of Admin and Economics  
Department of Business Administration  
Higher Diploma in Strategic Planning**



**The Role of Strategic Planning in achieving Organizational  
Excellence  
An analytical study in the Directorate of Communications  
and Informatics in Basra**

Research submitted by the student

**Haitham Abood Sultan Al-Hayati**

To the Council of the College of Administration and Economics - University  
of Basra, It is part of the requirements for obtaining a higher diploma in  
strategic planning

Supervised by

**Dr. Nidal Yasser Abdullah**

2022 A.C

1443A.H