

أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي

د. فاطمة علي الفرجاني - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.

أ. نورالدين علي نورالدين محمد - باحث في مجال إدارة الأعمال - الأكاديمية الليبية بنغازي.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وتكونت أبعاد التخطيط الإستراتيجي من (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي)، أما أبعاد التميز التنظيمي فكانت (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، والإستبانة كأداة للدراسة، بالإستناد إلى عدد من الدراسات السابقة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة عددها (127) من القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأجريت عمليات التحليل الإحصائي للإستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق كلاً من التخطيط الإستراتيجي، والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الاستراتيجي) هي الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي بصفة عامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الإهتمام بترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالشركة، وذلك من خلال ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية، و الإهتمام بالموارد البشرية للشركة من حيث الاشتراك في اتخاذ القرار، وزيادة الحوافز والامتيازات، بالإضافة إلى توضيح رؤية، ورسالة الشركة بشكل أكبر للعاملين فيها وأشراكهم في وضعها، فضلاً عن العمل على تحقيق البيئة المشجعة لتحقيق التميز التنظيمي، وذلك بتصميم نظام مرن ومتكامل للمعلومات وبناء هيكل تنظيمي مرن قابل للتعامل من المتغيرات في البيئة المحيطة للشركة.

الكلمات الأساسية: التخطيط الإستراتيجي، التميز التنظيمي، شركة الخليج العربي للنفط، بنغازي.

ABSTRACT

The study aimed to identify the effect of strategic planning on organizational excellence in the Arabian Gulf Oil Company in Benghazi, The dimensions of strategic planning consisted of

(formulation of the vision and mission, setting goals, analyzing the internal environment, analyzing the external environment, strategic choice), as for the dimensions of organizational excellence, they were (leadership excellence, human resources excellence, organizational culture excellence, operations excellence). the study used the descriptive analytical approach as a methodology for the study, and the questionnaire as a study tool based on a number of previous studies, and were distributed to a simple random sample of (127) consisting of the administrative leaders of the upper and middle administrations of the Arab Gulf Oil Company in Benghazi, and statistical analysis of the questionnaires was carried out using (Spss) statistical analysis program. The results of the study showed the level of application of both strategic planning and organizational excellence within the Arabian Gulf Oil Company was moderately, the study also showed an effect of strategic planning on organizational excellence in the Arabian Gulf Oil Company in Benghazi, and that the dimensions of strategic planning (formulation of vision and mission, internal environment analysis, strategic choice) are the most influential in organizational excellence in general. The study presented a set of recommendations, the most important: interest in consolidating the concept of organizational excellence among the company's administrative leaders, through workshops, seminars and training courses, and The importance of paying attention to the company's human resources in terms of participating in the adoption of approval and increasing incentives and privileges, and Clarify the company's vision and mission more clearly to the company's employees and involve them in its development, and Work to achieve the encouraging environment to achieve organizational excellence by designing a flexible and integrated information system and building a flexible organizational structure that is capable of dealing with the changes in the surrounding environment of the company.

Key Words: strategic planning, organizational excellence, The Arabian Gulf Oil Company, Benghazi.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

جعلت التغيرات السريعة والكبيرة التي تحدث في مختلف المجالات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، منظمات الأعمال تسعى بشكل متسارع إلى مواكبة هذه التغيرات، وتسعى إلى تطوير طريقة إدارة أعمالها، للمحافظة على استمراريتها وموقعها التنافسي، وذلك من خلال السعي لتحقيق التميز في الأداء وليس فقط تحسين الأداء أو التفوق فيه، وأصبح من الضروري لهذه المنظمات العمل على تحقيق التميز في مواردها البشرية، والمالية وطريقة إدارتها لعملياتها الإنتاجية، وهو يطلق عليه التميز التنظيمي؛ لأن العصر الحديث لم يعد يعترف بالموظفين والقيادات التي مازالت متمسكة بالأفكار التقليدية التي كانت سائدة في الأسلوب البيروقراطي، وإنما تعتمد على العناصر، والموارد البشرية التي تتسم بالتميز، وتعدد الخصائص الوظيفية وتنوعها (منصور والعايد، 2013م).

وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد المفاهيم الإدارية التي لاقت انتشاراً في السنوات الأخيرة، حيث اقتنعت قيادات المنظمات بأن التخطيط الاستراتيجي يشكل أولوية بالنسبة للمنظمة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات التي تحصل في طريق تحقيق هذه الأهداف (عطاالله، 2005م)، ويتميز التخطيط الإستراتيجي باعتباره أسلوباً إدارياً بأنه يخضع بصفة مستمرة للتطوير في مبادئه، وأساليبه، ونظرياته، لأنه يخضع للتجارب العملية باستمرار مدعم بفكر ومنهج أكاديمي مشتق من حتمية تطوير أداء المنظمات لضمان استمرارها وبقائها (السعيد، 2011م)، وقد انتشر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنظمات على نطاق واسع، وفي مختلف المجالات، فالمنظمة التي تتبع فكر التخطيط الاستراتيجي تتفوق من ناحية الأداء، والاستمرارية، والموقع التنافسي.

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوباً إدارياً أن يساهم بشكل كبير في تحقيق المنظمات للتميز التنظيمي فالسعي لتطبيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال يستند بشكل رئيسي على عملية التخطيط الاستراتيجي لكل مكونات وعمليات المنظمة فاستغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة، وتنمية نقاط القوة لديها، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية يتيح للمنظمة بناءً تنظيمياً فعالاً يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، حيث إن وجود الخطط الاستراتيجية تمكن قيادات المنظمة من معرفة الموارد، والإمكانيات المتاحة، وتخصيصها بشكل فعال، بالإضافة إلى معرفة والتنبؤ بأي تغييرات قد تحدث في بيئة عمل المنظمة، وحجم التهديدات التي قد تواجه عمل المنظمة (أبوريا، 2014م).

الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التميز التنظيمي تبينت علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فقد أظهرت دراسة (الشهري، 2017م) وجود دور لإدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، ودراسة (العمامي، 2014م) بينت أن هناك أثراً تفاعلياً بين ابعاد رأس المال البشري والتميز التنظيمي، ودراسة (بوسالم، 2015م) أظهرت وجود دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي، أما دراسة (العمرى، 2015م) فبينت وجود أثر لعوامل التغيير على التميز التنظيمي باستثناء عامل الهيكل التنظيمي، وبينت دراسة (Nikbakhat، 2012) وجود تأثير إيجابي بين الثقافة التنظيمية وكل من نوعية القيادة وجودة (المشاركة والاستراتيجيات والموارد البشرية)، وعدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب التقييم، فيما وضحت نتائج دراسة (بن سالم وسليمانى ودولي، 2018م)، وجود علاقة طردية بين أساليب التميز التنظيمي والأداء السياقي، أما دراسة (الرفيعي وعبد، 2018م) فبينت نتائجها وجود أثر ذي دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية على التميز التنظيمي، وأظهرت نتائج دراسة (القيسي، 2016م)، وجود تأثير كبير لممارسات الأداء الإداري في تحقيق التميز التنظيمي، أما دراسة (Dehaghani&Pouraher، 2014)، فوضحت نتائجها وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الالتزام بالعمل والتنظيم والتميز التنظيمي، وكشفت نتائج دراسة (الرضي، 2016م) وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على نتائج أداء الأعمال، فيما بينت نتائج دراسة (منصور والعايد، 2013م) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى التميز التنظيمي ومستوى الجودة.

وفيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، فقد تبين وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في جودة أداء المؤسسات المصرفية (الطروق، 2018م؛ الشيخ علي، 2014م)، أما دراسة (حسيني، 2015م) فأوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وبينت دراسة (العتيبي، 2012م) وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات، فيما بينت نتائج دراسة (العفيف والحسن، 2010م) وجود علاقة طردية بين العوامل التنظيمية، والتخطيط الإستراتيجي، أما دراسة (مصطفى، 2014م) فأظهرت نتائجها وجود ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة وكذلك وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات، وكشفت نتائج دراسة (هلال، 2016م)، وجود تأثير لنظام التخطيط الاستراتيجي على الأداء، وبينت نتائج دراسة (Baikar&Kiaman-2018)، أن المديرين يعتمدون على خبرتهم الشخصية وليس الأسلوب العلمي في عملية التخطيط الاستراتيجي، فيما أوضحت نتائج دراسة (الغوطي، 2017م)، وجود درجة توافر كبيرة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج دراسة (عطاالله، 2005م)، وجود علاقة بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه.

وأظهرت نتائج دراسة (ابوريا، 2014م)، وجود علاقة قوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومدى توافر معايير التميز المؤسسي، بينما وضحت نتائج دراسة (جرارودويكات، 2013م)، وجود أثر إيجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء، أما دراسة (أبو عمرة ومرتمجي، 2011م)، فبينت نتائجها ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الدراسة وعدم وجود خطة استراتيجية في كثير منها.

وتشابهت هذه الدراسة من حيث الربط بين المتغيرين التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي مع دراسات (ابوريا، 2014م؛ جرار ودويكات، 2013م؛ أبو عمرة ومرتمجي، 2011م) مع الاختلاف من حيث مجتمع الدراسة الذي سيتم دراسته (شركة الخليج العربي للنفط)، وكذلك نوع العلاقة بين المتغيرين، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، والمراجع والاقتراب في الإطار النظري للدراسة ومقاييس التحليل الإحصائي ومقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة

تعمل شركات النفط بصفة عامة في ظل بيئة سياسية واقتصادية وقانونية متغيرة بشكل كبير تتأثر بالعوامل الخارجية، والداخلية للمنظمة، مما يدعو منظمات الأعمال إلى انتهاج أسلوب إداري وتنظيمي متميز تستطيع من خلاله أن تتعامل بكفاءة وفعالية مع التغيرات المتوقع حدوثها، ويعتبر التميز التنظيمي أحد هذه الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات لاتباعه وتحقيقه، فالتميز التنظيمي بكل أبعاده يركز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس صلب وقوي للمنظمة، حيث يعبر التميز التنظيمي عن استغلال الفرص المتاحة للمنظمة ومواجهة التهديدات المحيطة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال إلى تحقيق أهداف المنظمة (أبوريا، 2014م)، وقد أوضحت بعض الدراسات السابقة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي كدراسة (أبوريا، 2014م؛ جرارودويكات، 2013م؛ بوعمرة

ومرتجي، 2011م)، كما أوضح تقرير ديوان المحاسبة لعام (2017م) أن تقرير هيئة المراقبة بشركة الخليج العربي للنفط لم تتطرق إلى الخطة الاستراتيجية للشركة، وهذا ما دعا الباحثان لإجراء دراسة استطلاعية مع عدد من الموظفين بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي وجد أن هناك قصوراً في فهم طبيعة مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودوره في المنظمات ، وبالتالي دوره في تحسين أداء الشركة وتأثيره على التميز التنظيمي بشركة الخليج العربي للنفط، واستناداً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تصاغ في السؤال التالي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط؟
3. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة الخليج العربي للنفط.
2. التعرف على مستوى التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط.
3. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال :

- الأهمية العلمية للدراسة: تكمن في أنها من الدراسات القليلة التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي (على حسب علم الباحثين) وأنها من الدراسات الأولى على مستوى ليبيا في قطاع النفط، مما قد يساهم في إثراء المكتبة العلمية و إضافة مقترحات لدراسات أخرى مستقبلية.

- الأهمية العملية للدراسة : تكمن في أنها قد تساعد أصحاب القرار في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي في عملية التقييم الكامل للتخطيط الاستراتيجي في هذه الشركة والتعرف على أبعاد التميز التنظيمي، ومدى تطبيقها وكل ذلك لمحاولة الرفع من العملية الإدارية في الشركة، وتطوير ادائها للتعامل مع التغيرات السياسية والاقتصادية المتغيرة، حيث تعتبر الشركة من أهم الشركات العاملة في قطاع النفط في ليبيا.

الفرضية الرئيسية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط.

متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:-

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي ويشمل (الرؤية والرسالة والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الاختيار الاستراتيجي).

المتغير التابع: التميز التنظيمي ويشمل (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات).

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي
- الحدود البشرية: القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى (لجنة الإدارة، مدير إدارة، مراقب، منسق، رئيس قسم) في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي.
- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الاختيار الاستراتيجي) على التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات).

مصطلحات الدراسة

- التميز التنظيمي: "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة، واستراتيجيتها، وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح" (الشروقي، 2018م: 60).
- التخطيط الإستراتيجي: "عمل يتضمن رسماً للخطوات وتوزيعاً للمهام للتنسيق مع وحدات العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة" (الكبيسي، 2012م: 13).

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

التميز التنظيمي: تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة وغير مستقرة باستمرار، مما أدى بمهذه المنظمات إلى تبني أساليب إدارية حديثة للتعامل مع هذه البيئة المتغيرة، وفي نفس الوقت تطوير إداؤها للمحافظة على استمراريته وقدرتها التنافسية (ابوريا، 2014م)؛ وبتعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز التنظيمي الذي يعبر عن الحاجة إلى منهج متكامل، يضمن للمنظمة بناء قدرات عالية ومتفوقة لمواجهة التغيرات الحاصلة (الحية، 2015م)، فالمنظمات التي تحقق التميز هي المنظمات التي تهتم بمعرفة مقدار تطورها، وتحاول التغلب

على كل المصاعب التي تعرقل من عملية التطور (عبدالوهاب، 2016م)؛ حيث يضمن التميز التنظيمي تحقيق أهداف المستفيدين وأهداف المنظمة من خلال إشراك الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرار، والتكيز على الأهداف الرئيسية وعدم هدر الجهد (سليمان، 2017م).

مفهوم التميز التنظيمي: يعتبر التميز التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي تناولته إلا أنه لم يكن هناك اتفاق عام على هذا المفهوم، حيث عرفه الشروقي (2018م: 60) بأنه "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح"، كما عرفه الشهري (2017م: 36) بأنه "قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات"، أما بوسالم (2015م: 59) فيرى أن التميز التنظيمي هو: "عملية التنسيق والتوفيق والتكامل بين عناصر المؤسسة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية"، بينما يرى الخرشية وآخرون (2013م: 214) أن التميز التنظيمي هو "تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء"، في حين يعرف (Burkhart) التميز التنظيمي "بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة، يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (المبيضين، 2013م: 693)، في حين يرى بن سالم وآخرون (2018م: 593) أن التميز التنظيمي "لا يأتي من العدم، إنما هو شعور يكتسب، والفرد العامل يستمر بالعمل في المؤسسة التي يشعر بالانتماء إليها، يجد أن مصالحه تتحقق بتحقيقه لمصالح المؤسسة، لذلك على المؤسسات خلال سعيهم لكسب عمالها وإرضاء دوافعهم وتحسين مستواهم وتعزيز شعورهم بالتمكين وتحسينهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة"، بينما يعرفه عبدالوهاب (2016م: 140) "بأنه منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات)"، ويمكن تحديد أهم معالم التميز التنظيمي فيما يلي:

1. أسلوب إداري حديث يهدف إلى الوصول لأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الاستثمار في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.
2. منظومة متكاملة لتقييم نتائج المنظمة وحجم إنجازها لأهدافها.
3. يبنى على استغلال عوامل القوة الداخلية للمنظمة والفرص الخارجية المتاحة أمامها.
4. عملية مستمرة ومتواصلة تتسم بالتكامل والتنسيق بين جميع عناصر المنظمة لتحقيق التفوق للمنظمة.

أبعاد التميز التنظيمي: تعددت واختلقت أبعاد التميز التنظيمي حسب الدراسات السابقة، وسنتناول في هذه الدراسة أربعة أبعاد تناسب مع الدراسة.

1. تميز القيادة: يعرف تميز القيادة بأنها " قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الاداء التنظيمي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة على الامد القريب والبعيد، ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين الموظفين وذلك من خلال الرؤية والرسالة والاهداف، والاتصالات وتطوير الأداء" (الشهراني، 2017م: 41)، ويوضح (Hessbein & Jonston) بأنها "هي درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال التي تتصف بالتحدي التي تساعد على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة" (القيسي، 2016م: 34)، فيما يرى الخرشة وآخرون (2013م: 214) بأنها "هي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات السلوكية التي يتبناها القادة العاملون في الشركة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية". ويوجد عدة أساليب للوصول على تحقيق التميز في القيادة يجب اتباعها؛ لتحقيق هذا التميز منها: (الشهراني، 2017م؛ بوسالم، 2015م؛ ابوريا، 2014م).

- استقطاب القيادات ذات الكفاءة والمهارة في مجال الإدارة لشغل المناصب القيادية في المنظمة.
- العمل على جعل المنظمة تُخرج قياداتها من نفسها من خلال إعطاء المرؤوسين صلاحيات لإظهار قدراتهم القيادية، واختيار المتميزين منهم لشغل المناصب القيادية.
- زيادة الحوافز المالية والمعنوية للقادة.
- العمل على التدريب والتحسين المستمر ورفع الكفاءة للقيادات في المنظمة.
- قيام القادة بغرس ثقافة التميز التنظيمي لدى العاملين، وذلك بكونهم بمثابة النموذج والقُدوة في التميز، وقيامهم بتطوير رؤية المنظمة ورسالتها.

2. تميز الموارد البشرية: تميز الموارد البشرية هو " مجموعة من سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمة، تمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم وتساهم في إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً" (الشهراني، 2017م: 43)، بينما يشير الخرشة وآخرون (2013م: 214) لتمييز الموارد البشرية بأنه " تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وابتكار الأساليب التي يرونها مناسبة لأعمالهم، وأن يكون لديهم قدر كاف من السيطرة على ما يدور في مكان العمل"، أورد كل من (الشهراني، 2017م؛ بوسالم، 2015م) عدداً من الأساليب والخطوات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز في الموارد البشرية، وتمثل في:

- استقطاب الموارد البشرية المميزة والقادرة على الإبداع والتميز.
- بث روح التعاون والعمل الجماعي بين العناصر البشرية في المنظمة.
- العمل على إيجاد نظام للحوافز والامتيازات التي تساعد الكوادر البشرية على تقديم أفضل ما لديها.
- تدريب الموارد البشرية لدى المنظمة بشكل دائم وذو فعالية.

- إيجاد قنوات اتصال فعالة بين الكوادر البشرية في المنظمة.
- تشجيع التنافس الشريف بين المتميزين للمنظمة، والعمل على غرس روح المسؤولية لديهم اتجاه ما يقومون به من أعمال واتجاه المنظمة.
- تشجيع طرح الأفكار الجديدة للعاملين في المنظمة، وإعطاؤهم صلاحيات للمساهمة في تحقيق التميز التنظيمي، والتقييم الدوري والمستمر للعناصر البشرية في المنظمة.

3. تميز الثقافة التنظيمية: أوضح (Gupta & Praya) بأن تميز الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال، مواجهة المشكلات) (بوسالم، 2015م: 79)، فيما يعرف الخرشنة وآخرون (2013م: 214) تميز الثقافة التنظيمية بأنه "سعي الشركة إلى تحقيق أهدافها المستقبلية والتخطيط بشكل جيد للمستقبل، وأن تتبع القواعد والإجراءات العادلة، والنظر للأفكار الجيدة نظرة تقدير، والسعي لمواجهة التحديات والتعامل بفعالية مع المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف"، هناك العديد من أساليب تميز الثقافة التنظيمية يشير (الشهري، 2017م؛ بوسالم، 2015م) بأن هناك العديد من الأساليب من أهمها:

- - مشاركة العاملين في تكوين القيم والرؤية المستقبلية للمنظمة، وإيجاد الترابط بين رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
- إدخال مفاهيم ومبادئ التميز التنظيمي في رؤية وقيم ورسالة المنظمة.
- التواصل مع عملاء المنظمة والتركيز على توفير رغباتهم، والتعاون معهم ومع جميع الاطراف المستفيدة داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام بعملية التدريب والتطوير المتواصل للموارد البشرية داخل المنظمة، مع التركيز على التعلم الذاتي.
- الاهتمام بعملية الاتصال الإداري بين أعضاء المنظمة لتحقيق التكامل والعمل بكفاءة وفعالية.
- توجيه المرؤوسين نحو السلوك والقيم المتميزة، وحثهم على المشاركة في المجتمع للمساهمة في عملية تطويره ونموه بالاهتمام بالثقافة التنظيمية التي من خلالها يمكن التنبؤ بسلوكهم في مختلف المواقف داخل المنظمة.
- تعزيز الولاء التنظيمي وغرس روح الشعور بالانتماء للمنظمة.
- تحقيق الانسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة، وذلك بتعريفهم بكيفية الاستجابة السريعة لاتجاهات واحتياجات ومتطلبات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

4. تميز العمليات: يقصد بتميز العمليات "كيف تصمم، وتدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياستها واستراتيجياتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لربائنها وأصحاب المصلحة" (أبوريا، 2014م: 71)، فيما يرى الباحثان بأنه القيام بتحويل المادة الخام إلى سلعة أو تقديم خدمة بجودة كاملة وبأقل التكاليف والجهد، ويوضح (أبوريا، 2014م؛ Liuser, Tena, Puig & Martin, 2008) بأنه حتى تحقق المنظمات التميز في العمليات عليها اتباع الخطوات والأساليب الآتية:-

- تصميم العمليات بشكل منظم، ومراجعة جودة العمليات بشكل دوري.
- تحسين العمليات حسب الحاجة باستخدام الابتكار للإرضاء التام وتوليد قيمة متزايدة للعملاء واصحاب المصلحة الاخرين.
- تطوير المنتجات والخدمات وتحسينها وفقا لاحتياجات العملاء.
- إنتاج الخدمة أو المنتج وتوصيله وتسليمه للعملاء.
- تعزيز عملية إدارة العلاقة مع العملاء، وأن يوفر المنتج للعملاء فائدة عالية.
- وجود أنماط للعمليات التي توفر السلوك الفعال في جميع نواحي الشركة.
- تعريف طريقة العمل والعمليات التنظيمية بوضوح.
- قدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات جديدة قبل المنافسين، وتطوير تقنيات وطرق التسويق.

التخطيط الاستراتيجي

فرضت التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال، على المنظمات إعادة هيكلة جوهرية لتحسين قدراتها على التعامل مع البيئة المحيطة والتغيرات الحاصلة التي تجبرها على تغيير دورها وبنيتها وعملياتها الإدارية حتى تستمر في المنافسة (العتيبي، 2012م)؛ وقد شاع استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى هذه المنظمات، وبات تطبيقه بشكل علمي ضرورة لهذه المنظمات، لتحسين خدماتها، وزيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها حيث أثبتت التجارب أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق على غيرها من المنظمات، وخاصة في ظل الحرص على تطوير وتحسين الأداء (المبروك، 2017م)؛ فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية الأخرى في كون مبادئه ونظرياته قد جرى تطويرها من خلال الواقع العملي والفكر الإداري المتخصص (السعيد، 2011م).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يقصد بالتخطيط الاستراتيجي "مجموعة من الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت" (مصطفى، 2014م: 3)، ويعرفه الكبيسي (2012م: 13) بأنه "عمل يتضمن رسم للخطوات وتوزيع للمهام للتنسيق مع وحدات العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة"، أما أبوعمرة ومرتجي (2011م: 12) فرأيهما أن التخطيط الاستراتيجي "هو عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"، فيما يرى كونت بأن التخطيط "القرار بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب بالوصول إليه" (زعيبي، 2014م: 28)، بينما يقول خبراء ييمك بأن التخطيط الاستراتيجي هو "الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية وإدارة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، فتحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم" (جعفر، 2017م: 297)، بينما عرفه الدجني (2006م: 27) بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وأهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها

وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات ، فيما يري البيطار (2014م:20) " بأنه مجموعة من الإجراءات التحليلية والتقييمية من أجل صياغة الاستراتيجية المطلوبة، إضافة إلى تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية".

مراحل التخطيط الاستراتيجي: تتمثل فيما يلي

1. صياغة الرؤية والرسالة: يعرف الحية (2015م: 29) الرؤية بأنها " تصورات وتوجهات وطموحات لما يجب أن تكون عليه حال المؤسسة في المستقبل، وإلى أين نريد الوصول اليه بانطلاق من وضع المؤسسة الحالي"؛ أو "هي بيان موجز ومختصر عن المنظمة في المستقبل " (Olsen,2007:111)، فيما يرى إدريس والمرسى (2003م: 93) بأن الرؤية هي "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"، ويعرف الغوطي (2017م، 18) الرسالة بأنها "عبارة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتدلل على الأسواق التي تخدمها وتوضح السبب والغرض من وجود المؤسسة"، بينما عرفها أبو ريا (2014م: 54) "بأنها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبر عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا الأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية".

2. تحديد الأهداف: يرى الدجني (2011م: 63) الأهداف " بأنها الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"، فيما يعرفها عطا الله (2005م: 53) بأنها " النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل".

3. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: يقصد بتحليل البيئة الداخلية "إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف" (الدجني، 2011م: 54)، وهي أيضا " عملية فحص وتقييم العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالنظم الوظيفية الفرعية للعمليات، التسويق، الافراد، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية وغيرها بالإضافة إلى تقييم ثقافة المنظمة، والمناخ التنظيمي والقدرات التنظيمية للقيادة الإدارية وذلك بهدف تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية" (عطا الله، 2005م: 49).

4. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة: يقصد بتحليل البيئة الخارجية "عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة" (صيام، 2010م: 28)، وتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في " تلك العوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة أن تؤثر فيها" (الغوطي، 2016م: 15).

5. الاختيار الاستراتيجي: هي عملية " تحديد الخيارات الاستراتيجية وتقييمها لمعرفة قدرتها على القضاء على الصعوبات والقدرة على تطبيقها واختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية بما يتماشى مع ظروف المؤسسة" (الغوطي، 2017م: 29)؛ والاختيار الاستراتيجي هو " قرار اختيار بديل من البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية " (الدوري، 2005م: 173)، وتجرى عملية الاختيار الاستراتيجي بعد عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، بحيث تتم عملية الاختيار الاستراتيجي على مستويات التخطيط الثلاثة، وهي على مستوى المنظمة بالكامل وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى المستوى الوظيفي بحيث يتم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب في كل مستوى، ويشترك في تقييم البدائل الاستراتيجية العاملين والمدراء الذين قاموا بوضع رسالة المنظمة وبعملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وأيضاً يجب أن يشترك في عملية التقييم ممثلون عن جميع أقسام وإدارات المنظمة، إذ توجد نماذج متعددة تساعد في عملية تحديد البديل الاستراتيجي المناسب مثل نموذج تحليل المحفظة، ونموذج ماكينزي، ومصفوفة بوسطن وغيرها (العارف، 2001م).

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والذي يهتم بدراسة المشكلة بطريقة علمية من خلال تحليل البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد استخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

مصادر ثانوية: تمثلت في الدراسات السابقة من رسائل ماجستير، وأطروحات دكتوراه، وبحوث منشورة في المجلات العلمية، والدوريات، وكتب وتقارير.

مصادر أولية: وتمثلت في استبانة تم تطويرها بالاعتماد على ما ورد في الجانب النظري من الدراسة وبعض الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الإدارات العليا والوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي* (لجنة الإدارة، مدير إدارة، مراقب، منسق، رئيس قسم)، وعددهم (187) فرداً، واختيرت عينة عشوائية بسيطة طبقاً لجدول مجتمع الدراسة والعينة قدرها (127) فرداً وزعت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (106) استبانة بنسبة مئوية قدرها (83%) وهي نسبة تعتبر جيدة خاصة في ظل الصعوبات التي واجهت عملية توزيع الاستبانات، وبرزها دخول جائحة كورونا، وما نتج عنها من تعطيل العمل والدوام الرسمي في الشركة مدة من الزمن، تليها عودة العمل مع تقنين عدد الموظفين، نظراً لظروف الجائحة.

أداة الدراسة: استخدمت الإستبانة باعتبارها أداة للدراسة وتم الاستعانة بالجزء النظري للدراسة وبعض الدراسات السابقة في تصميمها (أبوريا، 2015م) والمراجع (صيام، 2010م) وصممت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة بالشركة).

الجزء الثاني: ويشمل متغيري الدراسة وابعادها، التميز التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.

مقاييس التحليل الإحصائي: استخدم مقياس ليكرت الخماسي في إعطاء الدرجات لكل عبارة في الاستبانة، كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد مستوى المتغيرات فقد تم تحديدها حسب المتوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول الآتي (الفرجاني، 2017م).

جدول رقم (2) مستوى المتغيرات حسب المتوسط الحسابي

الدرجة	المتوسط الحسابي
من 1.00 إلى أقل من 1.80	ضعيف جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	ضعيف
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدا

أساليب التحليل الإحصائي: تم اتباع مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss وهي: معامل الفا كرو نباخ لمعرفة مدى صدق وثبات عبارات الاستبانة، اختبار التوزيع الطبيعي لتحديد هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، مقاييس الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية والتكرارات؛ لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة مدى تركيز وتشتت أبعاد الدراسة، الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي، الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أبعاد التميز التنظيمي كل على حده.

العينة الاستطلاعية: لقياس مدى اتساق وثبات الاستبانة، وزعت عينة استطلاعية من 30 استبانة على مجتمع الدراسة؛ للتأكد من موثوقية البيانات، واستخدم معامل "الفا كرونباخ" لقياس مستوى ثبات عبارات الاستبانة، وكانت نتائجها كما هو موضح في الجدول الآتي:-

جدول (3) معاملات الأتساق الداخلي لجميع أبعاد الدراسة

ت	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	تميز القيادة	6	0.927	0.963
2	تميز الموارد البشرية	7	0.77	0.877
3	تميز الثقافة التنظيمية	6	0.822	0.907
4	تميز العمليات	5	0.742	0.861
	التميز التنظيمي	24	0.943	0.971
1	صياغة الرؤية والرسالة	4	0.924	0.961
2	تحديد الأهداف	5	0.923	0.961
3	تحليل البيئة الداخلية	4	0.923	0.961
4	تحليل البيئة الخارجية	4	0.951	0.975
5	الاختيار الاستراتيجي	4	0.972	0.986
	التخطيط الاستراتيجي	21	0.981	0.990

من خلال الجدول يظهر قيمة معامل الفاكروبناخ نسبة عالية، وهذا يدل على صدق مقاييس الدراسة، وأنها تقيس ما أعدت لأجل قياسه وجاء معامل الثبات لعبارات متغير التميز التنظيمي مرتفعة (0.943)، وكذلك بالنسبة لعبارات متغير التخطيط الاستراتيجي (0.981)، أما معامل الصدق فقد بلغ (0.971) لعبارات متغير التميز التنظيمي، و(0.990) لعبارات متغير التخطيط الاستراتيجي. اختبار التوزيع الطبيعي: -

جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	الأبعاد	قيمة الإحصائي z	القيمة الاحتمالية
التميز التنظيمي	تميز القيادة	0.088	0.200
	تميز الموارد البشرية	0.067	0.120
	تميز الثقافة التنظيمية	0.107	0.054
	تميز العمليات	0.976	0.053
التخطيط الاستراتيجي	صياغة الرؤية والرسالة	0.084	0.200
	تحديد الاهداف	0.099	0.252
	تحليل البيئة الداخلية	0.979	0.394
	تحليل البيئة الخارجية	0.094	0.200
	الاختيار الاستراتيجي	0.871	0.055

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حسب الجدول أن القيمة الاحتمالية لأبعاد الدراسة جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونستخدم الاختبارات المعملية. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (5) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	100	%94.3
	انثى	6	%5.7
العمر	من 25 إلى أقل من 35	2	%1.9
	من 35 إلى أقل من 45	25	%23.6
	من 45 إلى أقل من 55	46	%43.4
	من 55 فأكثر	33	%31.1
المستوى التعليمي	ثانوي أو ما يعادله	10	%9.4
	جامعي أو ما يعادله	50	%47.2
	مؤهلات عليا	46	%43.4
المركز الوظيفي	مدير إدارة	17	%16.0
	مراقب	10	%9.4
	منسق	39	%36.8
	رئيس قسم	40	%37.7
سنوات الخدمة بالشركة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2	%1.9
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9	%8.5
	من 15 فأكثر	95	%89.6

من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية، يتضح أن معظم عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي كانت من العنصر الرجالي؛ نظراً لطبيعة عمل الشركة، وأن أغلب القيادات الإدارية بشركة من حملة المؤهلات الجامعية والعليا، وأغلب القيادات من عنصر الشباب، ومدة خبرتهم في العمل للشركة كانت من 15 سنة فأكثر.

ثانياً: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

1. المتغير التابع التميز التنظيمي: تناول هذا الجزء تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاهمية النسبية.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز التنظيمي

الترتيب	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفع	%69.36	0.973	3.47	القيادة
4	متوسط	%64.25	0.927	3.21	الموارد البشرية
3	متوسط	%66.50	0.895	3.33	الثقافة التنظيمية
2	متوسط	%67.20	0.940	3.36	العمليات
-	متوسط	%66.85	0.75	3.34	التميز التنظيمي

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتغير التميز التنظيمي جاء متوسطاً حيث سجل (3.34)، وانحراف معياري قدره (0.75)، وبأهمية نسبية (%66.85)، حيث يتضح أن بُعد تميز القيادة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بنسبة (%69.36)، وبمتوسط حسابي قدره (3.47)، وانحراف معياري (0.973)، يليه بُعد تميز العمليات بأهمية نسبية (%67.20)، وبمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.940)، وجاء ثالثاً بعد تميز الثقافة التنظيمية بأهمية نسبية (%66.50)، وبمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.895)، فيما جاء بُعد تميز الموارد البشرية في المركز الأخير من حيث الأهمية النسبية مقدارها (%64.25)، مسجلاً متوسطاً حسابياً مقداره (3.21)، وانحراف معياري (0.927).

2- المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي: تناول هذا الجزء تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
5	متوسط	%64.39	0.938	3.22	صياغة الرؤية والرسالة
1	مرتفع	%68.87	0.870	3.44	تحديد الأهداف
2	متوسط	%66.89	0.912	3.34	تحليل البيئة الداخلية
3	متوسط	%66.42	0.885	3.32	تحليل البيئة الخارجية
4	متوسط	%65.75	0.875	3.29	الاختيار الاستراتيجي
-	متوسط	%66.46	0.81	3.32	التخطيط الاستراتيجي

من الجدول السابق نستنتج أن المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي ككل جاء متوسطاً، وبوسط حسابي مقداره (3.32)، وانحراف معياري (0.81)، وأهمية نسبية (66.46%)، وجاء في المركز الأول من حيث ابعاد التخطيط الاستراتيجي بُعد تحديد الأهداف بأهمية نسبية (68.87%)، ومتوسط حسابي مرتفع قدره (3.44) وانحراف معياري (0.870)، وفي المركز الثاني بُعد تحليل البيئة الداخلية بأهمية نسبية (66.89%)، ومتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.912)، وتليه بُعد تحليل البيئة الخارجية بأهمية نسبية (66.42%)، ومتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري قدره (0.885)، واحتل بُعد الاختيار الاستراتيجي المركز الرابع من حيث الأهمية النسبية بنسبة (65.75%)، ومتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.875)، فيما جاء أخيراً بُعد صياغة الرؤية والرسالة بأهمية نسبية (64.39%)، بمتوسط حسابي مقداره (3.22)، وانحراف معياري (0.938).

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط.

وتم اختبار هذه الفرضية باستخدام:

1. تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي ككل على التميز التنظيمي.

جدول (8) نتائج الانحدار البسيط للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي

المعامل	B	β	القيمة الاحصائية test t	القيمة الاحتمالية p. value (t)
التخطيط الاستراتيجي	0.897	0.823	20.649	0.00
	$R^2 = 0.804$	$R_{adj} = 0.802$	$F = 0.802$	p. value (F) = 0.00
				R = 0.897

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل التحديد المعدل (R_{adj})، بلغت (0.802)، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي ككل يفسر ما نسبته (80.2%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، مما يؤكد وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بينغازي، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط (R)، بلغت قيمته (0.897)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية مؤثرة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز التنظيمي في الشركة، ونستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط.

2. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتنبؤ التميز التنظيمي من خلال المتغيرات المستقلة

المتغيرات	R	R ²	β	t	p. value (t)	F	p. value (F)
صياغة الرؤية والرسالة	0.86	0.740	0.696	17.201	0.00	295.253	0.00
صياغة الرؤية والرسالة	0.898	0.807	0.410	6.929	0.00	215.44	0.00
تحليل البيئة الداخلية			0.364	5.988	0.00		
صياغة الرؤية والرسالة	0.906	0.820	0.353	5.787	0.00	155.104	0.00
تحليل البيئة الداخلية			0.261	3.716	0.00		
الاختيار الاستراتيجي			0.18	2.729	0.007		

يوضح الجدول السابق أن بُعد صياغة الرؤية والرسالة فسر ما نسبته (74%) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي، وبالتالي كان أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بينغازي، وجاء في المرتبة الثانية بُعد تحليل البيئة الداخلية حيث فسر مع بُعد صياغة الرؤية والرسالة ما نسبته (80.7%) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي، فيما احتل بُعد الاختيار الاستراتيجي في المرتبة الثالثة من ناحية التأثير في المتغير التابع التميز التنظيمي حيث فسر مع بُعد صياغة الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية ما نسبته (82%) من التباين الحاصل في المتغير التابع التميز التنظيمي، فيما كانت باقي ابعاد التخطيط الاستراتيجي (تحديد الأهداف، تحليل البيئة الخارجية) ذات تأثير ضعيف على التميز التنظيمي في الشركة، ونستنتج من ذلك أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً على التميز التنظيمي هي على الترتيب صياغة الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية، والاختيار الاستراتيجي.

نتائج الدراسة: من خلال التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. كشفت نتائج الدراسة أن تطبيق التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط جاء بمستوى متوسط، حيث جاء بُعد تميز القيادة في المستوى الأول، حيث يمثل سلوك القادة الإداريين في الشركة القدوة في الالتزام والمعاملة الحسنة و يقدر القائد الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من العاملين، يليه بُعد تميز العمليات فيلتزم العاملون في الشركة بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخطة الموضوعية كما تطور الشركة إجراءاتها وعملياتها في ضوء الواقع العملي، ثم بُعد تميز الثقافة التنظيمية حيث يوجد في

الشركة ميثاق يحدد الحقوق والواجبات للموظف كما تدعم ثقافة الشركة التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين، وأخيراً بُعد تميز الموارد البشرية بوجود نظام للتقييم الدوري للعاملين وجود قنوات تواصل فعالة بين العاملين في الشركة، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (بوسالم، 2015م) من حيث مستوى تطبيق التميز التنظيمي المتوسط، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (منصور والعايد، 2013م)، التي بينت أن مستوى تطبيق التميز التنظيمي مرتفع.

2. أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي جاء بمستوى متوسط داخل شركة الخليج العربي للنفط، حيث جاء بُعد تحديد الأهداف في المستوى الأول، حيث تضع إدارة الشركة أهداف استراتيجية واضحة ومحددة لخطتها تميز بالمرونة والشمولية، يليه بُعد تحليل البيئة الداخلية فتقوم إدارة الشركة بمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة لديها، ثم بُعد تحليل البيئة الخارجية فتحلل إدارة الشركة البيئة الخارجية للتعرف على النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر في عملها مستقبلاً، ثم بُعد الاختيار الاستراتيجي من خلال دراسة الفرص لتحديد البدائل الاستراتيجية، وأخيراً بُعد صياغة الرؤية والرسالة حيث تتكامل وتنسجم رسالة الشركة مع رؤيتها وخطتها الاستراتيجية، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبوعمرة ومرنجي، 2011م) التي أظهرت مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضعيف.

3. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية لاختيار الاستراتيجي) على الترتيب كانت هي الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبوعمرة، 2014م)، بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي.

التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

1. الاهتمام بتسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى المديرين في الشركة وذلك من خلال ورش العمل والندوات والدورات التدريبية.
2. الاهتمام بالموارد البشرية في الشركة من حيث الاشتراك في اتخاذ القرار وزيادة الحوافز والامتيازات.
3. توضيح رؤية ورسالة الشركة بشكل أكبر للعاملين في الشركة وإشراكهم في وضعها
4. العمل على تحقيق البيئة المشجعة لتحقيق التميز التنظيمي وذلك بتصميم نظام مرن، ومتكامل للمعلومات، وبناء هيكل تنظيمي مرن قابل للتعامل من المتغيرات في البيئة المحيطة للشركة.

الهوامش

* شركة الخليج العربي للنفط هي شركة تشغيل مساهمة مملوكة بالكامل للدولة الليبية، مقرها الرئيسي في بنغازي، ومجال عملها استكشاف وإنتاج النفط والغاز الطبيعي والقيام بعمليات المعالجة والتكرير والنقل والتخزين.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:-

- المبيضين، محمد ذيب (2013م)، "فاعلية نظام التقييم المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، (4): 689 – 704.
- أبوريا، ماهر فرج (2014م)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبوعمر، مريم ومرتجي، أماني (2011م)، التخطيط الاستراتيجي باستخدام مؤشرات التميز، مؤسسة البيت الصامد نموذجاً، ورشة عمل التخطيط باستخدام مؤشرات التميز، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2003م)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بن سالم، عبدالحكيم وسليماني، إلياس ودولي، سعاد (2018م)، "أثر اساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي"، مجلة الاقتصاديات والمال والأعمال، (6): 59 – 66.
- بوسالم، بوبكر (2015م)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الإدارية، جامعة أبي بكر القايد، الجزائر.
- البيطار، شيرين (2014م)، دور التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جرار، دياب ودويكات، يوسف (2013م)، "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة الأزهر: سلسلة العلوم الإنسانية، (1): 211 – 242.
- جعفر، يونس إبراهيم (2017م) "أثر الخطط الاستراتيجية في إدارة الازمات (دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس)"، مجلة جامعة الأقصى، (1): 293 – 324.
- الحسن، رحي والعفيف، أمجد (2010م)، "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، (1): 11 – 33.

- حسيني، أسامة (2014م)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الحية، وليد نمر أسماعيل (2015م)، درجة ممارسة مديري المدارس الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخرشة، ياسين والزريقات، خالد ونو، محمود (2013م)، "أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي"، دراسات العلوم الإدارية، 40(24):211-239.
- الدجني، اياد علي (2006م)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدجني، أياد علي (2011م)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الدوري، زكريا المطلق (2005م)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، عمان: دار الياوزي.
- ديوان المحاسبة، التقرير السنوي لديوان المحاسبة (2017م)، ليبيا.
- الرضي، عبدالكريم (2016م)، قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، مركز الجودة الشاملة والامتياز، السودان.
- الرفيعي، علي وعبد، ضرغام (2018م)، "أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1):291-323.
- زعبي، رحمة (2014م)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- السعيد، احمد (2011م)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- سليمان، حنان حسن (2017م)، "التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة"، مجلة العلوم التربوية، 3(3):347-410.
- الشروقي، خليفة علي (2018م)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية تدريب ضباط الشرطة، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.

- الشهراني، نورة عبدالله حزام (2017م)، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
- الشيخ علي، هالة محمد أحمد (2014م)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمات المصرفية بالسودان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- صيام، أمل نمر (2010م)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات النسوية الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الطروق، ناصر ميلاد (2018م)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة أداء المؤسسات المصرفية الليبية"، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (14): 7-44.
- العارف، نادية (2001م)، التخطيط الاستراتيجي والعودة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبدالوهاب، محمود أسامة (2016م)، "الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (53): 128-164.
- العتيبي، عامر ثابت (2012م)، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عطا الله، سمر رجب (2005م)، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- العمامي، غالية عبدالسلام (2014م)، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، أطروحة دكتوراة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.
- العمري، محمد بن سعيد (2017م)، "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للإدارة، 3(4): 113-148.
- الغوطي، محمود أحمد سالم (2017م)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الفرجاني، فاطمة علي (2017م)، "مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية كلية الاقتصاد والتجارة زليتن / الجامعة الأسمرية الإسلامية، (9): 91-130.
- القيسي، سنان فاضل حمد (2016م)، "انعكاس ممارسة إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(87): 27-49.

- الكبيسي، مُحمد عادل حمد (2012م)، أثر التخطيط الاستراتيجي على تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المبروك، خيرية عمر (2017م)، " واقع التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية"، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (12): 191-222.
- مصطفى، درويش (2014م)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- منصور، مجيد والعايد، حسين (2013م)، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ماليزيا.
- الموقع الإلكتروني لشركة الخليج العربي للنفط <https://agoco.ly/index.php/ar/>
- هلال، فراس عصمت (2016م)، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:-

- **Balkar.B;& Kalman .M;(2018)**, Examining School Administrators' Beliefs and Understandings about Strategic Planning: An Exploratory Typological Perspective, **Educational Policy Analysis and Strategic Research**,13(2):25-50.
- **-Dehaghani.Z; & Pouraher .M;(2014)**, A Study on Effective Factors on Organizational Excellence Based on Booneh and Johnson Model (case study: Medical Science University of yasuj), **WALIA journal**, 30(S2):141-146.
- **-Liuser.J;Tena.A,Puig.V;&martin.I;(2008)**,An Empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework Relative to the MBNQA Model,**Journal of Operations Management**,624:1-22
- **-Nikbakht.A; Nikbakht .E;Rad .A;&Irvani.M;(2012)** A study to measure the impact of organizational culture and organizational excellence, **Management Science Letters**,2:2875-2880
- **Olsen.E;(2007)**, Strategic Planning for Dummies, **Wiley Publishin ,Inc ,Indiana**.
