



دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على مستشفى المنصورة الجامعي

الباحثة: أسماء السيد البسطويسي

أ. د عبد العزيز علي حسن

انتساب الباحثين

¹ كلية التجارة - جامعة المنصورة

² كلية التجارة - جامعة المنصورة

¹azizhassan@mans.edu.eg

²Asmaa.elsayed2060@gmail.com

Affiliation of Authors

¹ Commerce, Mansoura University

² Commerce, Mansoura University

¹azizhassan@mans.edu.eg

²Asmaa.elsayed2060@gmail.com

المستخلص

استهدف هذا البحث قياس دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية، وقد بلغ مجتمع البحث (5800) بمستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية، وبلغت عينة البحث (361) مفردة، وبلغ عدد الاستثمارات الصحيحة (345) استمارة بنسبة استجابة 95.5%. واستخدمت الباحثة قائمة استقصاء تم اعدادها لغرض جمع البيانات، والتي تمثل متغيرات التخطيط الاستراتيجي (متغير مستقل) والتميز المؤسسي (متغير تابع)، واستخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Alpha) لحساب معامل الصدق والثبات، بينما استخدمت كلاً من معامل الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من صحة فروض البحث. وقد توصلت الباحثة الى عدة نتائج وكان اهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أبعاد التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05).

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي

The Role of Strategic Planning in Achieving Organizational Excellence An applied study on Mansoura University Hospital

Prof.Dr.Abd-Aziz Ali Hassan

Asmaa Elsayed El-bastawesy

Abstract

This research aimed to measure the role of strategic planning in achieving institutional excellence, by applying it to workers at Mansoura University Hospital in Dakahlia Governorate, and the research community was represented in all employees at Mansoura University Hospital in Dakahlia Governorate, and the research sample was

(361) single, and the number of valid forms was (345) form by 95.5%.

The researcher used a survey list prepared for the purpose of collecting data, which represents the variables of strategic planning (independent variable) and institutional excellence (dependent variable), and the researcher used Cronbach's Alpha coefficient (Alpha) to calculate the reliability and reliability coefficient , while I used both Pearson's correlation coefficient and multiple regression analysis method to validate the research hypotheses.

The researcher reached several results, the most important of which was the presence of a significant correlation between strategic planning and institutional excellence at the level of significance (0.05), and the presence of a significant effect of each of the dimensions of strategic planning on the dimensions of institutional excellence at the level of significance (0.05).

Keywords: • Strategic Planning, Institutional Excellence

المقدمة:

إن التحولات المعلوماتية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية التي تولدت في القرن الواحد والعشرين أجبرت المؤسسات المختلفة في المجتمع بالتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية، والإعتماد على الأساليب العلمية الإدارية الحديثة التي تعمل على توفير رؤية واضحة لطريقة وأسلوب العمل في المستقبل. ولذا، ظهرت أهمية الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عمل يقوم بوضع استراتيجيات ذات فاعلية تعمل على إستيعاب هذه التغيرات والتكيف معها والإستفادة منها، ومن هنا ظهر التخطيط الإستراتيجي كأداة علمية متطورة تعطي الفرصة للمؤسسات للتنبؤ بهذه التغيرات والاستعداد لها من خلال الإمكانيات المتاحة والأهداف الخاصة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (البريشني & سالم، 2021).

حيث يعد التخطيط الإستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، كونه أهم عملية من عمليات الإدارة الإستراتيجية، فهو يساعد المؤسسة على تحديد الرؤية المستقبلية، ويزودها بالفكر الرئيسي مما يساهم في تكوين كل من الخطط والسياسات والأهداف والعمل على تقييمها، كما يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي من الممكن أن تواجه المؤسسة (الهدان، 2021).

وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة الحالية تهدف الي تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية، في محاولة لوضح تصور واضح لذلك الدور، والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على هذا العمل والمساعدة على الارتقاء به.

أولاً: التعريفات الخاصة بمتغيرات البحث:

تعرض الباحثة التعريف الاجرائي لمتغيرات البحث على النحو التالي:

1) التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning:

جميع الإجراءات الإستشرافية والخطط التي تم إتخاذها من قبل المستشفيات الحكومية، والتي تتعلق بعناصر التخطيط الإستراتيجي، والتي تشمل على الدراسة والرؤية والإستراتيجية، والغايات والأهداف، والتشريعات والسياسات، وصياغة الخطط الإستراتيجية (أبو رحمة، 2021).

(2) التميز المؤسسي Organizational Excellence:

الإرتقاء بأداء المستشفى من ثقافة الحد الأدنى إلي ثقافة التفرد والإتقان، بهدف الوصول إلي أفضل النتائج الملموسة، حتي يتم تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية (خضير، 2017).

ثانيًا: الدراسات السابقة الخاصة بمتغيري البحث:

أ) الدراسات السابقة الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي:

هدفت دراسة (أبو رحمة، 2021) الي تحديد درجة التخطيط الإستراتيجي في عينة من المستشفيات الحكومية في فلسطين. وتوصلت الدراسة إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي ترجع لمتغير المؤهل العلمي أو متغير الجنس أو متغير عدد سنوات الخبرة، ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الوظيفة الحالية ومتغير مكان العمل.

واستهدفت دراسة (البرشيني & سالم، 2021) تحديد أثر معوقات التخطيط الإستراتيجي على ضمان الجودة في كليات جامعة سرت، وذلك من خلال وجهة نظر عمداء ومدراء المكاتب ورؤساء الأقسام في هذه الكليات.

كما هدفت دراسة (طيباوي، 2020) الي تحديد ومعرفة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي، ومعرفة مستوى كل من ممارسة التخطيط الإستراتيجي وكفاءة الأداء المؤسسي من طرف عينة الدراسة

الدراسات السابقة الخاصة بالتميز المؤسسي:

هدفت دراسة (طه، 2022) الي تحديد مستوى تطبيق رقمنة الجامعات المصرية، وتحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة التشاركية، وتحديد مستوى التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة، بالإضافة إلي تحديد نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ونوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ونوع وقوة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ودراسة نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي في ظل وجود دور وسيط للقيادة التشاركية.

بينما استهدفت دراسة (Aldarmaki & Yaakub, 2022) مراجعة قياسات التميز المؤسسي من أجل تحديد ممارسة التميز الشامل للمناطق الحرة في دبي.

وفي ضوء ما تم عرضه في الجزء الأول والثاني من الدراسات السابقة فقد توصلت الباحثة الي ما يلي:

1. ندرة وجود دراسات -حسب علم الباحثة- تناولت دور التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

2. اهتمت معظم الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الأبعاد وهذا ما دعت إليه الباحثة الي التركيز على هذه الأبعاد والمتمثلة في:

(1) الرؤية الإستراتيجية.

(2) الرسالة الإستراتيجية.

(3) الأهداف والغايات الإستراتيجية.

(4) تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

3. كما اعتمدت الدراسات الحديثة المتعلقة بالتميز المؤسسي على الأبعاد التالية، وهذا ما دعت إليه الباحثة الي التركيز على هذه الأبعاد والمتمثلة في:

(1) التميز القيادي.

(2) السياسات والإستراتيجيات.

(3) تميز المورد البشري.

(4) التميز العملياتي.

ثالثاً: الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث:

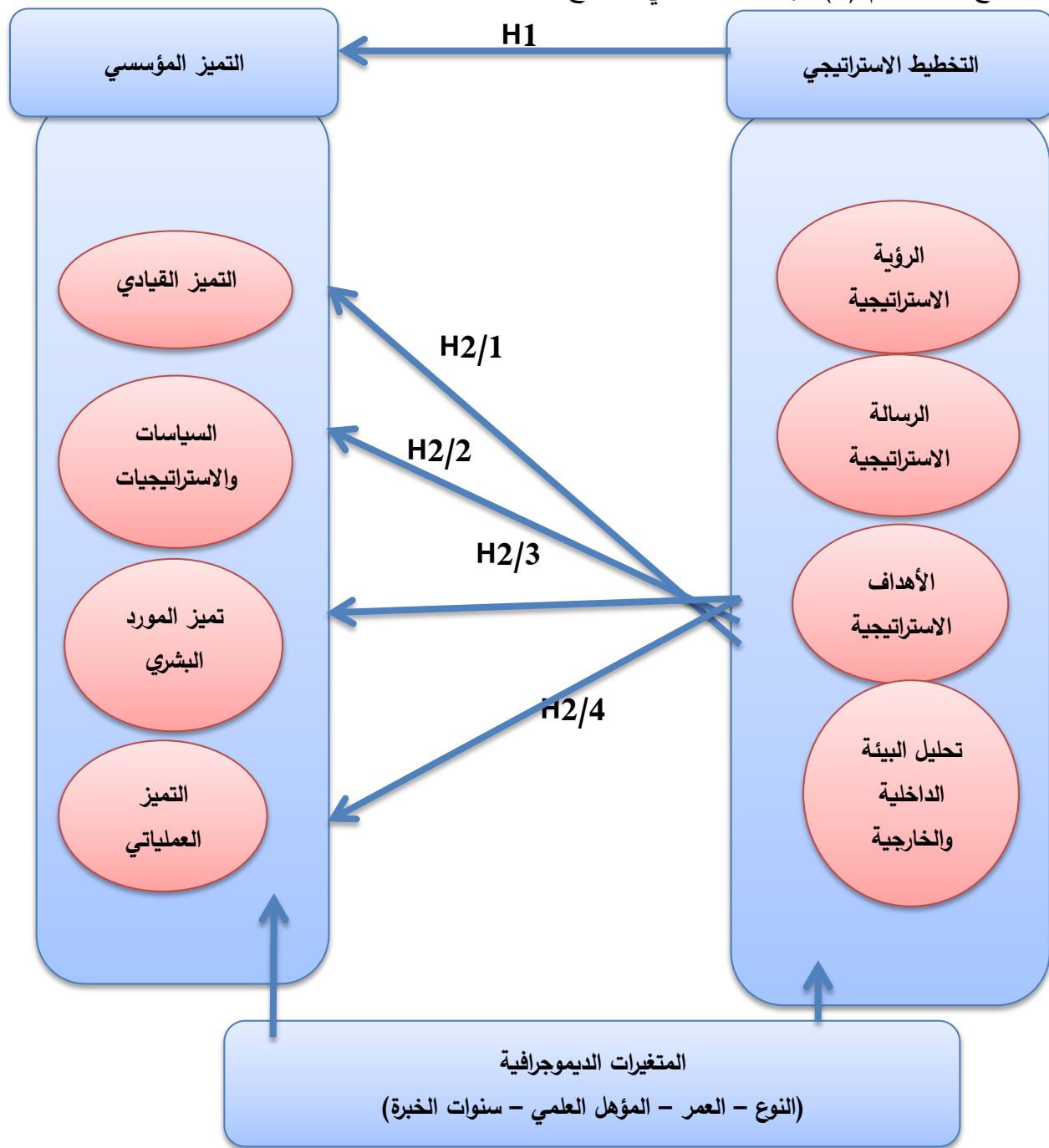
هذا وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة بتحديد الفجوة البحثية، كما استطاعت تصميم اطار مقترح للدراسة، الشكل رقم (1/1):

أ) الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية لهذه الدراسة في ندرة وجود دراسات -حسب علم الباحثة- قامت بقياس دور التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي واستخدام المتغيرات الديموغرافية في العلاقة التطبيقية على العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية.

ب) الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث:

يوضح الشكل رقم (1) الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث:



شكل رقم (1) الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادًا على الدراسات السابقة

رابعاً: مشكلة البحث:

بناءً على استطلاع الدراسات السابقة للبحث تبين للباحثة ندرة وجود بحوث تعالج موضوع البحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية، وفي حدود علم الباحثة هناك ندرة في الدراسات العربية السابقة التي جمعت بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي وعلى ما تقدم تتلخص مشكلة البحث في عدم وجود اجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو الدور الذي يمكن أن يقوم به التخطيط الإستراتيجي بهدف تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى المنصورة الجامعي؟ وهل يختلف ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين؟

هذا وتتمثل تساؤلات البحث في عدم وجود اجابة على التساؤلات التالية:

1. ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي)؟
2. ما تأثير التخطيط الاستراتيجي على أبعاد التميز المؤسسي لدى مستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية؟
3. ما الاختلاف في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين (النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)؟

خامساً: أهداف البحث:

- في ضوء مشكلة البحث تسعى الباحثة الي الوصول الي الأهداف التالية:
1. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي).
 2. قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على ابعاد التميز المؤسسي لدى مستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية.
 3. الوقوف على طبيعة الاختلافات في إدراك العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي لمتغيرات البحث (النخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي) باختلاف المتغيرات الديموجرافية للعاملين (النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة).

سادساً: فروض البحث:

تتمثل فروض البحث في الآتي:

1. لا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وأبعاد التميز المؤسسي).

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أبعاد التميز المؤسسي.

وينقسم هذا الفرض الي الفروض الفرعية التالية:

1/2- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على التميز القيادي.

2/2- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على السياسات والاستراتيجيات.

3/2- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على تميز المورد البشري.

4/2- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على التميز العملياتي.

3. لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، والتميز المؤسسي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لهؤلاء العاملين.

سابعاً: أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملية على النحو التالي:

(أ) الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

1) تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها واحدة من الدراسات العربية النادرة التي تدرس

العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي، وبالتالي تأتي هذه

الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في ذلك الاطار.

2) التأصيل العلمي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في مجال التطبيق.

(ب) الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من مساعدتها للقائمين على إدارة مستشفى المنصورة الجامعي بمحاظفة الدقهلية في معرفة مدى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، فهذه الدراسة سوف توفر معلومات وبيانات لمتخذي القرار في مستشفى المنصورة الجامعي بمحاظفة الدقهلية، وذلك فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي من خلال تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها.

ثامنا: الإطار النظري

أولاً: المتغير (الأول) المستقل التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning:

تمهيد:

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر من المواضيع الإدارية المهمة جداً في العصر الحالي، وذلك لأنه الأساس الحقيقي لمنظمات الأعمال والضمان لإستمرارها وبقاءها ونموها على المدى الطويل في ظل ثورة التكنولوجيا والاتصالات، وبيئة الأعمال شديدة التنافس، وتعاضم دور المنظمات متعددة الجنسيات، وانفتاح الأسواق العالمية والمحلية على بعضها البعض، وتشابك وتعدد العلاقات في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وغيرها، مما تتطلب إحداث تغيرات جذرية في الأساليب التخطيطية التي انتهجت في الألفية الثانية والتي أساساً اعتمدت على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل إمتداداً للماضي مع الأخذ في الإعتبار أن التغيرات تعد تهديداً للمنظمات، حيث أن المنظمات اليوم تتعرض للعديد من المخاطر التي تتولد من عدم التأكد (منصوري، 2015).

1/ التخطيط الإستراتيجي:

أ) مفهوم التخطيط:

المعنى اللغوي للتخطيط: هو إثبات لفكرة ما من خلال الكتابة أو الرسم، وجعلها تشير إلى دلالة تامة على ما يقصد في الرسم والصورة، وهو أيضاً التهذيب والتسطير والطريقة (المري، 2014).

أما المعنى الإصطلاحي: فيعود إلى المقترن بعملية التخطيط، ولمن هذا التخطيط وبالتالي تتباين التعريفات وتظهر الفروق، ولكنها في النهاية تحمل أن التخطيط عملية يتم الإعداد لها تمتلك أهداف ومعطيات ومدى، فقد تم تعريفه بأنه مجموعة من العمليات التمهيدية الذهنية القائمة على إنتهاج المنهج العلمي، والبحث الإجتماعي، وأدواته والذي يهدف إلى تحقيق أهداف محددة، تم وضعها بهدف رفع المستوى الإجتماعي والاقتصادي والثقافي، أو رفع جميع هذه المستويات بما يؤدي إلى تحقيق نمو المجتمع وسعادة الفرد (المري، 2014).

ب) مفهوم الإستراتيجية:

إن أي منظمة مع إختلاف حجمها تحتاج إلى إدراك وضعها الحالي وما هو الوضع التي تريد أن تكون به في المستقبل، وهذا يعني أن المنظمة تسعى لتدرك بوضوح تام ما هي غايتها؟ ومن هم المستفيدون من خدماتها ومنتجاتها؟ مع تحديد أنشطتها الخارجية، وهياكلها وبنيتها، والسياسات التي تتبعها. بإختصار إن أي منظمة تحتاج إلى تحديد إستراتيجية خاصة بها، والقيام بوضع خطط إستراتيجية لنفسها (البشير، 2021).

وعرفها (ثوماس وهو خبير في الإدارة الإستراتيجية) بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، والعمل على تحديد غايتها على الأجل الطويل، بما يضمن تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة التي تحيط بها بطريقة فاعلة. كما عرفها (Olsen وهو مدرب في التخطيط الإستراتيجي) بأنها الاختيار المحدد الذي يقوم بتحديد توجهات الشركة وعلاقتها بما يحدث في البيئة المتغيرة، بما يضمن أن تكون الشركة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية (وزوز، 2019)..

2/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يمكن توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين كآلاتي:

جدول رقم (1)

المؤلف/ السنة	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
(داودي، 2020)	عملية إدارية تتعلق بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها، ومن ثم إعادة ترتيب الأنشطة بطريقة صحيحة تحقق النمو والأرباح في المستقبل.
(حمدي، 2020)	تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة إلى طرق المنافسة.
(Jalal & Murray, 2019)	تحديد ماهي الأهداف التي تأمل المنظمة الوصول إليها في الأجل المتوسط والطويل، وكيفية تحديد تلك الأهداف طبقاً لرؤية إستراتيجية تقوم بالتركيز على المنظمة بأكملها.
(عبد المطلب، 2018)	وضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية الموضوعية، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بترتيب وتوازن بحسب الأولويات المحددة والامكانيات المتاحة لإحداث التطوير والجودة المنشودة.
(هيبه، 2017)	خريطة لقيادة أي منظمة من حالتها في الوقت الحالي إلى الحالة التي نطمح في بلوغها خلال خمس أو عشر سنوات.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين

- المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.
- ثانياً: المتغير الثاني (التابع) التميز المؤسسي **Organizational Excellence**:

1/ مفهوم التميز المؤسسي:

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من الكثير من الدراسات والأبحاث والكتب، حيث يعكس هذا التعدد أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تقوم بتركيز جهودها على تحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فقد قام مدخل الإدارة العلمية بتحديد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما مدخل العلاقات الإنسانية قام بالتركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أنه أضاف مصطلحات إلى قاموس التميز المؤسسي مثل فرق العمل، والمناخ، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، وجودة الحياة، وتواصلت الجهود الإدارية بما فيها المداخل الإدارية المعاصرة التي قامت بتحديد مفهوم الفعالية الذي يقوم بالتركيز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل وجود التغيرات البيئية المتعددة (الأنصاري & علي، 2018).

2/ أبعاد التميز المؤسسي:

تناولت الدراسات السابقة العديد من أبعاد التميز المؤسسي وفيما يلي عرضًا لهذه الأبعاد:

جدول (2)

أبعاد التميز المؤسسي

الأبعاد	الباحث
1. التميز القيادي. 2. تميز بتقديم الخدمة. 3. تميز العملاء.	(بعزيز، 2021)
1. التميز القيادي. 2. التميز البشري. 3. التميز بتقديم الخدمة.	(علاق، 2020)
1. التميز القيادي. 2. التميز العملياتي. 3. التميز الاستراتيجي. 4. التميز البشري.	(هاشمي & يحيوي، 2019)
1. الموارد البشرية. 2. العملاء. 3. العمليات. 4. القيادة.	(بكر، 2019)
1. التميز القيادي. 2. التميز البشري. 3. التميز الخدماتي.	(الغمس، 2019)
1. الموارد البشرية. 2. العمليات. 3. الهيكل التنظيمي.	(الأنصاري & علي، 2018)
1. القيادة. 2. السياسات والاستراتيجيات. 3. العاملين (الموارد البشرية). 4. العمليات (الاجراءات). 5. الموارد والشركات. 6. رضا العملاء. 7. رضا العاملين. 8. رضا المجتمع. 9. تميز الاداء الكلي.	(خضير، 2017)

- المصدر: اعداد الباحثة اعتمادًا على الدراسات السابقة.

تناول العديد من الباحثين ابعاد التميز المؤسسي، وتعد الابعاد التالية الأكثر قبولاً وانتشاراً والمتمثلة في (التميز القيادي، والتميز العملياتي، والسياسات والاستراتيجيات، وتميز المورد البشري) وهي ما سوف تتبناه الدراسة الحالية: (زوزال، 2015؛ بكر، 2019؛ هاشمي & يحيوي، 2019؛ علاق، 2020؛ أبو زيد، 2021؛ بعزيز، 2021؛ الهدندال & طه، 2022)

تاسعا: منهج البحث:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض البحث.
عاشراً: أسلوب البحث:

يشمل اسلوب البحث ما يلي:

أ) أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

(1) البيانات الثانوية: وتتمثل في البيانات المتعلقة بالإطار النظري للدراسة، والتي تم

الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي

تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحثة من تأصيل

المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

(2) البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من

العاملين محل الدراسة وتفرغها وتحليلها بما يمكن الباحثة من اختبار مدى صحة أو

خطأ فروض الدراسة والتوصل الي النتائج.

ب) مجتمع وعينة البحث:

(1) مجتمع البحث:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية، وقد بلغ عددهم (5800) نسمة.

(2) عينة البحث:

وعليه يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة (361) مفردة بالاعتماد على (Sample Size Calculator).

وذلك عند مستوى ثقة (95%) ومعامل خطأ (5%) وسوف يتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة وذلك لتوافر شروطها على حالة الدراسة.

ت) أساليب تحليل البيانات: اعتمدت الباحثة على الأساليب التالية:

معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.

تحليل الإنحدار المتعدد: ويستخدم لقياس تأثير أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع . وتم استخدامه لتأكيد نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة.

اختبار Mann-Whitney : ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفرق وفقاً لمتغير النوع في الفرض الثالث من فروض الدراسة.

اختبار Kruskal Wallis: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر. وتم استخدام الحزم الاحصائية التالية:

Spss for windows (version V.22)

حادي عشر: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ويشمل:

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تشمل مفردات الاستجابة داخل العينة 214 من الذكور بنسبة (62%)، و131 من الإناث بنسبة (38%)، كما يتضح أن النسبة الأكبر (37%) من اجمالي العينة التي أعمارهم من 35 الي أقل من 45 سنة، يليهم من هم أعمارهم من 25 الي أقل من 35 سنة بنسبة (33%)، بينما النسبة الأصغر (5%) من اجمالي العينة أعمارهم 45 سنة فأكثر.

ويتضح اختلاف في المؤهل العلمي حيث نجد أن الأكبر نسبة هي مؤهل عالي ونسبتهم (65%)، يليهم دراسات عليا نسبتهم (23%)، ونجد أن الأصغر نسبة هي مؤهل فوق المتوسط فأقل ونسبتهم (12%). كما يتضح اختلاف في عدد سنوات الخبرة حيث نجد أن الأكبر نسبة هي فئة من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات ونسبتهم (35%)، يليهم فئة من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة نسبتهم (32%)، ونجد أن الأصغر نسبة هي فئة 15 سنة فأكثر ونسبتهم (10%).

جدول رقم (3)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 345)

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الديموغرافية
62%	214	ذكر
38%	131	أنثى
25%	86	أقل من 25 سنة
33%	114	من 25 الي أقل من 35 سنة
37%	128	من 35 الي أقل من 45 سنة
5%	17	45 سنة فأكثر
12%	41	مؤهل فوق المتوسط فأقل
65%	224	مؤهل عالي
23%	80	دراسات عليا
23%	80	أقل من 5 سنوات
35%	120	من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات
32%	110	من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة
10%	35	15 سنة فأكثر

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الاحصائي.

ثاني عشر: اختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار الفروض، وفيما يلي كيفية اختبار كل فرض من الفروض البحثية على

النحو التالي:

1) الفرض الأول وينص على أنه "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد

التخطيط الاستراتيجي، وأبعاد التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.05) من وجهة

نظر العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي".

ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط (بيرسون)

باستخدام برنامج (SPSS V.22) والذي يتم من خلاله تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد

التخطيط الاستراتيجي لعينات البحث باعتباره المتغير المستقل (Independent) والتميز المؤسسي

باعتباره المتغير التابع (Dependent) وأظهر التحليل الاحصائي الذي تم اجرائه باستخدام

معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (4)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي

الأبعاد	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	التميز القيادي	السياسات والاستراتيجيات	تميز المورد البشري	التميز العملياتي	التخطيط الاستراتيجي	التميز المؤسسي
الرؤية الاستراتيجية	1									0.947**
الرسالة الاستراتيجية		1								0.985**
الأهداف الاستراتيجية			1							0.984**
تحليل البيئة الداخلية والخارجية				1						0.803**
التميز القيادي					1					0.990**
السياسات والاستراتيجيات						1				0.990**
تميز المورد البشري							1			0.984**
التميز العملياتي								1		0.956**
التخطيط الاستراتيجي									1	0.961**
التميز المؤسسي										1

** معاملات ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية 0.01

- المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من مصفوفة الارتباط السابقة بين متغيرات الدراسة ما يلي:

1) وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بدرجة مرتفعة بين الرؤية الاستراتيجية وكل من التميز

القيادي، والسياسات والاستراتيجيات، وتميز المورد البشري، والتميز العملياتي عند مستوى

معنوية (0.01)، ويتضح من الجدول أن أكثر الأبعاد ارتباطا بالرؤية الاستراتيجية كان التميز القيادي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.952)، بينما كان أقل الأبعاد ارتباطا بالرؤية الاستراتيجية كل من بعد السياسات والاستراتيجيات، وبعد تميز المورد البشري بمعامل ارتباط (0.917).

(2) وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بدرجة مرتفعة بين الرسالة الاستراتيجية وكل من التميز القيادي، والسياسات والاستراتيجيات، و تميز المورد البشري، والتميز العملياتي عند مستوى معنوية (0.01)، ويتضح من الجدول أن أكثر الأبعاد ارتباطا بالرسالة الاستراتيجية كان التميز القيادي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.992)، بينما كان أقل الأبعاد ارتباطا بالرسالة الاستراتيجية هو التميز العملياتي بمعامل ارتباط (0.939).

(3) وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بدرجة مرتفعة بين الأهداف الاستراتيجية وكل من التميز القيادي، والسياسات والاستراتيجيات، و تميز المورد البشري، والتميز العملياتي عند مستوى معنوية (0.01)، ويتضح من الجدول أن أكثر الأبعاد ارتباطا بالأهداف الاستراتيجية كان التميز القيادي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.995)، بينما كان أقل الأبعاد ارتباطا بالأهداف الاستراتيجية هو التميز العملياتي بمعامل ارتباط (0.899).

(4) وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بدرجة متوسطة بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وكل من التميز القيادي، والسياسات والاستراتيجيات، و تميز المورد البشري، والتميز العملياتي عند مستوى معنوية (0.01)، ويتضح من الجدول أن أكثر الأبعاد ارتباطا بالأهداف الاستراتيجية كان التميز العملياتي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.819)، بينما كان أقل الأبعاد ارتباطا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تميز المورد البشري بمعامل ارتباط (0.756).

بناءً على النتائج السابقة، يتضح وجود علاقة معنوية ايجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التميز المؤسسي مما يشير الي عدم صحة الفرض الأول من الدراسة كلياً.

(2) الفرض الثاني وينص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أبعاد التميز المؤسسي عند مستوى دالة معنوية (0.05) من وجهة نظر العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي". وللتحقق من هذا الفرض استخدمت الباحثة الانحدار المتعدد، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول رقم (5) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5)

معاملات الانحدار الخاصة بتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التميز القيادي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Dependent Variable	Model
		Beta	Std. Error	B		
0.000	15.842	0.554	0.034	0.546	التميز القيادي Y	X1 الأهداف الاستراتيجية
0.000	15.375	0.681	0.045	0.699		X2 الرسالة الاستراتيجية
0.000	9.349	0.287	0.032	0.302		X3 الرؤية الاستراتيجية
0.000	3.630	0.053	0.014	0.051		X4 تحليل البيئة الداخلية والخارجية
قيمة F المحسوبة = 10103.325** = 0.000 = Sig. معنوية عند 0.01						
معامل التحديد (R ²) = 0.996**						

- المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (5) الآتي:

تبين من (طريقة Stepwise) أن النموذج معنويًا حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10103.325) عند مستوى معنوية 1%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكل من الأهداف الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على التميز القيادي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج 99.6% مما يشير الي أن الأهداف الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (مجتمعة) تفسر 99.6% من التغير في التميز القيادي، أما الباقي 0.4% فيرجع لعوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا على التميز القيادي كان الرسالة الاستراتيجية يليه الأهداف الاستراتيجية ثم الرؤية الاستراتيجية ويأتي بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية أقل أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا على التميز القيادي.

جدول رقم (6)

معاملات الانحدار الخاصة بتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على السياسات والاستراتيجيات

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Dependent Variable	Model
		Beta	Std. Error	B		
0.000	32.363	1.174	0.038	1.228	السياسات والاستراتيجيات Y	X1 الرسالة الاستراتيجية
0.000	-6.713	-0.244	0.036	-0.241		X2 تحليل البيئة الداخلية والخارجية
قيمة F المحسوبة = 1346.847** = Sig. 0.000 معنوية عند 0.01						
معامل التحديد (R ²) = 0.948**						

- المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (6) الآتي:

تبين من (طريقة Stepwise) أن النموذج معنويًا حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1346.847) عند مستوى معنوية 1%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكل من الرسالة الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على السياسات والاستراتيجيات، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من الأهداف الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على السياسات والاستراتيجيات، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج 94.8% مما يشير الي أن الرسالة الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (مجتمعة) تفسر 94.8% من التغير في السياسات والاستراتيجيات، أما الباقي 5.2% فيرجع لعوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا على السياسات والاستراتيجيات كان الرسالة الاستراتيجية يليه بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث كان أقل أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا على السياسات والاستراتيجيات.

جدول رقم (7)

معاملات الانحدار الخاصة بتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على السياسات والاستراتيجيات

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Dependent Variable	Model
		Beta	Std. Error	B		
0.000	26.968	1.188	0.045	1.210	تميز المورد	الأهداف الاستراتيجية X1
0.000	-4.858	-0.214	0.048	-0.232	البشري Y	الرؤية الاستراتيجية X2
قيمة F المحسوبة = 2659.306** = Sig. 0.000 معنوية عند 0.01						
معامل التحديد $(R^2) = 0.973^{**}$						

- المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (7) الآتي:

تبين من (طريقة Stepwise) أن النموذج معنويًا حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2659.306) عند مستوى معنوية 1%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكل من الأهداف الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على تميز المورد البشري، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من الرسالة الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على تميز المورد البشري، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج 97.3% مما يشير الي أن الأهداف الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية (مجتمعة) تفسر 97.3% من التغير في تميز المورد البشري، أما الباقي 2.7% فيرجع لعوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا على تميز المورد البشري كان الأهداف الاستراتيجية يليه بعد الرؤية الاستراتيجية حيث كان أقل أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا على تميز المورد البشري.

جدول رقم (8)

معاملات الانحدار الخاصة بتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التميز العملياتي

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Dependent Variable	Model
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.847	2.102	0.216	2.125	التميز العملياتي Y	X1 الأهداف الاستراتيجية
0.000	-7.590	-1.279	0.164	-1.243		X2 الرسالة الاستراتيجية
0.002	-3.235	-0.226	0.067	-0.216		X3 الرؤية الاستراتيجية
0.044	2.028	0.299	0.153	0.310		X4 تحليل البيئة الداخلية والخارجية
قيمة F المحسوبة = 400.280** = Sig. 0.000 معنوية عند 0.01						
معامل التحديد (R ²) = 0.915**						

- المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (8) الآتي:

تبين من (طريقة Stepwise) أن النموذج معنويًا حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (400.280) عند مستوى معنوية 1%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكل من الأهداف الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على التميز العملياتي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج 91.5% مما يشير الي أن الأهداف الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (مجتمعة) تفسر 91.5% من التغير في التميز العملياتي، أما الباقي 8.5% فيرجع لعوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا على التميز العملياتي كان الأهداف الاستراتيجية يليه الرسالة الاستراتيجية ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية ويأتي بعد الرؤية الاستراتيجية أقل أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا على التميز العملياتي.

3) الفرض الثالث وينص على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، والتميز المؤسسي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)".

أولاً: الفروق وفقاً لنوع الجنس:

تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لتحديد دلالة الفروق المعنوية لإدراك العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، والتميز المؤسسي) وفقاً لنوع الجنس والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9)

مدى وجود فروق بين مفردات عينة الدراسة لمتغير التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنوع

المتغيرات	المجموعات	N	Mean Rank	Mann-Whitney	Z	الدلالة الاحصائية
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	214	76.06	2664.500	-0.202	دالة
	أنثي	131	74.68			
الرؤية الاستراتيجية	ذكر	214	76.59	2617.500	-0.392	دالة
	أنثي	131	73.91			
الرسالة الاستراتيجية	ذكر	214	77.66	2522.500	-0.789	دالة
	أنثي	131	72.35			
الأهداف الاستراتيجية	ذكر	214	78.70	2429.500	-1.151	دالة
	أنثي	131	70.83			
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	ذكر	214	75.43	2708.500	-0.024	دالة
	أنثي	131	75.60			

- المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (9) معنوية الفروق بين الذكور والاناث حول التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة (Z) (-0.202) وهي قيمة معنوية، عند مستوى معنوية 5% مما يشير الي أن اختلاف النوع يؤثر معنويا في درجة توافر التخطيط الاستراتيجي، وقد بلغ الوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة للذكور (76.06)، في حين بلغ الوسط الحسابي للاناث (74.68).

وفيما يلي ستعرض الباحثة ملخصًا للنتائج التي توصلت إليها من اختبار الفروض:

جدول رقم (10)

النتيجة	أسلوب التحليل الاحصائي	الفرض
رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية.	معامل ارتباط بيرسون	1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وأبعاد التميز المؤسسي.
رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية.	الانحدار المتعدد	2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أبعاد التميز المؤسسي عند مستوى دالة معنوية (0.05) من وجهة نظر العاملين بمستشفى المنصورة الجامعي
وينقسم هذا الفرض الي الفروض الفرعية التالية:		
رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية.	الانحدار المتعدد	1/2 لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على التميز القيادي.
رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية.	الانحدار المتعدد	2/2 لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على السياسات والاستراتيجيات.
رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية.	الانحدار المتعدد	3/2 لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على تميز المورد البشري.
رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية.	الانحدار المتعدد	4/2 لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على التميز العملياتي.
رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود اختلافات ذات دلالة احصائية.	اختبار T واختبار One Way Anove	3. لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في ادراك العاملين لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، والتميز المؤسسي) باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ملخص نتائج اختبارات الفروض

- المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحثة تقسيم التوصيات الي نوعين كما يلي:
أ. توصيات للإدارة القائمة على مستشفى المنصورة الجامعي بمحافظة الدقهلية:

يتم تقديم التوصيات على النحو التالي:

جدول رقم (11)

التوصيات وآلية التنفيذ

م	التوصيات	آلية التنفيذ
1	ضرورة وضع خطط تنفيذية لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة مع تفعيل نظم المتابعة والتقييم بهدف ضمان التطبيق الجيد للاستراتيجيات.	تكوين لجان متخصصة يتم من خلالها وضع الخطط التنفيذية، والإشراف على تطبيقها، وجعلها واضحة لجميع العاملين بالمستشفى.
2	ضرورة دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، والعمل على تهيئة العناصر والمقومات الذاتية للمنظمة حتى يتم استثمار هذه الفرص والتعامل مع التهديدات.	يتم الاعتماد على الادارة الاستراتيجية التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات.
3	بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة حيث يعد أساس في تنمية فرص التميز.	تكوين لجان متخصصة قادرة على بناء نظم معلومات إدارية فعالة توفر المعلومات والحقائق لإدارة التميز التي تصف كل ما يجري داخل المستشفى وخارجها.
4	تشكيل وحدة للتخطيط الاستراتيجي داخل المستشفى، تكون مهمتها تزويد المستشفى بالمعلومات المطلوبة من البيئة المحيطة، ومتابعة التغيرات التي تؤثر عليها ثم مساعدة متخذي القرارات في المستشفى على اتخاذ القرار المناسب.	عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين بالمستشفى خاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
5	تشكيل فريق عمل داخل المستشفى لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي بالمستشفى، تكون مهمة تلك الفريق توعية العاملين بالمستشفى بأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء.	عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين بالمستشفى خاصة بالخطأ الاستراتيجية للمستشفى، وجودة الأداء، وتحديد أولويات تحقيق التميز المؤسسي، ومتابعة وتقويم الأداء الذي يرتبط بتنفيذ الخطأ الاجرائية لتطوير الأداء المؤسسي لتحقيق التميز المؤسسي.

ب. مقترحات لبحوث مستقبلية:

توصي الباحثة بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- 1- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.
- 2- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- دراسة العلاقة بين الذكاء الروحي وتحقيق التميز المؤسسي.
- 4- دراسة العلاقة بين القيادة الروحية وتحقيق التميز المؤسسي.
- 5- القيام بالدراسة في قطاعات أخرى.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- (1) البشير الإمام محمد أحمد & بابكر ابراهيم الصديق. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المالي لبنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- (2) المري حمد محمد حمد & محمد حسن حافظ. (2014). التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- (3) البرشيني، على مفتاح محمد & سالم، زينب عمر (2021). أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ومدراء المكاتب ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات بجامعة سرت. مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية، العدد(1)، ص 135-173.
- (4) الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان & علي، سامي مصطفى محمد (2018). سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم ادارة الأعمال.
- (5) الهندال، عبد الوهاب طعمة & طه، حسنين السيد (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (2)، ص 1178 - 1208.

- 6) الغمس، وسام بنت مشعل. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. **مجلة القراءة والمعرفة**, المجلد (19)، العدد (207)، الجزء (1)، ص 297-339.
- 7) ابو زيد، سارة عبد الفتاح خالد (2021). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية. **المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية**, المجلد (13)، العدد (1)، ص 95-111.
- 8) بشير، هبة محمد الطاهر، يس دقش & مصطفى حامد الحكيم. (2019). دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم. **رسالة دكتوراة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- 9) بعزيز، أمنة & لطرش، صبرينة. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي. **رسالة ماجستير**، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 10) بكر، عمر يوسف عمر & اميرة علي خيري. (2019). الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، **رسالة ماجستير**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- 11) جمعة، محمد حسن أحمد (2019). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي. **المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج**, المجلد (65)، العدد (65)، ص 346-424.
- 12) جرار، ذياب & دويكات، سعيد يوسف (2013). قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالاداء في مصانع الأدوية الفلسطينية دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين. **مجلة جامعة الأزهر بغزة**، المجلد (15)، العدد (1)، ص 211 - 242.
- 13) حمدي، عبير محمد. (2020). أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية. **المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون**، المجلد (20)، ص 369-408.
- 14) خضير، أحمد (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر. **مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات**، المجلد (1)، العدد (1)، ص 54-74.
- 15) داودي، فاطمة الزهراء (2020). التخطيط الإستراتيجي و علاقته بالتنمية الإجتماعية في الجزائر . **رسالة دكتوراة**، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

- 16) رفيع، ديمة عبد الله يوسف، سوزان محمد المهدي & هناء حسين محمد عبد المنعم (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد (21)، (المؤتمر الدولي الرابع)، ص 81-103.
- 17) زوزال، نادية (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بكرة. **رسالة ماجستير**، جامعة محمد خيضر بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 18) طيباوي، سعدية (2020). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. **رسالة دكتوراة**، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس.
- 19) طه، مني حسنين السيد (2022). القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي. **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، المجلد (46)، العدد (3)، ص 147-240.
- 20) عبد المطلب، أحمد عابد ابراهيم (2018). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. **مجلة كلية التربية**. المجلد (29)، العدد (4)، ص 1-20.
- 21) عبد اللاوي، سلوى & بيانة، دليلة. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار. **رسالة ماجستير**، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- 22) علاق، سارة & لامية، عاتي (2020). تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي. **رسالة ماجستير**، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 23) منصوري رقية (2015). توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. **رسالة دكتوراة**، جامعة محمد خيضر بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 24) محمد، مبروكة محمود. (2020). تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. **مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية**، المجلد (21)، العدد (21)، الجزء (4)، ص 253-296.

- (25) هاشمي، إناس & يحياوي، فتحية (2019). دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي. دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة – ولاية أم البواقي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- (26) هيبه، زكريا محمد، الحربي، محمد بن محمد، وحمورية، على حسين. (2017). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. المجلد (92)، العدد (2)، ص 19-46.
- (27) وزوز، عصام عز الدين. (2019). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية الواقع والمأمول. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aldarmaki, S. (2022). Measurements of Organizational Excellence–Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai. **European Journal of Economics and Business Studies**. Vol. 8, No. 1, PP. 33 – 47.
2. Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Tajik, H., Ravangard, R., Raadabadi, M., & Hosseini, S. M. (2018). Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modeling (ISM). **International journal of health care quality assurance**. Vol. 31, No. 5, pp. 406 – 414.
3. Jalal, A., & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. **Journal of Higher Education Service Science and Management**, Vol. 2, No. 2, PP. 1 -10.