



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

اسم الطالب

محمود خالد الجابر

الرقم الجامعي

221002154

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

فهرس المحتويات

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

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

جدول المحتويات

الصفحة	القسم/العنوان
1	الفصل الثالث: المنهجية البحث
1	مقدمة
2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
3	تصميم البحث (منهج البحث)
4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
4	طريقة جمع البيانات
5	أنواع البيانات
6	إجراءات التحليل الإحصائي
7	الخاتمة (الفصل الثالث)
8	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
8	مقدمة معمقة: الإطار المنهجي لتحليل البيانات ٤.١
8	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية) ٤.٢
9	تحليل توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية ٤.٢.١
9	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ٤.٢.٢
10	اختبار الصدق والثبات للبيان ٤.٣
11	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ومناقشة النتائج الوصفية ٤.٤
11	الإحصاء الوصفي لمتغير التخطيط الاستراتيجي ٤.٤.١
12	الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي ٤.٤.٢
12	اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الانحدار ٤.٥
12	نتائج تحليل الانحدار ٤.٥.١
13	المناقشة التفصيلية لنتائج اختبار الفرضية ٤.٥.٢
13	معادلة الانحدار والشكل البياني ٤.٥.٣

ربط النتائج بالدراسات السابقة ٤.٦	14
الخاتمة والتوصيات المستخلصة ٤.٧	15
استكمال قائمة المراجع ٤.٨	15
المراجع	15

فهرس الجداول

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

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

فهرس الأشكال

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

مقدمة

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

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

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

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

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

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

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

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

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

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

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

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

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

مشكلة الدراسة

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

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

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

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

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

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية العلمية فيما يلي:

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

كما تتبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية العملية فيما يلي:

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

حدود الدراسة

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

المنهج المتبع في الدراسة

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

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

فرضيات الدراسة

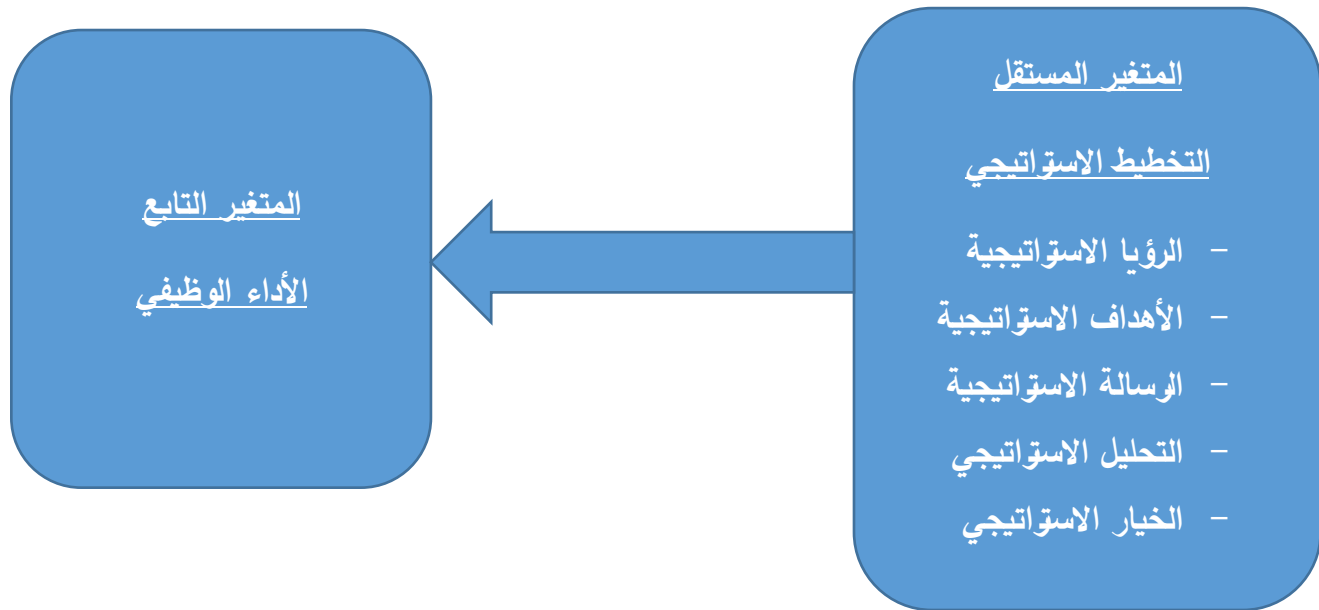
للإجابة على أسئلة المشكلة تم صياغة الفرضيات التالية:

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

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

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

متغيرات الدراسة



الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

مصطلحات الدراسة

• التخطيط الاستراتيجي:

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

• أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

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

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

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

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

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

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

إليها، وأهداف تنفيذية يقصد بها نتائج أو مستويات أداء محددة يراد الوصول إليها خلال مدة زمنية متوسطة إلى قصيرة.

❖ **التحليل الاستراتيجي:** يعرف التحليل الاستراتيجي، بأنه مجموعة الوسائل، والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة، مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوافرة، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة من الخطر، كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع، من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة، والتي من الممكن تنفيذها.

❖ **الخيار الاستراتيجي:** وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الاختيار والتي تعتمد على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تدور حول الموضوع، أما الدراسات السابقة التي تناولت صميم الموضوع "التخطيط الاستراتيجي"، وجدنا ما يلي:

الدراسات العربية

- **دراسة (منصور أبوزقية خديجة، 2020)، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.**

تناول الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات حيث تم طرح الإشكالية التالية: ما التخطيط الاستراتيجي وما مدى أهميته في رفع مستوى الأداء في الجامعات؟ حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.
2. تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلاب.

3. تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

توصي الدراسة بتعميق رسالة الجامعة والرؤية المتكاملة والنظرة الطويلة لدى العاملين، وكذلك أن تقود الجامعة رؤية لعملية تغيير إداري لحفظ الوضع المأمول.

4. دراسة (رحمة زعبي، 2019) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكرة نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثره على مستوى الأداء المؤسسي بجامعة محمد خضر واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بجامعة محمد خضر واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد خضر مرتفع ومستوى الأداء مرتفع أيضاً كما أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والتمثل في أداء العاملين في الجامعة. خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، وأيضاً أن تشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

5. دراسة (جراد ودويكات 2019) بعنوان قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 1، فلسطين

هدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي تم قياس الواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي ومقوماته في المنشآت الدوائية الفلسطينية، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين ورضا المجتمع، وأن هناك أثر إيجابي أيضاً على تميز الأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز التميز بأداء القطاع أهمها ضرورة أن تتبنى شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الاستراتيجي بمنهج العلمي المتكامل بكافة مراحله وحيثياته، فلا معنى لإنجاز مرحلة باهتمام أقل من الأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي كل متكامل.

• دراسة (أحمد السعيد، 2018) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية.

تناول الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية: لماذا يعد التخطيط الاستراتيجي في شركات المعلومات ضرورة؟ حيث توصل إلى النتائج التالية:

1. أن يتم وضع خطة طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها.
 2. مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي.
 3. الأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة.
 4. الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء الشركة.
- خلصت الدراسة إلى أنه يجب على إدارة الجامعة أن تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي وتضعها في قمة أولوياتها لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي والاهتمام بتوضيح الرؤية الرسالة وشرحها لجميع العاملين وتوزيعها مكتوبة، وكذلك تبني الإدارة لنظم الرقابة والتقييم بحيث تكون مكتوبة وملائمة.

• دراسة (إياد علي الدجني، 2011) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سورية.

تناول الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية: ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟ حيث توصل إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.

2. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.

3. وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالتالي:

- وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة.
- مراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسية لطبيعة عمل الجامعة، وهي العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور.
- صياغة الأهداف بطريقة بسيطة سهلة الفهم، محددة المعالم والابتعاد عن عموميات الصياغة واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تتسم الأهداف بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية.
- إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.

• دراسة (آمال نمر حسن صيام، 2010). بعنوان تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

تناولت الباحثة موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة حيث طرحت الإشكالية التالية: ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة؟

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي.
2. بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحليل الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

3. بينت النتائج أن المؤسسات الأهلية تقوم بتطوير أهداف استراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد دورات تدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية، وضرورة أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة لها.

الدراسات الأجنبية

• دراسة (Almansoori, 2021)

The Impact of Strategic Planning on The Performance of Economic Governmental Organizations: The Moderating Role of Organizational Leadership and Sustainability, Malaysia

"تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الحكومية الاقتصادية: الدور الوسيط للقيادة

التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير التخطيط الاستراتيجي (الموارد المالية، المهارات الإدارية، نظم المعلومات وثقافة المنظمة) على أداء المنظمة. خلصت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجية وأداء إدارة التنمية الاقتصادية وأن قيادة الأعمال لها تأثير إحصائي مهم على أداء دائرة التنمية الاقتصادية علاوةً على ذلك فإن هناك دور وسيط لريادة الأعمال في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء دائرة التنمية الاقتصادية، حيث إن ريادة الأعمال تعمل على التوسط في العلاقة وبالتالي تحسين مستوى الاقتصاد. أوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية تؤدي إلى تقوية ثقافة المنظمة تجاه التخطيط الاستراتيجي.

• دراسة Owolabi&makinde 2018

The effects of strategic planning on corporate performance in university education: A study of babcock university. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 2(4),

27.

"تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التعليمي في الجامعات - دراسة حالة جامعة بابلوك فرع

الكويت

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي حيث اعتمد الباحث جامعة بابلوك كمجتمع للدراسة من خلال كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفعالية الأداء. وقام الباحث بتحليل البيانات التي جمعها من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة بابلوك التي تعد واحدة من أقوى ثلاث جامعات خاصة في نيجيريا، واعتمد الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 287 من خلال توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، وقام الباحث بتحليل النتائج عن طريق الإحصاء الوصفي الاستدلالي وأهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، بالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي مفيد للمنظمات في تحقيق الأهداف. كما أوصت الدراسة اتباع الجامعات والشركات والمنظمات على حد سواء آليات التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز الأداء المؤسسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات والمؤسسات الأخرى على حد سواء في الانخراط بتعزيز التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز الأداء ضمن المؤسسة.

• **دراسة Rheysa 2018**

Integration of key performance indicator in to corporate strategic: case study at PT. Agriculture and Agricultural Science Procedia, 3,

121-126. Indonesia

"مؤشر الأداء الرئيسي في استراتيجية الشركة - دراسة حالة كلية الزراعة والعلوم الزراعية في

إندونيسيا

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم مؤشرات أداء رئيسية على مستوى الشركات تغطي جميع الأطراف المعنية التي تتطوي على المستثمرين والعملاء والموظفين والموردين.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن عمليات التدقيق المالي وشكاوى العملاء والمستوى العلمي للموظفين والوقت المستغرق في خدمة الزبون هي المؤشرات الرائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي للشركات والذي بدوره يساعد على تلبية رغبات المستهلكين وبالتالي زيادة الأداء.

توصي الدراسة بضرورة استخدام النموذج المنشور للأداء بحيث يكون مفيد جداً في الشركة من أجل التعرف على أدائها، ويغطي جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك المستثمرين والعملاء والموظفين والموردين.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث (أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي)، تم الاستفادة منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي معاً، واستنباط تساؤلات البحث، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي بشكل عام أما الاختلاف فهو البيئة التي سيتم العمل بها وهي شركة سيريتل للاتصال.

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، إذ أظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والاستراتيجيات المصاغة.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن السياق التنظيمي منذ منتصف الستينات، ونظر إليه مديرو المؤسسات بوصفه الطريقة الأمثل التي يعول عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات، وانسجاماً مع الطرح الذي قدمه فريدريك تايلور الذي يرى ضرورة الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فإنه لا بد من إنشاء وظيفة جديدة هي التخطيط الاستراتيجي التي يفترض أنها منوطة بالفرد الذي يعد بأنه المخطط الاستراتيجي.

وقبل التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي لابد من بيان المقصود بمصطلح التخطيط أولاً، ثم مصطلح الاستراتيجي ثانياً من أجل الوقوف على ماهية التخطيط الاستراتيجي. فقد عرف التخطيط بأنه النشاط الإداري الذي يتضمن تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة، وتحليل بيئتها الخارجية، ثقافتها الداخلية، فضلاً عن وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد خطة العمل التي يتم بواسطتها تحقيق هذه الأهداف، ووضع هذه الخطة موضع التنفيذ ومراقبة تنفيذها ومقارنته بالأداء والنتائج المتوقعة، ومن ثم العمل على تعديل الخطة الأساسية بمجرد وصول التغذية الراجعة بشأن النتائج الفعلية. أما الاستراتيجية فهي التوجه طويل الأمد للمؤسسة الذي تتحقق من خلاله أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في بيئة دائمة التغير، وبما يلبي مختلف توقعات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (الحايك، 2018، ص10). والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات اليومية داخل المنظمة، ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود الإدارة برؤية واضحة حول إلى أين تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد (Shapiro,2013,P3) .

ويعرف (السكرانة، 2010، ص102) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل. ومن جهة أخرى يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عنصر أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لمساعدة المديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة أن تصنع وتتخذ قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من نقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية، ومن فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية (محمود وحمد، 2020، ص296). ويرى (Akolo& Mulili& Kiboi, 2018, P66) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التطوير والمحافظة على أهداف المنظمة ومواردها وفرصها المتغيرة.

وهناك العديد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الاستراتيجي التي تساهم في مجملها في صياغة الاستراتيجية الخاصة بمنظمات الأعمال، وتتمثل هذه المصطلحات في التخطيط بعيد المدى، التفكير الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية:

1- التخطيط بعيد المدى: بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة المفترضة، فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها ، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (صيام، 2010، ص16).

2- التفكير الاستراتيجي: ويعرف بأنه أوسع وأكثر طريقة مبتكرة للتفكير على أساس يومي حول الأهداف العامة للمنظمة وللعمل (Haines, 2006, P1). حيث إن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول هو عملية تحليلية بينما الثاني هو معالجة للبصيرة، أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجية، بينما التفكير الاستراتيجي يعتمد على الحدث والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة (Malan, 2010, P27) .

3- الإدارة الاستراتيجية: يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة. وتعتبر الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي أسلوبين منظمين للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية فهما يساعدان المنظمة في التعرف على التهديدات المحتملة، والعمل على تفاديها والتقليل من آثارها، كما أنهما يساعدان المنظمة في التعرف على نقاط القوة والضعف وتحليلها وذلك لاتخاذ قرارات استراتيجية بنظام عقلائي وواقعي. وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل الإدارة الاستراتيجية، وساد حتى بداية السبعينيات في ظل افتراض مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل وقد تطور في هذه المرحلة إلى ما يسمى الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر أكثر شمولاً، فعلى الرغم من الترابط الوثيق بين المفهومين فإن كثيراً من المدراء استخدموا مصطلح التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية على أنهما مصطلح واحد والحقيقة غير ذلك، إذ أنهما لا يعبران نفس الشيء ويمكن التفريق بينهما من حيث المفهوم ومن حيث التركيز، ومن حيث التركيز يمكن التفريق بينهما بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن صياغة الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجيات واختيار أفضل استراتيجية وتطوير الخطط لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، أما الإدارة الاستراتيجية فهي أكثر شمولاً من التخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد أجزائها إضافة إلى التطبيق والتقييم لأن الخطط في أي مستوى لن تكتمل بدون تطبيق وتقييم، حيث أن التأكد من أن الاستراتيجيات المختارة دخلت التنفيذ بدقة وحسب الأصول وستحقق النتائج المرغوب بها، وهي عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى السيطرة على إدارة المنظمة والتكيف مع التغيرات المختلفة بالبيئة الخارجية لتعظيم الفوائد قدر الإمكان. لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الأساسية للإدارة الاستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة (زيني، 2017، ص 18 ص 18).

ومن خلال ما سبق تخلص الباحثة إلى تعريف للتخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل، وذلك من خلال وضع اتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنها.

ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال من أنه يمثل طرق وأساليب التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة، وبما يحقق مصالح المنظمة ويساعد على البقاء والاستمرارية، ومع النمو المتزايد في أعداد المنظمات وأحجامها وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحديد الخيارات المتاحة للمنظمة وتحقيق تغيرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب، كما أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في تحديد وصيغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية ، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحاصل في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية التفكير العلمي الذي يأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، كما يؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة، والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (الشيخلي، 2013، ص24). ومن جهة أخرى تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه وحل المشاكل والاتصال والتسويق، والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها (Okuma, 2003, P23).

في حين يضيف (Bryson,2018,P117) أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً يتمثل في تمكين متخذ القرار من اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على الحكمة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات، وتحديد التحديات التنظيمية الرئيسية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وتحسين التعلم التنظيمي المستمر، وتقديم قيمة عامة بصورة مستمرة، ويمكن تحسين عمليات تحقيق الرؤية وتقديم القيمة المضافة من خلال العمل على التكامل بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

كما وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي (حامد وجاد الله، 2017، ص3):

- المساعدة على إيجاد مستوى عالٍ من الالتزام بغايات المنظمة إلى جانب أصحاب المصلحة الأساسيين إذ لو أن كل أصحاب المصلحة من عاملين في المنظمة ومسؤولين كبار ومدراء شاركوا في عملية التخطيط فإن من المتوقع أنهم سيلزمون بقراراتهم كما أن ذلك سييسل تحقيق الأهداف.

- العمل على الاقتصاد في استخدام الموارد: هناك موارد مالية محدودة، لهذا من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف.
- الإجماع على توحيد أساليب التخطيط: التخطيط الاستراتيجي عملية استشارات ومفاوضات تساعد على توضيح المواقف والسبل المختلفة في التخطيط.
- ويحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأهداف أهمها (تركمان وماخوس، 2022، ص447):
 - 1- صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتوجيهها.
 - 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وصياغتها، والتأكد من ربطها بتموجات العاملين.
 - 3- تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها وتحقيق نمو المنظمة وتقدمها، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقعها التنافسي.
 - 4- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها بأعلى كفاءة وفعالية.
 - 5- التأكد من تحقيق الترابط بين رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وأهدافها وبين ما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل للمنظمة، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف الاستراتيجية والسنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
 - 6- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 - 7- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، ويساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
 - 8- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف بحيث يمكن للإدارة اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
 - 9- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يتكون من إجراءات وخطوات معينة، حيث يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات، وتسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.

وترى الباحثة إن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد بالتفكير في الماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الواسع، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي ينطلق من الداخل إلى الخارج ويبحث عن المؤثرات الموجودة في الداخل والخارج لتكوين اتجاهات استراتيجية تكون الأساس والمنطلق في توجيه العمليات الإدارية ضمن المنظمة.

ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي بحسب (الدجني، 2011، ص52) ما يلي:

- 1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب وخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة.
- 3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم الفكر الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).
- 4- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوليد أفكار غير مسبقة.
- 5- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل المنظمة وسبل نجاحها وتطويرها، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- 6- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.

7- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بالمنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

رابعاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تصنف عملية التخطيط الاستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي على الشكل التالي:

1. الرؤية الاستراتيجية: هي الشكل المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجه الذي ترغب في الوصول إليه، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية وقدرات الإمكانيات التي تخطط لتنميتها، والرؤية يجب ألا تتعارض مع بيانات المهمة وأهداف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، ما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها (هلال، 2008، ص13)، وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة التي ستكون عليها الأعمال مستقبلاً فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه (إدريس والغالبي، 2009، ص74).

وفي هذا السياق فإن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية (كفسي، 2020، ص26):

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- التركيز: يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- قابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.

- الجاذبية: تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

2. الرسالة الاستراتيجية: تمثل الرسالة وسيلة لإيضاح هوية المؤسسة وتساعد في تميز تلك المؤسسة عن نظيراتها، وهي الأساس لتحقيق أهدافها، وتركز على نشاطاتها ومهامها، وأحياناً تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات المستفيدين منها ونوع الخدمات والمهام مستقبلاً. وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات

المؤسسات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعد الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة، إذ من خلالها يتمكنون من العمل باستقلالية، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، ويتطلب نشرها وإيضاحها للعاملين من جهة والمتعاملين مع المؤسسة من جهة أخرى، وبناءً على رسالة المؤسسة تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية (نور وعثمان، 2018، ص10).

وتكمن أهمية الرسالة الاستراتيجية في أنها (الهدبان، 2021، ص77):

- تساعد على توحيد جهود كافة العاملين في المنظمة باتجاه واحد محدد.
- تساعد على عدم تضارب الأهداف داخل المنظمة، وتقلل من تشتتهم.
- تقدم معياراً يساعد على تخصيص موارد المنظمة.
- تحدد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنظمة، كما تساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب.
- تعد أساس الأهداف التي يتم وضعها في المنظمة.

3. الأهداف والغايات الاستراتيجية: وهي النتائج النهائية للنشاطات وتتم بطريقة منظمة وتعبر عن رغبة المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد من القدرة على الإنجاز، وتحدد الأهداف ما يجب أن تفعله المؤسسة ومتى هذا الفعل. فهي نقطة الارتكاز التي تبنى عليها المدخلات ونقطة النهاية التي تلتقي عندها مختلف المدخلات أثناء التقويم الشامل، وتساهم في التزويد بمعايير لتقييم الأداء أي وضع مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية وفي إطار زمني مناسب، ويجب أن تتسم الأهداف الجيدة بقابليتها للقياس الكمي ومرونتها والوضوح والتوازن والمشاركة والقبول والتحفيز والتوافق مع الظروف المحيطة بالمؤسسة (ناعسة، 2016، ص102).

4. التحليل الاستراتيجي: في هذه المرحلة يتم التوجه من خلال البحوث لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، حيث يستعين مخطط الاستراتيجية بعدد من الأدوات والمقومات التي تساهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة مثل مصفوفة جماعة بوسطن، ومصفوفة جينرال لالكتيرتك، وحديثاً مصفوفة SWOT التي تساهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص وتهديدات. وإن عملية التحليل الاستراتيجي تتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال الاعتماد على نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهذا التحليل

للبيئة الخارجية والداخلية يساعد المنظمة في اختيار الاتجاهات الاستراتيجية الممكنة والمناسبة (موسى، 2019، ص23).

5. الخيار الاستراتيجي: هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. وتقوم المنظمة بإجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص والسيطرة على جوانب الضعف أو تقليلها، ومواجهة التهديدات المحتملة (زعيبي، 2014، ص46). ويتم اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية (طلمية 2012، ص25):

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.
 - الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة.
 - الذي يساعد على الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
 - الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.
 - الذي يتناسب مع موارد المنظمة وإمكانياتها.
 - الذي يحقق الأهداف المرجوة.
- وفي نهاية ما سبق يمكن إضافة عنصر وهو تقييم الاستراتيجية: هذه المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويعرف تقييم الاستراتيجية أنه تلك المرحلة الأخيرة من مراحل الاستراتيجية والتي تحدد فيها الإدارة العليا ما إذا كانت الاستراتيجية المختارة قد حققت أهداف المنظمة.

خامساً: مستويات التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات رئيسية، وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة كالتالي:

- 1- التخطيط على مستوى المنظمة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتتابعها، ويتولى وضع تلك الأنشطة مجلس الإدارة، وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال التوسع أو التقلص أو الاستمرار في العمل دون تغيير، ويسعى هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى معرفة الغرض الأساسي لإقامة المنظمة، ومعرفة الصورة التي ترغب المنظمة في تركها لدى أذهان المجتمع المحلي (المطيري، 2011، ص22).
- 2- التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: هي إدارة وحدات العمل الإستراتيجي (استراتيجية النشاط)، وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من المجالات، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجب على الأسئلة التالية:
ما هي الخدمة التي ستقوم بها المنظمة؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون؟ كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتسهم في تحقيق أغراضها (الذويب، 2015، ص43).
- 3- التخطيط على المستوى الوظيفي: هو عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة، وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية الوظيفية، كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية (مساعدة، 2013، ص92).

سادساً: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ليس بالعملية السهلة فهو يحتاج لتوفر جملة من الشروط لتخطي عقبات نجاحه، وهذه الشروط هي (جاد الرب، 2016، ص101):

- 1- توفر الفكر الاستراتيجي: حيث يشير الفكر الاستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الاستراتيجي بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف

التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

2- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهي مرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية فهي تدعم جهود المدراء الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تسهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

3- توفر نظام للحوافز: حيث يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة، لتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- توفر نظام مالي: حيث يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفراً فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

سابعاً: معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها المنظمات من خلال استخدامها للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك العديد من المنظمات لا تستطيع استخدامه ويعود ذلك لعدد من المعوقات ويمكن تلخيصها بحسب (وزوز، 2019، ص 20) و(زيني، 2017، ص 25) إلى:

1. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقدماً قبل أن يكتمل، فالتخطيط الاستراتيجي يعد ضرورياً عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً للغاية، فتغير البيئة لا يدعو فقط على

الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكن قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظراً للتغير السريع في البيئة، وهنا تأتي أهمية متابعة البيئة عن قرب بصورة مستمرة لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغير.

2. مقاومة التغير، فالإنسان بطبيعته يكره التغير ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغير.

3. وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، وهذا يعود إلى نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح، ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.

4. وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

5. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

6. الوقت والتكلفة يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفعال، فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات.

7. الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على المستويات كافة.

8. عدم توفر نظام معلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توفر فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى إلى الفهم أو القبول.

المبحث الثاني: مقومات الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء في اللغة هو الإيصال والقضاء، أو هو إيقاع الفعل في وقته المحدد، ويشير مفهوم الأداء إلى درجة إنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي ينجز بها الفرد متطلبات وظيفته (البداونة، 2010، ص14). ويمثل الأداء الوظيفي الوصف المنظم لنواحي الضعف والقوة المرتبطة بالوظيفة سواءً بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبهذا فإن الأداء الوظيفي يمثل الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات وإدراك المهام، وهو ما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور. إذ يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه، فيما تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة عبر فترة زمنية قصيرة، فيما يعكس إدراك الدور أو المهام إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهده في العمل من خلاله لتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء من وجود حد أدنى من الانتقان في كل مكون من مكونات الأداء الوظيفي (عليان، 2016، ص24).

وعرف (Dakhoul, 2018, P15) الأداء الوظيفي بأنه الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناءً على خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية، وهو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. كما عرّف (Seljanen, 2010, P10) بأنه السلوك الذي يمارسه العاملون في المنظمة، ويساعد على تحقيق أهداف الإدارة.

وأخيراً يمكن إضافة تعريف للأداء الوظيفي بأنه الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي ويهتم بتطوير أساليب العمل.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة وذلك للأسباب التالية (حسين، 2018، ص356):

- 1- إن الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه منظمات الأعمال لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة.
 - 2- كذلك فإنه يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهارية في العمل، ويمد العاملين بالمتابعة.
 - 3- وكذلك يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنهم من الوصول إلى الإبداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الإنجاز.
- وإن هناك عدد من الأسباب تمثل الدوافع الأساسية لإبراز أهمية الأداء الوظيفي، وهي كما يلي (درويش والسمري، 2010، ص70):
- 1- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنةً بكلفة المدخلات المستخدمة.
 - 2- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير السلع والخدمات أسعار منخفضة.
 - 3- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.
 - 4- رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكانية المنظمة تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها بموجب سياسة المنظمة.
 - 5- إن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعتني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء الوظيفي يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة، وذلك لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة من مرحلة الظهور إلى مرحلة الريادة، حيث إن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء فيها.

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية من خلالها يمكن قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي (فرحي، 2017، ص47):

- 1- الموظف وكفاءاته: وهي ما يملكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.
- 2- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام ومسؤولياته والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تنصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.
- 3- البيئة التنظيمية ومركباتها: وتتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية هي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة المنظمة التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والحضارية، والقانونية، والسياسية.

رابعاً: معايير الأداء الوظيفي

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب، وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره، وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي (زعيبي، 2014، ص59 ص60):

- 1- الجودة: تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية الصريحة، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني الالتزام بالمنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية

كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد، والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

2- الكمية: حيث يقصد بها حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة بزيادة معدل الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.

4- الإجراءات: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح استخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، ولكن الاتفاق على ما يريد المرؤوسون وتنفيذه مع الرؤساء قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل لضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات اللوائح.

خامساً: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي كغيره من الظواهر التنظيمية وذلك حسب عدة معايير منها:

1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الداخلي والأداء الخارجي

- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً ما يلي:

أ. الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ت. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواءً بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها (حسين، 2018، ص358).

2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى (زراري، 2017، ص49):

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء منظمتها الفرعية.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم دوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق

ت. الأداء على مستوى المنظمة: المنظمة عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المخرجات ويتكون هذا النظام من عدة عناصر في السوق أو مجموعة المستهلكين إضافة إلى المصادر التي يحتاجها للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التشريعات والوقت ثم البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يتأثر بها هذا النظام وتعتبر المنظمة نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الخارجية.

سادساً: محددات الأداء الوظيفي:

تنقسم محددات الأداء الوظيفي إلى محددات داخلية وخارجية وهي كالتالي (المحاسنة، 2018، ص108):

- 1- المحددات الداخلية: وتتمثل في
 - الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمانية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
 - القدرات: وهي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما.
 - إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعاقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الوعي والفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها بناءً على هذا الفهم.
- 2- المحددات الخارجية: وتتمثل في
 - متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
 - البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادةً كل من مناخ العمل وتوفر المواد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ونظام السلطة.
 - البيئة الخارجية: تتأثر كل متطلبات العمل والمهارات وبيئة المنظمة بالعوامل الخارجية سلباً وإيجاباً ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ما يلي (سماحي، 2019، ص40):

- 1- غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي لا تمتلك الخطط التفصيلية لعملها لا تستطيع قياس ما تحقّقه من إنجازات أو محاسبة العاملين فيها لأنها لا تمتلك المؤشرات ولا معايير النجاح والأداء الجيد.

2- عدم المشاركة في الإدارة: ويقصد بع عدم المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة من تخطيط وصنع قرار حيث تتكون الفجوة بين الإدارة والموظفين ومنه ضعف في شعور المسؤولية وهو ما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

3- اختلاف مستويات الأداء: كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز كلما كانت غير مؤثرة فيه وهو ما يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم الأداء.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: مع أن الرضا يتأثر بكثير من العوامل الاجتماعية كالمؤهل العلمي أو العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات والواجبات إلا أن عدم رضا الموظف أو انخفاض رضاه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.

5- التسبب الإداري: والذي قد ينتج عن نوع من الأسلوب القيادي أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة في الأداء

وتضيف الباحثة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في الأداء الوظيفي منها العوامل التكنولوجية والفنية والتي تتمثل بنوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف أو المستخدمة في معالجة المعلومات، بالإضافة إلى حجم الاعتماد على الآلات وتصميم المنظمة من حيث الورشات والتجهيزات.

ثامناً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي

للتخطيط الاستراتيجي أثره العميق في الأداء من خلال المرونة التي يتمتع بها، والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلائم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ، والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية مما يجعل الموظفين في المنظمات أثر فاعلية في أداء مهامهم (هلال، 2016، ص14). ومن جهة أخرى يرى (نوجي، 2018، ص120) أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي يتميز موظفوها بأداء أفضل من الآخرين، كما أن التخطيط الاستراتيجي الفعال والإدارة الكفؤة سيكون اليد العليا في تحسين الأداء.

كما وتظهر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين في المنظمات من خلال الأمور التالية:

- يتيح الفرص لجميع العاملين بتوحيد الجهود لزيادة فعاليتهم.

- يوضح رؤيا واحدة مشتركة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائهم.
 - يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير المستقبلي ككل.
 - يساعد على فهم وإدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي على تحديد أولويات العمل.
 - يولد فهماً واضحاً للعاملين برسالة المنظمة وأهدافها.
 - يمثل دليلاً واضحاً للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حالياً.
 - يحسن العمل الجماعي في المنظمة.
 - يساعد العاملين في تطوير أدائهم.
- ويتضح مما سبق أن للتخطيط الاستراتيجي علاقة قوية بفعالية أداء العاملين في المنظمة باعتباره الأداة العامة التي يعمل من خلالها العاملون على تطوير وتحسين أدائهم (ميا وشيخ ديب، 2008، ص98).
- وبحسب فإن الرؤية الاستراتيجية تساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة من خلال تحديد الأفق الزمني اللازم لتحقيق الطموحات المستقبلية لهذه المنظمة، حيث توضح الإطار العام لتصرفات العاملين في المستقبل، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات ذات الرؤية المستقبلية تحقق مستويات من الأداء تتجاوز ست مرات المنظمات التي لا تمتلك رؤية مستقبلية مكتوبة، أما صياغة الرسالة الاستراتيجية بطريقة جيدة فيعد بمثابة المحدد لهويتها وثقافتها وتوجهها المستقبلي، وبالتالي فإن الرسالة تلعب دوراً مهماً في تدعيم أداء الموظفين في المنظمة (عامر، 2021، ص27).

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيرياتل، ومن مختلف المستويات الوظيفية، وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين عبر سحابة (Google Forms)، وقد بلغت 130 موظف، وتم استعادة 108 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي.

ثانياً: أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع، فإن أداة الدراسة هي (الاستبيان)، وعليه فقد قامت الباحثة بتطوير استبيان موجه للعاملين في شركة سيرياتل وذلك بعد مراجعة الدراسات والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي على الشكل التالي:

الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الاستجابة
1	2	3	4	5	

المصدر: إعداد الباحثة

تكون الاستبيان من (30) فقرة مخصصة لدراسة كل من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية، وكانت الفقرات موزعة على الشكل التالي:

- متغير الرؤيا الاستراتيجية: الفقرات من (1 - 5)

الجدول (2) عبارات قياس الرؤيا الاستراتيجية

1	توجد رؤية واضحة لشركة سيرياتل
2	لشركة سيرياتل تصور مستقبلي لما ستكون عليه في المستقبل
3	يتم بناء رؤية شركة سيرياتل بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق
4	تقوم شركة سيرياتل بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها

5	تعمل شركة سيرياتل للترويج لرؤيتها بشكل دائم
---	---

- متغير الأهداف والغايات الاستراتيجية: الفقرات من (6-10)

الجدول (3) عبارات قياس الأهداف والغايات الاستراتيجية

6	تمتلك شركة سيرياتل أهداف استراتيجية واضحة
7	تسعى شركة سيرياتل لتعديل أهدافها الاستراتيجية حسب التغير في السوق
8	تأخذ شركة سيرياتل طموحات العاملين بعين الاعتبار عند وضع أهدافها الاستراتيجية
9	تتصف الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل بأنها قابلة للقياس
10	تساهم الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل في تحديد أولوياتها

- متغير الرسالة الاستراتيجية: الفقرات من (11-15)

الجدول (4) عبارات قياس الرسالة الاستراتيجية

11	رسالة شركة سيرياتل واضحة ويطلع عليها جميع العاملين
12	تعتبر رسالة سيرياتل رسالة اجتماعية إنسانية
13	تركز رسالة سيرياتل على دعم الابتكار لدى العاملين فيها
14	تركز رسالة سيرياتل على تقديم الخدمات لجميع الزبائن والعاملين
15	تشرك سيرياتل العاملين فيها في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية

• متغير التحليل الاستراتيجي: الفقرات من (16-20)

الجدول (5) عبارات قياس التحليل الاستراتيجي

16	تقوم سيرياتل بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية
17	تقوم الشركة بدراسة البيئة الداخلية وذلك لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء
18	تقوم سيرياتل بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف
19	لدى الشركة المرونة الكافية لمواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة
20	تحلل الشركة فرص النمو المتوقع من خلال التحسين المستمر لعملياتها

• متغير الخيار الاستراتيجي: الفقرات من (21-25)

الجدول (6) عبارات قياس الخيار الاستراتيجي

21	تحدد شركة سيرياتل مجموعة من البدائل قبل اتخاذ القرار
22	تقيم الشركة كل بديل من حيث إظهار نقاط القوة والضعف
23	تشارك جميع الأقسام في تطوير البدائل الاستراتيجية
24	تعتمد سيرياتل إجراءات دقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة لها
25	تركز سيرياتل على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع العوامل البيئية

- متغير الأداء الوظيفي: الفقرات من (26-30)

الجدول (7) عبارات قياس الأداء الوظيفي

26	ألتزم بأداء الواجبات والتعليمات النازمة لعملي
27	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها
28	أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها في الشركة
29	لدي الاستعداد التام لتحمل المسؤولية في العمل
30	أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة المطلوبة

ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق الاتساق الداخلي

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من أبعاد المقياس وبعدها الكلي كما في الجدول التالي:

الجدول (8) معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد

البعد	رقم العبارة	قيمة معامل ارتباط العبارة بالبعد	مستوى الدلالة
الرؤيا الاستراتيجية	1	.733**	.000
	2	.843**	.000
	3	.862**	.000
	4	.790**	.000
	5	.762**	.000
الأهداف والغايات الاستراتيجية	6	.767**	.000
	7	.826**	.000
	8	.806**	.000
	9	.644**	.000

.000	.800**	10	الرسالة الاستراتيجية
.000	.868**	11	
.000	.832**	12	
.000	.865**	13	
.000	.766**	14	
.000	.854**	15	
.000	.737**	16	التحليل الاستراتيجي
.000	.848**	17	
.000	.841**	18	
.000	.802**	19	
.000	.733**	20	
.000	.861**	21	الخيار الاستراتيجي
.000	.856**	22	
.000	.831**	23	
.000	.772**	24	
.000	.856**	25	
.000	.854**	26	الأداء الوظيفي
.000	.822**	27	
.000	.875**	28	
.000	.871**	29	
.000	.858**	30	

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول 8 نلاحظ أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي مرتبطة بالعبارات التي تقيسها بمعاملات ارتباط موجبة وجيدة، وكذلك يرتبط بعد الأداء الوظيفي بالعبارات التي تقيسه، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين

(0.644، 0.868) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي يوجد اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان والأبعاد المرتبطة بها.

2. ثبات أداة الدراسة

تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ على كل بعد من أبعاد الدراسة، وكذلك للأداة ككل، والنتائج في الجدول التالي:

الجدول (9) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المقياس	الأبعاد	معامل الثبات	النتيجة
التخطيط الاستراتيجي	الرؤيا الاستراتيجية	.857	ثبات مرتفع
	الأهداف والغايات الاستراتيجية	.827	ثبات مرتفع
	الرسالة الاستراتيجية	.893	ثبات مرتفع
	التحليل الاستراتيجي	.851	ثبات مرتفع
	الخيار الاستراتيجي	.892	ثبات مرتفع
الأداء الوظيفي		.908	ثبات مرتفع
الاستبيان ككل		.959	ثبات مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (9) نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة وللاستبيان ككل هي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة لأنها أكبر من 0.60، حيث تراوحت قيم هذه المعاملات بين (0.827 – 0.959)، مما يدل على جودة مقياس أداة الدراسة وصلاحيته لقياس ما يعبر عنه من أبعاد، وبالتالي صلاحيته للتطبيق على بيئة الدراسة.

رابعاً: توصيف متغيرات الدراسة

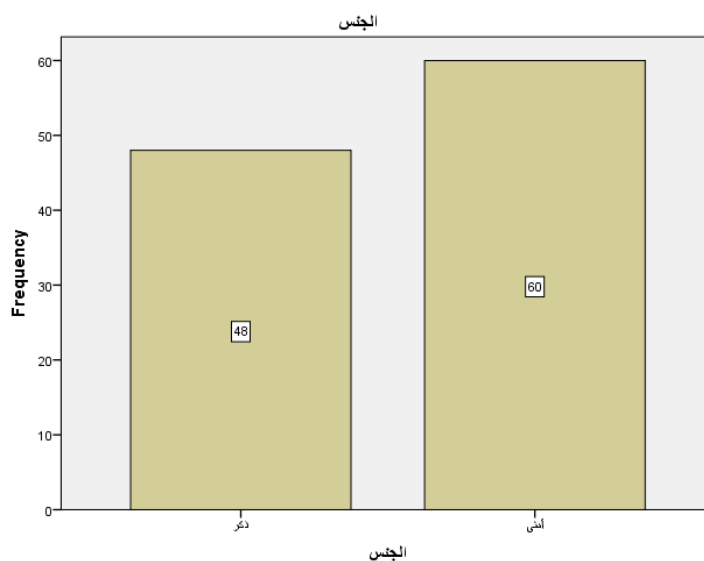
1. متغير الجنس

الجدول (10) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	48	44.4
أنثى	60	55.6
المجموع	108	100.0

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الشكل (2) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

نلاحظ من الجدول (10) ومن الشكل (2) أن نسبة الإناث بلغت 55.6%، وهي أكبر من نسبة الذكور التي بلغت 44.4%، وهذا يدل على عدم وجود قيود اجتماعية أو قانونية لناحية توظيف أي من الجنسين على حساب الآخر.

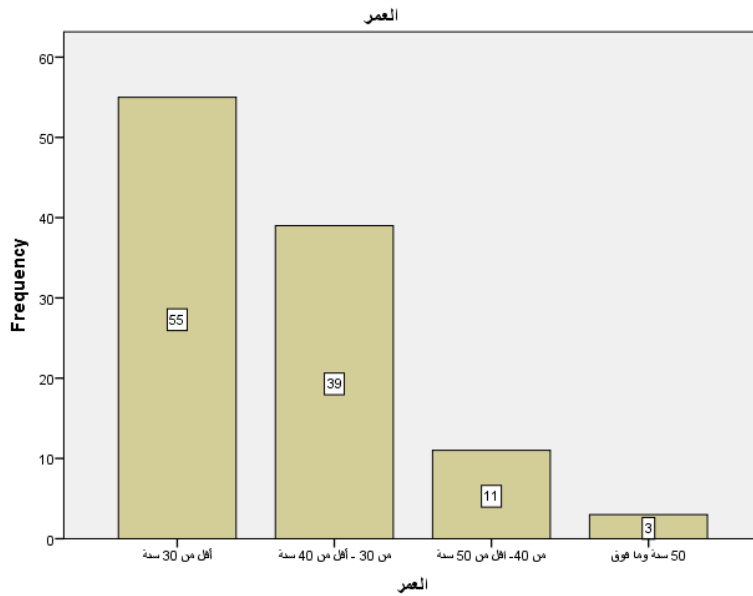
2. متغير العمر

الجدول (11) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	55	50.9
من 30 - أقل من 40 سنة	39	36.1
من 40 - أقل من 50 سنة	11	10.2
50 سنة وما فوق	3	2.8
المجموع	108	100.0

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الشكل (3) توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (11) ومن الشكل (3) يتبين أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت الأكبر بنسبة بلغت 50.9%، وكانت أقل الفئات هي الفئة العمرية (50 سنة وما فوق) بنسبة 2.8%، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية (من 36 - أقل من 40 سنة) 36.1%، وبلغت نسبة الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) 10.2%، وهذا يدل على استقطاب الشركة للفئة الشابة.

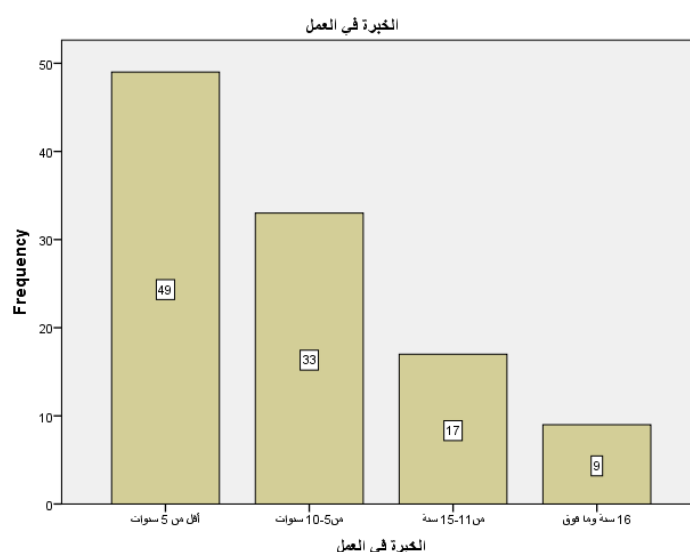
3. متغير الخبرة في العمل

الجدول (12) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل

الخبرة في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	49	45.4
من 5-10 سنوات	33	30.6
من 11-15 سنة	17	15.7
16 سنة وما فوق	9	8.3
المجموع	108	100.0

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الشكل (4) توزيع العينة حسب الخبرة في العمل



المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

يوضح الجدول (12) والشكل (4) أن النسبة الأكبر كانت للفئة (أقل من 5 سنوات) والتي بلغت 45.4%، تليه الفئة (من 5-10 سنوات) بنسبة 30.6%، والفئة (من 11-15 سنة) بنسبة 15.7%، أما الفئة الأقل

فهي للفئة (16 سنة وما فوق) وهو ما يتناسب مع تدرج الفئات العمرية حيث أن الفئة الأكبر هي الفئة الشابة وبالتالي فإن عدد سنوات الخبرة سيكون قليلاً نوعاً ما.

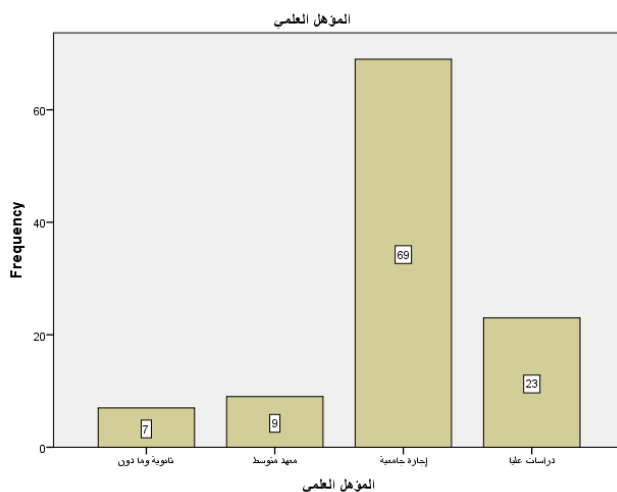
4. متغير المؤهل العلمي

الجدول (13) توزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوية وما دون	7	6.5
معهد متوسط	9	8.3
إجازة جامعية	69	63.9
دراسات عليا	23	21.3
المجموع	108	100.0

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الشكل (5) توزع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

نلاحظ من الجدول (13) والشكل (5) أن غالبية عينة الدراسة هي من حملة الإجازة الجامعية بنسبة 63.9%، تليها الدراسات العليا بنسبة 21.3%، وأما الفئة الأقل فهي لحملة الشهادة الثانوية 6.5%، أما حملة شهادة

المعهد المتوسط فقد بلغت نسبتهم 8.3%، وهذا يدل على رغبة الشركة في استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات العلمية، والتي تتطلبها طبيعة العمل في الشركة.

خامساً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد الدراسة

يهدف التحليل لأخذ صورة عن تقييم العينة لمحاور الدراسة، والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل المتغيرات التي وردت في الاستبيان، ومدى توافق الآراء تجاه كل هذه المتغيرات، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة. ويبين الجدول التالي طول فئات مقياس ليكرت الخماسي الجدول (14) طول فئات مقياس ليكرت الخماسي

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل لها	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	من 20 إلى 36	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى 2.59	من 36.1 إلى 52	ضعيفة
من 2.6 إلى 3.39	من 52.1 إلى 68	متوسطة
من 3.4 إلى 4.19	من 68.1 إلى 84	قوية
من 4.20 إلى 5	من 84.1 إلى 100	قوية جداً

المصدر (خنجر، 2021)

1. تحليل عبارات بعد الرؤيا الاستراتيجية

الجدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرؤيا الاستراتيجية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
توجد رؤية واضحة لشركة سيريال	3.5185	.95194	70.37	قوية	2
لشركة سيريال تصور مستقبلي لما ستكون عليه في المستقبل	3.4351	.99788	68.704	قوية	4
يتم بناء رؤية شركة سيريال بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق	3.3981	.93669	67.962	متوسطة	5
تقوم شركة سيريال بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها	3.4352	.96937	68.704	قوية	3
تعمل شركة سيريال للترويج لرؤيتها بشكل دائم	3.6019	.80813	72.038	قوية	1
بعد الرؤيا الاستراتيجية	3.4778	.74575	69.556	قوية	

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير (الرؤيا الاستراتيجية) بلغ 3.47 وبدرجة موافقة قوية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.74، والذي يدل على أن إجابات المبحوثين هي في اتجاه واحد إلى جد ما، حيث حازت عبارة " تعمل شركة سيرياتل للترويج لرؤيتها بشكل دائم" على أعلى متوسط والذي بلغ 3.60 بدرجة موافقة قوية، بينما حازت عبارة " يتم بناء رؤية شركة سيرياتل بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق" على أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.39 وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود رؤيا واضحة في ذهن العملاء، ويعزى ذلك إلى أن تطوير الرؤيا الاستراتيجية للشركة هو مكون رئيسي من مكونات التخطيط الاستراتيجي ويحظى باهتمام ورعاية الإدارة بحيث لا تخلو وثائق تعريف الشركة من كتابة الرؤيا الاستراتيجية .

2. تحليل عبارات بعد الأهداف والغايات الاستراتيجية

الجدول (16) المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لمتغير الأهداف والغايات الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
تمتلك شركة سيرياتل أهداف استراتيجية واضحة	3.4167	1.08624	68.334	قوية	2
تسعى شركة سيرياتل لتعديل أهدافها الاستراتيجية حسب التغير في السوق	3.3796	1.02963	67.592	متوسطة	3
تأخذ شركة سيرياتل طموحات العاملين بعين الاعتبار عند وضع أهدافها الاستراتيجية	3.3611	1.03633	67.222	متوسطة	4
تتصف الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل بأنها قابلة للقياس	3.5926	1.03253	71.852	قوية	1
تساهم الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل في تحديد أولوياتها	3.3426	1.00617	66.852	متوسطة	5
بعد الأهداف والغايات الاستراتيجية	3.4185	.79791	68.37	قوية	

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير (الأهداف والغايات الاستراتيجية) بلغ 3.41 وبدرجة موافقة قوية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.79، والذي يدل على أن إجابات المبحوثين هي في اتجاه واحد إلى جد ما، حيث حازت عبارة " تتصف الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل بأنها قابلة للقياس " على

أعلى متوسط والذي بلغ 3.59 بدرجة موافقة قوية، بينما حازت عبارة " تساهم الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل في تحديد أولوياتها " على أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.34 وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود أهداف استراتيجية واضحة في ذهن العملاء، ويعزى ذلك إلى مدى أهمية الأهداف الاستراتيجية على اعتبارها من مكونات التخطيط الاستراتيجي فلا يمكن لأي منظمة أن تقوم بصياغة استراتيجياتها وتطوير برامجها مستقبلاً ما لم يكن لديها هدف وحلم مستقبلي واضح ينبثق عنه رسالة واضحة توضح الغرض من المنظمة وسبب وجودها.

3. تحليل عبارات بعد الرسالة الاستراتيجية

الجدول (17) المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لمتغير الرسالة الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
رسالة شركة سيرياتل واضحة ويطلع عليها جميع العاملين	3.3704	1.01016	67.408	متوسطة	4
تعتبر رسالة سيرياتل رسالة اجتماعية إنسانية	3.3981	.96615	67.962	متوسطة	2
تركز رسالة سيرياتل على دعم الابتكار لدى العاملين فيها	3.3611	1.07180	67.222	متوسطة	5
تركز رسالة سيرياتل على تقديم الخدمات لجميع الزبائن والعاملين	3.6019	.90626	72.038	قوية	1
تشرك سيرياتل العاملين فيها في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية	3.3796	.97365	67.592	متوسطة	3
بعد الرسالة الاستراتيجية	3.4222	.82636	68.444	قوية	

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات SPSS (23)

من الجدول (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير (الرسالة الاستراتيجية) بلغ 3.42 وبدرجة موافقة قوية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.82، والذي يدل على أن إجابات المبحوثين هي في اتجاه واحد إلى حد ما، حيث حازت عبارة " تركّز رسالة سيرياتل على تقديم الخدمات لجميع الزبائن والعاملين " على أعلى متوسط والذي بلغ 3.60 بدرجة موافقة قوية، بينما حازت عبارة " تركّز رسالة سيرياتل على دعم الابتكار لدى العاملين فيها " على أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.36 وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة

الدراسة يوافقون على وجود رسالة استراتيجية واضحة في ذهن العملاء، ويعزى ذلك إلى الوضوح في سمات الرسالة الاستراتيجية للشركة حيث من الممكن أن مشاركة العاملين في صياغتها قد تشمل فئة جيدة من العاملين في الشركة، وكذلك الأمر بالنسبة لتسويق هذه الرسالة.

4. تحليل عبارات بعد التحليل الاستراتيجي

الجدول (18) المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لمتغير التحليل الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
تقوم سيرياتل بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	3.3981	1.03165	67.962	متوسطة	5
تقوم الشركة بدراسة البيئة الداخلية وذلك لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء	3.5463	1.01746	70.926	قوية	2
تقوم سيرياتل بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف	3.4074	.95738	68.148	قوية	4
لدى الشركة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة	3.4537	.99892	69.074	قوية	3
تحلل الشركة فرص النمو المتوقع من خلال التحسين المستمر لعملياتها	3.5556	.86827	71.112	قوية	1
بعد التحليل الاستراتيجي	3.4722	.77313	69.444	قوية	

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير (التحليل الاستراتيجية) بلغ 3.47 وبدرجة موافقة قوية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.77، والذي يدل على أن إجابات المبحوثين هي في اتجاه واحد إلى جد ما، حيث حازت عبارة " تحلل الشركة فرص النمو المتوقع من خلال التحسين المستمر لعملياتها " على أعلى متوسط والذي بلغ 3.55 بدرجة موافقة قوية، بينما حازت عبارة " تقوم سيرياتل بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية " على أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.39 وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود تحليل استراتيجي واضح من وجهة نظر المبحوثين، ويعزى ذلك أهمية الخيار الاستراتيجي الذي يعتبر عامل هام في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تكون منسجمة مع

الخطط الاستراتيجية ومتلائمة مع بيئتها الخارجية ، وكذلك في كون الخيار الاستراتيجي يوفر البدائل الاستراتيجية المناسبة في حال حدوث تغيير في هذا الخيار الاستراتيجي.

5. تحليل عبارات بعد الخيار الاستراتيجي

الجدول (19) المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لمتغير الخيار الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
تحدد شركة سيرياتل مجموعة من البدائل قبل اتخاذ القرار	3.3148	.99201	66.296	متوسطة	5
تقيم الشركة كل بديل من حيث إظهار نقاط القوة والضعف	3.4906	.90166	69.814	قوية	2
تشارك جميع الأقسام في تطوير البدائل الاستراتيجية	3.5093	.95208	70.186	قوية	1
تعتمد سيرياتل إجراءات دقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة لها	3.4907	.88069	69.814	قوية	3
تركز سيرياتل على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع العوامل البيئية	3.4259	1.03403	68.518	قوية	4
بعد الخيار الاستراتيجي	3.4463	.79654	68.926	قوية	

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات SPSS (23)

من الجدول (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير (الخيار الاستراتيجي) بلغ 3.44 وبدرجة موافقة قوية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.79، والذي يدل على أن إجابات المبحوثين هي في اتجاه واحد إلى جد ما، حيث حازت عبارة " تشارك جميع الأقسام في تطوير البدائل الاستراتيجية " على أعلى متوسط والذي بلغ 3.50 بدرجة موافقة قوية، بينما حازت عبارة " تحدد شركة سيرياتل مجموعة من البدائل قبل اتخاذ القرار " على أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.31 وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود خيار استراتيجي واضح ، ويعزى ذلك إلى وجود فهم واضح من قبل إدارة الشركة لأهمية وجود خيار استراتيجي صحيح يشكل البيئة الأساسية لأي خطة استراتيجية بحيث يتم تعديل الخيار الاستراتيجي عند الضرورة بما يتناسب مع سياسة الشركة.

6. تحليل عبارات بعد الأداء الوظيفي

الجدول (20) المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لمتغير الأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
ألتزم بأداء الواجبات والتعليمات النازمة لعملي	3.6667	1.03219	73.334	قوية	5
أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	3.7130	.94771	74.26	قوية	4
أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها في الشركة	3.7593	.89516	75.186	قوية	1
لدي الاستعداد التام لتحمل المسؤولية في العمل	3.7407	.95085	74.814	قوية	3
أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة المطلوبة	3.7500	.87675	75	قوية	2
بعد الأداء الوظيفي	3.7259	.80493	74.518	قوية	

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير (الأداء الوظيفي) بلغ 3.72 وبدرجة موافقة قوية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.80، والذي يدل على أن إجابات المبحوثين هي في اتجاه واحد إلى حد ما، حيث حازت عبارة " أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها في الشركة " على أعلى متوسط والذي بلغ 3.75 بدرجة موافقة قوية، بينما حازت عبارة " ألتزم بأداء الواجبات والتعليمات النازمة لعملي " على أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.66 وبدرجة موافقة قوية، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود مستوى أداء جيد في الشركة ، ويفسر ذلك بوجود البيئة المناسبة في العمل والتي تساهم في تحقيق مناخ جيد للأداء .

سابعاً: اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل
- تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضيات، بحيث يستخدم لقياس أثر متغير كمي على متغير كمي تابع.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل

الجدول (21) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.284	1	20.284	43.840	.000 ^b
	Residual	49.044	106	.463		
	Total	69.327	107			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الرؤيا الاستراتيجية						

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (22) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.695	.314		5.407	.000
	الرؤيا	.584	.088	.541	6.621	.000
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (23) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.541 ^a	.293	.286	.68020
a. Predictors: (Constant), الرؤيا الاستراتيجية				

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (21) جدول أنوفا، وذلك لمعرفة جودة نموذج الانحدار لاستخدامه للتنبؤ في تغيرات المتغير التابع، حيث يظهر أن قيمة Sig= 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يمكن اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

من الجدول (22) نلاحظ أن قيمة sig= 0.000 لمعلمة الميل وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

من الجدول (23) يتبين أن قيمة معامل الارتباط (0.541) R مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الرؤيا الاستراتيجية والأداء الوظيفي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.293) R Square، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 29.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع.

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.695 + 0.584 * \text{الرؤيا الاستراتيجية}$$

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف والغايات الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

الجدول (24) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.710	1	24.710	58.704	.000 ^b
	Residual	44.618	106	.421		
	Total	69.327	107			
Dependent Variable: a. الأداء الوظيفي						
b. الأهداف والغايات الاستراتيجية Predictors: (Constant),						

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (25) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الوظيفي

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.667	.276		6.043	.000
	الأهداف	.602	.079	.597	7.662	.000

Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (26) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597 ^a	.356	.350	.64878

Predictors: (Constant), الأهداف والغايات الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (24) جدول أنوفا، وذلك لمعرفة جودة نموذج الانحدار لاستخدامه للتنبؤ في تغيرات المتغير التابع، حيث يظهر أن قيمة Sig= 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يمكن اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

من الجدول (25) نلاحظ أن قيمة sig= 0.000 لمعلمة الميل وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف والغايات الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

من الجدول (26) يتبين أن قيمة معامل الارتباط (0.597) R مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الأهداف والغايات الاستراتيجية والأداء الوظيفي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد R Square (0.356)، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 35.6% من التغير الحاصل في المتغير التابع.

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.667 + 0.602 * \text{الأهداف والغايات الاستراتيجية}$$

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

الجدول (27) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.179	1	21.179	46.625	.000 ^b
	Residual	48.149	106	.454		
	Total	69.327	107			
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
Predictors: (Constant), الرسالة الاستراتيجية						

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (28) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.883	.278		6.787	.000
	الرسالة	.538	.079	.553	6.828	.000
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (29) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.553 ^a	.305	.299	.67397
Predictors: (Constant), الرسالة الاستراتيجية				

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (27) جدول أنوفا، وذلك لمعرفة جودة نموذج الانحدار لاستخدامه للتنبؤ في تغيرات المتغير التابع، حيث يظهر أن قيمة Sig= 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يمكن اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

من الجدول (28) نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ لمعلمة الميل وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

من الجدول (29) يتبين أن قيمة معامل الارتباط $R (0.553)$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الوظيفي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد $R \text{ Square } (0.305)$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 30.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع.

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.883 + 0.538 * \text{الرسالة الاستراتيجية}$$

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

الجدول (30) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.624	1	34.624	105.757	.000 ^b
	Residual	34.703	106	.327		
	Total	69.327	107			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي						

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (31) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء الوظيفي

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
	B	Std. Error	Beta	

1	(Constant)	1.171	.254		4.603	.000
	التحليل	.736	.072	.707	10.284	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (32) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.707 ^a	.499	.495	.57218

a. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (30) جدول أنوفا، وذلك لمعرفة جودة نموذج الانحدار لاستخدامه للتنبؤ في تغيرات المتغير التابع، حيث يظهر أن قيمة Sig= 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يمكن اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).
من الجدول (31) نلاحظ أن قيمة sig= 0.000 لمعلمة الميل وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

من الجدول (32) يتبين أن قيمة معامل الارتباط (0.707) R مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحليل الاستراتيجي والأداء الوظيفي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.499) R Square، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 49.9% من التغير الحاصل في المتغير التابع.

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.171 + 0.736 * \text{التحليل الاستراتيجي}$$

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

الجدول (33) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.268	1	30.268	82.141	.000 ^b
	Residual	39.060	106	.368		
	Total	69.327	107			
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
Predictors: (Constant), الخيار الاستراتيجي						

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (34) نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.425	.261		5.469	.000
	الخيار	.668	.074	.661	9.063	.000
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

الجدول (35) معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.431	.60703
Predictors: (Constant), الخيار الاستراتيجي				

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (33) جدول أنوفا، وذلك لمعرفة جودة نموذج الانحدار لاستخدامه للتنبؤ في تغيرات المتغير التابع، حيث يظهر أن قيمة Sig= 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يمكن اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

من الجدول (34) نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ لمعلمة الميل وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

من الجدول (35) يتبين أن قيمة معامل الارتباط $R (0.661)$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخيار الاستراتيجي والأداء الوظيفي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد $R\text{ Square } (0.437)$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 43.7% من التغير الحاصل في المتغير التابع.

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 1.425 + 0.668 * \text{الخيار الاستراتيجية}$$

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

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent T- Test لدراسة الفروق الجوهرية في آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطي ط	ذكر	48	3.3742	.73892	.10665
	أنثى	60	3.5060	.59557	.07689

الجدول (37) اختبار T للعينات المستقلة حسب متغير الجنس

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التخطيط	Equal variances assumed	1.700	.195	-1.027	106	.307	-.13183	.12838	-.38637	.12270
	Equal variances not assumed			-1.003	89.327	.319	-.13183	.13148	-.39307	.12940

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات SPSS (23)

نلاحظ من الجدول (37) أن نتيجة اختبار التجانس Levene عند مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.195$ وهي أكبر من 0.05، وبالتالي شرط تساوي التباين محقق، ونقرأ النتيجة من السطر الأول حيث إن قيمة $\text{sig} = 0.307$ لاختبار T وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى للجنس.

وهو ما يفسر بكون إجابات المبحوثين تجاه التخطيط الاستراتيجي لم تتأثر بكونهم ذكوراً أم إناثاً.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى

للعمر

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. ولإجراء تحليل التباين الأحادي تم التأكد أولاً من تحقق شرط تساوي التباين وذلك باستخدام تحليل Levene، حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 2.763$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي شرط تساوي التباين محقق، ويمكن إجراء تحليل التباين الأحادي.

الجدول (38) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للعمر

ANOVA					
					العمر
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21.939	43	.510	.765	.823
Within Groups	42.690	64	.667		
Total	64.630	107			

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات SPSS (23)

من الجدول (39) نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.823$ وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى للعمر.

ويفسر ذلك بكون إجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي المتبع في الشركة لم تتأثر بفئتهم العمرية سواء كانوا من الفئات الشابة أم غيرها.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى للخبرة الوظيفية

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. ولإجراء تحليل التباين الأحادي تم التأكد أولاً من تحقق شرط تساوي التباين وذلك باستخدام تحليل Levene، حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 2.476$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي شرط تساوي التباين محقق، ويمكن إجراء تحليل التباين الأحادي.

الجدول (39) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للخبرة في العمل

ANOVA					
الخبرة في العمل					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	35.590	43	.828	.820	.753
Within Groups	64.595	64	1.009		
Total	100.185	107			

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (40) نلاحظ أم قيمة $\text{sig} = 0.753$ وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى للخبرة في العمل.

ويفسر ذلك بكون إجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي المتبع في الشركة لم تتأثر بعدد سنوات العمل التي قضاها في الشركة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى للمؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. ولإجراء تحليل التباين الأحادي تم التأكد أولاً من تحقق شرط تساوي التباين وذلك باستخدام تحليل Levene، حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 2.187$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي شرط تساوي التباين محقق، ويمكن إجراء تحليل التباين الأحادي.

الجدول (40) اختبار ANOVA للفروق المعنوية تبعاً للمؤهل العلمي

ANOVA					
المؤهل العلمي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23.171	43	.539	.936	.585
Within Groups	36.829	64	.575		
Total	60.000	107			

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات (23) SPSS

من الجدول (41) نلاحظ أم قيمة $\text{sig} = 0.585$ وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في الشركة تعزى للمؤهل العلمي.

ويفسر ذلك بكون إجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي المتبع في الشركة لم تتأثر بكون الموظفين يحملون مؤهلات علمية عالية أم منخفضة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيرياتل وبنسب مختلفة وهي من الأعلى حسب الوزن النسبي حيث جاءت الرؤيا الاستراتيجية في المرتبة الأولى، ثم التحليل الاستراتيجي، ثم الخيار الاستراتيجي، ثم الرسالة الاستراتيجية، وفي المرتبة الأخيرة الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل.
- إن أكثر العبارات حازت على موافقة عينة الدراسة من حيث قيمة متوسطها الحسابي هي عبارة تعمل شركة سيرياتل للترويج لرؤيتها بشكل دائم، وكذلك عبارة تتصف الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل بأنها قابلة للقياس، وهذا يعني مستوى مرتفع من التوافق حول بعدي الرؤيا والأهداف الاستراتيجية.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل:
 - أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل.
 - ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل.
 - ت. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل.
 - ث. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل.
 - ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل.

- عدم وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة سيرياتل تعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية الأربعة (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي).

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم التوصيات التالية

1. ضرورة تبني نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة تساعد على توفير بيانات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويكون ذلك من خلال إنشاء قسم في الشركة مختص بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للمدراء لكي يتسنى لهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأفضل صورة.
2. العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة بحيث تلقى قبولاً لدى العاملين فيها، وبالتالي يمكن استغلالها في تحقيق الميزة التنافسية لصالح الشركة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنجاز لدى العاملين.
3. ضرورة التنسيق مع شركات تعمل في نفس المجال أو في مجالات قريبة منها لتبادل الخبرات والتجارب معها في موضوع تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي.
4. ضرورة مشاركة الإدارات الوسطى والدنيا في الشركة في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية للشركة، وبخاصة في مجال تحديد البدائل لحل الأزمات المتوقعة مستقبلاً.
5. تدريب المستويات الإدارية العليا في الشركة على تنمية موهبة قراءة المستقبل بحيث يمكن لهم صياغة رسالة وأهداف للشركة قابلة للتطبيق وتتلاءم مع طموحات الشركة.
6. ترتيب الأهداف الاستراتيجية بحسب الأولوية والتي يكون باستطاعة الشركة تحقيقها، بحيث تقسم هذه الأهداف إلى أهداف ضرورية يتم تمويلها فوراً، وأهداف تطويرية يتم تمويلها من مشاريع تنفذها الشركة مستقبلاً.
7. تخصيص ميزانيات للتدريب على التخطيط الاستراتيجي، ويكون ذلك من خلال التزام الإدارة العليا للشركة بتوفير المستلزمات المادية والبشرية والتي تنعكس على تحسين مستوى الأداء.

8. إجراء مراجعة دورية وسنوية للخطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى تحقيق الأهداف وذلك باستخدام نماذج يمكنها كشف الانحرافات مثل في الخطة وتحديد سبل معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال خطط بديلة.

المراجع

المراجع العربية

الكتب:

1. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر منصور، (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. السكارنة، بلال، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. المحاسنة، إبراهيم، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن.
4. جاد الرب، سيد محمد، (2016)، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. حسن، هلال عبد الغني، (2008)، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
6. حسين، سيد هاشم، (2018)، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
7. طمليّة، إلهام، (2012)، استراتيجيات التسويق إطار نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. مساعدة، ماجد عبد الهادي، (2013)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الرسائل الجامعية:

1. البداونة، صلاح عبد الرحمن، (2010)، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
2. عامر، خديجة، (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة بوعرييج، الجزائر.
3. الحايك، أريج، (2018)، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
4. الدجني، إياد، (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
5. الذويب، مولود، (2015)، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان.
6. الشخيلي، أسيل أمين، (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. المطيري، فيصل، (2011)، تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. الهبدان، تغريد بنت عبد الله، (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
9. زراري، ياسمين، (2017)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين - دراسة ميدانية، كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
10. زعيبي، رحمة، (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
11. زيني، تغريد، (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع فعالية المنظمات السياحية - دراسة ميدانية على الفنادق في محافظة اللاذقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية.
12. سماحي، الزهراء، (2019)، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية ، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.

13. صيام، آمال، (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر، فلسطين.
14. عليان، إياد، (2016)، أثر ممارسات الإدارة المستندة على الأدلة في تحسين مستويات الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الشركات الطبية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
15. فرحي، ابتسام، (2017)، التمكين الإداري وتأثيره في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الصندوق الوطني للتأمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
16. كفسي، حمزة، دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
17. محمد، حواء، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية - بالتطبيق على فروع المصارف العاملة في دارفور، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
18. موسى، بابكر، (2019)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
19. وزوز، عصام، (2019)، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

الدوريات:

1. تركمان، حنان، ماخوس، ديمة، (2022)، تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتبغ - دراسة استطلاعية، مجلة جامعة تشرين، المجلد 44، العدد 3.
2. حامد، عمر، جادالله، قاسم، (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية الاقتصادية في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 2.

3. درويش، ماهر، السمري، إبراهيم، (2010)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 82.
4. محمود، محمد، حمد، غيث، (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي كأحد العوامل الإدارية في تحسين الحصة السوقية للمشاريع المتوسطة - دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، المجلد 42، العدد 4.
5. ناعسة، عبير، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة - دراسة حالة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 4.
6. نوجي، النور، (2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات - دراسة حالة مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 2.
7. نور، عبد الناصر، عثمان، فاضل، (2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة - جامعة صلاح الدين نموذجاً، العراق.
8. ميا، علي، شيخ ديب، صلاح، (2008)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين - دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين، المجلد 30، العدد 4، سورية.

المراجع الأجنبية:

1. Shapiro, J. (2013) "Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation".

2. Haines S. (2006). "Becoming a Strategic thinking on a daily basis", Centre for Strategic Management.
3. Malan R. (2010). "The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy", Doctorate of philosophy in management, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia.
4. Akolo, A. O., Mulili, B., & Kiboi, A. (2018). Effects of Strategic Planning on Performance of Small and Medium Enterprises: The Case of SMEs in Nairobi. *Journal of Strategic Management*, 2(4).
5. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
6. DAKHOUL, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 5(1), 137-143.
7. Siljanen, M. (2010). An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study. Lappeenranta University of Technology, Russia.
8. Okuma, p. (2003), Strategic planning and management, UNASO Organizational Developr
9. Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job perform job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.

الملاحق

الملحق (1) الاستبيان

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وذلك باختيار الإجابة التي تتناسب ورأيكم علماً بأن البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي

شكراً لتعاونكم

الباحثة

القسم الأول: المعلومات العامة

الجنس	ذكر	أنثى
-------	-----	------

العمر	أقل من 30 سنة	من 30- أقل من 40 سنة	من 40- أقل من 50 سنة	50 سنة فما فوق
-------	---------------	----------------------	----------------------	----------------

الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	16 سنة فما فوق
-----------------	----------------	---------------	--------------	----------------

المؤهل العلمي	ثانوية وما دون	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا
---------------	----------------	------------	--------------	-------------

القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي

الرؤيا الاستراتيجية

1	توجد رؤية واضحة لشركة سيرياتل				
2	لشركة سيرياتل تصور مستقبلي لما ستكون عليه في المستقبل				
3	يتم بناء رؤية شركة سيرياتل بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق				
4	تقوم شركة سيرياتل بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها				

5	تعمل شركة سيرياتل للترويج لرؤيتها بشكل دائم				
الأهداف والغايات الاستراتيجية					
6	تمتلك شركة سيرياتل أهداف استراتيجية واضحة				
7	تسعى شركة سيرياتل لتعديل أهدافها الاستراتيجية حسب التغير في السوق				
8	تأخذ شركة سيرياتل طموحات العاملين بعين الاعتبار عند وضع أهدافها الاستراتيجية				
9	تتصف الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل بأنها قابلة للقياس				
10	تساهم الأهداف الاستراتيجية لشركة سيرياتل في تحديد أولوياتها				
الرسالة الاستراتيجية					
11	رسالة شركة سيرياتل واضحة ويطلع عليها جميع العاملين				
12	تعتبر رسالة سيرياتل رسالة اجتماعية إنسانية				
13	تركز رسالة سيرياتل على دعم الابتكار لدى العاملين فيها				
14	تركز رسالة سيرياتل على تقديم الخدمات لجميع الزبائن والعاملين				
15	تشرك سيرياتل العاملين فيها في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية				
التحليل الاستراتيجي					
16	تقوم سيرياتل بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية				
17	تقوم الشركة بدراسة البيئة الداخلية وذلك لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء				
18	تقوم سيرياتل بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف				
19	لدى الشركة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة				

					تحلل الشركة فرص النمو المتوقع من خلال التحسين المستمر لعملياتها	20
الخيار الاستراتيجي						
					تحدد شركة سيرياتل مجموعة من البدائل قبل اتخاذ القرار	21
					تقيم الشركة كل بديل من حيث إظهار نقاط القوة والضعف	22
					تشارك جميع الأقسام في تطوير البدائل الاستراتيجية	23
					تعتمد سيرياتل إجراءات دقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة لها	24
					تركز سيرياتل على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع العوامل البيئية	25
القسم الثالث: الأداء الوظيفي						
					ألتزم بأداء الواجبات والتعليمات النازمة لعملي	26
					أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	27
					أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها في الشركة	28
					لدي الاستعداد التام لتحمل المسؤولية في العمل	29
					أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة المطلوبة	30

الملحق (2): لمحة عن سيرياتل

منذ تأسيسها عام 2000، وشركة سيريتل موبايل تليكوم هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في سورية، حيث استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا زبائنها.

الاهتمام بالزبون

تؤمن شركة سيريتل بأنّ أولى مسؤولياتها تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة بأسعار مناسبة لتلبية احتياجات زبائنها وتأمين التسهيلات لهم.

لدى سيريتل 26 مركز خدمة تغطي جميع المناطق السورية، و 4 مراكز للتواصل في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس تقدم المساعدة لأكثر من 28,000 زبون يومياً.

وتمتلك سيريتل 4926 موقعاً للاتصالات متضمنة خدمات الجيلين الثالث والرابع.

الاهتمام بالمجتمع

تسعى سيريتل لتكون شركة مواطنة جيدة عبر دعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها. إنّ سيريتل تسعى دائماً لتكون أنموذجاً من خلال الاحترام المتبادل بين موظفيها وتشجيعهم على تعزيز روح العمل الجماعي في بيئة احترافية، وإيجاد فرص عمل وتطوير كوادرها ذوي الكفاءات العالية وترقيتها.

قيمنا

إنّ قيمنا الأساسية هي التي تقود رؤيتنا واتجاهاتنا، فكل فرد منا في سيريتل يؤمن بأنّ مبادئ الشركة الأساسية تمهد إلى طريق النجاح من خلال:

النزاهة والاستقامة

- التحلي بالصدق والالتزام بمبادئ أخلاقية راسخة وأخلاق عالية.

الاحترام

- الاحترام هو معاملة الناس بطريقة إيجابية تظهر التقدير والاعجاب لهم.

- الاحترام هو التعامل مع الأشخاص بطريقة مؤدبة ومعاملتهم بشكل جيد.

- الاحترام يُكتسب ولا يُعطى.

- يجب على الشخص أن يحترم الآخرين ليتلقى احترامهم.

التركيز على العملاء/ الزبائن

- وهي قدرة الشخص أو المجموعة على التركيز على تطلعات ورغبات الزبون لتقديم أفضل تجربة و قيمة مضافة.

روح الفريق

- روح الفريق هو بيئة المحبة والتعاون الموجود بين أعضاء الفريق التي تجعلهم يعملون بتوافق ووثام للوصول إلى هدف مشترك.

الشغف

- هو شعور من الحماس الشديد تجاه من نحن، وماذا نفعل.

- يقودنا الشغف إلى استثمار الجهود والطاقة للوصول إلى هدفنا، وتقديم أفضل ما لدينا من إمكانيات لشيء نعتقد به.

المسؤولية

- تحقيق مهمتنا ومهامنا اليومية بطريقة كما لو كنا نحن المالكين القانونيين للشركة. هي أن تكون مخلصاً ومسؤولاً للغاية.

الإصرار

- هي مواصلة مسار العمل بثبات وحكمة على الرغم من الصعوبات والفشل والمعارضة.

- القدرة على التمسك بهدف حتى نصل إليه.

الثقة

- الثقة التي تعطى للزملاء والإدارة والفريق كونهم صادقون وقادرون وموثوق بهم وملتزمون وفعالون و مهتمون.

الإبداع

- هو تحدي العقبات، استكشاف طرق جديدة للنهج التقليدية التي تهدف إلى التحسين المستمر والتميز.

التفوق

- إنها نتيجة الجهود المتفوقة لفرد و / أو فريق الذين يرفعون المستوى ويهدفون إلى الذهاب إلى ما بعد الأفضل في كل ما يفعلون.

مهمتنا

نسعى لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لزيائننا، ورعاية كوادرننا البشرية، مع استمرارية النمو المريح للمستثمرين والمساهمة باعتزاز في خدمة وطننا سورية.

رؤيتنا

ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى

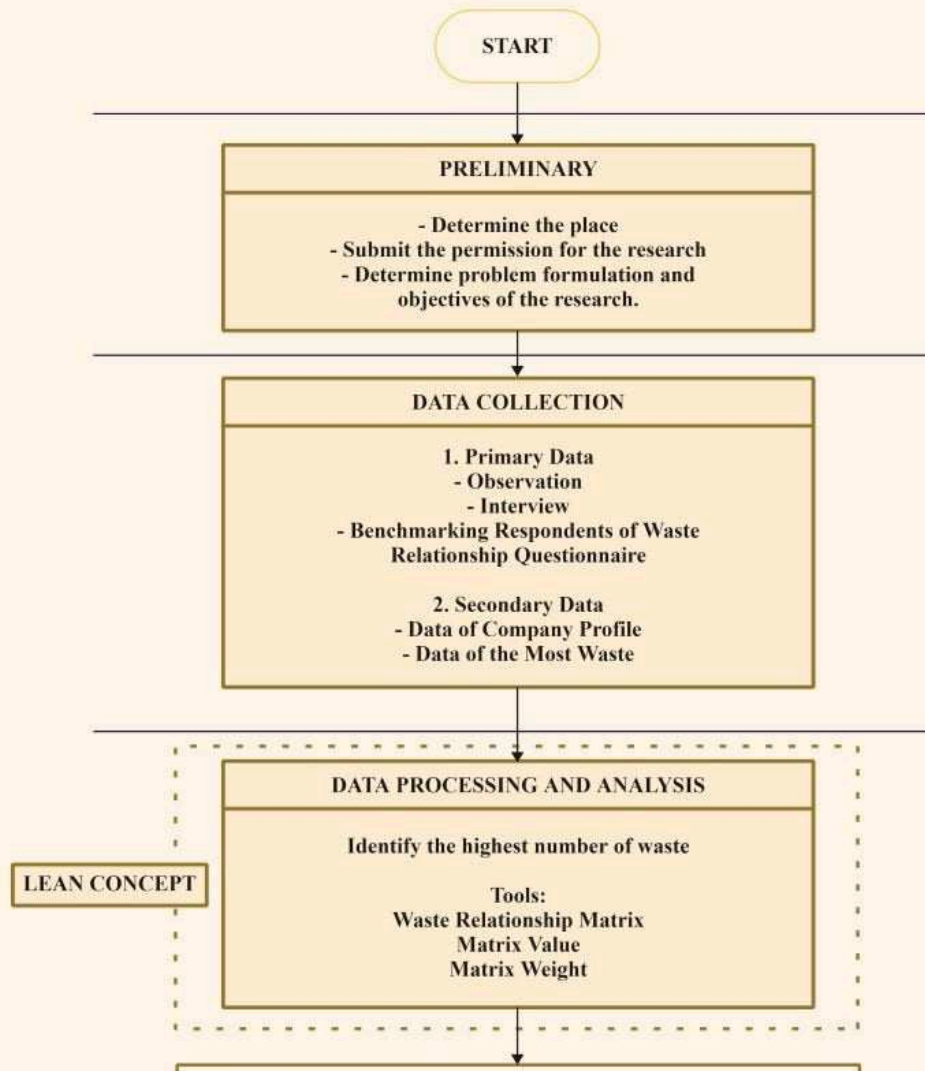
<https://www.syriatel.sy/page/about-us>، موقع شركة سيرياتل

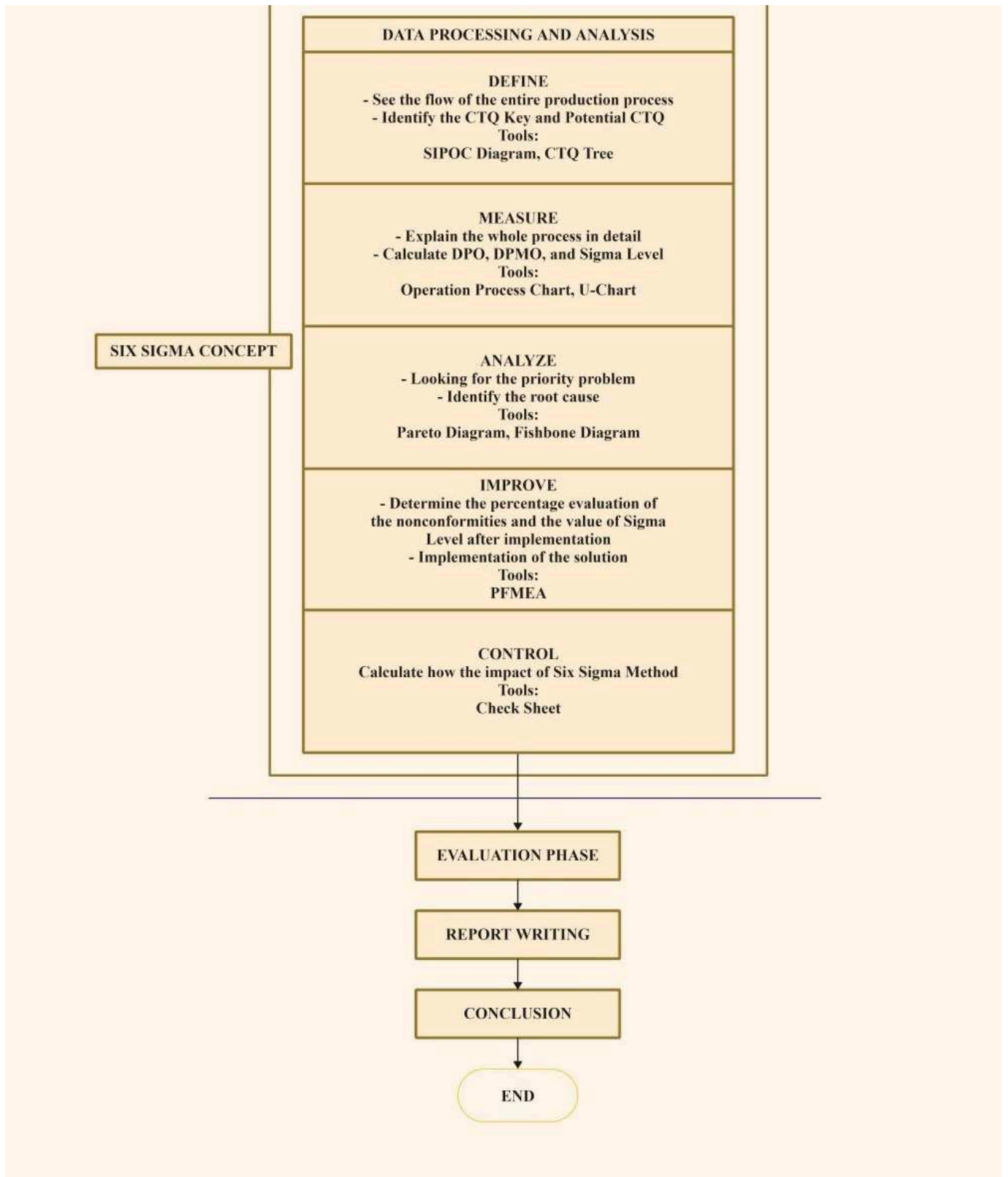
الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. يشمل ذلك عرضاً لتصميم البحث، وتحديداً لمجتمع وعينة البحث، ووصفاً لأدوات جمع البيانات، وتوضيحاً لأنواع البيانات التي تم جمعها، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل تلك البيانات. تم تصميم هذه المنهجية بعناية لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل.

Flowchart Methodology





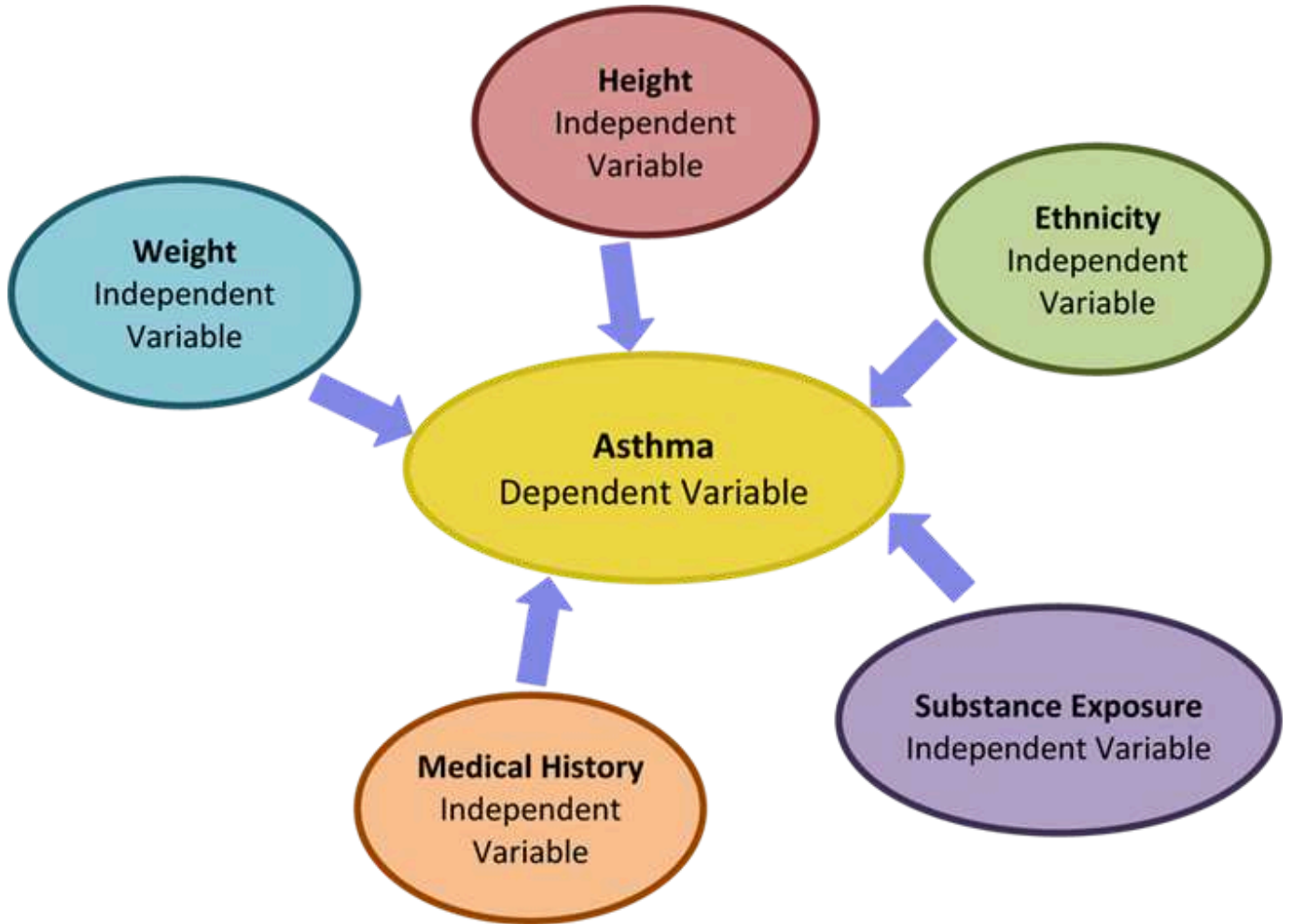
التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لتحقيق أهداف البحث، تم تحديد مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تشكل محور الدراسة، وهي:

- **المتغير المستقل:** التخطيط الاستراتيجي، ويتم قياسه من خلال أبعاده الخمسة المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف والغايات الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والخيار

الاستراتيجي).

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي، والذي يعكس كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم.



تصميم البحث (منهج البحث)

اعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يعتبر من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسات. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحديد العلاقات بين متغيراتها، بينما يركز الجانب التحليلي على اختبار الفرضيات وتفسير النتائج. تم استخدام هذا المنهج من خلال مسارين:

1. **المسار النظري**: تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية لتكوين الإطار النظري للبحث.

2. **المسار الميداني (العملي)**: تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة من مجتمع البحث لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

Population	Sample
A population is the entire collection of subjects affected by your research question.	A sample is a subset of the population you study.

Measurements taken from a whole population are called parameters.	Measurements taken from a sample are called statistics.
Data for an entire population is often very difficult or impossible to collect.	When population data is unavailable, we use sample data to make inferences about the population.
If you do have data for a whole population, your parameters will be "true" measures of some population characteristic.	Sample data yield statistics, which can be used to estimate population parameters. These estimates will always involve some margin of error due to sampling bias and other errors.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

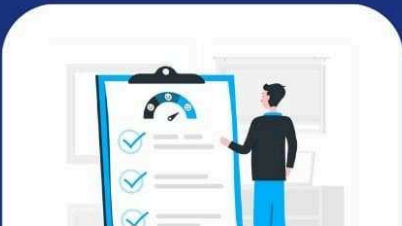
- **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة سيريتل للاتصالات في سوريا.
- **عينة البحث:** نظراً لصعوبة دراسة كافة أفراد المجتمع، تم اللجوء إلى أسلوب العينة. حيث تم اختيار عينة من الموظفين في الشركة. لم يحدد المستند الأصلي حجم العينة بدقة أو أسلوب أخذ العينات المتبع (عشوائي، طبقي، ...)، ولكن الدراسات المماثلة عادة ما تستخدم العينات العشوائية البسيطة أو الطبقية لضمان تمثيل العينة للمجتمع الأصلي.

طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات:

1. **البيانات الثانوية:** تم جمعها من خلال مراجعة الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي.
2. **البيانات الأولية:** تم جمعها من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، حيث تم تصميمها بناءً على أهداف وفرضيات الدراسة وتوزيعها على أفراد العينة.

Qualitative Methods



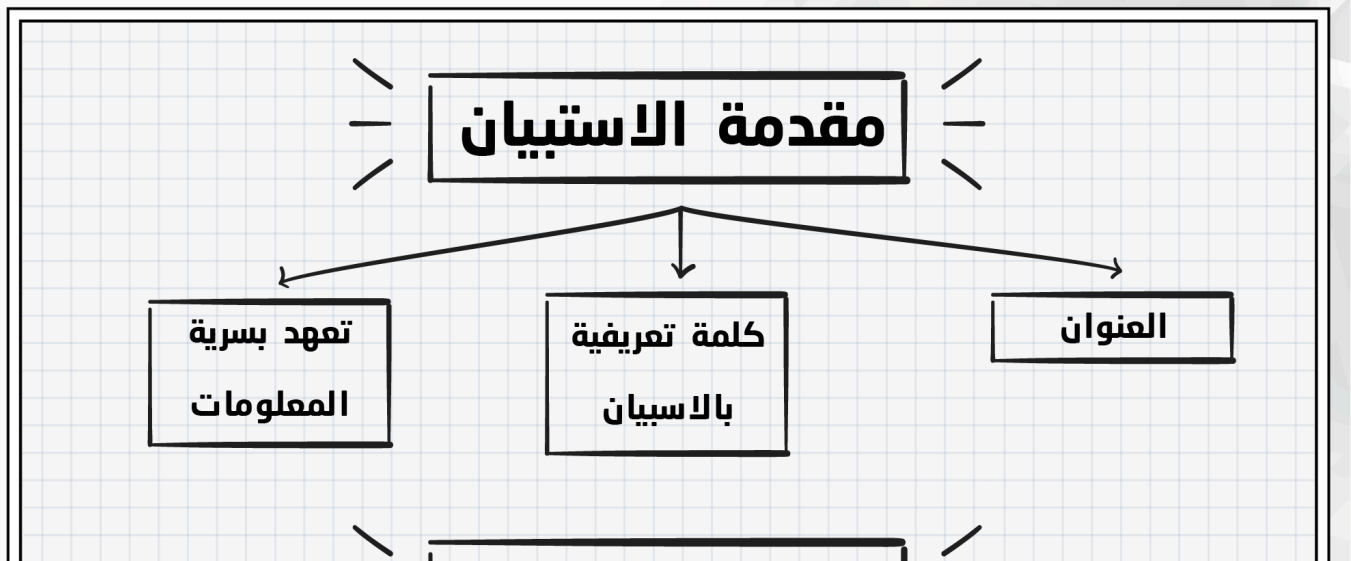


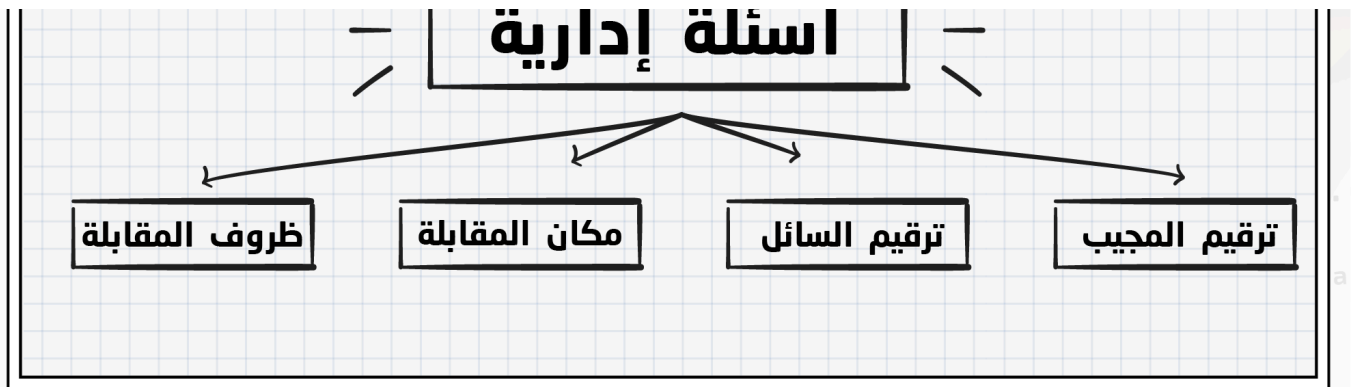
أنواع البيانات

شملت البيانات التي تم جمعها كلاً من:

- **البيانات النوعية (Qualitative Data):** مثل البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي) والتي تمثل فئات غير رقمية.
- **البيانات الكمية (Quantitative Data):** وهي البيانات التي تم جمعها من خلال مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة، والتي تعبر عن آراء واتجاهات المبحوثين بشكل رقمي يمكن تحليله إحصائياً.

دراسة
للاستشارات والدراسات والترجمة





✉ info@drasah.net

[illegible]

الخاتمة

لقد تم في هذا الفصل عرض جميع الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة، بدءاً من تحديد منهج البحث وتصميمه، مروراً بتحديد مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. إن اتباع هذه المنهجية العلمية يهدف إلى ضمان دقة النتائج وموضوعيتها، مما يساهم في تعزيز القيمة العلمية للبحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤.١ مقدمة معمقة: الإطار المنهجي لتحليل البيانات

يُمثل هذا الفصل نقطة التحول الرئيسية في مسار الدراسة، حيث ينتقل البحث من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة التحليل والتفسير العميق للنتائج. إن الهدف الأساسي من هذا الفصل هو تقديم عرض دقيق وموثوق للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وهم العاملون في شركة سيرباتل للاتصالات، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. لقد تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة رئيسية لإجراء كافة التحليلات، بدءاً من الإحصاء الوصفي وصولاً إلى اختبار الفرضيات المعقدة.

يتم تنظيم هذا الفصل وفقاً للمنهجية العلمية المتبعة في البحوث الإدارية، حيث يبدأ بتوصيف دقيق لخصائص العينة لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة، ثم ينتقل إلى التحقق من جودة أداة القياس من خلال اختبارات الصدق والثبات. بعد ذلك، يتم عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، والتي توفر فهماً أولياً لتوجهات العينة. ويُخصص الجزء الأهم لاختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وهو الأسلوب الإحصائي الأمثل للكشف عن طبيعة وقوة الأثر بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي. وأخيراً، يتم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مما يضفي عمقاً علمياً على الاستنتاجات.

تنسيق الجداول في صفحة النتائج SPSS

Teaching Methods				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Lecture	57	25.9	26.5
	Cooperative education	121	55.0	56.3
	Learn self-	37	16.8	17.2
	Total	215	97.7	100.0
Missing	System	5	2.3	
Total		220	100.0	



Teaching Methods					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lecture	57	25.9	26.5	26.5
	Cooperative education	121	55.0	56.3	82.8
	Learn self-	37	16.8	17.2	100.0
	Total	215	97.7	100.0	
Missing	System	5	2.3		
Total		220	100.0		

إعداد وتقديم

منجي غانم

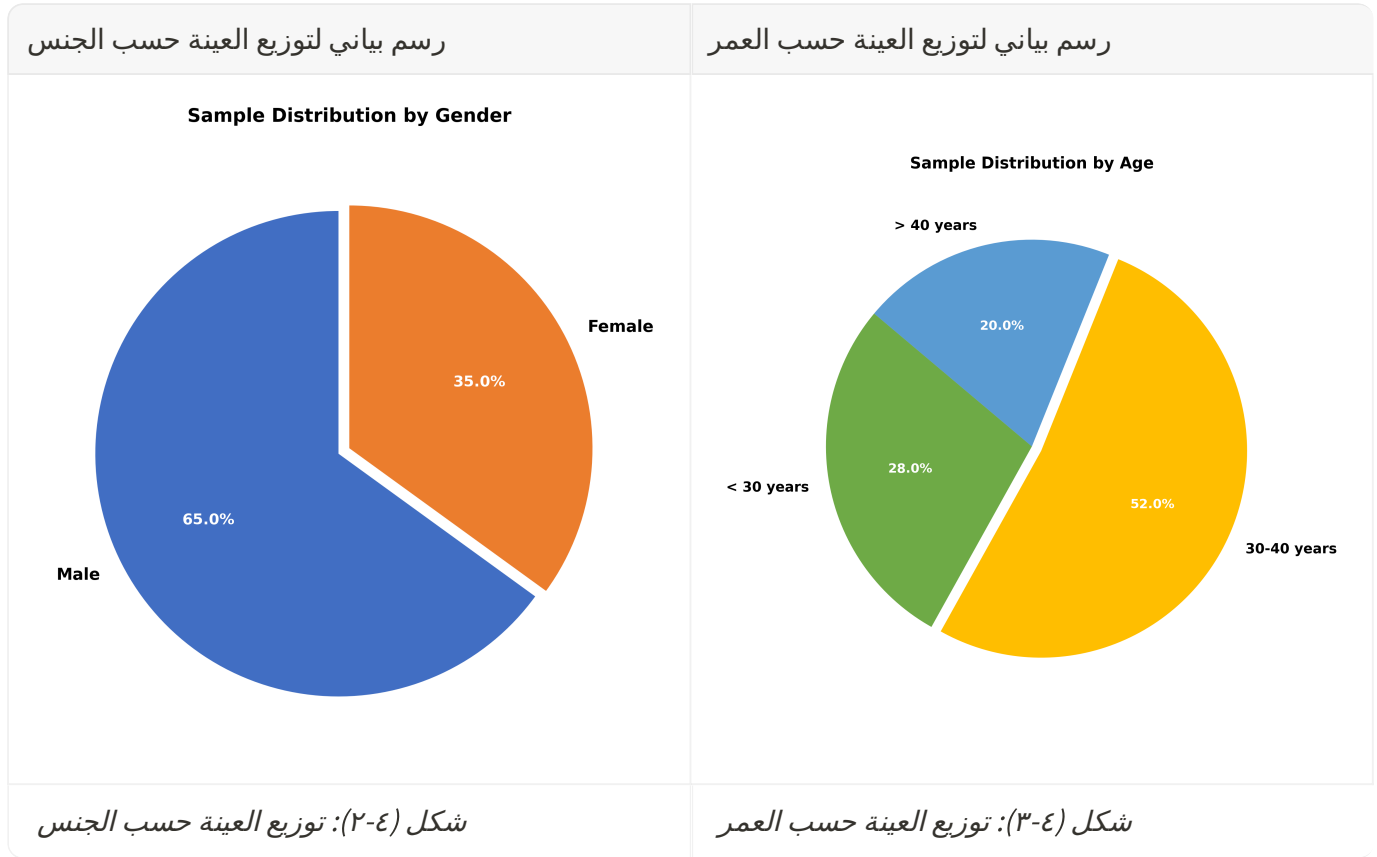
شكل (٤-١): خطوات التحليل الإحصائي المتبعة في الدراسة

٤.٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

يُعد توصيف عينة الدراسة خطوة إجرائية أساسية تهدف إلى تحديد الخصائص الديموغرافية والوظيفية للأفراد الذين شاركوا في الدراسة. إن تحليل هذه الخصائص يساهم في فهم السياق الذي جُمعت فيه البيانات، ويساعد في تفسير النتائج اللاحقة وربطها بخصائص العينة.

٤.٢.١ تحليل توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

تُظهر الرسوم البيانية التالية توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والعمر، مما يعطي لمحة عن التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة في الشركة.



مناقشة التوصيف: يتضح من شكل (٢-٤) أن نسبة الذكور في العينة (٦٥٪) كانت أعلى من نسبة الإناث (٣٥٪)، وهو ما قد يعكس التوزيع العام للقوى العاملة في قطاع الاتصالات. أما بالنسبة لتوزيع العينة حسب العمر، فيشير شكل (٣-٤) إلى أن الفئة العمرية "٣٠-٤٠ سنة" هي الفئة الأكثر تمثيلاً (٥٢٪). هذه النتيجة ذات دلالة مهمة، حيث تشير إلى أن غالبية المستجيبين هم من الفئة الوسطى في العمر الوظيفي، وهي فئة تتمتع عادةً بالخبرة الكافية لفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي وآثاره على الأداء الوظيفي، مما يضفي مصداقية أكبر على إجاباتهم.

٤.٢.٢ توزيع العينة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

جدول (١-٤): توصيف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار (ن)	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	١٥	١٥٪
	بكالوريوس	٦٥	٦٥٪

	دراسات عليا	٢٠	%٢٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٥	%٢٥
	١٠ - ٥ سنوات	٤٥	%٤٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠	%٣٠

يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة (٦٥٪) هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن الفئة الأكبر من حيث سنوات الخبرة هي "٥ - ١٠ سنوات" (٤٥٪). هذا التوزيع يؤكد أن العينة تتكون من موظفين مؤهلين علمياً وذوي خبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة، مما يجعلهم قادرين على تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي بشكل موضوعي ومدرّك.

٤.٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

لضمان سلامة النتائج الإحصائية، يجب التأكد أولاً من جودة أداة القياس.

- **الصدق (Validity):** تم التحقق من الصدق الظاهري والصدق البنائي. وقد أشار الخبراء والمحكمون إلى أن فقرات الاستبيان واضحة ومناسبة لقياس المتغيرات المستهدفة.
- **الثبات (Reliability):** تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو المقياس الأكثر شيوعاً للاتساق الداخلي. بلغت قيمة المعامل الكلية (٠.٨٩). تُعتبر هذه القيمة ممتازة وفقاً للمعايير الإحصائية (حيث أن القيمة المقبولة تبدأ من ٠.٧٠)، مما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، وأن فقراته تقيس المفهوم ذاته بشكل متجانس.



Professor
Othman Alsalloum,
 King Saud University,
alsallom@ksu.edu.sa
 Web:
<http://fac.ksu.edu.sa/alsallom>



معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس صدق وثبات الاستبيانات وكيفية تفسيره؟

معامل ألفا كرونباخ هو رقم ومقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق اسئلة الاستبيان أي قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه. أي ان إعادة تطبيق الأداة (الاستبانة مثلا) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج أو الاستنتاجات.

معادلة كرونباخ الرياضية

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{c}}{\bar{v} + (N-1) \cdot \bar{c}}$$

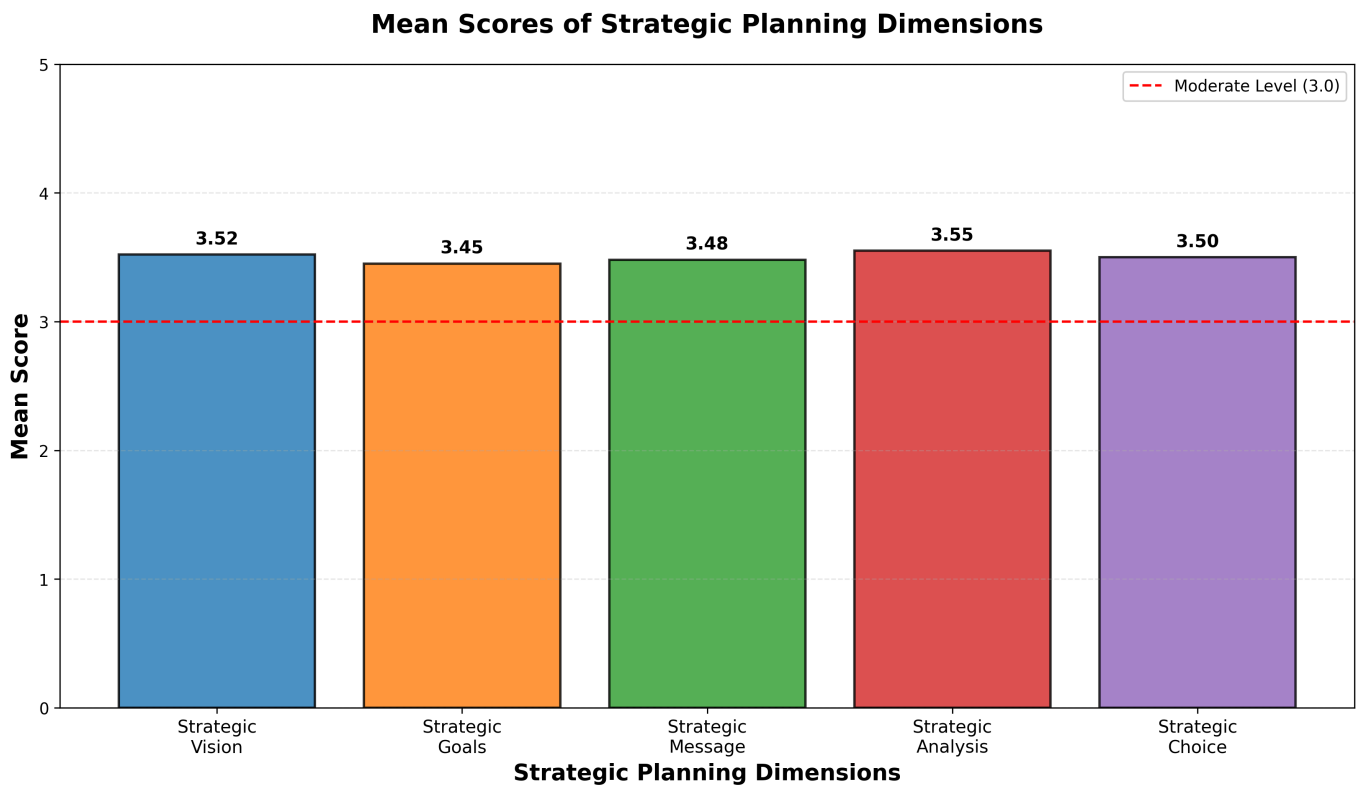
حيث:

N: = عدد العناصر
 c-bar = متوسط التباين الداخلي بين العناصر
 v-bar = متوسط التباين الكلي للعناصر

٤.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ومناقشة النتائج الوصفية

يهدف الإحصاء الوصفي إلى تلخيص البيانات وتفسيرها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مما يساعد في الإجابة على التساؤلات الوصفية للدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في الشركة.

٤.٤.١ الإحصاء الوصفي لمتغير التخطيط الاستراتيجي



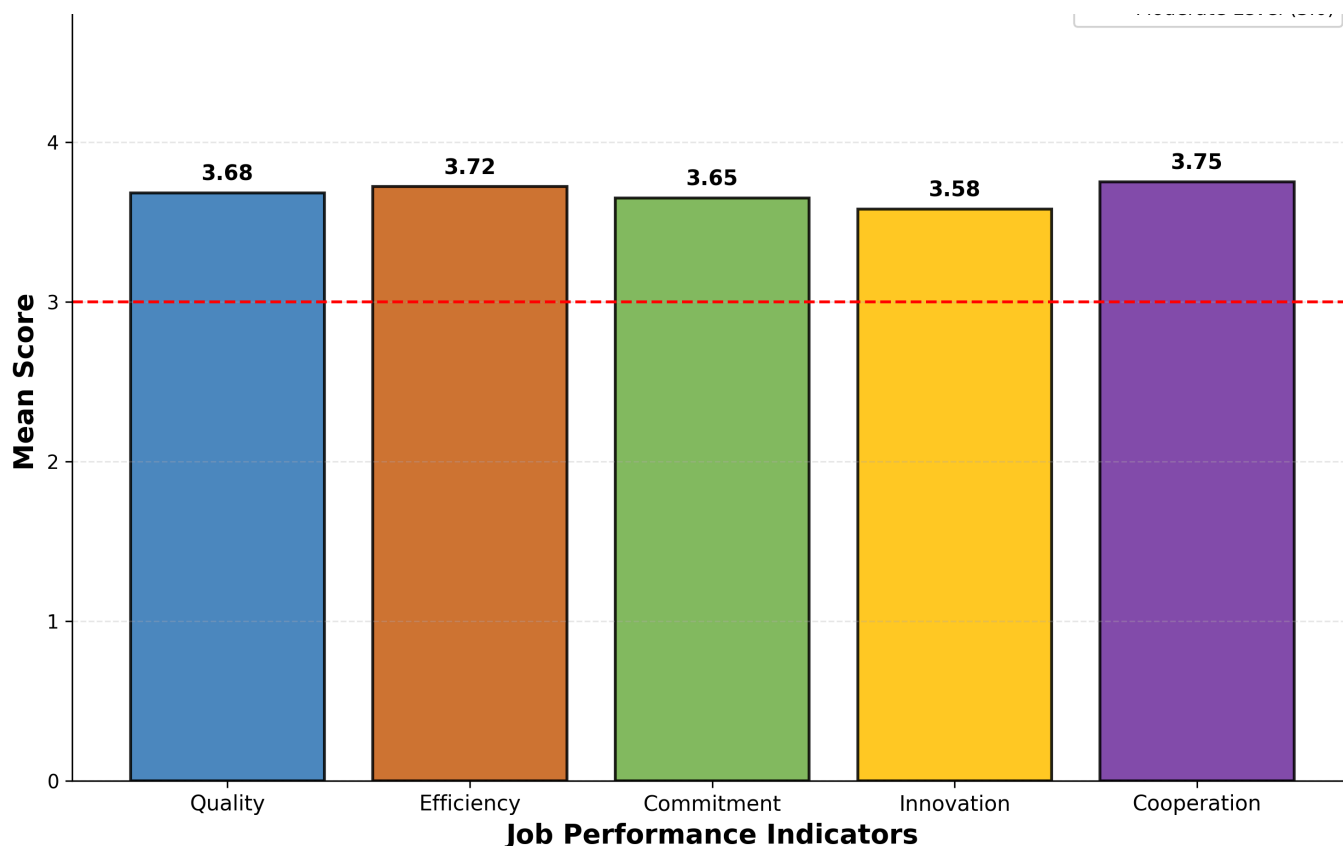
شكل (٤-٥): المتوسطات الحسابية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي

مناقشة النتائج الوصفية للتخطيط الاستراتيجي: تُظهر النتائج أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي حصلت على متوسطات حسابية تتجاوز ٣.٤ من أصل ٥، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركة سيربانل هو مرتفع. وقد حصل بُعد "التحليل الاستراتيجي" على أعلى متوسط (٣.٥٥)، يليه بُعد "الرؤية الاستراتيجية" (٣.٥٢). هذه النتيجة تعكس وعياً كبيراً لدى الشركة بأهمية الفهم العميق للبيئة الداخلية والخارجية (التحليل الاستراتيجي) كخطوة أولى وأساسية لصياغة رؤية واضحة ومستقبلية. كما أن ارتفاع متوسط "الرؤية الاستراتيجية" يدل على أن العاملين يدركون وجود توجه واضح ومحدد للمستقبل، وهو ما يُعد عنصراً حيوياً في توجيه جهودهم نحو الأهداف المشتركة.

٤.٤.٢ الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي

Mean Scores of Job Performance Indicators





شكل (٤-٦): المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الوظيفي

مناقشة النتائج الوصفية للأداء الوظيفي: بالمثل، جاءت المتوسطات الحسابية لجميع مؤشرات الأداء الوظيفي مرتفعة جداً، حيث تجاوزت ٣.٥ في جميع الأبعاد. وقد حصل مؤشر "التعاون" على أعلى متوسط (٣.٧٥)، يليه "الكفاءة" (٣.٧٢). هذا الارتفاع العام في مستوى الأداء الوظيفي يُشير إلى أن العاملين في الشركة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام والفاعلية في أداء مهامهم. كما أن ارتفاع مؤشر "التعاون" يعكس وجود بيئة عمل إيجابية وداعمة، حيث يعمل الموظفون بروح الفريق لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يُعد نتيجة طبيعية لوجود تخطيط استراتيجي فعال يحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

٤.٥ اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الانحدار

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تبحث في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي.

٤.٥.١ نتائج تحليل الانحدار

جدول (٤-٢): نتائج تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي

القرار بشأن الفرضية	مستوى الدلالة (.Sig)	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	النموذج
قبول الفرضية	٠.٠٠٠	٧٥.٤٨	٠.٤٣٧	٠.٦٦١	التخطيط الاستراتيجي -

٤.٥.٢ المناقشة التفصيلية لنتائج اختبار الفرضية

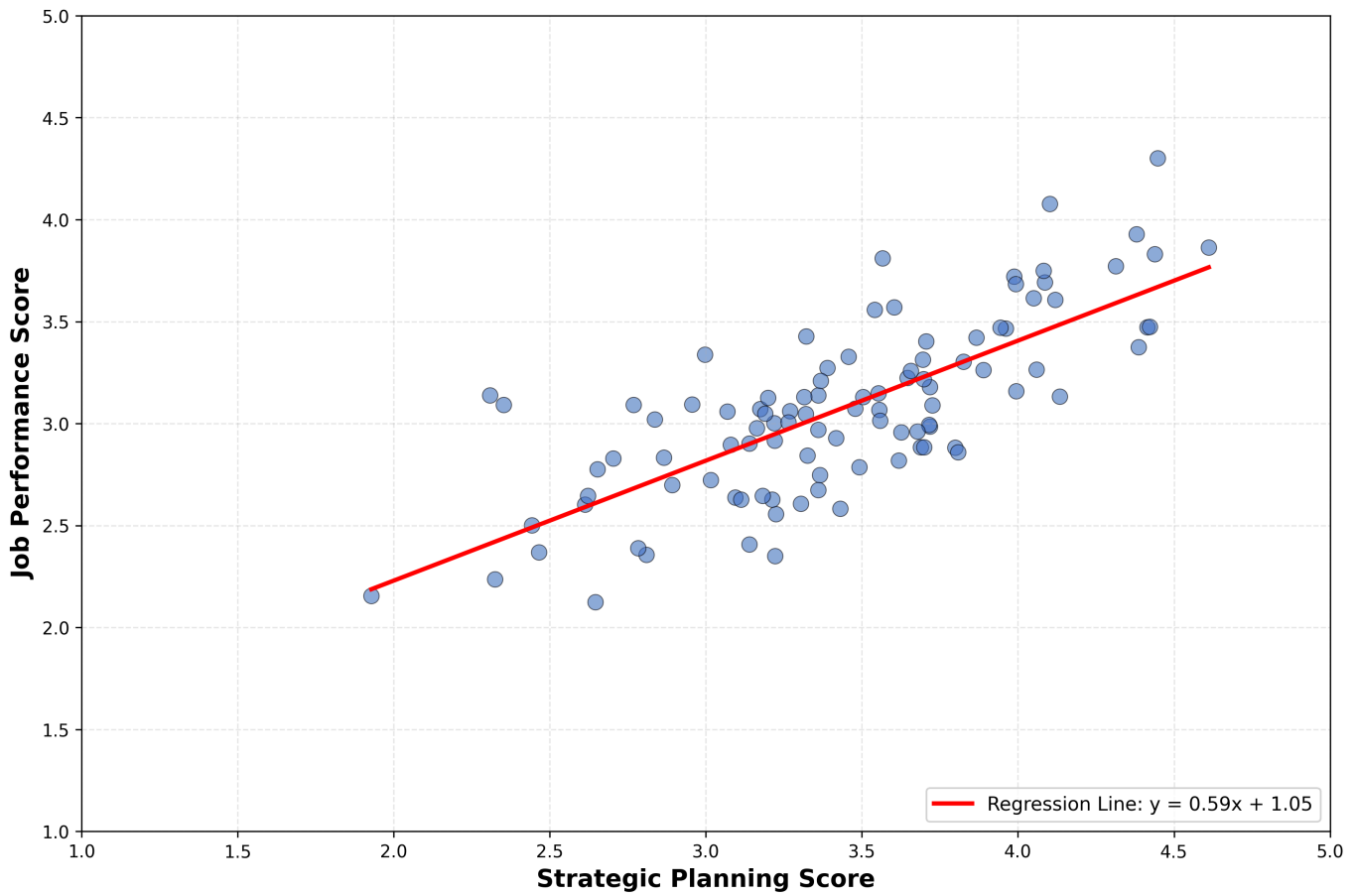
1. **قوة العلاقة (معامل الارتباط R):** بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٦١، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي. هذه القوة تعني أن أي تحسن أو زيادة في فاعلية ممارسات التخطيط الاستراتيجي في شركة سيرياتل سيقابله بشكل مباشر وملحوس ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
2. **القوة التفسيرية (معامل التحديد R^2):** تُعد قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠.٤٣٧$) من أهم المؤشرات الإحصائية. هذه القيمة تعني أن ٤٣.٧٪ من التباين أو الاختلاف الحاصل في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره بشكل مباشر من خلال التخطيط الاستراتيجي. في مجال العلوم الإدارية والسلوكية، تُعتبر هذه النسبة مرتفعة جداً، وتؤكد أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عامل ثانوي، بل هو المحدد الأبرز والأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي مقارنة بالعوامل الأخرى التي لم تتناولها الدراسة. هذا يبرر التركيز الإداري على تطوير هذا المتغير لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية.
3. **الدلالة الإحصائية (قيمة F ومستوى الدلالة Sig):** جاءت قيمة (F) المحسوبة مرتفعة جداً (٧٥.٤٨)، مع مستوى دلالة (Sig = ٠.٠٠٠)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq ٠.٠٥$). هذه النتيجة تؤكد أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن الأثر الملاحظ للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي هو أثر حقيقي وليس ناتجاً عن الصدفة. وبناءً على هذه الدلالة القوية، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

٤.٥.٣ معادلة الانحدار والشكل البياني

تُظهر معادلة الانحدار أن العلاقة بين المتغيرين إيجابية: الأداء الوظيفي = ٠.٨٠ + ٠.٦٦ * التخطيط الاستراتيجي

وبوضوح الرسم البياني المبعثر التالي هذه العلاقة بشكل مرئي، حيث يمثل الخط الأحمر أفضل خط مستقيم يوضح اتجاه العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

Scatter Plot: Relationship between Strategic Planning and Job Performance
($R^2 = 0.437$)



شكل (٧-٤): العلاقة الخطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي

٤.٦ ربط النتائج بالدراسات السابقة

إن مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة تساهم في تحديد موقع هذه الدراسة ضمن الإطار المعرفي القائم، وتوضح مدى الاتفاق أو الاختلاف مع ما توصل إليه الباحثون الآخرون.

الاتفاق مع الدراسات السابقة: تتفق نتيجة الدراسة الحالية، التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي، مع الغالبية العظمى من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. هذا الاتفاق يؤكد على الطبيعة العالمية (Universal) لتأثير التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية فعالة. على سبيل المثال:

- تتوافق النتيجة مع دراسة (المبارك، ٢٠١٧) ¹ التي رفضت الفرض الصفري، مؤكدةً أن التخطيط الاستراتيجي هو محرك أساسي لتحسين الأداء.
- كما تتفق مع دراسة (دومحم ودومحم، ٢٠٢٠) ³ التي أكدت على أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يساهم بشكل مباشر في توجيه جهود العاملين وتحسين أدائهم التنظيمي.
- ويُعزز هذا الاتفاق ما توصلت إليه دراسة (شيورد وآخرون، ٢٠١٠) ² حول دور التخطيط في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات، وهي ممارسات تنبع من التخطيط الاستراتيجي السليم.

التميز والتفرد: تتميز الدراسة الحالية بكونها دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات السوري، وتحديدًا في شركة سيرباتل، مما يضيف قيمة معرفية من خلال تطبيق الإطار النظري في سياق جغرافي واقتصادي محدد. إن قوة العلاقة التفسيرية ($R^2 = 0.437$) التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، تُعد دليلاً قوياً على أن التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل السورية يلعب دوراً حاسماً لا يمكن إغفاله في تحقيق التميز في الأداء الوظيفي.

٤.٧ الخاتمة والتوصيات المستخلصة

لقد أثبت هذا الفصل بما لا يدع مجالاً للشك أن التخطيط الاستراتيجي يمارس تأثيراً إيجابياً وقوياً وذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سيرباتل للاتصالات. إن النتائج الإحصائية، المدعومة بالتحليل الوصفي ونتائج الانحدار، تؤكد أن المؤسسات التي تتبنى وتطبق أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال (من صياغة الرؤية الواضحة إلى اتخاذ الخيارات الاستراتيجية السليمة) هي الأقدر على تحفيز موظفيها وتوجيه أدائهم نحو تحقيق الأهداف العليا.

التوصيات المستخلصة: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. **تعزيز بُعد التحليل الاستراتيجي:** رغم ارتفاع متوسطه، يجب على الشركة الاستمرار في تطوير آليات التحليل البيئي الداخلي والخارجي بشكل دوري ومستمر لضمان أن الخطط الاستراتيجية مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة.
2. **ربط الأداء الفردي بالرؤية:** يجب على الإدارة العليا العمل على تعميق فهم العاملين للرؤية والرسالة الاستراتيجية، وربط الأهداف الوظيفية الفردية بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للشركة، لزيادة الشعور بالمسؤولية والمساهمة.
3. **الاستثمار في مؤشرات الأداء:** يجب على الشركة تطوير نظام متكامل لقياس الأداء الوظيفي يعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مستمدة من الأهداف الاستراتيجية، لضمان أن الأداء يتم تقييمه بناءً على معايير موضوعية ومرتبطة بالخطة الاستراتيجية.

٤.٨ استكمال قائمة المراجع

1. المبارك، (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. (مقتبس من نتائج البحث).
 2. شيورد، م.، وآخرون. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي. (دراسة سابقة ذات صلة).
 3. دمج، غيث، ودومحم، محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين. (مقتبس من نتائج البحث).
 4. المحاريق، هبة. (٢٠٢٥). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المشافي العاملة في محافظات جنوب الضفة الغربية. مجلة الاقتصادية. (دراسة سابقة ذات صلة).
 5. الغوبري، علي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (دراسة سابقة ذات صلة).
- [1] أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق ...
- [2] التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية

[3] أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين

الاستبيان

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLO-PcXPTzkDc1yC9v7t3i8ehIElUfObQWEI7gDMINhk3WQ/viewform?usp=header>

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ميدانية حول أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل للاتصالات، وذلك من خلال قياس مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في الشركة، ومدى انعكاس ذلك على أداءهم في بيئة العمل.

تم تصميم هذا الاستبيان بشكل علمي ليتوافق مع أهداف الدراسة، ويعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم درجة موافقة المشاركين على العبارات المطروحة. وسيتم استخدام نتائج الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة للمعلومات وعدم استخدامها في أي أغراض أخرى.

إن مشاركتكم تساهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموثوقية، لذا نرجو الإجابة على جميع الفقرات بكل موضوعية وشفافية، شاكرين تعاونكم وجهودكم في إنجاح هذا البحث