أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على: الخطوط الجوية السودانية من الفترة 2019 الي 2020)

د. منال محمد محمود آدم*

*أستاذ الإدارة المشارك ، جامعة السودان المفتوحة

أستاذ الإدارة المشارك ، الجامعة الإسلامية بولاية منيسوتا الامريكية

manal.vet@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي. اختيار دراسة الحالة الخطوط الجوية السودانية . مع التزايد التحديات الاقتصادية والتكنلوجية قد اصبحت الشركات في تبني استراتيجيات فعالة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها تواجه الشركة صعوبات استيعاب تأثير التخطيط الاستراتيجي على ابعاد التميز المؤسسي ، ولقد لوحظ ان عملية التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية لم تكن بالصورة المثلى الأمر الذى قد يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالشركة. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئله الآتية: هل توجد علاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، ماهي العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، هل توجد علاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟، ماهي العلاقة بين السياسات و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية. للإجابة على مشكلة البحث المطروحة والأسئلة الفرعية وضعت الفرضيات المتمثلة في : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية على تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة على تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية السودانية، اعتمدت هذا البحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي وبالإضافة إلى المنهج الاستنباطي الاستقرائي لتحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة. توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج الخاصة بالدراسة أهمها، أكدت الدراسة برؤية الخطوط التي تتوافق مع استراتيجياتها، رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة ومتسقة مع أهدافها ومقبولة لدى منسوبيها وواضحة لجمهور المتعاملين معها، أمنت الدراسة بأن رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية. توصي الباحثة بعدة توصيات منها، الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية المهارات ورفع القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي لمنسوبي الخطوط الجوية السودانية لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية، الحرص على إعمال سياسة المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والاهداف وفي إعداد الخطط الاستراتيجية ومناقشة مشكلات العمل من الواقع العملي

الكلمات المفتاحية: أثر ، التخطيط الاستراتيجي ، التميز المؤسسي.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic planning on achieving institutional excellence. Choose a case study of Sudan Airways. With the increasing economic and technological challenges, companies have become in adopting effective strategies to ensure their survival and achieve their goals, the company faces difficulties in understanding the impact of strategic planning on the dimensions of institutional excellence, and it has been noted that the process of institutional excellence in Sudan Airways was not optimal, which may affect strategic planning on the company's institutional excellence. Therefore, the problem of the study can be formulated in the following questions: Is there a relationship between the vision and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, What is the relationship between the mission and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, Is there a relationship between the goals and achieving institutional excellence in Sudan Airways?, What is the relationship between policies and achieving institutional excellence in Sudan Airways. To answer the research problem posed and the sub-questions, hypotheses were developed represented in: There is a statistically significant relationship between the vision to achieve institutional excellence in airlines.

The researcher reached a number of results of the study, the most important of which is, the study confirmed the vision of the lines that are compatible with its strategies, the message of Sudan Airways is accurately defined, consistent with its objectives, acceptable to its employees and clear to the public dealing with it, the study ensured that the message of the airlines values express their organizational culture.

The researcher recommended several recommendations, including, paying attention to training programs, developing skills and raising capabilities in the field of strategic planning for Sudan Airways employees to implement plans with high efficiency, ensuring the implementation of the policy of participation in the formulation of vision, mission and goals and in preparing strategic plans and discussing work problems from practical reality.

Keywords: impact, strategic planning, organizational excellence

المقدمة:

نجد أن التخطيط الاستراتيجي من الوسائل العلمية الحديثة التى تعمل على بلورة الرؤى حيث يتم من خلاله تحقيق ماتريده المؤسسة المعينه من أهداف في نهاية الفترة التى تحددها ذلك بالاستغلال الأمثل للفرص والموارد، والتخطيط الاستراتيجي كذلك صفة ملازمة للأمم المتحضرة والمتطورة والمقصودة بالاستراتيجيه شموليه لكل مناحي النهضة بتحريك كل المجتمع وتفجير طاقته وحشد جميع مكوناته وفعالياته بتحريض عال المستوى على التنافس بين كل القطاعات لبلوغ الأهداف والغايات الاستراتيجية ومن ثم الطفرة المنشودة في جميع مناحي الحياة ويعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العلمية الإداريه كونه يمثل أسلوب

في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار البدائل الملائمة وذلك في عالم أصبح صغيراً بسبب ثورة المعلومات والاتصالات اذ أن رباح التغيرات بماتحمله من متغيرات باتت تطال كل أطرافه بلا ريب.

التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعيه للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة.

لذا تطرقت الباحثة إلى مناقشة موضوع البحث؛ أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي "بالتطبيق على الخطوط الجوية السودانية"

مشكلة البحث

مع التزايد التحديات الاقتصادية والتكنلوجية قد اصبحت الشركات في تبني استراتيجيات فعالة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها تواجه الشركة صعوبات استيعاب تأثير التخطيط الاستراتيجي على ابعاد التميز المؤسسي ، ولقد لوحظ ان عملية التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية لم تكن بالصورة المثلى الأمر الذى قد يؤثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالشركة.

عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئله الآتية:

1. هل توجد علاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟
2. ماهي العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟
3. هل توجد علاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية؟

أهمية البحث:

الأهمية العملية: تنبع أهمية هذه الدراسة في محاولة تغطيتها للجوانب المعرفية للتخطيط الاستراتيجي على الرغم من كثافة البحوث والدراسات التى تناولت التخطيط الاستراتيجي إلا أن الأمر في حاجة لمزيد من البحث في هذا المجال، ابراز مفهوم تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده المختلفة على المؤسسات الخدمية، إعداد إطار نظري يظهر مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي وتحديد اتجاه هذه العلاقة، أنها دراسه تحليليه لواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية في البيئة السودانيه.

الأهمية العلمية: يتوقع من الدراسة تحسين معرفة متخذي القرار في الخطوط الجوية السودانية من خلال الآتي: سد فجوة علميه تساعد في تطور تحقيق التميز المؤسسي، توفير معلومات جيدة لمتخذي القرار في المؤسسات الخدمية(الخطوط الجوية السودانية)، توفير مراجع للدراسه في مؤسسات الخدمية، إضافه علمية جديده في المكتبات.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. التعرف على مدى العلاقة بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
2. معرفة العلاقة التي تربط بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
3. التعرف على مدى العلاقة بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.

فرضيات البحث:

يهدف هذا البحث إلى اختبار الفروض الآتية:-

الفرضية الرئسية هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيقي التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية.

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي و بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات واختيار فرضيات البحث.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:-

الحدود الزمانية: الفترة من (2015 – 2022م) .

الحدود المكانية: الخطوط الجوية السودانية.

الحدود البشرية: مجموعة من العاملين بالخطوط الجوية السودانية.

مصادر جمع بيانات البحث:

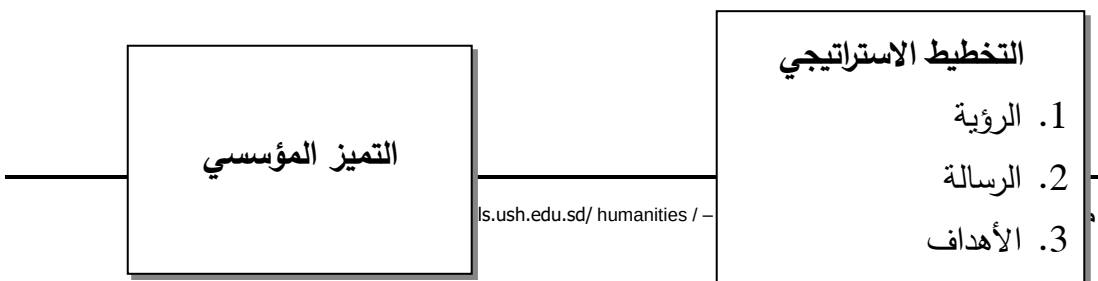
اعتمد البحث على المصادر التالية:-

مصادر البيانات الأولية: التى تمثلت في الملاحظة والاستبانة .

مصادر البيانات الثانوية: التي تمثلت فى الكتب والمراجع والبحوث المنشورة والغير منشورة والندوات والمؤتمرات ومواقع الإنترنت.

شكل (1)

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة 2024م

الدراسات السابقة

1. دراسة: حمد المري2014م.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية في البنوك التجارية القطرية، وتأتي أهمية هذه الدراسة بأنها تكشف المدى الذي وصلت إليه البنوك التجارية في تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزماتها، وبيان أهمية هذا التخطيط كعلم يمكن من خلاله التنبوء بتلك الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها وفق أساليب علمية معاصرة لمواجهتها والاستعداد لها قبل حدوثها. تتلخص مشكلة هذه الدراسة في وجود غموض لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية، وكذلك التعرُّف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبوء بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: إن جميع التدابير والإجراءات التي إتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي، إن السياسات الاستراتيجية الاقتصادية التي إتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للناتج المحلي، أثبتت الدراسة أن هنالك غموضا في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية، أثبتت الدراسة أن هنالك وعياً بين الموظفين بأن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية، إن حدة المنافسة في البنوك التجارية، ونقص الموارد المادية والمالية، والتطور التكنولوجي والتقني، والتغيرات المختلفة في البيئة المصرفية سواءا الكمية منها أو النوعية، وعدم الاستقرار في الأسواق كل ذلك يتطلب إتباع منهج التخطيط الاستراتيجي.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي و ادارة الأزمات بالأخص للكوادر الشابة والطموحة و افتراض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، كما استخدمت الومنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة الدراسة.

2. دراسة: بهاء الدين 2013م

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية ومدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتنمية وترقية القيادات الإدارية في ديوان الضرائب، ومعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في كفاية وفاعلية ترقية العمل، باعتباره

أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات، من خلال استعراض خطة ديوان، الضرائب الاستراتيجية الخمسية (2007-2011م) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية والقصور في إخطارهم بها مما يؤثر سلباً على الأداء، قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة التنفيذين في وضع الخطط الإستراتيجية والتي تتم غالبا في شكل إصدار لجنة لوضع الخطة، عدم وجود نظام رقابة ومتابعة يساهم بفاعلية في تنفيذ الخطط ومعالجة القصور الإداري والفني الذي يساهم في تطوير الأداء، عدم الاهتمام بالأفكار الإبداعية والفكر الاستراتيجي لدى التنفيذين داخل الديوان، عدم النظر إلى الموارد البشرية بأنها شريك استراتيجي تم اشراكها في عمليات التخطيط، هنالك قصور في استخدام الأساليب الحديثة في التدريب ولا يتم قياس العائد منه، ضعف الدور الرقابي الفاعل للإدارة العليا للديوان.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: تحديد أهداف استراتيجية واضحة للديوان وفق رؤية ورسالة معلومة لكل العاملين تكون بها خطط استراتيجية واضحة وعلمية طويلة المدى في جميع نواحي الأداء حسب أهداف الديوان سواءا كانت استراتيجية أو تشغيلية تقوم برفع الأداء، الإهتمام بالفكر الاستراتيجي للإدارة والذي يتضمن مفاهيم الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتدريب الحديث ويجب أن يتم ذلك عن طريق الإدارة العليا للديوان، استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقي للوظائف الأعلى ومنح الحوافز والتعويضات والعلاوات، استخدام الأساليب الحديثة والاحتياجات التدريبية من نتائج تقييم الأداء لمعرفة اتجاهات وآراء العاملين ومدى فائدة ونجاح التدريب، عمل نظام آلي حديث لجمع أنشطة الموارد البشرية يوفر عاملي الجهد والزمن.

3. دراسة: أمل **2011** م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية، ومعرفة أثر انخفاض كفاية وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم الاستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الاستراتيجي باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال استعراض خطتها الاستراتيجية والتي تزامنت مع تطبيق سياسة الخصخصة بغرض تحسين وتطوير الأداء بالشركة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد خطة استراتيجية تم وضعها وفقاً لموجهات الدولة في إطار التخطيط الاستراتيجي الشامل، يوجد وعي استراتيجي بالشركة يركز على أهمية إيجاد شريك يساهم في نهوض الشركة استراتيجياً وتنافسياً، عدم وضوح البيانات المالية ومراجعتها لتوضيح جوانب الربح والخسارة والموازنات المالية النهائية خاصة بعد الخصخصة، اعتماد شركة الخطوط الجوية السودانية على سياسة تخفيض أسعار التذاكر والتي لم ينتج عنها سوى دخل متدني وخسارات متلاحقة، بالإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها لموظفي الدولة للسفر

المجاني والشحن الجوي المنخفض، وغيرها من الأمور الجاذبة وينتج عن ذلك تلكؤ واضح في إنفاذ الخصخصة، عدم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية بعد الخصخصة، تعاني الشركة من الترهل الوظيفي مما يجعل صعوبة في رسم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الاستراتيجية، لا توجد سياسة ومنهجية لبرامج التدريب وذلك لأن الفرص غير عادلة بين العاملين في الالتحاق بالدورات التدريبية، اهتمام الشركة بالعملاء رغم الظروف والتحديات التي تواجهها ويتمثل ذلك في تقديم الكثير من العون لعملائها في موسم الحج والعمرة، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي: إعداد خطة بغرض إعادة الهيكلة مرة أخرى ثم القيام بدراسة وافية لتطبيق خصخصة راشدة تهدف إلى النهوض بالشركة، الاهتمام بعملية الاختيار للعنصر البشري بداء بالإدارة العليا وانتهاءاً بالمستويات الصغرى، تحليل نقاط الضعف والقوة والمهددات والغرص المتاحة لتعظيم العائد وتقليل الخسائر مع تحليل البيئة البشرية والاقتصادية والاجتماعية للنقل الجوي، التنوير الاستراتيجي لكافة القياديين في مختلف المؤسسات وعقد الندوات والملتقيات ونشر الفكر الاستراتيجي كثقافة مجتمعية تهدف إلى الارتقاء على اختلاف الجوانب سياسية، اقتصادية و اجتماعية.

4. دراسة: جاسر2008م

عرض الباحث في بحثه جوانب التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة على اعتبار أن مفردات هذا التحليل تمثل مدخلات مهمة في إعداد الخطط الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- يوجد في أغلب المنظمات في العالم (الصناعي/ النامي) لا يوجد شك بأهمية انعكاس التخطيط الاستراتيجي المنظم إيجابياً على الأداء سواءا تم قياس هذا الأداء بمؤشرات مالية أو غير مالية، الشركات الكبيرة والمهمة تمارس التخطيط على أسس سليمة ومنهجية واضحة، رغم ما فيها من قصور في بعض الجوانب النظرية، من المفترض أن تكون فقرات العملية التخطيطية واضحة ومترابطة بمعنى ضرورة وجود رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وأهداف تشغيلية ومبادرات تكرس في الممارسة الإدارية لكي تنعكس إيجاباً على الأداء، من الضروري تطوير الأساليب والطرق الخاصة بتحليل البيئة الخارجية لكي تنتقل من الأساليب والطرق التقليدية القائمة على التنبؤات للأمد القصير إلى طرق وأساليب أكثر استشرافية يساهم فيها خبراء متخصصون بالإضافة إلى الإدارة العليا وكذلك وحدات في الهيكل التنظيمي للشركات، إن هذا الأمر يعني أن تكون هنالك أساليب وآليات ومصادر خاصة لهذه الشركات بهدف إثراء تجربتها في العمل والممارسة التخطيطية، يجب أن توسع الشركات من مداركها وأساليبها ومؤشراتها في قياس الأداء وقبل ذلك تنشيط وتطوير عملية تقويم هذا الأداء، هنا يجب ألا تبقى هذه المؤشرات مركزة على الجوانب المالية فقط وأن تنطلق إلى معرفة رضا العملاء وباقي أصحاب المصلحة، من المهم أن توجد وحدات متخصصة في العملية التخطيطية ووضع الخطط.

من الضروري أن توضع عمليات التخطيط الاستراتيجي في إطار ممارسة للمفاهيم الاستراتيجية المتكاملة، (تطوير القرار الإستراتيجي، اعتماد التخطيط الاستراتيجي، توسيع قاعدة المشاركة)، ولكي يكون هذا الأمر حقيقة واقعة يتطلب التركيز على الإدارات العليا

بضرورة الانفتاح على تجارب الشركات الرائدة الصناعي أو الدول المماثلة، من الضروري تدريب وتطوير الكوادر الإدارية المتخصصة في العملية التخطيطية، ويأتي هذا منسجماً مع ضرورة وجود مساقات في الجامعات الأردنية تعنى بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمواضيع ذات العلاقة بها تدريساً وتدريباً وندوات.

5. دراسة: نعمان **2011**م

هدفت الدراسة للتعرُّف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، نماذجه، مراحل تطبيقه، معرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية ومعوقات تطويرها، فضلاً عن معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باليمن بغية الوصول إلى خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

أهم نتائج الدراسة تمثلت في:- إن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (سياسة التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وسياسة تقييم الأداء الوظيفي) للموارد البشرية جاءت دون المستوى المطلوب، هنالك جملة من المعوقات تجاه تطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، أن هنالك الكثير من نقاط الضعف داخل بيئة الجامعة تعاني منها، **(SWOT)** أظهر التحليل البيئي فضلاً عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية والتي تؤثر سلباًعلى تنمية الموارد البشرية إن لم يتم معالجتها وتدعيم نقاط القوة والفرص الموجودة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفاد الدِّراسات السابقة الباحثة في إنارة الطريق لها في الدِّراسة التي هي بصددها وإثراء جوانب كثيرة منها: أن هذه الدِّراسة تأتي في الوقت الذي تزداد فيه الحاجه إلى البحث والتنقيب في الدِّراسات المتعلقة بتأثير التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

أفادت الدِّراسات السابقة الباحثة في إنارة الطريق لها في إعداد البحث الحالي الذي تصدت لقضيته، وإثراء جوانب كثيرة منها:

1. الدراسة الحالية ما هي إلا امتداداً للدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى دراسة الجوانب والأبعاد التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة كما اعتماد البحث الحالي على بعض وجهات النظر الواردة في الدِّراسات السابقة.
2. انها حددت ما توصلت إليه جهود الباحثين والكتاب السابقين ولاسيما أولئك الذين استعملوا بعض المتغيرات المشابهة لما درج عليه هذا البحث، وعليه فإنها جاءت مكملة لما جرى الإشارة له أو الوقوف عنده من قبل الباحثة من مجالات لم تتوسع فيها الجهود البحثية السابقة– على حد علم الباحثة.
3. اعتمدت الجهود البحثية السابقة في ترصين الجانب النظري من البحث الحالي، كما أفادت ومن خلال منهجياتها في رسم ملامح منهجية هذا البحث.
4. استفاد البحث الحالي أيضاً من الدِّراسات السابقة ونتائج البحوث والدِّراسات والتجارب في تفسير النتائج التي يسفر عنها البحث الحالي وفي تقديم التوجيهات والمقترحات.

5. كذلك استفادة من المنهج الوصفي الذي اتفقت فيه الدِّراسات السابقة والأدوات التي استخدمت من استبيانات وطريقة المعالجة.
6. استفادة الباحثة في كيفية استخدام البيانات والتصميم والأشكال، وعرض وتحليل الإستبيانات وتنسيق البحث.

الاطار النظري للبحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ مائتي عام مضت وتحديداً في التخطيط الاستراتيجي للمدن القديمة الكبرى، ثم جاء التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي الحكومي فى الاتحاد السوفيتي في بداية العشرينيات من القرن الماضي، وانتقلت هذه الممارسة إلى القطاع الخاص في الدول الغربية وتحديداً في الموازنات وتخطيط العمالة، وتعود جذور هذا المفهوم بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينيات، حيث يوضح أنسوف وماكدونيل أن التخطيط الاستراتيجي وخلال فترات تطوره مر بثلاث مراحل أساسية هي: (غازي رسمي أبو قاعود، 2016 م، ص.ص44-45)

1. مرحلة التخطيط باستخدام الميزانيات السنوية.
2. مرحلة التخطيط طويل المدى.
3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

تم تبني هذا المفهوم في الستينيات، وبعد عشر سنوات تقريباً من دخول التخطيط طويل المدى، فالتغيرات والتعقيدات التي حدثت في بيئة عمل المنظمات أدت إلى فقدان الثقة بالتنبؤات، وأدوات التخطيط طويل المدى، وعجز هذه الأنظمة التخطيطية، وأصبح هناك ممارسة تخطيطية جديدة تركز على البيئة الخارجية سميت بالتخطيط الاستراتيجي كعملية منطقية تحليلية لاختيار الوضع المستقبلي للمنظمات مع بيئتها، وتعمل على تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، وعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب إبداعي، وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئة آخذاً في الحسبأن نقاط الضعف، ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها (عبد الحميد عبد المطلب، 2010م، ص 29)، وعرف بأنه التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك التخطيط الاستراتيجي إذن هو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، ولتحقيق من ذلك لابد فيه من الاتي: (أمل الفرحان، وعبد الكريم السكر، 1995م، ص38)

أ. كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.
ب. التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
ج. تصورت وجهات الشركات، ومسارها في المستقبل.
د. رؤية رسالة الشركة، وأهدافها مستقبلاً.

هـ. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

عرف كذلك التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم استراتيجية المنظمة، وتتم الإدارة الاستراتيجية في قمة المنظمة وتحدد الاتجاه والحدود لكافة الأوجه، والأنشطة في الإدارة العملياتية، وتتكون من التخطيط الاستراتيجي، وادارة المواد والتقييم الاستراتيجي، أما التخطيط الاستراتيجي فهو المحور الرئيس للإدارة الأستراتيجية، ويركز على الاستراتيجية أكثر من العمليات.

الخطة الاستراتيجية تعني التفكير المسبق، والإعداد لتحقيق أهداف محددة مهمة، يؤثر تحقيقها في قدرات الشركة المختلفة، فالتخطيط الاستراتيجي لايعتمد على إصلاح البنيان القائم، أو ترميمه بإصلاح بعض جوانبه، وانما هو أكثر شمولاً، وأكثر تعمقاً من ذلك، لأنه يستدعى تغيرات جذرية وعمل ثورى في المنشأة. لهذا فإن التخطيط الاستراتيجي مبني على الخطوات التالية:(غريب جبر، 2020م، ص.ص173-174)

i. التنبؤ بالاتجاهات البيئية المستقبلية، والتي تتميز بعدم الاستقرار، فهي مغلفة بعوامل المخاطرة.
ii. تقدير التهديدات والفرص المتاحة للمنشأة.
iii. تطوير الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن المنشأة من الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
iv. تخصيص الموارد المتاحة" المالية وغير المالية "في سبيل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
v. بالتالي يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يحاول إعادة تخطيط موقع المنشأة لتحقيق النجاح في ظل الظروف البيئية المستقبلية.
vi. يعد التحليل الدوري لنقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات، ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة؛ تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسة هي "النمو الاستقرار والانكماش"، كما تغطي أيضاً وظائف المنظمة، وهي إدارة التسويق، والإدارة المالية، وادارة الموارد البشرية، وادارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير.(مدحت محمد أبو النصر،2019 م، ص.ص8 4-58)

بعد أن تناولت الباحثة المفاهيم المختلفه للتخطيط الاستراتيجي يخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الرئيسة في المنشآت، حيث أكدت أغلب الكتابات بأنه يحدد مستقبل المنشأة، وقدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة والتي تتغير باستمرار بالتالي تخلص الباحثة إلى التعريف التالي للتخطيط الاستراتيجي هو آلية تضع أهداف المنشأة، وخططها بعيدة الأمد كاستجابة لما يحدث حولها من تغيرارت

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط عموما والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية؛ لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم تكن لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني انها لن

تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى؛ كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم، ومن أهمه التحديات الآتي:(ياسين الغالبي، 1998م، ص 18)

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
2. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
3. كونية الأعمال، لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم.
4. التغير التكنولوجي.
5. نقص الموارد.
6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.
7. عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لاتتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر، وانما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارت استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين، وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم (الرسمي وغير الرسمي، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، وادارة الجودة الشاملة، مثل الإدارة بالأهداف، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها في مجال الأعمال يرى أحد الكتاب أن أهمية التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى الاعتبارات التالية:(محمد عبد الفتاح العشماوي، 2021 م، ص83)

أ. يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
ب. التعرُّف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها.
ج. تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
د. تعميق إحساس أعضاء المنظمة باهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات، والتأكد من فعاليتها.
هـ. تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
و. وضع الإطار العام لأسس تحديد، وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق
ز. بأنواع الأنشطة، أو الأسواق، أو العملاء، أو غيرها.

يعنى التخطيط الاستراتيجي بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف، والتشريعات، والسياسات الاستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتأثرة تصب في اتجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف، وذلك في ظل الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والمهددات، والمخاطر، والتطورات العلمية محلياً واقليمياً ودولياً.(محمد حسين أبو صالح، 2018م، ص 52) يمد التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بنظرة رحبة وبعيدة بموقع منظمة ما وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة، وحالما يتم

فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى فسيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفاعلية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها لتنافس بكفاءة غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاص بها.(موفق محمد الضمور، 2008 ، ص28)

ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

منذ أن بدأ في البلدان المتقدمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في منتصف الخمسينات ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المنظمات، ورغم اختلاف هذه الأشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فإنها تتمحور جميعهاً حول النقاط التالية: التقييم البيئي الداخلي للمنشأة، والتقييم الخارجي البيئي للمنشأة، واكتشاف الفرص والاختيار من بينها، وكيفية التغلب على القيود والمحددات، و تقرير الأهداف والاستراتيجيات والخطط، ورقابة ومتابعة التنفيذ.(خالد بن محمد بن عبدالله العبيان،2006 م، ص210)

يؤيد ذلك أحد الكتاب ويرى أن المكونات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد روية ورسالة المنظمة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم دراسة هذه البدائل واختيار إحداهما أو بعضهما، ويعقب ذلك تهيئة الظروف، أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي، ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة.(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2017، ص 32.). وتتمثل العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في الآتي:(أرثر أيد تومسون ، أيد جي ستريكلاند، 2006م ، ص3)

أ/ تحديد رؤية المنظمة ورسالتها: تعبر عن تطلعات Vision تحتاج كل منظمة أن يكون لديها رؤية ورسالة فالرؤية القيادات العليا في المنظمة بشأن المكانة"الوضع "الذي يرغبون أن تصل المنظمة إليه في المستقبل، أو هي خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة، حيث توفر هذه الروية معلومات محددة عن التقنية، والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية، والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة، والإمكانات التي يجب تطويرها، ونوعية المنظمة التي ترغب في تحقيقه مستقبلاً، وأن أهمية رؤية المنظمة تنبع من ما سوف تكون عليه اتجاهات المنظمة في المدى الطويل، وتقنية التركيز على العميل التي سوف يتم اتباعها؛ نتيجة لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تعكس بجلاء آمال الإدارة بالنسبة للمنظمة وأعمالها. أما الرسالة؛ فهي تعبر عن السبب الذي أُنشئت من أجله المنظمة، ونطاق المنتجات، أو الخدمات الذي تعمل فيه، ويجب أن تكون الرسالة واضحة، ومفهومة، وجذابة، ويمكن شرحها وتوصيلها لكل العاملين في المنظمة.(موفق محمد الضمور، 2011 م، ص 25)

ب/ تحليل وتوصيف بيئة المنظمة: تعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتواجه المنظمات اليوم بيئة على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات، وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، ورغم تزايد هذا التركيب والتغير والعقيد البيئي، فإن هناك تزايداً مماثلاً في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي؛ بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانات

الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة، وفي ضوء بيئة المنظمة، ومكوناتها، وخصائصها يمكن تقسيم بيئة أية منظمة إلى صنفين:

i. البيئة الداخلية للمنظمة :يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي في إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي، والموقف الفعلي للتعرُّف على حقيقية إمكاناتها وقدراتها، فالغرض الرئيس في التقييم الداخلي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمنظمة بما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها.(جمال عبد الحميد، 2007 م، ص 470)

ii. البيئة الخارجية للمنظمة :يتفق معظم الكتاب والباحثين على ضرورة قيام المنظمات بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، ودراسة العوامل المؤثرة فيها، والحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها، سعياً لتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحليل تحديد القوى الأكثر تأثيراً على المنظمة، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ مستقبيلاً، وتصنيف النتائج من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار وتتمثل عناصر البيئة الخارجية:(آية رياض العبد القادر بورزان، 2012 م، ص.ص89 – 90)

ج/ تقرير الأهداف والاستراتيجيات: بعد انتهاء المنظمة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، والوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، يمكنها بعد ذلك أن تضع التعديلات اللازمة في أهدافها واستراتيجياتها وسياساته للاستفادة من الفرص والتغلب أو التكليف على القيود التي أمامها، وذلك على ضوء الإمكانات المتاحة لها.

ه/ تنفيذ الخطط: هي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المرتدة" الراجعة "عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها.

و/ المتابعة والرقابة للتخطيط الاستراتيجي: لا تنتهي عملية التخطيط بوضع الخطط بل يجب على المنشأة أن تتأكد من تنفيذها وملاحظة أي انحرافات يمكن أن تقع فالكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على تعديلها تعتبر من العناصر الأساسية في مرحلة تنفيذ ومتابعة الخطط، عقب إتمام تنفيذ الخطط تخضع جوانب النجاح والاخفاق في تنفيذها إلى عملية تقييم ومراجعة، فالمنظمة مطالبة بمراجعة خططها بغرض تنقيحها وتعديلها مرة في السنة على الأقل، فعملية المراجعة تساعد المنظمة على تحقيق خاصية المرونة في الخطط للوصول إلى الملائمة بين هذه الخطط والظروف المتغيرة المحيطة بها خاصة إذا كان هناك بدائل أخرى يمكن استخدامها في تعديل الخطط فعملية المراجعة يجب أن تقود دائماً إلى التخطيط الأفضل. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007م ص.ص 257-258)

التميز المؤسسي

أولاً :مفهوم التميز المؤسسي

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعيقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدارت عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة و التطوير المستمر(سيد محمد جاد الرب، 2013م، ص45)

أن مفهوم التميز أو ما يسمى ب(Excellence) في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث شير معظم الدراسات القديمة أو السابقة بأن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم(Aristae) وتعني ترجمته إلى الانجليزية(Mightier" Best, Braver) أيأفضل الأحوال، شجاعة .وبالرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز "فهو تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة(عبد الرحمن توفيق وآخرون، 2018م، ص89)

عرف التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي الفئة المستهدفة واصحاب المصلحة كافة في المؤسسة(علي السلمي، 2012م، ص34)

كما يعرف التميز بأنه :تفوق المنظمة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية ,والبيئة المحيطة بها، (محمد الصيرفي ، 2009م، 86)

أيضاً يُعرف التميز بأنه" الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة و الإجرائية لمنظمة معينة و التي تعكس الأداء المتفرد الناجح و الكفء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة"

يرى البحث بأن التميز المؤسسي هو" أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة ." يستخلص البحث أن التميز يسبقه تخطيط إستراتيجي فعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعي المنظمة إلى استغلال الفرص الحاسمة.

ثانياً: :أهمية التميز المؤسسي

إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي

الشعور بالجودة،والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي: (محمد عبد العال النعيمي، 2018، ص70)

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القارارت المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟.
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرون أو الموظفون، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء ، قياساً مع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

مما سبق يلاحظ البحث أن التميز المؤسسي ضرورة من ضروارت التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدارت العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدارتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة ، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاُ له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة واعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحه.

تتمثل خصائص التميز المؤسسي في الآتي:(محمود حسين أبو جمعة، 2016م، 90)

1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة و المشاركة.
5. الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.
6. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
7. رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية و اللامركزية.

سادساً: دوافع الأداء المتميز:

تتبنى المنظمات في العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي: (علي السلمي،، 2012م، ص100)

1. سرعة التغير :التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه منظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها .وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال والعمالة

والمعلومات عن السوق .أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة.

2. لا محدودية المنافسة: غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة،منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة ,واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة

3. تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمات الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها.

4. طفرة تكنولوجيا المعلومات :القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجي .ويجب على الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على:

أ. الالتزام بتطبيق استراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.

ب. المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.

ج. الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة.

د. استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر.

منهجية البحث

1/ مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية السودانية.

أما عينة الدراسة فقد تم اخيارها من كل الأفراد، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد(60) استبانة على المستهدفين واستجاب (53) فرداً حيث أعادوا الاستبانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي نسبته 88.33% وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة، وهناك 7 أفراد لم يرجعوا الاستبانة.

2/ أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على

المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، للاستبانة مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
4. يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية من قبل الباحثة لتجميع البيانات الأولية، وخضعت هذه الإستبانة للتحكيم من قبل مختصين في هذا المجال، وتم توزيعها على أفراد المجتمع بطريقة عشوائية، تفاصيلها كالآتي:

جدول (2): يوضح توزيع الإستبانة على أفراد مجتمع الدراسة

الإستبانات			
الموزعة	المستردة	صالحة للتحليل	غير صالحة للتحليل
60	53	53	7

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

3/ وصف الاستبانة

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوى الاستبانة على قسمين رئيسين:

القسم الأول:

تضمن عبارات عن بيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على عدد (15) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أفق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاثة بواقع (5) عبارات لكل فرضية.

4/ الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية عبارته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض عبارات الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين بمجال الدراسة، وبعد استعادت الاستبانة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليه.

5/ الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذ ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت

درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان – براون.

ب. معادلة ألفا- كرونباخ.

ج. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

د. طريقة الصور المتكافئة. هـ. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداء لقياس ما وضعت له، قامت الباحثة بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

الصدق = الثبات

قامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان- براون بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ر} x2}{\text{ر}+1}$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبانة كما في أعلاه قامت الباحثة بأخذ عينة استطلاعية بحجم (20) أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول اللآتي:

جدول (3): يوضِّح الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

العبارات	عدد العبارات	قيمة ألفا	قيمة الثبات	النتيجة
الرؤية	5	0.935	0.967	عالية جداً
الرسالة	5	0.870	0.933	عالية جداً
الأهداف	5	0.799	0.893	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من خلال الجدول (3) أعلاه: نستنتج أن قيم الصدق(ألفا كرونباخ) والثبات في كل أسئلة البحث والمتمثلة في المحاور المذكورة في الجدول أعلاه نجدها كلها عالية جداً، وهذا يدل على أن تصميم وتحكيم الإستبانة كان بالطريقة العلمية الجيدة.

6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللقبول من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: الأشكال البيانية. التوزيع التكراري للإجابات. النسبة المئوية. معامل ارتباط بيرسون. معادلة سبيرمان- براون لحساب معامل الثبات. الوسيط. اختبار مربع كاي لدلالة بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، كما تمت الاستعانة ببرنامج الـ Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة والقبول من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

الفرضية الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (4):التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة.	8 %15.1	12 22.6 %	11 20.8 %	15 28.3 %	7 13.2 %	لا أوافق
رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها.	12 %22.6	21 39.6 %	5 %9.4	10 18.9 %	5 %9.4	أوافق
رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.	6 %11.3	17 32.1 %	9 %17	14 26.4 %	7 13.2 %	أوافق
رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها.	9 %17	20 37.7 %	9 %17	8 15.1 %	7 13.2 %	أوافق

رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين.	10 %18.9	13 24.5 %	5 %9.4	16 30.2 %	9 %17	لا أوافق
المجموع	45	83	39	63	35	265
النسبة	17%	31%	15%	24%	13%	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (4): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية اعلاه مايلي:

- لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة، تتبين ان (8) فرداً وبنسبة (15.1%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (12) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا محايد و(15) فرداً وبنسبة (28.3%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها ، تتبين ان (12) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (39.6%) اجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا لا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه ، تتبين ان (6) فرداً وبنسبة (11.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (32.1%) اجابوا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (26.4%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها، تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (37.7%) اجابوا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (15.1%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين ، تتبين ان (10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا محايد و(16) فرداً وبنسبة (30.2%) اجابوا لا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا لا أوافق بشدة.

جدول (5): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية	النتيجة

لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة.	2.9811	1.29333	3.887	4	.422	غير دالة
رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها.	3.4717	1.29502	16.340	4	.003	دالة
رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه.	3.0189	1.26325	8.415	4	.078	غير دالة
رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها.	3.3019	1.29474	10.679	4	.030	دالة
رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين.	2.9811	1.42087	6.528	4	.163	غير دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (5) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي بالنسبة للعبارة:

- لدى الخطوط الجوية السودانية رؤية استراتيجية واضحة ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.9811) و الانحراف المعياري (1.29333) حيث كانت قيمة الاختبار (3.887) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.442) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رؤية الخطوط شاملة لكل نشاطاتها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.4717) و الانحراف المعياري (1.29502) حيث كانت قيمة الاختبار (16.340) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.003) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رؤية الخطوط قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0189) و الانحراف المعياري (1.26325) حيث كانت قيمة الاختبار (8.415) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.078) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رؤية الخطوط تتوافق مع استراتيجياتها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3019) و الانحراف المعياري (1.29474) حيث كانت قيمة الاختبار (10.679) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.030) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رؤية الخطوط الجوية السودانية يتم وضعها بمشاركة جميع العاملين، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.9811) و الانحراف المعياري (1.42087) حيث كانت قيمة الاختبار (6.528) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.163) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (6): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النتيجة
رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة.	6 %11.3	22 %41.5	12 22.6 %	9 %17	4 %7.5	أوافق
رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها.	7 %13.2	21 %39.6	10 18.9 %	11 20.8 %	4 %7.5	أوافق
رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية.	6 %11.3	21 %39.6	10 18.9 %	10 18.9 %	6 11.3 %	أوافق
رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.	8 %15.1	13 %24.5	13 24.5 %	12 22.6 %	7 13.2 %	أوافق
تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها.	4 %7.5	20 %37.7	11 20.8 %	11 20.8 %	7 13.2 %	أوافق
المجموع	31	97	56	53	28	265
النسبة	12%	37%	21%	20%	11%	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (6): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخصالفرضية اعلاه مايلي:

- رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة، تتبين ان (6) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (41.5%) اجابوا أوافق و(12) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (17%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها، تتبين ان (7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (39.6%) اجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية ، تتبين ان (6) فرداً وبنسبة (11.6%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (39.6%) اجابوا أوافق

و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا لا أوافق و(6) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا لا أوافق بشدة.

- رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية، تتبين ان (8) فرداً وبنسبة (15.1%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها، تتبين ان (4) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (37.7%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.

جدول (7): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية	النتيجة
رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة.	3.3208	1.12273	18.792	4	.001	دالة
رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها.	3.3019	1.16989	15.585	4	.004	دالة
رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية.	3.2075	1.21463	14.264	4	.006	دالة
رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.	3.0566	1.27724	3.132	4	.536	غير دالة
تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها.	3.0566	1.19960	13.698	4	.008	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

من الجدول (7) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي بالنسبة للعبارة:

- رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3208) و الانحراف المعياري (1.12273) حيث كانت قيمة الاختبار (18.792) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.001) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رسالة الخطوط مقبولة عند جميع منسوبيها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.3019) و الانحراف المعياري (1.16989) حيث كانت قيمة الاختبار (15.585) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.004) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

- رسالة الخطوط هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الخدمية ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.2075) و الانحراف المعياري (1.21463) حيث كانت قيمة الاختبار (14.264) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.006) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0566) و الانحراف المعياري (1.27724) حيث كانت قيمة الاختبار (3.132) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.536) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- تتفق رسالة الخطوط الجوية السودانية مع الاهدافها، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0566) و الانحراف المعياري (1.19960) حيث كانت قيمة الاختبار (13.698) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.008) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف و تحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السودانية

جدول (8): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	آوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا آوافق بشدة	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة.	16 30.2 %	20 37.7 %	10 18.9 %	5 %9.4	2 %3.8	أوافق
أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق.	11 20.8 %	19 35.8 %	11 20.8 %	5 %9.4	7 13.2 %	أوافق
تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة.	9 %17	13 24.5 %	18 %34	7 %13.2	6 11.3 %	محايد
يشارك العاملون في وضع الأهداف.	6 11.3 %	11 20.8 %	13 24.5 %	13 %24.5	10 18.9 %	لا أوافق
تتسم الأهداف بالقابلية للقياس.	4 %7.5	17 32.1 %	19 35.8 %	5 %9.4	8 15.1 %	محايد
المجموع	46	80	71	35	33	265

النسبة	17%	30%	27%	13%	12%	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (8): يتبين ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية اعلاه مايلي:

- لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة، تتبين ان (16) فرداً وبنسبة (30.2%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (37.7%) اجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (3.8%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق ، تتبين ان (11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (35.8%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا لا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة، تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (17 %) اجابوا أوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا أوافق و(18) فرداً وبنسبة (34%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (13.2%) اجابوا لا أوافق و(6) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- يشارك العاملون في وضع الأهداف، تتبين ان (6) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (11) فرداً وبنسبة (20.8%) اجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا محايد و(13) فرداً وبنسبة (24.5%) اجابوا لا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (18.9%) اجابوا لا أوافق بشدة.
- تتسم الأهداف بالقابلية للقياس، تتبين ان (4) فرداً وبنسبة (7.5%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (32.1%) اجابوا أوافق و(19) فرداً وبنسبة (35.8%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا لا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (15.1%) اجابوا لا أوافق بشدة.

جدول (9): نتائج اختبار نتيجة تحليل كاي تربيع للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية	النتيجة
لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة.	3.8113	1.09292	21.057	4	.000	دالة
أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق.	3.4151	1.29249	10.868	4	.028	دالة

تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة.	3.2264	1.21910	9.170	4	.057	غير دالة
يشارك العاملون في وضع الأهداف.	2.8113	1.28687	3.132	4	.536	غير دالة
تتسم الأهداف بالقابلية للقياس.	3.0755	1.15773	18.226	4	.001	دالة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م.

من الجدول (9) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي بالنسبة للعبارة:

- لدى الخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.8113) و الانحراف المعياري (1.09292) حيث كانت قيمة الاختبار (21.057) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- أهداف الخطوط الجوية السودانية قابلة للتحقيق ، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.4151) و الانحراف المعياري (1.29249) حيث كانت قيمة الاختبار (10.868) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.028) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- تتسم أهداف الخطوط الجوية السودانية بالمرونة، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.2264) و الانحراف المعياري (1.21910) حيث كانت قيمة الاختبار (9.170) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.057) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- يشارك العاملون في وضع الأهداف، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (2.8113) و الانحراف المعياري (1.28687) حيث كانت قيمة الاختبار (3.132) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.536) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.
- تتسم الأهداف بالقابلية للقياس، حيث بلغت قيمة اختبار الوسط الحسابي (3.0755) و الانحراف المعياري (1.15773) حيث كانت قيمة الاختبار (18.226) بدرجة حرية (4)، بقيمة احتمالية (0.001) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

الخاتمة

أولاً: النتائج:-

من خلال عرض الدراستين النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:-

1. أكدت الدراسة برؤية الخطوط التي تتوافق مع استراتيجياتها
2. رسالة الخطوط الجوية السودانية محددة بدقة ومتسقة مع أهدافها ومقبولة لدى منسوبيها وواضحة لجمهور المتعاملين معها.
3. أمنت الدراسة بأن رسالة الخطوط قيمها تعبر عن ثقافتها التنظيمية.

4. لخطوط الجوية السودانية أهداف مكتوبة ومرنة وقابلة للتحقيق والقياس ومعلومة لدى الجميع.
5. سياسات وتشريعات الخطوط الجوية السودانية تتسم بالواقعية والمرونة وتغطي جميع نشاطاتها ولكنها غير مستقرة وغير مستخدمة كمعايير لقياس الاداء.
6. الخطوط الجوية السودانية خطة استراتيجية تتسم بالواقعية والمرونة والدقة وتتسق مع الاستراتيجية القومية للدولة.
7. التخطيط الاستراتيجي لا يسهم بفاعلية في تطوير وتحسين المؤسسات الخدمية.
8. متابعة تنفيذ الخطط وتقويم مسارها والاهتمام بالتغذية الراجعة، وتقييم أداء العاملين (تحفيزاً ومحاسبة) هي من الوسائل الفاعلة لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
9. يوجد ضعف في تدريب منسوبي الخطوط الجوية السودانية في مجال التخطيط الاستراتيجي مما يؤثر سلباً في مستوى الأداء.

ثانياً التوصيات:

من خلال عرض الدراستين النظرية والميدانية توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:-

1. نشر مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في الخطوط الجوية السودانية بعقد لقاءات تنويرية وسمنارات وورش عمل لإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في أداء المهام ولترسيخ المفاهيم الاستراتيجية لديهم.
2. إنشاء قواعد بيانات، ومعلومات فاعلة وجامعة لقراءة المستقبل واستخلاص المؤشرات لصياغة الاستراتيجيات
3. الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية المهارات ورفع القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي لمنسوبي الخطوط الجوية السودانية لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
4. الحرص على إعمال سياسة المشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والاهداف وفي إعداد الخطط الاستراتيجية ومناقشة مشكلات العمل من الواقع العملي.
5. السعي لتفعيل وحدات التخطيط الاستراتيجي بإدارات الخطوط الجوية السودانية بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة للقيام بمهامها بالصورة المثلى.
6. استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، لمواكبة التطور وتجويد الأداء الخدمي.
7. إجراء دراسات لخطة الاستراتيجية وتوفير الموارد والميزانيات لضمان تنفيذ مشروعات الخطة.
8. الاهتمام بأليات المتابعة والتقويم والتغذية الراجعة للاستراتيجيات الخطوط الجوية السودانية.
9. العمل على استقرار العاملين فى مجال التخطيط الاستراتيجي بوحدات الخطوط الجوية السودانية لاكتساب الخبرات بالممارسة بالتدريب والتأهيل وصولاً للتخصص في المجال.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. أرثر أيد تومسون ، أيد جي ستريكلاند، (2017)، الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم والحالات العملية، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون وموزعون.
2. سيد محمد جاد الرب، (2013)، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة: الدار الهندسية
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(2017) الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية.
4. عبد الحميد عبد المطلب،(2010) الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة: الشركة العربية المتحده للتسويق والتوريدات.
5. عبد الرحمن توفيق وآخرون، (2018)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية
6. علي السلمي، (2012) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع،
7. غريب جبر جبر،(2009)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
8. محمد الصيرفي، (2020)، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر
9. محمد حسين أبو صالح، (2018)، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية.
10. محمد عبد العال النعيمي،(2018) إدارة التميز، عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع
11. محمد عبد الفتاح العشماوي، (2020)، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009م.
12. محمود حسين أبو جمعة،(2016) التميز المؤسسي: عوامل النجاح، عمان: دار وائل للنشر
13. مدحت أبو النصر،(2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر، 2008م
14. (2009)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
15. موفق محمد الضمور، (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. ياسين الغالبي، (1998)، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

ثانياً: رسائل جامعية ومجلات

1. أمل الفرحان، وعبد الكريم السكر، المنهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي في الأردن، مجلة دراسات، عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، مجلد (22)، العدد الثاني، 1995 م.

2. أمل أحمد محمد الأمين، التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات، (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية في الفترة من 2005-2009م)،جامعة امدرمان الإسلامية رسالة دكتواره غير منشورة ، 2011م.
3. آية رياض العبد القادر بورزان، إطار مقترح لنظام المعلومات الإدارية لترشيد عملية التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على كليات حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة عين شمس- كلية التجارة، 2012 م)
4. بهاء الدين حسن علي، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية، (بالتطبيق على ديوان الضرائب الإتحادي 2007-2011م) رسالة دكتوراه غير منشورة 2013م.
5. جاسر عبدالرازق يعقوب، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، (دراسة واقع عينة مختارة من شركات المساهمة العامة الأردنية النسور للأعوام من 2001-2009م)، رسالة دكتوراه غير منشورة ،2008م.
6. جمال عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بني سويف، العدد الأول، 2007 م.
7. حمد محمد حمد المري ، بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، (بالتطبيق على البنوك التجارية القطرية)، قطر: الجامعة القطرية، رسالة دكتوراه غير منشورة،2014م.
8. خالد بن محمد بن عبدالله العبيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد(28) العدد الأول 2006م.
9. غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة، الأردنية الهاشمية)، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، (جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006 م)
10. نعمان أحمد علي عبد الله، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، (بالتطبيق على الجامعات اليمينة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2011م.