



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة

مشاريع

أثر التخطيط الاستراتيجي في

تحسين أداء المشروعات الإنتاجية "دراسة تطبيقية شركة عهد

لخدمات الأعمال بالرياض"

إعداد الطالب/

محمد سعيد الخنبشي

الرقم الجامعي/

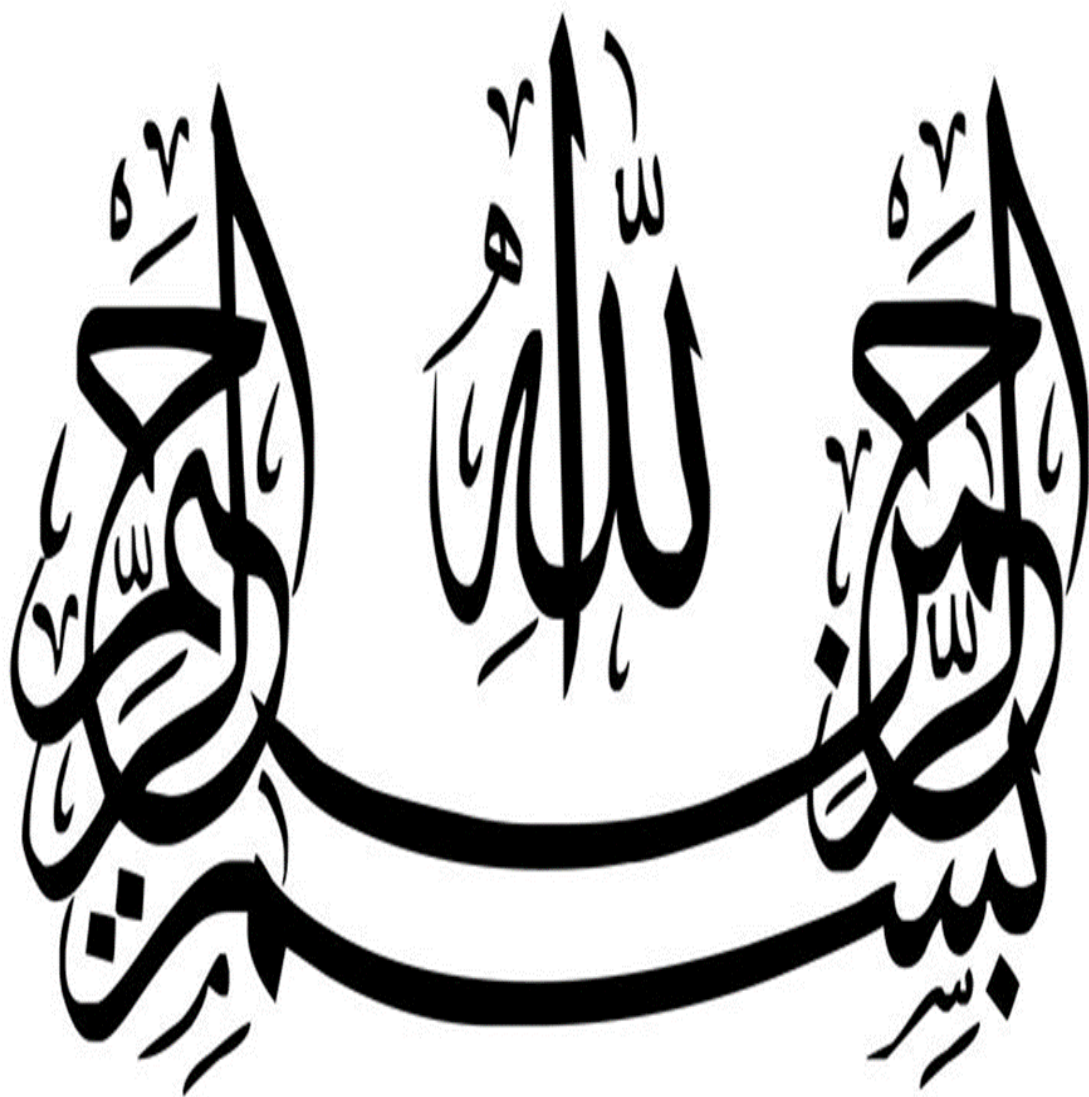
241001077

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي/

2024 – 1446



إِهْدَاء

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح
والدعم

إلى كل من أنار بعلمه عقل غيره
أو أهدى بالجواب الصحيح حيرة
سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين
أهديكم خلاصة جهدي العلمي

شكر وفلاح

نحمد الله عز وجل الذي وقفنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة/ أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات

المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحسين أداء المشروعات الإنتاجية بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتم توزيع عدد (200) استمارة على العاملين بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض، وتم استرجاع (195) استمارة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (97.5 %)

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات ، ووجود علاقة ارتباطية (ضعيفة) بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات ، ووجود ارتباط طردي وسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات ، ووجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أداء المشروعات ، ووجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض .

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها :ضرورة تحسين وضوح الرؤية والرسالة في خطة الاستراتيجية للشركة،ويمكن تحديد الأهداف بشكل أكثر وضوحًا وتوضيح الرؤية لضمان توجيه فعال للمشروعات وتحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي- أداء المشروعات- شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض .

قائمة المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
المستخلص	5
قائمة المحتويات	6
قائمة الجداول	8
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	10
1.1 المقدمة:	10
2.1 مشكلة الدراسة	12
3.1 أهمية الدراسة:	12
الأهمية العملية:	13
الأهمية العلمية:	13
4.1 أهداف الدراسة	13
5.1 أسئلة الدراسة	14
6.1 فرضيات الدراسة	14
7.1 الدراسات السابقة:	15
9.1 المنهجية :	25
10.1 مصادر البيانات:	25
11.1 أدوات الدراسة:	25
12.1 حدود الدراسة	26
الفصل الثاني: الإطار النظري	26
المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي	26
1.1.2 تمهيد:	26
2.1.2 تعريف الإستراتيجية:	27
المدخل التقليدي:	27
3.1.2 التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث	28
4.1.2 الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:	30
5.1.2 أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي	34

35	6.1.2 الجزء الثاني - التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال.....
44	المبحث الثاني: في أداء المشروعات.....
44	1.2.2 مفهوم الأداء:.....
45	2.2.2 اكتساب الفعالية - المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة.....
46	3.2.2 معايير الأداء:.....
47	4.2.2 تحديد قيم أو مستويات الأداء:.....
48	5.2.2 إدارة الأداء:.....
49	6.2.2 عناصر إدارة الأداء.....
49	7.2.2 نتائج إدارة الأداء:.....
50	8.2.2 مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:.....
52	9.2.2 المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال:.....
53	10.2.2 مراقبة الأداء:.....
54	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية.....
54	1.3 تمهيد.....
54	2.3 أولا مجتمع وعينة الدراسة.....
55	3.3 ثانيا : أداة الدراسة.....
57	4.3 صدق أداة الدراسة :.....
67	الفصل الرابع : عرض و تحليل البيانات.....
67	1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع.....
67	2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر :.....
68	3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :.....
68	4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
69	5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :.....
69	جدول رقم (15) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية.....
70	6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :.....
70	أولا : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:.....
85	7.4 أداء المشروعات.....
88	8.4 ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة.....
95	9.4 أداء المشروعات :.....

97	10.4 اختبار فروض الدراسة
97	الفرضية الأولى :
97	الفرضية الثانية :
97	الفرضية الثالثة :
97	الفرضية الرابعة :
97	الفرضية الخامسة :
108	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
108	1.5 أولاً : النتائج :
108	2.5 ثانياً : التوصيات
110	Abstract
112	المراجع
112	أولاً: المراجع العربية
115	ثانياً: المراجع الاجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
52	الاستبانات الموزعة و المعادة	1
54	مقياس درجة الموافقة	2
57	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي	3
58	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي	4
59	معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية	5
60	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	6

60	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطوة بالمجموع الكلي	7
61	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي	8
62	معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي	9
63	نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة	10
66	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	11
66	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	12
67	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	13
68	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	14
69	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	15
70	التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة	16
74	التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف	17
76	التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	18
78	التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطوة	19
80	التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطوة	20
83	التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات	21
86	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة	22
88	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف	23
89	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	24
90	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطوة	25
92	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطوة	26
93	التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات	27
96	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقاييس لمتغيرات الدراسة	28
97	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	29

30	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	99
31	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	101
32	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أداء المشروعات	103
33	جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات	105

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يعيش العالم خلال الفترة الحالية حالة جديدة تتميز بتغير أمور كثيرة، حيث نجد أن المنظمات أصبحت تمارس عليها في بيئة عالمية مفتوحة تتميز بالتغيرات والتطورات السريعة كما أن نجاح واستمرار ونمو المنظمة في السوق يتوقف على ما تمتلكه من موارد وإمكانيات تعزز من قدراتها التنافسية، وتجعلها صامدة أمام مناسبتها، وتتطلب الظروف البيئة المتغيرة منظمات لديها قدرة تنافسية عالية، وتستطيع استغلال كافة مواردها بشكل أمثل، واستغلال الفرص المتاحة، وكسب رضا وثقة السلام، وتعظيم حجم حصتها السوقية رغم كل التحديات التي تواجهها في السوق، وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى نسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى أوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء، وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار وبعد التصدير أحد الجوانب الهامة في اقتصاديات الدول، وأحد مصادر الدخل الأجنبي الهامة. (السقا، 2023)

وتسعي الكثير من الدول إلى تنمية صادراتها رغبة منها في سد العجز في الميزان التجاري، وزيادة الدخل القومي، ودعم ميزان المدفوعات وقد اتجهت مصر منذ فترة إلى اتخاذ العديد من الإجراءات التي من شأنها دعم وتعزيز صادراتها من خلال إزالة العقبات التي تعوق تنمية صادراتها.

وقد أصبحت قضية التصدير أحد محاور السياسات الاقتصادية في مصر مؤخراً وبناء على ذلك فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي إحدى عناصر نجاح الكثير من المنظمات الحديثة، خاصة في بيئة العمل شديدة التنافسية، وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، فقد ساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمة الكلي، وزادت قدراتها التنافسية بشكل كبير وقد زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة مساهمته في وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمات، واستكشاف كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المنظمة، واستغلال إمكانيات وقدرات المنظمة بشكل أمثل وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة مديري المنظمات على التفكير الاستراتيجي بشكل مختلف وزيادة قدرات المنظمة على التعامل مع التحديات والتهديدات التي تواجهها في بيئة العمل، بجانب مواكبة التغيرات والتطورات السريعة في بيئة العمل والتي تؤثر على أداء المنظمة، وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة. (محمد، 2020)

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية لكونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين طرق وأساليب العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة في ظل الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من ناحية أخرى، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديداً لمنظمات الأعمال. (حسن، 2021)

فيعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي أنتبه إليها مؤخراً علماء الإدارة مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة فلذا استدعت الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر هو الحل الملائم والمناسب المواكبة تطورات وتغيرات المستقبل، وظهوره في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الداخلية والخارجية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط

التنفيذية مع رقابة ومتابعة مستمرة لتحديد ما يجب عمله ابتداء ومتى وكيف سينفذ.(الحاتمي، 2020)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

2.1 مشكلة الدراسة

تسم بيئة العمل اليوم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، بطالب شدة المنافسة والعولمة، والتطورات التكنولوجية السريعة والهائلة وكذلك التحول من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة والتكتلات الاقتصادية والتغيرات في الأسواق العالمية، والانتماءات والاستحواذ، وتجبر متطلبات سوق العمل وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر، حيث أتت تلك المتغيرات إلى حدوث تغيرات هيكلية في اليات صياغة الاستراتيجيات داخل المنظمات لضمان تحسين أدائها واستمرارها في بيئة العمل شديدة التنافسية.(الكبيسي، 2020)

كما تشير دراسات وقراءات الباحث حول الموضوع إلى أن هناك فجوة بحثية علمية في الدراسات الأكاديمية التي أجريت حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين أداء المشاريع، حيث أن هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تطرقت للموضوع ولكن عربية ومحلية والدراسات حوله تكاد تكون قليلة، في حدود علم الباحث.

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتتبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على التخطيط الاستراتيجي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتنفيذ أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

4.1 أهداف الدراسة

يكن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير الأهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة الاستراتيجية- تقييم الخطة) في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

ويتفرع منها مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

✍ التعرف على مدى تأثير الرؤية والرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ معرفة مدى تأثير تطوير الأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ التعرف على مدى تأثير تقييم البيئة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ معرفة مدى تأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حول الدراسة موضوع البحث بهدف الاستفادة منها.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير الأهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة الاستراتيجية- تقييم الخطة) في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض؟

وينبثق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الرؤية والرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى يؤثر تطوير الأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تأثير تقييم البيئة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض؟
- السؤال الفرعي الرابع: إلى أي مدى تؤثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض؟
- السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض؟

6.1 فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومن منظور مشكلتها تم صياغة مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير الأهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة الاستراتيجية- تقييم الخطة) في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

وينتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

✍ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية والرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير أهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم البيئة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

✍ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الخطة الاستراتيجية في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (Elbasir, 2023)

هدفت دراسة إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأغذية الأردنية. اعتمد قياس التخطيط الاستراتيجي على مقياس يتكون من خمسة أبعاد الرؤية

والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، والسياسات بينما تم قياس إدارة الأزمات من خلال خمس مراحل اكتشاف إشارات التحذير والاستعداد، والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط والتعلم.

أجريت الدراسة على عينة قوامها (137) مديراً. استخدمت الدراسة الطرق الإحصائية الوصفية والتحليلية لاختبار البيانات، بما في ذلك الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. ووجدت الدراسة مستويات متوسطة في تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وشركات مماثلة تعاملت مع مراحل إدارة الأزمات بمستويات متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في الصناعات الغذائية الأردنية. ويرى الباحث أن هذه الدراسة قامت بقياس أثر التخطيط الاستراتيجي ومن أبعادها (الرؤية) على إدارة الأزمات فيما اختلفت مع بيئة التطبيق وتحديد المتغير التابع حيث دراسة الاثر على إدارة الازمات في حين تبحث الدراسة الحالية عن الأثر على التخطيط الاستراتيجي.

✍ دراسة (السقا، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من تحليل مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي.

ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني، وأن المؤسسة الحكومية تضع أهدافا محددة وقابلة للقياس على مستوى كافة المستويات الإدارية بدرجة كبيرة، وتتوفر مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس النتائج المطلوب تحقيقها من الموظفين في الوزارة بدرجة كبيرة.

✍ دراسة (حسن، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، وتحليل وتلخيص الجوانب المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي والوقوف على الإطار النظري بمعنى هل يوجد علاقة بينهما مع عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، ومن ثم الوصول إلى درجة تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية - التفكير بمنطق النظم - الشراكة - دافعية الإنجاز

–الحدس) وبيان الأثر الناتج عن تلك الأبعاد على الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية من خلال دراسة معايير الأداء (جودة الأداء –رضا المستفيدين –الأداء المالي –الرقابة الفعالة)، وذلك بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري باعتبارها صرحا تعليميا يتسم بطبيعة خاصة في مجال التعليم الخاص للمرحلة الجامعية والتي تتطلب تطبيق آليات حديثة للإدارة ربما تنطوي على آليات الذكاء الاستراتيجي، وتمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل نص على أنه هل للذكاء الاستراتيجي أثر على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية؟،

وتشكلت أهمية الدراسة في كونها تعد امتدادا للدراسات السابقة التي تطرقت إلى مواضيع الإدارة الاستراتيجية وبالأخص موضوع الذكاء الاستراتيجي خاصة أنها تستهدف قرارات الإدارة العليا في مؤسسة تعليمية كبرى.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة أن تعمل المؤسسات التعليمية على تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي طالما تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في الأكاديمية.

دراسة (الشنطي، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى أعلى درجات المعرفة التطبيقية في استخدام أدوات التدقيق الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، الالتزام بمبادئ الحوكمة، الامتثال، استقلالية المدقق) والتي تستند على علم التدقيق الموسع في قياس قدرات الإدارة على تطبيق سياستها الاستراتيجية لا سيما استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

حيث تكون مجتمع الدراسة من مكاتب التدقيق العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، قام الباحث بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة كما تم توزيعها على مكاتب مدقي الحسابات المرخص لهم بمزاولة المهنة وبعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تم معالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج SPSS.

حيث بنيت الدراسة على عدة فرضيات منها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جراء استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، لا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية جراء استخدام مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الإدارة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج أبرزها أن التدقيق الاستراتيجي هدف حديث من أهداف التدقيق المعاصر، حيث أنه يسعى للإجابة عن عدة تساؤلات حول استراتيجيات وخطط هذه الشركات، وكذلك فإن التدقيق الاستراتيجي يمكن من متابعة ومشاهدة وتعديل أية انحرافات عن مسارها الاستراتيجي من خلال التدقيق على بطاقة الأداء المتوازن.

✍ دراسة (الزهراني، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومعرفة ما إذا كان لعمليات التخطيط الاستراتيجي أثر على تحسين فاعلية إدارة الأزمات.

ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٣٨) رئيس قسم أكاديمي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية "متوسطة"، حيث جاءت عملية "صياغة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة "عالية"، في حين جاءت عملية "تحليل البيئة" في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة "ضعيفة"، كما تبين أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات "متوسط"؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الاتصال وتدفق المعلومات بتقدير "متوسط"، بينما جاء بعد "سرعة قرار الاستجابة" في المرتبة الأخيرة بتقدير "ضعيف".

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرا معنويا لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية؛ حيث جاءت عملية "تحليل البيئة" الأكثر تأثيرا في تحسين فاعلية إدارة الأزمات، ويليهما عملية "التقييم والرقابة"؛ مما يؤكد دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال تعزيز ثقافة وممارسات التحليل البيئي وأنشطة التقييم والرقابة الاستراتيجية، تفعيل نظم الاتصالات والمعلومات في اتخاذ قرارات الاستجابة وإنجاز المهام الإدارية والفنية، تمكين القيادات وتفعيل مشاركة الأقسام الأكاديمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، تدريب رؤساء الأقسام على مهارات إدارة الأداء وإجراءات العمل أثناء الأزمات، واستحداث مراكز لإدارة الأزمات وتدريب فرق عمل متخصصة ومتعددة الوظائف في مختلف الكليات بالجامعة.

✍ دراسة (الحاتمي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا في الهيئات العامة بسلطنة عمان.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد وتطوير استبانة، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والمكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الهيئات العامة في سلطنة عمان، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية: عضو مجلس إدارة، مدير عام/ نائب مدير عام، مدير دائرة، ورئيس قسم، والبالغ عددهم (207) موظفا، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (177) استبانة، أي ما نسبته (85.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج، وتحليل المسار باستخدام برنامج Amos لتحليل فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في كل من الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية في الهيئات العامة بسلطنة عمان، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بسلطنة عمان، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا في الهيئات العامة بسلطنة عمان.

وأوصت الدراسة بزيادة ممارسة الهيئات العامة في سلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي لما له من دور في تحسين مستوى أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة، والارتقاء بمستوى أدائها، والعمل على تحسينه وتطويره.

✍ دراسة (علي، 2020)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في فاعلية الأجهزة الأمنية بأبعاده ويمكن للباحث تحديد أهداف الدراسة فيما يلي: معرفة مستوى تبني مديرية شرطة بابل للتخطيط الاستراتيجي، التعرف على طبيعة ونوع الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية في مديرية شرطة بابل. الكشف على مستوى الفاعلية في مديرية شرطة بابل.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملائمة هذا المنهج طبيعة هذا الدراسة، وقد تم تطوير استمارة استبيان للتعرف على مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأجهزة الأمنية وقد تم توزيع الاستبانة على عينة طبقية مقدارها (٢٦٩) من الضباط القادة من هم برتبة (رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء) من مجتمع كلي مقداره (٨٩٤) فرد وقد جرى تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS Ver 23). و (AMOS Ver 23). لبيان طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة وتفسيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: أن مديرية شرطة بابل تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال الرؤية الاستراتيجية التي بواسطها تتمكن بوضع الأهداف وبالشكل الذي يحقق رسالتها، حقق التخطيط الاستراتيجي إسهاما عالي بأبعاده على فاعلية الأجهزة الأمنية في مديرية شرطة بابل، وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد مع الفاعلية في مديرية شرطة بابل مما يمكنها من الإفادة، من التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعليتها.

ومن أهم التوصيات: على مديرية شرطة بابل أن تقوم بأشراك منتسبيها في الخطط والبرامج الأمنية لما له من الأثر في رفع فاعليتها، على مديرية شرطة بابل أن تقوم بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة المستجدات والمتغيرات ومعرفة الفرص والتهديدات، أن تعمل مديرية شرطة بابل على

تخفيف الآثار السلبية الناجمة عن الصراع بين الأفراد من خلال التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل على أتم وجه.

✍ دراسة (محمد، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، وذلك من خلال معرفة أثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي الأربعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف والتحليل) على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبون) لعينة من البنوك التجارية الجزائرية بولاية عنابة.

وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق الهدف قمنا بتوزيع (68) استمارة على العينة المختارة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار البسيط (Regression).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي وعلاقة موجبة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمدخل متكامل من أجل تحقيق أهدافها.

✍ دراسة (الكبيسي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجية وكفاءته وعلى مستوى الأداء التنظيمي في الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس في قطر، والى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطبيقها على كافة العاملين في الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس، حيث تم توزيع 346 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد 333 وبعد التدقيق تم إهمال 4 استبانات لعدم اكتمال الإجابات، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات التي تم تطبيقها 329 استبانة، بما نسبته (95%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع في التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس، وقد تبين وجود درجة متوسطة في تحديد الرؤية

الاستراتيجية وفي رسالة المنظمة وفي تحديد الغايات الاستراتيجية وفي تحليل البيئة في الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس وإلى وجود درجة مرتفعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفي تقييم الخطة الاستراتيجية كما أشارت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة للأداء التنظيمي في الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس، وتبين من خلال النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بمتغيراته مجتمعة على الأداء التنظيمي في الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس في قطر.

وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين الكفاءة في تحديد الرؤية الاستراتيجية في رسالة المنظمة تحديد الغايات الاستراتيجية تحقيق الرؤية الاستراتيجية وإلى تحسين مستوى الكفاءة في تحليل البيئة ورفع كفاءة أداء العاملين في الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس في قطر.

✍ دراسة (Khachonkittimasak& Satsananan, 2020)

هدفت دراسة إلى مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي بكلية العلوم والتكنولوجيا في جامعة "Sunadha" Rajabhat بتايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (١٠٧) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي متوسطة من خلال المشاركة في التقييم والتنفيذ وفي صنع القرارات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي.

✍ دراسة (بن خليفة، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مجمع عموري بسكرة نحو مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد والتعرف أيضاً على مستوى أداء المجمع محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في أداء مجمع عموري بسكرة.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمجمع عموري بسكرة والبالغ عددهم (351) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (160) عامل وعاملة، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (110) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد في مجمع عموري بسكرة جاء متوسطاً، كما كان مستوى أداء المجمع جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للمتغيرات المستقلة المتمثلة في: التهيئة والإعداد، وضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية في أداء مجمع عموري، وعدم وجود أثر لبعد تحليل الوضع الراهن في أداء مجمع عموري، حيث فسرت التخطيط الاستراتيجي (49.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المجمع وذلك في الاعتماد على قيمة معامل التحديد R2.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: أن يقوم المجمع بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة به وقياسه من وقت إلى آخر لتحديد درجة أداء الفعلي ومقارنته بالأداء الذي حققه في الفترة السابقة، وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المنافسة، أيضاً العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار، للمساهمة في توفير البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار.

✍ دراسة (Ecung,2019)

كشفت الدراسة عن أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي في الكليات الجامعية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه يمكن إيجاد آلية فعالة لحل المشكلات منطلقاً من مبدأ توسيع المسؤولية في التخطيط الاستراتيجي مما يحقق قدرة المنظمة على التغلب على التغيرات المتسارعة. وأن عدم فهم العاملين في المؤسسة التقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى أهمية مشاركة الموارد البشرية في مرحلة التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائهم بصورة خاصة والأداء المؤسسي بصورة عامة.

✍ دراسة (Duffett et al. 2018)

ركزت دراسة على الميزة التنافسية الخضراء من منظور متعدد الأبعاد، والبحث في أثر أدوات التسويق الأخضر والمتغيرات الوصفية للمنظمة على هذه الأبعاد.

تم جمع البيانات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من ويسترن كيب جنوب إفريقيا، وهي منطقة تتميز بقيود طويلة الأجل لاستهلاك المياه، تم النظر في النهج المائي للتكيف المتغير الخصائص المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، تليها دراسة كمية، باستخدام عينة من (237) منظمة، لاختيار كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية مقابل أدوات التسويق الخضراء الراسخة والمتغيرات الوصفية للمنظمة باستخدام الانحدار اللوجستي، تم شرح كل متغير من متغيرات القدرة التنافسية من خلال أداة تسويق خضراء واحدة على الأقل، شرح التبرع بالمال و/أو تخصيص الوقت للأغراض البيئية ثلاثة متغيرات تابعة، في حين أن بيع المنتجات القابلة للتحلل المعاد تدويرها، المجددة له علاقة عكسية مع اثنين منهم، كان لنوع العمل وعدد سنوات التشغيل أثر كبير على ثلاثة أبعاد.

أوصت الدراسة على استخدام مناطق جغرافية أخرى، بما في ذلك التوزيع الأخضر ومتغيرات الأسعار وعوامل وصفية أخرى معدل الدوران والاستثمار المسؤول والتدويل.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تختلف وتتعدد النظريات في الدراسات العلمية باختلاف نوعية الدراسة ومنهجها وفي هذه الدراسة يتم اتباع نظريتين يتمثلوا في:

 **النظرية المعرفية:** اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

 **النظرية البنائية:** بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على

المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

9.1 المنهجية :

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير الأهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة الاستراتيجية- تقييم الخطة) في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

10.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير الأهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة الاستراتيجية- تقييم الخطة) في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض.

11.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

12.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة- تطوير الأهداف الاستراتيجية- تقييم البيئة- تنفيذ الخطة الاستراتيجية- تقييم الخطة) في تحسين أداء المشروعات الانتاجية بالتطبيق على شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض
- **حدود مكانية:** شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** العام الدراسي 2024.
- **حدود بشرية:** تم التطبيق على العاملين في شركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

1.1.2 تمهيد:

يجب على كل منظمة، بغض النظر عن حجمها، أن تكون على دراية كاملة بوضعها الحالي وكيف تريد أن تكون في المستقبل. ولا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها إلا من خلال تحديد إستراتيجيتها وصياغة الخطط الإستراتيجية. ونبين في هذا القسم المفاهيم والمحاور الأساسية للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

2.1.2 تعريف الإستراتيجية:

تناول العلماء تعريف الإستراتيجية من عدة مداخل على النحو التالي (نبيل، 2016)

المدخل التقليدي:

يعرّف قاموس وبستر العالمي الجديد الإستراتيجية على أساس الجذور العسكرية للاستراتيجية. الاستراتيجية باعتبارها علم التخطيط وتوجيه العمليات الحربية، لذا فإن التخطيط هو العنصر الأكثر أهمية في معظم التعريفات الإدارية للاستراتيجيات. على سبيل المثال، يعرف ألفريد تشاندلر في جامعة هارفارد الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف والغايات الرئيسية طويلة المدى للشركة.

وإعداد عدد من بدائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف. يتضمن تعريف تشاندلر فكرة أن الإستراتيجية تتضمن تخطيطاً منطقيًا ومنطقيًا بطريقة مثالية. تحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة، مجموعة من السياسات ومجموعة من الإجراءات بحيث تكون كلاهما متكاملتين (متكاملتين) وأخيراً يرى ويليام جليك أن الإستراتيجية من منظور هي خطة واحدة شاملة ومتكاملة لتأكيد أنها تحدد الأهداف الرئيسية أهداف.

مدخل حديث:

في الآونة الأخيرة، تعرضت تعريفات الإستراتيجية المبنية على فكرة التخطيط لانتقادات شديدة من قبل هنري مينتزبيرج - في جامعة ماكجيل. وأوضح أن منهج التخطيط يفترض خطأً أن استراتيجية المنظمة هي دائماً وأبداً نتيجة المنظمة. عملية التخطيط المنطقي من وجهة نظر مينتزبيرج، تركز تعريفات الإستراتيجية على دور التخطيط وتتجاهل حقيقة أن الاستراتيجيات قد تنشأ من داخل المنظمة دون أي خطة رسمية وفي غياب النية من جانب المنظمة. الإدارة العليا لإنشاء الإستراتيجية، قد تأتي الاستراتيجيات من أسفل المنظمة وتركز على هذه الرؤية. حسناً، وفقاً لهذا الرأي، يعرف مينتزبيرج الإستراتيجية على النحو التالي (نمط أو نموذج محدد يعبر عن تدفق القرارات أو الإجراءات، سواء كان هذا النمط هو النتيجة... للاستراتيجيات المرغوبة (المخططة) التي هي في الواقع تأتي أو للاستراتيجيات غير المرغوب فيها (غير المخطط لها).

في هذا التعريف، يؤكد مينتزبيرج على أن الإستراتيجية لا ينبغي أن تنشأ من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكن يمكن أن تنشأ من منتصف أو أسفل المنظمة إلى أعلى ك فكرة تحتاج إلى تعديل وصياغة. مفهوم التخطيط الاستراتيجي، لم يتفق معظم الباحثين على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية، فهناك العديد من التعريفات التي تشرح معناها، وفيما يلي نعرض التعريفات التي قدمها العديد من المؤلفين والباحثين. بشكل عام هم:

التخطيط لغة:

والمعنى اللغوي للتخطيط هو تثبيت الفكرة بالرسم أو الكتابة وإظهارها كاملة كما هو مقصود في الصورة والرسم، وهو أيضاً رسم وتهذيب وطريقة. (بسام، 2020)

3.1.2 التخطيط الإستراتيجي في العصر الحديث

الإستراتيجية كلمة يرتبط أصلها بالمفهوم العسكري وتعرف في هذا السياق بأنها: فن قيادة الجيش لتحقيق النصر والتفكير في الطرق والوسائل اللازمة لذلك. ويعني مستوى البصيرة وطويلة المدى وشاملة وكاملة في المجال الإداري، يتم تعريف الإستراتيجية على أنها خطة أو مسار عمل يتعلق بجانب من العمل ذو أهمية دائمة للمنظمة ككل (إسماعيل، 2020)

يعد التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة العامة، وهو يشكل عائقاً أمام القيادة الإدارية، ويجب القيام به كمهمة أساسية من مهام الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا إذا تم تحقيق الهدف من خلال الأنشطة الإدارية التي تعمل على تنفيذ الخطة، وتتضمن عملية التخطيط عدداً من الخطوات المنطقية:

1. التحديد المسبق للأهداف التي يجب تحقيقها.
2. وضع السياسات والقواعد التي ترشدنا في اختيار الطريقة لتحقيق الهدف.
3. لتنفيذ الهدف المنشود، قم بإعداد واختيار وتحديد البديل من بين عدة خيارات متاحة القدرات المطلوبة لتنفيذ هذا البديل.
4. تحديد الإمكانيات الفعلية المتاحة.
5. تحديد كيفية توفير الميزات غير المتوفرة.

6. إنشاء الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف وكيفية أداء هذه الأنشطة والترتيب الزمني لأدائها هذه الأنشطة ومن ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه الأنشطة.

كما يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم العلمية التي تزايد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة نتيجة المتغيرات التي تواجهها المنظمات وهذا المفهوم له عدة مراحل من التطور تفرضها المتغيرات البيئية فالتطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي كان يا ما كان لمفهوم التخطيط الاستراتيجي عدة مراحل عند الباحثين كما يلي (إسماعيل، 2020)

المرحلة الأولى ما قبل عام 1965م

في أوائل عشرينيات القرن العشرين، طورت كلية الاقتصاد بجامعة هارفارد نموذج هارفارد، وهو الشكل الأول للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص. هذا النموذج الاستراتيجي هو أسلوب يهدف إلى شرح أهداف وسياسات المنظمة. الاستراتيجية هي التوجه العام نحو تحقيق الأهداف منظمة. (Phillip Blacker by, 2019)

في منتصف الخمسينيات، ظهر التخطيط المالي المبسط، والذي يتكون من أنظمة وبرامج إعداد الميزانية التي تم استخدامها على نطاق محدود في المنظمات الحكومية والتجارية خلال الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي. ويأتي ذلك لتشديد الرقابة على العمليات. (Roger L Kemp 2020).

وفي نهاية عام 1950، ومع ظهور التكتلات الصناعية ونموذج الاقتصاد الصناعي، تغير اتجاه التخطيط الاستراتيجي من التركيز على الهيكل التنظيمي والسياسة التنظيمية إلى التركيز على إدارة المخاطر ونمو الصناعة والمشاركة في السوق. التعامل مع المنافسة والتهديدات التي يفرضها التغير العالمي. خلال الستينيات، أصبح التخطيط الاستراتيجي حاجة أساسية في المنظمات. وقد وصل عدد المنظمات العاملة معها في أمريكا إلى أكثر من 500 منظمة كبيرة والعديد من المشاريع الصغيرة. (Thomas2023)

المرحلة الثانية من 1965 إلى 1975

وفي هذه المرحلة ظهر التخطيط المبني على التنبؤ نتيجة لزيادة برنامج المنظمة وتمديده لمدة خمس سنوات. وقد استخدمت هذه العملية لتحقيق النمو والتوسع في المنظمات، ونتيجة الاعتماد على الماضي، لم يكن هناك اهتمام بالتحليل البيئي وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

المرحلة الثالثة من 1975 إلى 1980

وتحديداً في منتصف السبعينيات بدأ التخطيط الاستراتيجي والتفكير في بناء وتكوين الاستراتيجيات في الظهور، وفي هذه الفترة كان تركيز التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة (الخارجية) وقياس قدرة الأسواق على تنافس. من خلال طريقة التفكير. (Roger L Kemp 2020).

التفكير الاستراتيجي المرحلة الرابعة: 1980 إلى الآن

وكان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص، ثم زاد الاهتمام به في الحكومات والجهات الحكومية. أبدت الحكومات المحلية والمنظمات العامة اهتماماً بها. وقد انتبهت الحكومات المحلية في أمريكا لذلك وقامت بوضع خطط استراتيجية شاملة لتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء. ولذلك، ظهر اتجاه يتطلب حكومة ليست مركزية فقط. (Thomas2023)

4.1.2 الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة

يرى الطبيب. قال سعد غالب ياسين: تمثل الإدارة الإستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية المناسبة وتنفيذها وتقييمها في ضوء تحليل تأثير المتغيرات المهمة عليها، والذي يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في مختلف الأنشطة التجارية. تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الاستراتيجية هي نتيجة تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه وإثراء أبعاده، والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية، وليس الإدارة الاستراتيجية نفسها، لأن الإدارة الاستراتيجية هي

وكذلك الإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تتعامل مع الحاضر والمستقبل في نفس الوقت، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عملية للتنبؤ على المدى الطويل. الفترة، والتنبؤ بما سيحدث وتخصيص الموارد.(أحمد، 2020)

أ) الإدارة الإستراتيجية:

لقد ناقش العديد من المؤلفين تعريف الإدارة الإستراتيجية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بها، وفيما يلي نعرض أهم التعريفات:

1- علم وفن صياغة وتنفيذ القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية.

2- وتعرف أيضًا بأنها عملية تحديد أهداف وغايات المنظمة وتحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في إطار زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير. أثناء التحول، يتم تقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف ويتم اتخاذ المبادرات لتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وحيثما كان ذلك ضرورياً.

3- تعرف أيضًا بأنها عملية إدارية تضمن اتخاذ القرار الذي يربط من ناحية رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، والاستراتيجيات التي تعمل على تحقيقها ومن ناحية أخرى فإنه يوفر إمكانية تحقيقه ومن خلاله يمكن التوفيق بين موارد المنظمة وإمكاناتها وفرص العمل المتوفرة في البيئة (إسماعيل، 2020)

ومن التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد أدواتها لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

ب) التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو أول وظيفة إدارية أساسية يقوم بها المدير. ومن خلالها يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة وتهدف إلى تحقيقها. ومن خلال دراسة الأدبيات في مجال الإدارة، هناك تعريفات عديدة للتخطيط، منها(عمرو، 2018)

1- التخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

2- التخطيط هو اختيار الحقائق ووضع واستخدام الفرضيات المتعلقة بالمستقبل وتخيل ودمج

الأنشطة المقترحة التي تبدو ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة)

ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن هناك العديد من التعريفات التي وردت في الكتاب في مجال التخطيط الاستراتيجي، والتي سنعرض بعضاً منها فيما يلي:

أ) يشمل التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تساعد القادة والمديرين والمديرين العامين في استمرارية مؤسساتهم.

ب) يعتبر التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً أساسياً للمنظمات يتم من خلاله توفير الرسالة والهدف والبيئة الداخلية والخارجية والمصالح لأصحاب المصلحة في المنظمة، ويمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو المنظمة بأكملها. على مستوى الوحدة الفرعية في المنظمة.

ج) يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المناهج الأساسية المستخدمة في المنهج المنظومي، لأن المنظمة تعتبر نظاماً يتكون من عدة أنظمة، من خلال دراسة أي منها يمكن فهم النظام الأساسي للمنظمة وطبيعة العمل. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على رؤية شاملة للظروف البيئية بما في ذلك الفرص والمعوقات القائمة، وعلى الرؤية الشاملة، بحيث يمكنها التنبؤ بالظروف المستقبلية لمكونات المنظمة ومساعدة المنظمة على التعامل مع التهديدات التي تواجهها. مُعرض

د) يعرفها أولسن وإيدي بأنها جهد منظم لإنتاج قرارات أساسية تحدد شكل وطبيعة الأنشطة الحكومية في ضوء القيود الاجتماعية (Olsen, 2018)

هـ) كما يعرفها بول فوربس بأنها عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تقييم طبيعة عمل المنظمة، وتحديد الأهداف طويلة المدى، ووضع أهداف قابلة للقياس، ووضع استراتيجيات لتحقيق الأنشطة والأهداف، وتخصيص الموارد لها. يجيب التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة أسئلة (Paul Forbes.2016)

-أين نحن الآن؟ إلى أين نحن ذاهبون

-كيفية الوصول الى هناك؟

هناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

عملية تحليل الفرص والتهديدات في السوق، وتعزيز نقاط القوة في المنظمة والقضاء على نقاط الضعف، وتحديد وتحديد الأهداف للأسواق.

والمنتجات، وهذا يمثل جانباً من جوانب الإدارة الاستراتيجية (Johan, 2019)

ويلاحظ أن هذا التعريف يوضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد أدوات الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، كما أنه يركز على تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. وتعتبر هذه الخطوة مهمة في التخطيط الاستراتيجي.

ويعني التخطيط الاستراتيجي أيضاً اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، ورسم السياسات، وتحديد الأهداف، وتحديد المسار الرئيسي الذي تستخدمه لتنفيذ أهدافها، وهو ما يحدد أسلوبها وشخصيتها ويجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات (George, 2017)

يتم تعريفها على أنها عملية تحدد مهمة (مهمة) المنظمة وصياغة الأهداف الرئيسية (الأهداف) وتحديد الاتجاه الرئيسي (الاستراتيجية) ووضع خطط تفصيلية لتنفيذ الأهداف وفقاً للفرص والتهديدات التي يفرضها بيئة التطوير. (تحليل البيئة الخارجية) ونقاط القوة والضعف في المنظمة (تحليل البيئة الداخلية) من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى (رشاد، 2018)

ويتضح من هذا التعريف أنه يصور بشكل عام مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تبدأ بتحديد رسالة المنظمة، ثم تحديد الأهداف، ثم تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص القائمة والتهديدات المحتملة، ثم مواجهتها، وتبدأ. كما يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم صياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج التفصيلية لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتم تعريفه أيضاً على أنه نوع القرار الذي يشرح ويوضح أهداف المنظمة وغاياتها وطريقة صنع الإستراتيجية. كما يوضح أهم السياسات والبرامج المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك مجالات عمل المنظمة ومدى مشاركتها الاقتصادية وغير الاقتصادية للمساهمين والعاملين والعلماء والمجتمع الذي تعمل فيه. لكي أعطي (Roger, 2019)

ومن خلال الدراسات والتجارب العملية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، يتضح أن الغرض منه هو خلق التكامل بين الأنشطة المختلفة في المنظمة، وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يبدأ من المستوى الأعلى للمنظمة، إلا أنه نتاج عمل الفريق في المنظمة. تشارك في إعداد الإدارة العليا والمتوسطة والمستوى الإداري الأول، ويجب أن يكون لدى فريق العمل الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي فكرة كاملة عن المنظمة وخدماتها واحتياجات البيئة الخارجية (Roger.2019)

التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الخطوات والأفكار التي تدور في أذهان المديرين ومديري المنظمة يتضح من العرض السابق للتعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط

الإستراتيجي أنها تباينت من وجهة نظر الكتاب من كاتب لآخر طبقاً لوجهات النظر، ولكنها إتفقت على أنه يتم وفقاً لخطوات محددة. تبدأ بتحديد الرسالة والأهداف ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي عملية التقييم.

وبالتالي يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي بأنه: مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد رسالتها. ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكن القائمين على إدارة المنظمة من صياغة وتحديد الخطة الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق أهدافها. وذلك من خلال الرقابة الإستراتيجية على الأداء.

5.1.2 أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وتلك الأقسام هي:

القسم الأول: التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتجات السوق الذي ستتعامل معه المنظمة، عملية تخصيص الموارد وإدارتها، مفهوم الشراكة بين وحدات العمل الإستراتيجية التي تتبعها.

كما يسمى 00، يتم وضع الإستراتيجية العامة من قبل مجلس الإدارة وتأخذ في الاعتبار أهداف المشروع بأكمله وتتأثر به، وعادة ما تركز على طبيعة عمل المشروع بما في ذلك المنتجات. تركز العمليات والأسواق والمستهلكون أيضاً على عمليات توزيع الموارد الشاملة في هذه المجالات والتكامل. بين إدارة المشروع والتعبير عنه بشكل تنظيمي يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع والتي غالباً ما تكون طويلة. -المدة، المدة. يمكن للمؤسسة تحديد نوع مسار النمو الذي تتبعه من خلال ثلاثة أسئلة:

- 1- هل يجب علينا التوسع أو التعاقد أو الاستمرار في عملياتنا دون تغيير؟
- 2- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوعها إلى صناعات أخرى؟
- 3- يا ترى إذا كنا نريد النمو والتوسع هل نفعل ذلك من خلال التطوير الداخلي أم من خلال الإستراتيجية الشاملة؟

وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب على الأسئلة التالية:

- 1- ما هو الهدف الأساسي من إنشاء المنظمة؟
 - 2- ما هي الصورة التي تريد المنظمة أن تتركها في أذهان أفراد المجتمع؟
 - 3- ما هي الفلسفات والمثل العليا التي تريد المنظمة أن يؤمن بها الناس؟
 - 4- هل يعملون لصالحه؟
 - 5- ما مجال العمل الذي تهتم به المنظمة؟
 - 6- وكيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها؟
- وبهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي تسعى المنظمة إلى التطوير

مجموعة من الأهداف كالاتي:

- تحديد الميزات التي تميزه عن الآخرين.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد منتج المنظمة وسوقها.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة.
- خلق مستوى عال من التفاعل بين وحدات العمل الاستراتيجية المختلفة للمنظمة

6.1.2 الجزء الثاني – التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال

إستراتيجية:

الإدارة هي جهد وحدات العمل الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من الأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بأكملها، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لديها موارد ولها أهداف مستقلة. أو يمكن أن تكون مسؤولة عن نتائجها بما في ذلك الإيرادات والتكاليف بشكل مستقل عن الآخرين، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تعتمد استراتيجيات تناسب ظروفها فيما يتعلق بالمنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة، وتغطي الفترة. المدة، في كثير من الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات. (حامد، 2023)

كما تسعى الشركات التي لديها خطوط إنتاج متعددة أو وحدات أعمال متعددة إلى معرفة الأساليب المناسبة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية في السوق.

ويتعين على مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال البحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين: ما هو مقدار الوقت والمال الذي يجب أن ننفقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات الأعمال لدينا لضمان استمرار النجاح والميزة التنافسية في السوق؟

ما هو مقدار الوقت والمال الذي ينبغي إنفاقه في تطوير منتجات جديدة ومكلفة لن ينجح معظمها؟
الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

هي الاستراتيجيات التي يتم تطويرها في المجالات الوظيفية للمنظمة أي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، ويجب على كل مدير مسؤول عن أحد هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية يأخذ في الاعتبار ذلك الاستراتيجية الشاملة عندما يقومون بتطوير الاستراتيجية الوظيفية كما هي. هو أسلوب يتم اعتماده في إدارة وظيفة أو نشاط معين من أجل المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات من خلال تطوير ورعاية مجالات الاختصاص من أجل خلق ميزة تنافسية للمنظمة أو وحدة الأعمال. (سماحة، 2022)

وقد عرفها الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عملية إدارة منطقة نشاط محددة في المنظمة. على سبيل المثال، يرتبط التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء المالي بعملية إعداد الميزانية والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك التدفقات النقدية الواردة والصادرة وغيرها. وهو لا يركز على العمليات اليومية التي تجري في المنظمة، بل يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات ويحدد أيضاً الأفكار الأساسية التي يجب على القائمين على الإشراف على هذه العمليات تحديدها، وذلك من خلال تحديد الالتزام بمجموعة من ملتزمون بالسياسات العامة.

يجب أن ينشأ الاتجاه الرئيسي لأي استراتيجية وظيفية من استراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها الوظيفة. لكي تكون الإستراتيجية المهنية ناجحة، يجب أن يتم إنشاؤها أو البناء على مجالات الكفاءة المميزة في المهنة ذات الصلة. وتشمل الأمثلة التسويق والتمويل والإنتاج والموارد (عز الدين، 2016).

الإنسانية هي الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

هناك اختلاف في الرأي بين المؤلفين حول الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وهذا الاختلاف يسبب... نوعاً من الإرباك بين المديرين والقائمين على التخطيط الاستراتيجي، لدرجة أن البعض يعتقد أن هناك لا فرق بين الاثنين، إلا أن العديد من المؤلفين يفرقون بين هذين المفهومين.

ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وآراء المؤلفين حول الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، يمكن تلخيص أهم هذه الاختلافات في ما يلي:

أساس ونطاق التخطيط:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تصور المستقبل وتكوين صورة له قد تكون أو لا تكون امتداداً للماضي. بينما التخطيط طويل المدى يعتمد على التنبؤ مع افتراض أن المستقبل هو امتداد للماضي. يختلف النطاق الزمني للتخطيط، ويمكن ذكر المزيد من التفاصيل أدناه (رشيد، 2019) يستغرق التخطيط الاستراتيجي ما بين (20-5) سنة بينما التخطيط طويل المدى يستغرق من (5-1) سنوات.

2- فلسفة التخطيط:

تقوم فلسفة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، أما التخطيط طويل المدى فيسعى إلى تحقيق خطة المنظمة.

3 أهداف التخطيط:

الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الميزة التنافسية التي يجب أن تتوفر.

بينما هدف التخطيط طويل المدى هو تحقيق مجموعة من الأهداف التي يكون تفاعلها الشامل هو تحقيق تلك الخصائص.

4- معايير الكفاءة والفعالية:

في التخطيط الاستراتيجي يتم تقييم الأداء بناء على معايير خارجية والتي تعتمد بشكل أساسي على مقارنة أداء المنظمة مع المنافسين، وذلك في حالة التخطيط طويل المدى.

النطاق: يعتمد التقييم في المقام الأول على المعايير الداخلية الموضوعية التي تحددها الإدارة.

5-درجات من عمق التحليل البيئي

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل متعمق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وفي حالة التخطيط طويل المدى فإنه يعتمد بشكل أساسي على نتائج التحليلات والافتراضات التخطيطية التي تم التوصل إليها بالفعل، ولا يتم إلا مقدار التحليل للتأكد من استمرار صحتها.

6- البيانات والمعلومات

يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع تحديد الاتجاه، لذا فهو يتعامل مع القضايا العامة مثل الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة والخطط الإستراتيجية. وفي حالة التخطيط طويل المدى فهو يعمل بالدرجة الأولى على تحريك الخطوات في الاتجاه

الأول هو تحديدها وتحقيق الأهداف الوسيطة، بحيث تكون أكثر تفصيلاً وتتطلب حجماً أكبر من البيانات والمعلومات.

7- جودة اتخاذ القرار:

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالقرارات الأساسية والعامة، بينما يهتم التخطيط طويل المدى بالقرارات التكتيكية والتشغيلية. وفقاً لهذا،

فالأولى لها تأثير أكبر على مستقبل المنظمة، حيث تسعى إلى التكيف مع التغييرات

البيئة وخلق ميزة للمنظمة للتنقل بين هذه المتغيرات. خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي هدف التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المنظمة وخصائص الوضع الذي تتم فيه عملية التخطيط. وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها)

1. إعداد التنظيم الداخلي من خلال إجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوانين واللوائح والقوى العاملة بما يزيد من قدرته على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيئة الخارجية.
2. اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة رضا المنخرطين وتعظيم استفادة المستفيدين من وجودها سواء كانوا مساهمين أو المجتمع بأكمله أو جزء منه.
3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم تحديد الأهداف طويلة المدى والأهداف والسياسات السنوية ويتم تخصيص الموارد على أساس هذه الأولويات.
4. إيجاد معيار موضوعي للحكم على كفاءة الإدارة. إن الإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة، بغض النظر عن حجم الإنجازات والتطور المزعوم في المنظمة، هي إدارة فاشلة.
5. زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود المعايير المطروحة في الأهداف الاستراتيجية.
6. التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المقياس الأساسي لنجاح المنظمات.

7. جمع البيانات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حتى يتمكن المدير من التعرف على المشكلات مبكراً ونتيجة لذلك يمكنه أخذ زمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المدير بمثابة رد فعل على قرارات واستراتيجيات المنافسين .

8. تشجيع مشاركة الموظفين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام الموظفين بتحقيق الخطط التي ناقشوها واتفقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأساسيات تقييم الأداء وإعطاء الحوافز في المنظمة بشكل متزايد.

9. تسهيل عملية التنسيق ومنع الصراع والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف محددة للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.

10. هناك معيار معين لتوزيع وتخصيص الموارد بين الخيارات المختلفة.

11. التنسيق بين القرارات المختلفة وتوحيد توجهاتها.

ثانياً: عناصر التخطيط الاستراتيجي ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أجزاء رئيسية بناءً على المستويات (رشيد، 2019)

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية أو الداخلية وتحديد الفرص والقيود التي تفرضها.
3. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة ومقارنتها واختيار البدائل الاستراتيجية التي تزيد من تحقيق الأهداف في البيئة المحيطة.
4. تجميع السياسات والخطط والبرامج والموازنات التي تحول الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتوضع على شكل خطط زمنية.
5. تقييم الأداء حسب الأهداف والاستراتيجيات والخطط المحددة ومراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط حسب الظروف البيئية.
6. البيئة المحيطة لتلبية المتطلبات القانونية اللازمة ودراسة مدى توافق المنظمة مع المتغيرات المرتبطة بالقرارات الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تشمل مكونات الأداء النشط ولذلك نجد أن هناك علاقة كبيرة بين مكونات الأداء النشط والاستراتيجي، لأن المنظمات التي تعمل وفق استراتيجية واضحة ومحددة تحقق مستويات أعلى من الفعالية. يحقق إن أداء المنظمات التي تفتقر إلى هذا

الأساس الفكري للعمل واتخاذ القرار، وقدرتها على الاستجابة للأحداث الجارية، يؤثر على القدرة على النمو والتكيف، وبالتالي على الأنشطة طويلة المدى.

ثالثاً: مميزات نظام التخطيط الاستراتيجي:

ومن تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي يمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بما يلي (عايدة، 2015)

1- تجميع المعلومات

وهذا يتطلب من المنظمة توسيع آفاقها إلى ما هو أبعد من حدود ما يمكنها التحكم فيه للتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، وغيرها) لأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. وبما أن هذه العوامل متحركة بطبيعتها، فإن ذلك يؤدي إلى ديناميكية التخطيط، إذ بناءً على المعلومات الواردة من البيئة، تتم مراجعة الأهداف والخطط المصاغة لتحقيق التكيف والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. إن النظر إلى المنظمة على أنها نظام هو جزء من نظام أكبر تتشكل فيه أنظمة فرعية وتوجد علاقات تبادل واعتماد وتغذية راجعة بينها وبين البيئة المحيطة بها، يؤدي إلى تخطيط استراتيجي يشمل جميع أجزاء النظام مثل التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد وما إلى ذلك.

2- المرونة:

من السمات المهمة لنظام التخطيط الاستراتيجي توافر المرونة. لقد أظهرنا بالفعل أنه يتم التنبؤ بالعوامل البيئية المحيطة وأن المعلومات المتعلقة بهذه التنبؤات تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات إستراتيجية.

يمكن تقسيم الظروف التي تواجهها المنظمات، والتي قد يسود أحدها في المستقبل، إلى شروط اليقين، وشروط المخاطرة، وشروط عدم اليقين، وفي حالة شروط اليقين فهي حالة يكون المخطط فيها كاملاً مدرك ل. الظروف التي ستحدث في المستقبل خلال عمر المشروع. ولذلك فهو متأكد من عواقب القرار.

كل بديل له نتيجة محددة وتقوم الإدارة بمقارنة الخيارات المختلفة بناء على النتيجة المحددة لكل بديل، وفي الواقع هذا الافتراض مثالي للغاية، لأنه في الأعمال التجارية هناك العديد من الظروف التي تخرج عن نطاق السيطرة. الإدارة، ولا يمكن السيطرة عليها (مثل Mach

(الظروف الاقتصادية والسياسية... الخ). نادراً ما تتوفر معلومات كاملة حول المستقبل، وبالتالي يمكن القول أن أي قرار ينطوي على درجة من عدم اليقين. أما شروط المخاطرة فهي الظروف التي تقع فيها عدة أحداث أو ظروف طبيعية يمكن أن تحدث في المستقبل وتؤثر على النتائج البديلة. إلا أن المخطط لديه بيانات موضوعية عن تجارب سابقة تمكنه من تحديد الاحتمالات الموضوعية لحدوث أي حالة طبيعية يتوقع حدوثها. نتيجة كل قرار والمقارنة بين الخيارات في ضوء ذلك.

القيمة واختيار البديل الذي يحقق أعلى فائدة متوقعة أو أقل تكلفة متوقعة. وفي حالة عدم اليقين، يسترشد المخطط أو متخذ القرار بعدم وجود معلومات كافية يمكن من خلالها معرفة احتمالات حالات الطبيعة، وتنشأ هذه الحالات عندما لا يكون هناك أساس محدد يمكن الاستقراء عليه من الخبرة السابقة. لتطوير هذه المرافق. ولذلك يعتمد متخذ القرار على معلومات ذاتية أو شخصية لتقدير احتمالات الطبيعة.

3- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:

4- التطوير التنظيمي

يرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأنه من الضروري أن يتم تصميم هذا الهيكل بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد أثبتت الدراسات أن الهيكل التنظيمي الهرمي أو البيروقراطي يعتمد على مدخلات بشرية و الموارد المادية في الأقسام المتخصصة، وفقاً لتقسيم العمل بين التخصصات ومن خلال التركيز على الأنشطة والأنظمة والإجراءات التي تضمن استمرارية العمل داخل المنظمة، تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع المتغيرات المصاحبة للاستراتيجية. القرارات، خاصة عندما يصل حجم المنظمة إلى درجة معينة من التعقيد وإذا تم الاعتماد عليها كأساس وحيد لتنظيم المنظمة.

ومن هنا فإن توفر عنصر الإستراتيجية في الإدارة أدى إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة تتميز بالديناميكية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية مثل تنظيم فرق العمل أو البرامج أو المصفوفات أو الأقسام.

بناء على ما تم تناوله في هذا البحث يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم شامل وواسع، وفي الوقت نفسه، ونظرا لتعدد الأبعاد الداخلية في تركيبته وارتباطه بالمستقبل، فإنه قد يكون له تعقيدات. مرافقته. التغيير المستمر حسب البيئة المحيطة.

المبحث الثاني: في أداء المشروعات

1.2.2 مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء نظراً لكثرة الباحثين والباحثين في هذا المجال، ولم يتمكن علماء الإدارة من الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لأن لكل منهم وجهة نظره الخاصة، والتي نعرض فيما يلي أهمها وأهمها: شامل. مفاهيم الأداء (توفيق، 2020)

1- لغوياً، الأداء مصطلح مشتق من الكلمة الإنجليزية "Perform" والتي بدورها مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة "Performer" والتي تعني القيام بعمل أو أداء مهمة. 2- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعتها وتنوعها. ويمكن فهم هذه المراجعة في اتجاه النتائج المباشرة (النتائج) أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج (الإجراء). 3- الأداء هو العمل الذي يقوم به الشخص أو (المؤسسة) ودرجة فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ودرجة اتباع أسلوب أو أسلوب العمل الذي يقوم به. الإدارة ترشده.

وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي قدمها مختلف المؤلفين والمفكرين للأداء: 1- مفهوم الأداء يعني المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها

2- سلمان 1990 يربط الأداء بالقدرة ويتم تعريف التحول في المدخلات . إلى مخرجات تخضع للامتثال للمواصفات وبتكلفة أقل، حيث يعرف الأداء بأنه القدرة على تحويل مدخلات المنظمة إلى عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (سليمان، 2021)

3- الأداء هو النتيجة التي يصل إليها الموظف عند القيام بأي عمل (ماريون، 2018)

4- يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها (أي أنه مفهوم يربط جوانب النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها في المشروع أو المنشأة).

5- الأداء هو السلوك الذي يتم من خلاله قياس قدرة الفرد على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة (عبدالمحسن، 2023)

6- هناك مفاهيم مختلفة للأداء مثل (أو الكفاءة في الأداء أو إنجاز المهام وبناء على ما سبق يمكن تطوير مفهوم متكامل للأداء يتضمن عناصر مختلفة. ويمكن صياغة تركيبته في المعادلات التالية (مناء، 2015)

- إنتاجية الأداء = البشري x التكنولوجيا

- القدرة على أداء x الرغبة

- القدرة المعرفية x المهارة

- الرغبة والمواقف x جو العمل x الجو العائلي

التكنولوجيا والمعدات x الأساليب والعناصر التي يتكون منها الأداء هي (سليمان، 2021)

1- القدرة التي نعنيها هي أن العامل أو المنظمة يستطيع القيام بالعمل الموكل إليه بالمستوى المهاري اللازم وفق معايير محددة سلفاً. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة نتيجة تفاعل متغيرين مهمين هما المعرفة والمهارة 2- المهارة: وتعني تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب الخبرة من هذا التطبيق مما يساعده على تحسين قدرته في عمله. بطيء المعرفة: هي نتيجة المعلومات التي يمتلكها الإنسان عن شيء معين.

وأما المفاهيم المتعلقة بالأداء فهي (سليمان، 2021)

2- الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ويتم قياسها من خلال حساب نسبة المخرجات المستقلة إلى المدخلات لتحقيق أهداف المنظمة.

ما هو مقدار المدخلات (الموارد، الأموال، والأفراد) المطلوبة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين؟ الكفاءة تعني تحقيق أعلى ربح مقابل التكاليف. تكون المنظمة فعالة عندما تحقق أعلى هدف ممكن. يسعى لتحقيق (أعلى ربح، أعلى جودة)

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

3- الفعالية: تستخدم الفعالية لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الأهداف المخطط لها. وعلى هذا فإن فعالية الوحدة الاقتصادية تقاس بنسبة النتائج الفعلية المتحققة إلى ما أرادت تحقيقه وفق الخطة. وترتبط الفعالية بهذا المعنى بكمية المخرجات النهائية بغض النظر عن كمية الموارد المستهلكة لهذا الغرض.

2.2.2 اكتساب الفعالية - المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة

يتم تعريف من قبل Richment et Famer بأنها الاستخدام الفعال للموارد، بما في ذلك القوى العاملة والمعدات. المواد الخام ورأس المال، وتشمل الحصول على أكبر وأفضل المخرجات من هذه المدخلات.

العمل، المال، الطاقة، التكنولوجيا، المواد ويمكن قياس على مستوى المنظمة، الوحدة التنظيمية، العامل، لأن قصير المنصور يعرفها بأنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس مدى فعالية المنظمة في إدارة أنشطة الإنتاج ويعبر عنها بنسبة مئوية.

4- فعالية التكلفة: تشير فعالية التكلفة إلى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج. وقد تم النظر فيه القيود الأساسية لأي منظمة هي تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو في البيئة المحيطة بها تتغير المنافسة باستمرار، ويشعر المساهمون الحاليون أو المحتملون بالقلق بشكل خاص بشأن ربحية المنظمة التي استثمروا فيها أو ينوون الاستثمار فيها. ربحهم يعتمد على ربحية المنظمة.

5- التنافسية تعني قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق

ويتم قياسه من خلال الفرق بين القيمة والتكلفة. وتتطلب التنافسية التقاء مستويين مختلفين من الإدارة: المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعبة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة. والمستوى العملي، والذي يستخدم هذه الطاقات بشكل فعال لتحقيق الأهداف ضمن قواعد اللعبة.

وأخيرا يمكن القول أن الأداء مفهوم شامل لجميع المفاهيم السابقة، لأنه تفاعل فيما بينها.

العناصر الأساسية للأداء:

أفاد الطبيب. وقد ذكر البيلي في كتاب "أساسيات الإدارة والأداء" أن العناصر الأساسية للأداء هي (الوظيفة والموظف)(البيلي، 2020)

3.2.2 معايير الأداء:

معايير الأداء هي الأسس التي ينسب إليها أداء الموظفين ويقارن كأساس للحكم عليه، وبدونها يستحيل معرفة ما إذا كنا قد تمكننا من تحقيق الأهداف بشكل واضح ودقيق أم لا.

يُعرف هذا المعيار أيضًا بمستوى الأداء المستهدف الذي يتم من خلاله قياس الأداء الفعلي في كل نشاط. وفي حالة موريسي (1970: 109) يؤكد أن المعيار هو مقياس للأداء الفعال المطلوب لتحقيق هدف محدد ويساعد على توفير أداة فعالة لاختيار النتائج المحققة ومدى توجيهها نحوها. أهداف محددة. كما يتم استخدامه كأساس لوضع معايير الأداء الأكثر طموحًا في المستقبل (سليمان، 2021).

ويجب وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية التقييم للحفاظ على موضوعية التقييم ومنع التمييز. غالبًا ما يُشار إلى المعايير بالحرف "I".

- جودة كمية المخرجات

- توقيت النتائج

- كفاءة العمل.

- الفعالية في استخدام الموارد

هناك ثلاثة أنواع من معايير الأداء (سليمان، 2021)

أ- المعايير أو المعدلات الكمية: في هذا النوع يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها في فترة زمنية معينة، أي أنها تشير إلى العلاقة بين كمية العمل المنتج والوقت المرتبط بهذا الأداء. فمثلاً إنتاج (5000) سيارة في سنة واحدة يسمى معيار الزمن للإنتاج.

ب- معايير الجودة: أي أن إنتاج الشخص يجب أن يصل إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

ج- المعايير النوعية والكمية: هذا المبلغ التسمية عبارة عن مزيج من المعايير الكمية والنوعية، ومثالها أن (50) يتم إنتاجها من منتج معين. على أن لا تزيد الوحدات المتضررة عن (5) وحدات.

4.2.2 تحديد قيم أو مستويات الأداء:

يتم تعريف تقييم الأداء على أنه عملية التأكد من أن ما يتم إنجازه واكتشاف الانحرافات إذا لم يكن كذلك (خالد، 2019)

تعتمد معظم نماذج التقييم مستويات تقييم تكون إما وصفية أو رقمية أو كليهما. تستخدم المستويات الوصفية مصطلحات (ضعيف، أقل من المتوسط، مقبول، جيد جداً، ممتاز). في حالة المستويات الرقمية، يتم تقسيم نطاق التقييم إلى مستويات، عادة من 1 إلى 5 أو 6.

أما المستويات الوصفية العديدة فهي مزيج من الاثنين، ويعطى كل واصف رقماً مناظراً، والأداء الضعيف يرتبط بالرقم (1)، والأداء الممتاز يرتبط بالرقم (5).

اختيار أسلوب التقييم وتصحيح نماذجه: هذه المرحلة هي مرحلة الإكمال النظري لعملية البناء والتقدم نحو عملية التنفيذ.

لا شك أن العملية الفعلية لتقييم أداء الموظفين ليست عملية بسيطة، لأنه من الضروري مراعاة المعايير التي تعبر عن طبيعة العمل وسلوك الأشخاص.

وعلاقتهم، بالإضافة إلى اختيار أسلوب التقييم المناسب لجودة وطبيعة عمل المنظمة وظروف الموظفين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نموذج التقييم لا يناسب جميع المستويات الوظيفية، بل تختلف النماذج باختلاف المستويات مع الأخذ في الاعتبار تنوع المهام والمستويات لكل مستوى. (سليمان، 2021)

5.2.2 إدارة الأداء:

تعريف إدارة الأداء:

تُعرف إدارة الأداء بأنها الجهود الهادفة التي تبذلها المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي وتحديد معايير ومعايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع إلى قبوله (عبد الرحمن، 2022)

منطق إدارة الأداء:

ترتكز فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط وهو أن الأداء المتميز لتحقيق هدفه يتطلب توافر العناصر التالية: (عبد الرحمن، 2022)

أ- تصميم العمل بشكل علمي يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة بعد الانتهاء من التنفيذ.

- ب- توفير الاحتياجات المادية والفنية للتنفيذ بما في ذلك المواد ومعدات المعلومات وغيرها من الموارد اللازمة للتنفيذ الصحيح للعمل وفقا للخطة الموضوعية.
- ت- تهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ الخيار الصحيح.
- ث- توفير الشخص أو الأشخاص المؤهلين لأداء العمل وإعداد وتدريب أساليب الأداء الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه.
- ج- المعدلات ومستويات الجودة والمعايير الموضوعية لتقييم النتائج. تتبع الأداء ومعرفة ما يفعله الشخص أثناء العمل وتزويده بالمعلومات قابلة للتكرار. والتغلب على أي عقبة قد تعترض طريقه.
- ح- مراقبة وتقييم نتائج التنفيذ مقارنة بالأهداف والمعدلات المحددة وتعويض أداء العامل حسب نتائج التقييم.

6.2.2 عناصر إدارة الأداء.

بناءً على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات مترابطة ومتكاملة تهدف إلى ضمان تحقيق الأشخاص لنتائج الأداء المستهدفة بطريقة تحقق أهداف المنظمة الخاصة. تتضمن إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، وتوجيه الأداء، وتشخيص الأداء، وتحسين الأداء، وتطوير الأداء.

والغرض من إدارة الأداء هو التحكم لاحقاً في أداء الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط من خلال التحكم في أداء الموارد البشرية. يقوم الشخص الذي يؤدي مهمة محددة باستخدام الموارد المالية والفنية والمعلوماتية وغيرها من الموارد المادية بتطبيق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء لضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة. (عبدالرحمن، 2022)

7.2.2 نتائج إدارة الأداء:

ترتكز إدارة الأداء على أن العامل الحاسم في كفاءة وفعالية الأداء هو استثمار وتطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم على التفوق في الأداء، كما أن القدرة للمنظمات بتشكيل التخطيط والإعداد والنمو، وتنمو. العمل المستمر من أجل التحسين والتطوير في كافة مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط له هو الأساس في خلق هذه القدرات. كفاءة. ولذلك فإن تطبيق نظام إدارة الأداء يحقق النتائج الإيجابية التالية:

أ- تحسين الأداء طبقاً للمواصفات وتحسين جودة العمليات والمنتجات والاستخدام المناسب لطرق الإنتاج وتقليل العيوب والأخطاء أو الوقاية منها.

ب- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكاليف الصيانة والإصلاح وإعادة استخدام المنتجات المعيبة. (عبدالرحمن، 2022)

ت- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتقليل تكاليف تشغيلها وصيانتها من قبل المستخدمين والابتكار في المنتجات وطرق وأدوات الإنتاج يتطور دائماً.

ث- المشكلة الفنية في إدارة الأداء: تعد التكنولوجيا محوراً مهماً في الأداء لمختلف أنواع العمل، ومن ثم يتأثر تصميم الأداء بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة ودمج تلك التقنيات في البرنامج

ج- العمل بطريقة تمكن الشخص الذي يقوم بالمهمة من فهمها وتفعيلها بالشكل الصحيح. (السليمان، 2021)

يتم تكيف اعتبارات إدارة التكنولوجيا ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي: (عبدالرحمن، 2022)

أ- تحديد الاحتياجات الفنية حسب متطلبات الأداء وليس العكس، لأن المنظمات غالباً ما تلجأ إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة لهذا السبب أحدث التقنيات دون دراسة مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على تكيفها مع ظروف الأداء السائدة.

ب- التعرف على التقنيات المتوفرة في المنظمة وتقييم مدى استيعابها من قبل المديرين التنفيذيين واستثمارها في الأنشطة الوظيفية المختلفة.

ت- تقدير الحاجة إلى تحسين وتطوير وتغيير التقنيات في ضوء مستويات الأداء والتخطيط لتحسينها وتطويرها. وكذلك تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها ودراسة التكلفة والفائدة من محاولة سد تلك الفجوة التقنية.

ث- تكوين حزمة فنية متكاملة تلبي متطلبات أداء المنظمة والتأكد من صيانتها وتحديثها حسب تقدم الأداء النشاط.

8.2.2 مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:

يواجه تطبيق أنظمة إدارة الأداء العديد من المشكلات أهمها (خالد، 2019)

أ- يبدو أن المشكلة الأولى في استخدام نظام إدارة الأداء تتعلق بالعامل البشري وإمكانية الاختلاف في ميول ورغبات وتصورات الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن تحدي الإدارة هو إيجاد طريقة لإدارة الأداء واضحة ومقبولة لدى الموظفين وتصل إلى أهداف الإدارة والعاملين

ب- نفس الوقت.

ت- المشكلة الثانية في أنظمة إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية وأهداف النظام ومعايير النظام وإجراءات النظام، بحيث لا تجذب الإجراءات أكبر قدر من اهتمام الإدارة على سبيل المثال. ومن الأهداف من وراء إدخال النظام والتنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء وهذا يتطلب توافقاً متسقاً بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

ث- المشكلة الثالثة في أنظمة إدارة الأداء هي التعارض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يقوم بالعمل. ومهارة الأداء بمعنى التكنولوجيا التطبيقية. فيما يتعلق باحتياجات العمال، عادة ما يكون التركيز من جانب العمال هو السعي وراء الأداء المريح الذي يتوفر له متسع من الوقت، والرغبة في الحصول على مزيد من الراحة وضغط أقل من المشرفين، على سبيل المثال، والتغلب على الأخطاء. والإشراف الذي يراه العامل أمراً بسيطاً أو لا يؤثر على جودة العمل، وأخيراً يريد العامل عادة استقراراً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

أسباب عزوف المديرين عن تطبيق إدارة الأداء: (خالد، 2019)

أ- الرغبة في الحرية وعدم الالتزام بأسلوب معين في التعامل مع المرؤوسين.

ب- الشعور بالعبء المتزايد الذي يفرضه نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب تعبئتها والعبء الإداري.

ت- حاول تجنب المواقف التي يضطر فيها المدير إلى الجدل مع مرؤوسيه لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم.

ث- الرغبة في تقليل القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير. ومن ناحية أخرى، يعترض الموظفون على نظام إدارة الأداء، لأنهم يعتقدون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر

من الجانب الإنساني، كما أنهم لا يتسامحون مع منطق المعايير الصارمة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام.

مع الشكوك في أن استخدام مثل هذه الأنظمة يؤدي بالموظفين إلى المنافسة والصراع. وهذا يضعف موقفهم فيما يتعلق بالإدارة. إن الإدارة التي تدرك فوائد نظام إدارة الأداء تنجح في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والموظفين. لأنه نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

1. إدارة الأداء هي نظام يساعد الأشخاص على تحسين عملهم وتحقيق أهدافهم، وهي ليست مجرد نظام.

2. توضيح أهمية النظام في تنمية القدرات والمهارات البشرية أكثر من نظام المحاسبة والمساءلة.

3. -توضيح الدور الإيجابي للموارد البشرية في النظام نتيجة مشاركتها في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.

4. التأكد من أن إدارة الأداء هي شراكة بين الإدارة والموظفين، وأن الهدف من تحسين الأداء هو لصالح الطرفين، وأن مكافأة الأداء المتميز هي هدف النظام، وليس العقوبة على الأداء المخالف للمواصفات.

9.2.2 المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال:

لكي يحقق النظام أهدافه لا بد من استيفاء المعايير التالية(1) :

وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.

أ- تأكد من توصيل معايير الأداء المستهدفة للموظفين بوضوح

ب- التأكد من مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدفة والاتفاق عليها

ت- عليه

ث- وضوح أساليب تقصي أسباب ضعف الأداء وطرق علاجها.

شفافية آليات نظام الإدارة في تنفيذ الإجراءات وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.

استكمال المكونات التنظيمية للنظام وضرورة إنشائه بناء على نظم معلومات فعالة وتوفير نظام

مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.

ج- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي وهو المصدر الذي تستخرج منه أهداف الأداء في مجالات النشاط المختلفة.

الإدارة الفعالة للموارد البشرية الإستراتيجية التي تطبق المفاهيم الحديثة وأهمها نظام الحوافز الفعال والمرتبط بنتائج الأداء.

بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء (توفيق، 2020)

أ- أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع كافة عناصره البشرية والمادية والفنية والتنظيمية في إطار منسق ومتكامل.

ب- المبالغة في ذلك من خلال التركيز على بعض العناصر وتجاهل البعض الآخر. أهمية تكامل بيانات وعناصر وبرامج إدارة الأداء في الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من ناحية وإدراجها في إستراتيجيات أداء العمليات والتسويقية والمالية والفنية والإدارية المختلفة للمنظمة ككل.

ت- ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء.

ث- نهاية ذلك أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتها الفكرية ومراعاة هذه الاختلافات عند تصميم العمل وإعداد خطط التنفيذ وتحديد معايير التقييم.

أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمين الأبعاد الاستثمارية وتحفيز الطاقات العقلية والقدرات الفكرية للموارد البشرية فيما يتعلق

رأس المال الفكري هو أهم الأصول لمنظمة معاصرة. و - أهمية مراعاة البعد الفني ودمج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال واستثمار الفرص الناشئة عنها في عمليات إدارة الأداء المختلفة. ز. النظر في آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة مع ظروف وبيانات محلية مختلفة، والنظر في ملف تعريف الأشخاص الذين يتعاملون مع هذه التحديات.

10.2.2 مراقبة الأداء:

تساعد مراقبة الأداء في تقييم أساليب العمل وأداء العمال. توفر لك هذه المراقبة المعلومات التي تحتاجها لتقرر ما إذا كان يمكن تنفيذ التنفيذ المطلوب بشكل أفضل. هل البرامج منظمة بشكل جيد؟ هل نظمت الأمور بشكل جيد؟ هل كان هناك تنسيق وتواصل كافٍ؟ هل المواد اللازمة متوفرة؟

ستحدد إجاباتك على هذه الأسئلة المجالات أو المجالات التي من المحتمل أن تتحسن في فترة الأداء التالية (ماريون، 2018)

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج المستخدم ومجتمع وعينة البحث وكذلك وصف لمكونات أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها ، واختبارات الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات كما يتضمن عرض وتحليل لبيانات الدراسة الأولية والاساسية واختبار ومناقشة فروض الدراسة.

2.3 أولا مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض والبالغ عددهم (530) تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية أو ما تسمى بالعمدية حيث تم اختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضا أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم؛ حيث تم توزيع عدد (200) استمارة تمثل نسبة (38) من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (195) استمارة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (97.5) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحث، بيانها كالآتي :

جدول (1) الاستبانات الموزعة و المعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	200	الاستبانات الموزعة
97,5%	195	الاستبانات التي تم ارجاعها
2,5%	5	الاستبانات التي لم تم ارجاعها
79,5%	195	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث

3.3 ثانيا : أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.

واشتملت الاستمارة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع .
2. العمر .
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.

5. الدورات التدريبية

القسم الثاني:

وشمل بيانات الدراسة الأساسية وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على محورين :

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل للدراسة التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على عدد (5) متغيرات

المتغير الأول: يقيس (الرؤيا والرسالة) ويشتمل على عدد (10) عبارات.

المتغير الثاني: يقيس (الاهداف) ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الثالث : يقيس البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الرابع : يقيس تنفيذ الخطة ويشتمل على عدد (6) فقرات.

المتغير الخامس : يقيس (مراقبة وتقويم الخطة) ويشتمل على عدد (5) فقرات

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع أداء المشروعات (ويشتمل عدد (7) فقرات.

ثالثاً" مقياس الدراسة تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح بين لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (5/1/2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
اوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جدا
أوافق	4	70 – 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 – 69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20 – 49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) - 5 = (15/5)$ (3). وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة. وعليه وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) الوزن النسبي أكبر من (60%). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%).

رابعاً. نموذج متغيرات الدراسة في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات وعليه فإن نموذج الدراسة يتكون من متغيرين ، الأول يمثل المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ، أما الثاني، يمثل المتغير التابع (أداء المشروعات) وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

خامساً اختبار صدق وثبات أداء الدراسة :

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية ، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها ، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

4.3 صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ) صدق الاتساق الداخلي .

يتم فيه ايجاد قوة الارتباط بين درجات فقرات الأداة ودرجات ابعادها التي تنتمي لها وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية له كما هو موضح في الجداول التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الرؤية والرسالة فيما يلي جدول يوضح معاملات

الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية مكتوبة	0,83	0,000
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,68	0,000
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,75	0,000
4	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	0,70	0,000
5	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	0,76	0,000
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,74	0,000
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,81	0,000
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	0,83	0,000

0,000	0,77	9	سالة الشركة محفزة للعاملين
0,000	0,73	10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (5/1/3) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الرؤية والرسالة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاهداف :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (4) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	0,80	0,000
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	0,79	0,000
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	0,81	0,000
4	تقوم الادارة العليا باشراك العاملين في وضع الاهداف	0,78	0,000
5	اهداف الشركة قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة	0,74	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5/1/4) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأهداف دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (5) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	0,76	0,000
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	0,85	0,000
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي	0,78	0,000
4	يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	0,71	0,000
5	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	0,80	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط لجميع فقرات محور بعد البيئة الداخلية والخارجية دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه. 4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنفيذ الخطة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم(6)معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	0,86	0,000
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	0,72	0,000
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	0,76	0,000
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	0,81	0,000
5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	0,87	0,000
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية	0,67	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد تنفيذ الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع القياس.

5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد متابعة وتقويم الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (7) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ

الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدي الشركة إدارة خاصة بالراجعة و التقويم الدوري للخطة	0,64	0,000
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	0,73	0,000

3	لدى الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	0,80	0,000
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	0,78	0,000
5	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الأخطاء أن وجدت	0,72	0,000

المصدر : إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقويم الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع لقياسه.

6. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المشروعات فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (8) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشاريع	0,74	0,000
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	0,83	0,000
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	0,78	0,000
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	0,70	0,000

5	تحرص الشركة على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى	0,91	0,000
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	0,88	0,000
7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الانتاج في اداء المشروعات	0,79	

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (8) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشروعات دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا لما وضع القياس.

(ج) الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة ووفقا لهذه الطريقة سيتم اختبار الثبات عن طريق تقدير الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلي حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع محاور بالمجموع الكلي وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

جدول (9) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	الرؤية و الرسالة	0,76	0,000
2	الاهداف	0,87	0,000
3	البيئة الداخلية والخارجية	0,80	0,000
4	تنفيذ الخطة	0,82	0,000
5	متابعة وتقويم الخطة	0,72	0,000
6	اداء المشروعات	0,82	0,000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (9) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع أبعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(2) ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (1). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة .

جدول رقم (10) نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
1	الرؤية و الرسالة	10	0,79
2	الاهداف	5	0,82
3	البيئة الداخلية والخارجية	5	0,87
4	تنفيذ الخطة	6	0,82
5	متابعة وتقويم الخطة	5	0,78
6	اداء المشروعات	7	0,84

0,86	38	اجالي المحاور	
------	----	---------------	--

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (10) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى المحاور الدراسة (0.86) وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقياس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

سادسا الأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام الأدوات التالية :

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) الأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من: الاختبار الصدق الظاهري ب / معامل. إلغا كرونباخ (Cronbach'sAlpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء . (2) أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :

ا/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة :

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري للإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية ، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي ، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي بعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

(3) تحليل الانحدار :

وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا

كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائيا ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفصل الرابع : عرض و تحليل البيانات

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	100	51.3%
انثي	95	48,7%
المجموع	195	100%

يتضح من الجدول (11) والشكل رقم (5/2/12) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الاناث حيث بلغت نسبتهم (513) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48.7) % من أجمالي العينة المبحوثة.

2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر :

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	6,2
30 سنة و أقل من 35 سنة	72	36,0
35 سنة و أقل من 40 سنة	47	24,1
45 سنة وأقل من 55 سنة	62	31,8
55 سنة فأكثر	2	1
المجموع	195	100%

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (13) التوزيع التكراري لمتغير العمر

تضمنت العينة نسبة (1) فقط من الذين تتراوح اعمارهم ما بين 60 سنة فأكثر ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها، ويعني ذلك أن خبرة العاملين عالية مما يؤدي الي جودة الاداء

3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون جامعي	36	18,5
جامعي	106	54,4
ماجستير	38	19,5
دكتورة	9	4,6
أخري	8	3,1
المجموع	195	%100

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (13) والشكل رقم (5/2/14) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي دبلوم بلغت نسبتهم (54.4) ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير) ، دكتوراه (24.1)، أما أفراد لعينة من المستوى التعليمي دون الجامعي فقد بلغت نسبتهم (18.5). ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (14) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	42	21,5
5 وأقل من 10 سنوات	45	23,1
10 وأقل من 15 سنوات	35	17,9
15 سنة فأكثر	73	37,4
المجموع	195	%100

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (14) والشكل رقم (5/2/15) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (34.7) % ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) وأقل من 10 سنة بنسبة (23.1) أما المرتبة الأخيرة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 وأقل من 15 سنة) بنسبة (17.9).

5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية :

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
لم اتلق دورات	36	18,5
دورة واحدة	28	14,4
دورتان	20	10,3
ثلاثه دورات فأكثر	101	56,9
المجموع	195	%100

المصدر إعداد الباحث

يتضح من الجدول (15) والشكل رقم (16) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تلقوا ثلاثة دورات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (56.9) بنما بلغت نسبة الذين تلقوا (دورة واحدة ودورتان) (24.7) أما أفراد العينة والذين لم يتلقوا دورات تدريبية فقد بلغت نسبتهم (18.5).

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل المحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة تعكس التكرارات والتوزيع النسبي.

2. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أكبر من (60%) وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل الوسط الحسابي للعبارة للفقرة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%)

6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولا : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي :

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

(1) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	توجد بشركة	33	16,9	86	44,1	29	14,9	35	17,9	12	6,2

										عهد لخدمات الاعمال بالرياض خطة استراتيج ية مكتوبة	
12, 3	24	25, 6	50	12, 3	24	34, 9	68	14, 9	29	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	2
9,7	19	26, 2	51	11, 8	23	37, 4	73	14, 9	29	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3
15, 9	31	28, 2	55	13, 8	27	28, 8	56	13, 3	26	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	4

16, 4	32	26, 2	51	16, 9	33	25, 6	50	16, 4	32	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	5
12, 3	24	21	41	20, 5	40	30, 3	59	15, 9	31	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	6
11, 3	22	22, 6	44	21, 5	42	31, 3	61	13, 3	26	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	7
21	41	16, 9	33	18, 5	36	29, 2	57	14, 4	28		8
13, 3	26	14, 9	29	21	41	35, 4	69	15, 4	30	رسالة الشركة محفزة للعاملين	9

13, 8	27	23, 1	45	16, 4	32	32, 3	63	14, 4	28	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	10
13, 2	25 8	22, 3	34 3	16, 7	32 7	32, 8	64 2	15	29 2	اجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/16) أن نسبة (47.8) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الرؤية والرسالة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.5) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (61%) من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض خطة استراتيجية مكتوبة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) % .
2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (49.8) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (212.3) % .

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (52.3) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت. (11.8%) نسبتهم .
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (421) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تقوم بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (44.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم. (8.13%) .
5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (42) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم.(16.9) .
6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (462%) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.3) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5%) .
7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (44.6) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.9%) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت .(21.5) نسبتهم
8. يتبين من الفقرة رقم (8) نسبة (43.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن رؤية الشركة محفزة للعاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) %.
9. يتبين من الفقرة رقم (9) نسبة (50.8) من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة الشركة محفزة للعاملين ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (38.2) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21) %.
10. يتبين من الفقرة رقم (10) نسبة (46.7%) من أفراد العينة يوافقون على تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.4) %.

(2)بعد الاهداف :

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عد	نسبة	عد	نسبة	عد	نسبة	عد	نسبة	عد	نسبة
1	أهداف الخطة الاستراتيج ية ب الشركة واضحة	1 2	6,2	71	36, 4	49	25, 1	94	25,	14	7,2
2	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	1 4	7,2	75	38, 5	38	19, 5	48	24, 6	20	10, 3
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروع ات	1 6	8,2	57	29, 2	42	21, 5	50	25, 6	30	15, 4

4	تقوم الادارة العليا باشراك العاملين في وضع الاهداف	1 8	9,2	55	28, 2	37	19	48	24, 6	37	19
5	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	2 3	11, 8	69	35, 4	43	22, 1	36	19, 5	24	12, 3
	اجمالي الفقرات	8 3	8,5	32 7	33, 5	20 9	21, 4	23 1	23, 6	12 5	12, 9

المصدر اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (17) أن نسبة (42) % من أفراد العينة يوافقون على أجمالي العبارات التي تقيس (الأهداف) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.5) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.5) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (42.6) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (32.3) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم.(25.1)%

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (45.7) من أفراد العينة يوافقون على وجود تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (34.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.19) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (37.4) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة توفر التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم. % (5.21)
4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (37.4) من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة العليا تقوم بإشراك العاملين في وضع الاهداف ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (43.6) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19).
5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (47.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن اهداف الشركة قابلة للحقيق وفق الامكانيات المتاحة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.1).
- (3) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة	14	7,2	59	30,3	50	25,6	48	24,6	24	12,3

										قبل اعداد الخطة	
9,2	18	22, 6	44	23, 1	45	36, 4	71	8,7	17	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارج ية الي اغتنام الفرص	2
9,7	19	17, 9	35	28, 2	55	33, 3	65	10, 8	21	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارج ية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي	3
11, 8	23	28, 2	55	26, 2	51	26, 2	51	7,7	15	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة	4

										البيئة الداخلية	
12, 3	24	22, 6	44	28, 7	56	26, 2	51	10, 3	20	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارج ية لتحاشي المهددات	5
11, 1	10 8	23, 2	22 6	26, 3	25 7	30, 5	29 7	8,9	87	اجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (18) أن نسبة (39.4) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس البيئة الداخلية والخارجية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33.3) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % . و فيما يلي التوزيع كراي على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (37.5) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة يتم قبل اعداد الخطه ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.6) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (45.1) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تهدف إلى اغتنام الفرص، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.8) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.23) %.

3. 3 يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (44.1) من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي ، بينما بلغت نسبة

غير الموافقون على ذلك (27.6) ما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.2) %

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (33.9) من أفراد العينة يوافقون على أن تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم من خلال دراسة البيئة الداخلية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (40) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.2) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (36.5) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية يتم التحاشي المهددات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (34.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.7) % .

(4) بعد تنفيذ الخطة :

جدول رقم (19) التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
		عد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	12	6,2	46	23,6	48	24,6	61	31,3	28	14,4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق	11	5,6	59	22,1	55	28,2	58	29,7	28	14,4

										تنفيذ الخطوة	
8,7	17	16, 4	32	33, 8	66	30, 3	49	10, 8	21	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطوة	3
17, 4	34	23, 1	45	29, 2	57	25, 1	43	5,1	10	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	4
21	41	24, 1	47	27, 7	54	22, 1	46	5,1	10	يتم العمل خلال تنفيذ الخطوة توزيع الموارد الفعالة	5
12, 3	24	23, 6	46	33, 3	65	22, 6	28 6	7,2	14	يتم من خلال تنفيذ	6

الخطة	تحقيق	كافة	الأهداف	الرئيسية	والفرع	ية				
اجمالي	78	6,7		24,	34	29,	28	24,	17	14,
الفقرات				4	5	5	9	7	2	7

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (19) أن نسبة (311) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس تنفيذ الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39.4) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.5) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (29.8) من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (45.7) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.6) % . 2 يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (27.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن بتدريب العاملين تقوم على طرق تنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (44.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم . (28.2) % .
2. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (41.1) % من أفراد العينة يوافقون على وجود ب الشركة كادر فعالة لقيادة العمل التنفيذي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.1) ما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم . (8.33) % .
3. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (30.2) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم توزيع مؤهل لتنفيذ الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم . (29.2) %

4. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (272) من أفراد العينة يوافقون على وجود بالشركة قيادة الموارد بعدالة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (45.2) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم .%(27.7) .
5. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (30.8) من أفراد العينة يوافقون على أن من خلال تنفيذ الخطة يتم تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.3) %.

(5) بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (20) التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	أوافق بشدة				أوافق				محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة														
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية														

										تساعد في تقويم الخطة	
										لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	3
										تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	4
										تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء	5
										إجمالي الفقرات	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (20) أن نسبة (25.8) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (متابعة) وتقويم الخطة) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (40.2) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة 31.3% من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة إدارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم .% (31.3)

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة 26.7% من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك

(40.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم .% (32.8)

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (22%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت .% (36.9) نسبتهم 4 يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (26.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن خطة الشركة تتسم بالمرونة الكافية في التنفيذ ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.4) .%
4. يتبين من الفقرة رقم (51) نسبة (22.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تستخدم بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء ان وجدت ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (43.1) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.4) .%

المحور الثاني

7.4 أداء المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		عد	نسبة	عد	نسبة	عد	نسبة	عد	نسبة	عد	نسبة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	7	3,6	37	19	40	20,5	58	29,7	53	27,2

27, 2	53	26, 7	52	20	39	20	39	6,2	1 2	وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	2
22, 6	44	31, 3	61	19	37	23, 6	46	3,6	7	تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات	3
26, 7	52	24, 6	48	25, 6	50	17, 9	35	5,1	1 0	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعه	4
27, 7	54	27, 7	54	25, 6	50	14, 4	28	4,6	9	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	5
21	41	20, 5	40	26, 2	51	23, 6	46	8,7	1 7	يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	6
22, 6	44	24, 1	47	25, 6	50	16, 9	33	10, 8	2 1	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج	7

في اداء المشرو عات										
اجالي الفقرات	8	6	26	19,	31	23,	36	26,	34	25
	3		4	1	7	5	0	4	1	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/21) أن نسبة (25.1) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس أداء المشروعات (بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (51.4) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.5) % . و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) نسبة (22.6) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (56.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) % .

2. يتبين من الفقرة رقم (2) نسبة (26.2) % من أفراد العينة يوافقون على وجود بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (53.9) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .

3. يتبين من الفقرة رقم (3) نسبة (27.2) من أفراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تحرص على التحسين المستمر في اداء المشروعات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (53.9) ما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) % .

4. يتبين من الفقرة رقم (4) نسبة (23%) من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (51.3) ما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (256) % .

5. يتبين من الفقرة رقم (5) نسبة (19) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على

ذلك (55.4) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم %. (25.6) .

6. يتبين من الفقرة رقم (6) نسبة (32.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالشركة يمتازون بكفاءة عالية في اداء المشروعات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (41.5) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.2) %.

7. يتبين من الفقرة رقم (7) نسبة (27.7) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروعات، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (46.7) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم % (25.6)

8.4 ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي العبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) الوزن النسبي أكبر من (60%) وتكون قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أقل من (0.05). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من (60%) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05). وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول:

التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. بعد الرؤية و الرسالة:

جدول رقم (22) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	توجد بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض خطة استراتيجية مكتوبة	3,50	1,15	70,0	متوسطة	1
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,14	1,29	62,80	متوسطة	5
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,22	1,25	64,4	متوسطة	3
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	2,95	1,32	59,0	متوسطة	10
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	2,96	1,33	59,2	متوسطة	9
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	3,16	1,27	63,2	متوسطة	4
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	3,13	1,23	62,6	متوسطة	6
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	3,0	1,37	60,0	متوسطة	8
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	3,25	1,26	65,0	متوسطة	7
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	3,10	1,29	62,0	متوسطة	
	جمع الفقرات	3,14	1,27	62,8	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا العبارات الرابعة ، الخامسة حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي للدراسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على وضوح الرؤية والرسالة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (3.14) وبانحراف معياري (1.27) وأهمية نسبية .%(62.8) .
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة توجد بهيئة مياه الخرطوم خطة استراتيجية مكتوبة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.50) بانحراف معياري (115) وبأهمية نسبية بلغت .%(7.7) .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا حيث بلغ متوسطها (2.95) وبانحراف معياري (1.32) وأهمية نسبية بلغت (59) % .

2 . بعد الأهداف

جدول رقم (23): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	اهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	3,09	1,07	61,8	متوسطة	2
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	3,08	1,15	61,6	متوسطة	3
3	توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	3,00	1,21	60,0	متوسطة	4
4	تقوم الادارة العليا باشرار العاملين في وضع الاهداف	2,84	1,28	56,8	متوسطة	5

5	اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	3,16	1,21	63,2	متوسطة	1
	جمع الفقرات	3,03	1,18	60,7	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60) ماعدا العبارة الثالثة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى أهداف التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة
2. حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.03) وبانحراف معياري (1.18) وأهمية نسبية % (60.7)
3. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.16) بانحراف معياري (1.21) وبأهمية نسبية بلغت % (63.2) .
4. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع الاهداف حيث بلغ متوسطها (2.84) وبانحراف معياري (1.28) وأهمية نسبية بلغت (56.8).

2- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (24) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	2,95	1,15	59,1	متوسطة	4
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية و الخارجية الي اغتنام الفرص	3,13	1,14	62,6	متوسطة	2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للهيئة الي تقويم الموقف التنافسي	3,17	1,14	63,5	متوسطة	1
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	2,90	1,15	57,9	متوسطة	5
5	يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات	3,00	1,18	60	متوسطة	3
	جع الفقرات	3,02		1,15	متوسطة	

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا العبارات الأولى ، الخامسة حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية فى مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.02) وانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية % (60.6) .
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة إلى تقوية الموقف التنافسي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.17) بانحراف معياري (1.14) وبأهمية نسبية بلغت (63.5) .

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية حيث بلغ متوسطها (2.90) وبانحراف معياري (1,15) وأهمية نسبية بلغت. % (57.9) .

4 . تنفيذ الخطة :

جدول رقم (25) التحليل الإحصائي الوصفي ل فقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	2,76	1,14	55,2	متوسطة	4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	2,75	1,12	55,0	متوسطة	5
3	يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	3,18	1,10	63,6	متوسطة	1
4	يوجد ب الشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	2,77	1,15	55,4	متوسطة	3
5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	2,66	1,18	53,2	متوسطة	6
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية و الفرعية	2,89	1,11	57,8	متوسطة	2
	جمع الفقرات	2,84	1,13	56,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60) ماعدا العبارة (الثالثة) حيث يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى تنفيذ الخطة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً" عام مقداره (2.84) وبانحراف معياري (1.13) وأهمية نسبية (56.7) .

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (3.18) بانحراف معياري (1.10) وبأهمية نسبية بلغت (63.6).
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة حيث بلغ متوسطها (2.66) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت (53.2)%.

5 . بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (26) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة	2,89	1,06	57,8	متوسطة	1
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	2,81	1,03	56,2	متوسطة	3
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	2,74	1,02	54,8	متوسطة	4
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	2,82	1,05	56,4	متوسطة	2
5	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الازخاء أن وجدت	2,67	1,06	53,4	متوسطة	5
	جمع الفقرات	2,78	1,04	55,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/26) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى متابعة وتقييم الخطة في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.78) وبانحراف معياري (104) وأهمية نسبية % (55.7) .

2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة لدى الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقييم الدوري للخطة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (2.89) بانحراف معياري (1.06) وبأهمية نسبية % (57.8) .

3. بلغت أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء ان وجدت حيث بلغ متوسطها (2.67) وبالحرف معياري (1.06) وأهمية نسبية بلغت (53.4)

المحور الثاني :

9.4 أداء المشروعات :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس فقرات محور أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات	2,42	1,17	48,4	منخفضة	6
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	2,51	1,25	50,2	متوسطة	4
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	2,54	1,18	50,8	متوسطة	3

4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	2,50	1,20	20,0	متوسطة	5
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	2,41	1,16	48,2	منخفضة	7
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	2,78	1,26	55,6	متوسطة	1
7	حرص الشركة على تقليل تكاليف و الانتاجي اداء المشروعات	2,69	1,28	53,8	متوسطة	2
جمع الفقرات		2,55	1,21	51	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع فقرات أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى فى مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.55) وبانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية .%(51)
2. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرة (2.78) بانحراف معياري (1.26) وبأهمية نسبية بلغت (55.6). 3 أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة حرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى حيث بلغ متوسطها (2.41) وبانحراف معياري (1.16) وأهمية نسبية بلغت .%(48.2)

10.4 اختبار فروض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض .

الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض .

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الأعمال بالرياض .

وللتحقق من فروض الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار باعتباره الاسلوب المناسب لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات و للتأكد من سلامة وصحة اجراء تحليل الانحدار يجب التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة ولاختبار ذلك استخدم الباحث اختبار Kolmogorov Smirnov: وفيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

جدول (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوي المعنوية
1	الرؤية والرسالة	1,09	0,234
2	الاهداف	2,76	0,465
3	البيئة الداخلية والخارجية	4,02	0,678
4	تنفيذ الخطة	5,076	0,432
5	متابعة وتقويم الخطة	3,987	0,265
6	اداء المشروعات	4980	0,543

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (28) أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (5%) وتعنى هذه القيم توفر تشير إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتوفر فيها خاصية التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات. وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل الرؤية والرسالة و المتغير التابع ويمثله أداء المشروعات . وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات

الفرضة الأولى	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,154	2.12	0,035	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,15			
معامل التحديد R2	0,02			
قيمة F	4,49			
مستوي المعنوية	0,035			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (29)

1. وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.15) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة.
*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.154) وهذا يعنى أن الرؤية والرسالة تؤثر طردياً على أداء المشروعات بمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (2) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.02) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (98) 3. كما يتضح من نتائج التحليل

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى أداء المشروعات وفقاً لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (2.12) بمستوى دلالة معنوية (0.035) وقيمة (4.49) بمستوى معنوية (0.035) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5% وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل أهداف الخطة الاستراتيجية و المتغير التابع ويمثله أداء المشروعات . وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضة الثاني	معامل الانحدار	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
	B			

العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,28	3,805	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,26			
معامل التحديد R2	0,07			
قيمة F	14,48			
مستوى المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (30)

1. وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.26) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل الحدار متغير العلاقة بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.28) وهذا يعنى أن أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير أهداف الخطة الاستراتيجية تؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (7) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.07) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (93) 3.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (1) واختبار (٤) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (3.805) بمستوى دلالة

معنوية (0.000) وقيمة (14.48) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في شركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض ..

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات في شركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .

ولاثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية و والمتغير التابع ويمثله أداء المشروعات ، وفيما يلي نتائج التقدير

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند أعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات

الفرضة الثالث	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة	0,44	6,11	0,000	قبوا وجود علاقة

وإداء المشروعات				
معامل الارتباط R	0,50			
معامل التحديد R2	37,33			
قيمة F	0,000			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

1. وجود ارتباط طردي وسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخلطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) وتكل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخلطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .
*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخلطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.44) وهذا يعنى أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخلطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخلطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (25) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.25) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (75).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخلطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (6.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (37.33) بمستوى معنوية (0.000) وهذه

القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله أداء المشروعات ، وفيما يلي نتائج التقدير

جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و أداء المشروعات

الفرضة الرابع	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وإداء المشروعات	0,377	4,795	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,11			
معامل التحديد R2	22,99			

0,000	قيمة F
	مستوي المعنوية

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (4/3/32)

1. وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.277) وهذا يعنى أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (11)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.11) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (89).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (1) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار (4.795) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (22.99) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين دقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض ..

الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية (والمتغير التابع ويمثله أداء المشروعات)، وفيما يلي نتائج التقدير .

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

الفرضة الخامسة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,742	11,51	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,64			
معامل التحديد R2	0,41			
قيمة F	132,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (33) .

1. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

*بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات .

*بلغت قيمة معامل انحدار متغير العلاقة بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات (0.742) وهذا يعنى أن مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية تؤثر طرديا على أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن متغير مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية يؤثر في مستوى أداء المشروعات في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (41)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.41) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (59).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية ومستوى أداء المشروعات وفقا لاختبار (1) واختبار (٤) عند مستوى معنوية (5) حيث بلغت قيمة (1) المعامل الانحدار 132.48 (F 11.5113.0773) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الخامسة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية وأداء شركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 أولاً : النتائج :

1. وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح الرؤية والرسالة للخطة الاستراتيجية واداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .
2. وجود علاقة ارتباطية (ضعيفة) بين وضوح اهداف الخطة الاستراتيجية واداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض .
3. وجود ارتباط طردي وسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية واداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض ..
4. وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية و اداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض
5. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية واداء المشروعات بشركة عهد لخدمات الاعمال بالرياض ..

2.5 ثانياً : التوصيات

- يُنصح بتحسين وضوح الرؤية والرسالة في خطة الاستراتيجية للشركة،ويمكن تحديد الأهداف بشكل أكثر وضوحًا وتوضيح الرؤية لضمان توجيه فعال للمشروعات وتحسين أدائها.
- يجب تحسين وضوح أهداف الخطة الاستراتيجية لتوجيه بشكل أفضل أداء المشروعات ، من خلال تعزيز تواصل وفهم متجانس حول الأهداف المستهدفة لتحقيق نتائج أفضل.
- يُنصح بتعزيز تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد الخطة الاستراتيجية. من خلال فهم أفضل للعوامل البيئية في تحقيق أهداف المشروعات بشكل أفضل.
- يجب على الشركة تعزيز تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تحسين العمليات وتحقيق الأهداف المحددة،و يمكن تبني إجراءات تحفيزية وتعزيزية لضمان تنفيذ الخطة بفعالية.
- يُفضل تعزيز عمليات مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية للتأكد من تحقيق الأداء المرجو،و يمكن تطوير نظم متقدمة لمراقبة التقدم وتقييم النتائج بانتظام.

- يمكن تحسين التواصل والتفاعل بين فرق العمل وأعضاء الشركة بشكل أكبر، و يُشجع على تنظيم اجتماعات دورية وورش عمل لتعزيز التفاهم وتحفيز التعاون بين مختلف الأقسام.
- يمكن تحسين قدرات إدارة المشروعات من خلال توفير التدريب المستمر وتعزيز المهارات الفنية والإدارية، و يساهم ذلك في تعزيز فعالية إدارة المشروعات.

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic planning, in its various dimensions, in improving the performance of production projects at Ahd Business Services Company in Riyadh. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical method was employed, and 200 questionnaires were distributed to the employees of Ahd Business Services Company in Riyadh. A total of 195 valid questionnaires were returned and used in the analysis, with a response rate of 97.5%.

The study's findings revealed a weak positive correlation between the clarity of vision and mission in the strategic plan and project performance. There was also a weak correlation between the clarity of the strategic plan's objectives and project performance. Additionally, there was a moderate positive correlation between the study of internal and external environments when preparing the strategic plan and project performance. Furthermore, a positive relationship was found between the implementation of the strategic plan and project performance. The study also found an above-average positive correlation between monitoring and evaluating the strategic plan and project performance at Ahd Business Services Company in Riyadh.

The study provided several recommendations, the most important of which were: the need to improve the clarity of the vision and mission in the company's strategic plan, and to define the objectives more clearly to ensure effective project direction and improved performance.

Keywords: Strategic Planning, Project Performance, Ahd
Business Services Company in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العثم، خالد عبدالرزاق، و جواد، شوقي ناجي. (2017). تقييم العوامل التنظيمية و البيئية المؤثرة في اداء المقاولين للمشروعات الانشائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/559688>
- بن خليفة، أحمد، عموري، فادية، و العباسي، رمزي. (2019). فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة "الجزائر". المجلة العربية للإدارة، مج39، ع3 ، 245 - 251. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1006961>
- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127711>
- حسن، محمد وهبه محمد، نبيه، إيمان عبدالسلام، و إبراهيم، محمود إبراهيم محمد. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع4 ، 456 - 476. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224491>
- حيارات، إسراء ياسين، و اصبيحات، جمال. (2015). Factors Affecting the Quality of Design and Documentation of Construction Projects in Jordan (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1047328>
-

- خليل، إيمان، و مجدوب، عبدالمؤمن. (2016). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية المقارين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1008747>

- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2022). دور عمليات التخطيط الإستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع10 ، 299 - 348. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1276336>

- السقا، منذر صبحي عبدالله، و حمدي، عبدالرحمن محمد عبدالله. (2023). أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج7، ع3 ، 28 - 66. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1454449>

- الشريف، رهام محمد عبدالعزيز، و صويص، راتب جليل. (2015). Acknowledgment of Talent and its Relation to Project Team Member's Effectiveness (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1045840>
- الشنطي، أيمن محمد نمر. (2022). التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية. مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، مج4، ع2 ، 1 - 16. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1350539>

- ضرار، شاذلي الفاتح، و فضل المولى، نصر الدين. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي لمعالجة الفقر في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/794577>

- عبدالرازق، صحوه صلاح، و إبراهيم، خالد أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي لأمن المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/858537>

- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1127050>

- عبدالله، رباب مبارك عوض الكريم، و ماجي، قمر محمد بخيت. (2015). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة البيئة: دراسة تطبيقية على شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية في الفترة 2010 - 2015م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/786913>

- عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات : دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى 2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1106200>

- علي، أمل عبد محمد، و ظاهر، وسام محي. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأجهزة الأمنية: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديري مديرية شرطة محافظة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12، ع3 ، 326 - 349. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1262450>

- عمر، خالد عثمان البادي، و إبراهيم، حسن عباس حسن. (2015). دور التخطيط الإستراتيجي للمشروعات الإنشائية في الحد من التلوث البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأسمنت في ولاية نهر النيل - السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/794312>

- الكبيسي، عيد محمد عبدالله دعلوج، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1096603>

- محمد، بنية، و بعلي، حمزة. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية: دراسة عينة من البنوك الجزائرية. حوليات جامعة الجزائر 1، مج34، ع2 ، 485 - 504. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/106429>

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Ali, Omar Hassan Muhammad Al-Faki, and Tabidi, Muhammad Hanafi Muhammad Nour. (2016). The role of strategic planning in developing performance: a case study of the Livestock Bank (unpublished master's thesis). Al-Nilein University, Khartoum. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/831785>
- Al-Mufleh, Manal Zaid, Abu Hussein, Al-Harith Muhammad Musa. (2019). The impact of entrepreneurship strategies on project performance in the information and communications technology sector in Jordan (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052483>
- Duffett, R., Edu, T., Haydam, N., Negricea, L C., Zaharia, R. (2018). A multi- dimensional approach of green marketing

competitive advantage: a perspective of small medium and micro enterprises from Western Cape, South Africa. Sustainability, 10, 1-27.

- Ecung, B. (2019). A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Governance Approach On The Strategic Planning Process, A Doctorate Dissertation, Capella University.
- Elbasir, A., Shenshen, A. (2023). The Effect of Strategic Planning on Crises Management in Jordanian Food Industries Companies. SSRG International Journal of Economics and Management Studies.7 (11), 104-111.
- Habib, Muhammad Saleh Al-Tijani Ahmed, and Ali, Abdel Moneim Muhammad. (2016). Regulatory institutions and their role in strategic planning: A case study of the National Telecommunications Authority in Sudan (unpublished doctoral dissertation). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/845063>
- Hassanein, Mahmoud Ahmed Mahmoud, and Khojaly, Musa Ahmed Adam. (2017). The impact of using the balanced scorecard in evaluating the performance of investment projects (unpublished master's thesis). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/911993>

- Khachonkittimasak, S. & Satsananan, C. (2020). Staff's Participation in Strategic Planning of Faculty of Science and Technology Suan Sunadha Rajabhat University, (The 2020 International Academic Multidiscipline Research Conference in Rome).

**Mid Ocean
University
College of
Management**



**The impact of strategic planning on improving
the performance of productive projects, “an
applied study from Ahad Business Services
Company in Riyadh”**

Preparation:

Mohammed Saeed AL-Khanbashi

Academic ID:

241001077

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

1445-2024