



أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات

اسم الطالب

محمود خالد محمد الجابر

221002154

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر عضو هيئة

التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

فهرس المحتويات

1	مقدمة.....
3	الإطار المنهجي للدراسة.....
4	مقدمة.....
5	مشكلة الدراسة.....
5	أهداف الدراسة.....
5	أهمية الدراسة.....
6	حدود الدراسة.....
7	المنهج المتبع في الدراسة.....
7	فرضيات الدراسة.....
8	متغيرات الدراسة.....
9	مصطلحات الدراسة.....
10	الدراسات السابقة.....
16	التعليق على الدراسات السابقة.....
17	الفصل الأول.....
18	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.....
18	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:
21	ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.....
23	ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:.....
24	رابعاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:
26	خامساً: مستويات التخطيط الاستراتيجي:
27	سادساً: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:
28	سابعاً: معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي
30	المبحث الثاني: مقومات الأداء الوظيفي.....
30	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.....
31	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:.....

32	ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي
32	رابعاً: معايير الأداء الوظيفي
33	خامساً: أنواع الأداء الوظيفي
35	سادساً: محددات الأداء الوظيفي:
35	سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
36	ثامناً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي
38	الفصل الثاني
39	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
39	ثانياً: أداة الدراسة
42	ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
45	رابعاً: توصيف متغيرات الدراسة
49	خامساً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد الدراسة
54	سابعاً: اختبار الفرضيات
66	نتائج الدراسة
67	توصيات الدراسة
69	المراجع
74	الملحق (1) الاستبيان
77	الملحق (2): لمحة عن سيرياتل

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مقياس ليكرت الخماسي	39
2	عبارات قياس الرؤيا الاستراتيجية	39
3	عبارات قياس الأهداف والغايات الاستراتيجية	40
4	عبارات قياس الرسالة الاستراتيجية	40
5	عبارات قياس التحليل الاستراتيجي	41
6	عبارات قياس الخيار الاستراتيجي	41
7	عبارات قياس الأداء الوظيفي	42
8	معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد	42
9	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	42
10	توزع عينة الدراسة حسب الجنس	44
11	توزع عينة الدراسة حسب العمر	45
12	توزع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل	46
13	توزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	47
14	طول فئات مقياس ليكرت الخماسي	48
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرؤيا الاستراتيجية	49
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأهداف الاستراتيجية	49
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرسالة الاستراتيجية	50
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحليل الاستراتيجي	51
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الخيار الاستراتيجي	52
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأداء الوظيفي	53
21	المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء الوظيفي	54
22	نتائج الانحدار البسيط بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء الوظيفي	55
23	معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء الوظيفي	55
24	المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الأهداف والغايات الاستراتيجية والأداء الوظيفي	55

25	نتائج الانحدار البسيط بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الوظيفي	56
26	معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الوظيفي	57
27	المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الوظيفي	57
28	نتائج الانحدار البسيط بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الوظيفي	58
29	معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الوظيفي	58
30	المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء الوظيفي	58
31	نتائج الانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي والأداء الوظيفي	59
32	معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء الوظيفي	60
33	المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي	60
34	نتائج الانحدار البسيط بين الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي	61
35	معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي	61
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي	61
37	اختبار T للعينات المستقلة حسب متغير الجنس	62
38	اختبار Anova للفروق المعنوية تبعاً للعمر	63
39	اختبار Anova للفروق المعنوية تبعاً للخبرة	64
40	اختبار Anova للفروق المعنوية تبعاً للمؤهل العلمي	65

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	العلاقة بين متغيرات الدراسة	8
2	توزع العينة حسب الجنس	45
3	توزع العينة حسب العمر	46
4	توزع العينة حسب الخبرة في العمل	47
5	توزع العينة حسب المؤهل العلمي	48

مقدمة

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في العالم الذي نعيش فيه، هذا ما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف الشركة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من أدوات الرقابة التي تستعملها الإدارة الاستراتيجية لمراقبة مختلف أنشطتها من الاختيار، التعيين، ... إلخ.

نظام تقييم الأداء في الشركة يهدف إلى خدمة الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى الأفراد العاملين ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار بحيث أن تقهُم الأداء من الوظائف المسندة للإدارة الاستراتيجية لا يعني أنها المسؤول الوحيد على إنجاحه فلا بدّ أن تتسق بينها وبين مديري الشركة المسؤولين عن تقييم الأداء، لكن تتفرد الإدارة الاستراتيجية بتصميم ووضع الإطار العام لنظام تقييم الأداء نظراً لكونها تتمتع بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية الوظيفة على أكمل وجه، وكلما زادت درجة التخطيط الاستراتيجي ارتفع الأداء.

ومن هنا جاء دور الإدارة الاستراتيجية في حث العاملين على رفع مستوى أدائهم، ويساهم التخطيط الاستراتيجي في ذلك المجال، حيث تسعى الإدارة دائماً لتحقيق أقصى أداء ممكن واكتسابهم للخبرة والمهارة، وهذا يتم عن طريق برنامج منظم لقياس الأداء يمكّن المرؤوسين من إصدار أحكام على الأفراد بصورة حقيقية من خلال الحصول على حقائق وبيانات محددة تساعد على تقييم أداء العامل في فترة زمنية يتم تحديد مدى كفاءته.

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين وإدارة الشركة في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع الشركة فيه التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، كما أنه يساعد على تحديد مستوى وبيان مستوى التنسيق بين مكونات الشركة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ تلك الأهداف.

كما أن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في ظل التغير السريع في بيئة الأعمال، حيث يمكن المسؤولين من توجيه الشركة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤيا مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمةً للإمكانات المتاحة من ناحية، أيضاً طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

يتسم القرن الواحد والعشرون بسرعة وحدة التغيرات العالمية وعمقها والتي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف أعمالها، سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية. الأمر الذي استحال معه اتباع أنظمة التخطيط التقليدية، خاصة تلك التي تعتمد على التنبؤ والخبرة في تحليلها للأحداث، حيث ظهر ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي في الشركات.

فالتخطيط الاستراتيجي هو الجهد المنظم المبذول للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات بهدف إشباع حاجات عملاء الشركة وهو أحد أهم الأدوات التي نستخدمها في تحسين الأداء الوظيفي.

يشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي ليس مفهوماً حديثاً كما يتخيل البعض، بل هو مفهوم موجود منذ القدم، وبالتالي يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه صورة ذهنية لمستقبل الشركة. ويعتبر وسيلة ونهج لعمل المنظمات والشركات بشكل عام، حيث يمكّنها من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر من المواطنين والعملاء أفراداً كانوا أم مؤسسات، ومما لاشك فيه أن التخطيط الاستراتيجي من أهم الركائز التي يجب العمل عليها لأنه يمثل أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً في سبيل تحسين نوعية المنتج وجودته أو في أسلوب خدمة المجتمع، ويؤدي إلى تحقيق الترابط بين ما هو متوفر لدى الشركات من كوادرات وأدوات وما هو مطلوب من هذه الشركات لإنجازه، أي أنه الطريقة التي تخصص بها أي شركة مواردها الرئيسية لتحقيق أغراضها.

ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، الذي بدوره غير مفهوم التخطيط لدى المنظمات حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد.

بعد الاطلاع على عدة دراسات وأبحاث سابقة وعلى اختلاف الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي سيتم في هذه الدراسة أيضاً إعادة اختبار العلاقة في بيئة جديدة وهي شركة سيريتل موبايل تيليكونم للتأكد من أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الوظيفي في الشركة.

وهكذا إن هذا الفصل سوف يتناول الإطار العام للدراسة حيث سيتضمن تمهيداً لطرح مشكلة الدراسة وفرضياتها ومن ثم تأتي مشكلة الدراسة وأهمية الدراسة وأهدافها ومتغيراتها وفرضياتها متضمناً مجتمع الدراسة وعينته وحدوده.

مشكلة الدراسة

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الرؤيا الاستراتيجية على الأداء الوظيفي؟
- ما هو أثر الأهداف والغايات الاستراتيجية على الأداء الوظيفي؟
- ما هو أثر الرسالة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي؟
- ما هو أثر التحليل الاستراتيجي على الأداء الوظيفي؟
- ما هو أثر الخيار الاستراتيجي على الأداء الوظيفي؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- 1- إعادة اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيريتل.
- 2- وصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة.
- 3- ما هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء الوظيفي.
- 4- تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في الشركة.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية العلمية فيما يلي:

- 1- تعد أهمية الدراسة امتداداً طبيعياً لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإمكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات.
- 2- يعتبر هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة التي اختبرت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيريتل للاتصالات.
- 3- التأكيد على أن عناصر التخطيط في الشركة يحظى بمصداقية وقبول لدى الإدارة العليا وجميع العاملين بالشركة.
- 4- إن شركة سيريتل تمتلك رؤيا شاملة لتطوير الاستراتيجيات الخاصة بكافة الأعمال المنوطة بها كما تقود رؤيا الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول.
- 5- إن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها.
- 6- تساهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لكل من الباحثين والطلاب.

كما تتبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية العملية فيما يلي:

- 1- تطوير التخطيط الاستراتيجي في الشركة من خلال إشراك موظفي الشركة في عملية التخطيط وتعريفهم بالرؤيا والرسالة والأهداف وأهمية ذلك في الأداء الوظيفي.
- 2- الانعكاس الإيجابي على كفاءة الأداء على المدى البعيد بالإضافة إلى تبادل الخبرات من خلال ربط مخرجات عملية التخطيط من قبل الشركة بصورة شمولية لكل ما يخص عملية التخطيط.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركة سيريتل للاتصال.
- الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام 2022-2023.
- حدود علمية: نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال.

المنهج المتبع في الدراسة

تم الاهتمام بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي من خلال الأبحاث النظرية والدراسة الميدانية وتنتهج الدراسة لإثبات فرضياتها ما يلي:

- الجانب النظري: تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بالاستفادة من المراجع والكتب والمقالات الخاصة بموضوع الدراسة.
- الجانب العملي: الاعتماد على الدراسة الميدانية لجمع البيانات عن العينة وذلك من خلال الاعتماد على استبانة بحثية حيث تم تعريف المتغيرات والعبارات التي تقيسها اعتماداً على الدراسات السابقة. وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وسوف يتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS version 25.

فرضيات الدراسة

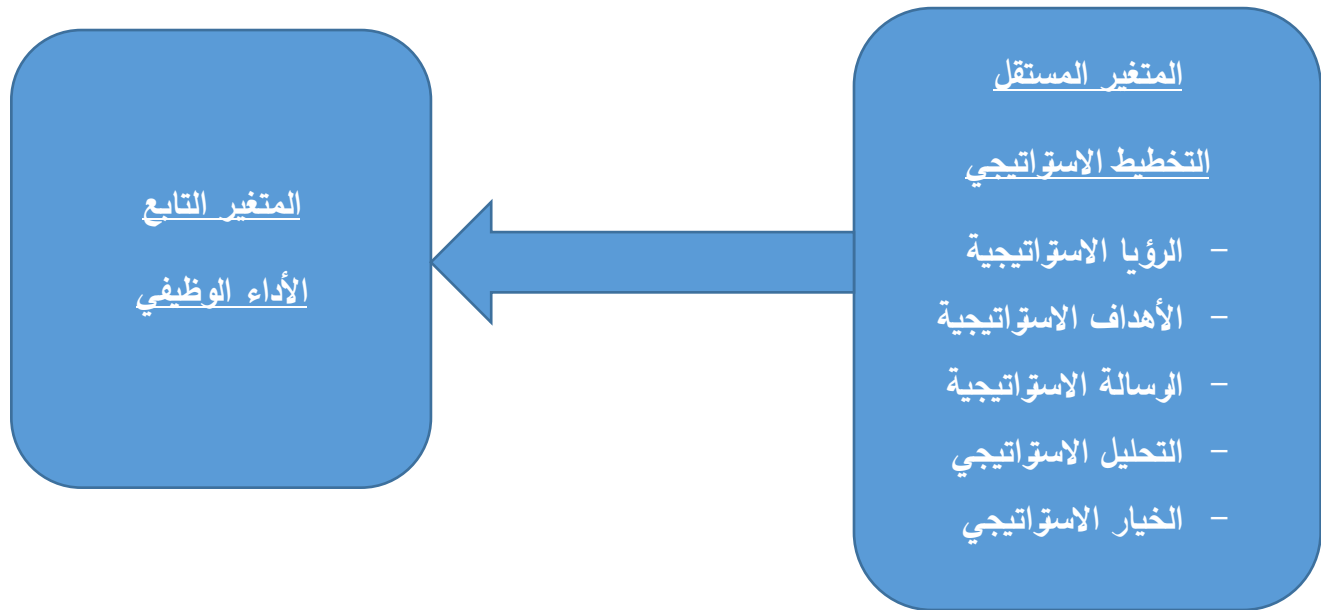
للإجابة على أسئلة المشكلة تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل، حيث ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل
 - ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف والغايات الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.
 - ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.
 - ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي).

متغيرات الدراسة



الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

مصطلحات الدراسة

• التخطيط الاستراتيجي:

يعرف على أنه عملية تحديد أهداف ووضع وسائل وآليات واتخاذ قرارات لتحقيقها. وطرح أهم شروط الشركة الناجحة بأنها هي الشركة التي لديها مستقبلية تحدد بشكل واضح ودقيق ماذا تريد أن تكون في المستقبل، كما أنها تمتلك رسالة توضح السبب الحقيقي في وجودها، وأن تعرف من هم عملائها وماذا تريد أن تقدم لهم وأن يكون لديها أهداف محددة وتمتلك الإرادة والإمكانات لتحقيقها. مع مراعاة أن تضع في اعتبارها رضا جمهورها الخارجي، والرضا الوظيفي لموظفيها في نفس الوقت، حتى تستطيع أن تحقق التوازن الاستراتيجي، لأن غياب هذا التوازن يجعل الاستراتيجية في وضع حرج فمن الناحية المنطقية لا يمكن أن تنجز العمل بكفاءة عالية وتحقق رضا الجمهور، في الوقت الذي يتسم فيه النظام الداخلي لبيئة العمل بعدم الرضا، كما تتصف الشركة الناجحة بامتلاكها القيم التي تمكنها من تنفيذ أهدافها.

• أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

❖ **الرؤيا:** تعددت تعاريف الرؤيا (Vision) إلا أنه يمكن تلخيص تعريفها بأنها وصف مستقبلي طموح

لما تود الشركة تحقيقه، أو الفرد، وتتراوح مدة تحقيقها على المستوى المتوسط أو الطويل أي المستقبل البعيد، بحيث يكون الهدف الأساسي من كتابتها هو استخدامها كمرشد في اختيار توجهات الشركة في أنشطتها وسياساتها وفعاليتها، في الحاضر والمستقبل.

❖ **الرسالة:** تعرف الرسالة في العلوم الإدارية (Mission) بأنها تلخيص مختصر لعملية الشرح

الموجز للهدف من وجود الشركة، أو بمعنى آخر ماهية الغاية من وجودها، إذ تصف الرسالة هدف الشركة الشامل، كما أنها أداة توجه الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة، وتلفت انتباههم بحماس وشغف نحو أهداف الشركة.

❖ **الأهداف والغايات:** يمكن تعريف الأهداف بأنها نتائج أو مستويات أداء يراد الوصول إليها خلال

مدة محددة من الزمن. أو بمعنى آخر بيان بالنتيجة المطلوبة بمقياس كمي وموعد زمني. تصنف إلى أهداف استراتيجية تمثل التوجه العام خلال مدة زمنية طويلة نسبياً كمستويات أداء يراد الوصول