

**Final Project 2**

Code: PMG497

**Prepared BY: Shahd Khaled Al-Fayez**

TO

Faculty of Management

Midocean University

**تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المؤسسات  
الصناعية: بالتطبيق على شركة الخزف السعودي - الرياض**

**The Impact of Strategic Planning on Output Quality in  
Industrial Enterprises: An Applied Study on Saudi Ceramic  
Company - Riyadh**

**اسم الطالب: شهد خالد الفايز**

**الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٣٧٦**

**مشروع التخرج – ٢**

**كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن**

**إشراف**

**د. منى مصطفى العشري**

**عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن**

**الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٤م**

## جدول المحتويات

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| ٣  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                        |
| ٥  | ١,١ المقدمة                                                                |
| ٦  | ١,٢ مشكلة البحث                                                            |
| ٧  | ١,٢,١ الفجوات النظرية                                                      |
| ٧  | ١,٢,٢ الفجوات العملية                                                      |
| ٧  | ١,٣ أهمية البحث                                                            |
| ٨  | ١,٣,١ الأهمية النظرية                                                      |
| ٨  | ١,٣,٢ الأهمية العلمية                                                      |
| ٨  | ١,٤ أسئلة البحث                                                            |
| ٩  | ١,٥ أهداف البحث                                                            |
| ٩  | ١,٦ فرضيات البحث                                                           |
| ١٠ | ١,٧ منهجية البحث                                                           |
| ١١ | ١,٨ نطاق الدراسة                                                           |
| ١٤ | ١,٩ مخطط المشروع                                                           |
| ١٥ | ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة                                           |
| ١٦ | ٢,١ المقدمة                                                                |
| ١٨ | 2.2 المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي                                     |
| ١٨ | ٢,٢,١ التعريف                                                              |
| ١٨ | ٢,٢,٢ التطور                                                               |
| ١٩ | ٢,٢,٣ الأبعاد                                                              |
| ٢٠ | ٢,٢,٤ النظريات                                                             |
| ٢١ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي                                                           |
| ٢٢ | 2.3 المتغير الثاني: جودة المخرجات                                          |
| ٢٢ | ٢,٣,١ التعريف                                                              |
| ٢٢ | ٢,٣,٢ التطور                                                               |
| ٢٣ | ٢,٣,٣ الأبعاد                                                              |
| ٢٣ | ٢,٣,٤ النظريات                                                             |
| ٢٤ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي                                                           |
| ٢٥ | 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات |
| ٢٥ | ٢,٤,١ الأنماط                                                              |
| ٢٥ | ٢,٤,٢ الصراعات                                                             |
| ٢٦ | ٢,٤,٣ الفجوات                                                              |
| ٢٧ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي                                                           |
| ٢٨ | 2.5 الخلاصة                                                                |
| ٢٨ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري                                             |
| ٢٨ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية                                                |
| ٢٩ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال                              |
| ٣٠ | ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث                                               |
| ٣١ | 3.1 المقدمة                                                                |
| ٣١ | ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                                     |
| ٣١ | ٣,٢,١ التخطيط الاستراتيجي                                                  |
| ٣١ | 3.2.2 جودة المخرجات                                                        |
| ٣٢ | ٣,٣ تصميم البحث                                                            |
| ٣٣ | ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة                                    |

|    |                                               |       |
|----|-----------------------------------------------|-------|
| ٣٣ | مجتمع البحث                                   | ٣,٤,١ |
| ٣٣ | عينة البحث                                    | ٣,٤,٢ |
| ٣٤ | طرق وتقنيات اخذ العينة                        | ٣,٤,٣ |
| ٣٤ | طرق جمع البيانات                              | ٣,٥   |
| ٣٤ | المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي          | ٣,٥,١ |
| ٣٥ | المتغير التابع: جودة المخرجات:                | 3.5.2 |
| ٣٦ | أنواع البيانات                                | ٣,٦   |
| ٣٦ | البيانات الأولية                              | ٣,٦,١ |
| ٣٦ | البيانات الثانوية                             | ٣,٦,٢ |
| ٣٦ | طرق وأساليب تحليل البيانات                    | ٣,٧   |
| ٣٧ | الخاتمة                                       | ٣,٨   |
| ٣٨ | الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة | ٤     |
| ٣٩ | المقدمة:                                      | ٤,١   |
| ٣٩ | خصائص عينة الدراسة:                           | ٤,٢   |
| ٤٠ | قياس صدق وثبات أداة الدراسة:                  | ٤,٣   |
| ٤١ | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة             | ٤,٣,١ |
| ٤٣ | ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة            | ٤,٣,٢ |
| ٤٤ | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:              | ٤,٤   |
| ٤٧ | معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:   | 4.5   |
| ٤٨ | نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:              | ٤,٦   |
| ٥١ | الخاتمة:                                      | ٤,٧   |
| ٥٢ | قائمة المراجع                                 | ٥     |
| ٥٤ | الملاحق                                       | ٦     |
| ٥٤ | الاستبيان:                                    | ٦,١   |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



## ١,١ المقدمة:

تُعد جودة المخرجات من المفاهيم الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها في كافة مجالات عملها، حيث تعكس مدى التزامها بالمعايير والمواصفات التي تضمن رضا العملاء وتحقيق التفوق التنافسي. تحسين جودة المخرجات يتطلب اعتماد استراتيجيات فعالة تشمل التطوير المستمر للعمليات، واستخدام التقنيات الحديثة، وتدريب الموظفين على أعلى مستويات الكفاءة. كما يتطلب اهتمامًا دقيقًا بتفاصيل الإنتاج والتزامًا قويًا بمراقبة الجودة في جميع مراحل العمل. تعتبر جودة المخرجات عنصرًا حيويًا ليس فقط لضمان رضا العملاء، بل أيضًا لتعزيز سمعة المؤسسة وبناء علاقات طويلة الأمد مع الشركاء والمستفيدين. لذا، تُبذل جهود كبيرة لضمان أن المنتجات والخدمات المقدمة تفوق توقعات العملاء وتتماشى مع أحدث التطورات في الصناعة، مما يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وزيادة قدرتها على التنافس بفعالية في البيئات الديناميكية والمتغيرة. (العفيشات، ٢٠٢٣)

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية في تحقيق الأداء الفعال والجودة العالية في المؤسسات المختلفة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المؤسسات، حيث يمكن أن يؤدي التخطيط الجيد إلى تحسين الإنتاجية، تعزيز الكفاءة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل (عبد الجليل، ٢٠٠٧)، وعليه تناولت العديد من الدراسات موضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على جودة المخرجات في المؤسسات، حيث تم التوصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة المخرجات. وقد أظهرت الدراسة أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات تخطيط واضحة ومنظمة تحقق أداءً أفضل وتقدم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى هذا النوع من التخطيط (القحطاني، ٢٠٢٢)، وأيضًا تم التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التدريب في المؤسسات الحكومية السودانية، حيث وجود خطط استراتيجية مدروسة يساهم في تحقيق أهداف التدريب بكفاءة أكبر، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء الوظيفي للعاملين. (عبد المطلب، ٢٠١٨)

وعلى الرغم من التوافق العام حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، هناك بعض الدراسات التي أظهرت نتائج متباينة حيث توصل البعض إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد لا يكون دائمًا كافيًا لضمان جودة المخرجات في ظل تأثيرات العولمة المتزايدة، وأن التحديات الخارجية مثل التغيرات في السياسات التعليمية والعوامل الاقتصادية قد تعيق فعالية التخطيط الاستراتيجي (خير، ٢٠١٨)، من جهة أخرى يعتبر التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون متكاملًا مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق النتائج المرجوة، وأن التخطيط الاستراتيجي وحده قد لا يكون كافيًا إذا لم يتم دعمه ببرامج إدارة الجودة الفعالة. (العماري، ٢٠١٧)

وفي الخلاصة تظهر الدراسات السابقة أن هناك توافقاً عاماً حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات في المؤسسات، إلا أن هناك تبايناً في الآراء حول مدى كفاية هذا التخطيط في مواجهة التحديات الخارجية وتأثيراته المتعددة، تتفق معظم الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي، ولكن النجاح في تحقيق الجودة يتطلب تكاملاً بين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية. (زوين، ٢٠٢٠)

وأخيراً يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية في تعزيز جودة المخرجات داخل المؤسسات الصناعية، حيث يساهم بشكل كبير في توجيه الموارد وتحديد الأهداف والرؤى المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها حيث من خلال وضع خطط استراتيجية محكمة، تتمكن المؤسسات من تحسين كفاءة عملياتها الإنتاجية، وتطوير منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع متطلبات السوق واحتياجات العملاء في هذا السياق تلعب شركة الخزف السعودي في الرياض دوراً مهماً في تجسيد أهمية التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات، حيث تعتمد على استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحقيق التميز والابتكار في منتجاتها (الصالح، ٢٠١٧)، يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتعامل معها بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وضمان استدامة الجودة، كما يساعد على تحديد الفرص والتوجهات السوقية الجديدة، مما يمكن الشركة من التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئة الصناعية وتحقيق ميزة تنافسية، كما يساهم التخطيط الاستراتيجي كذلك في تحسين عمليات التقييم والمتابعة، مما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية. من خلال تكامل الجهود والرؤى الواضحة، يمكن للمؤسسات الصناعية مثل شركة الخزف السعودي تعزيز جودة مخرجاتها، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي تحقيق نمو مستدام ونجاح دائم في السوق الصناعية. (العفيشات، ٢٠٢٣)

## ١،٢ مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث الرئيسية في كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المؤسسات الصناعية، وتحديدًا في سياق شركة الخزف السعودي بالرياض. يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في تحديد المسارات البعيدة المدى للمؤسسات، لكن التحدي يكمن في قياس العلاقة المباشرة بين هذه الاستراتيجيات والجودة الفعلية للمخرجات. الصعوبة تزداد نظراً للتغيرات السوقية السريعة والتطورات التكنولوجية المستمرة التي تفرض على الشركات مراجعة وتحديث خططها بشكل دوري للحفاظ على مستوى تنافسي.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

الفجوات النظرية في هذا المجال تكمن أولاً في قلة النماذج النظرية التي تفسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات بشكل محدد ضمن المؤسسات الصناعية. الكثير من الأدبيات تركز على التخطيط الاستراتيجي كعامل للنجاح المؤسسي بشكل عام دون التعمق في كيفية تأثيره على المعايير الخاصة بالجودة. علاوة على ذلك، تعاني الدراسات القائمة من افتقارها للتطبيق في بيئات صناعية محددة مثل السوق السعودي، حيث تختلف الديناميكيات الثقافية والاقتصادية عن الأسواق الغربية التي تُجرى فيها معظم هذه الدراسات. هذا النقص في البيانات المحلية يجعل تطبيق النظريات العالمية محدود الفعالية ويحتم على الباحثين إجراء تحليلات معمقة لسد هذه الفجوات.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

على الصعيد العملي، تواجه المؤسسات الصناعية في السعودية تحديات عديدة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات. تشير الفجوات إلى نقص في الأدوات والمنهجيات المصممة لربط الإستراتيجيات بالتنفيذ الفعال الذي يضمن جودة المنتج النهائي.

كما أن هناك تحدي في التكامل بين الأقسام المختلفة داخل الشركات لضمان أن تتماشى جميع جهود التخطيط مع المعايير العالية للجودة. الفجوة بين الإعداد الاستراتيجي والتنفيذ العملي يمكن أن تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة، وهي مشكلة تحتاج إلى حلول مبتكرة ومتخصصة للسياق الصناعي والثقافي السعودي.

### سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض؟

### ١,٣ أهمية البحث:

يتسم هذا البحث بأهمية بالغة، حيث يتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على جودة المخرجات في المؤسسات الصناعية، مع التركيز على تطبيقه في شركة الخزف السعودي بالرياض. هذا الموضوع يعد حيويًا لفهم كيفية تحقيق المؤسسات لمعايير الجودة العالية من خلال استراتيجيات مدروسة ومنظمة، ومعرفة الديناميكيات التي تدير هذه العلاقة في بيئة تنافسية ومتغيرة كالسوق السعودي. الفهم العميق لهذه العلاقة يمكن

أن يوفر بصيرة قيمة للمدراء وصانعي السياسات لتطوير أساليب إدارية تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات وضمان استدامة جودتها.

### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

البحث يقدم مساهمة نظرية هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة، حيث يسعى لملء الفجوات النظرية القائمة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات. الأدب الحالي يفتقر إلى دراسات مفصلة تربط بين هذين المجالين بشكل خاص في السياق الصناعي السعودي، مما يجعل هذا البحث ذا قيمة كبيرة لتقديم نموذج نظري يمكن تطبيقه في مختلف البيئات الصناعية.

من خلال تحليل التأثيرات المحتملة للتخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات، يمكن للباحثين تطوير إطار عمل يساعد في تحليل وتقييم استراتيجيات الشركات بطريقة أكثر فعالية.

### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

علمياً، يساهم هذا البحث في تعزيز الفهم العلمي لكيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي في العمليات الصناعية وتحسين الجودة. النتائج المتوقعة من البحث قد تُعرض في مؤتمرات علمية وتُنشر في مجلات مرموقة، مما يساهم في نشر المعرفة وتقديم توصيات عملية للمؤسسات الصناعية في كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل يؤدي إلى تحسين مستمر في الجودة.

كما أن البحث ينير الطريق للدراسات المستقبلية لاستكشاف الديناميكيات المعقدة بين النظرية الاستراتيجية والتطبيق العملي، وتأثير ذلك على النجاح المؤسسي في بيئات أخرى مشابهة، بما يعزز القدرة العلمية على تقديم حلول مبتكرة وفعالة للتحديات الصناعية المعاصرة.

### ١,٤ أسئلة البحث:

#### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات؟

#### أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر صياغة الاستراتيجية على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض؟

ما أثر التحليل الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض؟

ما أثر التنفيذ الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض؟

ما أثر التقويم الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض؟

### **١,٥ أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات.

**اهداف البحث الفرعية:**

تحديد أثر صياغة الاستراتيجية على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

تحديد أثر التحليل الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

تحديد أثر التنفيذ الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

تحديد أثر التقويم الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

### **١,٦ فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات.

**الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

**الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

### **Hc** الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتنفيذ الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

### **Hd** الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتقويم الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

### **١,٧ منهجية البحث:**

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

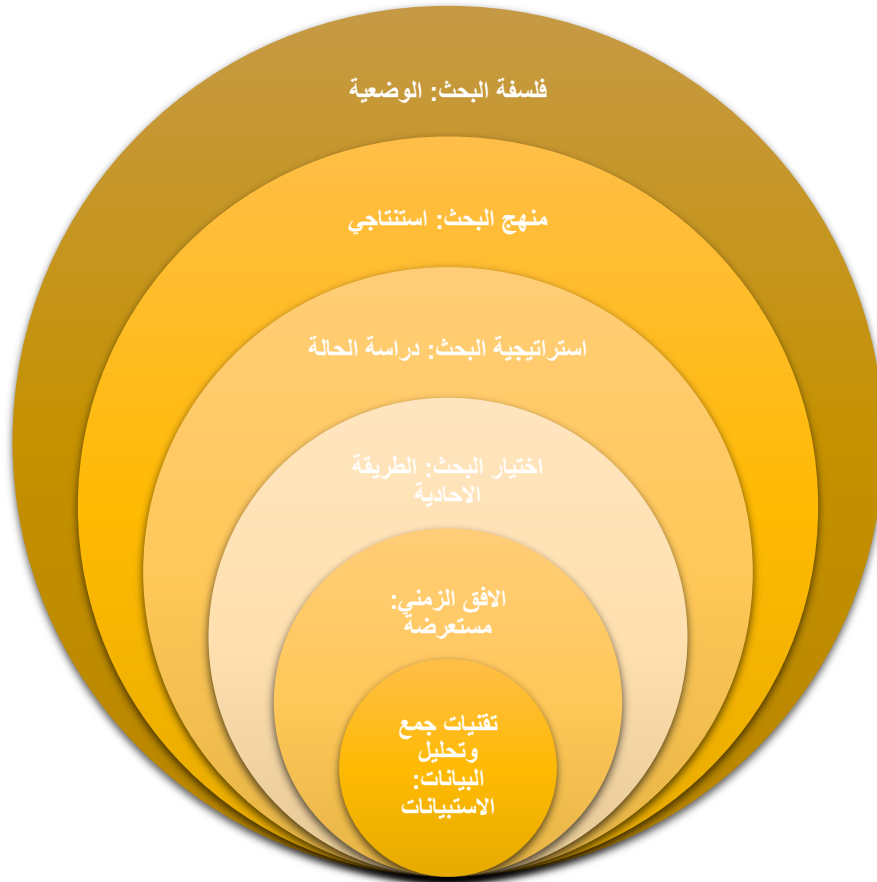
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

### ١,٨ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المؤسسات الصناعية: بالتطبيق على شركة الخزف السعودي في الرياض

**الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة الخزف السعودي في الرياض.

**الحدود المكانية:** شركة الخزف السعودي في الرياض

تعمل الشركة في قطاع الصناعات التحويلية الذي يُعد أحد أكبر القطاعات الاقتصادية في المملكة، ويسهم بشكل كبير في تنويع الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل. يتميز هذا القطاع ببيئة تنافسية عالية تتطلب من الشركات تبني استراتيجيات فعالة لضمان جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء. في هذا السياق، يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للتكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق الأهداف الطويلة الأمد. (الخزف السعودي ، ٢٠٢٤)

تُعد شركة الخزف السعودي واحدة من أكبر وأهم الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث تأسست في عام ١٩٧٧. منذ إنشائها، نجحت الشركة في تحقيق نمو ملحوظ وأصبحت من الرواد في صناعة السيراميك والأدوات الصحية والبورسلان في المنطقة. تقع الشركة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة، حيث تمتلك مرافق إنتاج متقدمة تعتمد على أحدث التقنيات في الصناعة. تقدم شركة الخزف السعودي مجموعة واسعة من المنتجات التي تشمل البلاط والأدوات الصحية والمنتجات الخزفية الأخرى، وتصدر منتجاتها إلى أكثر من ٧٠ دولة حول العالم. (الخزف السعودي ، ٢٠٢٤)

يتناول هذا البحث تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المؤسسات الصناعية، مع التركيز على شركة الخزف السعودي. سيتم تحليل أربعة متغيرات رئيسية ضمن هذا السياق:

صياغة الاستراتيجية:

تعتبر صياغة الاستراتيجية المرحلة الأولى والأكثر أهمية في عملية التخطيط الاستراتيجي. تتضمن هذه المرحلة تحديد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. في شركة الخزف السعودي، يتم التركيز على صياغة استراتيجية تتماشى مع توجهات السوق واحتياجات العملاء، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار والجودة في المنتجات. صياغة استراتيجية واضحة ومحددة تساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وتوفير إطار عمل للقرارات التنظيمية. (زوين، ٢٠٢٠)

التحليل الاستراتيجي:

يشمل التحليل الاستراتيجي تقييم البيئة الداخلية والخارجية للشركة لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها. في هذا السياق، تقوم شركة الخزف السعودي باستخدام أدوات تحليل متعددة مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) وتحليل PESTEL (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية). يساعد التحليل الاستراتيجي في فهم ديناميكيات السوق وتحديد العوامل التي تؤثر على جودة المخرجات، مما يمكن الشركة من اتخاذ قرارات مستنيرة. (زوين، ٢٠٢٠)

## التنفيذ الاستراتيجي:

بعد صياغة الاستراتيجية وتحليل البيئة، تأتي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي التي تتضمن تطبيق الخطط والإجراءات لتحقيق الأهداف المحددة. في شركة الخزف السعودي، يتم التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تحسين العمليات الإنتاجية، تبني التكنولوجيا الحديثة، وتدريب العاملين على أفضل الممارسات الصناعية. التنفيذ الفعال للاستراتيجية يضمن تحقيق الأهداف ويعزز من جودة المنتجات المقدمة للعملاء. (العفشيات، ٢٠٢٣)

## التقويم الاستراتيجي:

يعد التقويم الاستراتيجي المرحلة الأخيرة التي تتضمن مراقبة وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تعتمد شركة الخزف السعودي على مجموعة من المؤشرات والمقاييس لتقييم جودة المخرجات ومراقبة الأداء بشكل دوري. يساعد التقويم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات عن الخطط الأصلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (العفشيات، ٢٠٢٣)

وعليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة المخرجات في المؤسسات الصناعية. من خلال صياغة استراتيجية واضحة ومحددة، يمكن لشركة الخزف السعودي توجيه جهودها نحو تحقيق الابتكار وتحسين جودة المنتجات. التحليل الاستراتيجي يمكن الشركة من فهم البيئة التنافسية وتحديد الفرص والتحديات، مما يساعدها في اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز من جودة المخرجات. (العفشيات، ٢٠٢٣)

تنفيذ الاستراتيجية بفعالية يضمن تحسين العمليات الإنتاجية وتبني التكنولوجيا الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات. تنفيذ الاستراتيجيات يتطلب تدريب العاملين على أفضل الممارسات وتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيق الأهداف. التقويم الاستراتيجي يساعد في مراقبة الأداء وتحديد الانحرافات، مما يمكن الشركة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق أهداف الجودة. (العفشيات، ٢٠٢٣)

بشكل عام، يظهر البحث أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي. من خلال تبني استراتيجيات فعالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطط بشكل دقيق، يمكن للشركة تحقيق جودة عالية في منتجاتها وتلبية توقعات العملاء. هذا النهج الاستراتيجي يضع شركة الخزف السعودي في مقدمة الشركات الرائدة في قطاع الصناعات التحويلية، ويعزز من قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والدولي. (زوين، ٢٠٢٠)

## ٩, ١ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ المقدمة

التخطيط الاستراتيجي يُعتبر أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. من خلال وضع رؤية مستقبلية واضحة وخطط عملية لتحقيق هذه الرؤية، يُمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسات من توجيه مواردها واستثمارها بشكل يضمن تحسين جودة المخرجات وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. في هذا الفصل، سيتم استعراض الإطار النظري الذي يُبرز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، مع التركيز على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي المدروس على تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية. سيتناول هذا الفصل أيضًا أهم النظريات والمفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، مع استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وتحليل النتائج التي توصلت إليها. (الوكيل، ٢٠١٩)

التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على مجرد وضع خطط طويلة الأمد، بل يتعدى ذلك ليشمل عملية مستمرة من التقييم والتعديل والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة. هذه النظرة الشاملة للتخطيط الاستراتيجي تُظهر كيف يمكن أن يكون له تأثير مباشر وغير مباشر على جودة المخرجات، سواء كان ذلك من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية، تعزيز الابتكار، أو تحسين رضا العملاء. في هذا السياق، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتحقيق ميزة تنافسية ومن ثم تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. لذلك، فإن الفهم العميق للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات يُعد ضروريًا لأي مؤسسة تسعى إلى التفوق في سوق يتسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر. (مفتاح، ٢٠١٩)

الإطار النظري يُعتبر العمود الفقري لأي بحث علمي، حيث يحدد الأسس النظرية التي يستند إليها الباحث في تحليل ودراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة. في سياق هذا البحث، يُعتبر الإطار النظري ذا أهمية خاصة لأنه يوضح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يؤثر على جودة المخرجات، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات التي تعرضت لهذه العلاقة. يساعد الإطار النظري في توجيه الباحث نحو اختيار الأدوات والأساليب المناسبة لجمع وتحليل البيانات، كما يُمكن من تحديد الثغرات في الأدبيات السابقة التي يمكن أن يُسهم البحث في سدها. علاوة على ذلك، يُوفر الإطار النظري أساسًا متينًا يمكن من خلاله تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في المراحل اللاحقة من البحث، بما يُسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات. (المجاوي، ٢٠٢٢)

أهمية الإطار النظري لا تقتصر فقط على تقديم الأسس النظرية، بل تتعدى ذلك إلى توفير رؤية شاملة حول الموضوع قيد الدراسة. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والنظريات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، يُمكن للباحث فهم السياق الأوسع الذي يتم فيه تناول هذه العلاقة. هذا الفهم يُمكن الباحث من تقديم إسهامات جديدة للمعرفة، سواء من خلال تقديم منظور جديد للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، أو من خلال اختبار النظريات القائمة في سياقات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يُساعد الإطار النظري في بناء حجج قوية تدعم فرضيات البحث وتوفر إطارًا منطقيًا لتحليل النتائج، مما يُعزز من مصداقية البحث وقيّمته العلمية. (الوكيل، ٢٠١٩)

يتمحور هذا البحث حول متغيرين رئيسيين: التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات. التخطيط الاستراتيجي يُشير إلى العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بتحديد أهدافها طويلة الأمد، ووضع خطط عملية لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها. هذه العملية تشمل تحليل العوامل المؤثرة على المؤسسة، تحديد الموارد المتاحة، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة. التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية إدارية تقليدية، بل هو أداة ديناميكية تُساعد المؤسسات على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية، وتحقيق ميزة تنافسية تُميزها عن منافسيها. من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، يمكن للمؤسسات توجيه جهودها نحو الابتكار والتحسين المستمر، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات.

أما جودة المخرجات، فهي تُشير إلى مدى تحقيق المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمعايير المطلوبة من حيث الأداء، الموثوقية، والملاءمة لاحتياجات العملاء. جودة المخرجات تُعتبر مؤشرًا رئيسيًا على فعالية العمليات الإنتاجية ومدى كفاءة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة. في هذا السياق، يُمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يكون له تأثير كبير على تحسين جودة المخرجات من خلال توجيه الموارد نحو العمليات الأكثر فعالية، وتشجيع الابتكار، وضمان تحقيق متطلبات الجودة بشكل مستمر. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات هي علاقة تكاملية، حيث أن تحسين جودة المخرجات يتطلب تخطيطًا استراتيجيًا يُراعي المتغيرات المختلفة ويُحدد الأولويات بشكل دقيق. هذه النبذة العامة عن متغيرات البحث تُمهّد الطريق لفهم أعمق للعلاقة بينهما، والتي سيتم استكشافها وتحليلها في الأقسام القادمة من هذا الفصل. (الكساسبة، ٢٠١٥)

## ٢,٢ المتغير الاول: التخطيط الاستراتيجي

### ٢,٢,١ التعريف:

التخطيط الاستراتيجي يُعرّف على أنه العملية المنهجية التي تقوم بها المؤسسات لتحديد رؤيتها وأهدافها طويلة الأجل، ثم وضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة التحديات والفرص التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية. هذه العملية تُعد جوهرية لضمان توجيه الموارد بشكل فعال وتحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة. التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وضع الأهداف فحسب، بل يشمل أيضًا تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة، تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، ومن ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه العوامل. من خلال التخطيط الاستراتيجي، تسعى المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق في سوقها وتحقيق النمو المستدام. علاوة على ذلك، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لتوجيه التغيير داخل المؤسسة، حيث يُمكن من خلاله تحديد الأولويات ومواءمة الموارد مع الأهداف الاستراتيجية لضمان تحقيق النجاح على المدى البعيد. (القحطاني، ٢٠٢٢)

### ٢,٢,٢ التطور:

تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي عبر العقود ليصبح أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لضمان استمراريته في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. في بدايات القرن العشرين، كان التخطيط الاستراتيجي موجّهًا بشكل أساسي نحو الأهداف المالية والمادية، مع التركيز على التوسعات الجغرافية وتصنيع المنتجات بكميات كبيرة. ومع تطور الفكر الإداري، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، بدأ يظهر اهتمام أكبر بتطوير استراتيجيات تركز على جوانب أخرى مثل الابتكار، الجودة، وإدارة الموارد البشرية. في الستينيات والسبعينيات، شكلت النظريات الجديدة مثل تحليل سوات (SWOT Analysis) ونظرية بورتر للتحليل التنافسي الأساس لفهم أعمق وتحليل أدق للبيئة التنافسية. ومع دخول القرن الحادي والعشرين، أصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر شمولية، حيث بات يشمل جوانب مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، والتحول الرقمي، والتكيف مع العولمة. هذا التطور يعكس تحولاً في كيفية فهم المؤسسات لدورها في المجتمع وكيفية تحقيق الأهداف بطرق أكثر استدامة وابتكاراً. (القحطاني، ٢٠٢٢)

## صياغة الاستراتيجية:

صياغة الاستراتيجية تُعد الخطوة الأولى والأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم فيها تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها على المدى الطويل. هذه المرحلة تتطلب فهماً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما في ذلك تحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية. من خلال صياغة الاستراتيجية، تسعى المؤسسة إلى تحديد موقعها المستقبلي في السوق وكيفية الوصول إلى هذا الموقع عبر توجيه الأنشطة والموارد بطريقة تتماشى مع الأهداف المحددة. صياغة الاستراتيجية تشمل أيضاً وضع سيناريوهات محتملة للمستقبل، وتحديد الاستراتيجيات البديلة التي يمكن اتباعها في حالة تغير الظروف. هذه المرحلة تتطلب إبداعاً وتفكيراً نقدياً، حيث يجب على القادة والمديرين التفكير خارج الصندوق لوضع استراتيجيات تضمن التفوق على المنافسين وتحقيق النمو المستدام. (القحطاني، ٢٠٢٢)

## التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو عملية تقييم دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. يشمل هذا التحليل استخدام أدوات وأساليب متعددة مثل تحليل سوات (SWOT)، تحليل القوى الخمس لبورتر، تحليل البيئة الماكرو (PESTEL)، وغيرها من الأدوات التي تساعد في فهم العوامل المؤثرة على المؤسسة من جميع الجوانب. التحليل الاستراتيجي يُمكن المؤسسة من فهم نقاط قوتها التي يمكن استغلالها، والضعف الذي يجب معالجته، والفرص التي يمكن اقتناصها، والتهديدات التي يجب مواجهتها أو تجنبها. هذا التحليل يُعتبر حجر الزاوية في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنه يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لصياغة استراتيجيات فعالة. كما يُساهم التحليل الاستراتيجي في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير، وفي بناء استراتيجيات تنافسية تُعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في بيئة عمل متغيرة باستمرار. (العماري، ٢٠١٧)

## التنفيذ الاستراتيجي:

التنفيذ الاستراتيجي هو المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى إجراءات عملية على أرض الواقع. هذه المرحلة تتطلب إدارة فعالة للموارد وتنسيقاً جيداً بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المحددة. التنفيذ الاستراتيجي يشمل تحديد المسؤوليات، توزيع الموارد، وضع جداول

زمنية، وتطبيق أنظمة رقابة لضمان أن كل خطوة تنفذ وفقًا لما هو مخطط له. التحدي الأكبر في هذه المرحلة هو التعامل مع المقاومة للتغيير التي قد تنشأ داخل المؤسسة، ولذلك يُعتبر التواصل الفعال وتدريب الموظفين على الأدوار الجديدة أمرًا ضروريًا لضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي. التنفيذ الناجح للاستراتيجية يتطلب أيضًا مرونة في التعامل مع التغيرات غير المتوقعة، حيث يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تعديل خططها بسرعة ودون إحداث اضطراب كبير في العمليات. هذا يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات. (القحطاني، ٢٠٢٢)

#### التقويم الاستراتيجي:

التقويم الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها قياس مدى نجاح الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل. هذه العملية تتضمن مراجعة مستمرة للأداء الفعلي مقابل الأهداف المحددة، واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم الأداء في مختلف جوانب العمل. التقويم الاستراتيجي يُمكن المؤسسة من اكتشاف المشكلات في مرحلة مبكرة، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية قبل أن تتفاقم. كما يُساهم التقويم الاستراتيجي في تعزيز عملية التعلم المؤسسي، حيث يمكن للمؤسسة استخدام النتائج المستخلصة من التقويم لتحسين استراتيجياتها المستقبلية. هذا الجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي يُعتبر حيويًا لضمان أن الاستراتيجية ليست مجرد خطة ثابتة، بل هي عملية ديناميكية تتطلب مراجعة وتعديل مستمرين لضمان تحقيق النجاح في بيئة عمل متغيرة. (العميرة، ٢٠٢٢)

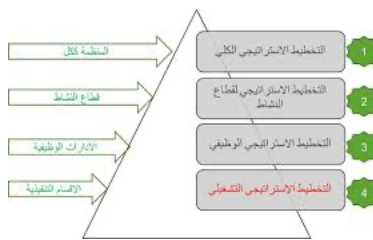
#### ٢,٢,٤ النظريات:

التخطيط الاستراتيجي يستند إلى مجموعة من النظريات التي تُقدم أطراً تفسيرية وتحليلية لكيفية وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة. من بين أهم هذه النظريات، نظرية بورتر للقوى الخمس، التي تُركز على تحليل البيئة التنافسية من خلال خمس قوى رئيسية: تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، قوة الموردين، قوة المشترين، وشدة التنافس. هذه النظرية تُساعد المؤسسات على فهم القوى التي تؤثر على قدرتها التنافسية، ومن ثم وضع استراتيجيات تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. نظرية الموارد القائمة (Resource-Based View) تُعد أيضًا من النظريات المهمة في التخطيط الاستراتيجي، حيث تُركز على استغلال الموارد الفريدة وغير القابلة للتقليد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذه النظرية تُشدد على أهمية بناء وتحسين الموارد الداخلية مثل المعرفة، التكنولوجيا، والعلاقات التنظيمية لتحقيق نجاح طويل الأمد. (عليوي، ٢٠٢١)

بالإضافة إلى ذلك، نظرية دورة حياة المنتج تُقدم إطارًا لفهم كيفية تغير الاستراتيجيات عبر مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج: من مرحلة الإدخال إلى النمو، النضج، والانحدار. هذه النظرية تُساعد المؤسسات على تحديد متى يجب عليها تعديل استراتيجياتها أو تطوير منتجات جديدة للحفاظ على نموها. نظرية الاستراتيجية التكيفية أيضًا تُعتبر من النظريات الحديثة التي تُركز على أهمية التكيف السريع مع التغيرات البيئية، حيث تُشدد على ضرورة أن تكون الاستراتيجيات مرنة وقابلة للتعديل بسرعة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في السوق. هذه النظريات توفر للمؤسسات أدوات تحليلية واستراتيجيات عملية تمكنها من التخطيط بفعالية وتحقيق أهدافها في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. (عليوي، ٢٠٢١)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: التخطيط الاستراتيجي



(عبدالمطلب، ٢٠١٨)

## ٢,٣ المتغير الثاني: جودة المخرجات

### ٢,٣,١ التعريف:

جودة المخرجات تُشير إلى مدى تلبية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمتطلبات وتوقعات العملاء من حيث الأداء، الموثوقية، والمتانة، وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء الكامل. يُقاس مفهوم جودة المخرجات بناءً على مجموعة من المعايير التي تشمل مدى دقة المنتج، توافقه مع المواصفات القياسية، خلوه من العيوب، وقدرته على تلبية احتياجات المستخدمين بكفاءة. هذا المفهوم لا يقتصر فقط على الجانب المادي من المنتج أو الخدمة، بل يمتد أيضاً ليشمل الجوانب غير الملموسة مثل جودة الخدمة المقدمة، الدعم الفني، وسهولة استخدام المنتج. تعتبر جودة المخرجات مؤشراً رئيسياً على مدى كفاءة العمليات الإنتاجية ومدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في تقديم قيمة مضافة لعملائها. في هذا السياق، يُعد تحسين جودة المخرجات هدفاً استراتيجياً يسعى لتحقيقه جميع المؤسسات، لأنه يرتبط بشكل مباشر بزيادة رضا العملاء، تعزيز الولاء للعلامة التجارية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (عشوي، ٢٠٢٣)

### ٢,٣,٢ التطور:

تطور مفهوم جودة المخرجات عبر الزمن ليُصبح أحد أهم المعايير التي تقيس بها المؤسسات نجاحها وفعاليتها في السوق. في بدايات القرن العشرين، كان التركيز على إنتاج كميات كبيرة من المنتجات، مع اهتمام محدود بجودة المخرجات. ومع ظهور الثورة الصناعية وتوسع الأسواق، بدأت المؤسسات تعي أهمية الجودة في تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم. في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، نمت حركة إدارة الجودة بشكل كبير، خاصة مع تطبيق مفاهيم مثل "ضبط الجودة الشامل" (Total Quality Control) و"إدارة الجودة الشاملة" (Total Quality Management). هذه المفاهيم عززت من أهمية الجودة كعامل استراتيجي يجب تضمينه في جميع مراحل الإنتاج، من التصميم وحتى التسليم. في العقود الأخيرة، ومع تزايد المنافسة العالمية، أصبح التركيز على الجودة أكثر تعقيداً، حيث بات يشمل ليس فقط جودة المنتج النهائي، بل أيضاً جودة العمليات والإجراءات الداخلية، وامتد ليشمل جوانب مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. هذا التطور يعكس التحول من مجرد تحقيق جودة مقبولة إلى السعي نحو التميز المستمر والابتكار في تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء. (عشوي، ٢٠٢٣)

### ٢,٣,٣ الأبعاد:

جودة المخرجات تتضمن عدة أبعاد رئيسية تُسهم في تحديد مدى نجاح المنتج أو الخدمة في تلبية احتياجات العملاء. البعد الأول هو الأداء، والذي يشير إلى مدى كفاءة المنتج أو الخدمة في تحقيق الوظائف التي صُمم من أجلها. الأداء الجيد يعكس قدرة المنتج على العمل بكفاءة بدون أعطال أو مشكلات، مما يعزز من رضا العملاء. البعد الثاني هو الموثوقية، والذي يتعلق بمدى اعتماد العملاء على المنتج أو الخدمة على مدار فترة استخدامه. منتج ذو موثوقية عالية يعني أنه يعمل بشكل مستمر ودون فشل لفترة طويلة، مما يقلل من الحاجة إلى الصيانة أو الاستبدال. البعد الثالث هو المتانة، الذي يشير إلى طول فترة استخدام المنتج قبل أن يبدأ في التدهور أو يظهر عليه علامات التلف. المتانة العالية تُعد مؤشرًا على جودة المواد المستخدمة في الإنتاج والتصميم الجيد للمنتج. البعد الرابع هو التوافق مع المواصفات، حيث يجب أن يتطابق المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة من قبل المؤسسة أو المعايير الصناعية. هذا البعد يضمن أن المنتج يلبي الحد الأدنى من المتطلبات القانونية والفنية. (عشوي، ٢٠٢٣)

البعد الخامس هو جودة الخدمة، والذي يشمل تجربة العميل خلال استخدام المنتج أو التفاعل مع المؤسسة، بما في ذلك سهولة الاستخدام، سرعة الاستجابة لشكاوى العملاء، وجودة الدعم الفني. البعد السادس هو الجمالية، والذي يشير إلى مدى جاذبية المنتج أو الخدمة للعملاء من حيث التصميم والشكل الخارجي. هذا البعد يُعتبر مهمًا بشكل خاص في المنتجات الاستهلاكية التي يلعب المظهر دورًا كبيرًا في قرار الشراء. البعد السابع هو التكلفة، حيث يجب أن تُقدم الجودة بأسعار تنافسية تجعل المنتج أو الخدمة ميسورة التكلفة للعملاء المستهدفين. البعد الثامن هو الابتكار، والذي يُشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل أو تقدم لهم قيمة مضافة. هذه الأبعاد مجتمعة تُشكّل إطارًا شاملاً لفهم وتقييم جودة المخرجات في أي مؤسسة، مما يُساعد في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا العملاء. (عبد الجليل، ٢٠٠٧)

### ٢,٣,٤ النظريات:

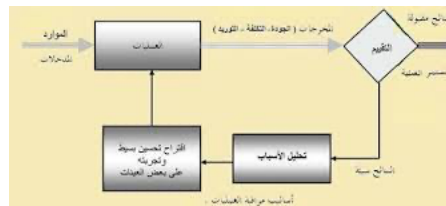
تستند جودة المخرجات إلى مجموعة من النظريات التي تُقدم أطراً تفسيرية لكيفية تحسين الجودة وتقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات العملاء. نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) تُعتبر من أبرز النظريات في هذا المجال. تُركز هذه النظرية على تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة، من خلال إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة. TQM تُشدد على أهمية التحليل المستمر للعمليات، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، والالتزام

بتلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم. نظرية كايزن (Kaizen) اليابانية تُعتبر أيضاً نظرية محورية في إدارة الجودة، حيث تُركز على التحسين المستمر من خلال إجراء تحسينات صغيرة ومتواصلة في العمليات والمنتجات. كايزن تُشجع على إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين، مما يُساهم في تعزيز الابتكار وزيادة كفاءة العمليات. (الصالح، ٢٠١٧)

نظرية التحكم الإحصائي في الجودة (Statistical Quality Control - SQC) تُقدم إطاراً آخر لتحسين جودة المخرجات من خلال استخدام الأدوات الإحصائية لمراقبة وتحليل جودة العمليات الإنتاجية. هذه النظرية تعتمد على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بجودة المنتجات، واستخدام هذه البيانات لتحديد المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. نظرية العيوب الصفرية (Zero Defects) التي طوّرها فيليب كروسبي تُشدد على ضرورة تحقيق الجودة المثالية من خلال تجنب الأخطاء والعيوب في جميع مراحل الإنتاج. هذه النظرية تُعتبر جذرية في تركيزها على تحقيق الكمال من خلال الالتزام الصارم بالمعايير والمواصفات. نظرية دورة حياة المنتج (Product Life Cycle Theory) تُساهم أيضاً في فهم جودة المخرجات من خلال تحليل كيفية تغير احتياجات الجودة عبر المراحل المختلفة من دورة حياة المنتج، من مرحلة الإدخال إلى مرحلة النضج والانحدار. هذه النظريات مجتمعة تُوفر للمؤسسات إطاراً شاملاً لتحسين جودة المخرجات، مما يُساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق رضا العملاء على المدى الطويل. (زوين، ٢٠٢٠)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: جودة المخرجات



(زوين، ٢٠٢٠)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات

### ٢,٤,١ الأنماط:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات تُظهر أنماطاً متعددة تعكس كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي المُحكم أن يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات بشكل ملحوظ. النمط الأول يتمثل في النمط المباشر، حيث أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يُمكن المؤسسة من تحديد أهداف واضحة وواقعية، وتوجيه الموارد بشكل يتناسب مع هذه الأهداف، مما يضمن أن العمليات الإنتاجية تُدار بكفاءة عالية. هذا التوجيه الدقيق يُساهم في تحسين جودة المخرجات من خلال تقليل الأخطاء، تحسين عمليات الإنتاج، وضمان أن المنتج النهائي يتوافق مع المعايير المطلوبة. على سبيل المثال، عندما تُحدد المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي أنها تستهدف التميز في جودة منتجاتها، فإنها تقوم بتوجيه استثماراتها نحو تحسين العمليات الإنتاجية، تدريب الموظفين، وتبني تقنيات جديدة، مما ينعكس مباشرة على جودة المخرجات.

النمط الثاني يُمكن وصفه بـ النمط التكاملي، حيث يعتمد تحسين جودة المخرجات على التكامل بين مختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي مثل صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، التنفيذ، والتقييم. هذا النمط يُشير إلى أن جودة المخرجات لا تتحقق فقط من خلال التخطيط الجيد في البداية، بل من خلال عملية مستمرة من التحليل والتقييم والتعديل. على سبيل المثال، عندما تكون هناك آلية فعالة للتقييم الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة اكتشاف المشكلات المتعلقة بجودة المخرجات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن تؤثر سلباً على رضا العملاء أو على سمعة المؤسسة. هذا النمط التكاملي يُظهر أن التخطيط الاستراتيجي وجميع مراحلهم يُساهم بشكل جماعي في تحقيق أعلى مستويات الجودة في المخرجات. (عشوي، ٢٠٢٣)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الفوائد الواضحة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات، إلا أن هناك صراعات محتملة يمكن أن تنشأ بين هذين المتغيرين، مما قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح. الصراع الأول يظهر عندما يكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ. في كثير من الأحيان، تُوضع استراتيجيات طموحة لتحسين جودة المخرجات، ولكن عند الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، قد تواجه المؤسسة تحديات مثل نقص الموارد، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات. هذا الصراع يمكن أن يؤدي

إلى تدهور جودة المخرجات بدلاً من تحسينها، حيث أن عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال يمكن أن يُنتج مخرجات دون المستوى المطلوب، ويؤدي إلى انخفاض رضا العملاء.

الصراع الثاني يمكن أن ينشأ من التوتر بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل. في بعض المؤسسات، قد تكون هناك ضرورة لتحقيق أرباح سريعة أو تلبية مطالب عاجلة في السوق، مما قد يدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات سريعة تؤثر سلباً على جودة المخرجات. على سبيل المثال، قد يتم تقليل التكاليف من خلال استخدام مواد أقل جودة أو تسريع عملية الإنتاج على حساب الجودة. هذا الصراع بين الحاجة إلى تحقيق نتائج فورية وضمان جودة المخرجات يمكن أن يكون ضاراً على المدى الطويل، حيث قد يؤدي إلى تآكل سمعة المؤسسة وفقدان ثقة العملاء. إدارة هذا الصراع يتطلب توازناً دقيقاً بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل، لضمان أن جودة المخرجات لا تتأثر سلباً بالحاجة إلى تحقيق مكاسب سريعة. (زهران، ٢٠١٣)

### ٣، ٤، ٢ الفجوات:

على الرغم من التقدم الكبير في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية تستدعي المزيد من الاستقصاء. الفجوة الأولى تتعلق بفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي في بيئات العمل المتغيرة بسرعة. بينما تُظهر الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يُحسن جودة المخرجات في البيئات المستقرة، فإن تأثيره في البيئات الديناميكية التي تتسم بتغيرات سريعة وغير متوقعة لم يتم دراسته بشكل كافٍ. في مثل هذه البيئات، قد يكون التخطيط الاستراتيجي التقليدي غير كافٍ، وقد تتطلب المؤسسات استراتيجيات أكثر مرونة وتكيفاً سريعاً للحفاظ على جودة المخرجات. هذه الفجوة تُبرز الحاجة إلى دراسات تستكشف كيف يمكن تعديل التخطيط الاستراتيجي ليصبح أكثر مرونة واستجابة لتغيرات السوق السريعة، وكيف يمكن لهذه المرونة أن تؤثر على جودة المخرجات.

الفجوة الثانية تتعلق بتأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات. على الرغم من أن العديد من الأبحاث تناولت هذه العلاقة في سياقات مختلفة، إلا أن تأثير العناصر الثقافية داخل المؤسسة، مثل القيم التنظيمية، التوجهات الإدارية، ومستوى الابتكار، لم يتم استكشافه بشكل كافٍ. كيف يمكن لثقافة تنظيمية تركز على الابتكار، على سبيل المثال، أن تُعزز من تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات؟ أو كيف يمكن لثقافة تنظيمية مقاومة للتغيير أن تحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الجودة؟ هذه الأسئلة تفتح المجال لمزيد من الدراسات التي يمكن أن تُسهم في فهم

أعمق لكيفية تكيف التخطيط الاستراتيجي مع السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة، وبالتالي تحسين جودة المخرجات بشكل أكثر فعالية. (خيري، ٢٠١٨)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات



(خيري، ٢٠١٨)

## ٢,٥ الخلاصة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

الإطار النظري لهذا البحث قدّم فهمًا شاملاً للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، موضّحًا كيف أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية تنظيمية تقليدية، بل هو حجر الزاوية الذي تعتمد عليه المؤسسات لضمان تحقيق جودة عالية في مخرجاتها. من خلال استعراض الأدبيات والنظريات ذات الصلة، تبين أن التخطيط الاستراتيجي المدروس يمكن أن يُحسن جودة المخرجات بطرق متعددة، مثل توجيه الموارد بكفاءة، تحسين العمليات الإنتاجية، وتطوير استراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات البيئية. كما أظهر الإطار النظري أن هناك أنماطًا متعددة للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، مثل النمط المباشر والنمط التكاملي، حيث يعزز التخطيط الاستراتيجي من جودة المخرجات ليس فقط من خلال تحسين العمليات الإنتاجية، بل أيضًا من خلال التقييم المستمر والتعديل الديناميكي للاستراتيجيات. ومع ذلك، أشار الإطار النظري أيضًا إلى وجود صراعات محتملة قد تنشأ بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، مثل التوتر بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، مما يتطلب إدارة دقيقة لتحقيق التوازن بينهما.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

هذا البحث يفتح الباب أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تعمق فهمنا للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات. أولاً، هناك حاجة ماسة لاستكشاف كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي في بيانات العمل الديناميكية والمتغيرة بسرعة، مثل الأسواق التي تشهد تغيرات تقنية أو اقتصادية كبيرة. هذه الدراسات يمكن أن تُسهم في تطوير استراتيجيات أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة، مما يُعزز من قدرة المؤسسات على الحفاظ على جودة مخرجاتها في مواجهة التغيرات السريعة. ثانيًا، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات. فهم كيفية تفاعل الثقافة التنظيمية، مثل الابتكار والمقاومة للتغيير، مع التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يُساعد المؤسسات في تصميم استراتيجيات أكثر توافقًا مع بيئتها الداخلية، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل في جودة المخرجات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأبحاث المستقبلية أن تستكشف دور التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي وجعلها أكثر دقة وتوجيهًا نحو تحسين جودة المخرجات.

### ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

هذا البحث يُقدم مساهمات جوهرية في مجال إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، حيث يُعزز من فهم العلاقة التفاعلية بين هذين المتغيرين الحيويين. أولاً، يؤكد البحث على أهمية التخطيط الاستراتيجي كعامل محوري في تحسين جودة المخرجات، موضحاً أن الجودة ليست مجرد نتيجة لعمليات إنتاجية متقنة، بل هي نتاج لتخطيط استراتيجي شامل ومتكامل يُراعي التغيرات البيئية والتحديات الداخلية. ثانياً، يُسهم البحث في توسيع نطاق النقاش حول التخطيط الاستراتيجي ليشمل ليس فقط الجوانب التقليدية المتعلقة بتحديد الأهداف وتوزيع الموارد، ولكن أيضاً الجوانب المتعلقة بالتكيف السريع مع التغيرات البيئية وإدارة الصراعات الداخلية التي قد تنشأ بين الأهداف المتضاربة. ثالثاً، يُعزز البحث من أهمية التكامل بين مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي (صياغة، تحليل، تنفيذ، وتقويم) لضمان تحقيق جودة مخرجات عالية. هذه المساهمات النظرية والعملية تُساعد في بناء إطار شامل يمكن أن يكون بمثابة مرجع للباحثين والممارسين في مجال إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، مما يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات على المدى الطويل.

### ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المؤسسات الصناعية: بالتطبيق على شركة الخزف السعودي – الرياض، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

#### ٣,٢,١ التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة أو المنظمة، ووضع الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة الموارد المتاحة والبيئة المحيطة. يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، ومن ثم وضع خطة عمل تركز على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة ومستدامة. يعتمد هذا النوع من التخطيط على اتخاذ قرارات مستنيرة تهدف إلى تحسين الأداء العام وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النمو على المدى الطويل.

#### ٣,٢,٢ جودة المخرجات

جودة المخرجات تشير إلى مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات المنتجة للمواصفات والمعايير المطلوبة، وذلك لتحقيق رضا العملاء والمستخدمين النهائيين. تتضمن جودة المخرجات التحقق من تطبيق المعايير المحددة أثناء عملية الإنتاج أو الخدمة، وضمان أن المنتج النهائي يفي بتوقعات المستهلك من حيث الوظيفة، والأداء، والمظهر، والموثوقية. كما يتم قياس جودة المخرجات عبر أساليب متعددة مثل المراجعة الدورية، والاختبارات، وتحليل الشكاوى لضمان التحسين المستمر والابتكار في المنتجات أو الخدمات المقدمة.

### ٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

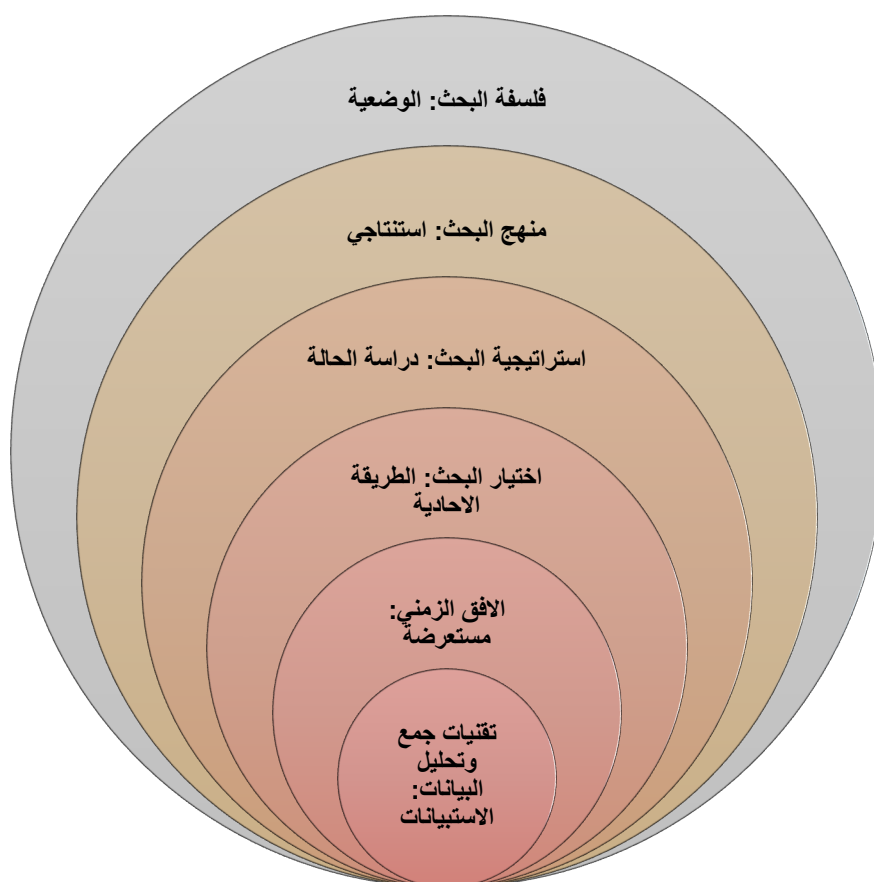
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٥: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

### ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

#### ٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في شركة الخزف السعودي في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض ، والبالغ عددهم (٢٠٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

| اسم الشركة         | التصنيف  | العدد |
|--------------------|----------|-------|
| شركة الخزف السعودي | مدير     | ٢٠    |
|                    | رئيس قسم | ١٠٠   |
|                    | موظف     | ٦٠    |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

#### ٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠) موظفًا، بنسبة (٢٥ %) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

| اسم الشركة         | التصنيف  | العدد |
|--------------------|----------|-------|
| شركة الخزف السعودي | مدير     | ٤     |
|                    | رئيس قسم | ٨     |
|                    | موظف     | ١٠    |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظراً لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٥٠) استبانة على أفراد العينة.

### ٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغيرين

#### ٣,٥,١ المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

تم الاعتماد على استبانة الباحث خيري ٢٠١٨ ، من اجل قياس التخطيط الاستراتيجي في الشركة ، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٣: المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

| المتغير             | الابعاد             | عدد العبارات | المرجع                                                               |
|---------------------|---------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | صياغة الاستراتيجية  | ٥ عبارات     | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات |
|                     | التحليل الاستراتيجي | ٥ عبارات     | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات |
|                     | التنفيذ الاستراتيجي | ٥ عبارات     | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات |
|                     | التقويم الاستراتيجي | ٥ عبارات     | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٥,٢ المتغير التابع: جودة المخرجات:

تم الاعتماد على استبانة الباحث خيري ٢٠١٨ ، من أجل قياس جودة المخرجات في الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٧ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٢: المتغير التابع: جودة المخرجات:

| المتغير        | الابعاد        | عدد<br>العبارات | المرجع                                                               |
|----------------|----------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| جودة المخرجات: | جودة المخرجات: | ٥<br>عبارات     | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

## ٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

### ٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

### ٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

## ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة).

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### ٣,٨ الخاتمة

في هذا الفصل، تم عرض منهجية البحث التي استخدمها الباحث للتحقق من تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بالرياض. وقد تم البدء بتوضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، حيث تم تعريف "التخطيط الاستراتيجي" كعملية تحديد الأهداف طويلة المدى ووضع الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها، مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية. أما "جودة المخرجات"، فقد تم تعريفها بأنها مدى توافق المنتجات أو الخدمات مع المواصفات والمعايير المطلوبة لتحقيق رضا العملاء. كما تم شرح تصميم البحث الذي اتبع منهجًا استنتاجيًا باستخدام دراسة حالة، مع اعتماد أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من موظفي الشركة، والبالغ عددهم ٥٠ موظفًا، من مختلف الفئات الإدارية. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل من التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات من خلال أبعاد محددة. بالإضافة إلى ذلك، تم تقسيم البيانات إلى بيانات أولية تم جمعها عبر الاستبيانات، وبيانات ثانوية تم استخدامها في بناء الإطار النظري وتطوير أدوات البحث. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS، حيث تم إجراء اختبارات الصلاحية والموثوقية للتأكد من دقة النتائج، مع استخدام التحليل الوصفي لفهم خصائص العينة. وبذلك، يوفر هذا الفصل الأساس المنهجي المتين الذي يسهم في تحليل وتفسير نتائج البحث بشكل دقيق، مع ضمان الحصول على استنتاجات موثوقة تعزز فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات في السياق الصناعي.

#### ٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

## ٤,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS٢٨

## ٤,٢ خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.

٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة.

٣. المؤهل العلمي: يشمل ثانوي ، دبلوم عالي، بكالوريوس، دراسات عليا.

٤. طبيعة العمل: قادة ، موظفين، تقنيين

٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول ٤: خصائص عينة الدراسة

| المتغيرات     | الفئات           | العدد | النسبة المئوية (%) |
|---------------|------------------|-------|--------------------|
| الجنس         | ذكور             | 27    | 54.0               |
| الجنس         | إناث             | 23    | 46.0               |
| الإجمالي      | -                | 50    | 100.0              |
| الفئة العمرية | أقل من 30 سنة    | 10    | 20.0               |
| الفئة العمرية | من 30 إلى 40 سنة | 16    | 32.0               |

|       |    |                   |                  |
|-------|----|-------------------|------------------|
| 24.0  | 12 | من 40 إلى 50 سنة  | الفئة العمرية    |
| 24.0  | 12 | أكثر من 50 سنة    | الفئة العمرية    |
| 100.0 | 50 | -                 | الإجمالي         |
| 14.0  | 7  | ثانوي             | المؤهل العلمي    |
| 24.0  | 12 | دبلوم عالي        | المؤهل العلمي    |
| 38.0  | 19 | بكالوريوس         | المؤهل العلمي    |
| 24.0  | 12 | دراسات عليا       | المؤهل العلمي    |
| 100.0 | 50 | -                 | الإجمالي         |
| 20.0  | 10 | قادة              | طبيعة العمل      |
| 56.0  | 28 | موظفين            | طبيعة العمل      |
| 24.0  | 12 | تقنيين            | طبيعة العمل      |
| 100.0 | 50 | -                 | الإجمالي         |
| 16.0  | 8  | أقل من 5 سنوات    | عدد سنوات الخبرة |
| 28.0  | 14 | من 5 إلى 10 سنوات | عدد سنوات الخبرة |
| 32.0  | 16 | من 11 إلى 20 سنة  | عدد سنوات الخبرة |
| 24.0  | 12 | 21 سنة فأكثر      | عدد سنوات الخبرة |
| 100.0 | 50 | -                 | الإجمالي         |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

### ٤,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨ . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

### ١,٣,٤: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وبقال (Hair et al. ٢٠٠٦)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

جدول ٥: صدق مقاييس الدراسة

| المتغير                               |                                    | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P Values | متوسط التباين المستخرج |      |
|---------------------------------------|------------------------------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|------------------------|------|
| المتغير الأول:<br>التخطيط الاستراتيجي | البعد الاول:<br>صياغة الاستراتيجية | ١        | ٠,٨٠ | 0.87           | 0.53              | 0.01     | 0.84                   | 0.76 |
|                                       |                                    | ٢        |      | 0.71           | 0.6               | 0.01     |                        |      |
|                                       |                                    | ٣        |      | 0.86           | 0.61              | 0.01     |                        |      |
|                                       |                                    | ٤        |      | 0.88           | 0.55              | 0.01     |                        |      |

|  |      |      |      |      |  |   |                                         |
|--|------|------|------|------|--|---|-----------------------------------------|
|  | 0.7  | 0.01 | 0.47 | 0.85 |  | ٥ | البعد الثاني:<br>التحليل<br>الاستراتيجي |
|  |      | 0.01 | 0.5  | 0.84 |  | ١ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.43 | 0.84 |  | ٢ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.6  | 0.7  |  | ٣ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.5  | 0.82 |  | ٤ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.44 | 0.75 |  | ٥ |                                         |
|  | 0.71 | 0.01 | 0.61 | 0.71 |  | ١ | البعد الثالث:<br>التنفيذ<br>الاستراتيجي |
|  |      | 0.01 | 0.56 | 0.73 |  | ٢ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.47 | 0.88 |  | ٣ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.5  | 0.81 |  | ٤ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.47 | 0.69 |  | ٥ |                                         |
|  | 0.77 | 0.01 | 0.43 | 0.69 |  | ١ | البعد الرابع:<br>التقويم<br>الاستراتيجي |
|  |      | 0.01 | 0.59 | 0.77 |  | ٢ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.48 | 0.83 |  | ٣ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.41 | 0.79 |  | ٤ |                                         |
|  |      | 0.01 | 0.51 | 0.69 |  | ٥ |                                         |

|      |      |      |      |      |  |   |                  |                    |
|------|------|------|------|------|--|---|------------------|--------------------|
| 0.71 | 0.71 | 0.01 | 0.64 | 0.83 |  | ١ | جودة<br>المخرجات | المتغير<br>الثاني: |
|      |      | 0.01 | 0.48 | 0.7  |  | ٢ |                  |                    |
|      |      | 0.01 | 0.63 | 0.71 |  | ٣ |                  |                    |
|      |      | 0.01 | 0.39 | 0.87 |  | ٤ |                  |                    |
|      |      | 0.01 | 0.55 | 0.75 |  | ٥ |                  |                    |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

**مقياس تطبيق المتغير الأول (التخطيط الاستراتيجي):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل اكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

**مقياس تطبيق المتغير الثاني (جودة المخرجات):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع اكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

## ٢,٣,٤ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لـ Hair وآخرون (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ ليكون المقياس مستقرًا.

جدول ٦: ثبات مقاييس الدراسة

| المتغيرات      |              | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|----------------|--------------|--------------|--------------------|
| المتغير الاول  | البعد الأول  | ٥            | 0.831              |
|                | البعد الثاني | ٥            | 0.837              |
|                | البعد الثالث | ٥            | 0.917              |
|                | البعد الرابع | ٥            | 0.884              |
| المتغير الثاني |              | ٥            | 0.831              |
|                |              | 0.831        | 0.831              |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

المتغير الأول وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

المتغير الثاني وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ هي ٠,٨٣١ مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو وآخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

#### ٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول ٧: مقياس ليكرت

|            |       |       |           |                |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول ٨: الوزن النسبي

| قيمة المتوسط الحسابي  | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %         | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| من ١ إلى أقل من ١.٨   | غير موافق بشدة          | من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ %  | منخفض جدا                       |
| من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ | غير موافق               | من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %  | منخفض                           |
| من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ | محايد                   | من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %  | متوسط                           |
| من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ | موافق                   | من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %  | مرتفع                           |
| من ٤.٢ إلى أقل من ٥   | موافق بشدة              | من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠ % | مرتفع جدا                       |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول ٩: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغير       |              | المتوسط الحسابي |     | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|---------------|--------------|-----------------|-----|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| المتغير الأول | البعد الأول  | ٤.٥             | ٤.٢ | ٠.٣٣              | ٠.٣٧٧ | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|               | البعد الثاني | ٣.٧             |     | ٠.٣٩              |       | موافق         |       | مرتفع         |       |

|       |       |       |       |      |      |     |     |                |  |
|-------|-------|-------|-------|------|------|-----|-----|----------------|--|
|       | مرتفع |       | موافق |      | ٠.٤١ |     | ٤.١ | البعد الثالث   |  |
|       | مرتفع |       | موافق |      |      |     | ٤.٤ | البعد الرابع   |  |
| مرتفع | مرتفع | موافق | موافق | ٠.٣٧ | ٠.٣٧ | ٣.٩ | ٣.٩ | المتغير الثاني |  |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بنك الإنماء في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض

فيما يخص المتغير الأول، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير الثلاثة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية ، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاده، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني الموضوع في الشركة محل الدراسة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق ، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية نتيجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني الموضوع.

#### ٤,٥ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ١٠: معاملات الارتباط الخطي

| جودة المخرجات | التقويم الاستراتيجي | التنفيذ الاستراتيجي | التحليل الاستراتيجي | صياغة الاستراتيجية |                     |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| 0.72          | 0.67                | 0.53                | 0.59                | 1.0                | صياغة الاستراتيجية  |
| ٠.٨٧          | 0.66                | 0.72                | 1.0                 | 0.66               | التحليل الاستراتيجي |
| ٠.٥٧          | 0.69                | 1.0                 | 0.7                 | 0.57               | التنفيذ الاستراتيجي |
| ٠.٨٧          | 1.0                 | 0.76                | 0.77                | 0.87               | التقويم الاستراتيجي |
| 1.0           | ٠.٦٨                | ٠.٨٧                | 0.72                | ٠.٨٧               | جودة المخرجات       |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين ٠.٥٧ إلى ٠.٨٧، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات وابعاد الدراسة.

## ٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

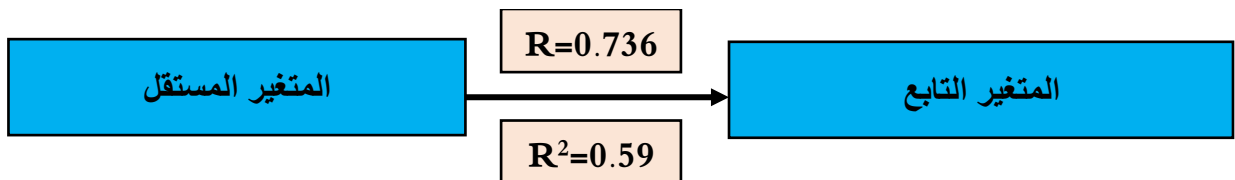
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتنفيذ الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتقويم الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض.

نتائج الفرضية الأولى:

شكل ٦: الفرضية الأولى

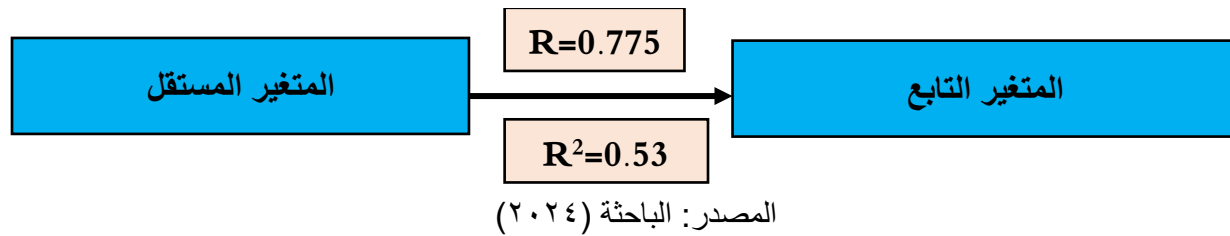


المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثانية:

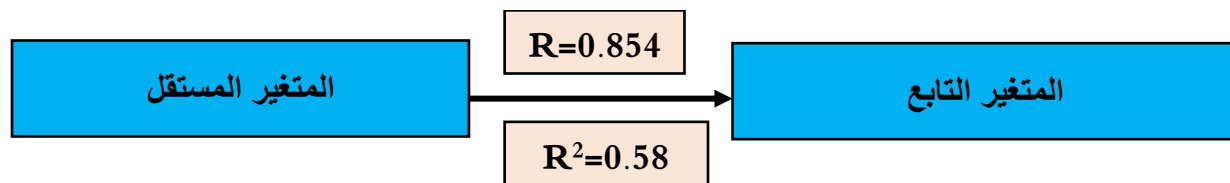
شكل ٧: الفرضية الثانية



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

شكل ٨: الفرضية الثالثة



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتنفيذ الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

#### نتائج الفرضية الرابعة:

شكل ٩: الفرضية الرابعة



المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتقويم الاستراتيجي على جودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

## ٤,٧ الخاتمة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات في شركة الخزف السعودي بمدينة الرياض. فقد أظهرت نتائج الاختبارات أن جميع الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي، وهي صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقويم الاستراتيجي، لها تأثير معنوي إيجابي على جودة المخرجات. حيث أظهرت معاملات الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد وجود علاقات ارتباط قوية، تراوحت بين ٠,٥٧ إلى ٠,٨٧، مما يدل على وجود تأثير إيجابي وقوي لكل من هذه الأبعاد على جودة المخرجات. وبالتالي، تم قبول الفرضيات الأربع الخاصة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة المخرجات، مما يساهم في تعزيز فهم تأثيرات التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة النتائج في المؤسسات.

كما أظهرت النتائج الإحصائية للأداة المستخدمة في الدراسة، بما في ذلك فحص صدق وثبات الاستبيانات، توافقاً جيداً مع المعايير الإحصائية المطلوبة. حيث تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لجميع المقاييس المستخدمة، فضلاً عن تحقيق مستويات عالية من ثبات المقاييس، مما يعكس استقرار النتائج عند إعادة استخدام الأداة. وقد أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المقاييس كانت أعلى من ٠,٧، مما يدل على استقرار وموثوقية الأدوات المستخدمة في قياس المتغيرات. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن هناك توافقاً قوياً بين المتغيرات المدروسة، مما يعزز من صحة فرضيات الدراسة ويؤكد على الدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات.

## ٥ قائمة المراجع

١. بكار، فتحي. (٢٠٢٢). التخطيط العمراني الاستراتيجي المستدام: المدن الذكية نموذجاً. مجلة الحقوق والحريات، ١٠(١)، ٢١٤٩-٢١٧٤.
٢. الجببي، الطيب. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة. ورقة مقدمة في مؤتمر ريادة الأعمال في ليبيا، مدينة سوسة، ليبيا.
٣. حشيش، أيمن عز الدين. (٢٠١٩). خطوات التخطيط الاستراتيجي للدولة. مجلة السياسة الدولية، ٥٥(٢١٦)، ٢٦٦-٢٦٧.
٤. الخراطة، علي. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي. المجلة العربية للنشر العلمي، (٥٣)، ١٢٤-١٣٦.
٥. الخزف السعودي (٢٠٢٤). مسترجع من ([www.saudiceramics.com](http://www.saudiceramics.com)). تاريخ الاسترجاع (٣١ يوليو ٢٠٢٤م).
٦. الخولاني، علي أحمد يحي. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، (٢٧)، ٩٠-١٠٢.
٧. خيرى، رواء خيرى حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات التعليم العالي الأهلي: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية (رسالة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية.
٨. زهران، علاء الدين محمود. (٢٠١٣). التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير برامج التعليم المحاسبي. المجلة العربية للمحاسبة، ١٦(٢)، ٦٧-٣٤.
٩. زوين، عمار عبدالأمير علي. (٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي. مجلة مركز دراسات الكوفة، (٥٩)، ٨١-١٢٣.
١٠. الصالح، محمد بن علي. (٢٠١٧). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف. مجلة التربية، (١٧٦)، الجزء ١، ٦٥٦-٧١٠.
١١. عبدالجليل، مصطفى عبدالله. (٢٠٠٧). أثر العولمة والتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجامعات العربية: تجربة جامعة نبالا- جمهورية السودان. ورقة مقدمة في ندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن ال ٢١ وورش عمل تنمية أدوار عمداء الكليات كقادة إداريين. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

١٢. عبدالمطلب، إبراهيم عبدالسلام. (٢٠١٨). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب: دراسة عينة لأراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية. مجلة العلوم الإنسانية، (٥٠)، ٦١-٥١.
١٣. عشوي، رغدة رشا. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ١٣(١)، ٩٢-٧٢.
١٤. العفشيات، تيماء رائد حمد. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية (رسالة ماجستير). جامعة الإسراء الخاصة.
١٥. عليوى، زهرة حسن. (٢٠٢١). دراسة التخطيط الاستراتيجي: المشكلات والحلول. مجلة الإدارة والاقتصاد، (١٣١)، ٩٩-٩٠.
١٦. العماري، سالم الهادي ميلود خليفة. (٢٠١٧). الأثر الاستراتيجي لتقييم الأداء المالي في المنشآت الفندقية بلبيبا: دراسة حالة فندق دار تلبليل السياحي (رسالة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية.
١٧. العميرة، بشير خميس سليم. (٢٠٢٢). أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٦٦)، ٥٤٩-٥٤٣.
١٨. القحطاني، حسين حسن. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (٢٤)، ٢٢٦-١٨١.
١٩. الكساسبة، محمد. (٢٠١٥). أثر فعالية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.
٢٠. المجاوي، جمال. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي التشاركي الترابي: أية آفاق تنموية؟ مجلة الأبحاث والدراسات القانونية، (٢٠)، ٤٥-٢٣.
٢١. مفتاح، الفيتوري ضو نصر. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: مقالة مرجعية. المجلة الدولية للتنمية، ٨(١)، ٢١٦-٢٠٩.
٢٢. الوكيل، مصطفى مختار. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي في التربية: ماهيته وخطواته. الثقافة والتنمية، ٢٠(١٤٢)، ٢٦٢-٢١٧.

## ٦ الملاحق

### ٦,١ الاستبيان:

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

نشكر لكم تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات في المؤسسات الصناعية، مع التركيز على شركة الخزف السعودي في الرياض، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الحيوية التي تسهم في تحسين الأداء وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة المخرجات.

من خلال هذا الاستبيان، نسعى لجمع بيانات قيمة من العاملين في شركة الخزف السعودي لتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة. تعليقاتكم وآراؤكم ستكون لها أهمية كبيرة في فهم الواقع العملي والتحديات والفرص التي تواجهها الشركة في هذا المجال.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية طويلة الأجل تهدف إلى وضع أهداف واضحة وتحديد الأساليب المناسبة لتحقيقها. يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الفرص والتحديات المحتملة. يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد بشكل فعال لتحقيق رؤية المنظمة وتحقيق النجاح المستدام.

جودة المخرجات تعني تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والدقة في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. تشمل هذه الجودة الالتزام بالمعايير والمتطلبات التي تلبي احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. تعتبر جودة المخرجات عاملاً حاسماً في بناء سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء وتعزيز المنافسة.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لا تتطلب المشاركة في الاستبيان تقديم أية معلومات شخصية تكشف عن هوية المشارك، ونشجعكم على الإجابة بصدق وشفافية لضمان دقة النتائج وفائدتها.

نقدر مساهمتكم القيمة ونتطلع إلى نتائج هذا البحث التي ستساعد في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة المخرجات في المؤسسات الصناعية.

شكراً لتعاونكم.

الباحثة: [شهد خالد الفايز]

أولاً: البيانات الشخصية :

1/ النوع :

☐ أنثي

☐ ذكر

2/ العمر :

☐ 30 وأقل من 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

☐ 40 وأقل من 50 سنة

3/ الحالة الاجتماعية:

☐ غير متزوج

☐ متزوج

☐ مطلق

☐ أرمل

3/ المؤهل العلمي :

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ فوق الجامعي

5/ سنوات الخبرة :

☐ 5 وأقل من 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 15 فأكثر

☐ 10 وأقل من 15 سنوات

جدول ١١: المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

| المتغير                | الابعاد             | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                  |
|------------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| التخطيط<br>الاستراتيجي | صياغة الاستراتيجية  | ٥ عبارات        | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة<br>الإستراتيجية في جودة مخرجات |
|                        | التحليل الاستراتيجي | ٥ عبارات        | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة<br>الإستراتيجية في جودة مخرجات |
|                        | التنفيذ الاستراتيجي | ٥ عبارات        | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة<br>الإستراتيجية في جودة مخرجات |
|                        | التقويم الاستراتيجي | ٥ عبارات        | خيري، رواء خيري حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة<br>الإستراتيجية في جودة مخرجات |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

أولاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

| م | العبارة                                                                                | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
|   | صياغة الاستراتيجية                                                                     |               |       |       |              |                   |
| 1 | تتميز رؤية الشركة ورسالتها بالوضوح والدقة.                                             |               |       |       |              |                   |
| 2 | تتناسب أهداف الشركة الاستراتيجية مع توجهات السوق ومتطلبات العملاء.                     |               |       |       |              |                   |
| 3 | تتميز استراتيجية الشركة بالمرونة وقابلية التكيف مع المتغيرات.                          |               |       |       |              |                   |
| 4 | تشارك الإدارة العليا بشكل فعال في صياغة الاستراتيجية.                                  |               |       |       |              |                   |
| 5 | يتم التواصل بوضوح حول الاستراتيجية وأهدافها لجميع المستويات في الشركة.                 |               |       |       |              |                   |
|   | التحليل الاستراتيجي                                                                    |               |       |       |              |                   |
| 6 | تُجري الشركة تحليلاً شاملاً للبيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية. |               |       |       |              |                   |
| 7 | يتم تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بشكل دقيق.                        |               |       |       |              |                   |

|  |  |  |  |  |    |                                                                              |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 8  | يتم استخدام البيانات والمعلومات بشكل فعال في عملية التحليل الاستراتيجي.      |
|  |  |  |  |  | 9  | يتم تحليل أداء المنافسين بشكل دوري ومستمر.                                   |
|  |  |  |  |  | 10 | يتم تقييم المخاطر المحتملة وتحديد خطط للتعامل معها.                          |
|  |  |  |  |  |    | التنفيذ الاستراتيجي                                                          |
|  |  |  |  |  | 11 | يتم توفير الموارد اللازمة (مالية، بشرية، تقنية) لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية. |
|  |  |  |  |  | 12 | يتم تحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.     |
|  |  |  |  |  | 13 | يتم التواصل بوضوح حول الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية.      |
|  |  |  |  |  | 14 | تتميز بيئة العمل بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.  |
|  |  |  |  |  | 15 | يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.            |
|  |  |  |  |  |    | التقييم الاستراتيجي                                                          |
|  |  |  |  |  | 16 | يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري ومستمر مقابل الأهداف الاستراتيجية.           |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                |
|--|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 17 | يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين وتطوير الاستراتيجية.                          |
|  |  |  |  |  | 18 | يتم تحديد أسباب الانحرافات عن الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية. |
|  |  |  |  |  | 19 | يتم توثيق نتائج التقييم ومشاركتها مع المعنيين.                                 |
|  |  |  |  |  | 20 | تتميز عملية التقييم بالشفافية والموضوعية.                                      |

جدول ١٢: المتغير التابع: جودة المخرجات:

| المرجع                                                               | عدد العبارات | الابعاد        | المتغير        |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|
| خيرى، رواء خيرى حسن. (٢٠١٨). أثر الإدارة الإستراتيجية في جودة مخرجات | ٥ عبارات     | جودة المخرجات: | جودة المخرجات: |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ثانياً: جودة المخرجات:

| م  | العبرة                                               | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير بشدة موافق |
|----|------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 21 | تتميز منتجات الشركة بالجودة العالية.                 |            |       |       |           |                |
| 22 | تلبية منتجات الشركة لاحتياجات وتوقعات العملاء.       |            |       |       |           |                |
| 23 | تتميز منتجات الشركة بالمتانة وطول العمر الافتراضي.   |            |       |       |           |                |
| 24 | تتميز منتجات الشركة بالتصميم الجيد وسهولة الاستخدام. |            |       |       |           |                |
| 25 | تتميز منتجات الشركة بالسعر المناسب مقارنة بجودتها.   |            |       |       |           |                |