

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر

أحمد محروس خضير

مدرس بقسم الدراسات السياحية  
كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات

### الملخص

تقوم الدراسة على اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة على أرض الواقع وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق التميز المؤسسي للشركات السياحية محل الدراسة. من هنا يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي: إلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق تميز مؤسسي في شركات السياحة محل الدراسة؟ اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان يحتوي على تساؤلات تطبق على المبحوثين من أجل الكشف عن العلاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات موضع الدراسة. تم قياس الاستمارة من خلال برنامج Statistical Package For Social Science SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. بينت الدراسة وجود التخطيط الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة. وكما اتضح فإن المجالات الخمس للتخطيط الاستراتيجي وجدت في شركات السياحة موضع الدراسة بقوة جداً. اتضح كذلك أن التميز المؤسسي موجود في الشركات السياحية موضع الدراسة بقوة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لعينة الدراسة من الشركات السياحية فئة أ، ينجم عنها تميز في الأداء الكلي مما يعكس على ربحيتها ونصيبها السوقي ومعدلات جاذبيتها للتوظيف.

**الكلمات الدالة:** التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، شركات السياحة، التحليل الاستراتيجي، تنافسية الشركات السياحية.

### مقدمة

يعيش المجتمع المعاصر حالة من التقدم الإنساني الهائل نتيجة للتطورات التكنولوجية والتحولت الاقتصادية والسياسية التي فرضت المزيد من التحديات على كافة المنظمات بما فيها منظمات الأعمال (البحيبي، ٢٠١٤). فلقد اتسم العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المبنية على التنبؤ والخبرة، فهذه الآليات غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، هذا بالإضافة إلى انخفاض الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددت أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية. فالمنظمات تعيش الآن في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة تتسم بالتحديات، والانفتاح الاقتصادي، والضغوط، وقوى التغيير المؤثرة والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية مثل: تغير أهداف المؤسسة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، كان العامل الأساس في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل التميز (بن عبود، ٢٠٠٩). في هذا الإطار أصبح السعي نحو تطبيق التميز في المؤسسات هو مطلب أساسي في ظل هذه التغيرات البيئية والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتغير فيها العمليات بسرعة.

وينطبق مثل هذا الوضع على شركات السياحة بصفة خاصة لأكثر من جانب أولها أنها تعمل في خدمة شديدة الارتباط بالبيئة المحيطة وتتأثر كليا بالتغيرات المختلفة في السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، علاوة على أنها خدمة بالأساس شديدة التأثير والحساسية للأزمات والمتغيرات الطارئة. وعلى جانب آخر فإن الشركات السياحية العاملة في مصر تحديداً كثيرة ومتنوعة مما يفرض أهمية التميز وليس أدل على ذلك من قيام وزارة السياحة بإصدار قرارات متتالية من أجل تأجيل بل وإيقاف ترخيص الشركات السياحية الجديدة في ظل الظروف التي تمر بها السياحة مؤخراً مما فرض على الشركات القائمة أهمية التميز من أجل البقاء والاستمرار. بهذا فإن تحسين الأداء والتميز لم يعد أمراً

اختيارياً تلجأ إليه الشركات، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها، ولهذا فإن المنظمة المتميزة يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح وأن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، كما أن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: خطة إستراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة الشاملة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات (الدوري، ٢٠١٠).

ومع ظهور التخطيط الإستراتيجي كصورة حديثة من صور التخطيط في المنظمات أصبح الحديث عن دوره في تحقيق مثل هذا التميز؛ حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات للمستقبل، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع والازدياد. وقد تعاضد دور التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئات متغيرة وغاية في التعقيد الأمر الذي يستدعي من تلك المنظمات عمل تحليل استراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تمهيداً لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية (جرار ودويكات، ٢٠١٥). فالهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل تفوق منافسيها في كل الأنشطة، وهذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية والخارجية في البيئة والتي تؤثر بشدة على المنظمة، والإستراتيجية تسمح للمنظمة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية (ماهر، ٢٠٠٩). ما سبق يقودنا إلى شرح مكونات وعناصر المقترح كما يلي:

### أولاً: المشكلة البحثية

لم يعد الأداء التنظيمي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من القوى الخارجية والظروف. وفي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيقها للأداء فقط، وإنما أضحت كذلك مطالبة التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار (غازي، ٢٠١٤: ص ٨). وينطبق ذلك على شركات السياحة العاملة في مصر في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع السياحي داخلياً وخارجياً والتي فرضت على كافة عناصر النظام السياحي ومنها الشركات السياحية ضرورة بل وحتمية الاستجابة لها من خلال أدوات عديدة من أهمها التخطيط الاستراتيجي باعتباره يوفر لهذه الشركات الربط بين متغيرات البيئة وتحليلها والتنبؤ بها من ناحية وبين التميز في الأداء من ناحية أخرى. ما سبق يطرح أهمية اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة على أرض الواقع وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي للشركات السياحية محل الدراسة. من هنا يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي: إلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق تميز مؤسسي في شركات السياحة محل الدراسة؟

### ثانياً: أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم التميز المؤسسي.
- الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات السياحة موضع الدراسة.
- إلقاء الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات السياحية محل الدراسة
- التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في الأداء المتميز.
- التعرف على أكثر جوانب التميز المؤسسي في شركات السياحة.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

١. المساهمة في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي للباحثين والدارسين.
٢. من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
٣. المساهمة في تقديم حلول للمشكلات المتعلقة بجوانب التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
٤. تقديم مقترحات من أجل تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات موضع الدراسة وهي شركات السياحة فئة أ من أجل تحقيق المزيد من التنافسية والربحية.

**رابعاً: حدود الدراسة:**

تحدد مجال الدراسة بالحدود التالية:

1. الحد الموضوعي (الأكاديمي): دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.
2. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على عينة من شركات السياحة فئة أ في مصر.
3. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على الوظائف القيادية فقط (رئيس مجلس إدارة ومدير تنفيذي ومدراء عموم).

**خامساً: منهجية الدراسة:**

- ١- منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي)، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.
- ٢- أدوات جمع البيانات والمعلومات:
  - الأداة الثانوية: بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي.
  - الأداة الأولية: من خلال تصميم استمارة استبيان تحتوي على تساؤلات تطبق على المبحوثين من أجل الكشف عن العلاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات موضع الدراسة. وسوف يتم قياس الاستمارة من خلال برنامج (SPSS Statistical Package For Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- ٣- مجتمع وعينة الدراسة: يتم تطبيق الدراسة على مجتمع مكون من ١٠٠ شركة سياحية من الفئة أ باستخدام العينة العشوائية البسيطة وقد روعي في اختيار العاملين بها أن تكون العينة ممثلة من قيادات الصف الأول بالشركات السياحية موضع الدراسة أو المستوى القيادي الأول والذي يبدأ من مستوى مدير تنفيذي إلى رئيس مجلس الإدارة وذلك بواقع ممثل واحد عن كل شركة.

**سادساً: متغيرات الدراسة**

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.
  - المتغير التابع: التميز المؤسسي بعناصره النوعية والكمية.
- حيث سيتم دراسة دور المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع والمتمثل في بعض معايير التميز المؤسسي.

**سابعاً: فروض الدراسة**

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى توافر البعد القيادي في الشركات موضع الدراسة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى توافر بعد السياسات والاستراتيجيات في الشركات موضع الدراسة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز المورد البشري في الشركات موضع الدراسة.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز توظيف الموارد المالية في الشركات موضع الدراسة.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز العمليات والإجراءات في الشركات موضع الدراسة.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز الأداء مقاساً برضاء العاملين في الشركات موضع الدراسة.
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز الأداء مقاساً برضاء المتعاملين (العملاء) في الشركات موضع الدراسة.

٨. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز الأداء مقاسا برضاء المجتمع في الشركات موضع الدراسة.
٩. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتميز الأداء الكلي للشركة مقاسا بالربحية والنصيب السوقي ومعدلات التوظيف.

### ثامنا: مراجعة الأدبيات

(١) الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي: لم تحظى الدراسات السياحية بتكيز خاص على التميز المؤسسي، ومع هذا يحظى أدب الإدارة بالعديد من الدراسات التي تطرقت إلى هذا الأمر سواء بدراسة التميز المؤسسي كمتغير تابع أو بدراسته منفرداً أو كمستقل. فدراسة العزب وشويلح (٢٠١٣) اهتمت بدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية مصلحة الجمارك السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية من خلال عينة من ٦٣١ مبحوث واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية يفسر بما مقداره ٦٣% من التباين في التميز التنظيمي. وقد اقتربت منها دراسة حسن (٢٠١٠) حول: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية من خلال عينة مكونة من ٢٥٣ مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى ٠,٠٥ في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى ٠,٠٥ في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى ٠,٠٥ في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعيينات في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى ٠,٠٥ في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. أما دراسة النصور (٢٠١٠) بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقام الباحث بتصميم استبانته شملت ٥٠ فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتكونت عينة الدراسة من ١٩٤ من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً. وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسطاً. علاوة على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

في حين كانت دراسة أبو طالب (٢٠١٣) بعنوان أهم معايير التميز في تحقيق التميز التنافسي: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في الضفة الغربية معنية بالأساس بدراسة الميزة التنافسية من خلال التميز المؤسسي حيث هدفت إلى معرفة أهم معايير التميز المستخدمة في هذه المدارس لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة في نتائج الثانوية العامة وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات على عينة مكونة من ٤٥٢ موظف تم استرداد ٤١٦ بنسبة ٩٢%. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: التميز في انتقاء المدرسين وخاصة الدورات العملية التي يتلقاها المدرسين لتحسين أدائهم سنوياً، المزاي التشجيعية التي يتلقاها المدرسين حصول مدارسهم على المراتب الأولى. وكذلك دراسة Saada (٢٠١٣) بعنوان

**Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution –UCAS as a case study** والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: بلغ مستوى الأداء القيادي في كليات الجامعة عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز حوالي ٧٥,٩% وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب. وهناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى يليه المعيار

الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة الكلية ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه.

(٢) الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: اهتمت دراسة بشير (٢٠١٢) بعنوان: درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالتعرف على درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والبالغ عددهم ١٥٨ عضواً، وتم أخذ العينة من كامل مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل، وقام الباحث بتصميم أداة واحدة هي الإستبانة، وقد تكونت من محورين و٨٢ فقرة، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للبيانات الاجتماعية SPSS لتحليل استجابات أفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق كليات التربية لمعايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة. بينما انطلقت دراسة الدجني (٢٠١١) عن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية من أنه لم يحظ الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي باهتمام كاف من قبل الجامعات الفلسطينية حيث لاحظ الباحث أن عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير الجودة في الأداء، كما لاحظ أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تضع خططها الاستراتيجية ثم تضع خططاً للجودة لتحسين أدائها، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع جودة الأداء. يتألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (١٣٠) عضواً. وقد توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية. وتوافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة. في حين تطرقت دراسة (2011)

**The Relationship Between Ajagbe Akintunde Musiba, et al , بعنوان Strategic Planning and the Effectiveness of Marketing Operations.**

أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيف أنه يعمل على تفادي سوء الأداء الإداري والمالي، فهو العملية التي يتم من خلالها التوزيع الكفء والفعال للموارد المادية والبشرية في المنظمة والتي كانت غير كافية. لذا تسعى تلك الدراسة إلى اختبار وتأسيس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وكيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء وبخاصة في الشركات القابضة في نيجيريا. وقد اعتمدت الدراسة منهجياً على توزيع استمارة استبيان على عينة من العاملين في الشركات القابضة وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يعد عنصر هام في فعالية الأداء وتميزه. أما دراسة Raduan, C. R, et al (2009)

**Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View**

فقد ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية التنظيمية من منظور الموارد وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي في مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع. سعت الدراسة كذلك إلى تأسيس نموذج للعلاقة بين الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من ناحية والميزة التنافسية للمنشأة من ناحية أخرى. توصلت الدراسة إلى أن بُعد الموارد ووفرته والمتسبب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يعد أحد أهم النظريات الاستراتيجية التي تطبق لتفسير الأداء التنظيمي وفعالته. تشابهت مع هذه الدراسة دراسة Omari Albert Otungu (2011) بعنوان Strategic Management: The Link Between The Agency Theory And The Company's Competitive Advantage

حيث ربطت بين نظرية الوكالة والتميز التنافسي للمنظمة. اعتمدت الدراسة منهجياً على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع من خلال حصر الدراسات المتعلقة بالمفاهيم الأساسية للنظريات الثلاثة: نظرية الإدارة الاستراتيجية، نظرية الوكالة، نظرية الميزة التنافسية. وخلصت في النهاية إلى أن تطبيق تلك النظرية من منظور التخطيط الاستراتيجي سوف يسهم في تحقيق ميزة تنافسية تسهم في النهاية في تعظيم أداء المنظمة. ومن منظور أوسع لدور التخطيط الاستراتيجي سعت دراسة Hassan Moradi (2012) بعنوان The Role of Strategic

**Planning and Management in Increasing Organizational Development and**

**Productivity** إلى تحليل ودراسة دور التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في زيادة الإنتاجية والتنمية التنظيمية بخاصة وفي تحقيق كمال المنظمة على وجه العموم. لذا فإن الدراسة بوصفها دراسة نظرية وصفية تحليلية تعتمد على المنهج التحليلي فإنها تهتم بمعالجة مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الإنتاجية والتنمية التنظيمية. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دور إيجابي في زيادة الإنتاجية والتنمية التنظيمية بما يسهم في تحقيق الكمال التنظيمي في النهاية.

وركزت دراسة **Berghout (2011)** بعنوان **Educational Excellence in The Islamic World: Enhancing Global Quality and Strategy Planning** على دور كل من

الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في عملية تعزيز التميز التعليمي وخلق قيمة مضافة وفرص للتنمية المستدامة، وهدفت الدراسة إلى توفير إطار عملي لتطوير الجودة العالمية في مؤسسات التعليم العالي العالمية، وكذلك التدقيق في مختلف جوانب الجودة العالمية، وتقديم لمحة عامة عن التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير ثقافة الجودة العالمية، حيث تم تقديم دراسة حالة. وأخيراً فقد تطرقت

دراسة **(Calvin Wang, 2007)** بعنوان **Explaining The Lack Of Strategic Planning In SMEs : The Importance Of Owner Motivation** إلى دواعي غياب

التخطيط الاستراتيجي على تميز المؤسسة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. تنطلق الدراسة من أن الغالبية العظمى من الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم لا تخطط استراتيجياً والأسباب وراء ذلك غير معروفة. تتساءل تلك الدراسة حول أهم مناهج فهم هذه المشكلة من خلال التركيز على عوائق التخطيط. توصلت الدراسة إلى أن مالكي تلك الشركات ليس لديهم اهتمام أو حافز أو حتى وعي بأهمية وفوائد التخطيط، فالإدارة تعتمد على الأبعاد والاعتبارات الشخصية من خلال الإدارة يوم بيوم. وقد توصلت الدراسة إلى أن أي تحول نحو التميز يتطلب منهجية جيدة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسالة ومجالات النتائج الرئيسية والإستراتيجية والأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية.

**الجزء الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة:****أولاً: مفاهيم الدراسة**

(١) **التخطيط الاستراتيجي**: يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية في منظمات القرن الحادي والعشرين فهو عملية نظامية تخطيطية تشمل على عدة خطوات تعتمد على تحديد الوضع الحالي وتحليله متضمنة: الرسالة والرؤية المستقبلية والقيم التشغيلية والاحتياجات (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) والأهداف واستراتيجيات التنفيذ وخطط المتابعة (Moradi, 2012). وبينما يركز التخطيط العادي على الأهداف قصيرة الأجل، فإن التخطيط الاستراتيجي يركز على الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وبقيم قدراتها على تحقيق تلك الأهداف مع اختبار عناصر البيئة التي تؤثر على عمل المنظمة مع تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتحرك نحو تحقيق هدف المنظمة بالتقدم للأمام. يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "خطة طويلة الأجل تحدد فيها رسالة المنظمة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة". فالهدف من التخطيط الاستراتيجي يكمن في نقل المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مرغوب فيه (الدوري، ٢٠١٠). أو هو وبايجاز جهد منظم لاتخاذ قرارات أساسية والقيام بأعمال تشكل وتوجه هوية منظمة، وما تفعله، ودوافع ما تفعله، مع التركيز على المستقبل (Clayton, 2000). يتكون التخطيط الاستراتيجي من عناصر ثمانية، هي: وضع الإطار العام للإستراتيجية (الرؤية والرسالة)، التحليل الاستراتيجي: دراسة العوامل البيئية المحيطة، تحديد الأهداف والغايات، وضع الاستراتيجيات البديلة، اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية، وأخيراً استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية. بالإضافة إلى العناصر آتفة الذكر هناك مقومات أخرى للتخطيط الاستراتيجي وردت في الأدبيات والتي يعد توافرها أمراً هاماً لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز بالأداء، وهذه المقومات هي: التزام الإدارة العليا، توافر الموارد البشرية الكفؤة، المرونة الإستراتيجية، التحسين الشامل والمستمر (صبري، ٢٠١٠). وقدم العديد من باحثي التخطيط الاستراتيجي نماذج مختلفة للتخطيط الاستراتيجي كنموذج **Herbiniak و Howe و Pfeiffer و Bowman** وغيرهم (السعيد، ٢٠١٥). وأمكن للباحث استخلاص المجالات التالية والتي تعتبر مجالات مشتركة للتخطيط الاستراتيجي، فبشكل عام تنبني الدراسة المجالات الخمس للتخطيط الاستراتيجي وهي:

المجال الأول: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية).

المجال الثاني: صياغة الإستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف).

المجال الثالث : وجود خطة إستراتيجية.

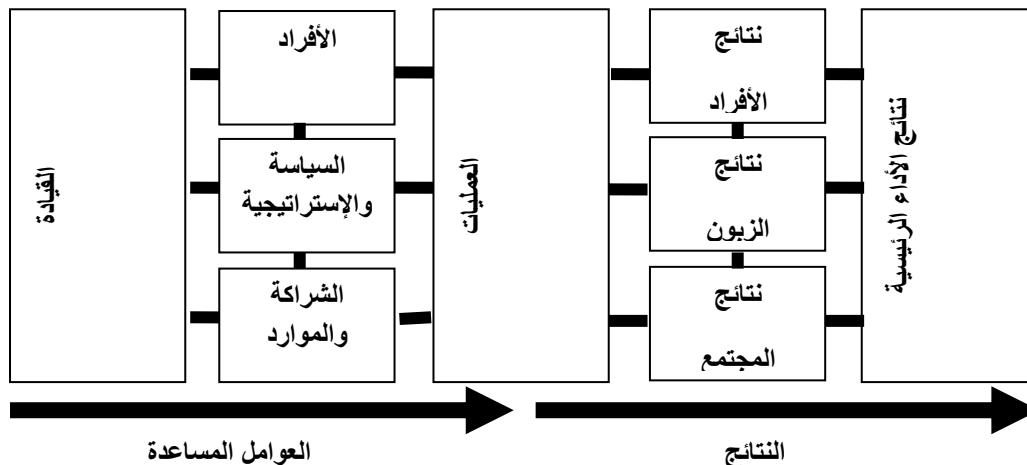
المجال الرابع : تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

المجال الخامس : متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.

(٢) **التميز المؤسسي**: تسعى المنظمة حسب إستراتيجية التميز إلى التفرد بخصائص معينة في المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل ويمكن تحقيق تميز المنتج من خلال رفع كفاءة استخدام الموارد أو جودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق أو ابتكار طرق جديدة للإنتاج أو زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع. فالتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة. ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة إلى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم آليات مؤسسية ومحفزة للتميز والإبداع وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة (البحيصي، ٢٠١٤). التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة يتكون من مقطعين الأول AR ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني ISTON والتي تعني الاستقرار والتوافق (Anninos, 2007). واصطلاحاً تعد المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها (البحيصي، ٢٠١٤). أو هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة. ويعرفه الصيرفي بأنه "الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة" (الصيرفي، ٢٠٠٩).

**يعرف الباحث التميز المؤسسي على أنه الارتقاء بأداء المؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتيقان والتفرد، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية.**

• **معايير التميز المؤسسي**: هناك أكثر من نموذج للتميز منه النموذج الياباني والأمريكي والأوروبي. من الأهمية هنا تبني النموذج الأوروبي لأنه الأقرب للتطبيق في العديد من الحالات العربية والأوروبية. يقسم النموذج الأوروبي العمل في المؤسسة إلى قسمين، يتكون الأول من خمس متغيرات تدعى **Enablers** وهي: القيادة الفاعلة والملتزمة بالتحسين المستمر، العاملين المؤهلين، وضع الإستراتيجية الملائمة، الشركات والعلاقات ذات المنفعة المتبادلة، التركيز على المنتج والخدمة وإدارة العمليات. أما القسم الثاني، فيتكون من أربعة نتائج **Results** هي: النتائج على مستوى الموظفين من حيث تطويرهم وزيادة رضاهم، النتائج على مستوى الزبائن "العملاء" من حيث معالجة شكاوهم وزيادة مستوى رضاهم عن المنتج والخدمة، النتائج على مستوى المجتمع والمتمثلة بمدى التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية، وأما نتائج الأداء الرئيسية فهي متمثلة في زيادة الربحية والإنتاجية، وزيادة المبيعات (جرار ودويكات، ٢٠١٣)، والشكل التالي يلخص عناصر النموذج الأوروبي.



شكل رقم (١) عناصر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي

المصدر: المزروع، ٢٠١٠

- وفق الشكل السابق يتألف نموذج الجائزة الأوروبية من المعايير الآتية (المزروع، ٢٠١٠)
١. القيادة : بوصفها المخطط والموجه لتطبيقات الجودة الشاملة من خلال توفير المدخلات وتنفيذ العمليات وتقديم المخرجات وفق معايير الكفاءة والفاعلية .
  ٢. السياسات والاستراتيجيات : وترتبط برؤية الشركة وإدارتها تجاه إدارة الجودة الشاملة والأطر العامة التي تتحكم بأداء العمليات كافة والتي يعبر عنها بمعايير الجودة والتحسين المستمر .
  ٣. إدارة الموارد البشرية : ويتعامل مع مدى كفاءة استخدام العنصر البشري .
  ٤. الموارد المادية والشركة : ويرتبط بكفاءة استثمار الموارد والعلاقات الأخرى .
  ٥. العمليات : وتشمل عمليات الشركة ككل والتي تمارس على نحو مستمر .
  ٦. رضا الزبائن : ويتعلق بمتطلبات وتوقعات الزبائن ومدى الإيفاء بها من الشركة .
  ٧. رضا العاملين : ويتعلق باتجاهات وسلوكيات العاملين .
  ٨. التأثير على المجتمع : يرتبط المعيار بقدرات الشركة في المعيشة السليمة مع المجتمع ومع البيئة، باتجاه كسب صداقتهم والمتمثل بمدى التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية.
  ٩. نتائج الأداء المؤسسي : ويبحث في نتائج الأداء وفق ما تم تحديده في خطط الشركة أو المنظمة ويقاس بمعياري: مخرجات ومؤشرات الأداء الرئيسية. ويمكن هنا وضع ثلاثة مؤشرات لقياس نجاح هذا التميز وهي: الربحية، النصيب من السوق ومعدل التوظيف.

### ثانياً: الإطار النظري لعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي

بهذا يمكن الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالتميز المؤسسي من عدة جوانب أهمها:

- ١- إن تبنى المنظمات للتخطيط الاستراتيجي يساعده في تسهيل الاتصال والمشاركة والتوافق بين المصالح والقيم المختلفة حتى تستطيع صنع القرار في المنظمة بقدر كبير من الشفافية، وتشجيع التنفيذ الناجح للإدارة الاستراتيجية (Ugboro, & Spann, 2011) ، ونتيجة لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يحقق ثلاثة فوائد أساسية للمنظمات الحكومية ، تتمثل فيما يلي:
  - تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة في التقييم المناسب لنقاط القوة في المنظمة.
  - تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة في تقييم نقاط الضعف في المنظمة.
  - تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة في الاستجابة بصورة ملائمة لمطالب الجمهور والقطاعات التي تخدمها هذه المنظمات.
- ٢- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، واعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج.
- ٣- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.
- ٤- يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء، لذا فإن وجود خطة إستراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج مختلفة، والتخصيص الفعال لهذه الموارد، وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات على توقع القضايا والأمور الاستراتيجية، وأي تغيرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات، وتخلق دافعا لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى التميز لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.
- ٥- تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الاستراتيجية **Strategic Management** 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، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
- ٦- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز. إن احد أهم متطلبات



تطبيق وتحقيق التميز المؤسسي بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية(اسحق، ٢٠١٤). كما أن تحقيق التميز المؤسسي بكل معايير ومؤشرات يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم لكل مكوناته المتمثلة.

٧- إن تميز الأداء من خلال أدوات عديدة كالتخطيط الاستراتيجي أضحى جزء من التحسين المستمر والذي يعني النزوع الدائم نحو الأفضل في العمل، طالما أن بيئة الأعمال أصبحت متغيرة ومتسارعة وتتجدد باستمرار وتتطلب التجويد المستمر. فالإدارة اليابانية ابتكرت هذا المصطلح بالأساس من أجل تقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية. ويعد تطوير التخطيط ليصبح استراتيجيا أحد أهم هذه العمليات (عبد الرحمن وعدنان، ٢٠١٣). إن مراجعة نماذج التميز المؤسسي الثلاث الرئيسية نجد أن التخطيط مكون أساسي من مكونات تحقيق هذا التميز:

- يركز نموذج التميز الأمريكي على ثمانية معايير رئيسية هي: القيادة، التخطيط المستمر، التركيز على الزبائن والسوق، المعلومات، تنمية الموارد البشرية، إدارة العمليات و نتائج الشركة.
- وأما نموذج التميز الياباني فيركز على أربعة عشرة عنصرا هي: الإرباح، الرقابة على التكاليف، البحوث، تطوير المنتج وتصميمه، صيانة المعدات، عمليات التصنيع، الجرد والمخزون، السلامة المهنية، علاقات العمل والتوظيف، التعليم والتدريب، التعاون في مجال تأكيد الجودة، التعامل مع الشكاوى، الاستفادة من رأي العميل، خدمات ما بعد البيع، علاقات العملاء، العلاقة مع الموردين والموزعين والمستهلكين.
- وأخيرا يتناول النموذج الأوروبي للتميز وضع الخطط الإستراتيجية ضمن ما يسمى بالممكنات وقد سبق شرحه.

## الجزء الثاني: الدراسة الميدانية

### أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة

(١) الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.17.0). وقد تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستبيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، وذلك لعينة قوامها (100 مفردة) من ١٠٠ شركة سياحة في مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرو نباخ) لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات ن = ٢٠

م	المتغير	معامل (ألفا - كرو نباخ)
١	ثبات استبيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات	٠.٩١

وتعتبر هذه المستويات عالية ومقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر صدقا وموضوعية لاستبيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، ويمكن الاعتماد على نتائجه. وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

#### ١- التكرارات والنسب المئوية

#### ٢- المتوسط الحسابي:

وتم حساب المقياس الخماسي عن طريق:

$$\text{مجموع الأوزان} = \text{ك (مهمة جدا)} \times ٥ + \text{ك (مهمة)} \times ٤ + \text{ك (متوسطة)} \times ٣ + \text{ك (قليلة)} \times ٢ + \text{ك (قليلة جدا)} \times ١$$

- كيفية الحكم علي دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: يمكن الحكم علي مستوي دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات باستخدام المتوسط الحسابي حيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الخماسي كبيرة جدا (خمس درجات)، كبيرة (أربعة درجات)، متوسطة (ثلاث درجات)، قليلة (درجتين)، قليلة جدا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلي الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٥ - ١ = ٤)، تم تقسيمه علي عدد خلايا المقياس للحصول علي طول الخلية المصحح (٤/٥ = ٠.٨٠). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلي أقل قيمة في المقياس

أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويصبح طول الخلايا كما يلي:

المستوي	المتوسط المرجح
مستوي ضعيف جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١.٧٩
مستوي ضعيف	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١.٨٠ - ٢.٥٩
مستوي متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٢.٦٠ - ٣.٣٩
مستوي قوي	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٣.٤٠ - ٤.١٩
مستوي قوي جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٤.٢٠ - ٥

٣- الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.

٤- المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.

٥- معامل ثبات (ألفا - كرو نباخ) : لقيم الثبات التقديرية لأداة الدراسة.

٦- الأعمدة التكرارية : وذلك لوصف استجابات المبحوثين.

(٢) طبيعة وحجم العينة: يعرف القانون المنظم للشركات السياحية في مصر رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ وتعديلاته الشركات السياحية إلى ثلاثة أنواع (قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧):

- تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجيا وفقا لبرامج معينة و تنفيذ ما يتصل بها من نقل و إقامة و ما يتصل بها من خدمات ( الشركات السياحية ذات الفئة أ )
- بيع أو صرف تذاكر السفر و تيسير نقل الأمتعة و حجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، و كذلك الوكالة عن شركات الطيران و الملاحة و شركات النقل الأخرى ( الشركات السياحية ذات الفئة ب).
- تشغيل وسائل النقل من برية و بحرية و جوية و نهرية لنقل السائحين ( الشركات السياحية ذات الفئة ج).

تقتصر الدراسة على النوع الأول لأنها اشمل الأنواع و تقوم شركاته بالمهام السياحية الأساسية. وتطبق الدراسة على عينة مكونة من ١٠٠ مفردة من قيادات الصف الأول بالشركات السياحية فئة أ وهو المستوى القيادي الأول والذي يبدأ من مستوى مدير تنفيذي إلى رئيس مجلس الإدارة باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وقد اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات الإحصائية المطلوبة عن البيانات العامة للمستقضي منهم، وقد تضمنت الاستمارة ٦٣ عدد عبارة مرتبطة بموضوع الدراسة. تكونت الدراسة من محورين: الأول التخطيط الاستراتيجي (والذي اشتمل على خمسة مجالات ذكرها سابقا) والثاني التميز المؤسسي (والذي اشتمل على تسعة أبعاد تم رصدها سابقا). وقد تم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع العبارات.

(٣) وصف العينة

النوع: تنوعت مفردات العينة ما بين ذكور وإناث وكنت النسبة الغالبة من مفردات الدراسة ذكور بنسبة ٨٥% مقابل ١٥% من الإناث كما في الجدول رقم (١)

جدول رقم (١) توزيع العينة بحسب النوع

النوع	تكرار	%
ذكر	٨٥	٨٥
أنثى	١٥	١٥
المجموع	١٠٠	١٠٠

العمر: كانت النسبة الغالبة لمفردات الدراسة في الفئة العمرية أكثر من ٤٥ سنة بنسبة ٥٢% تلاها الفئة العمرية ٣٦-٤٥ بنسبة ٤٣% ثم الفئة العمرية ٢٦-٣٥ بنسبة ٥% في حين قام الباحث بحذف المتغير (أقل من ٢٥ سنة) لعدم وجود أي استجابات لذلك المتغير. ويبدو أن هذا طبيعيا لان الدراسة تستهدف أصحاب المناصب القيادية والإدارية بالشركات ويعد متغير السن هما كمحدد للترقي للمناصب القيادية في كثير من الأحوال وذلك كما في الجدول التالي.

جدول رقم (٢) توزيع العينة بحسب العمر

العمر	تكرار	%
أقل من ٢٥	-	-
٢٦-٣٥	٥	٥
٣٦-٤٥	٤٣	٤٣
أكثر من ٤٥	٥٢	٥٢
مجموع	١٠٠	١٠٠

المؤهل العلمي: أكبر نسبة من عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي حاصلين علي مؤهل عالٍ بنسبة (٦٩%) وجاء في المرتبة الأولى، بينما جاء في المرتبة الثانية الحاصلين علي ماجستير بنسبة (١٥%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة الحاصلين علي دكتوراه بنسبة (١٠%)، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة الحاصلين علي مؤهل فوق متوسط بنسبة (٦%)، في حين قام الباحث بحذف متغير (الحاصلين علي مؤهل متوسط) لعدم وجود أي استجابات لذلك المتغير.

جدول رقم (٣) توزيع العينة بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تكرار	%
مؤهل متوسط	-	-
فوق متوسط	٦	٦
عالي	٦٩	٦٩
ماجستير	١٥	١٥
دكتوراه	١٠	١٠
مجموع	١٠٠	١٠٠

المسمى الوظيفي: كانت غالبية العينة من المدراء التنفيذيين بنسبة ٦٠% فمدير إدارة بنسبة ٢٥% فعضو مجلس إدارة بنسبة ١٠% وأخيراً رئيس مجلس إدارة بنسبة ٥% كما في الجدول التالي.

جدول رقم (٤) توزيع العينة بحسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	تكرار	%
مدير تنفيذي	٦٠	٦٠
رئيس مجلس إدارة	٥	٥
عضو مجلس إدارة	١٠	١٠
مدير إدارة	٢٥	٢٥
المجموع	١٠٠	١٠٠

سنوات العمل: كانت نسبة من يعمل في المجال في الفترة من ٥- ١٠ سنوات هي الأكبر بنسبة ٣٧% تلاها العاملین لمدة أقل من ٥ سنوات بنسبة ٢٧% فالعاملين لمدة ١١-١٥ سنة بينما مثل من يعمل لمدة أكثر من ١٥ سنة أقل نسبة وهي ١١% كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) توزيع العينة بحسب سنوات العمل

سنوات العمل	تكرار	%
أقل من ٥ سنوات	٢٧	٢٧
٥-١٠ سنوات	٣٧	٣٧
١١-١٥ سنة	٢٥	٢٥
أكثر من ١٥ سنة	١١	١١
المجموع	١٠٠	١٠٠

#### ثانياً: نتائج التحليل

تقوم الدراسة على دراسة العلاقة الإحصائية بين متغيري الدراسة: المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو التميز المؤسسي ومن ثم يمكن أولاً تصنيف نتائج التحليل على محوري أو متغيري الدراسة وصولاً إلى التحليل المتعلق بالارتباط كما يلي:

(١) التحليل الوصفي الإحصائي للمحور الأول: التخطيط الاستراتيجي: يتضح من الجدول رقم (٦) أن محور (التخطيط الاستراتيجي) جاء بالترتيب الآتي: المجال " وجود خطة إستراتيجية " في المرتبة

الأولي بمتوسط حسابي (٤.٦٢)، نسبة مئوية (٩٢.٤%) ، يليها المجال " متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٥٥) ، نسبة مئوية (٩١%) ، يليها مجال " التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٣٠) ، نسبة مئوية (٨٦%) ، يليها المجال " صياغة الإستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف) " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، نسبته (٨٠.٦%) ، وجاء بالترتيب الأخير " تنفيذ الخطة الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (٣.٨٥) ، نسبة مئوية (٧٧%) . ويتضح مما سبق أن محور " التخطيط الاستراتيجي " قوي في معظم المجالات بمتوسط حسابي كلي (٤.٢٧)، نسبة مئوية (٨٥.٤%).

جدول رقم (٦) يوضح توزيع العينة وفقاً لمحور التخطيط الاستراتيجي  
ن=١٠٠

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة تواجدها في المؤسسة					(A) التخطيط الاستراتيجي
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	مهمة	مهمة جدا	
.38766	4.3000	المجال الأول : التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) مستوي المجال : قوي جدا (نسبته: ٨٦%)					
.595	4.36	-	-	٦	٥٢	٤٢	١. تحدد الشركة الفرص والتحديات التي تؤثر على عملها في المستقبل.
		-	-	٦	٥٢	٤٢	%
.562	4.26	-	-	٦	٦٢	٣٢	٢. تحدد الشركة نقاط الضعف والقوة في بيئتها الداخلية.
		-	-	٦	٦٢	٣٢	%
.577	4.30	-	-	٦	٥٨	٣٦	٣. تحلل الشركة البيئة الخارجية للتعرف على النظم (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية) ،... التي تؤثر على عملها في المستقبل.
		-	-	٦	٥٨	٣٦	%
.239	4.94	-	-	-	٦	٩٤	٤. تحلل الشركة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد (البشرية، المالية، الإدارية) ،... التي تؤثر على عملها.
		-	-	-	٦	٩٤	%
.603	4.40	-	-	٦	٤٨	٤٦	٥. تحدد الشركة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها.
		-	-	٦	٤٨	٤٦	%
.469	4.32	-	-	-	٦٨	٣٢	٦. تدرس الشركة توجهات واهتمامات المستفيدين من خدماتها.
		-	-	-	٦٨	٣٢	%
.502	3.52	-	-	-	٦٨	٣٢	٧. تضع الشركة رؤية واضحة ومفهومة من قبل العاملين داخلها.
		-	-	-	٦٨	٣٢	%
.34204	4.0325	المجال الثاني : صياغة الإستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف) ا مستوى المجال : قوي (نسبته: ٨٠.٦%)					
.314	4.11	-	-	-	٨٩	١١	٨. تحدد رؤية الشركة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الإستراتيجية المستقبلية
		-	-	-	٨٩	١١	%
.594	3.47	-	-	٥٨	٣٧	٥	٩. تضع الشركة رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.
		-	-	٥٨	٣٧	٥	%

.473	4.67	-	-	-	٣٣	٦٧	ت	١٠.تتكامل رسالة الشركة مع الأهداف التي تضعها.
		-	-	-	٣٣	٦٧	%	
.456	3.88	-	-	١٧	٧٨	٥	ت	١١. تراعي الشركة في صياغتها للأهداف المرونة والسهولة والوضوح وقابلية التطبيق والقياس
		-	-	١٧	٧٨	٥	%	
.31281	4.6225	<b>المجال الثالث : وجود خطة إستراتيجية ا مستوى المجال : قوي جدا (نسبته: ٩٢.٤%)</b>						
.502	4.52	-	-	-	٤٨	٥٢	ت	١٢.تضع الشركة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها
		-	-	-	٤٨	٥٢	%	
.416	4.78	-	-	-	٢٢	٧٨	ت	١٣.تختار الشركة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
		-	-	-	٢٢	٧٨	%	
.488	4.62	-	-	-	٣٨	٦٢	ت	١٤.تتسجم الخطط التنفيذية التي تضعها الشركة مع خططها الإستراتيجية.
		-	-	-	٣٨	٦٢	%	
.498	4.57	-	-	-	٤٣	٥٧	ت	١٥.تضع الشركة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الإستراتيجية
		-	-	-	٤٣	٥٧	%	
.24919	3.8550	<b>المجال الرابع : تنفيذ الخطة الإستراتيجية ا مستوى المجال : قوي (نسبته: ٧٧%)</b>						
.549	4.11	-	-	١٠	٦٩	٢١	ت	١٦.تلتزم الشركة بالبرامج والجداول الزمنية التي وضعتها عند صياغة الخطة.
		-	-	١٠	٦٩	٢١	%	
.447	3.89	-	-	١٦	٧٩	٥	ت	١٧.تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.
		-	-	١٦	٧٩	٥	%	
.580	3.37	-	-	٥	٥٣	٤٢	ت	١٨.تلتزم الشركة بالموازنة التي وضعت في الخطة.
		-	-	٥	٥٣	٤٢	%	
.609	4.05	-	-	١٦	٦٣	٢١	ت	١٩.تحقق الشركة التكامل بين خطط الأقسام والدوائر المختلفة.
		-	-	١٦	٦٣	٢١	%	
.53401	4.5575	<b>المجال الخامس : متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية ا مستوى المجال : قوي جدا (نسبته: ٩١%)</b>						
.590	4.66	-	-	٦	٢٢	٧٢	ت	٢٠.تقوم الشركة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
		-	-	٦	٢٢	٧٢	%	
.603	4.60	-	-	٦	٢٨	٦٦	ت	٢١.تقوم الشركة بمراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.
		-	-	٦	٢٨	٦٦	%	
.498	4.57	-	-	-	٤٣	٥٧	ت	٢٢.تمتلك الشركة نظام

					٤٣	٥٧	%	مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.
.682	4.40	-	-	١١	٣٨	٥١	ت	٢٣.تستخدم الشركة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
		-	-	١١	٣٨	٥١	%	
.19717	4.2735	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات متغير التخطيط الإستراتيجي مستوي المحور ككل : قوي جدا (نسبته : ٨٥.٤%)						

(٢) التحليل الوصفي الإحصائي للمحور الثاني: التميز المؤسسي: يبين الجدول رقم (7) أن محور (التميز المؤسسي) جاء بالترتيب الآتي: مجال " السياسات والاستراتيجيات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٨٤)، نسبة مئوية (٩٦.٨%) ، يليها المجال " الفئة المستهدفة (رضاء العملاء) " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٧٣) ، نسبة مئوية (٩٤.٦%) ، يليها مجال " العمليات (الإجراءات) " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٦٠) ، نسبة مئوية (٩٢%) ، يليها مجال " القيادة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٥٥)، نسبته (٩١%) ، يليها مجال " تميز الأداء الكلي " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.٤٤) ، نسبة مئوية (٨٨.٨%)، وجاء بالترتيب الأخير " الفئة المستهدفة (رضاء المجتمع) " بمتوسط حسابي (٢.١٠) ، نسبة مئوية (٤٢%)، يليها مجال " الفئة المستهدفة (رضاء العاملين) " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٤٠) ، نسبة مئوية (٦٨%) ، يليها مجال " الموارد والشراكات " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٩١) ، نسبة مئوية (٧٨.٢%) ، يليها مجال " العاملين (الموارد البشرية) " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.٢٠) ، نسبة مئوية (٨٤%) . ويتضح مما سبق أن محور " التميز المؤسسي " قوي في معظم المجالات بمتوسط حسابي كلي (٤.٠٨)، نسبة مئوية (٨١.٦%) . ويمكن تفسير تراجع مرتبة ورضاء المجتمع بعدة اعتبارات منها الظروف الاقتصادية التي تمر بها حالة السياحة في مصر الآن، علاوة على تراجع العائد السياحي في ظل الظروف الأمنية والسياسية التي تمر بها مصر الآن، وذلك رغم وجود مسئولية اجتماعية للسياحة كمنهج تبنته الاتحاد المصري للغرف السياحية.

جدول رقم (٧) يوضح توزيع العينة وفقاً لمحور تصورات التميز المؤسسي

ن=١٠٠

		(B) تصورات التميز المؤسسي					
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
المجال الأول : القيادة ا مستوى المجال : قوي جدا (نسبته : ٩١%)							
.416	4.78	-	-	-	٢٢	٧٨	ت
		-	-	-	٢٢	٧٨	%
.441	4.26	-	-	-	٧٤	٢٦	ت
		-	-	-	٧٤	٢٦	%
.488	4.62	-	-	-	٣٨	٦٢	ت
		-	-	-	٣٨	٦٢	%
المجال الثاني : السياسات والاستراتيجيات ا مستوى المجال : قوي جدا (نسبته : ٩٦.٨%)							
.359	4.85	-	-	-	١٥	٨٥	ت
		-	-	-	١٥	٨٥	%
.368	4.84	-	-	-	١٦	٨٤	ت
		-	-	-	١٦	٨٤	%

4.2020	49441	المجال الثالث : العاملين ( الموارد البشرية) ا مستوى المجال : قوي جدا (نسبته: ٨٤%)						
4.43	.607	-	-	٦	٤٥	٤٩	ت %	٦. توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية الشركة.
3.99	.559	-	-	١٦	٦٩	١٥	ت %	٧. يتم تطوير قدرات العاملين بالشركة من خلال برامج تطويرية معدة لهذا الغرض.
4.29	.656	-	-	١١	٤٩	٤٠	ت %	٨. يسهم العاملون في الشركة في اتخاذ القرار وتطوير خططها
4.00	.651	-	-	٢١	٥٨	٢١	ت %	٩. الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين تساعد علي أداء المهام بصورة أفضل
4.30	.577	-	-	٦	٥٨	٣٦	ت %	١٠. ينظر لمقدرات الأفراد علي أنها مصدر هام للميزة التنافسية
4.6017	.41160	المجال الرابع : العمليات (الإجراءات) ا مستوى المجال : قوي جدا (نسبته: ٩٢%)						
4.56	.499	-	-	-	٤٤	٥٦	ت %	١١. تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية في الشركة بالوضوح.
4.50	.503	-	-	-	٥٠	٥٠	ت %	١٢. تطور الشركة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهم الواقع.
4.68	.469	-	-	-	٣٢	٦٨	ت %	١٣. يلتزم العاملون في الشركة بالإجراءات والعمليات وفق النظام والخطة الموضوعية.
4.74	.441	-	-	-	٢٦	٧٤	ت %	١٤. تتبنى إدارة الشركة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات.
4.50	.503	-	-	-	٥٠	٥٠	ت %	١٥. يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الشركة.
4.63	.485	-	-	-	٣٧	٦٣	ت %	١٦. نتائج قياس أداء العمليات أظهرت تحسن في الأداء.
3.9100	.28320	المجال الخامس: الموارد والشركات ا مستوى المجال : قوي (نسبته: ٧٨.٢%)						
4.32	.566	-	-	٥	٥٨	٣٧	ت %	١٧. تضع الشركة نظاما لتعظيم المورد المالي
3.32	.566	-	-	٥	٥٨	٣٧	ت %	١٨. تلتزم الشركة ببنود الموازنة المالية
4.00	.000	-	-	-	١٠٠	-	ت %	١٩. تخلق الشركة جسور من التعاون المعرفي مع الشركات والمؤسسات الأخرى ذات الصلة
4.00	.000	-	-	-	١٠٠	-	ت %	٢٠. تنمي الشركة علاقة تعاون وتحالف مع الشركاء
4.7389	.27867	المجال السادس : الفئة المستهدفة (رضاء العملاء) ا مستوى المجال : قوي جدا (نسبته: ٩٤.٦%)						

.502	4.53	-	-	-	٤٧	٥٣	ت	٢١. توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين
		-	-	-	٤٧	٥٣	%	
.502	4.53	-	-	-	٤٧	٥٣	ت	٢٢. تتوفر مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا العاملين المستفيدين.
		-	-	-	٤٧	٥٣	%	
.000	5.00	-	-	-	-	١٠٠	ت	٢٣. تضع الشركة أهداف لتحقيق رضا المستفيدين
		-	-	-	-	١٠٠	%	
.000	5.00	-	-	-	-	١٠٠	ت	٢٤. يوجد نظام فعال للتعامل مع شكاوى العملاء.
		-	-	-	-	١٠٠	%	
.502	4.53	-	-	-	٤٧	٥٣	ت	٢٥. تسعى الشركة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في تقديم الخدمات بما يضمن مخرجات قادرة على تلبية رغبة المستفيدين.
		-	-	-	٤٧	٥٣	%	
.000	5.00	-	-	-	-	١٠٠	ت	٢٦. تم بناء علاقات مستديمة مع زبائن الشركة على الثقة والمنفعة المتبادلة والاحترام والصرافة.
		-	-	-	-	١٠٠	%	
.502	4.53	-	-	-	٤٧	٥٣	ت	٢٧. جميع أعضاء الشركة لديهم معرفة تامة عن احتياجات و رغبات الزبائن.
		-	-	-	٤٧	٥٣	%	
.000	5.00	-	-	-	-	١٠٠	ت	٢٨. يتم إجراء مسح دوري وروتيني للزبائن لتحديد درجة رضاهم وولائهم
		-	-	-	-	١٠٠	%	
.502	4.53	-	-	-	٤٧	٥٣	ت	٢٩. تعدل الشركة من أنظمة عملها استجابة لطلبات الزبائن
		-	-	-	٤٧	٥٣	%	
.66000	3.4000	<b>المجال السابع : الفئة المستهدفة ( رضا العاملين ) ا مستوى المجال : قوي (نسبته: ٦٨%)</b>						
.652	3.67	-	-	٤٣	٤٧	١٠	ت	٣٠. تحقق نتائج قياس وتقييم أداء العاملين (الالتزام، السلوك، الكفاءة والولاء) مستويات عالية من الرضا.
		-	-	٤٣	٤٧	١٠	%	
.659	3.36	-	٥	٥٩	٣١	٥	ت	٣١. يوجد نظام فعال لشكاوى العاملين
		-	٥	٥٩	٣١	٥	%	
.661	3.37	-	٥	٥٨	٣٢	٥	ت	٣٢. تعدل الشركة من أنظمة عملها استجابة لطلبات العاملين
		-	٥	٥٨	٣٢	٥	%	
.943	3.20	-	٢١	٥٣	١١	١٥	ت	٣٣. تقبل الشركة بمقترحات العاملين
		-	٢١	٥٣	١١	١٥	%	
.56975	2.1025	<b>المجال الثامن : الفئة المستهدفة (رضاء المجتمع) ا مستوى المجال : ضعيف (نسبته: ٤٢%)</b>						
.685	2.07	٢٠	٥٣	٢٧	-	-	ت	٣٤. تقدم الشركة خدمات مجتمعية مجانية
		٢٠	٥٣	٢٧	-	-	%	
.667	2.17	١٥	٥٣	٣٢	-	-	ت	٣٥. تحرص الشركة على إقامة علاقات تعاونية مع
		١٥	٥٣	٣٢	-	-	%	



		مؤسسات المجتمع المحلي						
.694	2.06	٢١	٥٢	٢٧	-	-	ت	٣٦. تدعم الشركة المبادرات المجتمعية المحلية
		٢١	٥٢	٢٧	-	-	%	
.634	2.11	١٥	٥٩	٢٦	-	-	ت	٣٧. تعدل الشركة من أنظمة عملها استجابة لطلبات المجتمع
		١٥	٥٩	٢٦	-	-	%	
.38506	4.4433	المجال التاسع : تميز الأداء الكلي لمستوي المجال : قوي جدا (نسبته: ٨٨.٨%)						
.479	4.65	-	-	-	٣٥	٦٥	ت	٣٨. تزيد ربحية الشركة جراء التخطيط الاستراتيجي
		-	-	-	٣٥	٦٥	%	
.479	4.65	-	-	-	٣٥	٦٥	ت	٣٩. يزيد النصيب السوقي الشركة جراء التخطيط الاستراتيجي
		-	-	-	٣٥	٦٥	%	
.611	4.03	-	-	١٧	٦٣	٢٠	ت	٤٠. تزيد معدل التوظيف بالشركة جراء التخطيط الاستراتيجي.
		-	-	١٧	٦٣	٢٠	%	
.11606	4.0885	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات متغير تميز الأداء المؤسسي مستوي المحور ككل : قوي (نسبته : ٨١.٦%)						

(٣) معامل الارتباط واختبار الفروض: يبين الجدول رقم (٨) معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأبعاد التسعة للتميز المؤسسي ومنه يمكن اختبار الفروض التسعة للدراسة. جدول رقم (٨) الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

تصورات التميز المؤسسي	التخطيط الإستراتيجي
القيادة	٠.٦٩٢
السياسات والإستراتيجيات	٠.٦٥١
العاملين	٠.٤٨٧
العمليات	٠.٦٠٥
الموارد والشراكات	٠.٦٠٣
رضاء العملاء	٠.٥٩٨
رضاء العاملين	٠.٤٩٧
رضاء المجتمع	٠.٤١٠
تميز الاداء الكلي	٠.٦٣٣

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى توافر البعد القيادي في الشركات موضع الدراسة. بينت الدراسة صحة هذا الفرض حيث جاوز معامل الارتباط بينهما مستوى الدلالة المحددة حيث وصلت إلى ٠.٦٩٢. ويفسر ذلك كون التخطيط الاستراتيجي يتطلب وجود رؤية لمن يتولى إدارة المنظمة وهي لا تتوفر إلا في ظل وجود قيادة لديها مثل هذه الرؤية على العكس من الأنماط الإدارية غير القيادية التي تنظر إلى التفاصيل ولا تهتم برصد التوجهات الكلية ومسار تحرك المنظمة مستقبلاً.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى توافر بُعد تطوير السياسات والاستراتيجيات في الشركات موضع الدراسة. بينت الدراسة صحة هذه الفرضية حيث تأكد بوجود ارتباط ٠.٦٩٢. وهذا منطقي فطبيعي أن يؤدي وجود نمط من التفكير التخطيطي الاستراتيجي إلى تميز السياسات والى وجود استراتيجيات لعمل الشركات، علاوة على ذلك يسهم التخطيط الاستراتيجي في الاهتمام بتحليل البيئة من أجل تصميم الاستراتيجيات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز المورد البشري في الشركات موضع الدراسة. بينت الدراسة عدم صحة هذا الفرض حيث لم تجاوز معامل الارتباط بينهما مستوى الدلالة المحددة حيث وصلت إلى ٠.٤٨٧. ويمكن تفسير ذلك في تصورات الباحثين بعدم مشاركة العاملين في صناعة القرار علاوة على تساؤل العائدات التي يمكن أن تتوفر للمساهمة في تطوير قدرات العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز الموارد المالية في الشركات موضع الدراسة. بينت الدراسة صحة

**هذه الفرض** حيث تأكد بوجود ارتباط  $0.603$ . يفسر ذلك في ظل الرغبة في تعظيم الموارد المالية والالتزام بينود مواد الموازنة والرغبة في تعظيم المورد المالي والشراكات.

٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز العمليات والإجراءات في الشركات موضع الدراسة. بينت الدراسة **صحة هذا الفرض** حيث تجاوز معامل الارتباط بينهما مستوى الدلالة المحددة حيث وصلت إلى  $0.605$ . ويفسر ذلك بتطوير أنظمة العمل ومؤشرات الأداء مع الالتزام بالإجراءات الموضوعية طبقاً لما وضع بالخطة.

٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز الأداء مقاساً برضاء العاملين في الشركات موضع الدراسة. بينت الدراسة **عدم صحة هذا الفرض** حيث لم تجاوز معامل الارتباط بينهما مستوى الدلالة المحددة حيث وصلت إلى  $0.497$ . وهذا منطقي فإذا كانت الدراسة قد أثبتت عدم صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بتميز المورد البشري فإن ذلك ينطبع على حالة رضاء. ويفسر ذلك بعدم قوة نظام شكاوى العاملين وعدم وجود مرونة لتكيف السياسات والقرارات مع متطلبات العاملين بالإضافة إلى ما تم الإشارة إليه عدم مشاركة العاملين في صناعة القرارات.

٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز الأداء مقاساً برضاء المتعاملين في الشركات موضع الدراسة. بينت الدراسة **صحة هذا الفرض** حيث وصل معامل الارتباط بينهما  $0.598$ . ويفسر ذلك باهتمام شركات لسياحة موضع الدراسة بتطوير نظم الجودة الخدمة ونظام شكاوى العملاء مع ضمان استدامة العلاقات مع زبائن الشركة والاهتمام برضاء العميل وتحقيق أهدافه.

٨. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تميز الأداء مقاساً برضاء المجتمع في الشركات موضع الدراسة. بينت الدراسة **عدم صحة هذه الفرضية** حيث بلغ معامل الارتباط  $0.410$ . ويفسر ذلك بعدم اهتمام الشركات بالشراكة المجتمعية وتعزيز الدور الاجتماعي لها مما انعكس على عدم رضاء الأطراف المجتمعية، وقد سبق تفسير هذا في موضع سابق.

٩. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتميز الأداء الكلي للشركة مقاساً بالربحية والنصيب السوقي ومعدلات التوظيف. أكدت الدراسة **صحة هذه الفرضية** وحيث وصل معامل الارتباط  $0.633$ . حيث رأي المبحوثون إن التخطيط الاستراتيجي من شأنه أن يحقق تميز عام لأداء الشركات حيث يسهم في زيادة ربحية الشركات وتعظيم نصيبها السوقي وأخيراً زيادة معدلات التوظيف من خلال خلق سمعة جيدة للشركة ومن خلال تخطيط جيد للقوى العاملة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تحققت رغم عدم وجود علاقة - كما بينتها الدراسة- بين التخطيط الاستراتيجي وتميز المورد البشري ورغم رضاء المجتمع أو العاملين. ويرى الباحث أن ذلك لا يمثل تناقضاً، يعزى ذلك إلى أن الشركات السياحية تتميز بطابع تنافسي في وقت يسعى لتزايد فيه معدلات البطالة وفي وقت تقل فيه الحركة السياحية من ناحية، علاوة على أن الظروف السياحية التي تمر بها السياحة المصرية قد تجعل الشركات السياحية متميزة حتى رغم دعم وجود دور اجتماعي لها وبخاصة في ظل الثقافة السائدة بان المشروعات الخاصة ومنها السياحية غير مطالبة بدور اجتماعي من ناحية وفي ظل الاعتقاد السائد بان الدولة يجب أن تقوم بدورها الاجتماعي وبخاصة في ظل الأزمات المختلفة التي يمر بها الاقتصاد المصري ومنه السياحة.

## الخاتمة

### أولاً: النتائج

١. بينت الدراسة مدى وجود تخطيط استراتيجي في الشركات عينة الدراسة. وكما اتضح فإن المجالات الخمس للتخطيط الاستراتيجي وجدت في شركات السياحة موضع الدراسة بقوة جدا إجمالاً بمتوسط حسابي  $4.2735$  وبانحراف معياري  $1.9717$ . ومع هذا فإن المجالات الخمس لم تتواجد بنفس القوة. حيث تراوحت ما بين وجود مجال قوي جدا ومجال قوي. تواجد المجال الثالث للتخطيط الاستراتيجي بقوة كبيرة في عينة الدراسة بنسبه:  $92.4\%$ . تلاه متابعة الخطة الاستراتيجية وتقييمها بنسبة  $91\%$ . تلاه المجال الأول المتعلق بالتحليل الاستراتيجي البيئي بنسبة  $86\%$ . في حين جاء تواجد مجال صياغة الإستراتيجية قويا بنسبة  $80.6\%$  ثم تنفيذ الإستراتيجية بنسبة  $77\%$ . إن تراجع قوة تنفيذ الإستراتيجية مشكلة عامة في العديد من المنظمات وذلك لوجود عقبات تنفيذية أحيانا ولكثرة المتغيرات المفاجئة لعمل الشركات.

٢. اتضح أن التميز المؤسسي موجود في الشركات السياحية موضع الدراسة بقوة إجمالاً بمتوسط حساب 4.0885 وبتحرف معياري ١١٦٠٦. وبمستوى قوة إجمالي بلغت نسبته ٨١.٦%. تراوحت قوة المجالات التسع للتميز المؤسسي ما بين مجالات متواجدة بقوة جداً مثل مجال السياسات والاستراتيجيات ٩٦.٨%، تلاه مجال رضا العملاء ٩٤.٦% ثم مجال الإجراءات بنسبة ٩٢% فمجال القيادة بنسبة ٩١% ومجال تميز الأداء الكلي بنسبة ٨٨.٨%. فمجال الموارد البشرية بنسبة ٨٤%. بينما جاء تواجدهم مجال رضا العاملين بقوة فقط بنسبة ٦٨%. أما مجال رضا المجتمع فقد كان تواجدهم ضعيف بنسبة ٤٢%.
٣. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لعينة الدراسة من الشركات السياحية فئة أ، بنجم عنها تميز في الأداء الكلي مما ينعكس على ربحيتها ونصيبها السوقي ومعدلات جاذبيتها للتوظيف.
٤. كانت أكثر مجالات وأبعاد التميز المؤسسي التي كان للتخطيط الاستراتيجي ارتباط قوي بها بالترتيب: بعد القيادة، بعد السياسات والاستراتيجيات، بعد الأداء الكلي، بعد العمليات، بعد الموارد والشراكات، بعد رضا العملاء.
٥. كانت أقل مجالات وأبعاد التميز المؤسسي التي كان للتخطيط الاستراتيجي ارتباط قوي بها بالترتيب: بعد رضا المجتمع، بعد رضا المجتمع، بعد العاملين أو الموارد البشرية، بعد رضا العاملين.
٦. تتوسط محددات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي العديد من المتغيرات الوسيطة التي يمكن أن تجعل النتيجة السابقة (نتيجة رقم ٥) نتيجة مرحلية بحاجة إلى إعادة النظر كالظروف الاقتصادية التي تمر بها السياحة وحالة التراجع بها وارتفاع معدلات البطالة، ونمط الثقافة السائدة حول الدور الاجتماعي للشركات السياحية...

#### ثانياً: التوصيات

- ضرورة وضع خطط تنفيذية لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية مع تفعيل نظم المتابعة والتقييم المرهلي من أجل ضمان التطبيق الجيد للاستراتيجيات.
- ضرورة اهتمام الشركات السياحية بالموارد البشري وتنميته وتعظيم مشاركته في وضع سياسات وقرارات، اتساقاً مع المناهج الإدارية الحديثة في الإدارة والتي تقوم على تمكين العاملين وتعظيم اللامركزية الإدارية.
- يجب أن تهتم الشركات السياحية بتعزيز رضا العاملين بها وتعظيم نظام التحقق في الشكاوى وأنظمة التحفيز وبخاصة إتباع نظام التحفيز الجيد بالإدارة القائم على نظام التحفيز المستجيب لدوافع العاملين.
- من الأهمية أن تسهم الشركات السياحية بتعزيز دورها المجتمعي وتعظيم مسؤوليتها الاجتماعية. ففي حال تحسن الظروف يجب أن تهتم تلك الشركات بالقيام بأدوار مجتمعية في المحيط الاجتماعي بها انسجاماً مع نظرية النظام المفتوح والتي تقوم على لتفاعل بين المنظمة والمجتمع. إن السياحة الداخلية أثبتت كثيراً أنها البديل الآمن في حالة الأزمات التي تواجه السياحة الخارجية. لذا من الأهمية أن تحسن شركات السياحة من صورتها الاجتماعية حتى لا تنعكس هذه الصورة حال كونها سلبية على نشاطها السياحي الداخلي أوقات الأزمات وفي غير أوقات الأزمات وهو ما يمكن أن يزيد من التأثير السبي لازمات تراجع السياحة على إيراداتها ونتاج أعمالها.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: باللغة العربية

١. أبو طالب، محمد موسى". (2013) أهم معايير التميز في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة النجاح ، فلسطين.
٢. إيباد علي الدجني (٢٠١٠-٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية" مناهج وطرائق التدريس" جامعة دمشق.
٣. البحيسي، وفيق حلمي (٢٠١٤)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة" ، رسالة ماجستير، جامعة غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٤. بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع (٢٠١٠)، بناء نموذج لتحقيق التميز في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
٥. جرار، نياض (2013)، سعد يوسف دويكات، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15 ، العدد 1 .

٦. حامد، متعب ، راضي جواد (2010) ، الريادية وأثارها في الأداء الجامعي المتميز – دراسة اختيارية لأداء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القدس .المؤتمر العربي الثالث الجامعات العربية – التحديات والأفاق . شرم الشيخ، مصر. يناير ٩-١٠ .
٧. حسن ، عبد المحسن(2010) ، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.
٨. الحفار، سعيد( 2001 ) ، " أضواء على مفاهيم السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تنفيذها ، نظري – تطبيقي " الطبعة الأولى ، هيئة الموسوعة، العربية : دمشق
٩. الدوري، زكريا، (2010) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. السعيد، احمد(٢٠١٥)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.
١١. السلطان، عبد الرحمن بن حمد (٢٠١٤)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
١٢. صيري، داليا( 2010 ) ،" العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة"، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية(، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط -الأردن.
١٣. الصيرفي، محمد، (2009) ،" التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
١٤. العزب، حسين محمد، و العنزي فرج شليويح (٢٠١٣) "أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية ". مؤتمة للبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية 5 المجد الثامن والعشرون، العدد الرابع.
١٥. غازي، علي ( 2014)، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. " مجلة المدير الناجح. سلسلة التميز، العدد رقم 8 .
١٦. فرحان، محمد (2011)، تحميل القدرة التنافسية لقطاع التعميم العالي في قطاع غزة باستخدام نموذج القوى الخمسة لمباكل بورتر " رسالة ماجستير غير منشورة . كمية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
١٧. القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ بتنظيم الشركات السياحية وتعديلاته.
١٨. مرسي، نبيل،( 2003 ) ، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، مصر : دار الجامعة الجديدة.
١٩. مركز الدراسات الإستراتيجية(٢٠١٠)، جامعة الملك، التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة اصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع والعشرون.
٢٠. المغربي، عبد الحميد(1999) ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية : القاهرة.
٢١. النصور، أسماء سالم،( 2010 ) ،" أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان :الأردن.

#### ثانيا: باللغة الانجليزية:

1. Ajagbe Akintunde Musibau,( 2011) The Relationship Between Strategic Planning and the
2. Al-Ghamdi, Salem M. (2005). The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study. International Journal of Management. Sep.
3. Anninos, Loukas. (2007). "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History.
4. Badah ,Ahmad.(2012)."Relationship Between The Knowledge Management Processes and the administration Empowerment" With The employees of the higher education and scientific research – Jordan .
5. Berghout , Abdelaziz(2011), Educational Excellence in The Islamic World: Enhancing Global Quality and Strategy Planning, International Islamic University Malaysia (IIUM).
6. Borghini ,E,C.(2013). "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " the journal of creative Behavior ,vol. ,31,No ,1.
7. Dalal-Clayton, Barry and Bass, Stephen (2000). National Strategies for Sustainable Development: The Challenge Ahead. International Institute

- for Environment and Development: A background paper prepared in support of Donor-Developing Country Dialogues on National Strategies for Sustainable Development – an initiative of the OECD/DAC Working Party on Development Cooperation and Environment (October 1999 – February 2001); Strategies, Planning and Assessment Programme IIED, London, England, UK.
8. Effectiveness of Marketing Operations, International Journal of Innovation Management and Technology, Vol. 2, No. 5, October .
  9. Increasing Organizational Development and Productivity", European Journal of Social Sciences, Vol.30 No.1: 70-77
  10. Joanne Kaattari (2002) Smart Steps to Organizational Excellence Community Literacy of Ontario.
  11. Moradi, Hassan, (2012), "The Role of Strategic Planning and Management in
  12. Saada, I. (2013). "Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution –Ucas as a case study ", Paper Thesis Master In Business Administration Islamic University ,Gaza.
  13. Scott Thor (2012) Organizational Excellence: A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Work Engagement in Process Improvement Experts, Submitted to the School of Business George Fox University In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Management.

\*\*\*

### **The Role of Strategic Planning in achieving Organizational Excellence: Field Study of Egyptian Tourist Companies**

#### **Abstract**

The study examines the relationship between strategic planning and organizational excellence in tourism companies on the ground and to what extent strategic planning plays a role in achieving the organizational excellence of the tourism companies under study. The research problem is based on the following question: To what extent does strategic planning play a role in achieving organizational excellence in the tourism companies in question? The study relied on designing a questionnaire that contains questions applied to the respondents in order to reveal the relationship and the impact of strategic planning on achieving organizational excellence In the companies under study. The form will be measured through the Statistical Package for Social Science (SPSS) program, and the use of appropriate statistical tests to provide valuable indications and indicators to support the study.

The study showed the extent of strategic planning in the sample study companies. As it turned out, the five areas of strategic planning found in the tourism companies studied very strongly, yet the five areas did not exist as strongly. It has become clear that organizational excellence exists in the tourism companies that are studied. The study concluded that there is a statistically significant relationship between the strategic planning and the organizational excellence of the study sample of the tourism companies in category A, which results in a distinction in the overall performance, which is reflected in their profitability, market share and attractiveness rates for employment.

**Keywords:** Strategic planning, Organizational excellence, Tourism companies, Strategic analysis, Competitiveness of tourism companies.