

أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت

الاستلام: 17 / مارس / 2024
التحكيم: 7 / مايو / 2024
القبول: 19 / مايو / 2024

د. حسين عبد القادر محسن الجهوري (1،*)

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

(1) أستاذ إدارة الأعمال المساعد المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن.

(*) عنوان المراسلة: h.aljahuri@had.ust.ed

أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الحاصلين على رئيس قسم فما فوق من الإداريين والفنيين في الجامعات اليمنية الحكومية بمحافظة حضرموت، حيث استخدمت العينة القصدية، وقد كانت نسبة استجابة العينة (76%)، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات وفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: ظهر توجد علاقة قوية جداً بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت بلغت (0.981)، وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجامعة، النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). وقد أوصت الدراسة وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها، مراعاة أن تتضمن الرسائل المحاور الرئيسية لطبيعة عمل الجامعة، وهي: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور، الاستمرار في تبني الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء، ترسيخ ثقافة التميز في كل أنحاء الجامعة، ونشر قيم الجودة في الأداء.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الإستراتيجي، التميز المؤسسي.

The Impact of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence (A field Study on Public Universities in Hadramaut Governorate)

Dr. Hussein Abdel Qader Mohsen Al-Jahouri ^(1,*)

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic planning in achieving institutional excellence in public universities in Hadramout Governorate, descriptive analytical approach was used based questionnaire, study population consisted all of administrative workers in Yemeni public universities in Hadramout Governorate, a Purposeful sample was used, and after conducting analysis of data and hypotheses the study reached a set of results, Most notably: It appeared that there is a very strong relationship between strategic planning and institutional excellence in public universities in Hadramaut Governorate, amounting to (0.981), and the study proved that there are no statistically significant differences between the respondents' responses regarding strategic planning and institutional excellence in the public universities in Hadhramout Governorate due to personal and occupational variables. The study recommended developing specific and systematic mechanisms that ensure broader participation of the university's internal and external community when formulating the university's vision and mission, and when updating it, taking into account that the message includes the main axes of the nature of the university's work, which are: the educational process, scientific research, and community service, while considering values as a starting point and an umbrella for these axes.

Keywords: *Planning, strategic planning, institutional excellence.*

(1) Assistant Doctor of Business Administration, College of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Aden, Yemen.

* Corresponding Email Address: h.aljahuri@had.ust.edu

المقدمة:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة، والتطورات غير المسبوقة في التكنولوجيا وثورة المعلومات، وما رافقها من تطور في أساليب العمل، نتيجة لتلك التحولات أصبح لزاماً على المنظمات تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كل مجالات عمل المنظمات، إذ يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي المصدر الأساسي والمهم، بل أصبح الركيزة الأقوى والأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها، حيث إن التخطيط الاستراتيجي من الوسائل والمفاهيم المعاصرة الهادفة للتكيف مع متطلبات العصر.

لذلك أخذت الشركات في التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية وصياغة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها، كون الإدارة الاستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والتحليل البيئي، وتحديد الموقف الاستراتيجي، بالإضافة إلى تطوير البدائل الاستراتيجية ثم تحديد الخيار الاستراتيجي. وتظهر أهمية صياغة الإستراتيجية في مساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى لتحقيقها (الكفاوين، 2023، 136).

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي أحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات، وعنصراً مهماً من عناصر العمليات الإدارية المتقدمة والإبداعية للمنظمات المعاصرة، كل هذا يستوجب على المنظمات فهم وتبني التخطيط الاستراتيجي؛ كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين الأساليب والطرق المتاحة، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها، ومساعدة المنظمات بمختلف أنواعها في التكيف مع الظروف البيئية التي تحيط بها (مهومد، 1، 2023). أصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستويات تحسين الأداء عبر التخطيط الذي يُعدُّ من أهم وظائف الإدارة، حيث من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها بدون ممارسة وظيفته التخطيط معتمدة على التلقائية أو الارتجالية الذي يجعلها عرضة للمفاجآت والمواقف الحرجة، وبالتالي، عجزها عن ممارسة أعمالها بكفاءة وفاعلية، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبل المنظمة ووجودها، لذا، فإن تجنب هذه المواقف الحرجة يتطلب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك، وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وألياته (بشر وآخرين، 2022، 345).

كما يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي ذا أهمية كبيرة في المنظمات عموماً، وفي الجامعات الحكومية اليمينية خصوصاً؛ وذلك لتقديم الجامعات خدمات عديدة سواء للطلبة أو لغيرهم من المراجعين، خصوصاً في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلد، مما يجعل الجامعات بحاجة ماسة إلى خطط إستراتيجية مبدعة للقيام بحل المشكلات والعوائق التي تعترض العملية التعليمية وتقديم القرارات والحلول بالصورة المطلوبة، وكذلك القيام بالعمليات التطويرية والتحسين المستمر لضمان استمرار العملية التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي، خصوصاً في ظل هذه الظروف، وفي ظل التسارع التكنولوجي والعولمة؛ لتتمكن من مواكبة هذا التطور، وكذلك لتستطيع تأدية الدور المناط بها.

مشكلة الدراسة

لم يُعدُّ التميز المؤسسي أحد الخيارات المطروحة أمام الجامعات الحكومية اليمينية فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات المتسارعة الداخلية والخارجية التي تشهدها تلك الجامعات، ومنها جامعتنا حضرموت

وسينون، متمثلاً في زيادة حدة المنافسة، إضافةً إلى تزايد التحديات النابعة من البيئة الداخلية والخارجية. وفي ظل التغيرات السوقية اليومية التي يصعب التنبؤ باتجاهاتها لم تعد هذه الجامعات مطالبة بتحقيق الأداء المطلوب فحسب، إنما أصبحت كذلك مطالبة بالتميز في الأداء باعتباره ضرورةً من أجل البقاء والاستمرار. مع التنوع في أساليب القيادة اليوم في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، سواء أكانت حكوميةً أو خاصةً من أجل النهوض بمستوى المؤسسة وتميزها المؤسسي، أصبحت الحاجة للخطط الاستراتيجية ضرورةً أساسيةً لكل مؤسسة تهدف للوصول للتميز المؤسسي، وأن عدم وجود خطة إستراتيجية فعالة يخلق صعوبةً بالغاً في البقاء والنمو والاستمرارية، ويولد عجز في مواجهة التحديات المستقبلية، مما يؤدي إلى عرقلة عملية التطور، وتحسين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي. ويُعدُّ التميز المؤسسي من أهم المتطلبات التي تسعى المنظمات جاهدة لتحقيقه؛ لأنه يضمن لها الموقع التنافسي المميز والاستمرار في عالم الأعمال، ويتحقق التميز المؤسسي عن طريق التحسينات المستمرة لرسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وتحليل واختيار الاستراتيجية بحيث تعكس توجهها الإستراتيجي في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة، وكذلك عبر قيادة ريادية مشجعة على الابداع والابتكار والمبادرة والاستباقية، واقتناص الفرص، وتحمل المخاطر، والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة البشرية والمادية والمعنوية لتحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وأعلى فعالية.

ومن النزول الميداني الذي قام به الباحث لاحظ أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية بمحافظات حضرموت بمستوى دون الأمول؛ بسبب نقص الوعي الكافي حول أهمية ممارسات التخطيط الإستراتيجي، وضعف إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي، وتكامله مع جودة الأداء والتميز المؤسسي من قبل الإدارة العليا.

ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام والتركيز على دراسة التخطيط الإستراتيجي، وتحقيق التميز المؤسسي في قطاع الجامعات الحكومية، حيث يُعدُّ قطاعاً مهماً وحيوياً، وحتى يقوم بدوره بالشكل المطلوب فهو بحاجة إلى تخطيط إستراتيجي بصورة دائمة ومستمرة، وعليه، فسوف تركز هذه الدراسة على المشكلة الرئيسة: "ما أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت؟

ولإجابة عن السؤال الرئيس، فإن الباحث يسعى للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر الرؤية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت؟
2. ما أثر الرسالة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت؟
3. ما أثر الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت؟
4. ما أثر التحليل الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت؟
5. ما أثر الخيار الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت؟
6. هل هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية لاستجابات الباحثين حول التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجامعة، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى معرفة تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مدى تأثير الرؤية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.
2. معرفة مدى تأثير الرسائل في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.
3. معرفة مدى تأثير الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.
4. معرفة مدى تأثير التحليل الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.
5. معرفة مدى تأثير الخيار الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.
6. معرفة الفروق بين استجابات الباحثين حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجامعة، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

فرضيات الدراسة:

يمكن عرض فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H01):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرسائل وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخيار الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.

- الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

توجد فروق فردية ذو دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجامعة، النوع المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة عبر البعدين الآتيين:

- الأهمية العلمية:

- قد تفيد الدراسة في رفد المكتبات والجامعات ومراكز البحث العلمي والمختصين في بيان موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.
- الأهمية العملية:
- قد تسهم هذه الدراسة في دعم القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت بمجال التخطيط الاستراتيجي، والارتقاء بالعمل الإداري، وتحقيق الاستغلال للخطة الاستراتيجية وإدارتها.
- يمكن لنتائج وتوصيات الدراسة مساعدة القيادات وصانعي القرار في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت من تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي بالشكل الذي يحقق التميز المؤسسي.
- يمكن التوصل إلى تصور لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت.
- يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة في وضع خطة إستراتيجية فعّالة في تحقيق التميز المؤسسي.

حدود الدراسة:

- تتلخص حدود الدراسة الحالية فيما يأتي:
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت.
- الحدود الزمانية: نفذت الدراسة عام (2023 - 2024).
- الحدود البشرية: جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت.

7التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. التخطيط الاستراتيجي:

"هو عملية منهجية يجري عن طريقها تحديد الأهداف العامة والخاصة، وتحديد الخطط متعددة الأجيال والسقوف الزمنية لتنفيذها، وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات بالتحليل الشامل والتدقيق للبيئة الداخلية والخارجية" (الزيادي والبخاتي، 2023، 121).

ويُعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة الجامعة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وتحليل واختيار الاستراتيجية، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بتحقيق التميز المؤسسي.

2. الرؤية:

تعرف الرؤية بأنها: "وصف الطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول دون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات" (السكارنة، 2015: 101).

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي الصورة المستقبلية التي تسعى الجامعة الحكومية لتحقيقها بناءً على طموحاتها الحالية والمستقبلية.

3. الرسالة:

تعرف رسالت المنظمة بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة، سواء أكانت مكتوبة أم ضمنية" (عايض وعمر، 2020: 68).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي الأدوار والمهام التي تقوم بها الجامعة في سبيل خدمة المجتمع وتحقيق غاياتها.
4. التحليل الإستراتيجي:

"هو قيام إدارة المؤسسة وبمشاركة المعنيين من مختلف مستوياتها بإجراءات تحضير (جمع وتصنيف وتوثيق) المعطيات اللازمة لعملية التخطيط عبر عملية فحص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية" (مهومد، 2023، 62).

ويعرف الباحث التحليل الإستراتيجي إجرائياً بأنه: أداة إستراتيجية في التحليل لبيئة الجامعة الداخلية منها (القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتحديات) تساعد في إعطاء صورة أشمل تسهم في تكوين إستراتيجية مثلى تستثمر المصادر المتاحة استثماراً سليماً ينعكس بالنفع على الجامعة والمجتمع والبيئة.

5. الخيار الإستراتيجي:

"هي عملية تحديد البدائل الإستراتيجية في ضوء نتائج التحليل الإستراتيجي، وهي القرار باختيار البديل الأفضل من البدائل التي تمثل رسالت وأهداف المنظمة" (Ahmed, 2023, 8).

ويمكن للباحث تعريف الخيار الإستراتيجي إجرائياً بأنه: عملية تركز وتبنى على نتائج التحليل الإستراتيجي، يجري فيها عرض للبدائل الإستراتيجية المتاحة، واختيار البديل الذي يساعد الجامعة على تحقيق إستراتيجيتها المرتبطة بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

6. التميز المؤسسي:

"الارتقاء بأداء المنظمات من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتفرد، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية، عبر مجموعة الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة في أداؤها، مما ينعكس على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (الكفاوين، 2023، 145).

ويعرف الباحث التميز المؤسسي إجرائياً: بأنها مكانة تحصل عليها الجامعة نظير تفوقها على أقرانها بتقديم خدمات متميزة للعملاء، وتمتعها بقيادة كفأة وفعالة.

7. التميز القيادي:

يعرف بأنه "قدرة القائد المتميزة على وصول المنظمة لأداء متفوق يحقق رغبات وحاجات المستفيدين وفق تخطيط إستراتيجي مع قدرتها على حل المشكلات، وتحقيق أهدافها، وتوقعاتها المستقبلية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة مميزة عن غيرها" (المغبرية، 2023).

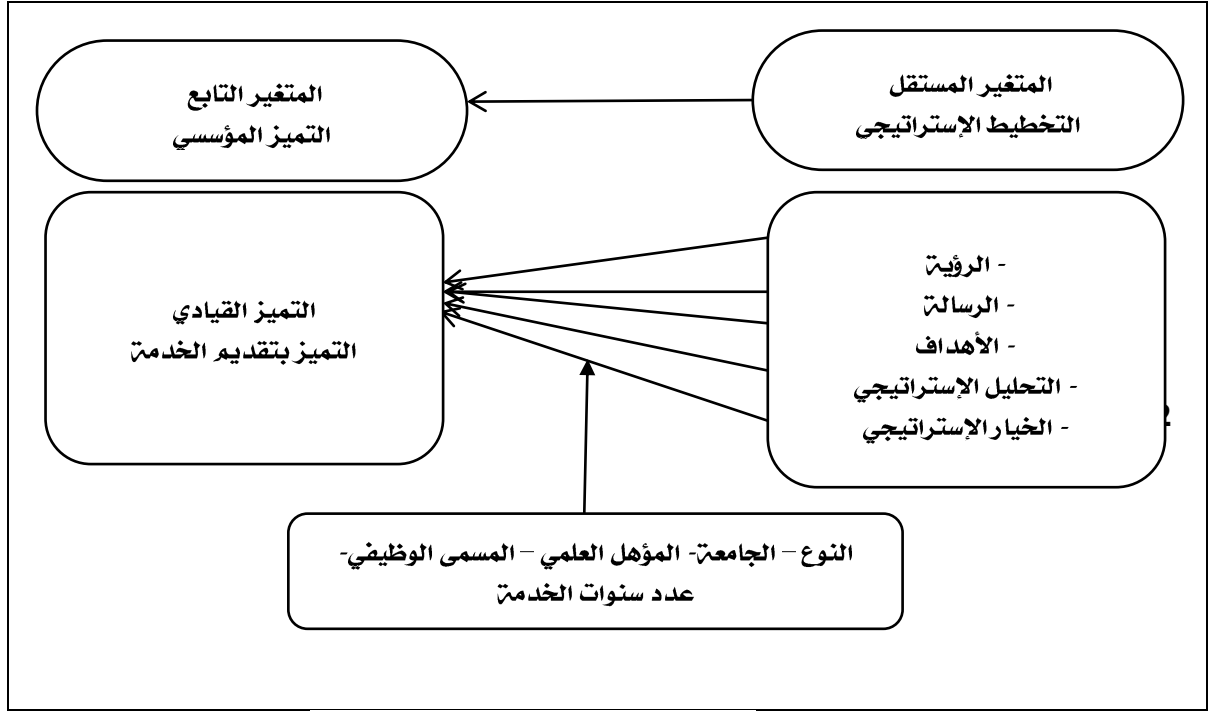
ويعرف الباحث التميز القيادي إجرائياً بأنها: امتلاك الأفراد في قيادة المنظمة لمهارات وخبرات تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير وطويل الأجل، بحيث تكون لهم علاقات جيدة من مختلف الأطراف المتفاعلة مع المنظمة، والقدرة على حل المشكلات وإدارة المخاطر والأزمات وبأقل التكاليف الممكنة.

8. التميز بتقديم الخدمة:

يُعرف التميز بتقديم الخدمة بأنه: "تقديم الخدمات المختلفة بنحو متفردٍ وخارج عن المألوف وبطريقةٍ تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من المنظمات التي تتعامل بنحو مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء" (السعو، 2016)

ويُعرف الباحث التميز بتقديم الخدمة إجرائياً بأنها: العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية في التوقيت المناسب بحيث تكسب المنظمة رضا وولاء عملائها.

نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة

إعداد الباحث بناءً على دراسة كلٍّ من (الكفاوين 2023، المغيريتة 2023، الضمور 2023، أبو جريوع 2022، الحياصات والشوابكة 2021).

الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي يمكن عن طريقها تحديد الأهداف ووضع القرارات التي تحقق رؤية المنظمة التي تطالع لتحقيقها، أي تعد منظومة متكاملة تتضمن من رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها المتبعة في تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية بما يناسب مع إمكانياتها المتاحة وبيئاتها المتغيرة (الهاشم، 2006).

تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

مر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمراحل عديدة منذ بداية نشوئه بحسب (الكرخي، 2009، 72) كالاتي:
- مفهوم عسكري بحث من سنة (500م)، حتى الآن.

- ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد) سنة (1920م).
- أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية ظهر في سنة (1950م).
- انتشار فرضية مهمة أن لجميع المنظمات إستراتيجيات سواء أعلنتها أم لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا سنة (1955-1958م).
- الخطّة البعيدة المدى تأخر معنى الإستراتيجية التي تسعى المنظمة عبرها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه، وذلك في (1955-1990م).
- تبني التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة (1960م).
- سيطر المفهوم الإستراتيجي بدلاً عن مصطلح التخطيط بعيد المدى الذي بدأت تنكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة في الفترة (1960-1965).
- أصبح التخطيط الإستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ سنة (1980م).
- تناول تفسيرات جديدة للإستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها، وذلك بدأ سنة (1986م).
- ظهور محاولات لتحديث التخطيط الإستراتيجي وظهور التفكير الإستراتيجي باعتباره بديلاً للتخطيط الإستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط، وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتعين أن تفكر بطريقة إستراتيجية ابتداءً في سنة (1992-1996م).
- تقدم التفكير الإستراتيجي عن بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق، وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إستراتيجية (2001- حتى الآن).

الرؤية:

وهي التي عن طريقها يجري تحديد المسار المستقبلي للمنظمة، وتحديد الوجهة التي ترغب المنظمة الوصول إليها، والمركز الذي ترغب في تصدره، والأهداف التي تنوي تحقيقها، بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (أمهني 2021: 6).

والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها (أمهني 2021: 6).

وبالنسبة لوجود الرؤية في المنظمات، فإنها تعكس طموحات المنظمة واهتماماتها، وتزويدها بنظرة ثاقبة (إلى أين نذهب؟) وتجسد هوية المنظمة، وترسم مساراً إستراتيجياً لها من أجل اتباعه، وتمثل الرؤية الخطوة الجوهرية الأولى في صياغة الإستراتيجية، وهي الفكرة القريبة من الحلم الذي تعكس طموحات وتوجهات المنظمة.

الرسالة:

والرسالة تأتي مباشرة بعد الانتهاء من صياغة الرؤية، أو الخطوة الثانية بعد الرؤية، وتكتب باختصار، وتوضح السبب الرئيس من وجود المنظمة، وتمثل أيضاً الطابع الخاص الذي تنفرد به المنظمة عن غيرها، كما تمثل الرسالة وصفاً أكثر تحديداً لما تسعى إليه المنظمة، وما القيم التي تؤمن بها اتجاه العاملين فيها والمجتمع، وما الوسائل والأساليب المتبعة لتحقيق الرؤية (باكر، 2014).

وهي أيضاً عنصر مهم وأساسياً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وهي تلخيص مختصر لعملية الشرح الموجز للهدف من وجود المنظمة (محمد، 2019).

أهمية الرسائل:

توجه رسائل المنظمة العمليات اليومية الخاصة بها، وتدعم عملية وضع القرار، وتساعد على التخطيط بفاعلية، وتجمع القوى العاملة نحو تحقيق الأهداف، أي أن رسائل المنظمة هي تعبير عن أهدافها التنظيمية التي يجب إنجازها، كما أنها تعكس جوانب المنظمة من ناحية الموظفين، والعملاء، والخدمات المقدمة، والتكنولوجيا، وجودتها، وموقعها من ناحية القوة والضعف، ومدى قدرتها على الاستمرار (محمد، 2019).

الأهداف

وهي التي تعكس مدى قدرة المنظمة مع بيئتها، ولأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولويتها وأهميتها كل منها، كما تسهم الأهداف في تقييم أداء المنظمة، والتعرف على معدلات نموها (أمهني، 2021). وهي النتائج النهائية لنشاطات تجري بطريقة عالية التنظيم، وتعبير عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي (Wayne, 2015).

تختص الأهداف الجيدة بمجموعة من الخصائص على النحو الآتي: (أحمد، 2016: 44)

1. أن تكون محددة بدقة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقق.
2. وضوح الأهداف الفرعية، ويجب أن تكون متوافقة ومتكاملة، وغير متعارضة حتى تحقق الهدف الرئيس.
3. المرونة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة.
4. القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين يعملون على تحقيقها.

التحليل الاستراتيجي:

في هذه المرحلة يجري التوجه عن طريق البحوث لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، حيث يستعين مخطط الاستراتيجية بعدد من الأدوات والمقومات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، مثل مصفوفة جماعة (بوسطن)، ومصفوفة (جينرال إلكتريك)، وحديثاً مصفوفة (SWOT) التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص وتهديدات. وأن عملية التحليل الاستراتيجي تتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية للمنظمة عبر الاعتماد على نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهذا التحليل للبيئة الخارجية والداخلية يساعد المنظمة في اختيار الاتجاهات الاستراتيجية الممكنة والمناسبة (موسى، 2019).

الخيار الاستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات التي تعرض فيها البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها، والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. وتقوم المنظمة بإجراء تحليل (SWOT) وفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق المواءمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص والسيطرة على جوانب الضعف أو تقليلها، ومواجهة التهديدات المحتملة (كرماشة، 2010، ص15).

ويجري اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص الآتية (الكفاوين، 2023)

-الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.

- الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة.
- الذي يساعد على الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.
- الذي يتناسب مع موارد المنظمة وامكانياتها.
- الذي يحقق الأهداف المرجوة.

التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي

التميز هو أسلوب حياة يمكن أن يحدث في منظمة كبيرة أو صغيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008: 227)، فهو نمط فكري وفلسفي إداري يعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007: 144).

ويُعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، وأشار إليه بأنه كل فعل أو نشاط يعزز ويقيي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (بعزيز، 2021: 16).

إن التميز مفهوم كلي شامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، في التوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، فهو يشتمل على بُعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي لتحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان مكملان، ويُعدان وجهان لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2001: 12).

خصائص التميز المؤسسي

يطرح "Peter Weterman" خصائص وسمات التميز الوظيفي من المنظمات الأمريكية المتميزة والمتمثلة فيما يأتي (سعيد، 2013):

- الانحياز نحو العمل عن طريق الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية عبر العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية، بحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فعّالة ومرنة باتّباع المركزية وغير المركزية.

التميز القيادي

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك عن طريق تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك عبر تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعّالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن

التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

التميز في تقديم الخدمة:

كل فئات المتعاملين يُعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعند الحصول على سلعة أو خدمة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يُعد مؤشراً على أن خطأ ما حدث في أسلوب تقديم الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة الكفاوين (2023) بعنوان: صياغة الإستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والإستخراجية في الأردن).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر صياغة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات التعدينية والإستخراجية بالأردن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. إذ اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية العليا والوسطى من رئيس قسم فأعلى في الشركات موضوع التحليل، حيث جرى اختيار (200) موظف عشوائياً موزعين بنسبة (52.5%) و (47.5%) لكل من شركة البوتاس العربية، وشركة الفوسفات الأردنية على التوالي. وقد اعتمدت الدراسة على برمجية تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد خلصت الدراسة لوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتحديد التوجه الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي في تحقيق التميز القيادي، وكذلك لكل من تحديد التوجه الإستراتيجي والتحليل البيئي في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي، مع وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لبعد الخيار الإستراتيجي في تحقيق التميز الإنتاجي. وقد أوصت الدراسة بأهمية قيام الشركات التعدينية والإستخراجية بعملية صياغة إستراتيجيات دقيقة؛ لما لذلك من أثر مهم في تحقيق التميز المؤسسي في تلك الشركات.

- دراسة المغيرة (2023) بعنوان: أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالوزارة، وجرى استخدام طريقة العينة الميسرة، وجمع البيانات من عينة مكونة من (262) موظفاً. وقد جرى تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي؛ وكان بُعد تحديد التوجه الإستراتيجي الأكثر تأثيراً، يليه بُعد دعم الثقافة التنظيمية، ثم بُعد تطوير رأس المال البشري، وأخيراً بُعد اتخاذ القرارات التشاركية. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين دورياً عبر الاجتماعات وورش العمل للتأكد من

وضوح الخطة الاستراتيجية، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوازرة تقديراً على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية، وتعزيز الوزارة لأسلوب غير المركزية في اتخاذ القرارات.

- دراسة الضمور (2023) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في العمل البلدي، وجرى استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وجمع البيانات من عينة مكونة من (232) موظفاً، وقد جرى تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج، حيث أكدت الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي يعدُّ إحدى الاستراتيجيات التي تحدد أهداف وتطلعات البلدية، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تستخدمها البلديات لتحديد أهدافها، والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ونظام إدارة الأداء الداخلي المستخدم لرصد وتقييم التقدم. وأوصت الدراسة بأن على رؤساء البلديات أن يركزوا على التخطيط الاستراتيجي مصدرهم لجمع البيانات (الإدارة البلدية) عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم. دراسة الزوري وجفري (2022) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي؛ دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1085) موظفاً وموظفة، وقد جرى استخدام العينة العشوائية البسيطة مكونة من (450) موظفاً وموظفة، وجرى استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد جرى تحليل النتائج باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها: وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. وعلى ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة، أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي. - دراسة بشر وآخرين (2022) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في البحرين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدموا الاستبانة أداة لجمع البيانات، ووُضعت على (300) موظف وموظفة، وجرى معالجة البيانات إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، فكلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين التميز المؤسسي، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها العمل على تطوير قدرات العاملين في بناء الخطة الاستراتيجية بما يساهم في نجاح تنفيذ الخطط والبرامج.

- دراسة أبو جريوع (2022) بعنوان: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة جامعة غزة). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة غزة. وتكونت عينة الدراسة من (125) أكاديمياً، و(52) إدارياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعة مرتفع جداً، كما أشارت الدراسة إلى أن نسبة واقع اليقظة

الإستراتيجية في الجامعة ظهرت بمستوى مرتفع، كما أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي كان مرتفعاً جداً. وأوصت الدراسة القيادة الجامعية بضرورة الاهتمام باليقظة الإستراتيجية؛ لما لها من أثر مهم في تعزيز التميز المؤسسي والاستفادة من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز المؤسسي باستخدام اليقظة الإستراتيجية وإقامة الدورات التدريبية للعاملين بتعريفهم بأهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي.

- دراسة رضا (2022) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على التميز التنظيمي بمديرية التوزيع الكهرباء بغرداية، وقد جرى استخدام الدراسة المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة الموظفين بمديرية التوزيع الكهرباء بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (50) مفردة، وجرى تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد أظهرت إلى نتائج الدراسة ما يلي: أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز التنظيمي.

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتميز التنظيمي بمديرية التوزيع والكهرباء بغرداية.

- دراسة المطوع (2020) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية؛ دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (عبء العمل، والأجور والمكافآت، والهيكل التنظيمي، وبيئة العمل) على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (703) قيادياً وقياديات، جرى اختيار عينة عشوائية بلغت (300) موظف وموظفة يعملون في وزارة الدفاع القطرية، وجرى استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل الإستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الإستراتيجي ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهتها للتهديدات في البيئة الخارجية، وسعي الوزارة إلى ترجمة رؤيتها عن طريق وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة، وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالت، وتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في الوزارة للتمكن من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Theoharakis et al, 2024) بعنوان: التخطيط التسويقي الإستراتيجي الديناميكي؛ مفارقة إعادة تشكيل وتنفيذ التخطيط التسويقي الإستراتيجي بنحو متزامن.

Dynamic Strategic Marketing Planning: The Paradox of Concurrently Reconfiguring and Implementing Strategic Marketing Planning.

هدفت الدراسة لتوضيح مفهوم التخطيط التسويقي الاستراتيجي الديناميكي (DSMP) باعتباره قدرة عالية المستوى تتطلب تنسيقاً متزامناً لتخطيط التسويق، والتنفيذ الاستراتيجي الذي تقوده الإدارة العليا، والتغيير الذي يجري تفعيله عبر إعادة تشكيل العمليات والموارد. اعتمدت الدراسة المنهج المسحي، عبر ردود (313) من الرؤساء التنفيذيين في المملكة المتحدة، والتي تمثل عينة الدراسة، توصلت الدراسة أن برنامج التخطيط التسويقي الاستراتيجي الديناميكي يتغلب على صعوبات الابتكار الموجودة في قدرات التخطيط التسويقي العادية. في حين أن التخطيط التسويقي الاستراتيجي الديناميكي يرتبط بمستويات أعلى من الابتكار، فإنه يحقق أيضاً مستويات أعلى من الأداء المالي مقارنةً بقدرات التخطيط التسويقي العادية، وقد توصلت النتائج إلى أن تحويل ممارسة التخطيط التسويقي عبر اشتراط أن يحظى تنفيذه باهتمام كبار المديرين، ويجمع بين عمليات إعادة التشكيل التي تعزز تجديد الخطط والقدرات. وأوصت الدراسة بأنه يجب على القيادة العليا فعله لضمان تفعيل نظام إدارة سلامة البيانات ووضعه موضع التنفيذ داخل مؤسساتهم.

- دراسة (Ahmed, 2023) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح التعلم الإلكتروني: دراسة حالة كلية النور الجامعية العراق.

The Effect of Strategic Planning on The Success of E-learning: Al-nisour University College as a case study.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في التعلم الإلكتروني. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية النور الجامعية، وجرى جمع البيانات من عينة مكونة من (60) مدرساً من هيئة أعضاء التدريس في الجامعة. حيث توصلت الدراسة إلى أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً أساسياً في نجاح التعلم الإلكتروني، وأثبتت العلاقة بينهما، ووجود مجموعة من الصعوبات التي تواجهها الكلية التي من شأنها أن تحد من التعلم الإلكتروني منها ضعف التخطيط الاستراتيجي للطالب الجامعي تجاه التعلم الإلكتروني. وأوصت الدراسة بالتخطيط السابق للتعلم الإلكتروني، وتحديد الاستراتيجيات التعليمية المناسبة، واعتماد رؤية واضحة لتطوير إستراتيجية التعلم الإلكتروني عبر التدريب والمواعمة بين إستراتيجية كل من الكلية والتعلم الإلكتروني.

- دراسة (Cruz et al, 2023). بعنوان: نموذج التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات في المكسيك.

Strategic Planning Model and its Impact on The Development of Micro-enterprises in The Services Sector in Mexico.

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج تخطيط إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة من قطاع الخدمات الاقتصادية في ولاية (هيدالغو)، وقياس أثره على نموها وتطورها. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (174) مؤسسة صغيرة من قطاع الخدمات في ولاية (هيدالغو) بالمكسيك، كما تكونت عينة الدراسة من (128) الموظفين الإداريين في الشركات المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الأبعاد التي لها أثر إيجابي على التخطيط الاستراتيجي هي: الفلسفة والعوامل الداخلية والعوامل الخارجية والأهداف الإستراتيجية. وأن أكثر من (99%) من المشروعات متناهية الصغر تواجه إحدى المشكلات الرئيسية في العلوم الإدارية، وهي النمو المتسارع، لذا يجب أن تعمل وفق منهج تخطيط استباقي يساعدها على التكيف، والتكيف مع التغيرات المعقدة القادمة. واقترحت أن تشمل الأوراق البحثية المستقبلية القطاعات الاقتصادية الأخرى.

- دراسة (Adetayo, 2018) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

Impact of Strategic Planning on Organizational Performance.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي باستخدام دراسة لمنظمات تصنيع مختارة في مدينة (لاغوس) الواقعة في نيجيريا. جرى استخدام حجم عينة من (171) مستجيباً، والتي تم تحديدها باستخدام صيغة (Yards). وقد توصلت النتائج أن هناك علاقةً إيجابيةً بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في بيئة الشركات اليوم. وخلص الباحث إلى التوصية بضرورة أن تكون الإدارة العليا أكثر نشاطاً في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة التي ستسهل بدورها نمو المنظمات وتطويرها في نيجيريا. كما تمت التوصية بضرورة أن تولي المنظمات اهتماماً وثيقاً للبيئة التي تعمل فيها وأخذها في الاعتبار الكامل عند صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تميزت الدراسة الحالية في بيئتها الخاصة المتمثل في القطاع التعليمي، حيث إن موضوع التميز المؤسسي من الموضوعات المهمة في الجامعات.
- 2- تميزت عينة الدراسة أنها عينة قصدية من المتخصصين في مجال الإدارة.
- 3- تعد من أولى الدراسات التي نفذت في حضرموت وتناولت موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات القطاع الصحي.

منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في رفع وتيرة العمل بعمليات التخطيط الاستراتيجي. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع يتكوّن من جميع الموظفين الحاصلين على رتبة قسم فما فوق من الإداريين والفنيين في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت، وهما جامعتا حضرموت وسيئون، وعددهم (512) موظفاً.

الجدول (1) يوضح حجم مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة	جامعة حضرموت	جامعة سيئون
رئيس الجامعة	1	1
نائب رئيس الجامعة	3	3
عمداء	16	9
نواب العميد	34	17
رؤساء أقسام علمية	78	16
مديرو عموم	32	22
مديرو إدارات	118	62
رؤساء أقسام إدارية	56	44
المجموع 512	338	174

المصدر: قسم الموارد البشرية في جامعتي حضرموت وسيئون.

عينة الدراسة:

جرى توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم (2)، حُدِّد حجم العينة بالرجوع إلى جدول العينات لتحديد حجم العينة من حجم المجتمع، فقد بلغ حجم المجتمع (512) وحجم العينة المطلوبة (217) (سيكاران، 2010: 421)، وجرى استخدام العينة القصدية، وتوزيع (217) استبانة على عينة الدراسة، واسترجع (209) استبانة، كما عثر على (4) استبانات فارغة، وبعد فحص الاستبانات لمدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد منها (5) استبانات؛ لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (200) استبانة من العينة المطلوبة، وبنسبة (76%).

الجدول (2) حجم عينة الدراسة الصالحة للتحليل الإحصائي

اسم الجامعة	الاستبانات			
	الموزع	المفقود	الفارغ	المستبعد
جامعة حضرموت	110	5	1	3
جامعة سيئون	107	3	3	2
المجموع	217	8	4	5
النسبة	100%	5%	17%	2%
المقبول	101			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

طريقة ألفا كرونباخ:

جرى استخدام طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية، والجدول الآتي يوضح معامل الثبات بهذه الطريقة.

الجدول (3) يوضح معاملات الثبات عبر طريقة (ألفا كرونباخ)

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي			
الأول	الرؤية	7	0.940
الثاني	الرسالة	7	0.948
الثالث	الأهداف	7	0.929
الرابع	التحليل الاستراتيجي	7	0.943
الخامس	الخيار الاستراتيجي	7	0.948
التميز المؤسسي			
الأول	التميز القيادي	7	0.917
الثاني	التميز بتقديم الخدمات	7	0.923
إجمالي عدد فقرات الاستبانة إجمالاً			
		49	0.988

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات (ألفا كرونباخ) لمحاوور وأبعاد الدراسة مرتفعة جداً، وتتراوح بين (0.917 - 0.983)، وبالنسبة لفقرات الاستبانة عموماً فإن قيمة (ألفا كرونباخ) لتناسق الفقرات بلغت (0.988) وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على ثبات فقرات الاستبانة إجمالاً، وبذلك يكون الباحث قد تأكد له صدق وثبات الاستبانة.

تحليل نتائج اختبار الفرضيات الدراسة:

تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت.

لاختبار الفرضية الرئيسية تقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية لها كما يأتي:

1. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت.

الجدول (4) يوضح تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
الرؤية	0.964	0.929	0.907	54.291	1.960	0.000	نقبل الفرضية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS)

من البيانات الواردة في نتائج الجدول (4) نجد أن هنالك ارتباطاً بين المتغيرين بلغ (0.964) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وبدرجة قوية جداً، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.929)، أي أن ما قيمته (92%) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن الرؤية، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن لبعد الرؤية تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.907) مما يدل على وجود أثر مرتفع جداً يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع عند مستوى دال إحصائياً حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.000) أقل من المستوى الاحصائي (0.05). وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت".

2. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت.

الجدول (5) يوضح تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
الرسالة	0.930	0.864	0.858	37.802	1.960	0.000	نقبل الفرضية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS)

من البيانات الواردة في نتائج الجدول (5) نجد أن هنالك ارتباطاً بين المتغيرين بلغ (0.930) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ودرجة قوية جداً، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.864)، أي أن ما قيمته (86%) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن الرسائل، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن لبعد الرسائل تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.858) مما يدل على وجود أثر مرتفع يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع عند مستوى دال إحصائياً، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.000) أقل من المستوى الإحصائي (0.05). وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسائل والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظته حضرموت".

3. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظته حضرموت".

الجدول (6) يوضح تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
الأهداف	0.969	0.940	0.951	58.983	1.960	0.000	نقبل الفرضية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS)

من البيانات الواردة في نتائج الجدول (6) نجد أن هنالك ارتباطاً بين المتغيرين بلغ (0.969) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ودرجة قوية جداً، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.940)، أي أن ما قيمته (94%) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن الأهداف، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن لبعد الأهداف تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.951) مما يدل على وجود أثر مرتفع جداً يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع عند مستوى دال إحصائياً، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.000) أقل من المستوى الإحصائي (0.05). وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات الأهداف والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظته حضرموت".

4. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظته حضرموت".

الجدول (7) يوضح تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
التحليل الاستراتيجي	0.947	0.896	0.875	43.995	1.960	0.000	نقبل الفرضية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS)

من البيانات الواردة في نتائج الجدول (7) نجد أن هنالك ارتباطاً بين المتغيرين بلغ (0.947) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ودرجة قوية جداً، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.896)، أي أن ما قيمته (90%) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن التحليل الاستراتيجي، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن لبعد التحليل الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.875) مما يدل على وجود أثر مرتفع يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع عند مستوى دال إحصائياً، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.000) أقل من المستوى الإحصائي (0.05). وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت".

5. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت".

الجدول (8) يوضح تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
الخيار الاستراتيجي	50.94	20.89	10.87	3.9924	1.960	0.000	نقبل الفرضية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (spss)

من البيانات الواردة في نتائج الجدول (8) نجد أن هنالك ارتباطاً بين المتغيرين بلغ (0.945) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ودرجة قوية جداً، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.892)، أي أن ما قيمته (90%) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن الخيار الاستراتيجي، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن لبعد الخيار الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.871) مما يدل على وجود أثر مرتفع يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع عند مستوى دال إحصائياً، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.000) أقل من المستوى الإحصائي (0.05). وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت".

6. تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت".

الجدول (9) يوضح تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
التخطيط الاستراتيجي	0.981	0.962	0.947	75.063	1.960	0.000	نقبل الفرضية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (spss)

من البيانات الواردة في نتائج الجدول (9) نجد أن هناك ارتباطاً بين المتغيرين بلغ (0.981) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ودرجة قوية جداً، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.962)، أي أن ما قيمته (96%) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن التخطيط الاستراتيجي، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن لمتغير التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.947) مما يدل على وجود أثر مرتفع جداً يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع عند مستوى دال إحصائي، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.000) أقل من المستوى الإحصائي (0.05). وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت".

تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجامعة، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)".

أجرى الباحث اختبار للفرضية الرئيسية الثانية عبر استخدام اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار صحة الفرض وفقاً لمتغير الجامعة، والجدول الآتي يلخص ذلك:

الجدول (10) يوضح اختباراً لمجموعتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجامعة

متغيرات الدراسة	الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (F)	Sig	النتيجة
الرؤية	حضرموت	118	3.2736	.68692	.050	.824	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	سيئون	108	3.2778	.71810			
الرسالة	حضرموت	118	3.6429	.68747	.914	.340	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	سيئون	108	3.5754	.74409			
الأهداف	حضرموت	118	3.3959	.66020	.081	.776	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	سيئون	108	3.3955	.68682			
التحليل الاستراتيجي	حضرموت	118	3.1068	.71165	.048	.826	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	سيئون	108	3.3820	.71780			
الخيار الاستراتيجي	حضرموت	118	3.4978	.96959	.188	.665	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	سيئون	108	3.1167	.98951			
التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)	حضرموت	118	3.3257	.66693	.097	.756	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	سيئون	108	3.3102	.70138			
التميز القيادي	حضرموت	118	3.3789	.63925	.396	.530	

غير دالت عند			.63493	3.4206	108	سيئون	
غير دالت عند			.71311	3.2518	118	حضر موت	التميز بتقديم الخدمة
مستوى	.659	.195					
$\alpha = 0.05$.70067	3.2831	108	سيئون	
غير دالت عند			.66130	3.3154	118	حضر موت	التميز المؤسسي
مستوى	.639	.221					(المتغير التابع)
$\alpha = 0.05$.65855	3.3519	108	سيئون	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS)

نستنتج من الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضر موت تعزى لمتغير الجامعة. كما جرى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين (Independent - Samples T Test) لاختبار صحة الفرض وفقاً لمتغير الجنس، والجدول الآتي يلخص ذلك: الجدول (11) يوضح اختبار t لمجموعتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس

النتيجة	Sig	قيمة (F)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجامعة	متغيرات الدراسة
غير دالت عند			.70420	3.2710	214	ذكر	الرؤية
مستوى	.831	.046	.65181	3.3571	12	انثى	
$\alpha = 0.05$							
غير دالت عند			.72400	3.6055	214	ذكر	الرسالة
مستوى	.153	2.058	.52563	3.7024	12	انثى	
$\alpha = 0.05$							
غير دالت عند			.67790	3.3925	214	ذكر	الأهداف
مستوى	.580	.308	.56763	3.4524	12	انثى	
$\alpha = 0.05$							
غير دالت عند			.71328	3.1075	214	ذكر	التحليل الإستراتيجي
مستوى	.829	.047	.73588	3.1833	12	انثى	
$\alpha = 0.05$							
غير دالت عند			.96959	3.4978	214	ذكر	الخيار الإستراتيجي
مستوى	.565	.332	.98951	3.1167	12	انثى	
$\alpha = 0.05$							
غير دالت عند			.68798	3.3133	214	ذكر	التخطيط الإستراتيجي (المتغير المستقل)
مستوى	.495	.468	.58575	3.4077	12	انثى	
$\alpha = 0.05$							
غير دالت عند			.64259	3.3879	214	ذكر	التميز القيادي
مستوى	.405	.695	.48668	3.5952	12	انثى	
$\alpha = 0.05$							
غير دالت عند			.71121	3.2623	214	ذكر	التميز بتقديم الخدمة
مستوى	.692	.158	.62258	3.3452	12	انثى	
$\alpha = 0.05$							

غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.322	.984	.66581	3.3251	214	ذكر	التميز المؤسسي (المتغير التابع)
			.52086	3.4702	12	انثى	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (spss)

نستنتج من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير الجنس. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى إجماع كل الجنسين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأثره في تحقيق التميز المؤسسي. كما أجري اختبار للفرضية الرئيسية الثانية عبر اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول الآتي يلخص ذلك:

الجدول (12) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النتيجة	Sig	قيمة F	متوسط المربعات (التباين)	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغيرات الدراسة
غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.613	.789	.390	8	3.118	بين المجموعات	الرؤية
			.494	217	107.267	داخل المجموعات	
				225	110.385	الإجمالي	
غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.561	.849	.435	8	3.484	بين المجموعات	الرسالة
			.513	217	111.312	داخل المجموعات	
				225	114.796	الإجمالي	
غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.679	.714	.325	8	2.601	بين المجموعات	الأهداف
			.456	217	98.869	داخل المجموعات	
				225	101.470	الإجمالي	
غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.666	.728	.374	8	2.991	بين المجموعات	التحليل الاستراتيجي
			.513	217	111.399	داخل المجموعات	
				225	114.390	الإجمالي	
غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.001	4.840	4.522	8	18.090	بين المجموعات	الخيار الاستراتيجي
			.934	217	216.756	داخل المجموعات	
				225	234.846	الإجمالي	
غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.603	.801	.375	8	3.002	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)
			.469	217	101.690	داخل المجموعات	
				225	104.692	الإجمالي	
غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.527	.888	.361	8	2.888	بين المجموعات	التميز القيادي
			.406	217	88.158	داخل المجموعات	
				225	91.045	الإجمالي	
غير دالت عند مستوى $\alpha = 0.05$.745	.638	.322	8	2.576	بين المجموعات	التميز بتقديم الخدمة
			.505	217	109.506	داخل المجموعات	
				225	112.082	الإجمالي	
غير دالت	.644	.754	.330	8	2.640	بين المجموعات	التميز المؤسسي

عند مستوى $\alpha = 0.05$.438	217	95.007	داخل المجموعات	(المتغير التابع)
		225	97.647	الإجمالي	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

نستنتج من الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المستويات الوظيفية متقاربة من حيث استيعابها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية العام في محافظة حضرموت؛ لكونهم من المختصين والعاملين في المجال الإداري، وامتلاكهم لخلفية واسعة في الإدارة والتخطيط، وتلقيهم التدريب الجيد الذي طور بعضاً من مهاراتهم، مثل: تحليل البيانات، وتقييم المخاطر، وتنسيق الجهود، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

كما أجري اختبار للفرصية الرئيسية الثانية عبر اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، والجدول الآتي يلخص ذلك:

الجدول (13) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النتيجة	Sig	قيمة F	متوسط المربعات (التباين)	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متغيرات الدراسة
غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.163	1.649	.800	4	3.200	بين المجموعات	الرؤية
			.485	221	107.185	داخل المجموعات	
				225	110.385	الإجمالي	
غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.136	1.770	.891	4	3.564	بين المجموعات	الرسائل
			.503	221	111.232	داخل المجموعات	
				225	114.796	الإجمالي	
غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.233	1.407	.630	4	2.520	بين المجموعات	الأهداف
			.448	221	98.950	داخل المجموعات	
				225	101.470	الإجمالي	
غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.204	1.498	.755	4	3.019	بين المجموعات	التحليل الاستراتيجي
			.504	221	111.371	داخل المجموعات	
				225	114.390	الإجمالي	
غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.151	1.840	.822	4	18.090	بين المجموعات	الخيار الاستراتيجي
			.534	221	216.756	داخل المجموعات	
				225	234.846	الإجمالي	
غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.164	1.644	.756	4	3.026	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)
			.460	221	101.666	داخل المجموعات	
				225	104.692	الإجمالي	
غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.165	1.641	.657	4	2.627	بين المجموعات	التميز القيادي
			.400	221	88.419	داخل المجموعات	
				225	91.045	الإجمالي	
غير دالة	.221	1.442	.713	4	2.851	بين المجموعات	

التميز بتقديم الخدمات	داخل المجموعات	109.231	221	.494	عند مستوى $\alpha = 0.05$		
	الإجمالي	112.082	225				
التميز المؤسسي (المتغير التابع)	بين المجموعات	2.728	4	.682	غير دالة	1.588	.178
	داخل المجموعات	94.919	221	.429	عند مستوى $\alpha = 0.05$		
	الإجمالي	97.647	225				

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (spss)

نستنتج من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أجري اختبار للفرضية الرئيسية الثانية عبر اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول الآتي يلخص ذلك:

الجدول (14) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيمة F	Sig	النتيجة
الرؤية	بين المجموعات	1.367	4	.342	.693	.598	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	داخل المجموعات	109.018	221	.493			
	الإجمالي	110.385	225				
الرسالة	بين المجموعات	2.555	4	.639	1.258	.288	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	داخل المجموعات	112.240	221	.508			
	الإجمالي	114.796	225				
الأهداف	بين المجموعات	1.444	4	.361	.797	.528	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	داخل المجموعات	100.027	221	.453			
	الإجمالي	101.470	225				
التحليل الإستراتيجي	بين المجموعات	1.556	4	.389	.762	.551	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	داخل المجموعات	112.834	221	.511			
	الإجمالي	114.390	225				
الخيار الإستراتيجي	بين المجموعات	8.708	4	.477	2.337	.056	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	داخل المجموعات	216.139	221	.532			
	الإجمالي	224.848	225				
التخطيط الإستراتيجي (المتغير المستقل)	بين المجموعات	1.628	4	.407	.873	.481	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	داخل المجموعات	103.063	221	.466			
	الإجمالي	104.692	225				
التميز القيادي	بين المجموعات	1.782	4	.445	1.103	.356	
	داخل المجموعات	89.264	221	.404			

غير دالت							
عند مستوى			225		91.045		الإجمالي
$\alpha = 0.05$							
غير دالت							
عند مستوى			4	1.578			بين المجموعات
$\alpha = 0.05$.534	.789	.394				
			.500	221	110.504		داخل المجموعات
				225	112.082		الإجمالي
غير دالت							
عند مستوى			4	1.580			بين المجموعات
$\alpha = 0.05$.460	.909	.395				
			.435	221	96.067		داخل المجموعات
				225	97.647		الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (spss)

نستنتج من الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. بناءً على ما تقدم من نفي جميع الفرضيات الفرعية، يمكن نفي الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول متطلبات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجامعة، النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)".

بعد النظر إلى النتائج الإحصائية للدراسة، جرى استخلاص أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسة، وهي الآتي:

النتائج:

- 1- أظهرت نتائج التحليل أن لمتغير التخطيط الإستراتيجي تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.947) مما يدل على وجود أثر مرتفع جداً يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 2- أظهرت نتائج التحليل أن لبعد الرؤية تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.907) مما يدل على وجود أثر مرتفع جداً يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 3- أظهرت نتائج التحليل أن لبعد الرسالة تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.858) مما يدل على وجود أثر مرتفع يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 4- أظهرت نتائج التحليل أن لبعد الأهداف تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.951) مما يدل على وجود أثر مرتفع جداً يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 5- أظهرت نتائج التحليل أن لبعد التحليل الإستراتيجي تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.875) مما يدل على وجود أثر مرتفع يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 6- أظهرت نتائج التحليل أن لبعد الخيار الإستراتيجي تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي بمقدار (0.871) مما يدل على وجود أثر مرتفع يلعبه المتغير المستقل في المتغير التابع.

التوصيات:

- وفقاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من واقع الدراسة الميدانية، خرج بالتوصيات الآتية:
1. يفضل العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين في الجامعة، وذلك عبر المنشورات التوعوية، والاجتماعات الدورية، وتوضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.
 2. يستحسن تطوير رؤية الجامعة بما يتلاءم مع وضعها التنافسي بين الجامعات عبر مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي.
 3. يفضل أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسية لطبيعة عمل الجامعة، وهي: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم منطلقاً ومظلة لهذه المحاور.
 4. يستحسن أن تكون الأهداف متوافقة مع رؤية المنظمة، وتسهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي.
 5. يفضل القيام بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية في الجامعة للتعرف على ما تمتلكه من نقاط قوة وضعف للاستفادة منها حالياً وفي المستقبل، والتعرف على الفرص والتهديدات.
 6. إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عبر اختيار الخطط البديلة.
 7. ترسيخ ثقافة التميز في أنحاء الجامعة، ونشر قيم الجودة في الأداء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، نضال جميل (2016) *إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية - اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن*، رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزيايدي، سحر عباس، والبخاتي، محمد حمادي (2023)، تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الرشاقت التنظيمية، *المجلة العراقية للعلوم الإنسانية*، 19(76)، (115-138).
- السعو، صابرين (2016)، *التخطيط الإستراتيجي*، <https://mawdoo3.com>.
- السلمي، علي، (2001). *إدارة الموارد البشرية*، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- السكارنة، بلال خلف (2015)، *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (الطبعة الأولى)*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السيد، رضا، (2007). *عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا*، القاهرة: مصر: منشورات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- الزوري، بوادر خالد علي، جفري، علي بن عمر عبد الله (2022)، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، *المجلة العربية للنشر*، 48(2)، (253-280).
- الضمور، ديانا خالد، (2023). *التخطيط الإستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن*، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2)، (1045 – 1061).
- الكرخي، مجيد (2009) *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*، مكتبة طريق العلم، قطر.
- الكفاوين، وليد حسين عبد الرحمن (2023)، *صياغة الإستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن)*، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 7(3) (134 – 161).
- الحياصات، صفاء إبراهيم، الشوابكة، خالد محمود (2021)، *أثر التوجهات الإستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية*، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 11(3)، (359 – 386).
- المطوع، حمد مبارك (2020) *التخطيط الإستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية*، رسالت ماجستير، جامعة الزرقاء كلية الدراسات العليا الأردن.
- المغيرة، فاطمة بنت سالم (2023)، *أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان*، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 3(8)، (451 – 471).
- أمهني، نجوى رمضان (2021)، *التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت*، *المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا*، جامعة بني وليد. (74 – 276).

- بابكر، موسى (2019) التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم (2015-2017)، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- بشر، بليغ علي والبوعيني، محمد عيسى والناصر، سعيد إبراهيم (2022)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية البحرين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 8(1)، (343 - 366).
- بعزیز، آمنه (2021)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة سونالغار الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية ليبيبا، مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت 6(2)، (1 - 31).
- خضير، أحمد محروس (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات. 1 (1).
- رضا، بوبريحة (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة - بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية، رسالة دكتوراة، جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- سعيد، وفاء فنجري مرزوق (2013)، إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سيكاران، أوما (2010)، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، (د. ط)، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- علي، سوسن محمد (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- عايض، عبد اللطيف مصلاح محمد وعمر، عمر حسن محمد (2020)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي 13(44)، (101-126).
- كرامشة، عبير حسون (2010)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق.
- محمد، سيد، عبد النبي (2019)، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول إلى التميز، وكالة الصحافة العربية، الجيزة، مصر.
- محمد، بابكر السيد عوض الله (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالتطبيق على الشركة السودانية للبترول (سودابت) الفترة من (2005 إلى 2011م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- مھومد، ريم أحمد (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الريان، اليمن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmed, H. A. (3023). The effect of strategic planning on the success of e-learning: al-nisour university college as a case study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-22.
- Ajaif, M. (2008). *Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai*, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.
- Auka, D. O. (2016) Effects of Strategic Planning on Performance of Medium Sized Enterprises in Nakuru Town, *International Review of Management and Business Research*, 5(1): 188 – 203.
- Cruz, E. C., Benavente, L. D., Rivera, C. G. (2023). Strategic planning model and its impact on the development of micro-enterprises in the services sector in mexico. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-22.
- Theoharakis,V., Zheng, Y., Zhang, L. (2022) Dynamic strategic marketing planning: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic marketing planning, *Journal of Business Research*, (174): 1-11.
- Wayne S.Chaneski, (2015). *Setting Goals and Strategics Plans*. NewJersey Institute of Technology management.