



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة موارد البشرية

تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي بناءً على نموذج التخطيط الاستراتيجي
التطبيقي (Pfeiffer & Others Model) - دراسة حالة في شركة الاتصالات الخاصة
السورية (سيريتل).

**Evaluation of strategic planning activities and practices
according to the applied strategic planning model (Pfeiffer &
Others Model) – case study in the Syrian private
telecommunications company (Syriatel).**

مشروع أُعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال
توجه إدارة موارد بشرية

إعداد الطالب

علي سليمان عبود

إشراف

.....

الأستاذ الدكتور: حسان إسماعيل

العام الدراسي 2023/2022

" لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معده، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل "

الملخص:

هدفت الدراسة الى تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي للعلماء الأمريكيين (Goodstein, Nolan & Pfeiffer) في شركة الاتصالات الخاصة سيريتل موبايل تيليكوم في الجمهورية العربية السورية, ومعرفة مدى قبول الشركة لتبني هذا النموذج في التخطيط الاستراتيجي, وقد انطلق الباحث من نتائج الدراسات والأدبيات والمراجع التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ونموذج Pfeiffer وشركات الاتصالات, وعلى وجه التحديد الدراسة التي تناولت مؤخراً في عام 2022 م "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل", والتي وصلت لنتيجة بأن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة, وأوصت بضرورة العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة وتخصيص ميزانيات لتدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي (علي، 2022), وللعمل على تحقيق قيمة مضافة من هذه الدراسة قرر الباحث الغوص في أعماق مفهوم التخطيط الاستراتيجي واختيار النموذج الأشمل لتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل بعد أن أثبتت الدراسة السابقة وجود أبعاده في الشركة وبنسب مختلفة, وتم استخدام المنهج الوصفي المعتمد في العديد من الدراسات السابقة المشابهة, وتكوّن مجتمع الدراسة من 130 فرد وكانت عينة الدراسة 70 فرد, وقد اعتمد الباحث لجمع البيانات على المقابلات الشخصية وعلى توزيع استبانة, وتحددت مشكلة الدراسة بالتالي:

أ- ما هو تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan & Pfeiffer 1993) في شركة سيريتل؟

ب- وما مدى قبول الشركة لتبني هذا النموذج؟

وتمثلت متغيرات الدراسة في مراحل نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan & Pfeiffer) الإثني عشر، وتم استخدام المقاييس والاختبارات المعلمية (البارامترية) في تحليل كافة بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss.v.24) ومنها: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، معامل الارتباط والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ ومورغان)، معامل الارتباط بيرسون، اختبار ستودنت الأحادي، اختبار ستودنت المستقل، اختبار التباين ANOVA وحيد الاتجاه، اختبار Harman للعامل الوحيد.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج نذكر أهمها:

1. أوضحت المقابلات أن الدراسة تشكل أهمية للشركة ونال نموذج Pfeiffer ترحيباً كبيراً، وأكدت نية الشركة على تطوير التخطيط الاستراتيجي وأنه من المجدي للشركة استخدام النموذج المدروس مستقبلاً.

2. من خلال تحليل إجابات الأفراد في المقابلات الشخصية لمدى قبول الشركة لتبني نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer تبين أن شركة سيريتل لم تستخدم هذا النموذج مسبقاً وهي تنوي على استخدامه عند إعداد الخطة الاستراتيجية المقبلة بعد اقتناعها بمدى أهميته.

3. شركة سيريتل تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض عند مستوى تطبيق أنشطة وممارسات (مطبق جزئياً / موثق جزئياً).

4. شركة سيريتل تطبق المرحلة الثالثة (صناعة الرؤية) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً / موثق كلياً.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تهدف لمساعد شركة سيريتل على تطوير ثقافتها عن التخطيط الاستراتيجي عامةً ونموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer خاصةً، وكان من أهم التوصيات:

أ- أن يقدم قسم إدارة الموارد البشرية مقترح اعتماد نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer كدليل سياسات واجراءات عند إعداد الخطة المقبلة لشركة سيريتل، وتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي في سيريتل على منهجية OGSM اليابانية لتخطيط الأهداف الاستراتيجية، وأن يتم استخدامها من قبل فريق التخطيط ورؤساء الاقسام في المرحلة الثامنة (وضع خطط العمل وتوحيدها) لتكون بمثابة معيار لأداء هذه المرحلة، وتقديم هذا المقترح للإدارة العليا للمناقشة والاعتماد.

ب- إقامة مسابقة علمية للدراسات والأبحاث التي تتناول التخطيط الاستراتيجي عامةً ونماذج التخطيط الاستراتيجي خاصةً، يقوم بها أفراد الشركة والتنسيق مع الجهات المسؤولة عن تحكيم هذه الدراسات (معهد HIBA) ليصبح التخطيط الاستراتيجي ونماذجه من أساس ثقافة الشركة وموظفيها.

ت- أن تعمل الشركة على تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي خاص بها ليكون أفضل نموذج تعتمده شركات الاتصالات في البلدان النامية التي تعيش أزمات ونشره عبر منظمات البحث العلمي.

ث- أن تتناول الدراسات القادمة، بعد تطبيق الشركة لنموذج Pfeiffer ومنهجية OGSM, أثر تطبيقهم على الأداء الاستراتيجي وإدارة المخاطر وإدارة الأزمات.

Abstract

The study aimed to evaluate the activities and practices of strategic planning according to the Applied Strategic Planning Model by American scholars (Goodstein, Nolan & Pfeiffer) in the telecommunications company, Syriatel Mobile Telecom, in the Syrian Arab Republic. The study intended to determine the company's acceptance of adopting this model in strategic planning. The researcher relied on the results of previous studies, literatures, and references that addressed strategic planning, Pfeiffer's model, and telecommunications companies. Specifically, the study referenced a recent study conducted in 2022, titled "The Impact of Strategic Planning on Job Performance in Syriatel Company," which concluded that the study sample agreed on the presence of strategic planning dimensions in Syriatel with varying proportions. The study recommended making strategic planning an integral part of the company's organizational culture and allocating budgets to train employees on strategic planning. To achieve added value from this study, the researcher decided to delve into the depths of the concept of strategic planning and choose the most comprehensive model to evaluate the strategic planning process in Syriatel after the previous study confirmed its dimensions in the company with varying proportions. The descriptive method, used in several similar previous studies, was employed, and the study community consisted of 130 individuals, with a study sample of 70 individuals. The researcher relied on personal interviews to measure the company's acceptance of adopting the Applied Strategic Planning Model. A questionnaire, prepared by the researcher, was distributed to evaluate the activities and practices of strategic planning according to the Pfeiffer model on the sample in the studied company. The problem of the study was thus defined as follows:

A. What is the evaluation of activities and practices of strategic planning according to the Applied Strategic Planning Model (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1993) in Syriatel company?

B. How receptive is the company to adopting this model?

The study variables were represented by the twelve stages of the Applied Strategic Planning Model (Goodstein, Nolan & Pfeiffer). Parametric scales and tests were used to analyze all the data in this study using the statistical package software (SPSS v.24). These included frequencies and percentages, means and standard deviations, relative weights, correlation coefficients, internal consistency (Cronbach's alpha and Morgan's), Pearson correlation coefficient, one-sample t-test, independent samples t-test, one-way ANOVA, and Harman's single-factor test.

1. Interviews indicated that the study was important to the company, and the Pfeiffer model was well-received. The company expressed its intention to develop strategic planning, and it found the studied model beneficial for future use.
2. Analyzing the responses from personal interviews regarding the company's acceptance of adopting the Applied Strategic Planning Model (Pfeiffer) revealed that Syriatel had not previously used this model but intended to use it when preparing the next strategic plan after recognizing its importance.
3. Syriatel applies strategic planning in general according to the Pfeiffer model but at a low level of implementation for activities and practices (partially applied / partially documented).
4. Syriatel applies strategic planning in general according to the Pfeiffer model but at a low level of implementation for activities and practices (partially applied / partially documented).

The study provided a set of recommendations to assist Syriatel in developing its culture regarding strategic planning in general and the Applied Strategic Planning Model (Pfeiffer) in particular. The key recommendations included:

- a) Adopting the Applied Strategic Planning Model (Pfeiffer) as a guide for use in preparing the next plan for Syriatel.
- b) The Human Resources Management Department should adopt the Pfeiffer model as a guide for policies and procedures in the strategic planning process and propose this to senior management for discussion and approval.
- c) Organizing a scientific competition for studies and research on strategic planning in general and strategic planning models in particular, to be conducted by company employees and coordinated with responsible institutions for the evaluation of these studies (such as the HIBA Institute). This would make strategic planning and its models an integral part of the company's culture and its employees.
- d) Syriatel should work on developing a strategic planning model for telecommunications companies in developing countries facing crises and difficulties and publish it through scientific research organizations.

Future studies, when applying the Pfeiffer model in the company, should explore the impact of this model on strategic performance, risk management, and crisis management.

كلمة شكر

يقول تعالى: {لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ}

سورة إبراهيم الآية: 7

أحمدُ الله عز وجلّ أن منّ عليّ بإنجاز هذه الدراسة المتواضعة وإخراجها إلى النور
ثم كل الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور الفاضل حسان إسماعيل لتكريمه بقبول
الإشراف على هذا العمل، ولكافة الأساتذة الملمهين في طاقم المعهد العالي لإدارة الأعمال

HIBA

والشكرُ موصولٌ لكل من سهّل لي إجراء هذه الدراسة في شركة سيريتل موبايل

تيليكوم.

الإهداء:

إلى رفيق دربي ومرشدي الى الصواب، الى من زرع في قلبي غاية الصراط المستقيم، الى

الغائب عن عيني والخالد في وجداني، الى والدي العميد الطيب المرحوم سليمان عبود.

إلى أحن نساء الدنيا وملهمة روحي، إلى السكينة والذتي سوسن أحمد.

إلى سندي وقوتي، الى رفقاء روحي اخوتي وائل ومحمد عبود.

إلى أساتذتي الكرام

إلى رفاق الدرب

إلى كل محب

إلى كل وفي

إلى كل باحث

اهديكم هذا العمل الفكري ليكون في ميزان حسناتكم

جدول المحتويات

.....	الملخص:
.....	مقدمة عامة:
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3.....	1-1 مقدمة الدراسة.....
3.....	2-1 مصطلحات الدراسة.....
5.....	3-1 الدراسات السابقة.....
5.....	1-3-1 الدراسات العربية.....
11.....	2-3-1 الدراسات الأجنبية.....
17.....	3-3-1 التعقيب على الدراسات السابقة.....
17.....	4-3-1 تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....
18.....	4-1 مشكلة الدراسة.....
19.....	5-1 تساؤلات الدراسة.....
20.....	6-1 أهمية الدراسة.....
21.....	7-1 أهداف الدراسة.....
21.....	8-1 مجتمع وعينة الدراسة:.....
22.....	9-1 متغيرات الدراسة.....
22.....	10-1 حدود الدراسة.....
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
25.....	1-2 تاريخ التخطيط الاستراتيجي.....
27.....	2-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
27.....	3-2 علاقة التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم المشابهة له.....

- 30..... 4-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي
- 31..... 5-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي
- 32..... 6-2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي
- 32..... 7-2 معوقات التخطيط الاستراتيجي
- 33..... 8-2 نماذج التخطيط الاستراتيجي
- 33..... 2-8-1 نموذج برايسون Bryson:
- 34..... 2-8-2 نموذج بطاقة الأداء المتوازن:
- 34..... 2-8-3 نموذج هارفورد Harford:
- 35..... 2-8-4 نموذج ستنر Steiner 1979:
- 35..... 2-8-5 نموذج أنسوف Ansoff:
- 36..... 2-8-6 نموذج هوشين كانري Hoshen Conry:
- 2-8-7 نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي للعلماء (Goodstein Nolan &Pfeiffer):

36

8-8-2 مميزات نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي " Goodstein, Nolan &Pfeiffer

1993 " (بشارة، 2017) 60

- 63..... الفصل الثالث: الإطار العملي التحليلي للبيانات
- 65..... 1-3 تمهيد
- 65..... 2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة
- 65..... 1-2-3 منهج الدراسة
- 65..... 2-2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 66..... 3-2-3 أداة الدراسة
- 67..... 4-2-3 مصدر جمع البيانات

- 3-3 اختبارات الاعتمادية لأداة البحث (الصدق والثبات): 67
- 1-3-3 اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة 67
- 2-3-3 اختبار الصدق والثبات بالإعادة (الصدق التنبؤي) 68
- 4-3 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية 72
- 1-4-3 النوع الاجتماعي 72
- 2-4-3 متغير العمر 72
- 3-4-3 المؤهل العلمي 73
- 4-4-3 متغير عدد سنوات الخبرة 73
- 5-4-3 المستوى الإداري 74
- 6-4-3 مستوى مشاركة الموظفين الإداريين في وضع الخطة الاستراتيجية في شركة سيريتل 74
- 7-4-3 مستوى اطلاع الموظفين الإداريين على الخطة الاستراتيجية السابقة في شركة سيريتل

75

- 8-4-3 مدى استخدام فريق التخطيط في الشركة إحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي عند
تصميم الخطة الإستراتيجية الحالية لشركة سيريتل 75
- 5-3 تقييم مستوى تطبيق شركة سيريتل لمرحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Goodstein,
Nolan and Pfeiffer 1993 76
- 6-3 اختبار الفروق في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق
نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) تبعاً للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة
الدراسة (الجنس-التعليم-الخبرة-المستوى الإداري) 100
- 7-3 مناقشة نتائج الدراسة 103
- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات 109
- 1-4 نتائج الدراسة 110

116.....	2-4 التوصيات
117.....	3-4 المراجع
117.....	1-3-4 المراجع العربية
120.....	2-3-4 المراجع الأجنبية
121.....	2-3-4 المواقع الالكترونية
122.....	4-4 الملاحق
122.....	1-4-4 1 مَلْحَق رَقْم 1 (قائمة أسماء السادة المحكمون)
123.....	2-4-4 2 مَلْحَق رَقْم 2 (نموذج أسئلة المقابلات الشخصية)
124.....	3-4-4 3 مَلْحَق رَقْم 3 (أداة الدراسة)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
22	متغيرات الدراسة	1.
26	جدول زمني لتطور التخطيط الاستراتيجي	2.
61	نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer	3.
65	قسم من جداول مورغان الإحصائية الخاصة بملائمة حجم العينة تبعاً لحجم الدراسة	4.
66	توزيع الاستبيان	5.
68	نتائج اختبارات الصدق التنبؤي لأداة الدراسة	6.
69	نتائج اختبار معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	7.
70	نتائج اختبار الثبات وفق معامل الفا كرونباخ	8.
71	نتائج اختبار هارمان Harman للعامل الوحيد	9.
72	التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10.
73	التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	11.
73	التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	12.
74	التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	13.
74	التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري	14.
74	مستوى مشاركة الموظفين الإداريين في وضع الخطة الاستراتيجية في شركة سيريتل	15.
75	مستوى إطلاع الموظفين الإداريين على الخطة الاستراتيجية السابقة في شركة سيريتل	16.
75	مدى استخدام فريق التخطيط الاستراتيجي لإحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي عند تصميم الخطة الاستراتيجية الحالية في شركة سيريتل	17.
76	آلية معالجة البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي	18.
77	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الأولى للتخطيط للتخطيط	19.
79	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الثانية استعراض القيم	20.

80	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الثالثة صناعة الرؤية	21.
82	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الرابعة تشكيل الرسالة	22.
84	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الخامسة اعتماد نموذج العمل الاستراتيجي	23.
86	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة السادسة تقييم الاداء	24.
87	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة السابعة تحليل الفجوات	25.
89	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الثامنة وضع خطط العمل وتوحيدها	26.
91	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة التاسعة إعداد الخطط البديلة (الطوارئ)	27.
92	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة العاشرة تنفيذ الخطة الاستراتيجية	28.
94	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الحادية عشر المسح البيئي	29.
96	اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة اعتبارات التطبيق	30.
98	التقييم العام لمراحل تطبيق شركة سيريتل لخطوات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer	31.
101	اختبار ستودنت للفرق في تقييم أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer	32.
102	اختبار ستودنت المستقل للفرق في تقييم أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer حسب متغير المؤهل العلمي	33.
102	تحليل تباين لاختبار الفروق ANOVA في تقييم أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer حسب متغير الخبرة	34.

مقدمة عامة:

تعيش المنظمات المختلفة في ظل بيئة عالمية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتشابك والتغيير المستمر، فالمنظمات لا تعيش في فراغ ولا في عزلة، فهي تُؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة التي تعيش فيها سواء كانت سياسية اقتصادية اجتماعية ثقافية تكنولوجية (الديراوي، 2017) ويعمل الباحثون في العلوم الإدارية على تطوير الأدوات والوسائل الإدارية لمواكبة النمو والتطور المستمر في البيئة المحيطة وتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وقد أثمرت جهود الباحثين الإداريين بنشر مفهوم الإستراتيجية ونقلها من المجال العسكري إلى مجال عالم الأعمال وهذا ما نلاحظه عبر الخمسين سنة الأخيرة من القرن العشرين، وتجلي ذلك بوضوح حين دعا الرئيس الأمريكي السابق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحقيق الأهداف والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ولقد حدث تطور في التخطيط الاستراتيجي حيث أصبح يستخدم على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها. وقد أثبتت الممارسات والتجارب أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط كمنهاج فعلي في إدارتها لذا من الواضح أن تبني التخطيط الاستراتيجي ليس خياراً بل ضرورة في عصر التغيير المستمر وعصر العولمة والتطور التكنولوجي. (Walker G. , 2019)

ونظراً لنمو حاجات التواصل التي يلبئها قطاع الاتصالات للمجتمعات الإنسانية، فقد تناول الباحثون الإداريون في العديد من الدراسات أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على منظمات هذا القطاع (العامة والمشاركة والخاصة) وذلك لتعزيز دور قطاع الاتصالات في خدمة حاجات ورغبات المجتمعات الإنسانية في التواصل وتحقيق ربحية واستمرارية وتنافسية ونمو وتطور لهذا القطاع. وتتدرج هذه الدراسة في إطار تعزيز دور قطاع الاتصالات السوري في خدمة حاجات ورغبات المجتمعات السوري وتتميز عن الدراسات السابقة من حيث الحدود العلمية حيث تختص بإحدى أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي العالمية، وهو نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي للعلماء الأمريكيين (Goodstein, Nolan & Pfeiffer)، في القطاع الخاص للاتصالات في سورية.

"تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي بناءً على نموذج التخطيط الاستراتيجي
التطبيقي (Pfeiffer & Others Model) - دراسة حالة في شركة الاتصالات الخاصة
السورية (سيريتل)"

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

2-1 مصطلحات الدراسة

3-1 الدراسات السابقة

1-3-1 الدراسات العربية

2-3-1 الدراسات الأجنبية

3-3-1 التعقيب على الدراسات السابقة

4-3-1 تميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

4-1 مشكلة الدراسة

5-1 تساؤلات الدراسة

6-1 أهمية الدراسة

1-6-1 الأهمية العلمية

2-6-1 الأهمية العملية

7-1 أهداف الدراسة

8-1 مجتمع وعينة الدراسة

9-1 حدود الدراسة

10-1 متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

يعمل قطاع الاتصالات السوري من خلال منظماته العامة والخاصة على تقديم خدماته بجودة وكفاءة لتلبية حاجات ورغبات المجتمع السوري في ظل الظروف التي تواجه الجمهورية العربية السورية (الداخلية والخارجية)، وتسعى شركة سيريتل موبايل تيليكوم، وهي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في القطاع الخاص، إلى تحقيق رؤيتها وهي: (ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى)، هذا ما يدفع بالشركة للعمل دوماً على تطوير ذاتها من خلال الاعتماد على الأبحاث والدراسات واستثمار النتائج والتوصيات وتقويم مسارها لتحقيق رؤيتها.

ومن خلال مراجعة نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلى وجه التحديد الدراسة التي تناولت مؤخراً الموضوع في شركة سيريتل موبايل تيليكوم بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل، وقد شملت عينة الدراسة 130 موظف على مختلف مستوياتهم الإدارية في الشركة (علي، 2022) وتوصلت الدراسة إلى إن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة وتخصيص ميزانيات لتدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي.

وتتدرج هذه الدراسة في إطار تعزيز دور قطاع الاتصالات السوري في خدمة حاجات ورغبات المجتمعات السوري وتتميز عن الدراسات السابقة من حيث الحدود العلمية حيث تختص بإحدى أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي العالمية، وهو نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي للعلماء الأمريكيين (Goodstein, Nolan & Pfeiffer)، و من حيث الحدود المكانية شركة سيريتل الخاصة للاتصالات، وتنقسم هذه الدراسة الى أربعة فصول وهم: الفصل الأول الإطار العام للدراسة، الفصل الثاني الإطار النظري، الفصل الثالث الإطار العملي، الفصل الرابع النتائج والتوصيات مع المراجع والملاحق.

2-1 مصطلحات الدراسة

أ- التخطيط: يعد التخطيط الوظيفة الأولى ومحور العملية الإدارية، تتقرر وتتعدل بموجبه الوظائف الأخرى في هذه العملية: التنظيم والتوجيه والرقابة وتطوير العاملين ويهتم بتحول الواقع إلى المأمول (معروف، 2009)

ب- التخطيط الاستراتيجي: هو الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصوّر لمستقبل منظماتهم، واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل (Nolan، Pfeiffer، و Goodstein، 1993)

ت- درجة تطبيق: هي درجة ممارسة العاملين للعمليات، وأيضاً يقصد بها الحد الذي يتوافر فيه التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل في سورية، ويعبر عنها إجرائياً بالمتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين على أداة الدراسة، عن كل مرحله من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي المدرجة في أداة الدراسة. (السعيدية، 2017)

ث- نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Nolan، Pfeiffer، و Goodstein، 1993) قامت باقتراحه شركة Pfeiffer الأمريكية وهو نموذج متكامل للحفاظ على مبادرات التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف الاقتصادية العالمية، حيث يساعد على استمرار المؤسسة والحفاظ على قدرتها التنافسية، يتميز نموذج Pfeiffer عن النماذج الموجودة عالمياً في: المحتوى والوضوح والتسلسل المنطقي للتخطيط والتطبيق العملي السلس والواضح، كما انه يختلف عن النماذج الأخرى في طريقة التطبيق فالخطوات متسلسلة وواضحة ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل يسر وسهولة بالإضافة إلى القدرة على سرعة التعديل بالخطوة في حالة الحاجة للتغيير، كما يهتم هذا النموذج اهتماماً كبيراً بقيم المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات وأيضاً يركز على الأفكار الإبداعية لتوجيه مستقبل المؤسسة.

ويتكون نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Pfeiffer & others) من 12 مرحلة وهم:

1. مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan
2. مرحلة مسح القيم Values Scan
3. مرحلة صناعة الرؤية Vision Formulation
4. مرحلة تشكيل الرسالة Mission Statement
5. مرحلة اعتماد نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model

6. مرحلة تقييم الأداء Performance Audit
7. مرحلة تحليل الفجوات Gap Analysis
8. مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans
9. مرحلة وضع الخطط البديلة (الطوارئ) Contingency Planning
10. مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية Implementation
11. مرحلة المسح البيئي Environmental Monitoring
12. مرحلة اعتبارات التطبيق Application Considerations

1-3 الدراسات السابقة

سيتناول الباحث في هذا القسم بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي والتي تناولت نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer وشركات الاتصالات، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وقد رتب الباحث الدراسات من الأقدم إلى الأحدث ابتداء من الدراسات العربية ثم الأجنبية وعلى النحو التالي:

1-3-1 الدراسات العربية

(1) دراسة (بشارة، 2017) بعنوان: درجة تطبيق " نموذج جودشتاين، نولان، فايفر، Goodstein, Nolan, & Pfeiffer 1993 للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية " - دراسة تطبيقية على الخطط الإستراتيجية 2011-2013، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.

هدف الدراسة هو التعرف إلى درجة تطبيق نموذج " جودشتاين، نولان، فايفر، Goodstein, Nolan, & Pfeiffer 1993 " للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيقه على مجتمع الدراسة الذي كان من جميع العاملين في الإدارات العليا في أربعة وزارات فلسطينية هي: وزارة السياحة والآثار، وزارة العمل، وزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة الزراعة، حي قامت الباحثة بعمل مسح شامل لجميع هؤلاء العاملين في الإدارات العليا بمختلف مسمياتهم الوظيفية: وكيل وزارة، وكيل مساعد، مستشار، مدير عام، مدير وحدة، مدير، رئيسي قسم. وبلغ عدد المبحوثين من وزارة السياحة والآثار (18) ومن وزارة العمل (17) ومن وزارة

التنمية الاجتماعية (13) ومن وزارة الزراعة (8)، وبذلك يكون مجتمع الدراسة متكوناً من (56) فرد وهم الذين قاموا بتعبئة أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من 78 فقرة مقسمة على 11 محوراً ترتبط كلها بالتخطيط الاستراتيجي لنموذج " جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan, &Pfeiffer 1993 وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS بالإضافة إلى ذلك قامت الباحثة بعمل تحليل محتوى للخطط الإستراتيجية للوزارات موضوع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق نموذج " جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan, &Pfeiffer 1993 " للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لقياس الدراسة (3.20). وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها: ضرورة قيام الوزارات بمرحلة التخطيط للتخطيط (الإعداد لمرحلة التخطيط الاستراتيجي) من خلال تشكيل فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من ذوي الكفاءة والخبرة وبمخصصات مختلفة وتنظم الندوات وورش العمل لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالوزارة والاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي و إتاحة الفرصة الكبير قدر ممكن من العاملين بالوزارة بالمشاركة في صياغة الرؤية والرسالة، وتوفير قاعدة بيانات (نظام المعلومات) للبيئتين الداخلية و الخارجية للوزارات، وإعداد خطط بديلة (خطط طوارئ) للوزارات وإنشاء نظام متابعة ورقابة وتقييم فعال، إضافة إلى ضرورة قيام الوزارات بتوفير نظام حوافز ومكافآت للعاملين والإدارة العليا الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوفير الميزانيات اللازمة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على إيجاد مصادر تمويل بديلة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

2) دراسة (بيومي، 2017) بعنوان: تحليل العلاقة بين الأبعاد الاستراتيجية لنموذج فايفر Pfeiffer كمدخل لزيادة كفاءة أداء الصناعات الكهربائية في مصر - كلية التجارة الإسماعيلية جامعة قناة السويس.

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة ومدى التأثير بين أبعاد نموذج Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي وأبعاد تحسين أداء القطاع الصناعي في مدينة العاشر من رمضان، واقتراح نموذج معدل يوضح عوامل الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الصناعي، تكوّن مجتمع الدراسة من وحدات معاينة من الإدارة العليا ومديري الإدارات والعاملين، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء للحصول على البيانات الأولية من عينة عشوائية من منظمات الصناعات الكهربائية 375 مفردة، وتم

استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS (تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من مدى صحة الفرضيات).

وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد نموذج Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي وتحسين أبعاد الأداء الصناعي، وأوصت الدراسة بما يلي:
دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الحديثة للتخطيط الاستراتيجي واستقطاب الموارد البشرية القادرة على استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء.
الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة بأدواتها المتعددة لتأثيرها الإيجابي والهام على الأداء الصناعي.

3) دراسة (ثجيل، 2022) بعنوان: (درجة ممارسة مديري الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وفق أنموذج Pfeiffer وعلاقته بإدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في مركز محافظة واسط، جامعة واسط، كلية التربية للعلوم الإنسانية، الجمهورية العربية المصرية.
هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج جودشتاين، نولان، فايفر Goodstein Pfeiffer and Nolan، وعلاقته بإدارة المخاطر، تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، التخصص (علمي، إنساني)، تألف مجتمع البحث من (487) مدرسة و مدرساً، أما العينة (400) مدرسة ومدرساً، أما أدوات البحث: الأول بنى الباحث مقياس للتخطيط الاستراتيجي تكوّن من 63 فقرة، بعد التأكد من خصائصه السايكومترية. والثاني تبنى الباحث مقياس (البهاية، 2020) لإدارة المخاطر تكون من (45) فقرة وتم التأكد من الخصائص السايكومترية وأصبح جاهز للتطبيق، استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي للوصول للمعلومات المطلوبة التي تمت معالجتها بالعديد من الوسائل الإحصائية وفي ضوء تلك المعلومات تم التوصل إلى **النتائج الآتية:**

1. أن هناك توجه ملموس من قبل مديرو المدارس الثانوية في استخدام التخطيط الاستراتيجي
2. استنتج الباحث أن مديرو التخصص الإنساني لديهم اهتمام بالمخاطر المحدقة وإعطاء أولوية في عملهم للحد منها في المستقبل أكثر من التخصص العلمي.
3. يرى مديري المدارس الثانوية بضرورة الاهتمام للتخطيط الاستراتيجي للتغلب على المخاطر المستقبلية التي تحدث وتأثيرها على سير العملية التربوية، إذ أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين تدل كل ما كان هناك اتباع للتخطيط الاستراتيجي.

وأيضاً تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- 1) يوصي الباحث بضرورة إتباع التخطيط الاستراتيجي لتهيئة البيئة المدرسية وفقاً للمواصفات والمعايير التربوية عند إنشاء المدارس الثانوية.
 - 2) يوصي الباحث بضرورة إعداد خطط تربوية تتصف بالمرونة لتواكب الزيادة الكمية في أعداد الطلاب.
 - 3) يوصي الباحث بإجراء دراسة مماثلة على عينات من المدارس الابتدائية والمتوسطة.
 - 4) يوصي الباحث بإجراء دراسة مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية والمدارس الأهلية.
- 4) دراسة (علي، 2022) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على شركة سيريتل للاتصالات، الجامعة السورية الخاصة، الجمهورية العربية السورية.**
- هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيريتل، ووصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيريتل، ومن مختلف المستويات الوظيفية، وقد تم توزيع الاستبيان الكترونياً على عينة من هؤلاء الموظفين عبر سحابة Google Forms، وقد بلغت 130 موظف، وتم استعادة 108 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي.
- وتوصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة، كما أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سيريتل، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل، وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل.**
- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة التوصيات التالية:**
- أ. بضرورة تبني نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة تساعد على توفير بيانات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي.

- ii. العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة بحيث تلقى قبولاً لدى العاملين فيها وبالتالي يمكن استغلالها في تحقيق الميزة التنافسية لصالح الشركة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنجاز لدى العاملين.
- iii. ضرورة التنسيق مع شركات تعمل في نفس المجال أو في مجالات قريبة منها لتبادل الخبرات والتجارب معها في موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- iv. تدريب المستويات الإدارية العليا في الشركة على تنمية موهبة قراءة المستقبل بحيث يمكن لهم صياغة رسالة وأهداف للشركة قابلة للتطبيق وتتلاءم مع طموحات الشركة.
- v. تخصيص ميزانيات للتدريب على التخطيط الاستراتيجي، ويكون ذلك من خلال التزام الإدارة العليا للشركة بتوفير المستلزمات المادية والبشرية والتي تنعكس على تحسين مستوى الأداء.
- 5) دراسة (الراشد، 2022) بعنوان: فاعلية برنامج مقترح قائم على نموذج Pfeiffer في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ظل الأزمات المدرسية - جامعة البعث، الجمهورية العربية السورية**
- هدف البحث إلى تعرّف فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على نموذج (Pfeiffer) في تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ظل الأزمات المدرسية، ولتحقيق هدف البحث تم اتباع المنهج شبه التجريبي، حيث قامت الباحثة بتحديد الاحتياجات التدريبية لمهارات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في ظل الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص؛ من خلال بناء استبانة لمهارات التخطيط الإستراتيجي ومهارات التخطيط الإستراتيجي للأزمات ومهارات اتخاذ القرار والتحقق من صدقها وثباتها وتطبيقها على عينة البحث التي شملت جميع أفراد مجتمع البحث المكونة من (144) مديراً ومديرة لمدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص للعام الدراسي 2021/2022م، والصادرة عن مديرية التربية في مدينة حمص، ومن ثم بناء البرنامج التدريبي المقترح وفق نموذج فايفر (Pfeiffer) وتطبيقه على عينة تجريبية مكونة من (28) مديراً ومديرة لمدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، والتحقق من فاعلية البرنامج المقترح من خلال تطبيق القياس القبلي والبعدي لمقاييس المواقف المُعد من قبل الباحثة على عينة البحث التجريبية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- وجود احتياجات تدريبية كبيرة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص في مهارات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في ظل الأزمات المدرسية من خلال النتائج الآتية: توفر مهارات التخطيط الإستراتيجي بدرجة ضعيفة بمتوسط قدره (1.65) ووزن نسبي (55%) وهذا يدل على الاحتياج الكبير، توفر مهارات التخطيط الإستراتيجي للأزمات المدرسية بدرجة ضعيفة بمتوسط قدره (1.60) ووزن نسبي (53%) وهذا يدل على الاحتياج الكبير، توفر مهارات اتخاذ القرار بدرجة متوسطة بمتوسط قدره (1.69) ووزن نسبي (58%) وهذا يدل على الاحتياج المتوسط.

ب- فاعلية البرنامج التدريبي المقترح وفق نموذج (Pfeiffer) في تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص في ظل الأزمات المدرسية؛ من خلال النتائج الآتية: وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الأساسي (أفراد المجموعة التجريبية) على اختبار المواقف الكلي في القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي؛ حيث بلغ متوسط درجات أفراد العينة (53.84) درجة في المقياس ككل من المجموع الكلي للدرجات وهي (60) درجة في القياس البعدي، بانحراف معياري بلغ (2.78)، وبلغت قيمة "t" (37.09)، وقيمة معامل بلاك لفعالية المعالجة التجريبية (1.31)، عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات عينة البحث (المجموعة التجريبية) في القياسين البعدي والقبلي المؤجل للمهارات على اختبار المواقف الكلي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فرق دال إحصائياً.

وتوصلت الدراسة للتوصيات التالية: تدريب المديرين على خطوات إعداد خطة استراتيجية للمدرسة تدعم خصوصية المدرسة وفق نتائج التحليل البيئي، توفير خبراء متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم المدرسة في تطبيقه، خاصة في مجال إدارة الأزمات، تنفيذ برامج تدريب للإداريين على طرق جمع البيانات والتحليل البيئي، واستخدام التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بها، إعداد قائمة معايير لبناء توجه إستراتيجي وفق رؤية ورسالة الوزارة، ليكون دليل للمدارس في بناء توجهها الخاص، عقد ورشات ودورات للإداريين في المجال المتعلق ببناء ميزة تنافسية للمدرسة وفق متطلبات التعليم الحديثة، تطوير مهارات المديرين في بناء مؤشرات أداء رئيسية خاصة بواقع المدرسة وإمكاناتها، تدريب المديرين على التخطيط للأزمات، من خلال إعداد خطة مواجهة للأزمات المتوقعة، تدريب المديرين على مهارات اتخاذ القرار النوعية والمرتبطة بعملية صنع القرارات الإستراتيجية.

6) دراسة (الدرع، 2022) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي - دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية - جامعة الملك فهد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالقطاع الخاص في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية، تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية وشملت عينة الدراسة على 282 عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتخطيط الاستراتيجي ولصياغة وتنفيذ ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لجميع العاملين في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية، والاستعانة بكوادر متخصصة مطلّعة على كافة تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقادرة على مواجهتها.

1-3-2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Shojaee، 2012) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لشركة تصنيع زيوت التشحيم

باستخدام تحليل SWOT، نموذج QSPM أحد أهم شركات النفط الإيرانية، الغاز

والببتروكيماويات مصدري المنتجات - معهد إرشاد للتعليم العالي طهران، إيران

STRATEGIC PLANNING FOR A LUBRICANT MANUFACTURING

COMPANY Using SWOT Analysis, QSPM model (one of the Top

companies of Iranian Oil, Gas and Petrochemical Products Exporters'

Association)- Ershad Institute of Higher Education Tehran, Iran

إن زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وعولمة السوق، والقيود المفروضة على العملاء بالنظر إلى المنتجين، وعدم وجود شروط حصرية وتحسين إدارة ظروف المنافسة الكاملة، والتغيرات السريعة في التكنولوجيا، والابتكارات السريعة في المنتجات أدت إلى تعقيد في المنظمات بحيث الحفاظ على وسيكون الوضع التنظيمي مستحيلاً دون مراعاة يومية والتفاعل مع المتغير البيئي. توفر عملية الإدارة الاستراتيجية تقديراً دقيقاً للتغيرات البيئية ومزيداً من الاستعداد للتفاعل تجاه التغيرات والضغوط الداخلية والخارجية للمنظمة. إن تطبيق استراتيجية محددة تعتمد على أهداف طويلة المدى يمكن أن يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية للمنظمة لاغتنام الفرص البيئية والتغلب على التهديدات. باستخدام تحليل SWOT ونماذج QSPM، تحاول هذه الورقة وضع استراتيجية مناسبة

لشركة تصنيع زيوت التشحيم. بعد استكمال قوائم المراجعة المقدمة لتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، ووزن وأهمية كل عامل تم تحديدها من قبل مديري الشركة وتمت مقابلتهم للحصول على الاستنتاجات النهائية. وبناء على البيانات التي تم الحصول عليها، تم حساب مصفوفات EFE و IFE وتم تحليل النتائج على الرسوم البيانية. وأظهرت النتائج أن الشركة وضعت في منطقة استراتيجيات التنوع. تم تأكيد هذه النتائج أيضاً بواسطة مصفوفة QSPM. حصلت استراتيجية المشاركة في المعارض لتقديم الموظفين والمنتجات للعملاء على أعلى الدرجات، وبالتالي أصبحت الأولوية القصوى.

وأظهرت النتائج أن المشاركة في المعارض هي الأولوية الأولى للشركة. هذه النتائج تم الحصول عليها من وقد تم مطابقة هذه الدراسة لطريقتي SWOT و QSPM. كما نعم بالفعل، في الماضي كانت معظم جهود الشركة موجهة نحو التصدير وتجاهلت الأسواق المحلية، وقد أقرت نتائج الأبحاث هذا الإهمال، وتظهر النتائج التي توصلنا إليها أن ثلاث استراتيجيات يمكن أن تحل هذه المشكلة: تطوير السوق والمشاركة في المعارض والتعاون مع يمكن لإدارة البيئة تغيير وجهة نظر العملاء فيما يتعلق بإعادة تدوير زيت المحرك وكذلك إدخال إنتاجه إلى الأسواق المحلية لتطويره. يعتمد نموذج QSPM كلياً على الآراء الشخصية للخبراء، وهو أداة تستخدم لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرار أفضل، وفي النهاية الإدارة هي التي تتخذ القرار النهائي بناءً على الموقف في بيئة متغيرة ومتطلبة.

2. دراسة (Schaletsh، 2013) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة

في البوسنة والهرسك - كلية العلوم السياسية - جامعة سراييفو، البوسنة والهرسك

IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

موضوع هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة المسؤولة للمنظمات العامة في البوسنة والهرسك وكان مجتمع الدراسة على النحو التالي: في البوسنة والهرسك هناك 200 منظمة تابعة للإدارة العامة، و500 منظمة كمؤسسات عامة و100 شركة عامة تمتلك الدولة حصة أغلبية فيها (الدولة هي المالك). يمكن أن نستنتج أنه يوجد في البوسنة والهرسك ما مجموعه 800 منظمة عامة، منها 200 (25%) مؤسسة عامة، و500 (62,5%) هيئة للإدارة العامة و100 (12,5%) شركة عامة. شملت عينة الدراسة 200 مؤسسة عامة. تم تقسيم العينة إلى طبقات بشكل

متناسب مع مطابقة نسب المجموعات في العينة لنسب السكان. ومن أجل السيطرة على بنية العينة، تم استخدام ثلاث طبقات: المؤسسات العامة، ومنظمات الإدارة العامة والمؤسسات العامة. ولاختيار وحدات المعاينة ضمن كل طبقة، تم استخدام مولد الأرقام العشوائية. يعتمد نموذج العينة الطبقي للمنظمات العامة على الشكل القانوني باعتباره المعيار الوحيد للتقسيم الطبقي ويتم تطبيقه مع توزيع متساو تقريباً لوحدات العينة لكل طبقة. وبهذه الطريقة، يتم ضمان تمثيل الأنواع الثلاثة من المنظمات العامة في هذه الدراسة. في هذه الدراسة، تشمل العينة المكونة من 200 مؤسسة عامة $n1 = 124$ مؤسسة إدارة عامة، $n2 = 47$ مؤسسة عامة و $n3 = 18$ شركة عامة. وتتكون العينة من 24,87% مؤسسات عمومية، و 65,61% مؤسسات إدارة عامة، و 9,62% شركات عامة. فحص اختبار مربع كاي ما إذا كان الاختلاف في هيكل المنظمات العامة في العينة يختلف بشكل كبير عن هيكل المنظمات العامة في السكان. أظهر اختبار مربع كاي أن الفرق لم يكن ذا دلالة إحصائية (مربع كاي = 0,866 القيمة 0,648) فحص اختبار مربع كاي ما إذا كان الاختلاف في هيكل المنظمات العامة في العينة يختلف بشكل كبير عن هيكل المنظمات العامة في السكان. أظهر اختبار مربع كاي أن الفرق لم يكن ذا دلالة إحصائية (مربع كاي = 0,866 القيمة 0,648). فحص اختبار مربع كاي ما إذا كان الاختلاف في هيكل المنظمات العامة في العينة يختلف بشكل كبير عن هيكل المنظمات العامة في السكان. أظهر اختبار مربع كاي أن الفرق لم يكن ذا دلالة إحصائية (مربع كاي = 0,866 القيمة 0,648) p

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المسؤولة للمنظمات العامة. أكدت الدراسة التي أجريت أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في البوسنة والهرسك يساعد المديرين على إدارة المؤسسات العامة بطريقة أكثر مسؤولية. وبناء على نتائج الدراسة التجريبية يمكن أن نستنتج أن فرضية البحث (H 1) مفادها أن "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يحدد جوانب معينة لقياس الأداء، وبالتالي يقلل من احتمال قيام المديرين بتخصيص الموارد على أساس تقييماتهم ومشاعرهم الذاتية، طموحات شخصية أو كنوع من الاستجابة لضغوط سياسية معينة، يمكن قبولها

نستنتج أن تطوير "وظيفة التخطيط المؤسسي ووجود قاعدة/ إطار عمل استراتيجي وتحسين فريق تطوير التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير إحصائياً على ما إذا كان مدير المؤسسة يتخذ القرارات في ظل تأثير العوامل الخارجية.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الحكومية/العامة يجب أن تولي مزيداً من الاهتمام لتنفيذ الإدارة الإستراتيجية أي التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية ومراقبة أنشطة المؤسسات العامة، حيث سيؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة العمل وتحسين جودة تقديم الخدمات العامة.

3. دراسة (Monye و Ibegbulem، 2018) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء

التنظيمي والربحية – كلية الدراسات التجارية، ولاية دلتا بوليتكنيك، أوزورو، ولاية دلتا نيجيريا

Effect of Strategic Planning on Organizational Performance and

Profitability– Ozoro, Delta State Nigeria

تناولت هذه الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والربحية. يمكن قياس فعالية التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى تأثيره على أداء المنظمة، مما يؤثر على ربحيتها. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إعادة تقييم علاقة أداء التخطيط في المنظمة وتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المنظمة، والتي تم استخدام Warri plc Bank Zenith فيها كدراسة حالة. بناءً على الهدف المذكور أعلاه، تمت مراجعة الأدبيات ذات الصلة بدقة وتم صياغة واختبار ثلاث فرضيات في هذه الدراسة. تم استخدام تقنية المسح من خلال إدارة الاستبيانات إلى 100 مشارك (تم استرداد 80 منهم) يتألفون من كبار الموظفين وصغارهم في مختلف فروع بنك زينيث في مدينة واري. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما تم استخدام الطريقتين الإحصائيتين Test-T و square-Chi في اختبار الفرضيات وتم التحقق من الفرضيات الثلاث، لغرض اختبار ثبات الأداة.

إن الآثار المترتبة على هذه الدراسة هي أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي الأفضل، والذي له تأثير على المدى الطويل على ربحيته وأن كثافة التخطيط الاستراتيجي يتم تحديدها من خلال العوامل الإدارية والبيئية والتنظيمية.

كشفت النتائج عن أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء والبقاء عند مستوى ثقة 95% ويتفق معظم المستجيبين بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي الأفضل، تقريبا جميع المستجيبين موافقون بشدة ويوافقون على أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبقاء المنظمة، وقد تم تقديم التوصيات التالية: بعد أن اكتشفت أن الأداء التنظيمي والربحية هي وظيفة التخطيط الاستراتيجي، ينبغي على المنظمات إعطاء الأولوية للاهتمام بعناصر التخطيط الاستراتيجي على سبيل المثال، مع وجود بيان رسالة موثق، وصورة (رؤية) مستقبلية للمنظمة، يجب على المنظمات إرساء القيم الأساسية، مثل قواعد سلوك المنظمة، ووضع أهداف واقعية، ووضع أهداف طويلة المدى (يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة) وتطوير خطط العمل (الاستراتيجية) وتنفيذها والمتابعة الكافية.

4. دراسة (Khoshtaria، 2018) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي من

خلال تنفيذ الاستراتيجية - الجامعة الاوربية، جورجيا

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH STRATEGY IMPLEMENTATION

أجرى البحث التالي استراتيجية كمية من خلال نهج الاستنباط. تمت صياغة الفرضيات من المعرفة الموجودة والتي تم اختبارها باستخدام البيانات الأولية التي تم جمعها من إدارة الاستبيان. عينة عشوائية من المنظمات الصناعية التي تم اختيارها لهذه الدراسة وتم تعميم النتائج. ونظرا للأسباب المذكورة أعلاه، فإن استراتيجية البحث الكمي هذه هي الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة. ويتم اختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل تقييم ونمذجة العلاقات، تم بناء الاستبيان لمعرفة العلاقة بين الاستراتيجيات العامة والأداء التنظيمي. وقد تم استخدام التدابير الموجودة بالفعل لاختبار الفرضيات المذكورة في هذا الفصل. وقد تم توزيع الاستبيان وفقاً لذلك وتم جمع الإجابات من خلال أداة المسح عبر الإنترنت. ومع ذلك، في بعض الحالات (عندما لم نتلق رداً) قمنا بالاتصال بالشخص المقصود وأجرينا الاستطلاع عبر الهاتف. فقط 12 حالة تطلبت التدخل الاستدعائي. كان الاستبيان مصحوباً برسالة تعريفية تشرح بوضوح سبب البحث وتم التفاوض على عدم الكشف عن هويته مسبقاً (Khoshtaria، 2016). وقد تم تقسيم أداة المسح إلى ثلاثة أقسام. سؤال متعلق بالاستراتيجية (متعلق بالتكلفة والتمايز والتركيز) تنفيذ الإستراتيجية والأداء المرتبط (الإنجاز الموضوعي والأداء التنافسي). وقد احتوت أداة الاستطلاع على 50 سؤالاً على مقياس

ليكرت. مع الأخذ في الاعتبار عدد الأسئلة وحقيقة أن المديرين رفيعي المستوى يفكرون إلى الوقت، فقد تم منح المشاركين وقتاً كافياً لمثلها، النتائج والتوصيات: يساهم التخطيط الاستراتيجي العقلاني والشامل في تحسين الأداء التنظيمي. وفقاً لفرضية الانحدار والارتباط ثنائي المتغير يتم دعم H1. وهذا يعني أن الشركات التي تركز على التخطيط الاستراتيجي العقلاني والشامل لديها مؤشرات أداء أفضل، وتلك الأقل تركيزاً على العملية المذكورة. وبناء على ذلك، ينبغي إشراك المديرين التنفيذيين في عملية التخطيط الاستراتيجي. أما بالنسبة للمنظمات التي تركز بشدة على التخطيط الاستراتيجي تولي أيضاً اهتماماً كبيراً لتنفيذ الإستراتيجية. لم يدعم الانحدار ثنائي المتغير وارتباط الفرضية H1 ذلك. تولي شركات التصنيع التي تركز على التخطيط الاستراتيجي اهتماماً أقل لدرجة التخطيط الفعال لتنفيذ الإستراتيجية.

5. دراسة (Siagian و Tarigana، 2020) بعنوان: أثار التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية

الشراء والشركة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي - الجامعة المسيحية بتر - إندونيسيا

The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance – Petra Christian University, Indonesia

لقد أجبرت المنافسة العالمية في الصناعة التحويلية الشركات على اعتماد عملية تجارية تتسم بالكفاءة والفعالية والقدرة على التكيف مع الاستراتيجية التنافسية للشركة في أعقاب ظروف عدم اليقين الخارجية. يجب أن تعزز الإستراتيجية التنافسية القدرة التنافسية للشركة، والتي يتم صياغتها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي، واستراتيجية الشراء، والشراكة الاستراتيجية، على الأداء التشغيلي وقد قام البحث باستقصاء، باستخدام استبيان بمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، على 135 شركة تصنيع مقرها في منطقة جاوة الشرقية بإندونيسيا. استخدم تحليل البيانات تقنية PLS الهدف من التحليل هو تقييم نموذج القياس من حيث الصلاحية والموثوقية. علاوة على ذلك يبحث التحليل أيضاً في ست فرضيات تم تطويرها. الاستنتاجات الآتية تم الحصول عليها:

- (1) التخطيط الاستراتيجي يؤثر على استراتيجية الشراء، (2) التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الشراكة الاستراتيجية (3) التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء التشغيلي، (4) استراتيجية الشراء يؤثر على

الشراكة الاستراتيجية، 5) استراتيجية الشراء لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي، 6) الشراكة الاستراتيجية تؤثر على الأداء التشغيلي أداء.

وتكشف النتيجة أن جميع الفرضيات الستة كانت مدعومة تجريبياً: يؤثر التخطيط الاستراتيجي للشركة المصنعة على استراتيجية الشراء والشراكة الاستراتيجية. وتظهر النتيجة أيضاً أن استراتيجية الشراء من خلال التقييم الدوري لقدرة الموردين، تؤثر على الشراكة الإستراتيجية من حيث مشاركة الموردين في العمليات التجارية للشركة. بشكل عام، يؤثر التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية الشراء والشراكة الإستراتيجية على الأداء التشغيلي. كما تبين أن استراتيجية الشراء والشراكات الاستراتيجية تتوسط في تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء. النتائج المعروضة هنا قد تسهل التحسينات في الأداء التشغيلي في سياق إدارة سلسلة التوريد.

1-3-3 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات وأهمية نماذجه، حيث أصبح يستخدم على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها.

وإن تبني المنظمات للتخطيط الاستراتيجي لم يعد خياراً بل ضرورة، في ظل هذه التغييرات المتنامية والتطور التكنولوجي، وهناك اهتمام متزايد في معظم المنظمات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ورغم ذلك جاءت نتائج بعض الدراسات العربية ومعظم الدراسات المحلية بوجود ضعف في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه مما انعكس سلباً على أداء المنظمات.

لاحظ الباحث أن معظم الدراسات السابقة (التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ونموذج (Pfeiffer) استخدمت المنهج الوصفي وقام بتوظيف استبانة كأداة لجمع البيانات مع توظيف المقابلات. كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري والمراجع المستخدمة.

1-3-4 تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أ- في موضوع الدراسة: حيث تناولت هذه الدراسة " نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي للعلماء (Goodstein, Nolan & Pfeiffer)، حيث يعتبر هذا الطرح الأول من نوعه في الجمهورية العربية السورية في بحث هذا النموذج ودرجة تطبيقه على شركة اتصالات، وعلى مستوى الوطن العربي هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لهذا النموذج لكن لم تستهدف قطاع الاتصالات.

ب- في مجتمع الدراسة: حيث شملت هذه الدراسة القيادات العليا ورؤساء الوحدات والأقسام والإدارة الإشرافية، في شركة الاتصالات السورية الخاصة سيريتل موبايل تيليكوم، كونهم القائمين على إعداد الخطة الإستراتيجية لشركتهم.

ت- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المدة الزمنية وأيضاً تحليلها لعملية التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل الإستراتيجية في ظل الظروف الراهنة في عام 2023 وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein, Nolan & Pfeiffer).

1-4 مشكلة الدراسة

يعتبر نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Pfeiffer & others) من النماذج العالمية الناجحة والمطبقة في العديد من المنظمات , تنطلق عملية تحديد مشكلة الدراسة من استعراض نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وعلى وجه التحديد الدراسة التي تناولت مؤخراً موضوع الدراسة التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل موبايل تيليكوم بعنوان : أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل (علي، 2022) وقد شملت عينة الدراسة 130 موظف على مختلف مستوياتهم الإدارية في شركة سيريتل , وجد الباحث في الدراسة المذكورة التوصيات التالية :

- i. تدريب المستويات الإدارية العليا في الشركة على تنمية موهبة قراءة المستقبل بحيث يمكن لهم صياغة رسالة وأهداف للشركة قابلة للتطبيق وتتلاءم مع طموحات الشركة.
 - ii. العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة بحيث تلقى قبولا لدى العاملين فيها، وبالتالي يمكن استغلالها في تحقيق الميزة التنافسية لصالح الشركة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنجاز لدى العاملين.
 - iii. تخصيص ميزانيات للتدريب على التخطيط الاستراتيجي، ويكون ذلك من خلال التزام الإدارة العليا للشركة بتوفير المستلزمات المادية والبشرية والتي تنعكس على تحسين مستوى الأداء .
- ولابد أن نشر نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan & Pfeiffer) في شركة سيريتل يعتبر مساهمة فعّالة في إطار العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية في الشركة ويعزز تحقيق رؤية الشركة.
- من هنا تتحدد مشكلة الدراسة بالتالي:

أ- ما مدى قبول الشركة لتبني نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer Model مستقبلاً؟

ب- وما هو تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan &Pfeiffer 1993) في شركة سيريتل من حيث التطبيق والتوثيق؟

باعتبار أن نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan &Pfeiffer) من أهم النماذج العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي والذي مكن من رفع نسبة نجاح تطبيق الخطط الإستراتيجية في الشركات التي استخدمته (American Airways – Phillips – British Airways).

1-5 تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في: ما مدى قبول شركة سيريتل لتبني نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan &Pfeiffer) مستقبلاً؟ وما تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan &Pfeiffer) في شركة سيريتل موبايل تيليكون من حيث التطبيق والتوثيق؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer.
- 2) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة مسح القيم Values Scan في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟
- 3) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة صناعة الرؤية Vision Formulation في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟
- 4) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة تشكيل الرسالة Mission Statement في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟
- 5) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة اعتماد نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟

6) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة تقييم الأداء Performance Audit في

شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟

7) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة تحليل الفجوات Gap Analysis في

شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟

8) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها

Integrating Action Plans في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي

Pfeiffer؟

9) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة وضع الخطط البديلة (الطوارئ)

Contingency Planning في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي

Pfeiffer؟

10) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية

Implementation في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟

11) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة المسح البيئي Environmental

Monitoring في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟

12) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات مرحلة اعتبارات التطبيق Application

Considerations في شركة سيريتل وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer؟

13) ما درجة تقارب تطبيق/توثيق أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وفق

نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer ككل؟

1-6 أهمية الدراسة

تشمل أهمية الدراسة على نوعين من الأهمية (أهمية علمية وأهمية عملية) حيث أن الأهمية العلمية

تُظهر الجانب الذي يُشير إلى أهمية الدراسة بالنسبة للعلم والباحثين في مجال العلوم الإدارية

والتخطيط الاستراتيجي، أما الأهمية العملية فهي تشير إلى أهمية الدراسة للمنظمات ومدى الفائدة التي

يمكن الوصول من خلال هذه الدراسة.

1-6-1 الأهمية النظرية العلمية للدراسة: تساهم هذه الدراسة في تعزيز البحث العلمي في العلوم

الإدارية وما يتخصص بالتخطيط الاستراتيجي، من حيث دراسة نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي

Pfeiffer حيث يعتبر هذا الطرح الأول من نوعه في الجمهورية العربية السورية في بحث تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وفق نموذج Pfeiffer.

1-6-2 الأهمية التطبيقية العملية للدراسة: تساهم هذه الدراسة بالعمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية لشركة سيريتل للاتصالات بحيث يتم تعريف المدراء، في كافة المستويات الإدارية المشاركة في عملية تصميم خطة الشركة الإستراتيجية، على نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer أحد أهم النماذج العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وتقييم درجة أنشطته وممارساته في الشركة.

يتوقع أن يستفيد المخططون في شركة سيريتل والقيادات العليا من هذه الدراسة في التعرف إلى نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer مما يساعد في تطوير خطط واستراتيجيات وآليات العمل للمساهمة في تحقيق رؤية الشركة.

1-7 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة هو تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer (بمراحله الاثني عشر) في شركة سيريتل موبايل تيليكوم، وما مدى قبول الشركة لتبني هذا النموذج لاحقاً عند تصميم الخطة الاستراتيجية المقبلة. وأيضاً تهدف الدراسة الى العمل على نشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في بيئة الاعمال السورية، وتوضيح أهمية استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي وبالتحديد أهمية استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer Model من خلال نشره بدايةً في سيريتل، الشركة الرائدة على مستوى عالم الاعمال السوري.

1-8 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم، المشاركون في التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة، (مدير تنفيذي/عام - أعضاء مجلس الإدارة - مدراء الأقسام والوحدات - مدراء الأفرع - أعضاء فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بالشركة - المستشارون الذين ساهموا في إعداد الخطة الإستراتيجية السابقة) ويقدر عددهم حسب قسم الموارد البشرية في الشركة 130 إداري.

9-1 متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في مراحل نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan &Pfeiffer) الإثني عشر وهم:

جدول 1 جدول متغيرات الدراسة

رقم	المتغير(المرحلة)	رقم	المتغير(المرحلة)
X1	مرحلة التخطيط للتخطيط	X7	تحليل الفجوات Gap Analysis
X2	مسح القيم Values Scan	X8	وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans
X3	صناعة الرؤية Vision Formulation	X9	وضع الخطط البديلة (الطوارئ) Contingency Planning
X4	تشكيل الرسالة Mission Statement	X10	تنفيذ الخطة الإستراتيجية Implementation
X5	اعتماد نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model	X11	المسح البيئي Environmental Monitoring
X6	تقييم الأداء Performance Audit	X12	اعتبارات التطبيق Application Considerations

10-1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة عن طريق الاتي:

- أ- **الحدود المكانية:** شركة سيريتل موبايل تليكوم في الجمهورية العربية السورية
- ب- **الحدود البشرية:** المستشارين والمدراء في كافة المستويات الإدارية المشاركة في عملية تصميم خطة الشركة الإستراتيجية (رئيس/أعضاء مجلس إدارة - مدير/نائب مدير تنفيذي - مدير/نائب مدير قسم - مدير/نائب مدير فرع - المدراء والعاملين في قسم التخطيط - مدراء الوحدات - المستشارون الذين ساهموا في إعداد الخطة)
- ت- **الحدود الزمانية:** 2023
- ث- **الحدود العلمية:** تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan &Pfeiffer)

"تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي بناءً على نموذج التخطيط الاستراتيجي
التطبيقي (Pfeiffer & Others Model) - دراسة حالة في شركة الاتصالات الخاصة
السورية (سيريتل)"

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1-2 تاريخ التخطيط الاستراتيجي

2-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

3-2 علاقة التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم المشابهة له

4-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

5-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

6-2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

7-2 معوقات التخطيط الاستراتيجي

8-2 نماذج التخطيط الاستراتيجي

9-2 نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan & Pfeiffer)

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2-1 تاريخ التخطيط الاستراتيجي

بدأ مفهوم الإستراتيجية تاريخياً في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك ونظراً لاتساع العلوم وتداخلها وتسارع المتغيرات السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية في عالمنا المعاصر فقد تطور مفهوم الإستراتيجية من حيث تحديده وتوسيع استنثاره وأمسى يُتداول في ميادين أخرى لا تمت بصلة لجذوره التاريخية العسكرية فدخل المفهوم في العلوم الإدارية وخاصة في مجال إدارة الأعمال في بداية القرن العشرين مع نشر كتاب (Frederick Wilson Taylor's Scientific Management Theory) مبادئ الإدارة العلمية الصادر في عام 1911.

وبدأ التخطيط في تلقي تركيز قوي في أدبيات الإدارة مع كل من: الاقتصادي النمساوي كريستيان شويندر عام 1910، والمهندس أمريكي فريدريك تايلور 1911 الذي نشر مبادئ الإدارة العلمية التي اقترحت إنشاء ورش تخطيط في المصانع كوسيلة لخلق كفاءة تنظيمية أكبر، وفي عام 1916 عندما كتب مهندس التعدين الفرنسي هنري فايول 1916-1949 الإدارة العامة والصناعية، في هذا الكتاب شدد على التخطيط كأحد الأدوار الخمسة الرئيسية للمسؤولين، حدد التخطيط (المراوغة) كتوقع للاتجاهات المستقبلية وتحديد الأهداف وتنسيق ومواءمة جهود المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. ودعا إلى وضع الجداول الزمنية وخطط العمل والميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطة. كما دعا إلى مشاركة مختلف أصحاب المصلحة في عملية التخطيط، أدى عمل كلا الرجلين إلى أفكار مثل زيادة الأداء التنظيمي من خلال التخطيط الأفضل، وتطوير أدوات مثل مخطط جاننت.

وظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في أمريكا عندما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسون في عام 1965 إلى إصدار توجيهات بتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية باسم نظام التخطيط الاستراتيجي، وبعد أن نجح نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية في عام 1961-1965 ومنذ ذلك الوقت بدأ هذا المفهوم وبوسائله وأدواته بالتطوير مما أدى إلى اعتماده من قبل المنظمات على اختلافها فضلاً عن الدول، وقبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا، إذ تعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام والذي يمثل

نقلة نوعية بتركيزه على القضايا الحرجة الرسالة، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية (عبد موله، 2011)

وقد أسفر تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل للدول عن ظهور عدد من نماذج نظرية طفرات اقتصادية وُصفت بالمعجزات لما حققته من نهضة شاملة في كثير من المجالات فقد طبقت مجموعة من دول شرق آسيا التي اتخذت مطلع ستينات القرن الماضي مساراً تنموياً مضطرباً حققت من خلاله قفزة تنموية هائلة تم وصفها في العديد من الكتابات بمعجزة الشرق آسيا بين مزايا التخطيط الاستراتيجي في رسم منهاج دقيق لتحقيق غايات تنموية طويلة الأجل (عبد موله، 2011)

وقد قامت أكثر من 100 دولة بوضع خطط إستراتيجية للتنمية المُستدامة بالاستعانة بخبراء ومحترفين في مجال التخطيط الاستراتيجي فضلاً عن عدد من الدول قد استجابت لتحديات التخطيط الاستراتيجي من أجل التنمية المُستدامة بمختلف الوسائل إذ قام بعضها بوضع خطط إستراتيجية باستعمال عمليات قائمة أو سابقة مثل إستراتيجية الترشيد الوطني وخطط عمل لحماية الغابات الوطنية بينما وضع البعض الآخر خطط عمل لحماية البيئة الوطنية بدعم من البنك الدولي، الذي قدم مبادرة أخرى هامة مع صندوق النقد الدولي في عدد من الدول الفقيرة المثقلة بالديون، ممثلة بالتخطيط الاستراتيجي للحد من مستوى الفقر (التخطيط الاستراتيجي للدول، 2010)، وإن الحديث عن استراتيجيات التنمية ينطوي عن التسليم بمحورية التخطيط الاستراتيجي الذي يعد أساساً وسيلة إدارية تُستعمل لغرض استخدام الموارد المتاحة بأسلوب رشيد كفوء يحقق أقصى عائد مع اقل قدر من الهدر، من أجل تحقيق أهداف مستقبلية مرغوب فيها.

ولقد وضع Judson 1990 جدولاً زمنياً لتطور التخطيط الاستراتيجي للأعمال الحديثة:

جدول 2 جدول زمني لتطور التخطيط الاستراتيجي

المدة	الترتيب	التسمية
1850-1910	المرحلة 1	التخطيط البسيط
1910-1955	المرحلة 2	تخطيط الميزانية
1955-1970	المرحلة 3	التخطيط اللامركزي تخطيط الأعمال طويل المدى
1970-1985	المرحلة 4	التخطيط الاستراتيجي
1985 إلى الوقت الحاضر	المرحلة 5	الإدارة الإستراتيجية

2-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تهدف إلى تشكيل صورة المستقبل بقرارات تُتخذ في الحاضر، بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية وبعد مفاضلة البدائل المتاحة.

هو العملية التي تنقلنا من الحاضر الى المستقبل بحيث يكون الطريق ممهداً للانتقال، أخذاً بعين الاعتبار الماضي مع المتغيرات الداخلية والخارجية، فالتخطيط الاستراتيجي امتداد الماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل.

وعُرف أيضاً بأنه المدخل العلمي المنهجي الى تخصيص الموارد المتاحة والكامنة، وتخصيص المهام لتحقيق الأهداف لفترة زمنية تُحدد على المستوى الاستراتيجي.

وهو نشاط إداري تنظيمي يستخدم لتحديد الأولويات ويركز على: تعظيم طاقة الموارد، وتقوية العمليات، والتأكد من أن الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة، إضافة لوضع اتفاق حول النتائج المرجوة، وتقييم وتقويم اتجاه المنظمة استجابةً لتغيرات البيئة. إنه جهد منظم يُنتج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ماهية المنظمة، ومن تخدم، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل، لا يوضح التخطيط الاستراتيجي الفعال فقط أين تتجه المنظمة والإجراءات اللازمة لإحراز هذا تقدم، ولكن أيضاً كيف ستعرف ما إذا كانت الإجراءات ناجحة.

2-3 علاقة التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم المشابهة له

أ- التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية في نظر البعض هي عبارة عن ثمرة التطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية ولكنه ليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة أيضاً، كما أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل، حيث أنها نظرة داخلية للخارج، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلية.

ويميل البعض إلى أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية أشمل وأوسع من التخطيط الاستراتيجي رغم أنه كان ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث أن هناك اتفاق بين العديد من كتاب الإدارة في هذا المجال على أن ما تم استجلابه من المفاهيم العسكرية، هو مفهوم الإستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجي، ثم تم تطوير هذا المفهوم ليصبح علم الإدارة الإستراتيجية، والتي تشمل إضافة إلى عملية التخطيط، عملية التنفيذ، والمتابعة والتقييم، وإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في الثقافة التنظيمية وفي الهيكل التنظيمي وفي الموارد البشرية وغيرها. وهناك من يرى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل المدخل الشامل لنجاح المنظمة، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو نشاط جزئي ووسيلة الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التكيف داخل المنظمة، ومن ثم التعرف على التغيير في البيئة الداخلية والخارجية ولكن لا يعد التخطيط الإستراتيجي مفيدا إلا إذا كان يدعم التفكير الإستراتيجي ويوصل إلى الإدارة الإستراتيجية التي تعد أساسا لأي مؤسسة فعالة، والتفكير الإستراتيجي يعني أن نسأل أنفسنا هذا السؤال "هل نحن نقوم بعمل الشيء الصحيح؟ حيث أن ذلك يتضمن الانتباه إلى الصورة الكبيرة والرغبة مع الظروف المتغيرة.

وعليه يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الإصلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات. (صيام و أمال، 2010)

ب- التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

أشار (حسن و عبد الغني، 2008) بأن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط يمكن ملاحظتها من خلال الآتي:

1-الرؤية: يستطيع التفكير الاستراتيجي التنبؤ بملامح الصور الحاملة للمستقبل، في حين يسهم التخطيط الاستراتيجي بتفاصيل المستقبل المتنبئ به.

2-الرسالة: يحدد التفكير الاستراتيجي الملامح العامة الرسالة المنظمة بينما يترجم التخطيط الاستراتيجي الرسالة ويحولها إلى محاور عمل.

3-الأهداف الإستراتيجية: التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى اشتقاق الأهداف الإستراتيجية من الرسالة في حين ينقلها التخطيط إلى ممارسات عمل تنفيذية.

4- صياغة الإستراتيجية: التفكير الاستراتيجي يتيح مشاركة وتفاعل كل المستويات الإدارية في صياغة الإستراتيجية، بينما التخطيط الاستراتيجي يقدم بصياغة الخطة ونشرها على المستويات الأدنى لتنفيذها.

5- مرجعية الحكم: مرجعية التفكير الاستراتيجي الحس الاستراتيجي والهدف العام الراسخ في الأذهان بينما مرجعية التخطيط الاستراتيجي هي أدوات قياس واضحة ومحددة. فالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي هي علاقة تكاملية، إن عملية التفكير الاستراتيجي هي التي تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ لا يمكن أن يكون هناك تخطيط استراتيجي ما لم يكن هناك تفكير سابق لم نريد أن نخطط له، والفكرة هي التي تسهم في صياغة الخطة وليس الخطة هي التي تولد الفكرة وهذا يدل على أن كل خطة إستراتيجية ناجحة بدأت بعملية تفكيرية ذهنية من قبل المفكر الاستراتيجي، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي الذي يحدث ذهنيا ويترجم على شكل خطط نظرية وعملية.

ت- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد:

أشار Porter & Akers في دارستها على خمس شركات عالمية متميزة بأن الاختلاف بين التخطيط الإستراتيجي وبين التخطيط طويل المدى يكمن فيما يلي: (منصوري و رقية، 2015)

1. أن التخطيط الطويل الأجل ذو علاقة مباشرة بالعمليات في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والعملياتية في المنظمة من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة مع تحديد البدائل المختلفة المتاحة.
2. أن التخطيط الطويل الأجل يتضمن قوائم مالية لسنوات اعتمادا على المعلومات التاريخية المتوفرة في حين أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تعظيم الموارد المتاحة من خلال تجسير الفجوة ما بين الموارد الضرورية والموارد المتاحة، إنه محاولة لتحديد الفرق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي والموقف المستهدف.
3. إن التخطيط الطويل الأجل يركز على عناصر البيئة الداخلية ولا يقوم بتزويد أصحاب القرار بأية معلومات عن البيئة الخارجية عموما أو المنافسين الحاليين أو المحتملين في حين أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر إحدى المراحل الأساسية في العملية التخطيطية وذلك لتحليل أبعاد الكتل المختلفة المؤثرة، حيث يزودنا بالفرص والتهديدات في تحليل SWOT على الموقف التنافسي

للمنظمة وبطرق مختلفة مثل تحليل بيئة أعمال المنظمة الخارجية كما يوفر للمنظمة تحليل مفصلاً
بنقاط القوة والضعف حول بيئتها الداخلية.

2-4 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط
الإستراتيجي يساعد في تطوير المنظمة، وهو بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي
تقرب المنظمة من أهدافها. كما أن التخطيط الإستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية
والتعامل معها، بما يعني المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم (أل
منشي، 2015)

وقد توصلت الدراسات التي أجراها (ANSOF, HAROLD & BURT) إلى أن المنظمات التي
تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه (أل منشي، 2015)
وأشار ((Bryson, 2004) P11-12 إلى أن للتخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد التي تعود
على المنظمة ومن أهمها:

- أ- تعزيز التفكير والتعلم والعمل الاستراتيجي، من خلال تشجيع الحوار ما بين جميع الأطراف ذوي
العلاقة بالمنظمة حيث إن التخطيط الاستراتيجي يتم استخدامه للمساعدة في تنظيم العمليات
التنظيمية وإدارتها بفعالية، لتدر ك المنظمة ما التغيرات المطلوبة والحفاظ على الأفضل منها
- ب- تطوير اتخاذ القرار: حيث إن تطوير اتخاذ القرار أمر حاسم، وذلك لأن الدراسات الأخيرة أثبتت
أن على الأقل نصف القرارات الإستراتيجية فشلت كنتيجة لضعف عملية اتخاذ القرارات ولذلك فإن
التخطيط الاستراتيجي يساعد صانعي القرار بالمنظمة معرفة ما هي القرارات التي يجب اتخاذها
15 على الصياغة والتفاعل مع التوجهات والنوايا الإستراتيجية الواضحة للمنظمة ذات الصلة
الوثيقة بالجمهور والعمل على تلك التوجهات
- ت- تعزيز الفعالية التنظيمية: حيث إن المنظمات المنخرطة في التخطيط الاستراتيجي، قادرة على
إيضاح ومعالجة القضايا التنظيمية الرئيسية والاستجابة بشكل حكيم للضغوط الداخلية والخارجية
للمنظمة.

ويرى (أل منشي، 2015) بأن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة هو أداة أساسية ومهمة
الاستمرار تقديم الأفضل للمستفيدين، وإن له العديد من الفوائد تبرز أهميته بشكل أكبر ومنها:

- 1) يمكّن المنظمة من تحديد أولوياتها.
- 2) يحدد المسؤولين عن التنفيذ.
- 3) يربط بين الخطط قصيرة وطويلة المدى.
- 4) يهيئ المنظمة للتوجه المستقبلي.
- 5) يخفف ويتفادى الآثار السلبية لمتغيرات البيئة الخارجية.
- 6) يوضح الفرص التي يعمل الجميع من أجلها.
- 7) يحدد القيود والمهددات.
- 8) يقلص الفاقد من الموارد.
- 9) يضع معايير تساعد على الرقابة.
- 10) يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.

2-5 خصائص التخطيط الاستراتيجي

- أن أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي يمكن إيجازها فيما يلي: (فرحات و فرج، 2015)
- 1) الأفق الواسع: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
 - 2) المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا، ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
 - 3) حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع الطاقات الكامنة بالمنظمة ومواردها المتاحة سواء الذاتية، أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
 - 4) التفاعل المستمر: التخطيط الاستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة بين مستويات التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات في المنظمة. (عطا الله و رجب، 2005)
 - 5) الديناميكية والمرونة: حيث يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية لأنه يعتمد على المعلومات الواردة من البيئة بحيث يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد وطارئ خلال تعديل الأهداف والخطط (عطا الله و رجب، 2005)

2-6 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية (أبو زقية، 2011 ص 55)

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية
 2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة
 3. تحديد الأهداف والغايات
 4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها
 5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة
 6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية
 7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة
 8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية .
- كما يمكن اختصار أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوجود رؤيا واضحة ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وقيمها التنظيمية.

2-7 معوقات التخطيط الاستراتيجي

صنف (العبيدي، 2012) معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مصدرها إلى قسمين:

معوقات (صعوبات) من داخل المنظمة - معوقات (صعوبات) من خارج المنظمة

2-7-1 معوقات (صعوبات) من داخل المنظمة:

- 1) الفشل في تطوير أهداف مناسبة لمشروع الخطة: ذلك أن الفشل في توضيح الأهداف أو وضع طموحات عالية غير معقولة من الأسباب الرئيسية للصعوبات التي يكتنفها العمل بالخطة.
- 2) الإعداد الضعيف للمدراء، المتضمن النقص في التدريب والتأهيل لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- 3) مقاومة التغيير يديها المدبرون لعملية التخطيط الاستراتيجي وترددهم أو إحجامهم عن استخدامه.

4) الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتطلبها المداولات والمناقشات وأعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها والسبل الكفيلة للوصول إليها.

5) صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق، ذلك أن عملية التخطيط الإستراتيجية عملية مستمرة وتتطلب وجود بيانات وأنظمة معلومات لتحديث أي تغيرات في بيئة المنظمة.

6) غياب الرابطة بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الأخرى، ذلك أن عملية التخطيط هي وظيفة كلية تعود مصلحتها على المنظمة ككل، لذلك فإن أي خلل في أنظمة المنظمة المالية، الموارد البشرية، الرقابة والمتابعة، سيؤدي إلى عرقلة القيام بأداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم إخفاقها في تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

2-7-2 معوقات (صعوبات) من خارج المنظمة:

- 1) سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ نتيجة للتغير السريع في عناصرها السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية، القانونية والتقنية.
- 2) عدم ملائمة المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية، موارد مالية، فنية أو عدم كفايتها.

2-8 نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف الآراء بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض، حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها، وعلاقتها بجميع المؤسسات ذات العالقة بما فيها المؤسسات التقليدية. ورغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي إلا أنها تشترك في مضامينها الرئيسة منها نموذج برايسون، ونموذج الرقابة الإدارية، ونموذج ستينر، ونموذج الإدارة الإستراتيجية، ونموذج جوستن، ومن هذه النماذج المتعددة ما يلي: (القحطاني و البحيري، 2014)

1-8-2 نموذج برايسون Bryson:

يتكون نموذج برايسون من عدد من الخطوات التي يمكن أن تسهم في مساعدة صانعي القرار ومتخذيها على مواجهة القضايا المهمة التي تواجه المؤسسات وهذه الخطوات هي:

1. وجود اتفاق مبدئي على تهج التخطيط الاستراتيجي يراعي الهدف من التخطيط والخطوات التي سيتم إتباعها في العملية والتقارير وفريق التخطيط ومهامه، والفريق المسئول عن تهيئة المصادر الضرورية لضمان استمرار الجهد التخطيطي.
2. توضيح القيود والتعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة من الداخل والخارج.
3. بيان رسالة المؤسسة وتحليل شامل للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة.
4. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر التي تواجهها في ضوء اهتمامات ورغبات الجهات ذات العلاقة.
5. التقييم الذاتي للبيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد جوانب القوة والضعف وتحديد القضايا الإستراتيجية التي تؤثر على قوانين المؤسسة ورسالتها وقيمها ومخرجاتها بحيث يراعي في القضية الإستراتيجية الصياغة الدقيقة، والمبررات التي تؤكد على جوهر القضية إيضاح عواقب الفشل في التعامل مع القضية. (القحطاني و البحيري، 2014)

2-8-2 نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو نموذج تخطيط استراتيجي يساعد الشركات على التطور بشكل مستدام وموثوق من خلال جميع الجوانب الأربعة:
1. **المالية:** تحتاج المؤسسات إلى قياس ومراقبة النتائج المالية، بما في ذلك التكاليف الثابتة، ونفقات الإهلاك، والعائد على الاستثمار، والعائد على الاستثمار، ومعدل نمو الإيرادات، وما إلى ذلك.
 2. **الزبائن:** تحتاج المنظمات إلى قياس وتقييم رضا العملاء، إلى جانب قدرتها على تلبية احتياجات العملاء.
 3. **عملية داخلية:** تحتاج المنظمات إلى قياس وتقييم مدى جودة أدائها.
 4. **التعلم والنمو:** تركز المنظمات على التدريب ومساعدة موظفيها على التطور، ومساعدتهم على تحسين معارفهم ومهاراتهم للحفاظ على ميزة تنافسية في السوق.

3-8-2 نموذج هارفورد Harford:

- يعتبر هذا النموذج من أول النماذج التي طرحت في موضوع التخطيط الإستراتيجي، وقد استقادت من مكوناته معظم النماذج البكرة ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها، ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة

والضعف في بيئتها الداخلية، ووفق هذا النموذج تبني الإستراتيجية على مرحلتين: الأولى مرحلة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، الثانية مرحلة التنفيذ (القحطاني و البحيري، 2014)

4-8-2 نموذج ستير 1979 Steiner:

يطرح "ستير" نموذجا شاملا لعمليات التخطيط الإستراتيجي الوظيفي ويطلق "ستير" على هذا النموذج "النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي" فهو يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف المؤسسة، وقابل للاستخدام في المؤسسات الربحية وغير الربحية، وإحداث بعض التغييرات طبقا لهذه الأسباب ب ويتكون النموذج من ثلاث مراحل رئيسة هي: مرحلة المقدمات المنطقية، ومرحلة إعداد الخطة، ومرحلة التطبيق والمراجعة. (القحطاني و البحيري، 2014)

5-8-2 نموذج أنسوف Ansoff:

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج - السوق لتقديم أربع استراتيجيات هي:

1. إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.
 2. إستراتيجية تنمية السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين
 3. إستراتيجية تنمية المنتج: تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج
 4. إستراتيجية التنوع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط.
- أ- التنوع الأفقي: يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة
- ب- التكامل العمودي: يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين

ت- التنوع المختلط: الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم - الصناعات الكيماوية - منتجات طبية - منتجات التبغ - توزيع الغاز) . (القحطاني و البحيري، 2014)

2-8-6 نموذج هوشين كانري Hoshen Conry:

إن كلمة Hoshin يابانية تدل على (توجيه Direction). واستخدم هذا الأسلوب لأول مره في العام 1976 من قبل Hewlett-Packard.

إن المبدأ الرئيس الذي تقوم عليه خطة Hoshin هو : (أن أفضل أسلوب لبلوغ النتيجة المرغوبة هو فهم كافة العاملين للاتجاه طويل الأجل وربط جهودهم لتحقيق الرؤية بخطة محددة تخضع لرقابة مستمرة).

وتتضمن خطة Hoshin تشخيص القضايا الحرجة التي تواجه التنظيم المسؤول عن الخطة وكيفية مواجهة هذه القضايا بخطط إستراتيجية أو مساندة أو تكتيكية، حيث يحدد لكل خطة هدف بغرض معالجة قضية معينة.

كما وتشمل الخطة المذكورة وضع الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمليات والنشاطات الموجهتين نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي العام. فتندرج الخطط نحو هذا الهدف وتراقب بشكل يومي وذلك كلما تعززت الثقافة المؤسسية.

ولهذا الغرض يعد جدول أساسيات الأعمال (BF table or Business Fundamentals Table) الموجه نحو نشاطات تتسم بإنتاجية أكثر للقيمة المضافة أي بأعلى معدلات التصنيع، فتتم جدولة المعلومات بالأوقات والمعدلات وشروط الجودة. (معروف، 2009)

2-8-7 نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي للعلماء (Goodstein Nolan & Pfeiffer):

قامت باقتراحه شركة Pfeiffer الامريكية عام 1993م، وهو نموذج متكامل للحفاظ على مبادرات التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف الاقتصادية العالمية، حيث يساعد على استمرار المؤسسة والحفاظ على قدرتها التنافسية لأنه يحدد مصادر التمويل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة بالإضافة إلى الفرص والتحديات وأهم الممارسات كما أنه يوفر فرص التقييم المستمر لأداء الأفراد

وتقييم النتائج التي تحقها المؤسسة في ظل أهدافها المرجوة كما أنه يساعد القادة في تحقيق الأهداف والنتائج المحددة للمؤسسة. (Pfeiffer، Nolan، و Goodstein، 1993)

ويختلف نموذج Pfeiffer عن النماذج الموجودة عالمياً في: المحتوى والوضوح والتسلسل المنطقي للتخطيط والتطبيق العملي السلس والواضح، كما أنه يختلف عن النماذج الأخرى في طريقة التطبيق فالخطوات متسلسلة وواضحة ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل يسر وسهولة بالإضافة إلى القدرة على سرعة التعديل بالخطوة في حالة الحاجة للتغيير، كما يهتم هذا النموذج اهتماماً كبيراً بـقيم المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات وأيضاً يركز على الأفكار الإبداعية لتوجيه مستقبل المؤسسة. (بشارة، 2017)

ويتكون نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan & Pfeiffer) من اثني عشرة مرحلة وهم:

1. مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan
2. مرحلة مسح القيم Values Scan
3. مرحلة صناعة الرؤية Vision Formulation
4. مرحلة تشكيل الرسالة Mission Statement
5. مرحلة اعتماد نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model
6. مرحلة تقييم الأداء Performance Audit
7. مرحلة تحليل الفجوات Gap Analysis
8. مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans
9. مرحلة وضع الخطط البديلة (الطوارئ) Contingency Planning
10. مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية Implementation
11. مرحلة المسح البيئي Environmental Monitoring
12. مرحلة اعتبارات التطبيق Application Considerations

وان كل مرحلة تعتمد على المرحلة التي سبقتها. وهي مفصلة على النحو التالي:

1. المرحلة الأولى وهي: مرحلة التخطيط للتخطيط Planning to Plan

التخطيط للتخطيط هو مصطلح ينطبق على العمل الذي يجب أن ينجز قبل البدء الرسمي بعملية التخطيط الاستراتيجي ومن خلال مرحلة التخطيط للتخطيط يتم التعمق في كيف يمكن أن تجري عملية التخطيط، من سيشارك فيها، ما هي الفترة الزمنية لإنجازها، ما هي النتائج المتوقعة والغير متوقعة من عملية التخطيط، ما هي الموارد الضرورية، وقد حدد النموذج عناصر هذه المرحلة بستة عناصر وهي: (Pfeiffer & Others 1993)

أ- تحديد الاستعداد التنظيمي للتخطيط الاستراتيجي: حتى يكون التخطيط الاستراتيجي فعال يجب على المنظمة بذل الكثير من الوقت والجهد، وعلى فريق التخطيط تكريس جوهر وقته في عملية التخطيط، أما الموظفين الآخرين فيجب أن يكون لديهم علم وبشكل أساسي عما سيحصل بالمنظمة، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي بحاجة إلى تجميع معلومات، وعليه يجب على المنظمة أن يكون لديها الاستعدادية والجاهزية لعملية التخطيط الاستراتيجي. فإذا لم تكن المنظمة لديها الاستعداد لذلك فإنها ستواجه الكثير من المعوقات والعواقب التي ستقود المخططين والعاملين والمدراء بالمنظمة إلى الفشل. لذلك فإن تقييم استعدادية وجاهزية المنظمة للتخطيط الاستراتيجي خطوة بالغة الأهمية في مرحلة التخطيط للتخطيط والتي تتضمن الجدوى المالية للمنظمة، أهمية منتجاتها وخدماتها، ثقافتها وكيفية توزيع مواردها.

ب- تطوير الالتزام وبخاصة للمدير التنفيذي أو الرئيس التنفيذي للمنظمة: مرحلة التخطيط للتخطيط تقتضي تطوير التزام الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، والسؤال الذي يُطرح للإدارة العليا يتضمن شقين: هل لديهم فهم كافي للوقت والجهد اللازم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟ وهل هم على استعداد بالالتزام بمراحل التخطيط الاستراتيجي بطريقة منطقية وشاملة؟

ت- التعرف إلى أعضاء فريق التخطيط: من خلال مرحلة التخطيط للتخطيط يتم تحديد عدد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية، ويفضل أن يكون الأعضاء من تخصصات مختلفة وأن يكون عددهم لا يزيد عن سبعة أعضاء.

ث- تثقيف المنظمة بأكملها، وخاصة فريق التخطيط حول عملية التخطيط الاستراتيجي: على المنظمة تخصيص وقت وجهد كافيين لتعريف أعضاء فريق التخطيط بكيفية اختيارهم، وما هي الأمور المتوقعة منهم عملها. وهذه المرحلة تعتبر خارطة طريق Roadmap تفيد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي باتت رسمية، وتساعد فريق التخطيط لتحديد أين هم من عملية التخطيط

الإستراتيجي، وأين كانوا والى أين يريدون الوصول. إضافةً إلى ضرورة إبلاغ جميع موظفي المنظمة بأسماء أعضاء فريق التخطيط من خلال قرار إداري أو رسالة رسمية، على أن تتضمن أيضاً الهدف من تشكيل الفريق، والوقت المحدد لهم لإنجاز مهمة التخطيط.

ج- إشراك أصحاب المصلحة في المنظمة بعملية التخطيط: وأصحاب المصلحة هم الممولين، العملاء، المنافسين، منظمات المجتمع، الإعلام، الحكومة، والموظفين.

ح- التعاقد من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي: أكد Pfeiffer إلى أن هذه الخطوة يجب أن تؤدي الى اتفاق مبدئي، وهو أساس التفاهم بين صانعي القرار داخل وخارج المنظمة بشأن جهود التخطيط الاستراتيجي، ويجب أن تشمل الاتفاقية:

- غرض وقيمة الجهد (عملية التخطيط الاستراتيجي) والأشخاص والوحدات والمجموعات أو المنظمات المشاركة
- الخطوات التي يجب إتباعها
- شكل وتوقيت التقارير
- دور ومهام وعضوية فريق التخطيط الاستراتيجي
- تخصيص الموارد اللازمة للبدء في عملية التخطيط

وأضاف (Pfeiffer & Others) إلى أن أهمية وجود اتفاق مبدئي يؤدي إلى الاعتراف بعملية التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع من قبل الأطراف المعنية، مما يؤدي إلى رعاية وشرعية لها، كما أن الاتفاق المبدئي سيضمن توفير الموارد اللازمة للقيام بهذا الجهد. والمال ليس هو أكثر الموارد اللازمة، بل أيضاً الوقت واهتمام صانعي القرار بالمنظمة وانتمائهم لفكرة التخطيط الاستراتيجي وتخصيص موظفين للمساعدة والقيام بالعملية. إضافةً إلى أن وجود اتفاق مبدئي يوفر الإعداد الجيد لأي تغييرات قد تكون وشيكة مثل حدوث صراع على الأدوار بين فريق التخطيط والمنسقين واللجان الأخرى.

2. المرحلة الثانية وهي: مسح (استعراض) القيم Values Scan

تعتمد مرحلة مسح واستعراض القيم الجوهرية على أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على انسجام الأسلوب المتبع فيه، مع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ولابد من دراسة المناخ التنظيمي وتعرّف ملامحه قبل الانتقال إلى المرحلة الثانية، وتشمل دراسة النظام السائد في المؤسسة على جميع

المستويات الإدارية، وتفيد هذه المرحلة في تعريف فريق التخطيط الاستراتيجي بالفلسفة والأنماط الإدارية السائدة للمديرين وتحقيق الانسجام بين عملية التخطيط الاستراتيجي والتوقعات الشخصية للأفراد. (القحطاني و البحيري، 2014)

ومن ثم تعتبر القيم الأساس الذي تركز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المؤسسة عند وضع رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة، وتعطي المؤسسة هويتها، وتوجد العديد من القيم التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها: الأخلاق، والجودة، والسلامة، والإبداع والمعرفة، وصورة المؤسسة، والاستجابة للعمل، والموارد البشرية، وتنوع الخدمات، وتنوع العمل، والتوسع، والهياكل التنظيمي، والتركيز الجغرافي. (طجين و العالية، 2014)

أولاً. أنواع القيم:

أكد (Pfeiffer & Others) على أن جميع القرارات في مجال الأعمال مبنية على القيم، وهذه المرحلة تعتبر من ميزات نموذج التخطيط الاستراتيجي. فالخطط التي لا تأخذ بعين الاعتبار القيم ستكون فاشلة حتماً، وحدد عناصر مسح القيم بخمسة عناصر وهي:

أ- القيم الشخصية لفريق التخطيط: The Personal Values Of the Planning Team

وهي أول خطوة في مسح القيم، وهي عبارة عن فحص القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط ومن الضروري جداً لصانعي القرار بالمنظمة أن يكونوا على دراية بقيمهم الشخصية وأن يميزوا الفرق بين قيمهم فيما بينهم، لأنها غالباً ما تشكل جزءاً من نظام المنظمة، على سبيل المثال يختلف التأثير الذي يحدثه مدير من قيمه السلامة في عمله، عن تأثير مدير يفضل المخاطرة. والهدف من مسح القيم ليس تغيير قيم الأفراد بل تفهم قيم كل عضو منهم لقيم العضو الأخر.

ب- قيم المنظمة: The values of The Organization As a Whole

يقوم فريق التخطيط بعد تحديد القيم الشخصية لأعضائه بتحديد قيم المنظمة المنشودة، وتصبح جزءاً من القرارات، والقيم المرغوبة في المنظمة وبشكل عام يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار مع القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط، بمعنى ما هي القيم التي سيتم استخدامها عند اتخاذ القرارات بالمنظمة، والسؤال الذي يُطرح عند فحص القيم الشخصية هو ما هي القيم التي يتمنون أن تكون لديهم كأفراد، أما عند السؤال عن قيم المنظمة يُطرح السؤال ما القيم التي يريدونها في منظماتهم.

وعادةً ما تكون القيم مثل الربح مقابل النمو، المواطنة، تميز المنظمة، وبعبارة أخرى فإن مهمة فريق التخطيط في مرحلة مسح القيم هي توضيح الأمور التي ستقدّرها المنظمة أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ت- فلسفة التشغيل بالمنظمة: The Organization's Operating Philosophy

قيم المنظمة عادةً ما يتم تنظيمها وتدوينها في فلسفة التشغيل، والتي تشرح كيف تقترب المنظمة من عملها، وكيف يتم إدارة الشؤون الداخلية، وكيف يتم ربطها بالبيئة الخارجية بما في ذلك الزبائن وهذا النوع من البيان الرسمي يدمج قيم المنظمة بطريقة عملها، بعض المنظمات ليس لديها فلسفة مكتوبة، أما البعض الآخر لديها بيان وفلسفة مكتوبة.

ث- الثقافة التنظيمية: The Organization's Culture

افتراضات المنظمة حول طريقة العالم بالعمل، وقيم أفرادها، وقيم المنظمة بشكل عام، إضافةً لفلسفة التشغيل، هذه المكونات مجتمعة تكوّن ثقافة المنظمة والتي تربط جميع الناس بالمنظمة مع بعضهم البعض وفي قلب الثقافة تكون بطولات المنظمة وطقوسها واحتفالاتها التي تساعد على تحديد توقعات المنظمة للموظفين.

ج- قيم أصحاب المصلحة في المنظمة: The Values of The Organization's

Stakeholders

آخر خطوة من مسح القيم هي تحليل قيم أصحاب العالقة بالمنظمة، وأصحاب العالقة هم الأفراد المجموعات، المنظمات المتأثرة بالخطة الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي على فريق التخطيط تحديد أصحاب العالقة بالمنظمة وعمل تحليل ومسح لقيمهم وكيف يمكن أن يكون لهذه القيم تأثير على الخطة الإستراتيجية وعملية التخطيط وتنفيذ الخطة.

ثانياً. أهمية القيم للخطط الإستراتيجية:

تؤثر القيم في صياغة قرارات المنظمة المتعلقة بمستقبلها، وتضع إطاراً أخلاقياً يلتزم به الجميع، سيما وأنه يعظّم من مكانة المنظمة في نظر المجتمع الذي تعيش فيه وتعمل من خلاله (الدجني و علي، 2011) والتعرّف على الثقافة المؤسسية السائدة في الإدارة هو المدخل لفهم مسألة الأداء التي يعول كثيراً على تأثيراتها في إنجاح عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة أو في إفشالها، ذلك أن النجاح والفشل هما نتيجة هذه الثقافة قبل أن يكونا ناتجان عن عوامل خارجية. فإذا ما كانت العوامل

الخارجية ملائمة وكانت الثقافة المؤسسية في الإدارة سلبية (متراخية، مهملة، غير مبالية، أو فاسدة)، فإن فرص نجاح التطبيق تتدنى كثيراً حتى تكاد تنعدم (في بعض الأحيان). وعلى العكس من ذلك، فإن فرص النجاح تكون أفضل إذا ما كانت الثقافة المؤسسية السائدة إيجابية، حتى في ظل ظروف خارجية غير مواتية تماماً. ومن جهة أخرى فإنه من المفيد التعرّف على منظومة "القيم" السائدة في المجتمع ومراقبة تأثيراتها الإيجابية والسلبية على عمل الإدارة، ونظرة المجتمع (أو بعضه على الأقل) إليها وتقييمه لأدائها وأساليب عملها، ورؤيته لمدى تجاوبها مع ملاحظاته وطلباته. (دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في الجمهورية اللبنانية، 2013)

3. المرحلة الثالثة: صياغة الرؤية Vision formulation

أشار (Pfeiffer & Others) بأن المخططون يكونون من قيادي المنظمة والعاملين فيها وقد يشاركونهم مستشاراً أو أكثر بمحاولة تحديد الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة. وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي الحديث. أما عن خطوات أو طريقة وضع رؤية للمنظمة فقد أشار (Pfeiffer & Others) إلى أن الرؤية توضح أسباب وجود المنظمة، الغرض، الوظيفة، الرغبات التي ترغب بتحقيقها، قاعدة العملاء الأساسية، والطرق الأساسية التي من خلالها يتم تحقيق هذا الهدف أما الغرض الأساسي من الرؤية هو جلب الوضوح والتركيز لأعضاء المنظمة وإعطائهم الفهم لأهمية الهدف من عملهم وذلك من خلال الإجابة عن أربعة أسئلة رئيسية وهي:

1. ما هي وظائف المنظمة؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التي تعرضها؟
2. لمن تقدم هذه الوظائف؟ (من هم الفئة المستهدفة)
3. كيف ترغب المنظمة بتحقيق هذه الوظائف؟
4. لماذا هذه المنظمة قائمة؟

وقد عرّف (عوض و محمود، 2013) الرؤية بأنها الطموحات والتصورات لما يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها المنظمة على المدى البعيد.

وأشار (أل منشي، 2015) لبعض معايير الرؤية الجيدة وهي:

- 1) أن يكون للرؤية مدلول مستقبلي يعكس ما تسعى المنظمة لتحقيقه

- (2) أن تكون الرؤية طموحة نحو الإبداع والابتكار.
- (3) أن تبث الرؤية الحماس والفخر لقارئها وتدفعه إلى ما تسعى المنظمة لتحقيقه
- (4) أن تكون فريدة ومميزة.
- (5) أن تكون الرؤية واضحة وقصيرة وال تزيد عن عشرين كلمة
- (6) أن يتم توصيل الرؤية بشكل جذاب الأطراف ذات الاهتمام.

4. المرحلة الرابعة: صياغة الرسالة Mission Formulation

أولاً. يتم تحديد الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلا لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية". (صيام و أمال، 2010) في حين رأيت منصورى أن "رسالة المنظمة هي رسم الاتجاهات العامة التي ينبغي وسوف تتبعها المنظمة وتلخيص وجيز للتفكير والقيم التي تكمن وراء ذلك". (منصورى و رقية، 2015)

أما (عوض و محمود، 2013) فأشار إلى أن الرسالة تعكس فلسفة المنظمة وطموحها وتوضح طبيعة النشاط الذي تهتم به وتعبر عن مبررات نشأة المنظمة وهويتها التي تنفرد بها. وقد تطرق (سويدان و العدلوني، 2004) إلى مواصفات رسالة المنظمة:

- (1) أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل المجتمع
- (2) أن تكون مختصرة وقصيرة بحيث يسهل تذكرها
- (3) تصف المؤسسة من حيث (ما هي أهدافها من هم جمهورها ولماذا/كيف ستحقق ما تريد) What, Who, Why & How
- (4) تركز على محور استراتيجى محدد
- (5) تعبر عن تميز الشركة عن غيرها
- (6) واسعة غير هلامية، محددة م غير تفصيل
- (7) تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل الشركة
- (8) تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد الشركة
- (9) تعكس معايير قابلة للتحقيق
- (10) يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة الشركة

ثانياً. أهمية الرسالة: تكمن أهمية رسالة المنظمة في النقاط التالية: (منصورى و رقية، 2015)

- أ- تنمية الإجماع على الغايات الأساسية والأغراض الرئيسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.
- ب- تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والإستراتيجيات التي سوف تتبعه.
- ت- تخصيص الموارد التنظيمية وفق أسس معايير واحدة.
- ث- صياغة رسالة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تنمية الإستراتيجية، حيث أنها تمثل معيار يمكن الاستناد إليه في توليد تصفية البدائل الإستراتيجية.
- ج- تحديد الغايات التنظيمية ومن ثم ترجمة تلك الغايات إلى أهداف بطريقة يمكن بعدها التقييم والسيطرة على مقاييس التكلفة، الوقت والأداء.
- ح- وجود فلسفة واضحة للمنظمة مما يسهل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية معها.
- خ- تحديد قيم الاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.
- د- تعطي شعوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.

ثالثاً. مخاطر عدم وضوح رسالة المنظمة:

- 1) تصبح الممارسات القيادية لا تخدم مصالح الأطراف ذات المصلحة ومصلحة المنظمة نفسها، ذلك أن غياب الرسالة وعدم صياغتها بشكل جيد يجعل الوقوف على الغرض من وجودها مبهماً.
- 2) تعم الفوضى في الأساليب المختلفة كأسلوب وضع البرامج مثلاً، كذلك العجز في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل مما يجعل عملية اتخاذ القرار صعبه.
- 3) عدم وجود رسالة أو صياغة الرؤية والرسالة بشكل سيء يؤدي إلى العجز عن معرفة نمط التفكير لدى الموظفين والعاملين بالمنظمة والجهل بأنماط القيادة وممارسة الإدارة في المنظمة.

5. المرحلة الخامسة: اعتماد نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model

نموذج الأعمال هو العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحديد نجاح سياق الأعمال التي تريد وكيفية قياس هذا النجاح، وما هي الأعمال التي يجب القيام بها لتحقيق ذلك. وما هي الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق هذا النجاح، في حين تبقى متسقة مع بيان الرسالة التي أنشئت حديثاً. وبمعنى آخر نموذج العمل الاستراتيجي هو نسخة ملموسة وكمية حول مستقبل المنظمة المنشود، ويتألف من العناصر التالية: (سويدان و العدلوني، 2004)

- أ- تحديد مجالات العمل (L.O.B,s (Lines Of Business

ب- تحديد وحدات العمل الإستراتيجية (S.B.U,s (Strategic Business Units

ت- مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) Key Performance Indicators

ث- تحديد الآليات الإستراتيجية Thrusts

ج- تحديد نوع الثقافة Culture

وسيتم فيما يلي توضيح هذه العناصر:

أ- تحديد مجالات العمل (L.O.B,s (Lines Of Business

تحديد مجالات العمل الرئيسية أو الأنشطة الإستراتيجية التي ترغب المنظمة في تطويرها لتحقيق رسالتها، أشار (Nolan، Pfeiffer، و Goodstein، 1993) إلى أن مجالات العمل الرئيسية (L.O.B,s (Lines Of Business هي: المجالات التي ترغب المنظمة في تطويرها والتركيز على تحقيق رسالة المنظمة من خلالها.

ب- تحديد وحدات العمل الإستراتيجية (S.B.U,s (Strategic Business Units

يمكن أن يكون لها تسميات أخرى في المنظمات الغير ربحية وهي إدارات على مستوى المنظمة ككل، وإدارات على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي، أو على المستوى الوظيفي والتي تقدم خدمات مختلفة في مجال عمل المنظمة.

ت- مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) Key Performance Indicators

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير. (بشارة، 2017) وتضم كل من المستويات التالية:

1. أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية: ويتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية، للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداءه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة، مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المحددة والمستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المحدد.

II. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة: هو الجهد الذي تقوم به الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يُحدد لها في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادةً من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وعادةً ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة تقييم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقييم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية، مثل: مدى تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات الموضوعية.

III. أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية: ويعكس مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك لتوقعات أصحاب المصلحة، فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول والغير مقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف مثل استخدام معايير الجودة في وزارة الصناعة. (العبودي، 2015)

ث- تحديد التوجهات الإستراتيجية والتي من خلالها سوف تحقق المنظمة رؤيتها:

وهي الآليات التي ستقوم المنظمة باستخدامها لتحقيق مستقبلها المنشود، والآليات الإستراتيجية يمكن أن تكون الأدوات الضرورية لإنشاء الوحدات لتحقيق مؤشرات القياس، ومثال ذلك فقد تقوم المنظمة بإنشاء أو تأسيس قسم للموارد البشرية أو قسم للمتابعة والرقابة وهي من الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق رؤيتها ورسالتها. (Nolan, Pfeiffer، و Goodstein، 1993)

ج- تحديد الثقافة الضرورية لدعم الانجازات في وحدات الأعمال والمؤشرات والتوجهات:

ثقافة المنظمة هي مجموعة من المعتقدات والقيم والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر وتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول والمرفوض وتستوحي هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها: العادات والتقاليد، والتصرفات الاجتماعية، ومن المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، تركيزها على القيم والمفاهيم والثقافة التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على الجودة وتحسين الخدمة. (عطا الله و رجب، 2005)

أما (جمعة و بلجبل، 2014) فقد عرّف الثقافة التنظيمية على أنها النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد، التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى. ويُشتق محتوى الثقافة التنظيمية من بيئة أعمال المنظمة، فمثلاً: المنظمات التي تعمل بالإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي، وتأثير القادة الإداريين والإستراتيجيين والتي تستند على تجاربهم السابقة، إضافةً إلى التجربة العلمية للأفراد بالمنظمة وخبراتهم في تقديم الحلول للمشاكل في المنظمة.

6. المرحلة السادسة: تقييم الأداء Performance Audit

عرّف (Nolan، Pfeiffer، و Goodstein، 1993) عملية تقييم الأداء بأنها عملية تضافر الجهود وتحديد أين هي المنظمة اليوم وهذا يتطلب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)

ويعتبر تحليل SWOT أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أم غير مناسبة، أما عن المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT فإنه يفترض بالمنظمة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة في بيئة عمل المنظمة. (جمعة و بلجبل، 2014) وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين: (تحليل البيئة الداخلية: Analysis of internal Environment، تحليل البيئة الخارجية: Analysis of External Environment)

أ- تحليل البيئة الداخلية: Analysis of internal Environment

أشار (Nolan، Pfeiffer، و Goodstein، 1993) أن تحليل البيئة الداخلية هي عملية فحص نقاط القوة والضعف للمنظمة، هدفها تحديد نقاط الضعف التي يجب معالجتها أو تجنبها ونقاط القوة التي يجب التأكيد عليها عند انجاز المستقبل، كثير من المنظمات تواجه مشاكل أثناء تحديد نقاط ضعفها أو تبالغ في نقاط قوتها. وأما عن أبعاد البيئة الداخلية فهي:

- I. الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام، من اجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة (طجين و العالية، 2014)
- II. موارد المنظمة: الموارد هي مجموعة الإمكانيات المتاحة للمنظمة والتي تُمكنها من تنفيذ مشروعات تعمل على تحسين مستوى معيشة الفئات المستهدفة وتمكينهم من أداء دورهم بفاعلية،

وتمثل الموارد المتاحة مزيج من: الموارد الفكرية والبشرية، المادية، المالية، التكنولوجية، الأنظمة الإدارية المساندة. (صيام و أمال، 2010)

- III. القيادة الإدارية: القيادة الإدارية هي مجموعة المهارات الذاتية والإدارية الضرورية للمديرين في المنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة لتحقيق مزيدا من القوة للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحديد الأهداف وخلق المناخ المناسب لتحقيق تلك الأهداف إضافة إلى التأكد من انجاز الأهداف المطلوبة وفق معايير معينة. (صيام و أمال، 2010)
- IV. الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من القرارات على كافة المستويات داخل المنظمة. (جمعة و بلجبل، 2014)

ب- تحليل البيئة الخارجية: Analysis of External Environment

يؤكد (Nolan، Pfeiffer، و Goodstein، 1993) على أن تقييم الأداء، يجب أن يتضمن معلومات حول القوى الخارجية (الفرص والتهديدات) والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على أهداف المنظمة وعلى فريق التخطيط، وتحليل البيئة الخارجية يساعد المنظمة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل الاستعداد قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم إستراتيجية قادرة على مواجهة التهديدات و الحد من أثارها السلبية على عمليات المنظمة أو تحويلها بشكل ايجابي، وتحويلها إلى فرص تساعد على دراسة و تقييم العوامل البيئية و يتم تحليل البيئة الخارجية من خلال:

- I. تحليل البيئة (PESTEL Analysis)
- II. تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis)
- III. التحليل القطاعي (Industry / Sectorial Analysis)

I. تحليل البيئة (PESTEL Analysis)

يشمل تحليل البيئة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية التي سيتم وضع الخطة الإستراتيجية في ظلها. تأتي أهمية تحليل البيئة من حاجة المخططين وأصحاب القرار للتعرف على المحيط الذي ستتحرك فيه الخطة الإستراتيجية، وتساعدهم على التعامل مع المتغيرات والمستجدات، ويهدف هذا التحليل إلى مسح وتدقيق البيئة الكلية وتحديد تأثيراتها على المنظمة، وهي تشمل التأثيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية على المنظمة ويشار عادة له بتحليل PESTEL وذلك

للإشارة إلى الحروف الأولى لتلك المتغيرات ويتضمن هذا التحليل العناصر التالية: (طجين و العالية،
2014)

(1) العوامل السياسية: Political (P)

وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة منها (طبيعة النظام السياسي بالدولة، ودرجة الاستقرار السياسي، والقرارات السياسية) .

(2) العوامل الاقتصادية: Economical (E)

تعني الدراسة واستخراج المعلومات التقديرية الإحصائية حول: الدخل الوطني، الاستهلاك الوطني، البطالة، والتضخم. بمعنى أنها العوامل أو المتغيرات التي تشير إلى النظام الاقتصادي العام الذي تعمل فيه المنظمة والتي تؤثر على أدائها بطريقة مختلفة.

(3) العوامل الاجتماعية: Social (S)

تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، والتقاليد، والأطراف الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعلاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي، إن نمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية.

(4) العوامل التكنولوجية: Technology (T)

تعتبر التكنولوجيا من الأبعاد المهمة للمنظمة، وتعطي المتغيرات التكنولوجية إمكانية عالية للمنظمة في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت في حقول المعرفة المختلفة. كما أن التكنولوجيا تعتبر العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي المنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار. وتركز المنظمات بشكل كبير على تطوير التكنولوجيا والتي تمنحها تميز في منتجاتها وخدماتها وخفض في التكاليف.

(5) العوامل البيئية: Environmental (E)

يعتبر المحيط البيئي أحد المؤثرات على منظمة الأعمال، وذلك من خلال عناصره المتمثلة في الموارد الطبيعية، الماء، المساحات الخضراء، السهول، بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات كما وقد ازداد الاهتمام بالقضايا البيئية منذ العقود الثلاثة ومؤثر الماضية. وهناك من يضيف عوامل البيئة الدولية والعالمية حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً بارزاً في المؤسسات الاقتصادية بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً، وتتطوي تحت العوامل الدولية والتحالفات الإستراتيجية بين التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية.

6) العوامل القانونية: Legal (L)

وهي مجموعة النصوص التشريعية الصادرة وفقاً للتطورات الراهنة في كل المجالات والتي لها تأثير مباشر على المنظمة مثل القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين بالمنظمة، القوانين المرتبطة بالبيئة والسالمة العامة، القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي. إن إضافة أو حذف قوانين تشريعية وطنية أو حتى العالمية يمكن أن تضع قيوداً إستراتيجياً أو تبرز فرصة إستراتيجية.

II. تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis):

تهدف تقنية " تحليل الجهات الخارجية ذات العلاقة " للتعرف على مواقف مختلف الجهات الخارجية من الخطة الإستراتيجية، ومستويات تأثيرها عليها، دعماً، رفضاً أو عدم مبالاة، تشمل هذه الجهات الفئات الاجتماعية والجماعات الاقتصادية ذات المصلحة (والتي تهتم كثيراً بنجاح الخطة)، والفئات الأقل اهتماماً وتأثيراً، وما بينهما من فئات على درجات مختلفة من الاهتمام والتأثير. أما الجهات الداخلية ذات العلاقة (والتي تشمل عموم الموظفين العاملين في الإدارة، فيتم تحليل مواقفها من الخطة وتأثيرها عليها في سياق التحليل الأوسع للبيئة الداخلية للإدارة. وتشمل الجهات المستفيدة والشركاء الخارجيين والداعمين للمنظمة. (دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في الجمهورية اللبنانية، 2013)

III. التحليل القطاعي (Industry / Sectorial Analysis):

تتمحور عملية التحليل القطاعي حول التغيرات التي يُتوقع أن تطرأ على القطاع جراء زيادة الاحتياجات وتنوعها، وكذلك جراء التغيرات الحاصلة في الطلب على الخدمات كماً ونوعاً، واتساع نطاق الطلب ومستوى تنافسية الخدمات، تبعاً للتحويلات الحاصلة في الأوضاع الاقتصادية وفي مستويات المعيشة.

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يتوقف على فهم صحيح وعميق لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية وتأثيراتها المحتملة على الخطة. ويتوقف من جهة أخرى، على قدرة الإدارة على توظيف التأثيرات الإيجابية لهاتين البيئتين لصالح الخطة، والتعامل مع المعطّلات المحتملة والعمل على تحويلها إلى مُعززات وعوامل دفع، أو إلى تحديات تُحفّز وتدفع باتجاه إنجاح الخطة تخطيطاً وتطبيقاً ومساراً وأهدافاً.

7. المرحلة السابعة: تحليل الفجوات Gap Analysis

يؤكد (Nolan، Pfeiffer، و Goodstein، 1993) على أنه بعد الانتهاء من تقييم الأداء بالمنظمة من الضروري تحديد الفجوات بين الأداء الحالي وبين الأداء المنشود، ويقصد بتحليل الفجوات العملية التي يتم من خلالها تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة وبين الأداء الناجح والمتوقع لتحقيق النجاح في نموذج العمل الاستراتيجي، ويتم في هذه المرحلة قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال تحديد الفجوة بين إمكانيات وموارد الوزارة وما تسعى لتحقيقه ومحاولة تطوير إستراتيجيات لجسر فجوات الأداء الموجودة.

وتحليل الفجوات خطوة حساسة، وفعالة في نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي لأنها تزود المنظمة بإجابات عن أسئلة يحتاجها فريق التخطيط من أجل إغلاق الفجوات الأداء للوصول إلى خطة إستراتيجية واقعية قابلة للتطبيق. وعملية تحليل الفجوات تتم من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- أ. كيف يمكننا مقارنة تصورنا المنشود بالواقع الحالي للمنظمة؟
- ب. كيف يمكن أن تكون مجالات العمل المخطط لها تتوافق مع مجالاتنا الحالية ومع مواردنا المتوفرة؟
- ج. ما هي المؤشرات الحالية للأداء في المنظمة وعلى ماذا تدل هذه المؤشرات وواقع المنظمة؟
- د. ما هي الاستراتيجيات المطبقة حالياً بالمنظمة؟ وماذا تقول لنا عن قدرتنا على تنفيذ الاستراتيجيات الحالية؟ وبماذا تختلف الثقافة السائدة بالمنظمة عن الثقافة المطلوبة؟

ويُضيف (Pfeiffer & Others 1993) بأن مرحلة تحليل الفجوات تضم بعدة خطوات وهي:

- 1) مرحلة اختبار الواقع (أين نحن الآن) بمعنى تحليل الفجوات بين الوضع الحالي والمستقبل المنشود.

2) اختبار الواقع حسب المعلومات المتوفرة للمنظمة، والتي تعني أن يكون للمنظمة قناعة بأنها تستطيع تجاوز تلك الفجوات.

3) تحديد نوعية فجوات الأداء، فإذا كانت الفجوات صغيرة فهذا يعني أن فريق التخطيط لم يبذل جهداً كافياً في إبداع رؤية أفضل للمنظمة، أما إذا كانت الفجوات كبيرة فذلك يعني بأن فريق التخطيط قد بالغ في وضع رؤيا للمنظمة بعيدة المنال أو مستحيلة التحقق وبذلك عليه العمل على تخفيض توقعاته أو تصوراتهِ بالرؤيا.

4) إجراء التعديل أو التغيير، بمعنى ابتكار المنظمة لأساليب ووسائل مناسبة لإغلاق هذه الفجوات.

5) وضع استراتيجيات أو خطة عمل من أجل ردم الفجوات وإغلاقها.

8. المرحلة الثامنة: وضع خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans

بعد انتهاء خطوة استراتيجيات إغلاق الفجوات في مرحلة تحليل الفجوات، يجب العمل على إجراء أمرين مهمين:

الأمر الأول: أن تقوم كل وحدة أو دائرة بالمنظمة بتطوير خطة تشغيلية وهي خطط تفصيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية، والتوقيت الزمني بشكل محدد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية المسؤولة عن التنفيذ.

الأمر الثاني: يقوم فريق التخطيط بالعمل على دمج الخطط التشغيلية للوحدات مع الخطة الشاملة للمنظمة، وحتى يتم تطوير خطط تشغيلية للوحدات أو الدوائر بالمنظمة ينبغي أن يتم مراعاة الأولويات في التنفيذ، و اختيار مؤشرات الأداء الأكثر أهمية، إضافة إلى التركيز على استخدام بعض

الاستراتيجيات خلال السنة الأولى وإرجاء إستراتيجيات الأخرى للسنوات اللاحقة (Pfeiffer & Others 1993) ويتم خلال هذه المرحلة صياغة الأهداف والتي تعتبر الأهداف عنصراً مهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي تقييم الأداء بالمنظمة وتسهم في توجيه جهود الأفراد بها، وتخصيص الموارد والتنسيق بين الإدارات والمهام والاختصاصات، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لجميع جهود المنظمة وإيجاد الدافع لدى المديرين والعاملين لبذل أقصى جهد ممكن وتقليل حدة الصراعات والاختلافات وتنمية الشعور بالولاء والانتماء، وضمان مشاركة الجميع في تنفيذ تلك الأهداف نظراً لمشاركة الجميع في وضع تلك الأهداف. (القحطاني و البحيري، 2014)

وقد حدد (الدجني و علي، 2011) معايير الأهداف الجيدة وهي:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميًا لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب 38 كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
2. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.
3. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد وأن تصاغ على الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدًا شكل نتائج متوقعة.
4. التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة.
5. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل دون تحقيق الأهداف جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقًا للمزمنة.
6. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.
7. الملائمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
8. التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

وأكد (منصوري و رقية، 2015) أن لوضع الأهداف أهمية تكمن في أنها:

- أ- تعد كمرشد لاتخاذ القرارات: إن القرارات مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالأهداف، فهذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة القرارات المناسبة للمواقف أو المشاكل التي تواجه المنظمة.
- ب- تعمل كموجه للنشاط: يمكن أن توجه الأهداف نشاط وسلوك العاملين لتحقيق النتائج المرغوبة.

- ت- توفر الشرعية للمنظمة: تساعد الأهداف الجيدة المنظمة على تبرير وجودها وتوفير لها الشرعية أمام أصحاب المصالح وبشكل خاص الخارجيين منهم كالزبائن، والموردين.
- ث- تعتبر من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد، وتعد الموازنة والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- ج- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: إن مسؤولية أي إدارة أو قسم أو فرد تتحدد بناءً على الأهداف التي ترتبط به لتحقيقها وتعتبر مصدر التحفيز. إن الأهداف التي تتسم بالطموح والتحدى تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها، فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أن الأهداف الطموحة والمتحدية تشجع العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيقها بالمقارنة مع الأهداف الطموحة سهلة المنال.
- ح- تساهم في تقييم الأداء: تعتبر الأهداف بمثابة معايير يمكن استخدامها للقيام بوظيفة الرقابة، فهي تسمح بقياس الأداء، وتحليل النتائج ومقارنتها بالنتائج المرغوبة (الأهداف)، وما يترتب عن ذلك من تعديلات إن وجدت.
- خ- تساعد على وضع الإستراتيجية: تساعد الأهداف على وضع إستراتيجية متكاملة ومتناسقة، فهي تحقق التوافق والتناغم بين الجهود الفردية، فكل فرد في المنظمة يعرف الأهداف المطلوب منه تحقيقها، فيعمل الجميع مع بعضهم البعض على تحقيق هذه الأهداف.
- ويشير (Nolan، Pfeiffer، و Goodstein، 1993) إلى أن الخطط التشغيلية تتكون من العوامل التالية:

1. وصف دقيق وواضح للخدمات التي تقدمها المنظمة.
2. تحديد الفئة المستفيدة.
3. الموارد التي سيتم تخصيصها لتطوير الخدمات وتتضمن هذه الموارد المعدات المطلوبة لتقديم الخدمة، المورد الفكري، العاملين، الإداريين، المال، والتقنيات.
4. إعداد ميزانيات تحوي تحليل مالي تفصيلي وواقعي للأنشطة وتكلفتها.
5. البرنامج الزمني لتنفيذ الأنشطة.

حيث يقوم فريق التخطيط بإلزام كل وحدة من المنظمة بتقديم مسودة خطة عملها وميزانياتها مبنية على مؤشرات قياس أداء تتوافق مع رسالة المنظمة. ثم يقوم فريق التخطيط بتجميع مسودات الخطط من الإدارات ويعمل على فحصها ومراجعتها والتنسيق فيما بينها من ناحية الموارد المالية والبشرية المطلوبة والمدة الزمنية المحددة بهذه الخطط.

كما يقوم فريق التخطيط بتجميع الميزانيات المقترحة من الإدارات والأقسام بالمنظمة ويعمل على تنسيقها لتتماشى مع الموارد المتوفرة في المنظمة ومناقشتها مع مدراء الوحدات والأقسام ومن ثم اعتمادها من القيادات العليا بالمنظمة بصورة نهائية. أما المرحلة الأخيرة في هذه المرحلة فهي إعلان وشرح الخطط التنفيذية بطريقة مبسطة ومفهومة لمدراء الوحدات والأقسام بالإضافة إلى العاملين وهم الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطط بصورة رئيسية. ثم تعمل المنظمة على تحديد الهيكل التنظيمي والتخطيط المناسب للموارد البشرية لتنفيذ الخطط التنفيذية (Pfeiffer & Others 1993).

9. المرحلة التاسعة: الخطط البديلة (الطوارئ) Contingency Planning

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الأحداث التي من المحتمل حدوثها بشكل رئيسي في المستقبل والتي يمكن أن تؤثر باستمرار على المنظمة ولكن هناك الكثير من الأحداث الأخرى التي يمكن أن تؤثر في المنظمة لكن احتمال حدوثها ضعيف لدرجة انه لا يستحق التوقف عندها، وعلى فريق التخطيط الاهتمام بالمستجدات التي قد تؤثر في المنظمة حتى لو كان احتمال حدوثها قليلا بمعنى انه لا بد أن يعد فريق التخطيط بعض الخطط تحسبا للحالات الطارئة، وان تساعد هذه الخطط الطارئة على تطوير نظام متابعة دقيق يوفر إشارات إنذار مبكر للاحتتمالات (خارج وداخل المنظمة والتي تؤثر في المنظمة تأثيرا بالغا (Pfeiffer & Others 1993).

قد حدد (دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في الجمهورية اللبنانية، 2013) الخطط البديلة وخطط الطوارئ عملية تحليل للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تعترض (تعوق) أو تحرف الخطة عن مسارها الأصلي وتحويل دون تحقق أهدافها. وهي خطط مسبقة الإعداد، تتحسب لوقوع أزمات أو كوارث محتملة، وتستعد لها بتخطيط وقائي احترازي (Contingency Planning)، يحصر ويحشد كامل الإمكانيات المتاحة (بما فيها الموارد الاحتياطية وأشكال الدعم التي يمكن طلبها من الجهات الأخرى) لمواجهة الأحداث المستجدة ذات التأثيرات العميقة و/أو الكارثية. وأما عمل التخطيط الوقائي (Contingency Planning) فيتم من خلال:

1. تحديد أهم المخاطر والفرص المتوقعة.
2. تحديد درجة الخطورة.
3. تحديد احتمالية الحدوث أو الحصول.
4. وضع الخطوط العريضة للخطط البديلة.
5. تحديد المؤشرات العملية لبدء العمل.
6. تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

10. المرحلة العاشرة: تنفيذ الخطة الإستراتيجية Implementation.

تكمّن ثمرّة التخطيط الاستراتيجي في التنفيذ، ولن تحقق الخطة شيئاً يذكر إذا ما ظلت حبيسة الأدراج ولم تدخل حيز التطبيق، وسيضيع الوقت الذي عمل فيه فريق التخطيط سدىً. فبعد تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والنظم الإدارية والمالية المناسبة لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وترجمة الخطة الإستراتيجية إلى واقع من خلال ربطها بالقرارات اليومية بالمنظمة. وعندما تكتمل الخطة وتصبح جاهزة للعمل لا مانع من إقامة احتفال لعرضها وشرحها للعاملين لأن المنظمة على وشك أن تبدأ رحلة جديدة في اتجاه جديد.

وكل عضو في المنظمة لابد أن يشعر بالمشاركة لأن نجاح الخطة الإستراتيجية يعتمد على تعاون كل المنظمة، ولقد قيل إن خطة بجودة (جيدة) تُنفذ بطريقة (ممتازة) سوف تفوق في الأداء، خطة بجودة (ممتازة) تُنفذ بطريقة (جيدة).

وقد تشمل مراحل التنفيذ عدة أشياء مثل: بناء جديد، تدريب فني، بناء فريق العمل، دورة زمنية أقصر للمنتجات/الخدمات (أحياناً ما يُشار لتلك الفترة بدورة زمنية أسرع)، إدارة جديدة، جودة كاملة، بحوث مستمرة وتطوير، وهذا كله يعتمد على نوعية المنظمة ورسالتها، كما يتم توفير "رسالة المنظمة" لاطلاع جميع العاملين عليها فعند الحاجة لاتخاذ قرار يتعلق بالعمل يسترشد الموظف أو العامل "بالرسالة" للتأكد من أن قراره يتطابق مع مهمة المنظمة.

ونعرف أن الخطة الإستراتيجية بدأت في مرحلة التنفيذ إذا كان العاملون يتساءلون دائماً "هل قرارنا يتطابق مع أهداف الشركة وخطتها الإستراتيجية؟" عندئذٍ يطمئن فريق التخطيط بأن الخطة الإستراتيجية قد بدأت عملياً. (بشارة، 2017)

11. المرحلة الحادية عشر: المسح البيئي Environmental Monitoring

هذه المرحلة ضرورية لأنها تزود المنظمة بالبيانات في عملها اليومي وخاصة لطاقم فريق التخطيط أثناء عملية ومراحل التخطيط. وجميع المنظمات بحاجة إلى التركيز على ماذا يحدث؟ أو ما الذي سيحدث في بيئتها؟ حيث أن التغيير هو الشيء الوحيد الثابت في العالم وبشكل متسارع. وبالتالي فإن المنظمات التي لا تتوقع ولا تحاول إدارة التغيرات المتزايدة في بيئتها سوف تواجه مستقبل خطر. وعليه فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب من المنظمة أخذ الوقت الكافي في فحص بيئتها ومعرفة تأثير ذلك على مستقبلها وكيفية الحصول على هذه المعلومات، وهذه العملية عملية مستمرة، بمعنى ليس لها نقطة بداية أو نهاية بل عملية مستمرة. (سويدان و العدلوني، 2004)

ومن الضروري مراعاة جانبين في الرصد البيئي:

الجانب الأول: نوعية البيانات المطلوبة وكيفية استخدامها، مثل (حقائق، فرضيات، توقعات)

الجانب الثاني: فعالية نظام المنظمة في جمع وتخزين ودمج ونشر هذه البيانات.

وتتمثل المعلومات الرئيسية المطلوبة للمسح البيئي بما يلي: (Pfeiffer & Others 1993)

1) معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الفنية المعاصرة المحيطة بالمنظمة وأثرها على أهدافها المقترحة.

2) معلومات عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والمتوقع أن تسود في المستقبل وخصوصاً فيما يتعلق بكمية الطلب المتوقعة على الخدمات بصفة عامة - التقدم الفني التكنولوجي - التغيرات المتوقعة في حاجات المستفيدين .

3) معلومات عن إمكانيات المنظمة الحاضرة والمتوقعة من الموارد المادية والبشرية والمالية ولا سيما من: الآلات والمعدات، الموارد البشرية من فئة المديرين والعمال الفنيين، الموارد المالية اللازمة لتمويل الموارد المادية والموارد البشرية.

4) معلومات عن البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف السابقة وفقاً للإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وهذا ضروري في تصميم السياسات ووضع الخطط المختلفة، ويقع على عاتق مدير نظام المعلومات المركزي ومساعديه، مسؤولية تجميع البيانات ثم تشغيلها وتحليلها بطريقة تتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي. (سويدان و العدلوني، 2004)

12. المرحلة الثانية عشر: اعتبارات التطبيق Application Consideration

وهي مرحلة مهمة في نموذج التخطيط التطبيقي لأنها تؤكد على أن يقوم فريق التخطيط بالتأكد من انتهاء العمل في كل مرحلة من مراحل التخطيط ومعالجة المسائل العالقة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي مرحلة مستمرة وتطبق في كل مرحلة لضمان تطبيق جميع خطوات تلك المرحلة مع

الأخذ بالاعتبار الظروف والمتغيرات التي قد تطرأ أثناء مراحل عملية التخطيط. وتعني التقييم والمتابعة بعد كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي التسعة لنموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي للعلماء (Goodstein Nolan & Pfeiffer 1993) (بشارة، 2017)

- أ- **اعتبارات التطبيق في المرحلة الأولى** وهي مرحلة الإعداد للتخطيط Planning to plan يتأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي: استعداد شركة سيريتل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية والمدة الزمنية والموقع المناسب والموارد اللازمة لإجراء عملية التخطيط، إضافة لبي تحديد الجهات ذات العلاقة بالشركة.
- ب- **اعتبارات التطبيق في المرحلة الثانية** مرحلة تحديد القيم value scan يتأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي: تحديد القيم الشخصية لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية وفلسفة وقيم وثقافة الوزارة إضافة إلى تحديد قيم أصحاب العالقة بالمنظمة.
- ت- **اعتبارات التطبيق في المرحلة الثالثة** مرحلة تشكيل الرؤية Vision Formulation يتأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي: تحديد موقع المنظمة على خريطة المجتمع، تحديد الصورة الذهنية المنشودة، تحديد المدة الزمنية للخطة، تحديد التعديلات والتطويرات في مجالات العمل، إضافة إلى أهداف كل مجال، تلخيص رؤية لكل المجالات في عبارة جامعة لرؤية المنظمة، تحديد معايير وصول المنظمة لرؤيتها في كل مجال.
- ث- **اعتبارات التطبيق في المرحلة الرابعة** مرحلة تشكيل الرسالة Mission Formulation يتأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي: تحديد السبب الرئيس الذي دفع المجتمع لتأسيس الشركة، تحديد جمهور الشركة المستهدف، تحديد وترتيب أصناف المنتجات والخدمات التي من خلالها تلبى الشركة احتياجات ورغبات العملاء، تحديد العمليات والقنوات الأنسب لتوصيل المنتجات للجمهور المستهدف، تحديد القوى التي تحرك المنظمة، تحديد المزايا التنافسية للشركة.
- ج- **اعتبارات التطبيق في المرحلة الخامسة** مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic business model ويقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية والإدارة العليا بالمنظمة بفحص المخرجات لهذه المرحلة وهي: تحديد مجالات عمل المنظمة والوحدات والأقسام فيها، إضافة إلى وضع مؤشرات قياس أداء لكل وحدة ولكل مجال من مجالات العمل مع اختيار الآليات

الإستراتيجية المناسبة لتحقيق المستقبل المنشود للمنظمة. ولا ينتقل فريق إعداد الخطة الإستراتيجية إلى المرحلة التي تليها إلا بعد انتهاء جميع المخرجات التي تم ذكرها.

ح- **اعتبارات التطبيق في المرحلة السادسة** مرحلة تقييم الأداء Audit Performance وفيها ينهي فريق إعداد الخطة الإستراتيجية التحليل الرباعي للمنظمة الظهار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديدها بشكل مفصل ودقيق.

خ- **اعتبارات التطبيق في المرحلة السابعة** تحليل الفجوات Analysis GAP فان اعتبارات التطبيق فيها تكون من خلال انجاز قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال تحديد الفجوة بين إمكانياتها ومواردها، وما تسعى لتحقيقه وتطوير استراتيجيات لجسر فجوات الأداء الموجودة.

د- **اعتبارات التطبيق في المرحلة الثامنة** مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها Plans Action Integrating والتي من مخرجاتها تفويض رؤساء الوحدات والأقسام بالمنظمة بوضع خطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس أداء وموازنات تتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة، يتم جمع وتعديل ودمج هذه الخطط مع الخطة الشاملة، فهل تمت هذه المخرجات؟ فإذا كانت الإجابة بلا فان فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يعمل انجازها وإزالة جميع المعوقات النجاح هذه المرحلة والانتهاء منها وال ينتقل إلى المرحلة التي تليها إطلاقا إلا بعد التأكد من انجاز جميع المخرجات وهي الخطط بالكامل.

ذ- **اعتبارات التطبيق في المرحلة التاسعة** مرحلة إعداد الخطط البديلة Planning Contingency يتم دراسة فرص ومخاطر المنظمة ومدى درجة احتمال حدوثها ووضع خطط احتياطية لمواجهة الأخطار في حال حدوثها، واعتبارات التطبيق هنا تعني هل تم انجاز الخطط البديلة بالكامل؟ فإذا أنجزت ننقل إلى المرحلة التي تليها، أما إذا لم تنجز فعلى فريق إعداد الخطة الإستراتيجية العمل وبشكل مكثف ومركز من اجل انجازها وإزالة جميع المعوقات النجاح هذه المرحلة والانتهاء منها.

ر- **اعتبارات التطبيق في المرحلة العاشرة** مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية Implementation فاعتبارات التطبيق فيها تكون من خلال تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والنظم الإدارية والمالية المناسبة لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وترجمة الخطة الإستراتيجية إلى واقع من خلال ربطها بالقرارات اليومية بالمنظمة.

ز- **اعتبارات التطبيق في المرحلة الحادية** مرحلة المسح البيئي Scanning Environmental فهي أيضا من المراحل المستمرة والتي يتم تنفيذها وتطبيقها على كل مرحلة كمرحلة اعتبارات التطبيق والتي يتم من خلالها تزويد المنظمة بالمعلومات حول عملها اليومي وخاصة لفريق إعداد الخطة

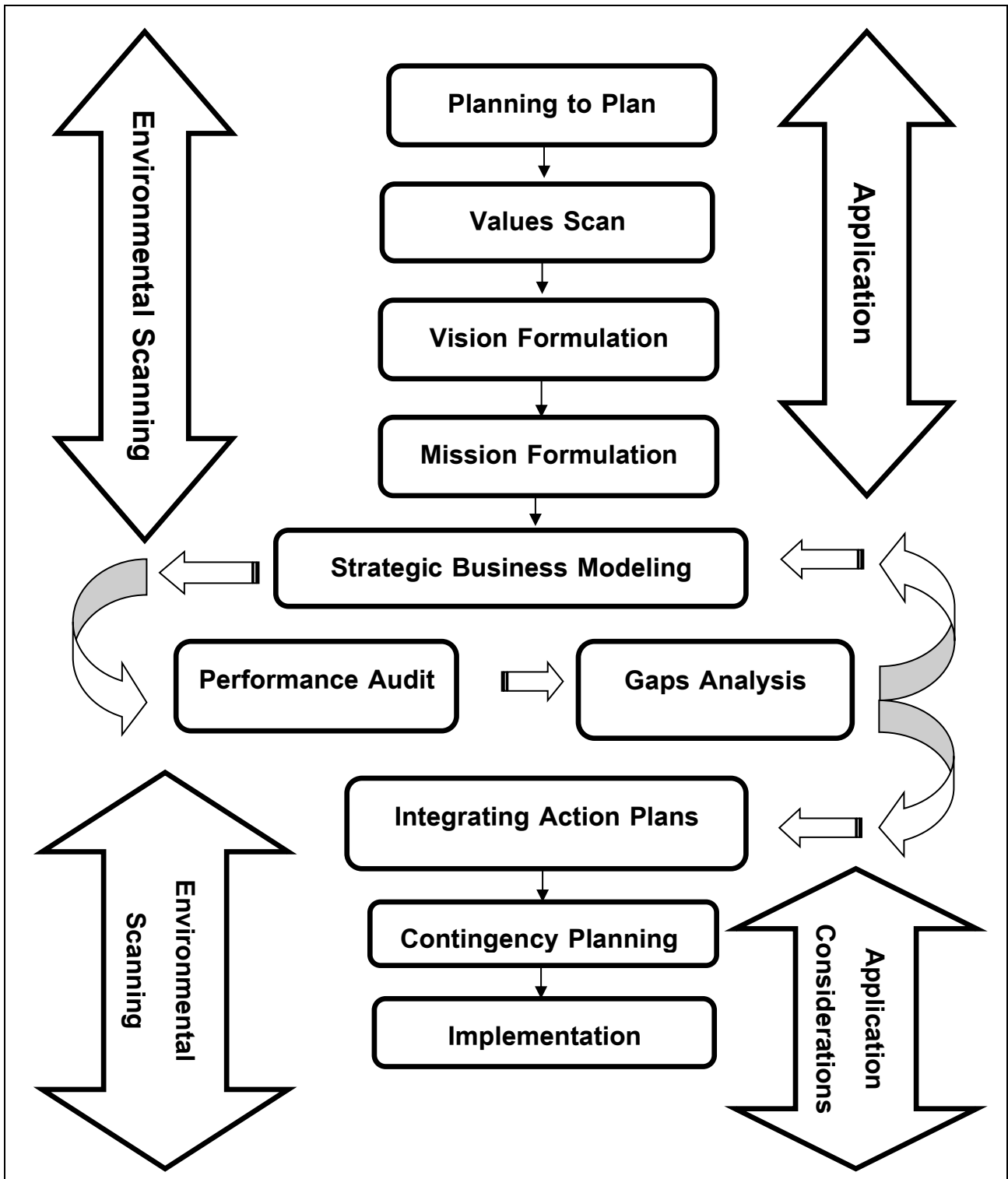
الإستراتيجية أثناء عملية ومراحل التخطيط وتشتمل المعلومات على حقائق، فرضيات وتوقعات ويتم جمع وتخزين ودمج ونشر تلك المعلومات من خلال نظام المعلومات بالمنظمة.

8-8-2 ميزات نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي " Goodstein, Nolan &Pfeiffer

1993 " (بشارة، 2017)

1. نموذج شامل يتضمن جميع الخطوات الأساسية لتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة ويتميز عن النماذج الموجودة عالمياً في: المحتوى والوضوح والتسلسل المنطقي للتخطيط والتطبيق العملي السلس والواضح.
2. كما انه يتميز عن النماذج الأخرى في طريقة التطبيق فالخطوات متسلسلة وواضحة ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل يسر وسهولة كونه يهتم بعملية المراجعة والتقييم لمراحل الخطة بصفة مستمرة بالإضافة إلى القدرة على سرعة التعديل بالخطة في حالة الحاجة للتغيير
3. كما يهتم هذا النموذج اهتماماً كبيراً بالتقييم (الشخصية، المؤسسية، وثقافة المؤسسة) كأساس لكل عمليات اتخاذ القرار.
4. وأيضاً يركز على الأفكار الإبداعية لتوجيه مستقبل المؤسسة.
5. اهتمامه المستمر بجانب التطبيق والتقييم، ليس فقط بعد إتمامه ولكن في كل خطوه من الخطوات على طول الطريق.

جدول 3 The Applied Strategic Planning Model



(1993 ،Goodstein و ،Nolan ،Pfeiffer)

"تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي بناءً على نموذج التخطيط الاستراتيجي
التطبيقي (Pfeiffer & Others Model) - دراسة حالة في شركة الاتصالات الخاصة
السورية (سيريتل)"

الفصل الثالث: الإطار العملي التحليلي للبيانات

الفصل الثالث: الإطار العملي التحليلي للبيانات

1-3 تمهيد

2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة

1-2-3 منهج الدراسة

2-2-3 مجتمع الدراسة وعينتها

3-2-3 أداة الدراسة

4-2-3 مصدر جمع البيانات

3-3 اختبارات الاعتمادية لأداة البحث

1-3-3 اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة

2-3-3 اختبار الصدق والثبات بالإعادة (الصدق التنبؤي)

3-3-3 صدق المحتوى لأداة الدراسة Content Validity معامل الارتباط بيرسون

4-3-3 صدق الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ

5-3-3 اختبار مشكلة تحيز طريقة القياس في جمع البيانات: (تحيز الطريقة المشتركة)

4-3 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية

1-4-3 النوع الاجتماعي

2-4-3 متغير العمر

3-4-3 المؤهل العلمي

4-4-3 متغير عدد سنوات الخبرة

5-4-3 المستوى الإداري

6-4-3 مستوى مشاركة الموظفين الإداريين في وضع الخطة الاستراتيجية في شركة

سيريتل

7-4-3 مستوى اطلاع الموظفين الإداريين على الخطة الاستراتيجية السابقة في شركة

سيريتل

3-4-8 مدى استخدام فريق التخطيط في الشركة إحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي عند

تصميم الخطة الإستراتيجية الحالية لشركة سيريتل

3-5 تقييم أنشطة وممارسات شركة سيريتل لمراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج

Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993

3-6 اختبار الفروق في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط

الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) تبعاً

للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس-التعليم-الخبرة-المستوى الإداري).

3-7 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

3-1 تمهيد

خلال هذا القسم سيعرض الباحث كافة تفاصيل البيانات وعملية التحليل للوصول الى نتائج الدراسة:

3-2 أسلوب وإجراءات الدراسة

3-2-1 منهج الدراسة

في ضوء الأهداف والتساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، الشائع للاستخدام في غالبية الدراسة التي تناولت هذا الموضوع، وهذا المنهج يقوم على وصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات عنها من خلال الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع ومن خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية ومن ثم تصنيفها واستخلاص النتائج وذلك بتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

3-2-2 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم، المشاركون في التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة، (مدير تنفيذي/عام - أعضاء مجلس الإدارة - مدراء الأقسام والوحدات - مدراء الأفرع - أعضاء فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بالشركة - المستشارون الذين ساهموا في إعداد الخطة الإستراتيجية السابقة) ويقدر عددهم حسب قسم الموارد البشرية في الشركة 130 إداري، وقد تم اعتماد أسلوب العينة الميسرة في جمع البيانات، وذلك للحصول على البيانات التي تمثل المجتمع المدروس حيث استعان الباحث بجدول مورغان الإحصائية الخاصة بملائمة حجم العينة تبعاً لحجم مجتمع الدراسة، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 4

قسم من جداول مورغان الإحصائية الخاصة بملائمة حجم العينة تبعاً لحجم مجتمع الدراسة

حجم المجتمع	حجم العينة	حجم العينة المناسب لهذه الدراسة
95	72	
110	76	
130	96	98
140	102	

يُظهر جدول مورغان السابق أحجم العينة المناسب لهذه الدراسة هو 98 مفردة ونجد أن حجم العينة النهائي التي تم اعتمادها في الدراسة 70، وهو حجم قريب الى حد ما من الحجم المطلوب، ولم يتمكن الباحث من زيادة حجم العينة نظراً لطول الاستبيان حكماً كنموذج تخطيط استراتيجي معتمد عالمياً، كما أن الاستجابات المنقوصة أدت إلى ضرورة استبعاد (16) فرد حيث قام الباحث بتوزيع 98 استبيان على عينة الدراسة، وتم استرجاع 86 استبانة، وتم منها استبعاد 16 استبانة غير صالحة للتحليل نظراً لعدم اكتمال معلوماتها وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم اعتمادها و الصالحة للتحليل 70 استبيان، أي بنسبة 52% من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية.

جدول 5 جدول توزيع الاستبيان

اسم الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة
SYRIATEL	98	86	16	70	72%

3-2-3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على المقابلات والاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة:

1. **المقابلات:** تم إجراء ثلاث مقابلات شخصية (من الإدارة العليا) ذات أسئلة مفتوحة لتقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer ولمعرفة مدى قبول الشركة لتبني واستخدام هذا النموذج مستقبلاً، وتكوّنت المقابلات من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
- القسم الثاني: أسئلة مفتوحة تضمنت النقاط التالية:

رقم السؤال	السؤال	الاجابات
أ-	رأي أفراد العينة في مشكلة وأهمية وأهداف الدراسة	الدراسة تشكل أهمية للشركة التي تعتمد دوماً على نتائج البحث العلمي لتطوير ذاتها، وأبدو حاجتهم الى تطوير التخطيط الاستراتيجي في الشركة.
ب-	ما هي النماذج المستخدمة مسبقاً في التخطيط الاستراتيجي	نموذج SWOT - بطاقة الأداء المتوازن - التخطيط بالسيناريو.

- ت- رأي الافراد في أهمية نموذج Pfeiffer بعد شرحه من قبل الباحث
- نال نموذج Pfeiffer ترحيب الأفراد المفحوصين وأكدوا على أنه يتميز عن النماذج المستخدمة في الشركة حيث يشمل كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجي.
- ث- مدى إمكانية تبني الشركة لاستخدام نموذج Pfeiffer مستقبلاً
- أكد الأفراد المبحوثين أنه من المجدي للشركة استخدام نموذج Pfeiffer مستقبلاً.

2. الاستبيان: استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية في تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer في شركة سيريتل للاتصالات. والذي يتكون من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
- القسم الثاني: نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي الذي صممه ثلاثة من كبار الاستشاريين والمدرسين الأمريكيين Goodstein Nolan & Pfeiffer 1993 , بمراحله الإثنى عشر وخطواته الثمانية والتسعين، لتقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي (Goodstein Nolan & Pfeiffer) في شركة سيريتل للاتصالات.

3-2-4 مصدر جمع البيانات

اعتمد الباحث لجمع البيانات على ما يلي:

- أ- مصادر أولية: تم الاعتماد على المراجع والكتب والمقالات والدراسات الخاصة بموضوع الدراسة.
- ب- مصادر ثانوية: قام الباحث بتصميم استبانة الكترونية، والتي انقسمت الى قسمين، الأول يحتوي المتغيرات الديموغرافية وسؤال حول مدى مشاركة المبحوث في التخطيط الاستراتيجي، أما القسم الثاني فيتكون من 98 سؤال مقسمين على 12 محوراً، ومن خلال المقابلات الشخصية والالكترونية تم تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer ومدى قبول الشركة لتبني واستخدام هذا النموذج مستقبلاً

3-3 اختبارات الاعتمادية لأداة البحث (الصدق والثبات):

3-3-1 اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم عرض مقياس أداة الدراسة على الدكتور المشرف على البحث في الجامعة، وقد قام بتدقيق أداة الدراسة ووجه للباحث ملاحظاته على بعض العبارات التي تم تعديل صياغتها وفق مقترحاته، ثم تمت مصادقته على أن أداة الدراسة تتوافق مع موضوع الدراسة.

3-3-2 اختبار الصدق والثبات بالإعادة (الصدق التنبؤي)

للتأكد من صدق أداة البحث بشكل عملي، أجرى الباحث اختباراً استطلاعياً على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (10 أفراد)، من الموظفين الإداريين في شركة سيريتل، حيث طلب الباحث منهم إبداء الإجابة عن الاستبيان وفق فترتين بينهما أسبوع ومن ثم قام بحساب العلاقة الارتباطية بين مستوى أجوبتهم على الاستبيان في الاختبارين، وذلك بعد ترميز الاستبيان وتفرغ الإجابات على برنامج (SPSS) الإحصائي، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول 6 جدول نتائج الصدق التنبؤي لأداة الدراسة

البيان		
0.863**	Pearson Correlation	معامل الارتباط بين الاختبارين
.0000	Sig. (2-tailed)	
10	N	
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يتبين من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين إجابات أفراد العينة هو (0.863) وهو ارتباط موجب وقوي، وبما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed)) تساوي 0.00 وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (α = %5) وبالتالي هنالك ثبات مرتفع في أداة القياس، وأن نتائج الأداة سيكون لها نفس النتائج فيما لو أعيد استخدامها بنفس البيئة والظروف.

3-3-3 صدق المحتوى لأداة الدراسة Content Validity

تم التأكد من صدق المحتوى من خلال قياس الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة وعباراته الممثلة له عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بحيث تدل قيم الارتباطات

المعنوية سواء الموجبة أو السالبة، على قوة أو ضعف تعبير هذه العبارات عن البعد أو الظاهرة قيد الدراسة.

جدول 7 ملخص معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

القيم الاحتمالية	معاملات ارتباط بيرسون	عدد العبارات	المحاور	المتغيرات
(0)	(0.27 ، 0.64)*	9	المرحلة الأولى: التخطيط	التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993
(0)	(0.53 ، 0.67)**	6	المرحلة الثانية: استعراض القيم	
(0)	(0.50 ، 0.66)**	10	المرحلة الثالثة: صناعة الرؤية	
(0)	(0.34 ، 0.69)**	10	المرحلة الرابعة: تشكيل الرسالة	
(0)	(0.42 ، 0.61)**	9	المرحلة الخامسة: اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي	
(0)	(0.28 ، 0.62)*	9	المرحلة السادسة: تقييم الأداء	
(0)	(0.41 ، 0.73)**	6	المرحلة السابعة: تحليل الفجوات	
(0)	(0.53 ، 0.64)**	7	المرحلة الثامنة: وضع خطط العمل وتوحيدها	
(0)	(0.44 ، 0.76)**	6	المرحلة التاسعة: مرحلة إعداد الخطط البديلة	
(0)	(0.57 ، 0.95)**	8	المرحلة العاشرة: مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	
(0)	(0.50 ، 0.73)**	6	المرحلة الحادية عشر: مرحلة المسح البيئي	
(0)	(0.31 ، 0.69)**	12	المرحلة الثانية عشر: اعتبارات التطبيق	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

تبين من الجدول السابق وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان وبين محورها الكلي التابعة له وذلك لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث أن قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت تتراوح بشكل عام بين ((0.27، 0.95) (***) * وتدل

على وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل من العبارات ومحورها الكلي، مما يدعو إلى القول بأن جميع عبارات محاور الدراسة تمثل محاورها وتحقق صدق المحتوى وبالتالي صلاحية أداة البحث للتطبيق والقياس في ظل بيئة الدراسة.

3-3-4 صدق الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ

تم إجراء اختبار ثبات أداة قياس الدراسة باستخدام معامل (Alpha Cronbach) ويقصد بثبات أداة القياس " بالثبات الداخلي بين عباراتها " ، و لثبات الأداة جانبان، الأول هو استقرار المقياس كأن يتم الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الآخر للثبات فهو الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي قام بتصميمه، حيث أن قيمة معامل الارتباط (Alpha Cronbach) تتراوح بين (0 و 1) ، ولكي يتصف مقياس الدراسة بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا كرونباخ عن (0.60).

جدول 8 اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Goodstein,	المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط	9	0.69
	المرحلة الثانية: استعراض القيم	6	0.61
	المرحلة الثالثة: صناعة الرؤية	10	0.77
	المرحلة الرابعة: تشكيل الرسالة	10	0.61
	المرحلة الخامسة: اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي	9	0.65
Nolan and Pfeiffer 1993	المرحلة السادسة: تقييم الأداء	9	0.68
	المرحلة السابعة: تحليل الفجوات	6	0.62
	المرحلة الثامنة: وضع خطط العمل وتوحيدها	7	0.62
	المرحلة التاسعة: مرحلة إعداد الخطط البديلة	6	0.65

0.94	8	المرحلة العاشرة: مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية
0.62	6	المرحلة الحادية عشر: مرحلة المسح البيئي
0.73	12	المرحلة الثانية عشر: اعتبارات التطبيق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات لجميع مقاييس ومحاور الدراسة هي معاملات ثبات عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0.60) وفق معيار ألفا كرونباخ حيث بلغ في حده الأدنى 0.61 وحده الأعلى 0.94 مما يدل على الثقة العالية في عبارات محاور الدراسة لقياس ما تمثله فعلاً من محاور وأبعاد وبالتالي جودة أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق في بيئة الدراسة.

3-3-5 اختبار مشكلة تحيز طريقة القياس في جمع البيانات: (تحيز الطريقة المشتركة)

تم استخدام اختبار هارمان للعامل الوحيد Harman، وذلك للتأكد من عدم وجود أخطاء في القياس سواء أخطاء عشوائية أو أخطاء منتظمة من المحتمل أن تؤدي إلى ارتفاع (تضخم) أو انخفاض في قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، أي التأكد من أن الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة هو واقعي يعود للعلاقة الحقيقية بين المتغيرات وليست (زائفة) ومتأثرة بعوامل تحيز طرق القياس العشوائية أو المنتظمة، وتعتمد طريقة هارمان على التحليل العاملي للعامل الوحيد بإدخال جميع عبارات متغيرات الدراسة في التحليل العاملي ضمن مكون واحد والنظر إلى قيمة التباين المشترك المفسر وفق المفاضلة التالية:

إذا كان التباين المشترك المفسر أكبر من (50%) فالنتيجة: هناك تحيز في طريقة القياس المشتركة. أما إذا كان التباين المشترك المفسر أصغر من (50%) فالنتيجة: ليس هناك تحيز في طريقة القياس المشتركة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول 9 اختبار هارمان للعامل الوحيد Harman

Total Variance Explained					
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance

1	8.33	8.503	8.503	8.33	8.503
Extraction Method: Principal Component Analysis.					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر الجدول السابق أن قيمة التباين المشترك المفسر بلغت (8.503%) وهي أصغر من (50%) فالنتيجة: ليس هناك تحيز في طريقة القياس المشتركة في البيانات، مما يدل على جودة طريقة جمع البيانات وبالتالي صلاحيتها للتحليل وتعميم النتائج.

3-4 التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية

لتوصيف عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية لأفرادها تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجداول التالية:

3-4-1 النوع الاجتماعي

جدول 10 التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
58.6%	41	ذكور
41.4%	29	إناث
100%	70	Total

يبين جدول التوزيع التكراري ورسم الأعمدة البيانية لمتغير الجنس أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 58.57% ونسبة الإناث كانت 41.43% وهذه النسب قريبة لنسب توزع الأفراد من حيث متغير النوع الاجتماعي في المجتمع الكلي للدراسة.

3-4-2 متغير العمر

جدول 11 التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
25.7%	18	أقل من 35 سنة
57.1%	40	من (35-45) سنة
17.1%	12	أكثر من 45 سنة
100%	70	Total

يبين جدول التوزيع التكراري النسبي لمتغير العمر أن نسبة الأفراد في عينة الدراسة من الشريحة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) هي الأعلى حيث بلغت 57.14 % ثم تليها الشريحة العمرية (أقل من 35-سنة) بنسبة 25.7%، وأخيراً الشريحة (من 45 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 17.1 % مما يعكس تنوع متوازن لأعمار الموظفين الإداريين في شركة سيريتل.

3-4-3 المؤهل العلمي

جدول 12 التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
60%	42	إجازة جامعية
40%	28	دراسات عليا
100%	70	Total

يبين جدول التوزيع التكراري النسبي لمتغير المؤهل العلمي أن غالبية الموظفين الإداريين في شركة سيريتل هم من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 60%، ويليه حملة شهادة الدراسات بنسبة 40%، مما يدل على ارتفاع المستوى العلمي لدى الموظفين الإداريين في شركة سيريتل.

3-4-4 متغير عدد سنوات الخبرة

جدول 13 التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	43	61.4%
من (10-20) سنة	19	27.1%
أكثر من 20 سنة	8	11.4%
Total	70	100%

يبين جدول التوزيع التكراري لمتغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة الفئة (أقل من 10) سنوات هي الأكبر بين فئات الخبرة لأفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم 61.4 % ثم تليها الفئة بين (10 - 20) سنة بنسبة (27.14 %)، وأخيراً الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 11.42% وهذه النسب تتوافق مع نسب التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة.

3-4-5 المستوى الإداري

جدول 14 التوزيع التكراري النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد	النسبة المئوية
الإدارة الاشرافية	33	47.1%
الإدارة الوسطى	34	48.6%
الإدارة العليا	3	4.3%
Total	70	100%

يبين جدول التوزيع التكراري النسبي لمتغير المستوى الإداري أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة 48.6% مقابل 47.1% للإدارة الإشرافية و 4.3 % للإدارة العليا.

3-4-6 مستوى مشاركة الموظفين الإداريين في وضع الخطة الاستراتيجية في شركة سيريتل

جدول 15

هل تشارك في وضع الخطة الإستراتيجية لشركة سيريتل؟				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
21.4	21.4	21.4	15	نادرا

95.7	74.3	74.3	52	أحيانا
100.0	4.3	4.3	3	دائما
	100.0	100.0	70	Total

يظهر الجدول السابق من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن غالبية الموظفين الإداريين في شركة سيريتل يساهمون في وضع الخطة الاستراتيجية في الشركة بمستوى بين المتوسط والمرتفع. 7-4-3 مستوى اطلاع الموظفين الإداريين على الخطة الاستراتيجية السابقة في شركة سيريتل

جدول 16

هل اطّعت على الخطة الإستراتيجية السابقة لشركة سيريتل؟				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
7.1	7.1	7.1	5	أبدأ
100	92.9	92.9	52	جزئياً
	100.0	100.0	70	Total

يظهر الجدول السابق من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن غالبية الموظفين الإداريين في شركة سيريتل لديهم معرفة جزئية بالخطة الاستراتيجية السابقة في الشركة.

8-4-3 مدى استخدام فريق التخطيط في الشركة إحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي عند تصميم الخطة الإستراتيجية الحالية لشركة سيريتل

جدول 17

هل استخدم فريق التخطيط في الشركة إحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي عند تصميم الخطة الإستراتيجية الحالية للشركة؟				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
58.6	58.6	58.6	41	استخداما جزئيا
100.0	41.4	41.4	29	استخداما كليا
	100.0	100.0	70	Total

يظهر الجدول السابق من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن فريق التخطيط في الشركة استخدم إحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي عند تصميم الخطة الإستراتيجية الحالية للشركة جزئياً بمعدل (58.6%) وكلياً بمعدل (41.4%).

3-5 تقييم مستوى تطبيق شركة سيريتل لمراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج

Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام اختبار ستودنت وحيد العينة عند المتوسط الحسابي (3) واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Goodstein, Nolan and Pfeiffer الذي اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من 1 إلى 5 كخيارات للإجابة على عبارات مراحل التخطيط الاستراتيجي ، والجدول التالي يوضح أوزان تصنيف متوسطات الإجابات والوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي حيث أن غير مطبق تبدأ من الواحد وليس الصفر، وبالتالي يكون لدينا أربع فترات يجب تقسيمها على درجات الإجابة الخمس في مقياس ليكرت الخماسي، فتكون قيمة كل فترة هي (0.8) لتصبح قيم الإجابات كما في الجدول التالي:

جدول 18 جدول يوضح آلية معالجة البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي

تصنيف خيارات الإجابة	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً/موثوق كلياً
الوزن المطلق	1	2	3	4
المدى	1.8 - 1	2.6 - 1.8	3.4 - 2.6	4.2 - 3.4
الوزن النسبي	20 - 36 %	36 - 52 %	52 - 68 %	68 - 84 %

المصدر (عز عبد الفتاح - 2004 - ص 540-541)

بناء على التصنيف أعلاه تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على تحديد مستوى تطبيق خطوات مراحل نموذج التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer وتم تلخيص النتائج كما هي مبينة في التساؤلات التالية:

1. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة الأولى للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة التخطيط للتخطيط) وفق نموذج Pfeiffer وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثوق كلياً)؟

جدول 19 اختبار ستيودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى أنشطة وممارسات

المرحلة الأولى التخطيط للتخطيط

مستوى التطبيق	الوزن النسبي %	Sig.	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مطبق جزئياً/موثق كلياً	52.2	.000	-4.108-	.786	2.61	تقوم الشركة بتكوين فريق للتخطيط، على أن يشمل فريق التخطيط جميع التخصصات والخبرات اللازمة لعملية التخطيط
مطبق جزئياً/موثق كلياً	56.2	.011	-2.603-	.597	2.81	تستعين الشركة بمستشار خارجي في حال عدم كفاية اختصاصات الفريق من ضمن عناصر الشركة
مطبق كلياً/موثق كلياً	93.2	.000	22.686	.611	4.66	تحدد الإدارة العليا مدة زمنية لفريق التخطيط لإعداد خطة الشركة الإستراتيجية (من 3 - 6 أشهر)
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	40	.000	-12.689-	.659	2.00	يتم تفريغ أعضاء فريق التخطيط من مهامهم وتسليم أعمالهم إلى نوابهم حتى نهاية مدة التخطيط
مطبق جزئياً /موثق جزئياً	40.2	.000	-17.696-	.466	2.01	يحدد فريق التخطيط الاجتماعات الدورية وفق المخطط التالي (تكثيف الاجتماعات في بداية ونهاية المدة المحددة والمباعدة في منتصف المدة).
مطبق جزئياً /موثق جزئياً	38.6	.000	-16.389-	.547	1.93	تحدد الشركة مكافآت أعضاء فريق التخطيط عن مهمة التخطيط بمبلغ مقطوع، مثال: مقدار راتب إضافي طوال المدة المحددة لعملية التخطيط
غير مطبق	23.4	.000	-40.302-	.380	1.17	تدعم الشركة سفر أعضاء الفريق للاطلاع على تجارب ناجحة مشابهة لمجال عمل الشركة
مطبق جزئياً /موثق جزئياً	40.8	.000	-15.313-	.523	2.04	يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة
مطبق جزئياً /موثق جزئياً	40.8	.000	-13.338-	.600	2.04	تقوم الإدارة العليا بإصدار تعميم لكافة أعضاء فريق التخطيط والتوجيه بضرورة التعاون الكامل وعدم التردد باطلاعهم على أي معلومة سرية

مطبق جزئياً /موثّق جزئياً	47.286	.000	-17.032-	.31228	2.3643	مرحلة التخطيط للتخطيط ككل
------------------------------	--------	------	----------	--------	--------	---------------------------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول رقم 19 اختبار ستيودنت من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على تحديد مستوى تطبيق المرحلة الأولى (التخطيط للتخطيط) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق العبارة الثالثة (تحدد الإدارة العليا مدة زمنية لفريق التخطيط لإعداد خطة الشركة الإستراتيجية (من 3 - 6 أشهر) فقط بمستوى مرتفع تطبيقاً كلياً مع توثيقاً كلياً بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (4.66) وهو أعلى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ ، وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.611) ويدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم هذه العبارة، وبأعلى وزن نسبي بلغ (93.2%)

كما أنها تطبق كل من العبارة الأولى والثانية تطبيقاً جزئياً/موثّق كلياً، في حين كانت لا تطبق العبارة (تدعم الشركة سفر أعضاء الفريق للاطلاع على تجارب ناجحة مشابهة لمجال عمل الشركة) أبداً، بينما كان تطبيق باقي عبارات مرحلة التخطيط للتخطيط منخفض المستوى بتطبيق جزئياً/موثّق جزئياً. في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة التخطيط للتخطيط (2.364) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ ، بوزن نسبي بلغ (47.28%)، وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة الأولى (التخطيط للتخطيط) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً /موثّق جزئياً. (وذلك حسب تشريح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

2. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات الثانية للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة استعراض القيم) وفق نموذج Pfeiffer وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثّق كلياً)؟

جدول 20 اختبار ستيودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى أنشطة وممارسات المرحلة الثانية استعراض القيم

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة T	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يستعرض فريق التخطيط قيمهم الفردية ومن ثم يتم مناقشتها والاتفاق عليها، مثال: الطموح، المخاطرة، الإبداع، الانضباط	1.94	.535	-16.523-	.000	38.8	مطبق جزئياً / موثق جزئياً
يحدد فريق التخطيط قيم الشركة (نوع القيم التي يريدون من الشركة أن تتبناها وتستخدمها في اتخاذ القرارات) مثال: الربح، النمو، الجودة، السرعة	2.93	.520	-1.150-	.254	58.6	مطبق جزئياً/موثق كلياً
يحدد فريق التخطيط فلسفة عمل الشركة (الافتراضات الكامنة في فلسفة العمل وذلك لتحديد مدى صحتها ومطابقتها بالنسبة للمستقبل)	2.90	.568	-1.472-	.146	58	مطبق جزئياً/موثق كلياً
يقوم فريق التخطيط بتحديد قيم أصحاب المصلحة (يحدد فريق التخطيط قيم أصحاب المصلحة ويتنبأ بطريقة تجاوزهم مع الخطة الإستراتيجية)	2.86	.572	-2.090-	.040	57.2	مطبق جزئياً/موثق كلياً
يحدد فريق التخطيط ثقافة الشركة (الافتراضات التي تتأسس عليها ثقافة الشركة وكيف أن تلك الافتراضات حددت قيمها وأنماطها)	2.91	.558	-1.285-	.203	58.2	مطبق جزئياً/موثق كلياً
يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة	2.02	.589	-13.797-	.000	40.6	مطبق جزئياً / موثق جزئياً
مرحلة استعراض القيم ككل	2.593	.29011	-11.672-	.000	51.906	مطبق جزئياً / موثق جزئياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 20 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد مستوى تطبيق المرحلة الثانية (استعراض القيم) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق غالبية أنشطة وممارسات مرحلة استعراض القيم بمستوى مطبق جزئياً/موثوق كلياً أي بمستوى متوسط.

في حين كان مستوى تطبيق كل من العبارة (يستعرض فريق التخطيط قيمهم الفردية ومن ثم يتم مناقشتها والاتفاق عليها، مثال: الطموح، المخاطرة، الإبداع، الانضباط) والعبارة (يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة) تطبيقاً جزئياً مع توثيقاً جزئياً بمستوى منخفض.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة استعراض القيم (2.593) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ ، بوزن نسبي بلغ (51.9%).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة الثانية (استعراض القيم) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثوق جزئياً. (وذلك حسب تشرح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

3. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة الثالثة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة صناعة الرؤية) وفق نموذج Pfeiffer وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثوق كلياً)؟

جدول 21 اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى أنشطة وممارسات المرحلة الثالثة صناعة الرؤية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يحدد فريق التخطيط موقع الشركة على خريطة المجتمع مثل (شركة تخدم المجتمع من خلال تأمين حاجة الاتصال بين أفراد المجتمع بجوده عالية)	3.00	.565	.000	1.000	60	مطبق جزئياً/موثوق كلياً

مطبق جزئياً/موثق كلياً	59.2	.471	-.725-	.494	2.96	يقوم فريق التخطيط المعتمد مع مجتمع الشركة (القياديين والعاملين والمستشارين) بتحديد الصورة الذهنية المستقبلية للشركة
مطبق كلياً/موثق كلياً	95.4	.000	35.042	.423	4.77	يحدد فريق التخطيط كم المدة الزمنية التي سوف نخطط لها (5-10-15-20) سنة
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	40.8	.000	-14.56	.550	2.04	يطلب رئيس فريق التخطيط من كل عضو كتابة رؤيته الشخصية للشركة حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	41.2	.000	-15.54	.508	2.06	يجتمع فريق التخطيط ويقارنوا ما كتبوا ويحصروا: نقاط الاختلاف والاتفاق، مجالات العمل (الملغاة - المتبقية - المضافة)
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	41.2	.000	-14.77	.535	2.06	يحاول فريق التخطيط الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في كل مجال من مجالات العمل
مطبق جزئياً/موثق كلياً	59.4	.658	-.445-	.538	2.97	يعمل فريق التخطيط على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها الشركة
مطبق جزئياً/موثق كلياً	58.2	.223	-1.29-	.583	2.91	يكتب فريق التخطيط شرحاً تفصيلياً لمقصده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي للشركة علامات واضحة بأن الرؤية تتحقق
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	40.2	.000	-14.94-	.551	2.01	يقوم فريق التخطيط بتشكيل رؤية الشركة استناداً للمعلومات المتجمعة من الخطوات السابقة
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	39.4	.000	-16.07-	.538	1.97	يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة
مطبق جزئياً/موثق كلياً	53.514	.000	-8.945-	.30333	2.6757	مرحلة صناعة الرؤية ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 21 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد مستوى تطبيق المرحلة الثالثة (صناعة الرؤية) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق فقط العبارة (يحدد فريق التخطيط كم المدة الزمنية التي سوف نخطط لها 5-10-

15-20 سنة) بمستوى مرتفع عند مطبق كلياً/موثّق كلياً بمتوسط مرجح (4.77) بأهمية نسبية مرتفعة (95.4%).

في حين كان مستوى غالبية عبارات مرحلة صناعة الرؤية بين المستوى المنخفض والمتوسط من مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً إلى مستوى مطبق جزئياً/موثّق كلياً. في حين كان مستوى تطبيق كل من العبارة (يستعرض فريق التخطيط قيمهم الفردية ومن ثم يتم مناقشتها والاتفاق عليها، مثال: الطموح، المخاطرة، الإبداع، الانضباط) والعبارة (يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة) تطبيقاً جزئياً مع توثيقاً جزئياً بمستوى منخفض.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة صناعة الرؤية (2.675) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ ، بوزن نسبي بلغ (53.51%).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة الثالثة (صناعة الرؤية) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى متوسط بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق كلياً. (وذلك حسب تشرح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

4. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة الرابعة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة تشكيل الرسالة) وفق نموذج Pfeiffer وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثّق كلياً)؟

جدول 22 اختبار ستيودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى أنشطة وممارسات المرحلة الرابعة تشكيل الرسالة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يقوم فريق التخطيط بتحديد السبب الرئيس الذي دفع المجتمع لتأسيس الشركة، وما هي الحاجات والرغبات التي تليها لأفراده	1.96	.494	-17.65-	.000	39.2	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
يحدد فريق التخطيط جمهور الشركة المستهدف (الحالي والمستقبلي) بعدة وسائل ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة	2.97	.450	-.532-	.597	59.4	مطبق جزئياً/موثّق كلياً

مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	38.8	.000	-16.53-	.535	1.94	يحدد فريق التخطيط المنتجات والخدمات التي من خلالها تلبي الشركة احتياجات ورغبات العملاء، ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	40	.000	-16.38-	.511	2.00	يحدد فريق التخطيط أصناف المنتجات والخدمات (القديمة - المهجورة - الجديدة - المتوقعة)
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	38.8	.000	-17.43-	.508	1.94	يحدد فريق التخطيط الاستراتيجيات والعمليات والمبادرات والقنوات التي من خلالها توصل الشركة منتجاتها وخدماتها للجمهور المستهدف
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	41.4	.000	-14.94-	.520	2.07	يعتمد فريق التخطيط جواب موحد عن سؤال لماذا وجدت الشركة، ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	39.2	.000	-27.64-	.316	1.96	يقوم فريق التخطيط بتحديد القوى المحركة في الشركة ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	39.2	.000	-16.68-	.523	1.96	يحدد فريق التخطيط الصفات والمزايا التي تجعل الشركة متميزة عن منافسيها ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	39.4	.000	-16.87-	.510	1.97	يقوم فريق التخطيط بتشكيل رسالة الشركة استناداً للمعلومات المتجمعة من الخطوات السابقة
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	40.2	.000	-16.62-	.496	2.01	يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	41.572	.000	-33.39-	.23087	2.0786	مرحلة تشكيل الرسالة ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 22 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد مستوى

تطبيق المرحلة الرابعة (تشكيل الرسالة) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن

شركة سيريتل تطبق فقط العبارة (يحدد فريق التخطيط جمهور الشركة المستهدف (الحالي والمستقبلي) بعدة وسائل ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة) بمستوى متوسط عند مطبق جزئياً/موثوق كلياً بمتوسط مرجح (2.97) بأهمية نسبية مرتفعة (59.4%).

في حين كان مستوى باقي عبارات مرحلة تشكيل الرسالة من مراحل التخطيط الاستراتيجي بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثوق جزئياً.

كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة تشكيل الرسالة (2.078) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ ، بوزن نسبي بلغ (41.57%).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة الرابعة (تشكيل الرسالة) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثوق جزئياً. (وذلك حسب تشرح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

5. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة

الخامسة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي) وفق نموذج

Pfeiffer وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثوق كلياً)؟

جدول 23 اختبار ستيودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى أنشطة وممارسات

المرحلة (5) اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يحدد فريق التخطيط مجالات العمل الرئيسية المستمدة من رسالة الشركة (إلغاء بعض المجالات إن لزم الأمر واستحداث بعض المجالات الجديدة الصالحة).	2.00	.538	-15.54	.000	40	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
يحدد فريق التخطيط وحدات العمل الإستراتيجية لكل مجال من مجالات العمل لتحقيق أهداف الشركة فيه.	2.07	.547	-14.204	.000	41.4	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
يحدد فريق التخطيط المؤشرات الحساسة للنجاح بحيث تشير هذه المؤشرات إلى أن الوحدة تسير حسب الخطة الجديدة وهي ناجحة في عملها.	2.10	.568	-13.245	.000	42	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً

يحدد فريق التخطيط طريقة قياس ومتابعة كل مؤشر من المؤشرات الحساسة للنجاح.	2.03	.613	- 13.255	.000	40.6	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
يحدد فريق التخطيط الآليات الإستراتيجية لإنجاح كل وحدة من وحدات العمل وتحقيق المؤشرات الحساسة للنجاح وقياسها	2.01	.525	- 15.722	.000	40.2	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
يحدد فريق التخطيط نوع الثقافة الضرورية لدعم مجالات العمل والوحدات الإستراتيجية ومؤشرات النجاح الحساسة والآليات	2.09	.583	- 13.112	.000	41.8	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
يحدد فريق التخطيط خطة لتعديل الثقافة التنظيمية السائدة حالياً للوصول للثقافة التنظيمية المنشودة.	2.07	.491	- 15.819	.000	41.4	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
يحدد فريق التخطيط الأولويات في مجالات العمل والأولويات في المؤشرات والآليات لكل	1.94	.535	- 16.523	.000	38.8	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.	1.94	.535	- 16.523	.000	38.8	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
مرحلة اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي ككل	2.0283	.25657	-31.68	.000	40.566	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 23 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد مستوى تطبيق المرحلة الخامسة (اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن واقع تطبيق هذه المرحلة في شركة سيريتل كان بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثوق جزئياً وذلك لكافة عبارات مرحلة اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي (2.028) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ ، بوزن نسبي بلغ (40.56%).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة الخامسة (اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثوق جزئياً. (وذلك حسب تشريح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

6. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة

السادسة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة تقييم الأداء) وفق نموذج Pfeiffer وبين المتوسط

الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثق كلياً)؟

جدول 24 اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات

المرحلة (6) تقييم الأداء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يصنف فريق التخطيط مجالات العمل والوحدات الإستراتيجية من حيث (النجاح - الضعف) ليتم تحليل كل منها بشكل مستقل.	2.04	.550	-14.56	.000	40.8	مطبق جزئياً/موثق جزئياً
تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة مع المنافسين المباشرين (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي).	2.97	.510	-.469	.641	59.4	مطبق جزئياً/موثق كلياً
تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي).	2.90	.568	-1.472	.146	58	مطبق جزئياً/موثق كلياً
تحديد مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية وتسجيل الفجوات في الأداء.	1.97	.538	-16.007	.000	39.4	مطبق جزئياً/موثق جزئياً
تحديد نقاط القوة والضعف في الجمهور والفرص المتاحة لزيادة استقطابهم والمخاطر المتوقعة لابتعادهم.	1.93	.598	-15.0	.000	38.6	مطبق جزئياً/موثق جزئياً
تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين الرئيسيين والنامين والفرص المتاحة لهم والمخاطر المتوقعة.	1.94	.535	-16.52	.000	38.8	مطبق جزئياً/موثق جزئياً
يستكشف فريق التخطيط مدى كفاءة أنظمة المتابعة التي تحدد مستوى أداء مجالات العمل والوحدات الإستراتيجية.	2.06	.478	-16.50	.000	41.2	مطبق جزئياً/موثق جزئياً
يؤسس فريق التخطيط أنظمة متابعة جديدة في حال عدم كفاية الأنظمة القديمة في تحديد مستوى أداء المجالات والوحدات الإستراتيجية.	1.89	.553	-16.865	.000	37.8	مطبق جزئياً/موثق جزئياً
يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة	1.91	.442	-20.547	.000	38.2	مطبق جزئياً/موثق جزئياً

مرحلة تقييم الأداء ككل	2.1791	.27920	-24.598	.000	43.582	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
------------------------	--------	--------	---------	------	--------	--------------------------

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 24 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد مستوى تطبيق المرحلة السادسة (تقييم الأداء) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق كل من العبارة (تحديد نقاط القوة والضعف مقارنةً مع المنافسين المباشرين (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي) والعبارة (تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي) كانتا بمستوى متوسط بواقع تطبيقاً جزئياً مع توثيقاً كلياً.

بينما كان مستوى باقي عبارات مرحلة تقييم الأداء بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً. في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة تقييم الأداء (2.197) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ ، بوزن نسبي بلغ (%43.58).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة السادسة (تقييم الأداء) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً. (وذلك حسب تشريح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

7. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة السابعة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة تحليل الفجوات) وفق نموذج Pfeiffer وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثّق كلياً)؟

جدول 25 اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة السابعة تحليل الفجوات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يقوم فريق التخطيط باختبار وتقييم الواقع الراهن للشركة حسب المعلومات التي توفرت من المراحل السابقة.	1.93	.520	-17.24	.000	38.6	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً

مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	40.8	.000	-16.19	.494	2.04	يقارن فريق التخطيط بين الأداء الحالي ونموذج العمل الاستراتيجي لكل مجالات العمل ولكل مؤشرات النجاح الحساسة ولكل آلية في الشركة.
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	39.8	.000	-18.2	.466	1.99	يقوم فريق التخطيط بتقييم الفجوات لكل مؤشر ولكل وحدة إستراتيجية ولكل مجال عمل بشكل عن مستقل.
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	39.4	.000	-14.6	.589	1.97	يقوم فريق التخطيط بترتيب الفجوات حسب الأولوية.
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	36.8	.000	-15.99	.605	1.84	يقوم فريق التخطيط بتقييم التغييرات والتعديلات اللازمة لسد كل فجوة مثل (ابتكار الأساليب والوسائل المناسبة - الهياكل - التدريب - المال).
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	38.6	.000	-13.91	.644	1.93	يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	39	.000	-30.1	.29172	1.95	مرحلة تحليل الفجوات ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 25 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق ممارسات المرحلة السابعة (تحليل الفجوات) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن واقع تطبيق هذه المرحلة في شركة سيريتل كان بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً وذلك لكافة عبارات مرحلة تحليل الفجوات.

كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة تحليل الفجوات (1.95) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ ، بوزن نسبي بلغ (%39).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة السابعة (تحليل الفجوات) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً. (وذلك حسب تشريح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

8. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة الثامنة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة وضع خطط العمل) وفق نموذج Pfeiffer وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثّق كلياً)؟

جدول 26 اختبار ستيودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة (8) وضع خطط العمل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يحدد فريق التخطيط الهيكل التنظيمي المناسب للتوجه الاستراتيجي ومجالات العمل الرئيسية ووحدات العمل الاستراتيجي.	2.84	.500	-2.628	.011	56.8	مطبق جزئياً/موثّق كلياً
يقوم فريق التخطيط بتقييم الوحدات المساندة لتقديم خدمات الوحدات الرئيسية.	2.03	.481	-16.908	.000	40.6	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
يطلب فريق التخطيط من فريق عمل كل وحدة استراتيجيه تقديم مسودات لخطة عمل الوحدة مبنية على مؤشرات النجاح الحساسة ورسالة المنظمة.	1.97	.481	-17.903	.000	39.4	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
يطلب فريق التخطيط من فريق عمل كل وحدة استراتيجيه تقديم مسودات لميزانيته مبنية على مؤشرات النجاح الحساسة ورسالة المنظمة.	2.00	.590	-14.186	.000	40	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
يقوم فريق التخطيط بتجميع خطط عمل وميزانيات الوحدات ومناقشتها وتنسيقها لتتماشى مع الخطط العملية ومع الموارد المتوفرة والتي يمكن أن توفرها.	1.83	.538	-18.23	.000	36.6	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً

يقوم فريق التخطيط بشرح الخطة العملية لكل وحدة إستراتيجية وبالتفصيل للعاملين في الوحدة.	2.00	.511	-16.38	.000	40	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.	1.77	.487	-21.12	.000	35.4	غير مطبق
مرحلة وضع خطط العمل ككل	2.0633	.25264	-31.02	.000	41.266	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 26 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق ممارسات المرحلة الثامنة (وضع خطط العمل) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق فقط العبارة (يحدد فريق التخطيط الهيكل التنظيمي المناسب للتوجه الاستراتيجي ومجالات العمل الرئيسية ووحدات العمل الاستراتيجي) بمستوى متوسط بواقع تطبيق جزئي مع توثيق كلي في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل. بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات المرحلة الثامنة (وضع خطط العمل) بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً، فيما عدا العبارة (يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة) فقد كانت غير مطبقة في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة وضع خطط العمل (2.036) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث ($\text{sig}=0<0.05$)، بوزن نسبي بلغ (41.26%).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة الثامنة (وضع خطط العمل) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً. (وذلك حسب تشريح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

9. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة

السادسة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة إعداد الخطط البديلة) وفق نموذج Pfeiffer وبين

المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثّق كلياً)؟

جدول 27 اختبار ستيودنت لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة السادسة إعداد الخطط البديلة (الطوارئ).

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يحدد فريق التخطيط المخاطر والفرص المتوقعة في عمل الشركة (من داخل وخارج الشركة).	1.89	.498	-18.73	.000	37.8	مطبق جزئياً/موثق جزئياً
يحدد فريق التخطيط درجة تأثير كل خطر أو فرصه بشكل مستقل.	1.90	.486	-18.93	.000	38	مطبق جزئياً/موثق جزئياً
يحدد فريق التخطيط احتمالية حدوث كل خطر أو فرصه بشكل مستقل.	1.24	.432	-34.03	.000	24.8	غير مطبق
يقوم فريق التخطيط بوضع مؤشرات علمية لكل خطر أو فرصة.	1.30	.462	-30.82	.000	26	غير مطبق
يقوم فريق التخطيط بتقييم خطوات العمل في حال حدوث أي من المؤشرات العملية المحددة.	1.24	.432	-34.04	.000	24.8	غير مطبق
يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة	1.30	.462	-30.82	.000	26	غير مطبق
مرحلة إعداد الخطط البديلة ككل	1.478	.26128	-48.73	.000	29.56	غير مطبق

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستيودنت رقم 27 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق ممارسات المرحلة التاسعة (إعداد الخطط البديلة) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق كل من العبارة (يحدد فريق التخطيط المخاطر والفرص المتوقعة في عمل الشركة (من داخل وخارج الشركة)) والعبارة (يحدد فريق التخطيط درجة تأثير كل خطر أو فرصه بشكل مستقل) بمستوى منخفض بواقع تطبيق جزئي مع توثيق جزئي. بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة إعداد الخطط البديلة غير مطبقة في ممارسات عملية التخطيط الاستراتيجي بشركة سيريتل.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة إعداد الخطط البديلة (1.478) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث ($\text{sig}=0<0.05$)، بوزن نسبي بلغ (29.56%).

وبالتالي شركة سيريتل لا تطبق المرحلة التاسعة (إعداد الخطط البديلة) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer. (وذلك حسب تشريح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

10. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات المرحلة العاشرة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية) وفق نموذج Pfeiffer وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3 = مطبق جزئياً/موثّق كلياً)؟

جدول 28 اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة العاشرة تنفيذ الخطة الإستراتيجية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يقوم فريق التخطيط بتقديم المقترح النهائي من الخطة للإدارة العليا للاعتماد	4.87	.337	46.44	.000	97.4	مطبق كلياً/موثّق كلياً
يقوم فريق التخطيط بوضع برنامج لتوصيل الخطة وشرحها ودعمها للمجالات والوحدات الإستراتيجية المرتبطة ذات العلاقة	2.00	.417	-20.06	.000	40	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
يقوم فريق التخطيط بالتأكيد على ضرورة إدراك رسالة الشركة وحفظها من قبل المنفذين وأفراد الوحدات	2.97	.450	-.532	.597	59.4	مطبق جزئياً/موثّق كلياً
يقوم فريق التخطيط بتقييم الاحتياجات التدريبية والأدوات لتزويد المنفذين والموظفين بالقدرة على تنفيذ الخطة	2.00	.450	-18.574	.000	40	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
يقوم فريق التخطيط بتأمين نسخ كافية للخطة ليسترشد المنفذين فيها طيلة فترة التنفيذ	1.97	.416	-20.68	.000	39.4	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
يوضح فريق التخطيط أن موعد الشروع بإجراءات الخطة هو موعد بدء التنفيذ	2.00	.450	-18.57	.000	40	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً

غير مطبق	22.2	.000	-49.23	.320	1.11	تقيم إدارة الشركة احتفال لإعلان بدء تنفيذ الخطة وبمشاركة معظم أصحاب المصلحة
مطبق جزئياً/موثّق جزئياً	39.4	.000	-19.14	.450	1.97	يبحث ويتابع فريق التخطيط في الفترة الأولى من بدء التنفيذ كافة استفسارات المنفذين حول الخطة الإستراتيجية
مطبق جزئياً/موثّق	47.34	.000	-15.06	.35188	2.367	مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 28 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق ممارسات المرحلة العاشرة (تنفيذ الخطة الإستراتيجية) من مراحل التخطيط الإستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق العبارة (يقوم فريق التخطيط بتقديم المقترح النهائي من الخطة للإدارة العليا للاعتماد) بمستوى مرتفع بمتوسط مرجح (4.87) وبوزن نسبي مرتفع (97.4%) عند واقع تطبيق كلي وتوثيق كلي.

في حين كانت العبارة (تقيم إدارة الشركة احتفال لإعلان بدء تنفيذ الخطة وبمشاركة معظم أصحاب المصلحة) غير مطبقة في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل.

كما أن العبارة (يقوم فريق التخطيط بالتأكد على ضرورة إدراك رسالة الشركة وحفظها من قبل المنفذين وأفراد الوحدات) كانت مطبقة بمستوى متوسط عند واقع تطبيق جزئي وتوثيق كلي. بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية (2.367) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث (sig=0<0.05)، بوزن نسبي بلغ (47.34%).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة العاشرة (تنفيذ الخطة الإستراتيجية) من مراحل التخطيط الإستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً. (وذلك حسب تشرح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

11. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات

المرحلة الحادية عشرة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة المسح البيئي) وفق نموذج Pfeiffer

وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3= مطبق جزئياً/موثوق كلياً)؟

جدول 29 اختبار ستودنت وحيد العينة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة وممارسات

المرحلة الحادية عشر المسح البيئي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
يسعى فريق التخطيط إلى توفير معلومات تخطيطية دقيقة مثال (إمكانيات وموارد الشركة المتاحة وغيرها)	2.94	.508	-.942	.349	58.8	مطبق جزئياً/موثوق كلياً
يسعى فريق التخطيط إلى توفير معلومات رقابية عن الشركة في بيئتها الداخلية والخارجية تحليل (SWOT – PESTEL – PORTER)	2.99	.525	-.228	.820	59.8	مطبق جزئياً/موثوق كلياً
يطور فريق التخطيط برنامج نظام معلومات الشركة ليكون قادراً على جمع وتخزين ودمج ونشر المعلومات المتعلقة بالشركة لمراقبة حدوث التغييرات	2.03	.510	-15.94	.000	40.6	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
تقوم الشركة وفريق التخطيط بتشخيص وتحليل أي تغييرات تحدث قد تؤثر على الخطة الإستراتيجية	2.94	.587	-.815	.418	58.8	مطبق جزئياً/موثوق كلياً
تعمل الشركة على فحص التغييرات التي تحدث على قيم الشركة أثناء المسح البيئي	2.13	.479	-15.22	.000	42.6	مطبق جزئياً/موثوق جزئياً
تقوم الشركة وفريق التخطيط بتشخيص وتحليل التغييرات في مستوى الأداء ومدى تأثيرها على حجم الفجوات قبل وأثناء المسح البيئي	2.93	.573	-1.043	.300	58.6	مطبق جزئياً/موثوق كلياً
مرحلة المسح البيئي ككل	2.659	.31332	-9.087	.000	53.18	مطبق جزئياً/موثوق كلياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 29 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق ممارسات المرحلة الحادية عشرة (المسح البيئي) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق كل من العبارات التالية:

(يسعى فريق التخطيط إلى توفير معلومات تخطيطية دقيقة مثال (إمكانيات وموارد الشركة المتاحة وغيرها))

(يسعى فريق التخطيط إلى توفير معلومات رقابية عن الشركة في بيئتها الداخلية والخارجية تحليل ((SWOT – PESTEL – PORTER))

(تقوم الشركة وفريق التخطيط بتشخيص وتحليل التغيرات في مستوى الأداء ومدى تأثيرها على حجم الفجوات قبل وأثناء المسح البيئي)

(تقوم الشركة وفريق التخطيط بتشخيص وتحليل أي تغيرات تحدث قد تؤثر على الخطة الإستراتيجية) قد كانت مطبقة بمستوى متوسط عند واقع تطبيق جزئي وتوثيق كلي في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل.

بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة المسح البيئي بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثق جزئياً في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة المسح البيئي (2.695) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث ($\text{sig}=0<0.05$)، بوزن نسبي بلغ (53.18%).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة الحادية عشرة (المسح البيئي) من مراحل التخطيط الاستراتيجي

وفق نموذج Pfeiffer بمستوى متوسط بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثق كلياً. (وذلك حسب

تشریح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

12. هل يوجد اختلاف معنوي بين مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل لخطوات

المرحلة الثانية عشرة للتخطيط الاستراتيجي (مرحلة اعتبارات التطبيق) وفق نموذج Pfeiffer

وبين المتوسط الحيادي للمقياس البالغ (3) مطبق جزئياً/موثق كلياً؟

جدول 30 اختبار ستيودنت لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق أنشطة ممارسات المرحلة
(12) اعتبارات التطبيق

مستوى التطبيق	الوزن النسبي %	Sig.	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	40	.000	-17.37	.482	2.00	اعتبارات التطبيق في المرحلة الأولى هي تأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مدخلات ومخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الثانية
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	39.4	.000	-16.1	.538	1.97	اعتبارات التطبيق في المرحلة الثانية هي تأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مدخلات ومخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الثالثة
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	39.2	.000	-17.64	.494	1.96	اعتبارات التطبيق في المرحلة الثالثة هي تأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مدخلات ومخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الرابعة
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	39.4	.000	-15.26	.564	1.97	اعتبارات التطبيق في المرحلة الرابعة هي تأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مدخلات ومخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الخامسة
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	39.8	.000	-15.38	.551	1.99	اعتبارات التطبيق في المرحلة الخامسة هي تأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مدخلات ومخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة السادسة
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	40.6	.000	-14.41	.564	2.03	في المرحلة السادسة يُنهي فريق إعداد الخطة الإستراتيجية التحليل الرباعي للمنظمة لإظهار نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	39.2	.000	-15.155	.576	1.96	اعتبارات التطبيق في المرحلة السابعة تكون من خلال انجاز قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	40	.000	-14.18	.590	2.00	تفويض رؤساء الوحدات والأقسام بالمنظمة بوضع خطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس أداء وموازنات تتوافق مع أهداف المنظمة

مطبق جزئياً/موثق جزئياً	39.8	.000	-15.38	.551	1.99	التأكد من حتمية انجاز الخطط البديلة
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	40.8	.000	-14.56	.550	2.04	تقييم الهيكل التنظيمي المناسب والنظم الإدارية والمالية المناسبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
مطبق جزئياً/موثق كلياً	58.2	.223	-1.23	.583	2.91	تزويد المنظمة بالمعلومات حول عملها اليومي وخاصة لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية أثناء عملية ومراحل التخطيط
غير مطبق	25.8	.000	-31.52	.455	1.29	يقدم رئيس فريق التخطيط مع فريقه شرحاً عن مخزونهم العلمي الذي انطلقوا منه بتصميم الخطة الإستراتيجية والنظريات العلمية التي استندوا عليها
مطبق جزئياً/موثق جزئياً	40.174	.000	-30.51	.27184	2.0087	مرحلة اعتبارات التطبيق ككل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 30 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق ممارسات المرحلة الثانية عشرة (اعتبارات التطبيق) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق العبارة (تزويد المنظمة بالمعلومات حول عملها اليومي وخاصة لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية أثناء عملية ومراحل التخطيط) بمستوى متوسط عند واقع تطبيق جزئي وتوثيق كلي بمتوسط مرجح (2.91) ووزن نسبي (58.2%).

في حين كانت العبارة (يقدم رئيس فريق التخطيط مع فريقه شرحاً عن مخزونهم العلمي الذي انطلقوا منه بتصميم الخطة الإستراتيجية والنظريات العلمية التي استندوا عليها) غير مطبقة في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل.

بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة اعتبارات التطبيق بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثق جزئياً في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمرحلة اعتبارات التطبيق (2.0087) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث ($\text{sig}=0<0.05$) بوزن نسبي بلغ (40.18%).

وبالتالي شركة سيريتل تطبق المرحلة الثانية عشرة (اعتبارات التطبيق) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً / موثّق جزئياً. (وذلك حسب تشريح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

13. ملخص التقييم العام لمراحل تطبيق شركة سيريتل لخطوات التخطيط الاستراتيجي وفق

نموذج Pfeiffer

جدول 31 التقييم العام لمراحل تطبيق شركة سيريتل لخطوات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج

Pfeiffer

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig.	الوزن النسبي %	مستوى التطبيق
المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط	2.3643	.31228	-17.032	.000	47.286	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
المرحلة الثانية: استعراض القيم	2.5931	.30126	-11.299	.000	51.862	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
المرحلة الثالثة: صناعة الرؤية	2.6757	.30333	-8.945	.000	53.514	مطبق جزئياً/موثّق كلياً
المرحلة الرابعة: تشكيل الرسالة	2.0786	.23087	-33.392	.000	41.572	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
المرحلة الخامسة: اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي	2.0281	.27598	-29.463	.000	40.562	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
المرحلة السادسة: تقييم الأداء	2.1793	.28065	-24.467	.000	43.586	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
المرحلة السابعة: تحليل الفجوات	1.9503	.32365	-27.136	.000	39.006	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً
المرحلة الثامنة: وضع خطط العمل وتوحيدها	2.0636	.28261	-27.723	.000	41.272	مطبق جزئياً/موثّق جزئياً

غير مطبق	29.422	.000	-46.217	.27677	1.4711	المرحلة التاسعة: مرحلة إعداد الخطط البديلة
مطبق جزئياً/موثوق جزئياً	47.334	.000	-15.058	.35188	2.3667	المرحلة العاشرة: مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية
مطبق جزئياً/موثوق كلياً	53.194	.000	-9.087	.31332	2.6597	المرحلة الحادية عشر: مرحلة المسح البيئي
مطبق جزئياً/موثوق جزئياً	40.174	.000	-30.510	.27184	2.0087	المرحلة الثانية عشر: اعتبارات التطبيق
مطبق جزئياً/موثوق جزئياً	44.0588	.000	-82.865	.080476	2.20294	نموذج التخطيط الاستراتيجي كل Pfeiffer

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

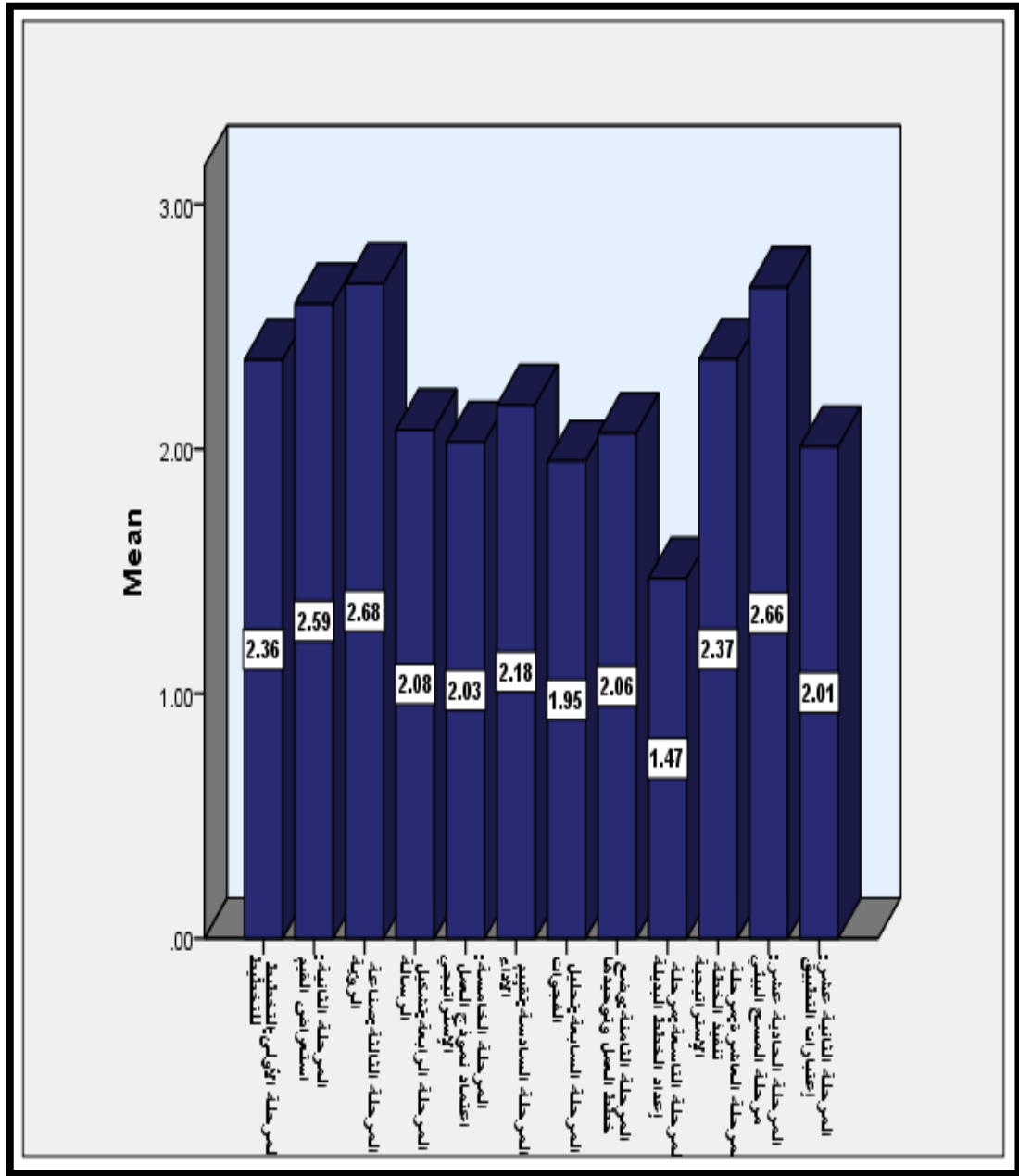
يظهر جدول اختبار ستودنت رقم 31 من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق ممارسات كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق كل من (المرحلة الثالثة: صناعة الرؤية) و(المرحلة الحادية عشر: مرحلة المسح البيئي) بمستوى متوسط عند واقع (تطبيق جزئي وتوثيق كلي).

في حين كانت تطبق باقي المراحل بمستوى منخفض بواقع (مطبق جزئياً/موثوق جزئياً) في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل وفق نموذج Pfeiffer، فيما عدا (المرحلة التاسعة: مرحلة إعداد الخطط البديلة) فقد كانت غير مطبقة وفق نموذج Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل.

في حين أن المتوسط الحسابي المرجح الكلي للتخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وفق نموذج Pfeiffer على مقياس ليكرت الخماسي بلغ (2.203) وهو أدنى من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وذلك بفرق دال إحصائياً حيث $sig=0<0.05$ بوزن نسبي بلغ (44.058%). وبالتالي نجد أن شركة سيريتل تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض عند مستوى تطبيق ممارسات (مطبق جزئياً /موثوق جزئياً). (وذلك حسب تشريح مقياس

ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة)

رسم توضيحي 1 رسم الأعمدة البيانية التوضيحي لتقييم مستوى تطبيق ممارسات مراحل التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وفق نموذج Pfeiffer



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v24).

6-3 اختبار الفروق في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) تبعاً للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس-التعليم-الخبرة-المستوى الإداري).

ولإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام اختبار ستودنت للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين وحيد الاتجاه، وتم تلخيص نتائج الاختبارات كما في الجداول التالية:

3-6-1 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) تبعاً لمتغير جنس الموظفين الإداريين عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول 32 اختبار ستودنت للفرق في تقييم أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer

متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية t	القيمة الاحتمالية Sig.	النتيجة عند مستوى دلالة 0.05
الذكور	41	2.3	.0815	.828	.041	لا يوجد فروق دالة إحصائية
الإناث	29	2.19	.0794			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متوسط درجات تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) حيث أن قيمة إحصائية الاختبار (T) المحسوبة بلغت (.828) وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أكبر من مستوى الدلالة القياسي (0.05) مما يدعونا لقبول فرضية العدم:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي للموظفين الإداريين في شركة سيريتل.

3-6-2 لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموظفين الإداريين في شركة سيريتل عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول 33 اختبار ستيودنت المستقل للفروق في تقييم أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) حسب متغير المؤهل العلمي.

النتيجة عند مستوى دلالة 0.05	القيمة الاحتمالية Sig.	إحصائية الاختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
لا يوجد فروق دالة إحصائياً	.35	.943	.0845	2.21	42	شهادة جامعية
			.074	2.19	28	دراسات عليا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

يظهر جدول تحليل التباين السابق أن قيمة إحصائية الاختبار (T) المحسوبة بلغت (0.943) وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدعونا لقبول فرضية العدم: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي للموظفين الإداريين في شركة سيريتل عند مستوى الدلالة (0.05).

3-6-3 لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين الإداريين في شركة سيريتل عند مستوى الدلالة (0.05)؟

جدول 34 تحليل التباين لاختبار الفروق (ANOVA) في تقييم أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer حسب متغير الخبرة

النتيجة عند مستوى دلالة 0.05	القيمة الاحتمالية Sig.	إحصائية الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
لا يوجد فروق دالة إحصائياً	0.96	.038	.0766	2.204	43	أقل من 10 سنوات
			.0885	2.199	19	من 10 الى 20 سنة
			.0914	2.206	8	أكثر من 20 سنة
			.0804	2.203	70	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS).

يظهر جدول تحليل التباين السابق أن قيمة إحصائية الاختبار (F) المحسوبة بلغت (0.038) وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدعونا لقبول فرضية العدم: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيرتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين الإداريين في شركة سيرتل عند مستوى الدلالة (0.05). وتدل النتائج السابقة على جودة البيانات المحصلة من الاستبيان من خلال توافق أفراد عينة الدراسة بكافة شرائحهم على تقييم مستوى تطبيق ممارسات شركة سيرتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993)

3-7 مناقشة نتائج الدراسة

سيعمل الباحث في هذا القسم على مناقشة نتائج الدراسة وربطها قدر الإمكان مع نتائج السابقة من خلال الجدول التالي:

رقم النتيجة	المناقشة	الربط مع نتائج الدراسات السابقة
1	يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بأهمية الدراسة بالنسبة للشركة، بأنها تلامس واقع الشركة التي تعمل على تطوير التخطيط الاستراتيجي كحل لمواجهة الأزمات، فالتاريخ القريب للشركة يوضح أنها تعرضت لأزمات تأثرت بها سلباً ولم تكن الشركة مجهزة بخطة بديلة أو طوارئ لهذه الأزمات.	هذا يتوافق مع دراسة ثامر محارمه 2021 عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمة الحكومية. كما كشف أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر على إدارة الأزمات، حيث أن 47% من القدرة على إدارة الأزمات تعود إلى عامل التخطيط الاستراتيجي
3+2	يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بأهمية نموذج Pfeiffer من وجهة نظر عينة الدراسة، بأن نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer يشمل أغلب النماذج السابقة كما انه يتميز عن النماذج الأخرى في طريقة التطبيق فالخطوات متسلسلة وواضحة ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل	هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن الراشد 2022 وجود فرق دال إحصائياً على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح وفق نموذج (Pfeiffer) في تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص في ظل الأزمات المدرسية.

<p>يسر وسهولة كونه يهتم بعملية المراجعة والتقييم لمراحل الخطة بصفة مستمرة بالإضافة إلى القدرة على سرعة التعديل بالخطة في حالة الحاجة للتغيير. يعزي الباحث هذه النتائج الى وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل بشكل جزئي والى ضعف ثقافة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>6+5+4</p>
<p>هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن عينة الدراسة (من شركة سيريتل) متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة</p>	<p>8+7</p>
<p>هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة</p>	<p>10+9</p>
<p>هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة</p>	<p>12+11</p>
<p>هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة</p>	<p>14+13</p>

الاستراتيجي في سيريتل حول مرحلة صناعة الرسالة
وفق نموذج Pfeiffer.

16+15

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بمرحلة اعتماد
نموذج العمل الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer الى
عدم كفاية المعلومات لدى المسؤولين عن التخطيط
الاستراتيجي في سيريتل حول مرحلة اعتماد نموذج
العمل الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer.

18+17

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بمرحلة تقييم
الاداء وفق نموذج Pfeiffer الى ضعف أداء وعدم
كفاية المعلومات لدى المسؤولين عن التخطيط
الاستراتيجي في سيريتل حول مرحلة تقييم الاداء وفق
نموذج Pfeiffer.

20+19

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بمرحلة تحليل
الفجوات وفق نموذج Pfeiffer الى ضعف أداء
وعدم كفاية المعلومات لدى المسؤولين عن التخطيط
الاستراتيجي في سيريتل حول مرحلة تحليل الفجوات
وفق نموذج Pfeiffer.

22+21

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بمرحلة وضع
خطط العمل وتوحيدها وفق نموذج Pfeiffer الى
ضعف أداء وعدم كفاية المعلومات لدى المسؤولين
عن التخطيط الاستراتيجي في سيريتل حول مرحلة
وضع خطط العمل وتوحيدها وفق نموذج Pfeiffer.

24+23

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بمرحلة إعداد
الخطط البديلة (الطوارئ) وفق نموذج Pfeiffer الى
ضعف أداء وعدم كفاية المعلومات لدى المسؤولين
عن التخطيط الاستراتيجي في سيريتل حول مرحلة
إعداد الخطط البديلة (الطوارئ) وفق نموذج

Pfeiffer

هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن
عينة الدراسة متقنة بشكل جيد حول وجود أبعاد
التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة

هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن
عينة الدراسة متقنة بشكل جيد حول وجود أبعاد
التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة

هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن
عينة الدراسة متقنة بشكل جيد حول وجود أبعاد
التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة

هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن
عينة الدراسة متقنة بشكل جيد حول وجود أبعاد
التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة

هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن
عينة الدراسة متقنة بشكل جيد حول وجود أبعاد
التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة

هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن
عينة الدراسة متقنة بشكل جيد حول وجود أبعاد
التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة

هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن
عينة الدراسة متقنة بشكل جيد حول وجود أبعاد
التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة

هذا يتوافق مع نتائج دراسة سوسن علي 2022 بأن
عينة الدراسة متقنة بشكل جيد حول وجود أبعاد
التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بمرحلة تنفيذ
الخطة الإستراتيجية وفق نموذج Pfeiffer الى
ضعف أداء وعدم كفاية المعلومات لدى المسؤولين
عن التخطيط الاستراتيجي في سيريتل حول مرحلة
تنفيذ الخطة الإستراتيجية وفق نموذج Pfeiffer.

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بمرحلة المسح
البيئي وفق نموذج Pfeiffer الى ضعف أداء فريق
التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ المعلومات الموثقة
من قبل الشركة عن مرحلة المسح البيئي وفق نموذج
Pfeiffer.

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بمرحلة اعتبارات
التطبيق وفق نموذج Pfeiffer الى ضعف أداء فريق
التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ المعلومات الموثقة
من قبل الشركة عن مرحلة اعتبارات التطبيق وفق
نموذج Pfeiffer.

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة بتطبيق التخطيط
الاستراتيجي بشكل عام وفق نموذج Pfeiffer الى
عدم كفاية المعلومات لدى المسؤولين عن التخطيط
الاستراتيجي في سيريتل حول نموذج التخطيط
الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer واعتمادهم جزئياً
على نماذج أخرى من نماذج التخطيط الاستراتيجي
التي قد تكون من جملة النماذج التي تميز عنها
نموذج Pfeiffer

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة في تقييم مستوى
تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط
الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer تبعاً لمتغير النوع
(ذكر، أنثى) الى أنه لا يوجد فرق بين الجنسين في
تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي وفق
نموذج Pfeiffer.

26+25

28+27

30+29

32+31

33

34

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة في تقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer تبعاً لمتغير المؤهل العلمي الى ضعف معلومات خريجي المؤسسات التعليمية.

35

يعزي الباحث هذه النتائج المتعلقة في تقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الى أن الخبرة العملية وحدها لا تكفي لزيادة ثقافة الموظفين حول التخطيط الاستراتيجي دون صقل معارفهم من خلال نتائج الدراسات الاكاديمية والعلوم الإدارية.

"تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي بناءً على نموذج التخطيط الاستراتيجي
التطبيقي (Pfeiffer & Others Model) - دراسة حالة في شركة الاتصالات الخاصة
السورية (سيريتل)"

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1-4 نتائج الدراسة

2-4 التوصيات.

3-4 المراجع

1-3-4 المراجع العربية

2-3-4 المراجع الأجنبية

4-4 الملاحق

1-4-4 مُلحق رقم 1 (قائمة أسماء السادة المحكمون)

2-4-4 مُلحق رقم 2 (أداة الدراسة)

4-1 نتائج الدراسة

- من خلال تحليل بيانات المقابلات الشخصية والاستبيان توصل الباحث الى النتائج التالية:
- أولاً المقابلات الشخصية: من خلال تحليل إجابات الأفراد في المقابلات الشخصية (ثلاث أفراد من الإدارة العليا) للدراسة كانت النتائج التالية:
1. أوضح أفراد العينة في المقابلات وهم من الإدارة العليا أن الدراسة تشكل أهمية للشركة، التي تعتمد دوماً على نتائج البحث العلمي لتطوير ذاتها، وأبدوا حاجتهم ونيتهم على تطوير التخطيط الاستراتيجي في الشركة.
 2. نال نموذج Pfeiffer ترحيب أفراد العينة في المقابلات وهم من الإدارة العليا وأكدوا على أنه يتميز عن النماذج الحالية المستخدمة في الشركة حيث يشمل كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجي.
 3. أكد الأفراد في المقابلات وهم من الإدارة العليا أنه من المجدي للشركة استخدام نموذج Pfeiffer مستقبلاً.
- ثانياً الاستبيان: من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على لاستبيان المعد لتقييم أنشطة وممارسات شركة سيريتل لمراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993) تم الوصول إلى النتائج التالية:
4. غالبية الموظفين الإداريين في شركة سيريتل يساهمون في وضع الخطة الاستراتيجية في الشركة بمستوى بين المتوسط والمرتفع.
 5. غالبية الموظفين الإداريين في شركة سيريتل لديهم معرفة جزئية بالخطة الاستراتيجية السابقة في الشركة.
 6. فريق التخطيط في شركة سيريتل استخدم إحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي عند تصميم الخطة الإستراتيجية الحالية للشركة جزئياً بمعدل (58.6%) و كلياً بمعدل (41.4%).
 7. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الأولى (التخطيط للتخطيط) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer, أن شركة سيريتل تطبق العبارة الثالثة (تحدد الإدارة العليا مدة زمنية لفريق التخطيط لإعداد خطة الشركة الإستراتيجية (من 3 - 6 أشهر)) بمستوى مرتفع تطبيقاً كلياً مع توثيقاً كلياً ، كما أنها تطبق كل من العبارة الأولى والثانية تطبيقاً جزئياً/موثق كلياً، في حين كانت لا تطبق العبارة (تدعم الشركة

سفر أعضاء الفريق للاطلاع على تجارب ناجحة مشابهة لمجال عمل الشركة) أبدأ، بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة التخطيط للتخطيط منخفض المستوى بتطبيق جزئياً/موثّق جزئياً في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، شركة سيريتل تطبق المرحلة الأولى (التخطيط للتخطيط) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً.

8. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الثانية (استعراض القيم) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق غالبية عبارات مرحلة استعراض القيم بمستوى مطبق جزئياً/موثّق كلياً أي بمستوى متوسط في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل ، في حين كان مستوى تطبيق ممارسات كل من العبارة (يستعرض فريق التخطيط قيمهم الفردية ومن ثم يتم مناقشتها والاتفاق عليها ، مثال: الطموح، المخاطرة، الإبداع، الانضباط) والعبارة (يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة) تطبيقاً جزئياً مع توثيقاً جزئياً بمستوى منخفض في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، شركة سيريتل تطبق المرحلة الثانية (استعراض القيم) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً /موثّق جزئياً.

9. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الثالثة (صناعة الرؤية) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق العبارة (يحدد فريق التخطيط كم المدة الزمنية التي سوف نخطط لها (5-10-15-20 سنة) بمستوى مرتفع عند مطبق كلياً/موثّق كلياً، في حين كان مستوى تطبيق ممارسات غالبية عبارات مرحلة صناعة الرؤية بين المستوى المنخفض والمتوسط من مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً إلى مستوى مطبق جزئياً/موثّق كلياً والعبارة (يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة) تطبيقاً جزئياً مع توثيقاً جزئياً بمستوى منخفض، شركة سيريتل تطبق المرحلة الثالثة (صناعة الرؤية) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى متوسط بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق كلياً.

10. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الرابعة (تشكيل الرسالة) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق فقط العبارة (يحدد فريق التخطيط جمهور الشركة المستهدف (الحالي والمستقبلي) بعدة وسائل ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة) بمستوى متوسط عند مطبق جزئياً/موثّق كلياً، في حين كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة تشكيل الرسالة من مراحل التخطيط الاستراتيجي بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً، شركة سيريتل تطبق المرحلة الرابعة (تشكيل الرسالة) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً.

11. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الخامسة (اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن واقع تطبيق هذه المرحلة في شركة سيريتل كان بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً وذلك لكافة عبارات مرحلة اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي، شركة سيريتل تطبق المرحلة الخامسة (اعتماد نموذج العمل الإستراتيجي) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً.

12. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة السادسة (تقييم الأداء) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق كل من العبارة (تقييم نقاط القوة والضعف مقارنةً مع المنافسين المباشرين (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي)) و العبارة (تقييم الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي)) كانتا بمستوى متوسط بواقع تطبيقاً جزئياً مع توثيقاً كلياً، بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة تقييم الأداء بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً، شركة سيريتل تطبق المرحلة السادسة (تقييم الأداء) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً.

13. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة السابعة (تحليل الفجوات) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن واقع تطبيق

ممارسات هذه المرحلة في شركة سيريتل كان بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثق جزئياً وذلك لكافة عبارات مرحلة تحليل الفجوات، شركة سيريتل تطبق المرحلة السابعة (تحليل الفجوات) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثق جزئياً.

14. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الثامنة (وضع خطط العمل) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق فقط العبارة (يحدد فريق التخطيط الهيكل التنظيمي المناسب للتوجه الاستراتيجي ومجالات العمل الرئيسية ووحدات العمل الاستراتيجي) بمستوى متوسط بواقع تطبيق جزئي مع توثيق كلي في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات المرحلة الثامنة (وضع خطط العمل) بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثق جزئياً، فيما عدا العبارة (يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة) فقد كانت غير مطبقة في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، شركة سيريتل تطبق المرحلة الثامنة (وضع خطط العمل وتوحيدها) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثق جزئياً.

15. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة التاسعة (إعداد الخطط البديلة) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق كل من العبارة (يحدد فريق التخطيط المخاطر والفرص المتوقعة في عمل الشركة (من داخل وخارج الشركة)) والعبارة (يحدد فريق التخطيط درجة تأثير كل خطر أو فرصه بشكل مستقل) بمستوى منخفض بواقع تطبيق جزئي مع توثيق جزئي، بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة إعداد الخطط البديلة غير مطبقة في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، شركة سيريتل لا تطبق المرحلة التاسعة (إعداد الخطط البديلة) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer.

16. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة العاشرة (تنفيذ الخطة الإستراتيجية) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن

شركة سيريتل تطبق العبارة (يقوم فريق التخطيط بتقديم المقترح النهائي من الخطة للإدارة العليا للاعتماد) بمستوى مرتفع عند واقع تطبيق كلي وتوثيق كلي، في حين كانت العبارة (تقيم إدارة الشركة احتفال لإعلان بدء تنفيذ الخطة وبمشاركة معظم أصحاب المصلحة) غير مطبقة في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، كما أن العبارة (يقوم فريق التخطيط بالتأكيد على ضرورة إدراك رسالة الشركة وحفظها من قبل المنفذين وأفراد الوحدات) كانت مطبقة بمستوى متوسط عند واقع تطبيق جزئي وتوثيق كلي، بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، شركة سيريتل تطبق المرحلة العاشرة (تنفيذ الخطة الإستراتيجية) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً.

17. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات المرحلة الحادية عشرة (المسح البيئي) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق كل من العبارات التالية: (يسعى فريق التخطيط إلى توفير معلومات تخطيطية دقيقة مثال (إمكانيات وموارد الشركة المتاحة وغيرها)) و(يسعى فريق التخطيط إلى توفير معلومات رقابية عن الشركة في بيئتها الداخلية والخارجية تحليل (SWOT – PESTEL – PORTER) و(تقوم الشركة وفريق التخطيط بتشخيص وتحليل التغييرات في مستوى الأداء ومدى تأثيرها على حجم الفجوات قبل وأثناء المسح البيئي) و(تقوم الشركة وفريق التخطيط بتشخيص وتحليل أي تغييرات تحدث قد تؤثر على الخطة الإستراتيجية) قد كانت مطبقة بمستوى متوسط عند واقع تطبيق جزئي وتوثيق كلي في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة المسح البيئي بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، شركة سيريتل تطبق المرحلة الحادية عشرة (المسح البيئي) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى متوسط بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق كلياً.

18. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تقييم أنشطة وممارسات المرحلة الثانية عشرة (اعتبارات التطبيق) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة

سيريتل تطبق العبارة (تزويد المنظمة بالمعلومات حول عملها اليومي وخاصة لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية أثناء عملية ومراحل التخطيط) بمستوى متوسط عند واقع تطبيق جزئي وتوثيق كلي، في حين كانت العبارة (يقدم رئيس فريق التخطيط مع فريقه شرحاً عن مخزونهم العلمي الذي انطلقوا منه بتصميم الخطة الإستراتيجية والنظريات العلمية التي استندوا عليها) غير مطبقة في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، بينما كان مستوى تطبيق ممارسات باقي عبارات مرحلة اعتبارات التطبيق بمستوى منخفض بواقع مطبق جزئياً/موثّق جزئياً في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل، شركة سيريتل تطبق المرحلة الثانية عشرة (اعتبارات التطبيق) من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض بشكل عام عند مستوى مطبق جزئياً/موثّق جزئياً.

19. من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer أن شركة سيريتل تطبق كل من (المرحلة الثالثة: صناعة الرؤية) و(المرحلة الحادية عشر: مرحلة المسح البيئي) بمستوى متوسط عند واقع (تطبيق جزئي وتوثيق كلي)، في حين كانت تطبق باقي المراحل بمستوى منخفض بواقع (مطبق جزئياً/موثّق جزئياً) في ممارسات عملية التخطيط الإستراتيجي بشركة سيريتل وفق نموذج Pfeiffer، فيما عدا (المرحلة التاسعة: مرحلة إعداد الخطط البديلة) فقد كانت غير مطبقة وفق نموذج Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل.

20. شركة سيريتل تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وفق نموذج Pfeiffer بمستوى منخفض عند مستوى تطبيق ممارسات (مطبق جزئياً/موثّق جزئياً).

21. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي للموظفين الإداريين في شركة سيريتل.

22. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي للموظفين الإداريين في شركة سيريتل.

23. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم مستوى تطبيق أنشطة وممارسات شركة سيريتل للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Pfeiffer تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين الإداريين في شركة سيريتل.

4-2 التوصيات

بعد الوصول الى النتائج السابقة ومناقشتها عمل الباحث في هذا القسم على توظيف معارفه في سبيل اقتراح توصيات تساعد شركة سيريتل على تطوير ثقافتها عن التخطيط الاستراتيجي عامةً ونموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer خاصةً، وكانت التوصيات التالية:

1. اعتماد نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي Pfeiffer كدليل للاستخدام عند إعداد الخطة المقبلة لشركة سيريتل وهذا ما أكدت عليه نتائج المقابلات الشخصية.
2. أيضاً إطلاع فريق التخطيط الاستراتيجي في سيريتل على منهجية OGSM اليابانية لتخطيط الأهداف الاستراتيجية، وأن يتم استخدامها من قبل فريق التخطيط ورؤساء الاقسام في المرحلة الثامنة (وضع خطط العمل وتوحيدها) لتكون بمثابة معيار لأداء هذه المرحلة.
3. إقامة مسابقة علمية للدراسات والأبحاث التي تتناول التخطيط الاستراتيجي عامةً ونماذج التخطيط الاستراتيجي خاصةً، يقوم بها أفراد الشركة والتنسيق مع الجهات المسؤولة عن تحكيم هذه الدراسات (معهد HIBA) ليصبح التخطيط الاستراتيجي ونماذجه من أساس ثقافة الشركة وموظفيها.
4. أن يعمل قسم إدارة الموارد البشرية في شركة سيريتل على اعتماد نموذج Pfeiffer ومنهجية OGSM كدليل سياسات واجرائيات لعملية التخطيط الاستراتيجي وتقديم هذا المقترح للإدارة العليا للمناقشة والاعتماد.
5. أن يعمل قسم إدارة الموارد البشرية في شركة سيريتل على اكتشاف الحاجات التدريبية للمسؤولين عن وظيفة التخطيط الاستراتيجي حالياً ومستقبلاً وتقديمها للإدارة العليا في شركة سيريتل للمناقشة والاعتماد.
6. أن تعمل الشركة على التعاقد مع المؤسسات العلمية لتطبيق الدراسات والأبحاث في شركة سيريتل مثل: المعهد العالي لإدارة الاعمال HIBA.

7. أن تعمل الشركة على تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي لشركة الاتصالات في البلدان النامية التي تعيش أزمات وصعوبات ونشره عبر منظمات البحث العلمي.
8. أن تتناول الدراسات القادمة، بعد تطبيق الشركة لنموذج Pfeiffer, أثر تطبيق هذا النموذج على الأداء الاستراتيجي وإدارة المخاطر وإدارة الأزمات.

3-4 المراجع

1-3-4 المراجع العربية

الكتب

- هوشيار معروف، كتاب التخطيط الاستراتيجي، عمان دار الأوائل للنشر 2008
- عبد الرحمن توفيق، كتاب التخطيط الاستراتيجي (هل يخلو المستقبل من المخاطر)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) 2003.
- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني 2004: كتاب كيف تكتب خطة إستراتيجية، الرياض، دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- بلال السكارنة. (2010). التخطيط الاستراتيجي. عمان الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع.
- وليد عبد مولا، كتاب التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة، ط1، دار العلوم العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2011.
- جاد الرب، وسيد محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- منتزرج، هنري، 1995 كتاب سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد 1: السعودية. (ترجمة الحمود، أحمد).
- القطامين، أحمد. 1996. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. عمان. دار محلاوي للنشر والتوزيع. المجلد 1.
- مركز الدراسات الإستراتيجية، كتاب التخطيط الاستراتيجي للدول، الإصدار التاسع والعشرون، جامعة الملك عبد العزيز بن سعود، 2010.

- دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في لبنان، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، بيروت 2013.

الرسائل الجامعية

- سوسن علي 2022: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على شركة سيريتل للاتصالات، الجامعة السورية الخاصة، الجمهورية العربية السورية. (أطروحة ماجستير)
- وزوز، عصام، 2019: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- موسى، بابكر، 2019: التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- سكارليت بشارة 2017: درجة تطبيق " نموذج جودشتاين، نولان، فايفر، Goodstein, Nolan, & Pfeiffer 1993 للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية " - دراسة تطبيقية على الخطط الإستراتيجية 2011-2013. (أطروحة ماجستير)
- عبد العزيز حيدر حسين وحيدر مهدي سلمان 2014: التنبؤ بالإنجاز بدلالة التفكير الاستراتيجي لدى سباحي الفرات الأوسط والمنطقة الجنوبية في فعالية 100م سباحة حرة. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، جامعة العراق، (1)14، 121-152. (أطروحة ماجستير)
- الديراوي، عزة. 2017: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. جامعة غزة الإسلامية. (أطروحة ماجستير)
- صيام، أمال. 2010: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. جامعة الأزهر، فلسطين. (أطروحة ماجستير)
- طجين، العالية 2014: دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، جامعة بسكرة، الجزائر. (أطروحة ماجستير)
- القحطاني، منصور بن عوض صالح. البحيري، السيد محمود 2014: استخدام نماذج التخطيط الإستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية المتخصصة، مج 3، ع12، كانون الأول. 2014. (أطروحة ماجستير)

- القرني، عبد الخالق محمد مانع: 2012 التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف " تصور مقترح ". جامعة أم القرى، كلية التربية، الطائف، السعودية. (أطروحة ماجستير)
- فرحات، علي معمر فرج. 2015: دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .قسم العلوم الإدارية، السعودية. (أطروحة ماجستير)
- عوض، عاطف محمود 2013: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية. جامعة دمشق، سوريا. رسالة ماجستير غير منشورة (أطروحة ماجستير)
- العبيدي، علي 2012: تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية استطلاعية تحليلية الرأى عينة من قاداتها العليا. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية. السنة العاشرة. العدد الثاني والثلاثون . 2012 (أطروحة ماجستير)
- عطا الله، سمر رجب 2005: واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على قطاع المقاولات في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة (أطروحة ماجستير)
- العبودي، فاطمة بنت محمد 1425 هـ: مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية: مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي. (أطروحة ماجستير)
- الدجني، إياد على 2011 : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق، سوريا. (أطروحة ماجستير)
- جمعة، بلجبل: 2014 استخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية .جامعة بسكرة، الجزائر. (أطروحة ماجستير)
- آل مشني، محمد بن عايض مشني 2015: واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتنظيم والتنظيمي في المنظمات العامة بمحافظة جدة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. جدة، السعودية. (أطروحة ماجستير)

- منصوري، رقية 2015: توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر. أطروحة دكتوراه.

2-3-4 المراجع الأجنبية

- Goodstein, Leonard and others. (1993). Applied Strategic planning: How to develop a plan that really works, McGraw-Hill, Inc
- Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. Journal of Public Administration. 32 (2). Pp. 45-67
- Bryson, J.M (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass,3rd ed
- Richard Walker ، Joost Monster و Bert Georg. (بلا تاريخ). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Journal Public Administration Review Volume 79, Issue 6. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Akao (1991). Hoshin Kanri. Policy Deployment for Successful TQM, Productivity Press, Cambridge, MA.
- Frederick Winslow Taylor the Principles of SCIENTIFIC MANAGEMENT 1910 Journal of Library of Congress <https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>
- Taylor F.W (1911) The Principles of Scientific Management, Harper and Brothers and Frank G Gilbreth, Primer of Scientific Management New York, Van Nostrand.
- History of Strategic Planning by Phillip Blackerby, MPAff ² : <http://www.blackerbyassoc.com/history.html>

- Richard D. Young (2005), "Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector" Available at: <http://www.ipspr.sc.edu/publication/perspectives%20on%20Strategic%20Planning.pdf>

2-3-4 المواقع الالكترونية

- <https://scholar.google.com/schhp?hl=ar>
- <http://mandumah.com/>
- <https://www.researchgate.net/>
- <https://yandex.com/>
- <https://www.scinapse.io/>
- <https://www.jstor.org/>
- <https://www.proquest.com/>

4-4 الملاحق

1-4-4 ملاحق رقم 1 (قائمة أسماء السادة المحكمون)

الرقم	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
.1		
.2		
.3		
.4		

2-4-4 ملحق رقم 2 (نموذج أسئلة المقابلات الشخصية)

الاجابات	السؤال	رقم السؤال
	رأي أفراد العينة في مشكلة وأهمية وأهداف الدراسة	أ-
	ما هي النماذج المستخدمة مسبقاً في التخطيط الاستراتيجي	ب-
	رأي الافراد في أهمية نموذج Pfeiffer بعد شرحه من قبل الباحث واطلاعهم على المرجع المرسل لهم.	ت-
	مدى إمكانية تبني الشركة لاستخدام نموذج Pfeiffer مستقبلاً	ث-

4-4-3 مَلْحَق رَقْم 3 (أداة الدراسة)



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

السيدات والسادة المحترمون

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

تقييم أنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي بناءً على نموذج Goodstein, Nolan and Pfeiffer 1993 - دراسة حالة في شركة الاتصالات الخاصة السورية سيريتل موبايل تيليكوم.

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال توجه إدارة موارد بشرية ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإعداد الاستبانة المرفقة لغرض جمع البيانات المطلوبة لأغراض الدراسة.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة، علماً أن البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إعداد الطالب

علي سليمان عبود

إشراف

.....

الأستاذ الدكتور: حسان إسماعيل

العام الدراسي 2023/2022

❖ القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- العمر:
 - أقل من 35 سنة □ من 35-40 سنة □ 45 سنة أو أكثر
- الجنس:
 - ذكر □ أنثى
- الخبرة:
 - أقل من 10 سنوات □ أقل من 20 سنة □ 20 سنة أو أكثر
- المستوى الإداري:
 - إدارة عليا □ إدارة وسطى □ إدارة دنيا/إشرافية
- المؤهل العلمي:
 - إجازة جامعية □ ماجستير/دكتوراه
- هل تشارك في وضع الخطة الإستراتيجية لشركة سيريتل؟
 - دائماً □ غالباً □ أحياناً □ نادراً □ أبداً
- هل قمت بالاطلاع على الخطة الإستراتيجية السابقة للشركة؟
 - اطلعا كاملاً □ جزئياً □ أبداً
- هل استخدمت أو استخدم فريق التخطيط في الشركة نموذج Goodstein, Nolan & Pfeiffer 1993 (نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي) عند تصميم الخطة الإستراتيجية الحالية للشركة؟
 - استخداما كلياً □ جزئياً □ أبداً
- هل استخدمت أو استخدم فريق التخطيط في الشركة إحدى نماذج التخطيط الاستراتيجي عند تصميم الخطة الإستراتيجية الحالية للشركة؟
 - استخداما كلياً □ جزئياً □ أبداً

❖ **القسم الثاني:** السيدات والسادة المدراء المحترمون، سوف نستعرض سويةً نموذج التخطيط

الاستراتيجي التطبيقي الذي صممه ثلاثة من كبار الاستشاريين والمدربين الأمريكيين Goodstein Nolan & Pfeiffer 1993 ، بمراحله الإثني عشر وخطواته الثمانية والتسعين، لنقوم بتقييم أنشطته وممارساته في خطة شركتكم المحترمة، والوصول إلى توصيات تساعد في تطوير عملية التخطيط في شركتكم المحترمة.

✓ **يتوجب على الباحث توضيح سبب طول خطوات النموذج وتعدد مراحله:** (النموذج تطبيقي في نوعه ويتناول عملية التخطيط بشيء من الشمولية، حيث يعمل على تحقيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي من خلال 12 مرحلة ويحدد خطوات تطبيقية لكل مرحلة أخذاً بعين الاعتبار فجوات النماذج الأخرى، ويعمل على ردمها لتنمية وتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي) أرجو من السادة المدراء أعضاء مجتمع الدراسة تخصيص نصف ساعة لملى الاستبيان حسب التوزيع التالي: (20 دقيقة قراءة ومراجعة – 10 دقائق للإجابة) يرجى اختيار الإجابة الأنسب لكل عبارة مطروحة من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

وفق نموذج Pfeiffer

غير مطبق	مطبق جزئياً / موثّق جزئياً	مطبق جزئياً/موثّق كلياً	مطبق كلياً/موثّق جزئياً	مطبق كلياً/موثّق كلياً	العبرة	
المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط: Planning to plan						
تقرر الإدارة العليا أثناء هذه المرحلة من هم الأشخاص الأخصائيين الذين سيكونون ضمن فريق التخطيط وما مدى طول الفترة التي تستغرقها عملية التخطيط ومن الذي سيقوم بالبحث وتجميع المعلومات المطلوبة والقضايا الأخرى.						
					1. تقوم الشركة بتكوين فريق للتخطيط، على أن يشمل فريق التخطيط الخبرات التالية: 1. خبير تخطيط (رئيس الفريق)	1.

					<p>2. خبير في مجال عمل الشركة (من فرد إلى فردين)</p> <p>3. خبير تسويق</p> <p>4. خبير إدارة موارد بشرية</p> <p>5. خبير شؤون مالية</p> <p>6. خبير تقني.</p>
					<p>2. تستعين الشركة بمستشار خارجي في حال عدم كفاية اختصاصات الفريق من ضمن عناصر الشركة</p>
					<p>3. تحدد الإدارة العليا مدة زمنية لفريق التخطيط لإعداد خطة الشركة الإستراتيجية (من 3 - 6 أشهر).</p>
					<p>4. يتم تفرغ أعضاء فريق التخطيط من مهامهم وتسليم أعمالهم إلى نوابهم حتى نهاية مدة التخطيط.</p>
					<p>5. يحدد فريق التخطيط الاجتماعات الدورية وفق المخطط التالي (تكثيف الاجتماعات في بداية ونهاية المدة المحددة والمباعدة في منتصف المدة).</p>
					<p>6. تحدد الشركة مكافآت أعضاء فريق التخطيط عن مهمة التخطيط بمبلغ مقطوع، مثال: مقدار راتب إضافي</p>

					طوال المدة المحددة لعملية التخطيط.
					7. تدعم الشركة سفر أعضاء الفريق للاطلاع على تجارب ناجحة (ليس تجارب فاشلة)، مشابهة لمجال عمل الشركة.
					8. يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.
					9. تقوم الإدارة العليا بإصدار تعميم لكافة أعضاء المنظمة بأسماء فريق التخطيط والتوجيه بضرورة التعاون الكامل وعدم التردد باطلاعهم على أي معلومة سرية.
المرحلة الثانية: استعراض القيم: Values Scan القيم هي كل ما تعتبره الشركة ذو قيمة لها، يتم تحديد (القيم الفردية لفريق التخطيط، قيم الشركة، فلسفة العمل، الثقافة التنظيمية، قيم المساهمون والمتأثرون)					
					10 يستعرض فريق التخطيط قيمهم الفردية ومن ثم يتم مناقشتها والاتفاق عليها، مثال: الطموح، المخاطرة، الإبداع، الانضباط.
					11 يحدد فريق التخطيط قيم الشركة (نوع القيم التي يريدون من الشركة أن تتبناها وتستخدمها في اتخاذ

					القرارات) مثال: الربح، النمو، الجودة، السرعة.
					12 يقوم فريق التخطيط بتحديد فلسفة عمل الشركة (الافتراضات الكامنة في فلسفة العمل وذلك لتحديد مدى صحتها ومطابقتها بالنسبة للمستقبل) مثل: طريقة العمل - إدارة الخلافات - إدارة القرارات
					13 يقوم فريق التخطيط بتحديد قيم أصحاب المصلحة (يحدد فريق التخطيط قيم أصحاب المصلحة ويتنبأ بطريقة تجاوبهم مع الخطة الإستراتيجية)
					14 يقوم فريق التخطيط بتحديد ثقافة الشركة (الافتراضات التي تتأسس عليها ثقافة الشركة وكيف أن تلك الافتراضات حددت قيمها وأنماطها) مثل: القيم الفردية + قيم الشركة + فلسفة عمل الشركة + قيم أصحاب المصلحة
					15 يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة: صناعة الرؤية: Vision Formulation

الرؤية: هي الصورة الذهنية المنشودة للشركة في نقطة زمنية مستقبلية (المستقبل المنشود).
الرؤية توضح أسباب وجود المنظمة، الغرض، الوظيفة، الرغبات التي ترغب بتحقيقها، قاعدة العملاء الأساسية، والطرق الأساسية التي من خلالها يتم تحقيق هذا الهدف، أما الغرض الأساسي من الرؤية هو جلب الوضوح والتركيز لأعضاء المنظمة وإعطائهم الفهم لأهمية الهدف من عملهم

					16	يحدد فريق التخطيط موقع الشركة على خريطة المجتمع مثل (شركة تخدم المجتمع من خلال تأمين حاجة الاتصال بين أفراد المجتمع بجوده عالية)
					17	يقوم فريق التخطيط المعتمد مع مجتمع الشركة (القياديين والعاملين والمستشارين)، بتحديد الصورة الذهنية المستقبلية للشركة (جلسات العصف الذهني).
					18	يحدد فريق التخطيط كم المدة الزمنية التي سوف نخطط لها (205-15-10-) سنة.
					19	يطلب رئيس فريق التخطيط من كل عضو، كتابة رؤيته الشخصية للشركة، حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها أخذاً بعين الاعتبار التوقعات للمتغيرات التي يمكن أن تحدث.
					20	يجتمع فريق التخطيط ويقارنوا ما كتبوا ويحصروا:

					نقاط الاختلاف والاتفاق، مجالات العمل (الملغاة - المتبقية - المضافة)
					21 يحاول فريق التخطيط الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في كل مجال من مجالات العمل
					22 يعمل فريق التخطيط على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها الشركة
					23 يكتب فريق التخطيط شرحاً تفصيلياً لمقصده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي للشركة علامات واضحة بأن الرؤية تتحقق.
					24 يقوم فريق التخطيط بتشكيل رؤية الشركة استناداً للمعلومات المتجمعة من الخطوات السابقة.
					25 يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة: تشكيل الرسالة Mission Statement

الرسالة هي: توضيح لـ (سبب وجود الشركة - العمل الذي تؤديه - المستفيدين من وجودها وعملها - طريقة أداء عملها - القوى المحركة للشركة - الميزات التنافسية للشركة)

					26	يقوم فريق التخطيط بتحديد السبب الرئيس الذي دفع المجتمع لتأسيس الشركة، وما هي الحاجات والرغبات التي تلبّيها لأفراده.
					27	يحدد فريق التخطيط جمهور الشركة المستهدف (الحالي والمستقبلي) بعدة وسائل (جغرافيا - اجتماعيا - ماليا - عرقيا) ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة.
					28	يحدد فريق التخطيط المنتجات والخدمات التي من خلالها تلبّي الشركة احتياجات ورغبات العملاء، ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة.
					29	يحدد فريق التخطيط <u>أصناف</u> المنتجات والخدمات (القديمة - المهجورة - الجديدة - المتوقعة).
					30	يحدد فريق التخطيط الاستراتيجيات والعمليات والمبادرات والقنوات التي من خلالها توصل الشركة منتجاتها وخدماتها لكل مجموعة من الجمهور المستهدف.

					يعتمد فريق التخطيط جواب موحد عن سؤال لماذا وجدت الشركة، ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة.	31
					يقوم فريق التخطيط بتحديد القوى المحركة في الشركة مثل (الخدمات المقدمة - وضع السوق - التقدم التكنولوجي - مصالح أصحاب المصلحة) ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة.	32
					يحدد فريق التخطيط الصفات والمزايا التي تجعل الشركة متميزة عن منافسيها ويستخدم الفريق هذه المعلومة في تشكيل الرسالة.	33
					يقوم فريق التخطيط بتشكيل رسالة الشركة استنادا للمعلومات المتجمعة من الخطوات السابقة.	34
					يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.	35

المرحلة الخامسة: اعتماد نموذج العمل الاستراتيجي: Strategic Business Model

هو الاتجاه الذي يحدده فريق التخطيط، ويريدون أن تسير فيه الشركة لتحقيق المستقبل المنشود ومحددين لأوصافها آنذاك، ولا بد أن يتطابق النموذج المستقبلي مع رسالة المنظمة.

					<p>يحدد فريق التخطيط مجالات العمل الرئيسة Lines of bunnies (LOB`s) المستمدة من رسالة الشركة (إلغاء بعض المجالات الحالية إن لزم الأمر واستحداث بعض المجالات الجديدة الصالحة).</p>	36
					<p>يحدد فريق التخطيط وحدات العمل الإستراتيجية Strategic Business Unit (SBU) لكل مجال من مجالات العمل (المنظمات أو الشركات الفرعية أو الأجزاء من العمل الرئيسية اللازمة لتحقيق أهداف الشركة في ذلك المجال).</p>	37
					<p>يحدد فريق التخطيط المؤشرات الحساسة للنجاح Critical Success Indicators (C.S.I`s) في كل وحدة عمل بحيث تشير هذه المؤشرات إلى أن الوحدة تسير حسب الخطة الجديدة وهي ناجحة في عملها, مثلاً: لو أن رضا العملاء أحد أهدافها فلا بد</p>	38

					أن يحدد فريق التخطيط المعايير التي تشير على تحقيق الحد الأدنى والأعلى من هدف رضا العملاء	
					يحدد فريق التخطيط طريقة قياس ومتابعة كل مؤشر من المؤشرات الحساسة للنجاح Critical Success Indicators (C.S.I's)	39
					يحدد فريق التخطيط الآليات الإستراتيجية Strategic Thrusts لإنجاح كل وحدة من وحدات العمل وتحقيق المؤشرات الحساسة للنجاح وقياسها ومتابعتها (أجهزة، أنظمة، إدارات.. الخ)	40
					يحدد فريق التخطيط نوع الثقافة الضرورية لدعم مجالات العمل والوحدات الإستراتيجية ومؤشرات النجاح الحساسة والآليات الإستراتيجية (طريقة الإدارة، نظام الحوافز، العلاقات السائدة، مجالات الإبداع، درجة المخاطرة والمغامرة، القوة والنفوذ، العلاقات الاجتماعية، درجة الاستقلالية.. الخ)	41

					42	يحدد فريق التخطيط خطة لتعديل الثقافة التنظيمية السائدة حالياً للوصول للثقافة التنظيمية المنشودة.
					43	يحدد فريق التخطيط الأولويات في مجالات العمل والأولويات في المؤشرات والآليات لكل مجال.
					44	يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.
<p>المرحلة السادسة: تقييم الأداء (Performance audit) (دراسة الواقع) SWOT Analysis</p> <p>بعد تحديد المستقبل النموذجي للشركة يفحص فريق التخطيط أداء الشركة الحالي والماضي والقريب، مثل (معدلات الإنتاج والإيرادات وعوائد الاستثمار، معدل الخراب، معدل دوران رأس المال، معدل الدورة الزمنية للمنتجات، مستوى رضا الجمهور) ويمكن سؤال أفراد الشركة في جميع مستوياتهم لجمع المعلومات.</p>						
					45	يصنف فريق التخطيط مجالات العمل والوحدات الإستراتيجية من حيث (النجاح - الضعف) ليتم تحليل كل منها بشكل مستقل
					46	تحديد نقاط القوة والضعف مقارنةً مع المنافسين المباشرين (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي).

					47	تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي).
					48	تحديد مستوى الأداء مقارنةً بالأهداف الموضوعية وتسجيل الفجوات في الأداء
					49	تحديد نقاط القوة والضعف في الجمهور والفرص المتاحة لزيادة استقطابهم والمخاطر المتوقعة لابتعادهم
					50	تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين الرئيسيين والنامين والفرص المتاحة لهم والمخاطر المتوقعة عليهم
					51	يستكشف فريق التخطيط مدى كفاءة أنظمة المتابعة التي تحدد مستوى أداء مجالات العمل والوحدات الاستراتيجية
					52	يؤسس فريق التخطيط أنظمة متابعة جديدة في حال عدم كفاية الأنظمة القديمة في تحديد مستوى أداء المجالات والوحدات.
					53	يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون

					القانونية بمخرجات هذه المرحلة.
المرحلة السابعة: تحليل الفجوات: GAP analysis تحليل الفجوات هو مقارنة بين الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة ولكل مجال وبين الوضع المنشود حسب الرؤية للخطة الإستراتيجية.					
					54 يقوم فريق التخطيط باختبار وتحديد الواقع الراهن للشركة حسب المعلومات التي توفرت من المراحل السابقة
					55 يقارن فريق التخطيط بين الأداء الحالي ونموذج العمل الاستراتيجي لكل مجالات العمل والوحدات الإستراتيجية ولكل مؤشرات النجاح الحساسة ولكل آلية في الشركة
					56 يقوم فريق التخطيط بتحديد الفجوات لكل مؤشر ولكل وحدة إستراتيجية ولكل مجال عمل بشكل عن مستقل
					57 يقوم فريق التخطيط بترتيب الفجوات حسب الأولوية
					58 يقوم فريق التخطيط بتحديد التغييرات والتعديلات اللازمة لسد كل فجوة مثل (ابتكار الأساليب والوسائل المناسبة - الهياكل - التدريب - المال)

					59 يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.
المرحلة الثامنة: وضع خطط العمل وتوحيدها: Integration Action Plans بمجرد أن تصبح الفجوة معقولة بين المستقبل النموذجي وقدرة المنظمة على إدراك ذلك المستقبل، عندئذ تكتب خطة تشغيل لكل وحدة إستراتيجية.					
					60 يقوم فريق التخطيط بتحديد الهيكل التنظيمي المناسب للتوجه الاستراتيجي ومجالات العمل الرئيسية ووحدات العمل الاستراتيجي (الهيكل التنظيمي ينبع من الخطة ومجالاتها ووحداتها)
					61 يقوم فريق التخطيط بتحديد الوحدات المساندة لتقديم خدمات الوحدات الرئيسية
					62 يطلب فريق التخطيط من فريق عمل كل وحدة استراتيجيه تقديم مسودات <u>لخطة عمل الوحدة مبنية على مؤشرات النجاح</u> الحساسة ورسالة المنظمة.
					63 يطلب فريق التخطيط من فريق عمل كل وحدة استراتيجيه تقديم مسودات <u>لميزانيتها مبنية على مؤشرات النجاح</u> الحساسة ورسالة المنظمة.

					64	يقوم فريق التخطيط بتجميع خطط عمل وميزانيات الوحدات ومناقشتها وتنسيقها لتتماشى مع الخطط العملية ومع الموارد المتوفرة والتي يمكن أن توفرها.
					65	يقوم فريق التخطيط بشرح الخطة العملية لكل وحدة إستراتيجية وبالتفصيل للعاملين في الوحدة.
					66	يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.
<p>المرحلة التاسعة: مرحلة إعداد الخطط البديلة (الطوارئ) Contingency planning هي خطط مختصرة لكل أمر احتمال حدوثه قليل ولكن أثاره كبيرة لو حدث فعلاً، وتختلف عن الخطط الأصلية بأنها لا تكون مفصّله</p>						
					67	يحدد فريق التخطيط المخاطر والفرص المتوقعة في عمل الشركة (من داخل وخارج الشركة)
					68	يحدد فريق التخطيط درجة تأثير كل خطر أو فرصه بشكل مستقل
					69	يحدد فريق التخطيط احتمالية حدوث كل خطر أو فرصه بشكل مستقل

					70	يقوم فريق التخطيط بوضع مؤشرات علمية لكل خطر أو فرصة
					71	يقوم فريق التخطيط بتحديد خطوات العمل في حال حدوث أي من المؤشرات العملية المحددة
					72	يقوم فريق التخطيط بمراجعة الإدارة العليا والشؤون القانونية بمخرجات هذه المرحلة.
<p>المرحلة العاشرة: مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية: Implementation</p> <p>مرحلة التنفيذ هي أن الشركة على وشك البدء بمرحلة جديدة في اتجاه جديد. تكمن ثمرة التخطيط الاستراتيجي في التنفيذ ولن تحقق الخطة شيئاً يذكر إذا بقيت حبيسة الأدرج وسيضيع الوقت الذي عمل فيه فريق التخطيط سدى.</p>						
					73	يقوم فريق التخطيط بتقديم المقترح النهائي من الخطة للإدارة العليا للاعتماد
					74	يقوم فريق التخطيط بوضع برنامج لتوصيل الخطة وشرحها ودعمها للمجالات والوحدات الإستراتيجية المرتبطة ذات العلاقة
					75	يقوم فريق التخطيط بالتأكيد على ضرورة إدراك رسالة الشركة وحفظها من قبل المنفذين وأفراد الوحدات
					76	يقوم فريق التخطيط بتحديد الاحتياجات التدريبية

					والأدوات لتزويد المنفذين والموظفين بالقدرة على تنفيذ الخطة	
					يقوم فريق التخطيط بتأمين نسخ كافية للخطة ليسترشد المنفذين فيها طيلة فترة التنفيذ	77
					يوضح فريق التخطيط أن موعد الشروع بإجراءات الخطة هو موعد بدء التنفيذ (يصبح العاملون يتساءلون دائماً "هل قرارنا يتطابق مع أهداف الشركة وخطتها الإستراتيجية؟")	78
					تُقيم إدارة الشركة احتفال لإعلان بدء تنفيذ الخطة وبمشاركة معظم أصحاب المصلحة	79
					يبحث ويتابع فريق التخطيط في الفترة الأولى من بدء التنفيذ كافة استفسارات المنفذين حول الخطة الإستراتيجية.	80
المرحلة الحادية عشر: مرحلة المسح البيئي: Environmental Scanning هذه المرحلة مستمرة تهدف إلى تزويد الشركة بالمعلومات حول عملها اليومي وخاصةً فريق التخطيط						
					يسعى فريق التخطيط إلى توفير معلومات تخطيطية دقيقة مثال (إمكانيات وموارد الشركة المتاحة	81

					والكامنة الفكرية والبشرية والمادية والمالية والتقنية وموارد الطاقة.. الخ)
					يسعى فريق التخطيط إلى توفير معلومات رقابية عن الشركة في بيئتها الداخلية والخارجية تحليل (SWOT (- PESTEL – PORTER
					يقوم فريق التخطيط بتطوير برنامج نظام معلومات الشركة ليكون قادراً على جمع وتخزين ودمج ونشر المعلومات المتعلقة بالشركة بجوده وفعالية لمراقبة حدوث التغييرات
					تقوم الشركة وفريق التخطيط بتشخيص وتحليل أي تغييرات تحدث قد تؤثر على الخطة الإستراتيجية
					تعمل الشركة على فحص التغييرات التي تحدث على قيم الشركة أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					تقوم الشركة وفريق التخطيط بتشخيص وتحليل التغييرات في مستوى الأداء سلباً أو إيجاباً ومدى تأثيرها على <u>حجم الفجوات</u> قبل وأثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية

المرحلة الثانية عشر: اعتبارات التطبيق: Application Considerations

وهي مرحلة مستمرة (على طول عملية التخطيط) حيث من الممكن صدور بعض القرارات الحكومية الهامة، أو انتشار فيروس معين أو وضع أمني في البلاد، بما ينعكس على تغيير الخطة أو أحد مجالاتها، أو تأجيل بعض القرارات وترحيلها لمرحلة قادمة.

					87	في المرحلة الأولى يتأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي: جاهزية شركة سيريتل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية والمدة الزمنية والموقع المناسب والموارد اللازمة لإجراء عملية التخطيط، إضافةً لبي تحديد الجهات ذات العلاقة بالشركة.
					88	في المرحلة الثانية يتأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي: تحديد القيم الشخصية لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية وفلسفة وقيم

					وثقافة الوزارة إضافة إلى تحديد قيم أصحاب العائلة بالمنظمة	
					في المرحلة الثالثة يتأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي: تحديد موقع المنظمة على خريطة المجتمع، تحديد الصورة الذهنية المنشودة، تحديد المدة الزمنية للخطة، تحديد التعديلات والتطويرات في مجالات العمل، إضافةً إلى أهداف كل مجال، تلخيص رؤية لكل المجالات في عبارة جامعة لرؤية المنظمة، تحديد معايير وصول المنظمة لرؤيتها في كل مجال	89
					في المرحلة الرابعة يتأكد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من مخرجات هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها وهي: تحديد السبب الرئيس	90

					<p>الذي دفع المجتمع لتأسيس الشركة، تحديد جمهور الشركة المستهدف، تحديد وترتيب أصناف المنتجات والخدمات التي من خلالها تلبى الشركة احتياجات ورغبات العملاء، تحديد العمليات والقنوات الأنسب لتوصيل المنتجات للجمهور المستهدف، تحديد القوى التي تحرك المنظمة، تحديد المزايا التنافسية للشركة.</p>
					<p>91 في المرحلة الخامسة يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية والإدارة العليا بالمنظمة بفحص المخرجات لهذه المرحلة وهي: تحديد مجالات عمل المنظمة والوحدات والأقسام فيها، إضافة إلى وضع مؤشرات قياس أداء لكل وحدة ولكل مجال من مجالات العمل مع اختيار الآليات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق المستقبل المنشود للمنظمة. ولا ينتقل فريق إعداد الخطة الإستراتيجية إلى المرحلة التي تليها إلا</p>

					بعد انتهاء جميع المخرجات التي تم ذكرها	
					في المرحلة السادسة يُنهي فريق إعداد الخطة الإستراتيجية التحليل الرباعي للمنظمة الظهار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديدها بشكل مفصل ودقيق	92
					اعتبارات التطبيق في المرحلة السابعة تكون من خلال انجاز قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال تحديد الفجوة بين إمكانياتها ومواردها، وما تسعى لتحقيقه وتطوير استراتيجيات لجسر فجوات الأداء الموجودة.	93
					اعتبارات التطبيق في المرحلة الثامنة من مخرجاتها تفويض رؤساء الوحدات والأقسام بالمنظمة بوضع خطط تشغيلية تتضمن مؤشرات قياس أداء وموازنات تتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة، يتم جمع وتعديل ودمج هذه الخطط مع الخطة الشاملة، فهل	94

					<p>تمت هذه المخرجات؟ فإذا كانت الإجابة بلا فان فريق إعداد الخطة الإستراتيجية يعمل انجازها وإزالة جميع المعوقات النجاح هذه المرحلة والانتهاؤها منها وال ينتقل إلى المرحلة التي تليها إطلاقا إلا بعد التأكد من انجاز جميع المخرجات وهي الخطط بالكامل.</p>	
					<p>اعتبارات التطبيق في المرحلة التاسعة تعني هل تم انجاز الخطط البديلة بالكامل؟ فإذا أنجزت ننتقل إلى المرحلة التي تليها، أما إذا لم تنجز فعلى فريق إعداد الخطة الإستراتيجية العمل وبشكل مكثف ومركز من اجل انجازها وإزالة جميع المعوقات النجاح هذه المرحلة والانتهاؤها منه</p>	95
					<p>اعتبارات التطبيق في المرحلة العاشرة تكون من خلال تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والنظم الإدارية والمالية المناسبة لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وترجمة الخطة الإستراتيجية إلى واقع من</p>	96

					خلال ربطها بالقرارات اليومية بالمنظمة	
					اعتبارات التطبيق في المرحلة الحادية عشر يتم من خلالها تزويد المنظمة بالمعلومات حول عملها اليومي وخاصة لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية أثناء عملية ومراحل التخطيط وتشتمل المعلومات على حقائق، فرضيات وتوقعات ويتم جمع وتخزين ودمج ونشر تلك المعلومات من خلال نظام المعلومات بالمنظمة	97
					يقدم رئيس فريق التخطيط مع فريقه شرحاً كافياً عن مخزونهم العلمي الأكاديمي الذي انطلقوا منه بتصميم الخطة الإستراتيجية والنظريات العلمية التي استندوا عليها ليكون هذا الشرح مع الخطة ومعلومات التنفيذ، مدخلات مهمة لعملية التخطيط الاستراتيجي اللاحقة	98