



الجمهورية العربية السورية  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
ماجستير الإدارة التنفيذية  
الدفعة العاشرة  
اختصاص موارد بشرية

أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين

(دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية)

**The Impact of Strategic Planning in Organizational Performance  
from Employees' Perspective**

**(Case Study on National Electric Transformers Company)**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية

إعداد:

هاني أحمد الشلبي

إشراف الدكتور:

د. فداء ناصر

2022/2021

## الإهداء

إلى مَنْ رَبَّتني صغيراً، وشجَّعتني فتىً، ورفعتنني شاباً، إلى مَنْ بِها أعلو، وعليها أرتكز،  
إلى القلبِ المعطاء أُمي الغالية هُنا، هذه الرسالة لكِ أنتِ لأنكِ أنتِ.

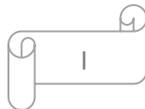
إلى روح أبي الغالي رحمةً الله عليه

إلى من بذلوا جهداً في مُساعدتي وكانوا خيرَ سندٍ في جميع الأوقات،  
إلى من أشدُّ عضدي بوجودهم، إلى مَنْ أشعُرُ بامتلاكِ الدنيا حينَ نكون مجتمعين سوياً  
اخوتي الغوالي فادي ووسيم الشلبي

إلى شريكة حياتي الأولى والأخيرة إلى مَنْ شاركتني السعادة والحزن  
إلى من كانت خيرَ داعم، زوجتي خلود

إلى من أرى الأملَ في عينيه، إلى من يملكُ قلبي في جسده،  
إلى من أتمنى أن أكونَ له خيرَ سندٍ وصديق،  
ابني الغالي الحبيب أوس الشلبي

إلى مَنْ وقفوا بجانبني وشجَّعوني على هذه الخطوة  
أصدقائي واخوتي سامي وأحمد وصلاح وحسام وماهر



## الشكر

إلى الأيدي المعطاءة إلى من لم يدّخروا جهداً في وصولي إلى ما وصلتُ إليه.

إلى أساتذتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال كُلِّ باسمه ولقبه الذي يحبُّه.

وأخصُّ بالذكر الدكتور فداء ناصر الذي كان لي الفخرُ أن يكون هو المشرف على رسالتي

هذه.

وأخصُّ أيضاً الدكتور حسّان اسماعيل و الدكتور عبد الحميد الخليل

و الدكتور حيّان ديب و الدكتور طلال عبود و الدكتور أحمد هواري

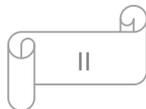
على ما قدموه لي من علمٍ ومعرفة طيلة فترة الدراسة.

إلى كافة العاملين والإداريين في المعهد العالي لإدارة الأعمال

و أخص بالذكر الأستاذ علي عيّاش لتعاونه ومساعدته .

إلى كل من ساندني ووقفَ بجانبني ودعمني للوصولِ إلى هذه اللحظة.

هاني الشلبي



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المحوّلات الوطنية، وذلك لما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية كبيرة في زيادة مكانة المؤسسات والشركات.

تم في الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توزيع استبانة بشكل عشوائي على العاملين ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحوّلات الكهربائية في سورية، وشملت عينة الدراسة على جميع أنواع العاملين من إداريين وموظفين، حيث بلغ عددهم (102) موظف.

تم القيام بالعمليات الإحصائية الوصفية والتحليلية من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، الذي تم من خلاله القيام باختبار التحليل لعينة واحدة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومن ثم اختبار التباين لعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي.

تم الوصول من خلال عمليات التحليل إلى عدد من النتائج، أهمها شمل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حيث أن المتغيرات الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي شملت على (عمليات المتابعة والتقييم، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفاءة التخطيط الاستراتيجي).

إضافةً إلى أن من يمتلكون خبرة وظيفية عالية يجدون أن الشركة تتبع أساليب التخطيط الاستراتيجي بكفاءة عالية، وتمتلك رؤية ورسالة واضحة.

أوصى الباحث بضرورة الاهتمام أكثر بعمليات المتابعة والتقييم، وإعطاء الأهمية الكبرى لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية، والاهتمام برضا العاملين كالعلاء، والإناث كالذكور، لما له من دور كبير وفعل في تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي بكفاءة عالية والوصول إلى أداء تنظيمي عالي المستوى، وبالتالي مخرجات أفضل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء التنظيمي، الرسالة والرؤية، المتابعة والتقييم، الكفاءة، رضا العاملين، رضا العلاء.

## **The Abstract:**

The study aimed to know the impact of strategic planning in organizational performance in the National Company of Manufacturing Electrical Transformers, due to the great importance of strategic planning in increasing the establishments and companies' position.

The descriptive analytical method was conducted through distributing a questionnaire randomly to workers within the National Company of Manufacturing Electrical Transformers in Syria, and the study sample included all types of workers including administrators and employees, where the number of employees reached 102 of them.

The descriptive and analytical statistical operations were carried out through SPSS; Statistical Packages for Social Science program, where through it; the One Sample T Test, the Simple and Multiple Linear Regression analysis, then the Independent Sample T Test and the One-Way Anova were performed.

Through the analysis, a number of results were reached, the most important ones included having a statistically significant impact of strategic planning in organizational performance, where the most affecting variables in organizational performance included (the follow-up and evaluation processes, the implementation of the strategic plan, the efficiency of strategic planning).

In addition, those with high job experience find that the company follows the strategic planning methods with high efficiency, and has a clear vision and mission.

The researcher recommended the necessity of paying more attention to the follow-up and evaluation processes, giving a great importance to the strategy's implementation phase, paying attention to workers' satisfaction as given for clients, and to females as given for males, due to its large and effective role in; efficiently applying strategic planning methods and reaching a high level of organizational performance, therefore, enhanced outcomes.

**Keywords:** Strategic Planning, Organizational Performance, Mission and Vision, Follow-up and Evaluation, Efficiency, Employee Satisfaction, Customer Satisfaction.

## فهرس المحتويات

1	1- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة
2	1-1 مقدمة الدراسة:
3	2-1 الدراسات السابقة:
3	1-2-1 الدراسات السابقة العربية:
4	2-2-1 الدراسات السابقة الأجنبية:
6	2-1 التعقيب عن الدراسات السابقة:
7	3-1 مشكلة الدراسة:
7	4-1 فرضيات الدراسة:
8	5-1 أهمية الدراسة:
8	1-5-1 الأهمية العلمية:
9	2-5-1 الأهمية العملية:
9	6-1 أهداف الدراسة:
10	7-1 منهجية الدراسة:
10	8-1 متغيرات الدراسة:
11	2- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
12	1-2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
12	1-1-2 مقدمة المبحث:
13	2-1-2 الاستراتيجية:
14	3-1-2 ماهية التخطيط الاستراتيجي:
16	4-1-2 عناصر التخطيط الاستراتيجي:
16	5-1-2 مبادئ التخطيط الاستراتيجي:
19	6-1-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي:
20	7-1-2 مزايا التخطيط الاستراتيجي:
22	2-2 المبحث الثاني: الأداء التنظيمي
22	1-2-2 مقدمة المبحث:
22	2-2-2 مفهوم الأداء التنظيمي:
24	3-2-2 أساليب قياس الأداء التنظيمي:
28	4-2-2 الأداء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي:
30	3- الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
31	1-3 تمهيد:
31	2-3 مجتمع وعينة الدراسة:
31	3-3 أداة الدراسة:
32	4-3 ثبات الأداة:
33	5-3 سمات أفراد العينة:
33	1-5-3 السمات الديموغرافية والوظيفية:
35	2-5-3 وصف إجابات أفراد العينة:
45	6-3 الإجابة على التساؤلات:
45	1-6-3 الإجابة على التساؤل الرئيسي:
46	1-6-3 الإجابة على التساؤلات الفرعية:

49	7-3 استجابة أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:
49	1-7-3 استجابة أفراد العينة حول المحاور والأبعاد تبعاً للجنس:
51	2-7-3 استجابة أفراد العينة حول المحاور والأبعاد تبعاً للعمر:
52	3-7-3 استجابة أفراد العينة حول المحاور والأبعاد تبعاً للخبرة في العمل:
54	النتائج:
55	التوصيات:
56	المراجع:
56	المراجع العربية:
60	الملحق:

## فهرس الأشكال

33	الشكل: 1: السمات الديموغرافية: الجنس
33	الشكل: 2: السمات الديموغرافية: العمر
34	الشكل: 3: السمات الوظيفية: الخبرة في القطاع الصناعي

## فهرس الجداول

35	الجدول رقم: 1: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي
36	الجدول رقم: 2: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التحليل الاستراتيجي
37	الجدول رقم: 3: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية
38	الجدول رقم: 4: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الرسالة والرؤية
39	الجدول رقم: 5: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي
40	الجدول رقم: 6: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد عمليات المتابعة والتقييم
41	الجدول رقم: 7: T-Test: ب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد رضا العاملين
43	الجدول رقم: 8: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد كفاءة الأداء
44	الجدول رقم: 9: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد رضا العملاء
45	الجدول رقم: 10: علاقة الارتباط بين المحاور
45	الجدول رقم: 11: Regression: أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي
46	الجدول رقم: 12: علاقة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومحور الأداء التنظيمي
46	الجدول رقم: 13: درجة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على محور الأداء التنظيمي
47	الجدول رقم: 14: Regression: شدة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي
47	الجدول رقم: 15: Regression: المتغيرات المستبعدة من تحليل الأثر
49	الجدول رقم: 16: T-Test: الاختلاف في الاستجابة حول المحاور والأبعاد تبعاً للجنس
51	الجدول رقم: 17: T-Test: الاختلاف في الاستجابة حول المحاور والأبعاد تبعاً للعمر
52	الجدول رقم: 18: T-Test: الاختلاف في الاستجابة حول المحاور والأبعاد تبعاً للخبرة
53	الجدول رقم: 19: T-Test: المقارنة في الاستجابة حول المحاور والأبعاد تبعاً للخبرة

# 1- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

## 1-1 مقدمة الدراسة:

شهد العالم خلال السنوات الماضية الكثير من التحوّلات والتغيرات في مجال إدارة الموارد البشرية التي بدورها أثّرت على جميع أنواع الشركات والمؤسسات من إدارية، إلى اقتصادية، واجتماعية، وسياسية من خلال التأثير على نموّها وتقدّمها المتسارع أو المضمحل بالتناسب مع هذه التطوّرات والتحوّلات، الأمر الذي دعا إلى الحاجة إلى وجود عمليات تخطيطية مركزية رئيسية استراتيجية يُمكن من خلالها مواكبة هذه التطوّرات والتغيرات.

وقد ساهمت هذه العوامل في جعل الشركات والمؤسسات بمُختلف أنواعها تسعى إلى أن تكون ديناميكية أكثر وتفكّر بطرق جدّية وحتمية لتضع وترسم الأهداف بطرق استراتيجية ذات احترافية وكفاءة عالية.

بالتالي، هذا ما أدّى إلى الحاجة لوجود أساليب وعمليات تتعلّق بعملية تخطيط شاملة ومتقدّمة وتهدف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية وخصوصاً على المدى البعيد وعلى نطاق واسع في المؤسسات والشركات باختلاف أنواعها وأنشطتها ومجالاتها، وهذا ما أدّى إلى الوصول إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدّي كضرورة مُلحة لزيادة قدرة الشركات على المنافسة وتطوير الأداء، وقد تم الإثبات على مر الزمن ومن خلال تجارب المؤسسات والشركات الكبرى العالمية، أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتفوّق على الأداء الكلي للمنظمات والشركات التي لا تقوم بهذه العمليات التخطيطية الاستراتيجية، وذلك من خلال مُلاحقة هذه الشركات والمؤسسات للعمليات التي تُحسّن من أدائها وتُساهم في تطوير الكفاءات من الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف بعيدة المدى، وبالتالي تضمن بقاءها واستمرارها.

ولتحديد مسار التخطيط الاستراتيجي، تسعى المنظمات والشركات بأنواعها إلى تحقيق التكامل بين مواردها البشرية من خلال تعاضدها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى التي تصب في مصلحة الجميع، بالتالي تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، كون أن أداء التنظيم يعتمد على مشاركة جميع العاملين مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.

يسعى الباحث من خلال الدراسة إلى النظر في ودراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

## 1-2 الدراسات السابقة:

### 1-2-1 الدراسات السابقة العربية:

1-دراسة (سيد و صديق، 2021) تحت عنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء بمؤسسات

التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة: دراسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور الجودة الشاملة، حيث تم اتباع المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف الدراسة، وشملت متغيرات الدراسة على ثلاث متغيرات مستقلة تتمثل بمحاور التخطيط الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، درجة الاهتمام المؤسسية، كفاءة التخطيط الاستراتيجي)، ومتغير تابع يتمثل بجودة الأداء، وقد شملت عينة الدراسة على 45 عميد ونائب عميد.

توصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج من ضمنها ضرورة السعي إلى بناء رؤية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، والاستخدام الأمثل للموارد وذلك نتيجةً لوجود علاقة ضعيفة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي الذين تم استخدامهم ضمن الدراسة والأداء التنظيمي في الجامعة.

2-دراسة (يعقوب، 2020) تحت عنوان: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي

(الدور المعدّل للبيئة التنظيمية): دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في جامعة أفريقيا العالمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة للحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى عبارات تمثل المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي الذي تألف من ثلاثة أبعاد (الاتجاه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، وعبارات تمثل المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي، وعبارات تمثل المتغير المعدّل وهو البيئة التنظيمية الذي تألف من ثلاثة أبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الإدارية)، وقد تم توزيع الاستبانة على العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة أفريقيا العالمية وشملت عينة الدراسة على (130) استبانة صالحة لعمليات التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS، وقد توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة جميعها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها يحسّن من أداء المنظمات.

### 3-دراسة (المبارك، 2017) تحت عنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي المتبع في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على الأداء التنظيمي فيها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله تم توزيع استبيان على العاملين ضمن الهيئة، بحيث شملت عينة الدراسة على (100) من العاملين في معاهد وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من إداريين، وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء هيئة التدريب.

شملت متغيرات الدراسة على متغير مستقل يمثل التخطيط الاستراتيجي الذي شمل على متغيرات (وضوح الرسالة والرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة ومتابعتها، المتابعة وتقييم الأداء) ومتغير مستقل يمثل الأداء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بينهما.

#### 1-2-2 الدراسات السابقة الأجنبية:

### 1-دراسة (Alwedyan, et al., 2020) تحت عنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى البحث في علاقة التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في الجامعات الأردنية في مدينة السلط، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تحليل آراء عينة الدراسة التي تم الوصول إليها من خلال الاعتماد على أداة الاستبانة، حيث تم توزيعها على (180) من العاملين وتم استرداد (150) استبانة صالحة لعمليات التحليل.

تم الوصول إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الأهداف، التحضير وطريقة إعداد خطة الاستراتيجية، تنفيذ خطة الاستراتيجية، التحكم، تقييم خطة الاستراتيجية) وبين أداء العاملين في الجامعات الأردنية، مع الأخذ بعين الاعتبار لعنصر المنافسة كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين.

### 2-دراسة (Alosani, et al., 2019) تحت عنوان: أثر الإبداع والتخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي لشرطة دبي، الامارات العربية المتحدة.

هدفت الدراسة إلى القيام بدراسة ميدانية على شرطة دبي لمعرفة أثر الإبداع والتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الشرطة التنظيمي، حيث تم توزيع استبيان على العاملين في الإدارة العامة لشرطة دبي، وقد تم توزيع (150) استمارة، وتم استرداد (95) منها صالحة للتحليل، حيث تم استخدام عملية تحليل الانحدار من خلال برنامج SPSS.

وتم الوصول من خلال الدراسة إلى عدد ممن النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير لكل من الإبداع والتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للعاملين في إدارة شرطة دبي، بالإضافة على أن شدة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي أكبر من تأثير الإبداع على الأداء التنظيمي بشدة مضاعفة.

### 3-دراسة (Innocent, et al., 2017) تحت عنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي (دراسة على شركة تعبئة العبوات النيجيرية في مدينة إينوجو).

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثيرات التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركة صناعة العبوات النيجيرية في إينوجو، حيث تم توزيع تم الاعتماد على أداة الاستبيان في للوصول إلى أهداف الدراسة، والتي تم توزيعها على مجتمع يتألف من (180) من العاملين في الشركة، وتم استرداد (124) استبيان يمثل عينة الدراسة.

تم الوصول من خلال الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي الفعال والأداء التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى أن ضعف أداء العاملين يكون في غالب الأحيان بسبب انخفاض فهم واستيعاب الدور الذي يشغله الموظف، انخفاض درجة الالتزام، أو انخفاض درجة المسؤولية التي يتحملها الفرد العامل.

### 4-دراسة (Auka, et al., 2016) تحت عنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات المتوسطة في مدينة ناكورو.

هدف الدراسة الأساسي معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات متوسطة الحجم في كينيا في مدينة ناكورو، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبانة للوصول إلى أهداف الدراسة، بحيث أنه تم توزيع الاستبيان على مجموعة كبيرة من الشركات متوسطة الحجم في ناكورو وتم استرداد استبانات من (47) شركة متوسطة الحجم، وتم القيام بعمليات التحليل تبعاً لعدد الشركات وليس تبعاً لعدد الموظفين في كل شركة.

تم التوصل إلى عدد من النتائج من خلال اختبار تحليل الانحدار الخطي إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحسّن بشكل كبير للأداء التنظيمي.

**5-دراسة (Olanipekun, et al., 2015) تحت عنوان: أثر إدارة التخطيط على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي (أدلة من شركة تعبئة العبوات النيجيرية).**

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير إدارة التخطيط على الميزة التنافسية لشركة تعبئة العبوات النيجيرية وأدائها التنظيمي، تم الاعتماد على أداة الاستبيان للحصول على المعلومات والقيام بعمليات التحليل الوصفي وتحليل النسب المئوية، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (Anova) وتحليل كاي المربع (Chi-square).

تم الوصول من خلال الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن إدارة التخطيط تُساهم في تحسين وتغيير المنظمة وأدائها إلى الأفضل لتحقيق ميزة تنافسية عالية وأداء تنظيمي متميز.

## **1-2 التعقيب عن الدراسات السابقة:**

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها تقوم على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات، حيث شملت عينة الدراسة لبعض الدراسات السابقة على العاملين في قطاع الصناعات.

وتتشابه الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى القيام بتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي من خلال الاعتماد على بعض المتغيرات المُتشابهة ك (كفاءة التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وضوح الرسالة والرؤية)، ولكن تختلف مع الدراسات السابقة في كون أنها قائمة على عدد أكبر وتقوم على دراسة جوانب كثيرة من التخطيط الاستراتيجي أكثر من أي دراسة سابقة، بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة قد اعتمدت على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للعاملين فقط كمغيّر وحيد، أما الدراسة الحالية تقوم على دراسة أبعاد الأداء التنظيمي ليشمل رضا العملاء، وكفاءة أداء العاملين إضافةً إلى مُغيّر رضا العاملين المُعتمد في الدراسات السابقة.

وتقوم الدراسة الحالية على دراسة آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في الشركات الصناعية السورية التي لم يتم الوصول إلى أي دراسة مُشابهة طُبقت في الجمهورية العربية السورية.

### 1-3 مشكلة الدراسة:

من مراجعة ألداسات السابقة يمكن الاستنتاج بأن الكثير من العاملين في المؤسسات والشركات الكبرى يدركون مدى أهمية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في رفع قيمة المؤسسة من بين باقي المؤسسات والشركات، وذلك لقدرة هذا النوع من التخطيط بعيد المدى على ضمان حلّ المشاكل بشكل جذري والوصول إلى مكانة سوقية عالية، ولكن يصعب تحقيقه بما يتناسب مع الموارد البشرية المتاحة والتي لا تتمتع بقدر كافٍ من الخبرات والمهارات اللازمة للقيام بتطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفعالية عالية، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض قدرة الشركة في وضع أهداف جديدة وخاصةً بعيدة المدى، لذلك يسعى الباحث إلى معرفة مدى قدرة الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية على تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي في زيادة الأداء التنظيمي الذي يصب في رضا العاملين في الشركة، وكفاءة أدائهم، بالإضافة إلى رضا العملاء من وجهة نظر العاملين، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

التساؤل الرئيسي:

### هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي الوظيفي في الأداء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي في الأداء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر لوضوح الرسالة والرؤية في الأداء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر لعمليات المتابعة والتقييم في الأداء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر لكفاءة التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي؟

### 1-4 فرضيات الدراسة:

تشمل الدراسة على فرضية رئيسية قائمة على ما يلي:

## يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية.

تشمل الدراسة أيضاً على بعض الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي الوظيفي في الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرسالة والرؤية في الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات المتابعة والتقييم في الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

### 1-5 أهمية الدراسة:

تشمل أهمية الدراسة على نوعين من الأهمية (أهمية علمية، وأهمية عملية)، حيث أن الأهمية العلمية تُظهر الجانب الذي يُشير إلى أهمية الدراسة للعلم والباحثين الآخرين في مجالات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، أما الأهمية العملية فهي تُشير إلى أهمية الدراسة للشركات والمنظمات ومدى الفائدة التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة.

### 1-5-1 الأهمية العلمية:

كما تم الإشارة إليه فيما سبق، فإن أهمية الدراسة العملية للدراسة تصب في كونها من الدراسات التي لم يتم التطرق إلى دراستها في الشركات الصناعية السورية، بالإضافة إلى ما يُمكن أن تُضيف الدراسة من مراجع ومعلومات علمية تصب في مصلحة البحث العلمي وتُضاف إلى الأبحاث والدراسات العلمية ذات العلاقة بكيفية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن أغلب الدراسات الأخرى لم تتطرق إلى الجوانب الكثيرة والمختلفة التي تتطرق إليها الدراسة.

## 1-5-2 الأهمية العملية:

تصب الأهمية العملية من خلال تسليط الضوء على دور أساليب واستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحقيق أعلى أداء تنظيمي ممكن، سواءً من خلال تحقيق أهداف العاملين لزيادة كفاءتهم، وتحقيق أهداف العملاء لتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى الإشارة إلى أهمية هذا الموضوع من خلال البحث في الطرق التي ترفع من قيمة الشركات العاملة في الجمهورية العربية السورية، بالإضافة إلى الإشارة إلى ضرورة اتباع استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي المختلفة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتكامل إدارة الموارد البشرية ضمن الشركات، والوصول إلى بعض الحلول والمقترحات التي من الممكن أن تصب في مصلحة شركات أخرى سواءً أكانت صناعية أم لا.

## 1-6- أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال الدراسة إلى الوصول إلى عدّة أهداف يتم التعبير عنها من خلال ما يلي:

- 1) التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وكيف يتم الوصول إلى أعلى مستوياته.
- 2) التعرف على مفهوم الأداء التنظيمي، وكيف يتم تحقيق التكامل بين جميع الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الشركة، والعاملين، والعملاء.
- 3) معرفة أنواع وخصائص التخطيط الاستراتيجي، وكيف لها أن تؤثر على الشركة نموها وتطورها.
- 4) التوصل إلى الطرق والأساليب التي تستطيع الشركات تحفيز العاملين على تحقيق أعلى كفاءة ممكنة.
- 5) الإشارة إلى أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وخصوصاً في الشركات الصناعية المبنية على تكامل جميع هذه العمليات والأنشطة.
- 6) الوصول إلى نتائج، واقتراحات، وحلول للمشاكل التي من الممكن أن تواجهها الشركات الصناعية أثناء وضع الخطط الاستراتيجية، أو في عدم وضوح دور الموارد البشرية ضمن هذا النوع من الشركات، أو ضمن الشركات الأخرى التي من الممكن أن تأخذ بعين الاعتبار لهذه الحلول في حال تم التعرّض لمشاكل مُماثلة.

## 7-1 منهجية الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة الوطنية لصناعة المُولدات الكهربائية، وتشمل عينة الدراسة على العاملين الإداريين والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر أو غير مباشر، حيثُ شمل عددهم على (102) موظف / عامل.

## 8-1 متغيرات الدراسة:

تشمل متغيرات الدراسة على متغير مستقل رئيسي يمثل محور التخطيط الاستراتيجي، ويشمل على ستة متغيرات فرعية / أبعاد، يتم تمثيلهم من خلال ما يلي:

1- التخطيط الاستراتيجي الوظيفي.

2- التحليل الاستراتيجي.

3- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

4- وضوح الرسالة والرؤية.

5- عمليات المتابعة والتقييم.

6- كفاءة التخطيط الاستراتيجي.

تشمل الدراسة أيضاً على متغير تابع رئيسي يمثل محور الأداء التنظيمي، ويشمل على ثلاث متغيرات فرعية / أبعاد يتم تمثيلها من خلال ما يلي:

1- رضا العاملين.

2- كفاءة الأداء.

3- رضا العملاء.

## 2- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

## 2-1 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

### 2-1-1 مقدمة المبحث:

يُعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات كافةً ضرورة، وذلك لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إن تم تطبيقه بشكل جيد، حيث يُساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها تحديد خارطة طريق للمؤسسة، كما يُساهم في زيادة قدرتها على المنافسة المحلية والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص لتحقيق المشاركة الفعالة بين جميع المستويات الإدارية في العملية، مما يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات، كون التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال أصبحت كبيرة في عصر المعرفة والمعلوماتية. (Adam, et al., 2010 p. 43)

حيث يرى (Sakellaris, et al., 2014 p. 220) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحظى بأهمية كبرى في العالم لما يُقدّمه من رؤى ينبغي تحقيقها خلال الفترات القادمة، سواءً من قبل الفرد أو الأسرة أو المجتمع، وتسعى دول العالم المتقدّم اليوم إلى أن تكون خطواتها مدروسة بأفق مستقبلي، مع وجود المرونة في الوقت نفسه لاستيعاب ما قد يحدث ويطراً من متغيرات على مستويات كثيرة، ولكن هذا التخطيط لا يزال قيد المعالجة ولم يأخذ المسار المطلوب له في العالم العربي.

وأكد (Adam, et al., 2010 p. 85) على أن فشل برامج تحسين الجودة في بعض الأوقات يؤدي إلى ضعف الاستراتيجية وليس مبادئها ومفاهيمها، وحتى يمكن الحكم على عملية التخطيط الاستراتيجي ضمن المؤسسات، ومدى نجاحها وتنفيذها لأهداف خطة التنمية، فلا بد من أن يتم التقييم الدوري والمستمر من خلال وضع مؤشرات ومعايير يتم الالتزام بها عند عملية التقييم، وتستمد المعايير والمؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية على مستوياتها المختلفة (الاستراتيجي، والتكتيكي، والتنظيمي). (السلمي، 2000، صفحة 120)

## 2-1-2 الاستراتيجية:

استُخدمَ لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة ذات أصول يونانية، مُشتقة من كلمة (Strategos) وتعني فن القيادة، وانطلاقاً من الفهم العسكري لها، يُعرفها قاموس المنجد بأنها "فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في القيادة".

أمّا قاموس (Webster) فعرفها على أنّها علم وفن ممارسة الأعمال العسكرية تحت ظروف معينة، بينما اعتمد قاموس (Oxford) على المعنى العام وعرفها على أنها "خطة يقصد بها إنجاز غرض خاص".

أمّا في مجال علم الإدارة عامة وحقل الإدارة الاستراتيجية خاصة، فقد وُصفت الاستراتيجية بأنها خطة كاملة أو نموذج من القرارات الذي يمدّ المنظمة بسبل تقدمها نحو أهدافها وغاياتها (Certo, 1997 p. 23) كما وصفها (Mintzberg, et al., 1996 p. 3) بأنها الأسلوب أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الأساسية للمنظمة والسياسات والإجراءات المتسلسلة بحيث تكون كلاً متكاملًا.

قد وحدوا (Mintzberg, et al., 1996 p. 18-19) الجهود عندما جاؤوا بنموذجهم الخماسي لتعريف الاستراتيجية المشار إليها بـ (Five Ps for Strategy)، فالاستراتيجية هنا هي عبارة عن خطة تحدد سياقات العمل وهي حيلة تتمثل في الالتفاف على المنافسين، وأسلوب عمل ثابت للمنظمة، وموقع تريد الوصول إليه، وهي منظور يُبيّن الرؤية الشمولية للمنظمة.

انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية.

وعلى أساس هذا الفهم فإن الاستراتيجية عبارة عن:

- 1- خطة شاملة وموحدة ومقتربة برؤية.
- 2- وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- إجراءات مستمرة لخلق فلسفة إدارية تساعد في الترشيد العقلاني للموارد.

## 2-1-3 ماهية التخطيط الاستراتيجي:

من المعروف أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مُسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً، أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصّر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي هو: التنبؤ بملامح المنظمة في المستقبل، وتصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل، ورؤية رسالة المنظمة مستقبلاً. (Thoams, et al., 2000 p. 22)

يُعرف أيضاً على أنه نوع من أنواع التخطيط الذي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص والتحايل وتجنب المخاطر قدر الإمكان (Peter , et al., 1998 p. 145)

وعرف (الفرا، وآخرون، 2008 صفحة 74) التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحاجة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

ويرى (Hunger, et al., 1997 p. 10) أن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية.

بالإضافة إلى تعريف (Policastro, 2003 p. 1) للتخطيط الاستراتيجي على أنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها.

في حين أن التقرير الفدرالي (Federation , 1997 p. 241) قد عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وعرّفه كل من (الغالبى، وآخرون، 2007 صفحة 62) بأن التخطيط الاستراتيجى هو عملية إدارية ممنهجة تعكس إدراك المستقبل وتحديد أبعاده، من خلال الأهداف بعيدة المدى التى تعكس التصور الشامل للمنظمة فى بيئة المستقبل.

كما عرّفه (أحمد، 1999 صفحة 71) بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تُحدّد أسلوباً ومساراً معيّناً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد والمهام.

ومن وجهة نظر (عثمان، وآخرون، 2004 صفحة 26) فهو عبارة عن مجموعة من الخطط الموجهة التى تُساعد الإدارة فى تحقيق المسار الذى اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التى تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

كما يعرف بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التى تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف. (Steiner, 1979 p. 32)

وعلى المستوى التنظيمى تُعرّف الاستراتيجية على أنها توجه المنظمة فى المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة عمل متغيرة. (Grey, et al., 2002 p. 10-16)

وهناك من يرى أن الاستراتيجية يقصد بها الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف فى ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع، وهنا يتم التفريق بين التخطيط الاستراتيجى والتخطيط التكتيكى حيث أن الأول يغطى فترة زمنية أطول ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل، فى حين أن التخطيط التكتيكى يغطى فترة زمنية قصيرة، ويتم التركيز فيه عادةً على توزيع واستخدام الموارد البشرية والمادية داخل المشروع، وذلك لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية. (سمير، 1987 صفحة 73)

تبعاً لرأى الباحث، فإن التخطيط الاستراتيجى هو أسلوب عمل مبنى على التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية فيها من فرص، تهديدات، نقاط قوة، نقاط ضعف، بالإضافة إلى العمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها ضمن مدة زمنية تُحدّد تبعاً لحجم المؤسسة.

## 2-1-4 عناصر التخطيط الاستراتيجي:

تبعاً ل (مساعدة، 2013 صفحة 86)، فإن التخطيط الاستراتيجي يتكوّن من العناصر التالية:

1. وضع الإطار العام للاستراتيجيات.
  2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواءً أكانت خارجية أم داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
  3. تحديد الأهداف والغايات.
  4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
  5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يُعظّم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
  6. وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
  7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع وجود مراجعة وتقييم لهذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
  8. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.
- ويرى الباحث من خلال ما تقدّم من عناصر التخطيط الاستراتيجي أن التخطيط الاستراتيجي هو طريقة الوصول إلى فلسفة عامة للمنظمة، والتي يتم من خلالها تحديد مسار المنظمة لفترة طويلة من الزمن، كما أنها تتمثل في صياغة الاستراتيجية من خلال رؤية ورسالة، وأهداف استراتيجية رئيسية وفرعية، واستراتيجيات وسياسات مع مراعاة إمكانيات المنظمة، وقدرتها على تحقيق تلك الأهداف.

## 2-1-5 مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

يستند التخطيط الاستراتيجي كعملية تفكير منظم وإنتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المقومات والمبادئ تشمل على ما يلي:

**1- الواقعية:** ويُقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية، وذلك لأنه يتعارض مع جميع الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة، ومنها البعد الثقافي الذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي في المجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية (العجمي، 2008 صفحة 102)، ويمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية وتنظيماتها، وظروف العمل فيها ومؤثراته. (اشنكاني، 2002 صفحة 202)

**2- الالتزام:** إن الخطة عبارة عن برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك فهي ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل، ويتم تنفيذها وفق جدول زمني محدد، والمقصود هنا الالتزام بالأهداف الموضوعية للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ. (الجبر، 2002 صفحة 38)

**3- الشمول:** يجب أن لا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن يتم ذكر أن التنمية الشاملة تجمع التنمية الاجتماعية، وتنمية الموارد الاقتصادية، والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية يُعتبر تخطيط قاصر لا يُحقق أهدافه، كذلك فالتخطيط الاجتماعي يجب أن لا يتم بعيداً عن التخطيط الاقتصادي، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو المجتمع الذي لا يتجزأ، ومن ثم فإن التجزئة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط. (العجمي، 2008 صفحة 104)

**4- الاستمرارية:** أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يتبعها من خطط، حيث تُعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة، أي أن يكون التخطيط دورة تتكامل فيها البدايات مع

النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى (الحري، 2007 صفحة 90)، ودونها لا يتم تنفيذ الخطط بل تكون مشاريع مبعثرة لا يربطها رابط، ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة يمكن أن تحدّ من السلبيات أو تُعزز الإيجابيات. (الجبر، 2002 صفحة 39)

**5- المرونة:** التخطيط يعتبر تحضيراً ذهنياً لمسار العمل في الواقع لما يمكن أن يتم في المستقبل، وهذا المستقبل يخفي أموراً لا يمكن رؤيتها في الفترة الحالية، فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل، وتصحيح الأخطاء كلما دعت الضرورة لذلك، وذلك لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تظهر (الحاج وآخرون، 2002 صفحة 18) إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة، فالمرونة تعني تغيير الوسائل وليس الأهداف وإلا يتناقض ذلك مع مبدأ الالتزام، ومبدأ المرونة والاستمرارية متلازمان إذ من دون المرونة في تعديل وسائل التنفيذ لا يمكن الاستمرار في تنفيذ الخطط.

**6- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** أي يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة، واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما اللامركزية في التنفيذ تعني أن يُترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجهة المُنفّذة، وهذا لا يعني أن جهة التنفيذ لم تُشارك في وضع الخطة واتخاذ القرارات بشأنها بل على العكس، وذلك لأن الجهاز المركزي يعتمد مشروع الخطة الصادرة منها ويتخذ على أثرها قراراته. (عثمان وآخرون، 2004 صفحة 16)

**7- المشاركة:** أي ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة في التخطيط، بل لابد من تتضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط، والقصد بها تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات ونقابات وأحزاب وجميع الفئات في المجتمع في تنفيذ خطة التنمية. (البكري، 2004 صفحة 113)

**8- التنسيق:** ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع وإع والخارجية كخطة قومية، ويتم ذلك بالتنسيق بين الأهداف التي تسعى الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل

والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، وذات الشيء بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها. (سمير، 1987  
صفحة 30)

**9- سهولة التنفيذ والمتابعة:** يجب أن يكون من السهل تنفيذ الخطة، بمعنى آخر، أن تتضمن ترجمة الخطة إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلية إضافةً إلى مستوياتها الدنيا، ومن ثمَّ إسنادها إلى جهاز إداري ذات كفاءة عالية مع وجود تحديد واضح للمهام والمستويات وطرق التنفيذ والرقابة المستمرة للإدارة، والملاحظة المُنظمة من قِبَل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكانية التعديل، وتوجيه المسار بالوجهة الصحيحة، ويُقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من أجل التأكد من كل شيء يمر في الخطة المعدّة له، ومن أجل اكتشاف احتمالات الانحراف عن الهدف المرصودة وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ. (القطامين، 1996 صفحة 86)

## 2-1-6 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يرى (Mintzberg, 1994 p. 25) أن التخطيط الاستراتيجي يشمل على 6 مراحل وهي:

1. **تحديد الأهداف:** في التخطيط الاستراتيجي تكون الأهداف كميّة حتى تسهل الرقابة.
2. **مرحلة المراجعة الخارجية:** يتم فيها جمع المعلومات عن البيئة الخارجية التي تشمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وذلك بهدف وضع تنبؤات معيّنة لتقدير الظروف المستقبلية.
3. **مرحلة المراجعة الداخلية:** وتشتمل وضع تصوّر لنقاط الضعف والقوة الداخلة في المنظمة، وهذا ما يُسمّى بنموذج المكافأة، وهو عبارة عن مصفوفة تعبّر عن قدرات الشركة البشرية والمالية والتقنية.
4. **مرحلة تقييم الاستراتيجية:** أي أن يتم تقييم العائد على الاستثمار وتحليل المخاطرة، وهذه وسائل تعتمد على التحليل المالي فقط دون النظر إلى العوامل الأخرى، وكانت هذه المحاولات مبنية على استخدام المحاكاة الشاملة بهدف مضاهاة الواقع، وتصور جميع المتغيرات والاحتمالات بمساعدة الحاسب الآلي، ولكنها لاتزال محدودة الأفق.

5. **مرحلة التنفيذ:** تبدأ عملية التنفيذ بالتسلسل الهرمي للأنشطة المختلفة، فتوضع الخطط الخميسة في قمة الهرم تليها الخطط متوسطة المدة (2-3 سنوات) ثم الخطط السنوية، وفي النهاية توضع الأهداف والميزانيات والبرامج في شكل مصفوفة، ثم توضح خطة التنفيذ ويطلق عليها (The Master Plan) أي الخطة الرئيسية، ويرى (هنري فايول) أن التخطيط جعل مرحلة التشكيل تفقد أهميتها ودورها في الابتكار بسبب تركيزه على مرحلة التنفيذ كونه يوقر مظلة للرقابة.

6. **مرحلة جدولة الأنشطة:** ويتم فيها وضع البرامج في جداول زمنية مرتبة ترتيباً منطقياً بحسب أهميتها وأزمنة حدوثها.

## 2-1-7 مزايا التخطيط الاستراتيجي:

يمتاز التخطيط بالعديد من المزايا والتي تجعله عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة، وله أهمية خاصة عند المؤسسات، لذلك تتفق المؤسسات قدراً كبيراً من الوقت والمال لإيجاد خطة استراتيجية جيدة، فالتخطيط الاستراتيجي ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة، ومن جهة أخرى فالتخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط.

ويلي ذلك ذكر بعض النقاط الهامة التي تُعدّ مزايا حقيقية لنموذج التخطيط الاستراتيجي على أنه:

1- ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية. (المجمع، 2001 صفحة 6)

2- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصوّر تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركّز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة. (الآغا، 2006 صفحة 56)

- 3- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطى- الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- 4- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، والمساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة. (غنيم، 2001 صفحة 242)
- 5- فيما عبّر عضو مجلس النواب في أوكلاهوما والرئيس التنفيذي الأيرلندي السابق لشركة (IL&P) عن عدة مزايا نشرها في مقال له (Denis, 2017 p. 2):
- يُساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة الربح والحصة التجارية فإنه يُمكن المؤسسة من الكشف عن شرائح العملاء، وظروف السوق، وعروض المنتجات والخدمات التي تصب في مصلحة المؤسسة، مما يساعد على زيادة الربح وتعزيز وضع المؤسسة في سوق العمل، كما يساعد على صياغة واعتماد خطة استراتيجية مخصصة في الحصول على رؤى قيمة حول اتجاهات السوق.
- 6- وبحسب (Zechlin, 2010 p. 260) فيمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحقق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال ما يلي:
- يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يسهل توضيحها للعاملين وهو ما يسهل تنفيذها.
  - يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للوصول للهدف.
  - يقلل من التعارض والتضارب بين المهام المختلفة.
  - وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.
  - يساعد على تنمية مهارات الأفراد.
  - تشمل عملية التخطيط جزءاً مستقبلياً متعلقاً بالتنبؤ وهو ما يجعل المنشأة مستعدة لمواجهة أي أزمة طارئة.

## 2-2 المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

### 1-2-2 مقدمة المبحث:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في سقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في علم الاقتصاد، ومع مرور الوقت لاقى مفهوم الأداء التنظيمي اهتماماً كبيراً في العقود الأخيرة، فأصبح منتشراً في جميع مجالات النشاط البشري تقريباً بحيث يُعدّ حالياً القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أية منظمة، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة لم تعد مرغوبة في ظل هذا التطور الكبير الذي نشهده في جميع المجالات، فأصبح رواد الأعمال وأصحاب المؤسسات الكبرى ينظرون إلى الأداء المتميز من خلال توجّه وإصرار على ممارسات إدارية مبتكرة وعملياتية تصب في تحسين الأداء الكلي للشركة (Williams, et al., 1992 p. 457)، أما التطور الحاصل في مفهوم الأداء التنظيمي فقد أتى على عدّة مراحل، سواءً في الإطار الصناعي كشرركات أو منظمات أو دول، والملحوظ أن هذا التطور انصبّ أولاً على المؤشرات المالية فقط، وفق اعتبارات تأثرت بالظروف الاجتماعية والإنسانية. (Schleifer, et al., 2003 p. 32)

### 2-2-2 مفهوم الأداء التنظيمي:

المنظمة وحدة اجتماعية متزامنة تتكون من مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً على أهداف مشتركة وفي بيئة واحدة، فالمدارس والمستشفيات، وشركات التصنيع والخدمات، ومتاجر البيع، والشرطة، والإدارات والوحدات العسكرية والمنظمات التطوعية والشركات الناشئة والوكالات الحكومية المحلية والإقليمية جميعها منظمات (Robbins, 2005)، وبالانتقال إلى مفهوم الأداء التنظيمي من الناحية العملية فقد أنتجت النظرية التنظيمية مجموعة متنوعة من التعريفات التي تنسب لمفهوم الأداء التنظيمي وبسبب مفهومه المتشعب، فإنه لا يوجد أي اتفاق عام لمفهوم الأداء التنظيمي (Bolman, et al., 2003 p. 139)، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف

محدد لهذا المصطلح، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفية للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ولكن من غير المنطقي الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، حيث أن الأداء التنظيمي يمثل انعكاس لوسيلة استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها ويشير بذلك كاميرون (1986) إلى عدم وجود فهم أو تفسير كافٍ في تعريف مفهوم الأداء التنظيمي.

بحيث يرى كل من (Robbins J., et al., 1995 p. 278) أن الأداء التنظيمي هو العاكس الرئيسي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

أما (Miller, et al., 1990 p. 757) يعتقدان أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

ومن وجهة نظر. (Wright M., et al., 1998 p. 256) فإن الأداء يمثل الناتج المرغوب أو المراد تحقيقه الوصول إليه من قبل المنظمة، مرتكزاً فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، ومفترضاً قدرة المنظمة على تحقيق مستوى أداء عالي، وبما أنه ينظر إلى الأداء على أنه الناتج لمختلف الأنشطة والأعمال التي تمارسها الشركة، فإن قياسه يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

يرى (Collis, et al., 1995 p. 119) أن القدرات المميزة للمنظمة الاستغلال الأمثل لمواردها تحدد مدى كفاءة المنظمة في أدائها، ويعرّف (Wit, et al., 1994 p. 40) الأداء التنظيمي من خلال مدخل النظم مرتبطاً بمستوى مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات اللازمة على مدخلاتها.

كما رأى (Lussier, 2008 p. 135) أنها نشاطات تتضمن خلق منتج جديد أو عمليات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة.

في غياب أي تعريف عملي له يتفق عليه غالبية العلماء المعنيين، لابد من وجود توضيحات واستنتاجات مختلفة يراها مختلف الأشخاص وفقاً لتصوراتهم، ونتيجةً لذلك، فإن التعريف المعترف به عموماً للمفهوم يعبر عن صعوبات مختلفة، مما يعني أن إمكانية اعتماد أي تعريف وإنشاء لا يزال موضع تساؤل، ومن أجل إيراد

مفهوم واضح لا بد من التعرف على الأسس النظرية والمعرفية لمفهوم الأداء التنظيمي من حيث المكونات والمجالات ذات العلاقة.

## 2-2-3 أساليب قياس الأداء التنظيمي:

### 1. تحقيق الهدف:

يحدد المعنيون أو كما يطلق عليهم أصحاب المصالح Stakeholders غرضاً محدداً لتشكيل المنظمات يعكس الأداء التنظيمي لقدرة المنظمة على تلبية رغبات مساهميها والبقاء في السوق. (Griffin K., 2003 p. 85) أيضاً، حيث يُعرّف الأداء التنظيمي على أنه نتيجة الإجراءات أو الأنشطة التي يقوم بها أعضاء المنظمات لقياس مدى جودة المنظمة قد أنجز أهدافه (Lo, et al., 2007 p. 103) ، لذلك فإن الأداء التنظيمي هو قدرة منظمة على تحقيق أهدافها.

يعد تحقيق الهدف أحد المعايير الأساسية لتحديد أداء المنظمة، بخصوص الإنجاز أو عدم تحقيق الأهداف، التقييمات المتكررة التي يتم إجراؤها وفقاً لمعتقدات (Etzioni A, 1960 p. 275-278)، ومع ذلك، في اقتراح Etzioni لم يتم أخذ الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها الاعتبار، وبالمثل، يعتقد (Didier N, 2002 p. 201) أن الأداء يتكون من تحقيق الأهداف التي أعطيت في تقارب توجهات المؤسسة، حيث في رأيه، الأداء ليس مجرد نتيجة للنتيجة، بل هو النتيجة للمقارنة بين النتيجة والهدف.

وقد عزز بعض الباحثين الآخرين مثل (Chandler , et al., 1993 p. 391-408)، فكرة الأداء التنظيمي بشكل مماثل لتلك التي لدى Etzioni، بينما حدد (Cherrington, 1989 p. 108) الأداء التنظيمي كمفهوم للنجاح أو الفعالية للمؤسسة، وكمؤشر على الطريقة التنظيمية التي هي عليه الأداء الفعال لتحقيق أهدافه بشكل فعال، ويجادل باحثون مثل هؤلاء بأن المعيار النهائي للتنظيمية الأداء هو نموها وبقائها على المدى الطويل.

## 2. حسن إدارة الموارد:

يكشف هذا النهج مدى أهمية العلاقة بين المنظمة والبيئة، وبخصوص هذا النهج، ذكر كبار العلماء البيولوجيين في بحث لهم (Cutler, et al., 2003 p. 15-63) أن المنظمة تنشط عندما تستفيد من بيئتها في تحقيق قيمة عالية وموارد نادرة لاعتماد عملياتها، وذكر (Dalton, et al., 1970 p. 16) أيضاً أن لقياس للأداء التنظيمي عاملين، الأول تحقيق توافق جيد بين المنظمة والبيئات المجاورة؛ وتناسب جيد بين المنظمة والمساهمين فيها، وأعرب عن اعتقاده أن أداء المنظمة يُتوقع أن يكون أكثر نجاحاً إذا كان هناك عمليات فعالة بين المنظمة وبيئتها وموظفيها بحيث يلعب الموظفون دوراً حاسماً في العمليات الفعالة للمؤسسة.

لهذا السبب استنتج (Adam, 1994 p. 44) أن الأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على جودة أداء الموظفين. وأعرب عن اعتقاده أنه من أجل ضمان أداء مؤسسي عالي الجودة، فمن الأهمية بمكان أن يكون لديك خبرة منتظمة من موظفي الشركة إلى المستجدين والقدماء وامتلاكهم جميعاً المعرفة والمهارات والتي بدورها ستساعدهم على مواكبة التغييرات الجديدة التي تحدث في السوق، وفي النهاية تعزيز جودة الأداء التنظيمي، وأن المنظمة النشطة ذات المستوى العالي من الأداء هي تلك التي تحافظ على تلبية طلبات عملائها.

## 3. أسلوب النظام الاجتماعي:

تم تعريف الأداء التنظيمي على أنه نظام اجتماع ولكن يُمكن لأي منظمة أن تنتظر فيه في كل من وسائلها وغاياتها حيث يرى البعض في تعريف الأداء التنظيمي أنه المدى الذي تصل إليه الشركات كنظام اجتماعي إلى موارد محددة، يمكن أن تحقق أهدافها دون أن تكون مضطرة إلى إعاقة مواردها ووسائلها أو فرض ضغوط مفرطة على موظفيها، مما يعني أن مفهوم الأداء يكون من خلال استخدام كل من الوسائل التنظيمية والغايات على حد سواء. (Georgopoulos, et al., 1957 p. 534-540)

يتعامل كل من (Lupton, et al., 1998 p. 110) و (Robbins J., et al., 1995 p. 72) مع مفهوم الأداء التنظيمي بأكثر قدر من الدقة والصراحة، وبالمقارنة مع باحثين آخرين في نفس الفترة، حيث أشاروا إلى أنه: "في منظمة نشطة يكون معدل الإنتاجية ومستويات الرضا وتحفيز أعضائها مرتفع، في حين أن معدلات الدوران والتكاليف والاضطرابات العمالية منخفضة أو غائبة" ومع ذلك، نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات

وفعالية المنظمة كانت متوازية، وكلاهما مكوّنان حيويان في الأداء التنظيمي العام، يتم تقييم إجمالي العوائد بجميع أنواعها من خلال تعظيم الكفاءة والفعالية، بالتالي ركّز نهج النظام الاجتماعي على كفاءة المنظمة، وهو البعد المهم الآخر للتنظيم ومفهوم الأداء، لذلك، يمكن إدراك أن الفعالية والصلة والكفاءة تعبر عن الأبعاد الثلاثة للأداء التنظيمي من الناحية الاجتماعية، ولكن في تعريفات في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ركز تعريف الأداء التنظيمي في الغالب على قدرة المنظمة وقدرتها على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الإنجازات المتوافقة معها الأهداف المحددة للشركة، بالإضافة إلى مراعاة ملاءمتها لمستخدميها، في هذا التعريف، العناصر العامة الثلاثة للأداء التنظيمي، هي الفعالية والصلة والكفاءة، وبالمثل يعتقد الباحث (Neely, 2007) أن الأداء يجب أن يأخذ اعتبار قياس كفاءة وفعالية الإجراءات، وعلى العكس من ذلك، يعتقد البعض أن أداء المنظمة قادر على تغطية مجالات أوسع، بما في ذلك العلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية (الفعالية)، الموارد التنظيمية (الكفاءة)؛ ورضا أصحاب المصلحة (الملائمة) علاوة على ذلك، تعريف الأداء التنظيمي في القطاع العام يتضمن "وجود علاقة بين الأهداف، الوسائل والنتائج بحيث يكون الأداء نتيجة لممارسة متزامنة للكفاءة والفعالية والميزانية الكافية".

وقد أشار (Lucica , et al., 2010 p. 36-44) أيضاً أن الأداء التنظيمي يعني "تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج معينة فيما يتعلق بمحتواها، ويتم إبلاغ الأداء عن العلاقة بين التكلفة الدنيا والفعالية (الاقتصاد)، وبين التكلفة الفعلية والمخرجات المحققة (الكفاءة) وبين تحقيق النتائج لفاعلية جيّدة.

مؤلف صيني آخر يدعم فكرة تضمين تعريف الأداء في القطاع العام، ليس فقط الجوانب المالية، ولكن أيضاً تلك المتعلقة بتحقيق أهداف العدالة البيئية والاجتماعية، حيث أن هدف العدالة البيئية والاجتماعية، دعم الحاجة للتحويل من نظام (الكفاءة والفعالية والاقتصاد) إلى نظام (الاقتصاد، الكفاءة، الفعالية، البيئة، والإنصاف) حسب تعبيره. (Chai, 2009 p. 78)

#### 4. وجود الأسلوب التنافسي:

ينص هذا النهج على أن الأهداف التنظيمية سيتم إنشاؤها بطرق مختلفة من خلال مجموعات مصالح متعددة بسبب توقعاتهم المختلفة لذلك، وقد يكون لدى المنظمات معايير مختلفة لقياس الأداء وفقاً لما تم ذكره سابقاً،

وذلك لأن أصحاب المصلحة يدعمون قدرة منظماتهم على التكيف، ويريدون منها أن تكون مرنة ومستقرة وفعالة، لذلك فإن المنظمة الفعالة التي تستطيع مجابهة التحديات هي نتيجة لدرجة عالية من التعاون والالتزام بين أصحاب المصلحة من خلال مجموعات العمل والإدارة. (Quinn, et al., 2006 p. 96)

## 5. بناء صورة شخصية:

افترض هذا النهج أن الأداء ليس حقيقة موضوعية، ولكنه واقع مبني اجتماعياً، حيث يرتبط الأداء بالاقتصاد والكفاءة والفعالية من حيث التكلفة أو العدالة، كما قد تشمل المكونات والمنتجات والعواقب والتأثير، ومن ناحية أخرى، فإن الأداء هو تصميم موجّه نحو المستقبل، ويجب أن تتعكس خصوصيات كل منظمة أو فرد على نموذج سببي يربط بين المكونات والمنتجات بحيث يحدد العمل "الناجح" كعمل من شأنه أن يحقق الأهداف التي حددها التحالف الإداري، وليس بالضرورة أن يكون التحالف هو الذي حققها، وبالتالي يعتمد الأداء بقر ما على القدرة والمستقبل، لذلك، يُعتبر الأداء غير موضوعي وتفسيري، ويتعلق بخطوط التكلفة، مما يؤكد على غموض المفهوم. (Wholey, 1996 p. 49)

## 6. أسلوب إداري انتخابي:

وفقاً لهذا النهج تكون المنظمة فعالة عندما يتعدد أصحاب المصلحة وفق تصور المنظمة على أنها فعالة، (Agle, et al. pp. 174) بحيث يمكن للمنظمات الاستفادة من العلاقات مع أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف أصحاب المصلحة، (Freeman, 2010 p. 76) حيث أن أصحاب المصلحة لا يجب أن يتم اعتبارهم قيود تنظيمية، بل بدلاً من ذلك، هم مورد لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالمنظمات ذات المرجعية الجيدة يكون لديها المزيد من التحكم في الموارد مما يؤدي إلى التأثير الأكبر على الأداء نتيجةً لهذا النهج الذي يتضمن ما يلي:

تحقيق الأهداف، إرضاء الحد الأدنى من مصالح جميع أصحاب المصلحة على الأقل، بالإضافة إلى الأساليب الأخرى المذكورة أعلاه.

ويُسلط الضوء (Freeman, 2010 p. 80) على ثلاث أولويات لقياس الأداء، وهي:

(1) تحليل الأداء من قبل كل كيان ضمن حدود البيئة التي يقررون فيها العمل: على سبيل المثال، تستخدم الأسواق لتحليل أداء الشركة التي يتم العمل فيها.

(2) الأهداف التي حددها الكيان المرتبط بالأداء: لذلك، تقيس الشركات أدائها مقابل الأهداف والغايات المحددة والمقبولة داخلياً وليس على تلك المستخدمة من قبل الهيئات الخارجية.

(3) يتم تقليل الأداء إلى ما هو ملائم ومعروف الميزات: وفقاً لنظرية (Folan, et al., 2009 p. 58)، تؤثر البيئة على الأداء والأهداف المراد تحقيقها، وعلى الميزات ذات الصلة والتي يمكن التعرف عليها. باختصار أدت زيادة البحث في الأداء التنظيمي إلى تعريفات ونظريات مختلفة ومتضاربة جزئياً بين الأقسام المالية والتشغيلية، والفعالية التنظيمية لتقييم الأداء التنظيمي.

بينما خلص البعض إلى أنه لا يوجد تصور شامل للأداء التنظيمي، فإن مفهوم الأداء باعتباره "مفهوماً تجريدياً متعدد الأبعاد يعتمد قياسه على مجموعة متنوعة من العوامل، وقد يشير الأداء التنظيمي إلى المؤسسة أو إلى أي نشاط آخر، إذاً هي كذلك ضرورة لتحديد ما إذا كان هدف القياس هو تقييم آثار الأداء أو أداء السلوك، ولا يشمل الأداء على السلوكيات فقط مثل مساعدة زملاء العمل أو أن يكون الفرد عضواً موثقاً به في المنظمة، ولكن كما يقدم اقتراحات حول كيفية تحسين إجراءات العمل.

## 2-2-4 الأداء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي:

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية العقلانية ضمن كل مؤسسة، حيث لا يوجد أسلوب إداري ثابت لجميع الهيئات والمؤسسات، وهذه الطريقة أشار إليها العديد من الباحثين لشرح اختلاف أداء المنظمات المنافسة، الجدير بالذكر أن بعض الأعمال قد أظهرت تأثيراً إيجابياً واضحاً، وذلك بسبب اتباع

نماذج استراتيجية للتخطيط مع أساليب تنظيمية في الإدارة مدروسة بعناية وذلك حسب وضع المؤسسة، مما أثر على نتائج الشركات، رغم أن بعض الباحثين لم يجدوا أي صلة بين هاتين الظاهرتين.

إلى جانب ذلك، لم يُشر معظم الباحثين إلى تقاطع فعلي بين هذين المجالين من خلال عملهم أو قطاع دراساتهم، وبعد مراجعة ملف نماذج صياغة الاستراتيجية، تم الاختيار لصالحها نموذج الاختيار العقلاني لصياغة الاستراتيجية، حيث أنه وفق هذه الطريقة، يجب أن يتم وضع الاستراتيجية بمساعدة التخطيط الاستراتيجي الرسمي والتقنيات التحليلية، فالتخطيط الاستراتيجي الرسمي هو عملية تمت صياغتها بوضوح وتتكون من العناصر التالية:

تحديد الهدف، صياغة الاستراتيجية وتقييم وقياس عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم استخدام طرق قياس مختلفة، ومن الواضح أن هذه الأساليب توجّل بشكل كبير من بعضهما البعض بعد دراسة عدة أعمال، ونظراً لعدم الاتساق والخلاف في عملية قياس التخطيط الاستراتيجي فقد تم تحديد المؤشرات الشكلية، والتحليلية، وكفاءة الأنظمة، والشمولية، والحجم، والاكتمال، والمعنى، والعقلانية، وصياغة الهدف، والمراقبة، والتحليل والعمليات، والعوامل، والأنظمة، والوضوح، والابتكار، والمواصفات، والقدرات، والاستراتيجية.

وقد تميّزت معظم هذه الشركات التي عنت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وطبقته حسب معنى المؤشرات والشكليات بينما، أعمال أخرى أشارت إلى أن المعرفة والقدرات تلعب دوراً أكثر أهمية من الجوانب الأخرى حيث اعتبرت أن التخطيط الاستراتيجي عملية نظرية بشكل أكبر.

### 3- الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

### 3-1 تمهيد:

يشمل هذا الفصل على القيام بجميع العمليات الإحصائية الضرورية للوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على تساؤلاتها، حيث سيتم القيام باستخدام البرامج الإحصائية الخاصة لتحليل إجابات أفراد العينة على التساؤلات التي تم وضعها ضمن استبيان.

### 3-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية، حيث يشمل عدد العاملين فيها على ما يُقارب (120) موظف الذين تم توزيع استبانة معدة بشكل عشوائي على معظمهم، وتم الوصول إلى عينة الدراسة التي شملت على (102) بعد القيام بحذف بعض الإجابات التي تم وضعها بطريقة غير منطقية واقتصرت على السلبية المطلقة في الإجابة على جميع التساؤلات.

تم الاعتماد من خلال الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة، حيث اعتمد في استبانة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي القائم على ترتيب الإجابات من عدم الموافقة المطلقة إلى الموافقة الشديدة (من 1 إلى 5).

### 3-3 أداة الدراسة:

شملت متغيرات الدراسة على متغيرين أساسيين، الأول مستقل (محور التخطيط الاستراتيجي)، والثاني تابع (محور الأداء التنظيمي)، حيث شملت الاستبانة على التساؤلات الديموغرافية التي تتعلق بـ (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية)، وعلى ستة أبعاد تتعلق بمحور التخطيط الاستراتيجي، وثلاثة أبعاد تتعلق بمحور الأداء التنظيمي، وشملت تساؤلات المحاور على ما يلي:

تبعاً لمحور التخطيط الاستراتيجي:

1- التخطيط الاستراتيجي الوظيفي (4 تساؤلات).

2- التحليل الاستراتيجي (5 تساؤلات).

- 3- تنفيذ الخطة الاستراتيجية (4 تساؤلات).
  - 4- الرسالة والرؤية (5 تساؤلات).
  - 5- كفاءة التخطيط الاستراتيجي (4 تساؤلات).
  - 6- عمليات المتابعة والتقييم (4 تساؤلات).
- تبعاً لمحور الأداء التنظيمي:

- 1- رضا العاملين (4 تساؤلات).
- 2- كفاءة الأداء (4 تساؤلات).
- 3- رضا العملاء (4 تساؤلات).

### 3-4 ثبات الأداة:

لاختبار ثبات الأداة يتم اللجوء إلى القيام باختبار Alpha لقياس الثبات، حيث شمل على المخرجات التالية:

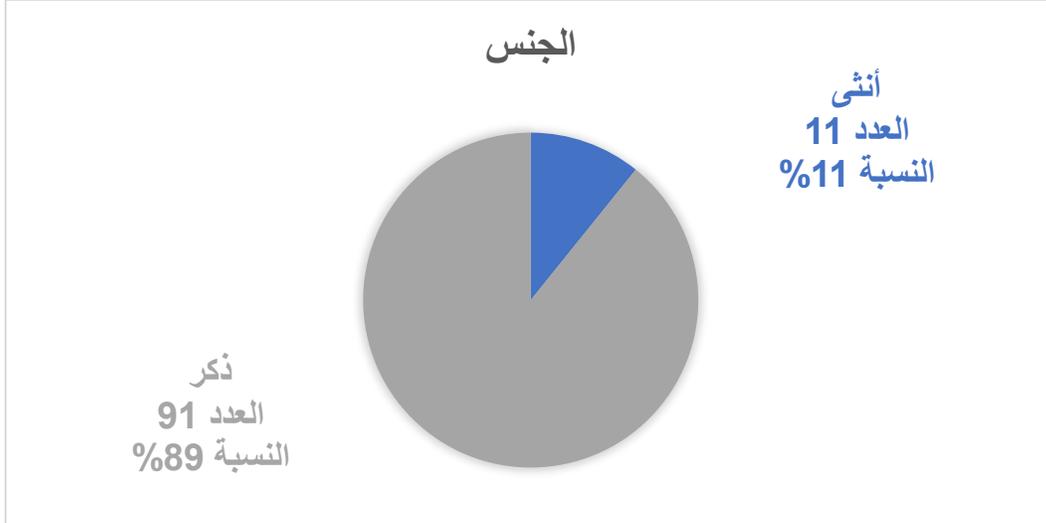
أبعاد الدراسة	اختبار Alpha %
التخطيط الاستراتيجي الوظيفي	75.9%
التحليل الاستراتيجي	76.1%
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	73.1%
الرسالة والرؤية	81.9%
كفاءة التخطيط الاستراتيجي	69.1%
عمليات المتابعة والتقييم	80.1%
رضا العاملين	82.5%
كفاءة الأداء	84.8%
رضا العملاء	82%

جميع النسب المئوية لأبعاد الدراسة أكبر من النسبة (60%)، بالتالي فإن جميع الأبعاد قد تم الإجابة على تساؤلاتها بموضوعية وصدق، والاستبانة صالحة للقيام بعمليات التحليل الإحصائية الوصفية والتحليلية وفقها.

### 3-5 سمات أفراد العينة:

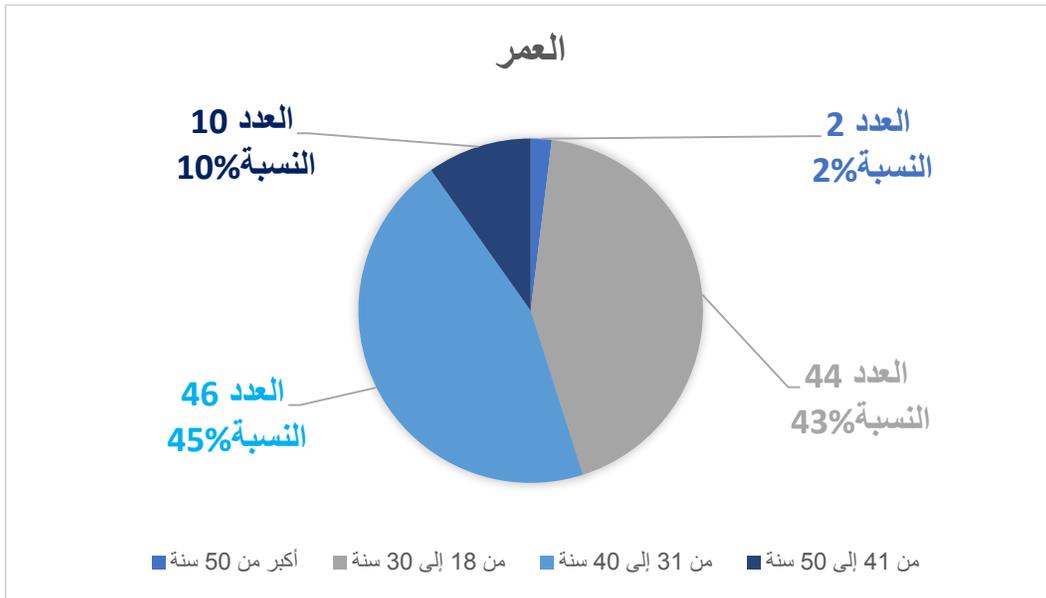
#### 3-5-1 السمات الديموغرافية والوظيفية:

الشكل: 1: السمات الديموغرافية: الجنس



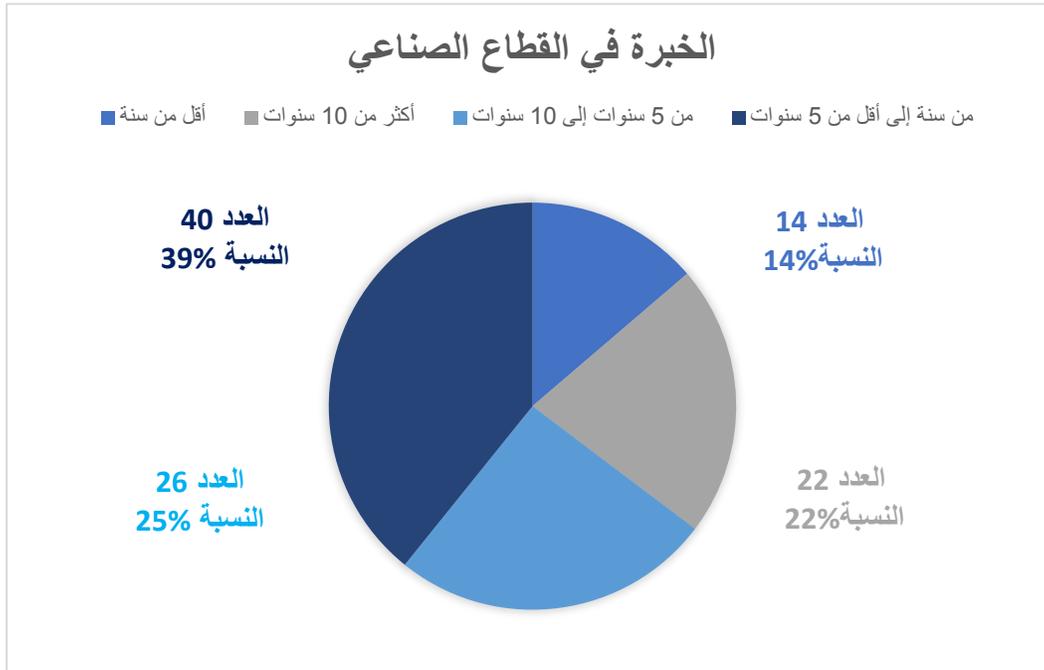
يظهر الشكل رقم 1 عدد الذكور والإناث ضمن عينة الدراسة، حيث أن العدد الأكبر الذي يمثل القيمة 91 يمثل الذكور ونسبتهم المئوية 89% من أفراد العينة ككل، أما الإناث فعددهن 11 ونسبتهن المئوية 11%، وهذا الأمر منطقي حيث أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية أغلب الموظفين فيها من الذكور مع وجود عدد قليل فقط من الإناث فيها مقابل العدد الكبير للذكور.

الشكل: 2: السمات الديموغرافية: العمر



يظهر الشكل رقم 2 أعمار أفراد العينة ضمن عينة الدراسة، حيث أن العدد الأكبر الذي يمثل القيمة 46 يمثل الذين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة ونسبتهم المئوية 45% من مجمل أفراد العينة، يليهم العدد ذو القيمة 44 الذي يمثل الأفراد ذوي الأعمار من 18 إلى 30 سنة ونسبتهم المئوية 43%، ويليه العدد 10 الذي يمثل الذين أعمارهم تتراوح من 41 إلى 50 سنة ونسبتهم المئوية 10%، وأصغر عدد ذو القيمة 2 يمثل من هم أكبر من 50 سنة ونسبتهم المئوية 2%، وهذا الأمر منطقي حيث أن عدد العاملين في الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية المتقدمين في السن أي أكبر من 50 يمثل عدد قليل جداً من العاملين، ويوجد نسبة جيدة من البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 إلى 40 سنة.

الشكل: 3: السمات الوظيفية: الخبرة في القطاع الصناعي



يظهر الشكل رقم 3 الخبرة في القطاع الصناعي لدى أفراد العينة، حيث أن العدد الأكبر الذي يمثل القيمة 40 يمثل الذين يمتلكون خبرة من سنة إلى 5 سنوات في القطاع الصناعي ونسبتهم المئوية 39%، يليهم الذين يمثلون القيمة 26 الذين يمتلكون خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات ونسبتهم 25%، ويليه العدد 22 الذي يمثل الذين خبرتهم تتجاوز 10 سنوات ونسبتهم 22%، وأصغر عدد 14 يمثل الذين يمتلكون خبرة أقل من سنة ونسبتهم 14%، وهذه النسب ذات دلالة منطقيّة كون أن معظم العاملين في الشركة من ذوي الخبرة المتوسطة والعالية ويوجد عدد قليل فقط من العاملين ذوي الخبرة المنخفضة.

### 3-5-2 وصف إجابات أفراد العينة:

الجدول رقم: 1: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي				
Test value = 3				
Mean	Mean difference	Sig (2-tailed)	T	
3.7966	.79657	.000	10.689	بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي
3.9902	.99020	.000	12.869	1. يتم إدارة موارد المؤسسة بكفاءة عالية
3.8137	.81373	.000	8.120	2. تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار
3.5980	.59804	.000	5.396	3. يتم الأخذ برأي جميع الأفراد من موظفين وزبائن عند القيام بتطوير الخطط والأهداف الاستراتيجية
3.7843	.78431	.000	7.834	4. يتم التعريف بالأهداف الاستراتيجية لجميع الموظفين ضمن المؤسسة، وتعمل المؤسسة على الحصول على دعمهم للوصول لهذه الأهداف

يظهر الجدول رقم 1 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البُعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.79 والتي تُشير إلى أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تهتم بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الأفراد وتأخذ بأرائهم وأفكارهم للوصول إلى الأهداف الموضوعية، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للتساؤل (يتم إدارة موارد المؤسسة بكفاءة عالية) قد حصل على القيمة 3.99 وهي تظهر أنه يتم إدارة موارد الشركة بكفاءة عالية.
- 2- المتوسط الحسابي للتساؤل (تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار) قد حصل على القيمة 3.81 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تقوم بإشراك العاملين في عملة اتخاذ القرار بشكل فعال.
- 3- المتوسط الحسابي للتساؤل (يتم الأخذ برأي جميع الأفراد من موظفين وزبائن عند القيام بتطوير الخطط والأهداف الاستراتيجية) قد حصل على القيمة 3.59 وهي تظهر أنه يتم الأخذ بأراء الموظفين والزبائن عن القيام بتطوير الخطط في بعض الأحيان.
- 4- المتوسط الحسابي للتساؤل (يتم التعريف بالأهداف الاستراتيجية لجميع الموظفين ضمن المؤسسة، وتعمل المؤسسة على الحصول على دعمهم للوصول لهذه الأهداف) قد حصل على القيمة 3.78 وهي تظهر أن الأهداف الاستراتيجية يتم تعريفها وإطلاع بعض الموظفين عليها.

الجدول رقم: 2: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التحليل الاستراتيجي				
Test value = 3				
Mean	Mean Difference	Sig (2-tailed)	T	
3.9412	.94118	.000	15.586	بُعد التحليل الاستراتيجي
3.9314	.93137	.000	10.283	1- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل
3.8824	.88235	.000	10.512	2- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف
3.9608	.96078	.000	12.401	3- يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها
4.0196	1.01961	.000	12.034	4- يتم التعرف على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على تجنبها والحد من آثارها
3.9118	.91176	.000	10.743	5- تقوم المؤسسة بمتابعة آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية

يظهر الجدول رقم 2 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد التحليل الاستراتيجي وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البُعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.94 والتي تُشير إلى أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تهتم بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية والبنية التحتية التكنولوجية، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للتساؤل (تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل) قد حصل على القيمة 3.93 وهي تظهر أنه يتم تحليل البيئة الخارجية بشكل جيد للتعرف على المتغيرات التي من المحتمل أن تؤثر عليها أثناء التخطيط.
- 2- المتوسط الحسابي للتساؤل (تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف) قد حصل على القيمة 3.88 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تقوم بتحليل البيئة الداخلية بشكل جيد للتعرف على نقاط ومصادر القوة والضعف التي تمتلكها والتي بحاجة إلى تحسينها.
- 3- المتوسط الحسابي للتساؤل (يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها) قد حصل على القيمة 3.96 وهي تظهر أنه يتم النظر والأخذ بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية بشكل فعال وذلك لاستثمارها بشكل صحيح أثناء التخطيط الاستراتيجي.

4- المتوسط الحسابي للتساؤل (يتم التعرف على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على تجنبها والحد من آثارها) قد حصل على القيمة 4.01 وهي تظهر موافقة الموظفين بشكل كبير على أن الشركة الوطنية تقوم بالتعرف على التهديدات في البيئة الخارجية وتعمل بكفاءة وفاعلية على تجنبها للحد من آثارها التي من الممكن أن تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

5- المتوسط الحسابي للتساؤل (تقوم المؤسسة بمتابعة آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية) قد حصل على القيمة 3.91 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تتابع آخر التطورات التقنية والعلمية بشكل جيد وذلك لما لها من أثر على عملية التخطيط الاستراتيجي المستقبلية.

الجدول رقم: 3: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية				
Test value = 3				
Mean	Mean Difference	Sig (2-tailed)	T	
3.9534	.95343	.000	16.136	<b>بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية</b>
4.0392	1.03922	.000	12.806	1- تتبنى المؤسسة الخطط الاستراتيجية التي تدعم وتساهم في تحسين الأداء التنظيمي
3.8529	.85294	.000	10.755	2- تتبنى المؤسسة الخطط الاستراتيجية التي تضمن تطوير القدرات
3.9902	.99020	.000	13.313	3- يضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة اتخاذ قرارات تنظيمية أفضل
3.9314	.93137	.000	11.257	4- يمكن تحقيق وضمن إدارة موارد بشرية بشكل أفضل من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال

يظهر الجدول رقم 3 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البُعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.95 والتي تُشير إلى أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تهتم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بفعالية وضمن الخطط الهادفة إلى تطوير القدرات والموارد البشرية أيضاً، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للتساؤل (تتبنى المؤسسة الخطط الاستراتيجية التي تدعم وتساهم في تحسين الأداء التنظيمي) قد حصل على القيمة 4.03 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تتبنى بشكل فعال وبكفاءة عالية الخطط الاستراتيجية التي تدعم وتساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

2- المتوسط الحسابي للتساؤل (تتبنى المؤسسة الخطط الاستراتيجية التي تضمن تطوير القدرات) قد حصل على القيمة 3.85 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تتبنى بشكل جيد الخطط الاستراتيجية التي تضمن تطوير قدرات الموظفين.

3- المتوسط الحسابي للتساؤل (يضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة اتخاذ قرارات تنظيمية أفضل) قد حصل على القيمة 3.99 وهي تظهر أن التخطيط الاستراتيجي في الشركة الوطنية يضمن لها اتخاذ القرارات التنظيمي بشكل أفضل.

4- المتوسط الحسابي للتساؤل (يمكن تحقيق وضمن إدارة موارد بشرية بشكل أفضل من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال) قد حصل على القيمة 3.93 وهي تظهر أن التخطيط الاستراتيجي في الشركة الوطنية يساعد بشكل فعال تحقيق وضمن إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل.

الجدول رقم: 4 :T-Test : المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الرسالة والرؤية					
Test value = 3				T	
Mean	Mean difference	Sig (2-tailed)			
3.9588	.95882	.000	15.732		<b>بُعد الرسالة والرؤية</b>
4.1765	1.17647	.000	17.836	1.	تسمح رسالة المؤسسة باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي
3.9314	.93137	.000	11.591	2.	تنصف رسالة المؤسسة بحدود واقعية يمكن للعاملين من خلالها الإبداع والتميز
3.9804	.98039	.000	12.071	3.	تشمل رسالة المؤسسة على قيمها ومعتقداتها وماهية عملها ومميزاتها
3.9314	.93137	.000	11.591	4.	تتميز المؤسسة برؤية استراتيجية واضحة ومحددة للأهداف المستقبلية
3.7745	.77451	.000	8.587	5.	رؤية المؤسسة محددة بتاريخ معيّن ودقيق للوصول إليها وتحقيقها

يظهر الجدول رقم 4 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد الرسالة والرؤية وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البُعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.95 والتي تُشير إلى أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تتميز برؤية واضحة ودقيقة عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للتساؤل (تسمح رسالة المؤسسة باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي) قد حصل على القيمة 4.17 وهي تظهر أن رسالة الشركة الوطنية تسمح إلى حد كبير باستثمار الفرص الجديدة لتطوير المعرفة لدى الموظفين والعاملين.
- 2- المتوسط الحسابي للتساؤل (تتصف رسالة المؤسسة بحدود واقعية يمكن للعاملين من خلالها الإبداع والتميز) قد حصل على القيمة 3.93 وهي تظهر أن رسالة الشركة الوطنية تتمتع بالواقعية إلى حد ما بحيث يتمكن الموظفون من خلالها بالإبداع والتميز في العمل.
- 3- المتوسط الحسابي للتساؤل (تشمل رسالة المؤسسة على قيمها ومعتقداتها وماهية عملها ومميزاتها) قد حصل على القيمة 3.98 وهي تظهر أن رسالة الشركة الوطنية تشمل بشكل جيد لقيمها ومعتقداتها وماهية عملها ومميزاتها.
- 4- المتوسط الحسابي للتساؤل (تتميز المؤسسة برؤية استراتيجية واضحة ومحددة للأهداف المستقبلية) قد حصل على القيمة 3.93 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لضمان تحقيق الأهداف المستقبلية.
- 5- المتوسط الحسابي للتساؤل (رؤية المؤسسة محددة بتاريخ معين ودقيق للوصول إليها وتحقيقها) قد حصل على القيمة 3.77 وهي تظهر أن رؤية الشركة الوطنية محددة بشكل شبه دقيق للوصول إليها وتحقيقها.

الجدول رقم: 5: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي				
Test value = 3				
Mean	Mean difference	Sig (2-tailed)	T	
3.9657	.96569	.000	18.689	<b>بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي</b>
4.0000	1.00000	.000	13.812	1- يوجد تحسن مستمر في مستوى الإنتاجية في المؤسسة
3.8824	.88235	.000	11.905	2- القيم والتوقعات التنظيمية ضمن المؤسسة ترفع من مستوى الكفاءة
4.0490	1.04902	.000	14.945	3- تساعد برامج التخطيط الاستراتيجي على إنجاز المهام بسلاسة ويسر
3.9314	.93137	.000	13.300	4- تساعد برامج التخطيط الاستراتيجي على رفع وزيادة كفاءة المؤسسة

يظهر الجدول رقم 5 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.96 والتي تُشير إلى أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تحقق مستوى كفاءة عالي في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للتساؤل (يوجد تحسّن مستمر في مستوى الإنتاجية في المؤسسة) قد حصل على القيمة 4 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تساهم بشكل فعال في زيادة مستواها الإنتاجي.
- 2- المتوسط الحسابي للتساؤل (القيم والتوقعات التنظيمية ضمن المؤسسة ترفع من مستوى الكفاءة) قد حصل على القيمة 3.88 وهي تظهر أن القيم والتوقعات ضمن الشركة الوطنية تساهم بشكل جيد في رفع مستوى الكفاءة.
- 3- المتوسط الحسابي للتساؤل (تساعد برامج التخطيط الاستراتيجي على إنجاز المهام بسلاسة ويسر) قد حصل على القيمة 4.04 وهي تظهر أن برامج التخطيط الاستراتيجي ضمن الشركة الوطنية تساعد بشكل كبير على إنجاز مهام العمل بسلاسة وسهولة.
- 4- المتوسط الحسابي للتساؤل (تساعد برامج التخطيط الاستراتيجي على رفع وزيادة كفاءة المؤسسة) قد حصل على القيمة 3.93 وهي تظهر أن برامج التخطيط الاستراتيجي ضمن الشركة الوطنية تساهم بشكل جيد في رفع وزيادة كفاءة المؤسسة.

الجدول رقم: 6: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد عمليات المتابعة والتقييم				
Test value = 3				
Mean	Mean difference	Sig. (2-tailed)	T	
4.0221	1.02206	.000	14.894	بُعد عمليات المتابعة والتقييم
4.0196	1.01961	.000	11.874	1- يتم رصد الاستراتيجية ومتابعتها عند الضرورة
4.0000	1.00000	.000	13.103	2- تعتمد استراتيجيات المؤسسة على تأمين مصادر خاصة للتمويل
4.0882	1.08824	.000	12.182	3- تقوم الإدارة العليا بالتعاون مع الإشرافيين والمعنيين في تنفيذ الخطط الاستراتيجية
3.9804	.98039	.000	10.377	4- تعمل المؤسسة على استبدال الاستراتيجيات ببدائل أخرى عند فشلها

يظهر الجدول رقم 6 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد عمليات المتابعة والتقييم وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البُعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 4.02 والتي تُشير إلى أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تقوم بمتابعة وتقييم عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال وكفاءة عالية، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للتساؤل (يتم رصد الاستراتيجية ومتابعتها عند الضرورة) قد حصل على القيمة 4.02 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تقوم برصد الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها بشكل دائم.
- 2- المتوسط الحسابي للتساؤل (تعتمد استراتيجيات المؤسسة على تأمين مصادر خاصة للتمويل) قد حصل على القيمة 4.01 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تعتمد في عملية التخطيط الاستراتيجي على جلب وتأمين التمويل من مصادر مختلفة ولا تعتمد على مصدر واحد أو عدد من المصادر القليلة فقط لتمويل عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 3- المتوسط الحسابي للتساؤل (تقوم الإدارة العليا بالتعاون مع الإشرافيين والمعنيين في تنفيذ الخطط الاستراتيجية) قد حصل على القيمة 4.08 وهي تظهر أن الإدارة العليا ضمن الشركة الوطنية تتعاون بشكل كبير وبفعالية مع الإشرافيين والمعنيين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 4- المتوسط الحسابي للتساؤل (تعمل المؤسسة على استبدال الاستراتيجيات ببدايل أخرى عند فشلها) قد حصل على القيمة 3.98 وهي تظهر أن الشركة الوطنية تقوم بشكل فعال وبدقة عالية على استبدال الاستراتيجيات التي قد فشلت مع استراتيجيات أخرى بديلة.

الجدول رقم: 7 :T-Test : ب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد رضا العاملين				
Test value = 3				
Mean	Mean Difference	Sig (2-tailed)	T	
4.1667	1.16667	.000	18.772	بُعد رضا العاملين
3.9412	.94118	.000	12.806	1- يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق العاملين لأهدافهم بسهولة ويسر
4.1765	1.17647	.000	14.394	2- تدريب وتطوير العاملين على التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في زيادة ورفع أدائهم
4.2353	1.23529	.000	15.392	3- التخطيط الاستراتيجي يُساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
4.3137	1.31373	.000	18.498	4- المؤسسات التي تطبق أساليب التخطيط الاستراتيجي أظهرت أنه يُساهم في تحسين أداء العاملين مقارنةً مع المؤسسات الأخرى غير المطبقة لأساليبه

يظهر الجدول رقم 7 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد رضا العاملين وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البُعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 4.16 والتي تُشير إلى أن رضا العاملين ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية يصل إلى مستوى عالي وأن التخطيط الاستراتيجي للشركة يصب في مصلحتهم أيضاً، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للتساؤل (يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق العاملين لأهدافهم بسهولة ويسر) قد حصل على القيمة 3.94 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يجدون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل جيد في تحقيقهم لأهدافهم بطرق أسهل وأبسط.

2- المتوسط الحسابي للتساؤل (تدريب وتطوير العاملين على التخطيط الاستراتيجي الفعّال يساهم في زيادة ورفع أدائهم) قد حصل على القيمة 4.17 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يتقنون بأن تدريبهم وتطويرهم على التخطيط الاستراتيجي يساهم في زيادة أدائهم بشكل كبير ويمكنهم من العمل بكفاءة.

3- المتوسط الحسابي للتساؤل (التخطيط الاستراتيجي يُساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين) قد حصل على القيمة 4.23 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يجدون أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من رضاهم في العمل ضمن الشركة بشكل عالي.

4- المتوسط الحسابي للتساؤل (المؤسسات التي تطبّق أساليب التخطيط الاستراتيجي أظهرت أنه يُساهم في تحسين أداء العاملين مقارنةً مع المؤسسات الأخرى غير المطبّقة لأساليبه) قد حصل على القيمة 4.31 وهي تظهر أن رضا العاملين ضمن الشركة الوطنية عن عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها عالية كون أن جميع الشركات التي اعتمدت على التخطيط الاستراتيجي قد أظهرت نتائج ذات فعالية عالية وذات تأثير كبير على مستوى المؤسسة.

الجدول رقم: 8: T-Test: المتوسطات والاحترافات المعيارية لعبارات بُعد كفاءة الأداء				
Test value = 3				
Mean	Mean difference	Sig (2-tailed)	T	
4.1740	1.17402	.000	17.671	بُعد كفاءة الأداء
4.2059	1.20588	.000	14.559	1- تحرص المؤسسة على تنفيذ العاملين لأعمالهم ومهامهم بجودة عالية
4.2843	1.28431	.000	15.955	2- تحرص المؤسسة على وجود معرفة كافية لدى العاملين بطبيعة الأعمال ضمنها
4.2353	1.23529	.000	16.702	3- تساهم إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسة إكساب الموظفين لطرق حديثة في العمل
3.9706	.97059	.000	11.699	4- تساعد إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسة في التخفيف من ضغوط العمل اليومية لدى الموظفين للتقليل من أخطاء العمل

يظهر الجدول رقم 8 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد كفاءة الأداء وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البُعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 4.17 والتي تُشير إلى أن كفاءة أداء العاملين ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية يصل إلى مستويات عالية من الأداء كون أن إدارة الموارد البشرية ضمن الشركة تحرص على ذلك، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للتساؤل (تحرص المؤسسة على تنفيذ العاملين لأعمالهم ومهامهم بجودة عالية) قد حصل على القيمة 4.2 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يجدون أن الشركة تسعى بشكل دائم إلى تحقيق متطلباتهم لإنجاز العمل بمستوى عالي من الجودة.
- 2- المتوسط الحسابي للتساؤل (تحرص المؤسسة على وجود معرفة كافية لدى العاملين بطبيعة الأعمال ضمنها) قد حصل على القيمة 4.28 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يتفوقون على أن الشركة تحرص بشكل دائم ومستمر على التعريف بطبيعة أعمالها.
- 3- المتوسط الحسابي للتساؤل (تساهم إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسة إكساب الموظفين لطرق حديثة في العمل) قد حصل على القيمة 4.23 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يجدون أن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال وفي معظم الأحيان في إيجاد طرق حديثة للعمل.
- 4- المتوسط الحسابي للتساؤل (تساعد إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسة في التخفيف من ضغوط العمل اليومية لدى الموظفين للتقليل من أخطاء العمل) قد حصل على القيمة 3.97 وهي تظهر أن إدارة الموارد البشرية للشركة الوطنية تساعد العاملين بشكل جيد على تأمين مستلزمات التخفيف من ضغوط العمل

اليومية وذلك للتقليل من حجم الأخطاء التي يمكن أن تظهر في العمل نتيجة الجهد الكبير المبذول لإنجاز المهام دون وجود أي أسلوب أو طريقة للراحة.

الجدول رقم: 9: T-Test: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد رضا العملاء					
Test value = 3				T	
Mean	Mean difference	Sig (2-tailed)			
4.0833	1.08333	.000	16.271		بُعد رضا العملاء
4.1078	1.10784	.000	13.269		1- تحرص المؤسسة على تطوير مخرجاتها المقدمة للمجتمع بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية
3.9314	.93137	.000	10.668		2- تقوم المؤسسة بعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس رضا المجتمع عن المخرجات
4.2059	1.20588	.000	18.312		3- تحاول المؤسسة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء العملاء والزبائن
4.0882	1.08824	.000	11.896		4- تسعى المؤسسة دائماً لتقديم الاستشارات والقيام بالأبحاث العلمية التي تقود بالنفع والفائدة على المجتمع

يظهر الجدول رقم 9 وجود فارق جوهري بين القيمة 3 والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بُعد رضا العملاء وتساؤلاته، حيث أظهر هذا البُعد المتوسط الحسابي ذو القيمة 4.08 والتي تُشير إلى أن العاملين ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية يجدون أن رضا العملاء عالي عن الخدمات المقدمة من قبل الشركة، وأظهرت تساؤلات البعد ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للتساؤل (تحرص المؤسسة على تطوير مخرجاتها المقدمة للمجتمع بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية) قد حصل على القيمة 4.1 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يجدون أن الشركة تحرص بشكل كبير على تطوير مخرجاتها المقدمة للمجتمع.
- 2- المتوسط الحسابي للتساؤل (تقوم المؤسسة بعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس رضا المجتمع عن المخرجات) قد حصل على القيمة 3.93 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يتفوقون على أن الشركة تقوم بقياس رضا العملاء بشكل مستمر عن مخرجاتها من خلال القيام بمسح ميداني متكرر.
- 3- المتوسط الحسابي للتساؤل (تحاول المؤسسة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء العملاء والزبائن) قد حصل على القيمة 4.2 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يرون أن الشركة دائماً تسعى إلى تبسيط إجراءات العمل، الأمر الذي يزيد من رضا العملاء.

4- المتوسط الحسابي للتساؤل (تسعى المؤسسة دائماً لتقديم الاستشارات والقيام بالأبحاث العلمية التي تفود بالنتفع والفائدة على المجتمع) قد حصل على القيمة 4.08 وهي تظهر أن العاملين ضمن الشركة الوطنية يرون أن الشركة دائماً تسعى إلى تقديم الاستشارات والقيام بالأبحاث العملية التي مع الوقت سوف تعود بالمنفعة والفائدة على العملاء والمجتمع.

### 6-3 الإجابة على التساؤلات:

#### 3-6-1 الإجابة على التساؤل الرئيسي:

هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المَحَوَّلَات الكهريائية؟

الجدول رقم: 10: علاقة الارتباط بين المحاور				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800a	.641	.637	.36050
a. Predictors: (Constant), محور التخطيط الاستراتيجي				

الجدول رقم: 11: Regression: أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي						
Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.557	.271		2.057	.042
	محور التخطيط الاستراتيجي	.910	.068	.800	13.356	.000
a. Dependent Variable: محور الأداء التنظيمي						

يظهر الجدول 10 وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي تصل شدته إلى 80%، والنسبة المئوية لمساهمة التخطيط الاستراتيجي في التأثير في الأداء التنظيمي تتراوح بين 63.7% و64.1%.

يظهر الجدول 11 وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حيث أن قيمة Sig تشير إلى قيمة أصغر من 0.05، وإن زيادة أساليب التخطيط الاستراتيجي في الشركة بنسبة 0.910% يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بنسبة 1%، حيث يُمكن تمثيل معادلة الانحدار وفق ما يلي:

$$1\% \text{ (محور الأداء التنظيمي)} = 0.557 + 0.910\% \text{ (محور التخطيط الاستراتيجي)}$$

يجد الباحث من خلال هذه النتائج أن تطبيق الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية لأساليب التخطيط الاستراتيجي سيساهم بشكل كبير وفعال في زيادة ورفع الأداء التنظيمي إلى مستويات عالية، وتسعى الشركة إلى القيام بالتخطيط الاستراتيجي كون أن مجمل عملها يقوم على الصناعات التي تحتاج الوقت لإنجازها وضبتها.

### 3-6-1 الإجابة على التساؤلات الفرعية:

هل يوجد أثر لأبعاد محور التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية؟

الجدول رقم: 12: علاقة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومحور الأداء التنظيمي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768a	.590	.586	.38524
2	.837b	.701	.695	.33035
3	.845c	.713	.705	.32534
a. Predictors: (Constant), بُعد عمليات المتابعة والتقييم				
b. Predictors: (Constant), بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية				
c. Predictors: (Constant), بُعد عمليات المتابعة والتقييم، بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي				

الجدول رقم: 13: درجة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على محور الأداء التنظيمي						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.340	1	21.340	143.787	.000b
	Residual	14.841	100	.148		
	Total	36.181	101			
2	Regression	25.377	2	12.689	116.271	.000c
	Residual	10.804	99	.109		
	Total	36.181	101			
3	Regression	25.808	3	8.603	81.277	.000d
	Residual	10.373	98	.106		
	Total	36.181	101			
a. Dependent Variable: محور الأداء التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), بُعد عمليات المتابعة والتقييم						
c. Predictors: (Constant), بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية						
d. Predictors: (Constant), بُعد عمليات المتابعة والتقييم، بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي						

الجدول رقم: 14: Regression: شدة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.473	.226		6.528	.000
	بُعد عمليات المتابعة والتقييم	.663	.055	.768	11.991	.000
2	(Constant)	.691	.232		2.972	.004
	بُعد عمليات المتابعة والتقييم	.445	.060	.515	7.471	.000
	بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.420	.069	.419	6.083	.000
3	(Constant)	.454	.257		1.764	.081
	بُعد عمليات المتابعة والتقييم	.402	.062	.466	6.468	.000
	بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.338	.079	.337	4.271	.000
	بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	.184	.091	.161	2.018	.046

a. Dependent Variable: محور الأداء التنظيمي

الجدول رقم: 15: Regression: المتغيرات المستبعدة من تحليل الأثر						
Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي	.299 <sup>b</sup>	4.483	.000	.411	.773
	بُعد التحليل الاستراتيجي	.282 <sup>b</sup>	3.989	.000	.372	.713
	بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.419 <sup>b</sup>	6.083	.000	.522	.635
	بُعد الرسالة والرؤية	.227 <sup>b</sup>	2.807	.006	.272	.587
	بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	.335 <sup>b</sup>	4.519	.000	.414	.626
2	بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي	.117 <sup>c</sup>	1.527	.130	.152	.508
	بُعد التحليل الاستراتيجي	.051 <sup>c</sup>	.596	.552	.060	.423
	بُعد الرسالة والرؤية	-.069 <sup>c</sup>	-.753	.453	-.076	.363
	بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	.161 <sup>c</sup>	2.018	.046	.200	.462
3	بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي	.122 <sup>d</sup>	1.624	.108	.163	.508
	بُعد التحليل الاستراتيجي	.019 <sup>d</sup>	.220	.826	.022	.407
	بُعد الرسالة والرؤية	-.194 <sup>d</sup>	-1.942	.055	-.193	.285

a. Dependent Variable: محور الأداء التنظيمي

b. Predictors in the Model: (Constant), بُعد عمليات المتابعة والتقييم

c. Predictors in the Model: (Constant), بُعد عمليات المتابعة والتقييم, بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية

d. Predictors in the Model: (Constant), بُعد عمليات المتابعة والتقييم, بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية, بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي

يظهر الجدول 12 وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي حيث تزداد شدة الارتباط مع وجود أبعاد أكثر لتصل إلى أعلى نسبة 84.5%، والنسبة المئوية لمساهمة أبعاد التخطيط

الاستراتيجي في التأثير في الأداء التنظيمي تتراوح بين في أعلى مستوياتها تتراوح بين 70.5% و 71.3%، حيث أشار الجدول إلى أن الأبعاد التي لها علاقة ارتباط مع الأداء التنظيمي تشمل على (عمليات المتابعة والتقييم، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفاءة التخطيط الاستراتيجي).

يظهر الجدول 13 وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المذكورة سابقاً في الأداء التنظيمي، حيث أن قيمة Sig تشير إلى قيمة أصغر من 0.05 في جميع مستوياتها، ولكن تنخفض درجة التأثير تبعاً لـ (F: Fisher) من 143.78 إلى 81.27 أي تنخفض درجة التأثير لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي عند وجود عدد أكبر منها، ويتم توضيح ذلك في الجدول 14.

يظهر الجدول 14 ما يلي:

1- أن زيادة عمليات المتابعة والتقييم وحده بنسبة 0.66% يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بنسبة 1%.  
2- أن زيادة عمليات المتابعة والتقييم بنسبة 44.5%، بالإضافة إلى الزيادة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنسبة 42% يؤديان إلى زيادة الأداء التنظيمي بنسبة 1%.  
الخطوة الثالثة يتم اعتمادها أكثر من الخطوات السابقة كونها تشمل على النتيجة النهائية من عملية التحليل وهي تشمل على:

3- أن زيادة عمليات المتابعة والتقييم بنسبة 40.2%، والزيادة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنسبة 33.8%، وزيادة درجة الكفاءة في التخطيط الاستراتيجي بنسبة 18.4%، يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بنسبة 1%.

يظهر الجدول 15 أن كلاً من أبعاد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، والتحليل الاستراتيجي، والرسالة والرؤية ليس لهم أثر في الأداء التنظيمي دون إدخال كلاً من عمليات المتابعة والتقييم، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في عملية التحليل، حيث يمكن تمثيل معادلة الانحدار وفق ما يلي:

$$1\% \text{ (محور الأداء التنظيمي)} = 0.454 + 0.402 \text{ (بُعد عمليات المتابعة والتقييم)} + 0.338 \text{ (بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية)} + 0.184 \text{ (بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي)}$$

### 3-7 استجابة أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

#### 3-7-1 استجابة أفراد العينة حول المحاور والأبعاد تبعاً للجنس:

الجدول رقم: 16 :T-Test: الاختلاف في الاستجابة حول المحاور والأبعاد تبعاً للجنس								
		Levene's test for equality of variances		T-test for equality of means				الجنس
		F	Sig.	T	Sig (2-tailed)	Mean difference	Mean	
محور التخطيط الاستراتيجي	Equal variances assumed	.027	.869	1.620	.108	.27025	3.9693	ذكر
	Equal variances not assumed			1.554	.146	.27025	3.6991	أنثى
بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي	Equal variances assumed	.257	.613	2.507	<b>.014</b>	.58716	<b>3.8599</b>	ذكر
	Equal variances not assumed			2.402	<b>.033</b>	.58716	<b>3.2727</b>	أنثى
بُعد التحليل الاستراتيجي	Equal variances assumed	.001	.972	1.773	.079	.34166	3.9780	ذكر
	Equal variances not assumed			1.880	.083	.34166	3.6364	أنثى
بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	Equal variances assumed	.282	.596	2.030	<b>.045</b>	.38087	<b>3.9945</b>	ذكر
	Equal variances not assumed			2.145	.052	.38087	<b>3.6136</b>	أنثى
بُعد الرسالة والرؤية	Equal variances assumed	.016	.899	1.115	.268	.21878	3.9824	ذكر
	Equal variances not assumed			1.035	.321	.21878	3.7636	أنثى
بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	Equal variances assumed	.923	.339	.838	.404	.13986	3.9808	ذكر
	Equal variances not assumed			.736	.476	.13986	3.8409	أنثى
بُعد عمليات المتابعة والتقييم	Equal variances assumed	2.965	.088	-.233	.817	-.05170	4.0165	ذكر
	Equal variances not assumed			-.271	.790	-.05170	4.0682	أنثى
محور الأداء التنظيمي	Equal variances assumed	.070	.792	1.829	.070	.34551	4.1782	ذكر
	Equal variances not assumed			1.556	.146	.34551	3.8327	أنثى
بُعد رضا العاملين	Equal variances assumed	.941	.334	2.945	<b>.004</b>	.56893	<b>4.2280</b>	ذكر
	Equal variances not assumed			2.373	<b>.036</b>	.56893	<b>3.6591</b>	أنثى
بُعد كفاءة الأداء	Equal variances assumed	1.483	.226	1.393	.167	.29695	4.2060	ذكر
	Equal variances not assumed			1.116	.287	.29695	3.9091	أنثى
بُعد رضا العملاء	Equal variances assumed	.543	.463	.790	.432	.16983	4.1016	ذكر
	Equal variances not assumed			.802	.438	.16983	3.9318	أنثى

يظهر الجدول رقم 16 وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة على بعض الأبعاد فقط تبعاً لمتغير الجنس، حيث يوجد فارق بين الذكور والإناث في إجاباتهم على أبعاد (التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، رضا العاملين)، حيث يتم الإشارة وتفسير كل بعد كما يلي:

(1) المتوسط الحسابي لإجابات الذكور على بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي قيمته (3.85) أما المتوسط الحسابي لإجابات الإناث على هذا البعد قيمته (3.27)، بالتالي فإن الذكور يجدون أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تقوم بإدارة مواردها بكفاءة عالية، وتقوم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار أكثر من الإناث، وأن الشركة تقوم بأخذ رأي جميع الأفراد من موظفين أو زبائن، وأنها تقوم بالتعريف بالأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين والحصول على دعمهم للوصول للأهداف.

(2) المتوسط الحسابي لإجابات الذكور على بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية قيمته (3.99) أما المتوسط الحسابي لإجابات الإناث على هذا البعد قيمته (3.61)، وهذا ما يُشير إلى أن إجابات الذكور والإناث تعبر عن إجابات قريبة من الموافقة/ الإيجابية، ولكن الذكور يؤيدون بشكل أعلى أكثر من الإناث فكرة أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تتبنى الخطط الاستراتيجية التي تحسّن الأداء التنظيمي، وتضمن تطوير القدرات، بحيث أنهم يرون كالشركة أن التخطيط الاستراتيجي يضمن اتخاذ قرارات تنظيمية أفضل، ويمكن من خلاله تحقيق وضمن إدارة موارد بشرية بشكل أفضل.

(3) المتوسط الحسابي لإجابات الذكور على بُعد رضا العاملين قيمته (4.22) أما المتوسط الحسابي لإجابات الإناث على هذا البعد قيمته (3.65)، وهذا ما يُشير إلى أن إجابات الذكور تمثل الموافقة/ الإيجابية أكثر من الإناث الذين تتراوح إجاباتهم بين الموافقة والحيادية، حيث أن الذكور راضين أكثر من الإناث عن التخطيط الاستراتيجي ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية، بحيث يجدون أكثر من الإناث بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيقهم لأهدافهم بسهولة، وقيام الشركة بتدريبهم وتطوير مهاراتهم بما يخص التخطيط الاستراتيجي يساهم في زيادة أدائهم وقدرتهم على العمل، ويزيد من رضاهم عن العمل ضمن الشركة، ويجدون أن المؤسسات التي قد اتبعت أساليب التخطيط الاستراتيجي أظهرت أن أداء العاملين يتحسن بشكل كبير مقارنةً مع المؤسسات التي لم تطبق أساليبه.

### 3-7-2 استجابة أفراد العينة حول المحاور والأبعاد تبعاً للعمر:

تبعاً للعمر يوجد (2) من الأفراد الذين هم من فئة (أكبر من 50 سنة)، ولا يمكن إجراء المقارنة وفقاً لعدددهم القليل، لذلك يتم إضافتهم إلى الإجابات التي تسبقهم أي إلى الفئة (من 41 إلى 50 سنة) كما يلي:

الجدول رقم: 17: T-Test: الاختلاف في الاستجابة حول المحاور والأبعاد تبعاً للعمر						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور التخطيط الاستراتيجي	Between Groups	.143	2	.071	.253	.777
	Within Groups	27.877	99	.282		
	Total	28.019	101			
بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي	Between Groups	.513	2	.257	.448	.640
	Within Groups	56.703	99	.573		
	Total	57.216	101			
بُعد التحليل الاستراتيجي	Between Groups	.420	2	.210	.560	.573
	Within Groups	37.147	99	.375		
	Total	37.567	101			
بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	Between Groups	.374	2	.187	.520	.596
	Within Groups	35.592	99	.360		
	Total	35.966	101			
بُعد الرسالة والرؤية	Between Groups	.622	2	.311	.819	.444
	Within Groups	37.645	99	.380		
	Total	38.267	101			
بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	Between Groups	.639	2	.320	1.178	.312
	Within Groups	26.866	99	.271		
	Total	27.505	101			
بُعد عمليات المتابعة والتقييم	Between Groups	.628	2	.314	.650	.525
	Within Groups	47.885	99	.484		
	Total	48.513	101			
محور الأداء التنظيمي	Between Groups	.673	2	.336	.938	.395
	Within Groups	35.508	99	.359		
	Total	36.181	101			
بُعد رضا العاملين	Between Groups	.418	2	.209	.526	.593
	Within Groups	39.374	99	.398		
	Total	39.792	101			
بُعد كفاءة الأداء	Between Groups	.572	2	.286	.630	.535
	Within Groups	44.902	99	.454		
	Total	45.474	101			
بُعد رضا العملاء	Between Groups	1.238	2	.619	1.380	.256
	Within Groups	44.428	99	.449		
	Total	45.667	101			

يظهر الجدول رقم 17 عدم وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول المحاور والأبعاد تبعاً للعمر، وذلك يتبين من خلال قيمة Sig التي قيمتها أكبر من 0.05.

### 3-7-3 استجابة أفراد العينة حول المحاور والأبعاد تبعاً للخبرة في العمل:

الجدول رقم: 18 :T-Test: الاختلاف في الاستجابة حول المحاور والأبعاد تبعاً للخبرة						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور التخطيط الاستراتيجي	Between Groups	2.987	3	.996	3.899	.011
	Within Groups	25.032	98	.255		
	Total	28.019	101			
بُعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفي	Between Groups	1.870	3	.623	1.103	.352
	Within Groups	55.347	98	.565		
	Total	57.216	101			
بُعد التحليل الاستراتيجي	Between Groups	1.038	3	.346	.929	.430
	Within Groups	36.529	98	.373		
	Total	37.567	101			
بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	Between Groups	4.908	3	1.636	5.162	.002
	Within Groups	31.059	98	.317		
	Total	35.966	101			
بُعد الرسالة والرؤية	Between Groups	5.706	3	1.902	5.724	.001
	Within Groups	32.561	98	.332		
	Total	38.267	101			
بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	Between Groups	3.181	3	1.060	4.272	.007
	Within Groups	24.324	98	.248		
	Total	27.505	101			
بُعد عمليات المتابعة والتقييم	Between Groups	4.039	3	1.346	2.967	.036
	Within Groups	44.474	98	.454		
	Total	48.513	101			
محور الأداء التنظيمي	Between Groups	1.684	3	.561	1.595	.196
	Within Groups	34.497	98	.352		
	Total	36.181	101			
بُعد رضا العاملين	Between Groups	2.758	3	.919	2.433	.070
	Within Groups	37.034	98	.378		
	Total	39.792	101			
بُعد كفاءة الأداء	Between Groups	3.252	3	1.084	2.516	.063
	Within Groups	42.222	98	.431		
	Total	45.474	101			
بُعد رضا العملاء	Between Groups	1.663	3	.554	1.235	.301
	Within Groups	44.004	98	.449		
	Total	45.667	101			

يظهر الجدول رقم 18 وجود فارق جوهري في استجابة أفراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي وبعض الأبعاد تبعاً للخبرة، وذلك يتبين من خلال قيمة Sig التي قيمتها أصغر من 0.05، حيث أنه يوجد فارق جوهري تبعاً للخبرة في الإجابة على أبعاد (تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الرسالة والرؤية، كفاءة التخطيط الاستراتيجي، عمليات المتابعة والتقييم).

الجدول رقم: 19: T-Test: المقارنة في الاستجابة حول المحاور والأبعاد تبعاً للخبرة

Bonferroni					
Dependent Variable	(I) الخبرة	(J) الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
محور التخطيط الاستراتيجي	أقل من سنة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	-.50225*	.16754	.021
		أكثر من 10 سنوات	-.46799*	.17279	.048
بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	أقل من سنة	أكثر من 10 سنوات	-.61851*	.19247	.011
		من سنة إلى أقل من 5 سنوات	-.46136*	.14943	.016
بُعد الرسالة والرؤية	أقل من سنة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	-.73956*	.19108	.001
		أكثر من 10 سنوات	-.55844*	.19707	.034
		من سنة إلى أقل من 5 سنوات	-.39385*	.14521	.047
بُعد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	أقل من سنة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	-.49038*	.16515	.023
		أكثر من 10 سنوات	-.52273*	.17032	.017
بُعد عمليات المتابعة والتقييم	أقل من سنة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	-.66071*	.22331	.023

يظهر الجدول رقم 19 ما يلي:

- 1) من يمتلكون خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) يجدون أن الشركة تقوم باتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي أكثر من الذين يمتلكون خبرة تعادل (أقل من سنة).
- 2) من يمتلكون خبرة (أكثر من 10 سنوات) يجدون أكثر من الذين يمتلكون خبرة (أقل من سنة) و (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) أن الشركة تدعم وتساهم في تحسين الأداء، وتطوير القدرات، وضمان إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال اتخاذ قرارات تنظيمية أفضل.
- 3) من يمتلكون خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) يجدون أكثر من الذين يمتلكون خبرة (أقل من سنة) أن الشركة تمتلك رسالة واقعية، ورؤية استراتيجية واضحة، وتستثمر الفرص الجديدة.
- 4) من يمتلكون خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) يجدون أكثر من الذين يتمتعون بخبرة (أقل من سنة) أن الشركة تدعم أساليب التخطيط الاستراتيجي من خلال أنها تسحّن باستمرار في مستوى إنتاجيتها وكفاءتها، وتساعد برامجها في التخطيط الاستراتيجي على إنجاز المهام بسلاسة ويسر.
- 5) من يمتلكون خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) يجدون أكثر من الذين يمتلكون خبرة (أقل من سنة) أن الشركة تقوم بشكل مستمر في متابعة أساليب التخطيط الاستراتيجي وتقييم البدائل بشكل مناسب للوصول إلى الأهداف.

## النتائج:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية، وزيادة اتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي ضمن الشركة يؤدي إلى زيادة أدائها التنظيمي.
- يوجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وأثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تشمل على (عمليات المتابعة والتقييم، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفاءة التخطيط الاستراتيجي) في الأداء التنظيمي.
- زيادة اتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي التي تشمل على (عمليات المتابعة والتقييم، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفاءة التخطيط الاستراتيجي) بشكل جيد يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بنسبة كبيرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تشمل على (التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، التحليل الاستراتيجي، الرسالة والرؤية) في الأداء التنظيمي.
- يجد الذكور أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تقوم بالاهتمام ببعدها التخطيط الاستراتيجي الوظيفي من حيث إدارة الموارد، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بدرجة أكبر من الإناث.
- الذكور بدرجة أعلى من الإناث يجدون أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تتفقد الخطط الاستراتيجية بشكل جيد من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتطوير القدرات.
- الذكور بدرجة أعلى من الإناث راضين عن عملهم ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية وذلك يظهر من خلال تقديرهم لعمل الشركة في القيام بتطوير مهاراتهم وتطويرهم على أساليب التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تحسين أدائهم وقدرتهم على العمل بشكل أفضل.
- لا يوجد فارق جوهري في استجابة أفراد العينة على محاور وأبعاد الدراسة تبعاً للعمر.
- من يمتلكون خبرة وظيفية عالية مقارنةً مع من يمتلكون خبرة وظيفية أقل من سنة يجدون أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تتبّع أساليب التخطيط الاستراتيجي بكفاءة من حيث امتلاكها لرسالة ورؤية واضحة، وتعمل على تحسين إنتاجيتها، ومتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية باستمرار.
- من يمتلكون خبرة وظيفية عالية جداً مقارنةً مع من يمتلكون خبرة وظيفية أقل من 5 سنوات، يجدون أن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية تساهم وتدعم الأداء وتطوير القدرات، وتتخذ قرارات تنظيمية جيدة وتُدير الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال أساليب التخطيط الاستراتيجي.

## التوصيات:

يجد الباحث من خلال النتائج أنه على الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية القيام بما يلي:

- الاهتمام أكثر بعمليات المتابعة والتقييم، كونها من العمليات الأساسية التي يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف التخطيط الاستراتيجي وهي قائمة على الاختيار من بين البدائل وتقييم ما تم إنجازه إن كان ضمن المواصفات المطلوبة، وما يجب القيام به في الخطوة اللاحقة.
- إعطاء الأهمية الكبرى لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية، كونها العملية التي يتم فيها تطبيق خطط ورسالة ورؤية الشركة، وإن عدم الاهتمام بها بشكل كبير لا يؤدي إلى الوصول إلى أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- يجب أن يعتمد التخطيط الاستراتيجي ضمن الشركة على كفاءة التخطيط والقدرة على اتخاذ القرارات بعيدة المدى ذات الأهمية والفعالية العالية، وتطوير قدرات الموظفين بالشكل الكافي ليتمكنوا من تطبيق هذه الخطط بسلاسة وسهولة.
- الأداء التنظيمي يعكس رضا العاملين والعملاء وكفاءة الأداء، بالتالي يجب الاهتمام برضا العاملين كالعملاء وزيادة كفاءة الموظفين على القيام بالعمل يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء والزبائن، والعمل على تحقيق رضا العاملين بشكل أكبر لما له دور إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي ووجود مخرجات أفضل.
- العمل على إشراك الإناث أيضاً في عملية اتخاذ القرار وإدارة موارد المؤسسة كالذكور، كون أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يتم تطبيقه لبعض الأفراد، ولا يجب أو يمكن تطبيقه أو اتباع أساليبه من قبل بعضهم فقط، بل من قبل جميع الموظفين ذكوراً أم إناث.
- الاهتمام برفع معدلات الرضا الوظيفي عند الإناث كالذكور، والعمل على تطوير قدراتهن ومهاراتهن بما يتعلق بأساليب التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي الوصول إلى مستوى أداء وقدرة على العمل عالية يتمتع بها جميع الموظفين العاملين ضمن الشركة.
- إشراك العاملين ذوي الخبرات الوظيفية المنخفضة في عملية التخطيط الاستراتيجي كباقي العاملين ذوي الخبرات الوظيفية العالية، حيث يجب الاهتمام بجميع الأفراد العاملين أثناء تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي حتى وإن كان بعضهم يتمتع بخبرة وظيفية منخفضة.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- (1) أحمد، مصطفى. 1999. التخطيط الاستراتيجي لمكافحة الإرهاب" مجلة الفكر الشرطي. الإمارات العربية المتحدة. القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- (2) اشنكاني، محمد. 2002. إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساعدة للتخطيط الاستراتيجي. ميدان حولي. مركز الديوان للطباعة والترجمة.
- (3) الآغا، محمد. 2006. محاضرات في التخطيط الاستراتيجي. غزة. الجامعة الإسلامية.
- (4) البكري، سونيا محمد. 2004. إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية. الدار الجامعية الإسكندرية، المجلد 2.
- (5) الجبر، علي زينب. 2002. التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات. مكتبة الفلاح للطباعة والنشر.
- (6) الحاج، محمد. وعلي، أحمد. 2002. التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع، المجلد 2.ص
- (7) الحريري، رافده. 2007. التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان. دار الفكر للنشر، المجلد 1.
- (8) السلمي، علي. 2000. الإدارة المعاصرة. القاهرة. دار غريب للطباعة والنشر.
- (9) العجمي، محمد. 2008. الإدارة والتخطيط التربوي. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (10) الغالبي، طاهر، وادريس، وائل. 2007. الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- (11) الفراء، ماجد. وعاشور، يوسف. وأبو معمر، فارس. 2008. الإدارة: المفاهيم والممارسة. فلسطين. الجامعة الإسلامية.
- (12) القطامين، احمد. 1996. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. عمان. دار محلاوي للنشر والتوزيع، المجلد 1.
- (13) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001. التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية. عمان. القانونيين، المجمع العربي للمحاسبين.
- (14) سمير، عسكر. 1987. أصول الإدارة. دبي - الإمارات العربية المتحدة. دار القلم.

(15) عثمان، عاطف. وعبد الحميد، عثمان. 2004. واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة. غزة. الجامعة الإسلامية.

(16) غنيم، عثمان. 2001. التخطيط أسس ومبادئ عامة. عمان. دار الرضا للنشر والتوزيع، المجلد 2.

(17) مساعدة، ماجد. 2013. إدارة المنظمات منظور كلي. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- 1) Agle, ZBradley R., Nandu J. Nagarajan, and Jeffrey A. S. ' Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, And Top Management Team Perceptions of CEO Charisma. Academy of Management Journal,
- 2) Schleifer, Lydia L. F., and George Thomas Friedlob. 2003. Essentials of financial analysis. Vol. 1. France: John Wiley & Sons.
- 3) Adam, Everett E., Jr, Benito E. Flores, and Arturo MacIas. 2010. Quality improvement practices and the effect on manufacturing firm performance: Evidence from Mexico and the USA. USA: Taylor & Francis Online.
- 4) Adam Jr, Everett. 1994. Alternative quality improvement practices and organization performance. Ohio: Journal of Operations Management.
- 5) Bolman, Lee G., and Terrence Deal. 2003. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. Vol. 5. Jossey-Bass.
- 6) Certo, Samuel C. 1997. Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment. USA: Prentice Hall.
- 7) Chai, Nan. 2009. Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development. Springer.
- 8) Chandler, Gaylen N., and Steven H. Hanks. 1993. Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. Utah State: Journal of Business Venturing.
- 9) Cherrington, David J. 1989. Organizational behavior: The management of individual and organizational performance. Cambridge: Allyn & Bacon.
- 10) Collis, David J., and Cynthia A. Montgomery. 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. New York: Harvard Business Review.
- 11) Cutler, N Shane, Ramona Graves-Deal, Bonnie J LA Fleur, Zhenqiang Gao, Bruce M Boman, Robert H Whitehead, Erin Terry, Jason D Morrow, and Robert J Coffey. 2003. Stromal production of prostacyclin confers an antiapoptotic

- effect to colonic epithelial cells. Vol. 8. Florida: National Library of Medicine (NLM).
- 12) Dalton, Gene W., Paul R. Lawrence, and Jay William Lorsch. 1970. *Organizational Structure and Design*. Ohio: IRWIN- Industrial Management.
  - 13) Denis, Casey. 2017. *The 7 Benefits of Strategic Planning*. Casey Business Consulting.
  - 14) Didier N. 2002. *Manager les performances [Managing Performance]*. Paris: INSEP CONS.
  - 15) Etzioni A. 1960. *Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion*. New York: Administrative Science Quarterly.
  - 16) Federation union Report. 1997. *the Best Practices in Strategic Planning Based on Customers*. USA: Federation union Report.
  - 17) Folan, Paul, Browne J, and Jagdev Harinder. 2009. *Process Performance Management – Identifying Stereotype Problem Situations as a Basis for Effective and Efficient Design Research*. Gallen: Institute of Information Management, University of St. Gallen.
  - 18) Freeman, R. Edward. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Vol. 1. Cambridge: Cambridge University Press,
  - 19) Georgopoulos, Basill S, and Tannenbaum, Arnold S. 1957. *A Study of Organizational Effectiveness*. American Sociological Review.
  - 20) Grey, Johanson, and Scholes Keven. 2002. *Exploring Corporate Strategy*. Vol. 6. USA: Prentice Hall International.
  - 21) Griffin K. 2003. *Economic globalization and institutions of global governance. Development and Change*. Economics, Political Science.
  - 22) Hunger J., and Wheelen t.l. 1997. *strategic management an imprint of Addison Wesley Longman*. longman.inc.
  - 23) Lo, C-L, and R-G Chung. 2007. *The relationship between leadership behavior and organizational performance*. Cambridge: Journal of American Academy of Business.
  - 24) Lucica, Matei, and Lancu, Diana Camelia. 2010. *On the Way to Modernization: The 'Good Enough' Governance Making in Romania*. Vol. 1. University of The Political Studies and Public administration.
  - 25) Lupton, Tom, Cecily Gribbin, and Allan Warmington. 1998. *Organizational Behaviour and Performance: An Open Systems Approach to Change*. Vol. 9. Sage Journal.

- 26) Lussier, Robert. 2008. Management Fundamental: concepts, Application, Skill Development. USA: South-Mason.
- 27) Miller, Kent D., and Philip Bromiley. 1990. Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures. Vol. 33. Academy of Management.
- 28) Mintzberg, Henry. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. Canada: Prentice Hall International.
- 29) Mintzberg, Henry, and James Brian Quinn. 1996. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. USA: Prentice Hall.
- 30) Neely, Andy. 2007. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge: Cambridge University Press.
- 31) Peter, Wright, Kroll M., and Parnell J.A. 1998. Strategic Management concepts. USA: Prentice-Hall international.
- 32) Policastro, Michael. 2003. Introduction to strategic planning. USA: S.B.A, U.S Small Business Administration.
- 33) Quinn, Robert E, and Kim S Cameron. 2006. Competing Values Leadership Creating Value in Organizations. Vol. 2. Washington: Edward Elgar Publishing.
- 34) Robbins J, and Wiersema, M. 1995. A Resource-Based Approach to the Multi Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance. Europe: St.

## الملحق:

يتضمن الملحق الاستبانة التي شملت على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية، حيث تضمنت ما يلي:

### الجنس:

- ذكر.
- أنثى.

### العمر:

- من 18 إلى 30 سنة.
- من 31 إلى 40 سنة.
- من 41 إلى 50 سنة.
- أكبر من 50 سنة.

### الخبرة في العمل:

- أقل من سنة.
- من سنة إلى أقل من 5 سنوات.
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات.





محور الأداء التنظيمي				
غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

### بُعد رضا العاملين

					1. يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق العاملين لأهدافهم بسهولة ويسر
					2. تدريب وتطوير العاملين على التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في زيادة ورفع أدائهم
					3. التخطيط الاستراتيجي يُساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
					4. المؤسسات التي تطبق أساليب التخطيط الاستراتيجي أظهرت أنه يُساهم في تحسين أداء العاملين مقارنةً مع المؤسسات الأخرى غير المطبقة لأساليبه

محور الأداء التنظيمي				
غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

### بُعد كفاءة الأداء

					1. تحرص المؤسسة على تنفيذ العاملين لأعمالهم ومهامهم بجودة عالية
					2. تحرص المؤسسة على وجود معرفة كافية لدى العاملين بطبيعة الأعمال ضمنها
					3. تساهم إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسة إكساب الموظفين لطرق حديثة في العمل
					4. تساعد إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسة في التخفيف من ضغوط العمل اليومية لدى الموظفين للتقليل من أخطاء العمل

محور الأداء التنظيمي				
غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

### بُعد رضا العملاء

					1. تحرص المؤسسة على تطوير مخرجاتها المقدمة للمجتمع بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية
					2. تقوم المؤسسة بعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس رضا المجتمع عن المخرجات
					3. تحاول المؤسسة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء العملاء والزبائن
					4. تسعى المؤسسة دائماً لتقديم الاستشارات والقيام بالأبحاث العلمية التي تقود بالنفع والفائدة على المجتمع

