

عنوان البحث:

" دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنسانية العامة وأثره على  
أدائها التنظيمي "

Studying the reality of strategic planning in the general construction  
companies and its impact on its organization performance

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتخصص

إعداد الطالبة:

رزان عبده

بإشراف:

الدكتور مجد صقر

دمشق 2018-2019

## الإهلاك

إلى اليد الطاهرة التي أزالت من أمامي أشواك الطريق وبرسمت المستقبل خطوط من أمل وثقة ..... إلى من أحمل اسمه بكل فخر ..... أبي

إلى من سُكّع العطاء أمام قدرها وأعطيتني من سرورها حباً وتصميماً لنجد أجد  
إلى من كانت ملذتي الآمن في كل الأوقات ..... أمي

إلى من به أكبر وعليه أعتمد ..... إلى من منعني قوّة ومحبّة لا حدود لها ..... أخي  
إلى القلوب الرقيقة والنفوس البريئة ..... إلى رياحين حياتي ..... أخواتي

إلى من تسكن صورهم وأصواتهم أجد اللحظات والأيام التي عشناها ..... أصدقائي  
إلى كل من ساندني وعمل يد العون لي ..... أهلهـي هذا العمل

سازان قادر عبد

# سُرُّ شُكْرِ تَقْدِيرٍ

يُشَرِّفُنِي أَنْ أَتَقَدَّمُ بِالشَّكْرِ وَالاحْتِرَامِ لِلْدَّكتُورِ

## مَجْدُ صَقْوَرٍ

لِتَكْرِمَهِ بِالنَّصْحِ وَالتَّوْجِيهِ لِلخُروجِ بِهَذَا الْبَحْثِ فِي صُورَتِهِ النَّهَايَةِ

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِجُزِيلِ الشَّكْرِ لِلسَّادَةِ أَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْحُكْمِ

كَذَلِكَ أَتَوْجِهُ بِالشَّكْرِ وَالاحْتِرَامِ

## لِلْجَامِعَةِ الْأَفْتَرَاضِيَّةِ

بِكَادِرِهَا الْعَلْمِيِّ وَالْإِدَارِيِّ لِمَا تَبْذِلُهُ مِنْ جَهُودٍ فِي سَبِيلِ الْعِلْمِ وَالْمَعْرِفَةِ

## الملخص

الطالبة : رزان عبده

العنوان : دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنسانية العامة وأثره على أدائها التنظيمي

عام 2018-2019

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور : مجد صقور

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم دراسة تطبيقية عن عامل مهم من عوامل نجاح المنظمات واستمرارها ، وهو التخطيط الاستراتيجي ، كما تهدف إلى قياس مدى قيام الشركات الإنسانية بالخطيط الاستراتيجي و أثره على أدائها التنظيمي .

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الإنسانية العامة في دمشق و عددهم حوالي ( 4000 ) عامل ، تم توزيع ( 100 ) استبانة على عينة من هذا المجتمع ، واسترد منهم ( 82 ) استبانة ، استبانة فارغة و اثنان غير صالحان لأغراض البحث ، فبقي عدد الاستبانات الصالحة للدراسة ( 79 ) استبانة ، وقد استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض و تحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن الشركات الإنسانية العامة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ، وأن هناك أثر للرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة ، كما بينت الدراسة عدم وجود أثر للتحليل الاستراتيجي على مستوى أداء هذه الشركات .

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترنات منها : تعيين كوادر إدارية مؤهلة لديها خبرة بالخطيط الاستراتيجي ، واستخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، والاهتمام ببرامج تدريب العاملين ، والحد من المركزية الشديدة ومشاركة العاملين لآرائهم ، ودعم قنوات الاتصال مع العاملين ، والاهتمام بفرق التحليل الاستراتيجي .

وأخيراً خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترنات لدراسات لاحقة مثل دراسة أثر العولمة على التوجهات الاستراتيجية وعلى أداء الشركات الإنسانية العامة ، أو دراسة أثر التطور التكنولوجي على أداء المشاريع الإنسانية ، أو دراسة أثر دخول شركات إنسانية دولية على مستقبل وموقع الشركات الإنسانية العامة في قطاع الإنشاء والتسيير في سوريا .

## الكلمات المفتاحية :

التخطيط الاستراتيجي ، الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي ( الداخلي والخارجي ) ، الخيار الاستراتيجي ، الأداء التنظيمي .

# محتويات مشروع التخرج

رقم الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف .....
ب	الإهداء .....
ج	شكر وتقدير .....
د	الملخص .....
هـ	محتويات مشروع التخرج .....
و	قائمة الجداول .....
	قائمة الأشكال .....
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث</b>	
1	- مقدمة .....
1	1-1 - الدراسات السابقة .....
11	1-2 - مشكلة البحث .....
13	1-3 - أهمية البحث .....
13	1-4 - أهداف البحث .....
15	1-5 - متغيرات البحث وفرضياته .....
16	1-6 - مجتمع البحث وعيشه .....
17	1-7 - منهجية البحث .....
17	1-8 - حدود البحث .....
	1-9 - محدودات البحث .....
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري</b>	
<b>المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي</b>	
18	1-1 - نشأة التخطيط الاستراتيجي ومراحل تطوره .....
19	1-2 - تعريف التخطيط الاستراتيجي .....
20	1-3 - أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي .....
21	1-4 - أهداف التخطيط الاستراتيجي الرئيسية .....
22	1-5 - خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي .....
23	1-6 - معوقات التخطيط الاستراتيجي .....
24	1-7 - أنواع التخطيط الاستراتيجي .....
25	1-8 - مستويات التخطيط الاستراتيجي .....
26	1-9 - مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي .....
34	1-10 - نماذج التخطيط الاستراتيجي .....
<b>المبحث الثاني : الأداء التنظيمي</b>	
38	2-1- تعريف الأداء .....
39	2-2 - محدودات الأداء .....
39	2-3 - معايير الأداء ومؤشرات قياسه .....
40	2-4 - قياس الأداء .....
41	2-5 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة .....
41	2-6 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية .....

41	.....	7-2- تصميم نظام الرقابة الاستراتيجية .....
42	.....	2-8 - أساليب قياس الأداء .....
43	.....	2-9 - مستويات الأداء .....
	<b>المبحث الثالث : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي</b>	
44	.....	3-1- تمهيد .....
44	.....	3-2 – العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي .....
	<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>	
	<b>المبحث الأول : التعريف بالشركات الإنسانية العامة في دمشق</b>	
46	.....	1-1- المؤسسة العامة للإسكان .....
47	.....	1-2 - مؤسسة الإسكان العسكرية .....
47	.....	1-3 - مؤسسة تنفيذ الإنشاءات العسكرية .....
48	.....	1-4 - الشركة العامة للبناء والتعمير .....
48	.....	1-5 – الشركة العامة للدراسات والاستشارات الفنية .....
	<b>المبحث الثاني : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات</b>	
49	.....	- مقدمة .....
49	.....	2-1 – عينة البحث وأداة الاستقصاء .....
51	.....	2-2 - اختبار الثبات والثقة .....
51	.....	2-3 - خصائص عينة البحث .....
56	.....	2-4 - الإحصاءات الوصفية لعبارات التخطيط الاستراتيجي .....
60	.....	2-5 - اختبار الفرضيات .....
	<b>المبحث الثالث : النتائج والمقررات</b>	
69	.....	3-1 – النتائج .....
70	.....	3-2 - المقررات .....
71	.....	3-3 - مقررات لدراسات لاحقة .....
72	.....	قائمة المراجع .....
79	.....	الملحق .....
84	.....	صفحة الغلاف باللغة الانكليزية .....
85	.....	الملخص باللغة الانكليزية .....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
49	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترددة والمستبعدة والصالحة للتحليل في الشركات الإنسانية العامة	1/3
50	اختبار Bartlett's KMO لعينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة	2/3
51	درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها	3/3
51	معامل كرونباخ ألفا ومعامل الصدق للاستبانة	4/3
57	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الرؤية الاستراتيجية	5/3
57	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الرسالة الاستراتيجية	6/3
58	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الأهداف الاستراتيجية	7/3

59	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات التحليل الاستراتيجي	8/3
59	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الخيار الاستراتيجي	9/3
60	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الأداء التنظيمي	10/3
61	نتائج اختبار سميرنوف للاعتمادية	11/3
62	نتائج تحليل ليفينز لاختبار التجانس	12/3
62	اختبار (t) العينة الواحدة	13/3
63	تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي	14/3
64	تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الرسالة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي	15/3
64	تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الأهداف الاستراتيجية على الأداء التنظيمي	16/3
65	تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر التحليل الاستراتيجي على الأداء التنظيمي	17/3
66	تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الخيار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي	18/3
67	إحصائيات المجموعة	19/3
67	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للفروق الإحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس	20/3
68	نتائج اختبار أنوفا للفروق الإحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	21/3
68	نتائج اختبار أنوفا للفروق الإحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية	22/3

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
15	مخطط دراسة العلاقة بين متغيرات البحث	1/1
32	نموذج ماكينزي 7S	2/2
52	التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب الجنس	3/3
53	التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب فئات العمر	4/3
54	التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب المؤهل العلمي	5/3
55	التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب الخبرة الوظيفية	6/3
56	التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب المستوى الوظيفي	7/3

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للبحث

### - مقدمة :

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضتها خصائص القرن الواحد والعشرين كالعلومة التي تتسق بسرعة التغير والانفجار المعرفي ، وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة ، أدى بالمنظمات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها لكي تضمن بذلك بقاءها ونموها واستمراريتها في النشاط ، ولا يكون ذلك إلا بالخطيط الجيد ، الذي هو عنصر أساسى وأداة حيوية لنجاح المشروع وبقائه واستمراره ، كما أنه الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق كل الوظائف الأخرى لأى مدير ، ولا غرابة أن يكون التخطيط أساس العملية الإدارية التي ترتكز عليها المنظمة ويساعدها في المضي قدماً نحو هدفها المرسوم .

فالخطيط هو بداية الطريق نحو الهدف المحدد ، فهو كنشاط ذهني يسبق الأنشطة الإدارية كافة وعليه تتوقف كل الأنشطة الأخرى في المنظمة ، كما أنه يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والدراسات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد المدير في تحديد ما يجب عمله ، وتوقيت البدء فيه والأشخاص الذين يقومون به ، وذلك في ضوء ظروف وأحداث مستقبلية يتوقع حدوثها (السباعي ، 2003، ص 56)

وأشار أبو هاشم (2007) أن الأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية ، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف ، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي .

وفي هذا البحث سنتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يعدّ من أسس العملية الإدارية ، ويرجع ذلك إلى أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها ويبين مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف ، كما يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ ومعنى هذا أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات .

وسوف نستعرض في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ، كما سنتحدث عن مشكلة البحث وأهدافه ومتغيراته وفرضياته ومجتمع البحث ومحدوداته .

### 1-1- الدراسات السابقة :

يعنى هذا البحث بالرجوع إلى دراسات تناولت محوري البحث من جوانب عدّة ، ومن خلال الإبحار في الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، والأداء التنظيمي للشركات الإنسانية العامة، كان لا بدّ للبحث من التوقف عند بعض الدراسات، و اختيار ما يخدم موضوع البحث من حيث المحاور الرئيسية ، فقد تم اختيار دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي ، أو الأداء التنظيمي بوصفها

متغيرات مستقلة أو تابعة، تؤثر في عناصر متنوعة من البيئة المحيطة و تتأثر بها، وهذا ما سيبينه البحث من خلال الدراسات السابقة ، وما سيقوم البحث بتناوله .

من هذه المواضيع المتعددة، التميز المؤسسي للمنظمات ورفع الكفاءة الإنتاجية وإدارة الوقت وتحسين الأداء والفاعلية .

ولنتحدث عن بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفهومي التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي ، وأهم النتائج التي توصلت إليها:

### **1-1-1- الدراسات العربية التي تناولت مفهومي التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي :**

**1 - دراسة (أحمد محروس ، 2018) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات (دراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية ) " :**

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة المصرية على أرض الواقع ، وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق التميز المؤسسي للشركات السياحية . من هنا تم صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي: إلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق تميز مؤسسي في شركات السياحة محل الدراسة؟ اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان يحتوى على تساؤلات تطبق على المبحوثين من أجل الكشف عن علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات موضع الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة ، كما تم قياس الاستمارة من خلال برنامج ( SPSS ) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلائل ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود تخطيط استراتيجي في الشركات عينة الدراسة ، وكما اتضح فإن المجالات الخمس للتخطيط الاستراتيجي وجدت في شركات السياحة موضع الدراسة بقوة جداً ، اتضح كذلك أن التميز المؤسسي موجود في الشركات السياحية موضع الدراسة بقوة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لعينة الدراسة من الشركات السياحية فئة (أ) . وأهم المقترنات هي تعين كوادر مؤهلة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بطريقة علمية ينجم عنها تميز في الأداء الكلي مما ينعكس على ربحيتها ونصيبها السوقى ومعدلات جاذبيتها للتوظيف .

**2- دراسة (أيمن حسن الديراوي ، 2017) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير وسيط ( دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ) " :**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها

متغير وسيط ، ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة .  
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي : (أهداف، صياغة، أعداد، تطبيق، رقابة وتقديم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، مع تأكيد دور الريادة ك وسيط ومحفز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات.

أما أهم التوصيات فهي: الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية ، وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي ، وإشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

### 3 - دراسة ( محمود أحمد سالم الغوطى ، 2017) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، وقد تكونت الاستبانة من (39) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي ( إدارة الموارد البشرية ، الموارد المادية والتكنولوجية ، الأنظمة والعمليات الإدارية ، إدارة جودة الخدمات ) ، فيما تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء والمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وبالبالغ عددهم (186) فرداً ، ثم قام الباحث باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية ( SPSS ) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:  
للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة .

أما أهم المقترنات فهي:  
ضرورة مراعاة فريق التخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية ، والاهتمام بال不知不ط الاستراتيجي لإدارة جودة الخدمات ، واستحداث وحدة مستقلة لإدارة الموارد البشرية تسند إليها مهام تحديد الاحتياجات والاستقطاب والتعيين ووضع نظام للتعويضات وصياغة استراتيجيات لتدريب وتنمية الموارد البشرية .

### 4 - دراسة ( محمد أبو قار ، 2017) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات في مقديشو ، الصومال: حالة هورمود للاتصالات "

كان الهدف العام للدراسة هو تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي مع إشارة خاصة إلى هورمود للاتصالات في مقديشو الصومال ، إذ لا يوجد لدى العديد من الشركات الصومالية خطط استراتيجية رسمية في عملياتها ، أعدت الدراسة بهدف تحديد كيفية مساهمة التخطيط

الاستراتيجي في أداء المؤسسة مع اهتمام خاص بصياغة الاستراتيجية ، استخدمت الدراسة تصميم الدراسة الوصفية.

أجرت الدراسة دراسة تجريبية لاختبار الاسواق الداخلي للاستبيان . تم جمع البيانات باستخدام استبيان للبيانات الأولية في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال المجلات والكتب وأي أعمال أخرى منشورة في مجال التخطيط الاستراتيجي . تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS) ثم عرضت كقرير .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجدت الدراسة أن ( 11.7% ) من أداء هورمود للاتصالات يتأثر بمزيج من العوامل المستقلة الأربع التي تم بحثها في هذه الدراسة. كانت هناك علاقة إيجابية وهامة بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء المنظمة ، وبين تقييم الاستراتيجية والأداء على الرغم من وجود علاقة طفيفة بين صياغة الاستراتيجية والأداء والعمليات التجارية مع أداء هورمود للاتصالات السلكية واللاسلكية.

أما أهم المقترنات فهي:

وضع استراتيجيات مستدامة وعملية لتمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية ، تدريب العاملين في الشركة على تنفيذ الاستراتيجية .

## 5 - دراسة (علي حسن الكحلوت ، 2015) بعنوان "درجة ممارسة مديرى وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم استبيانتين، استبانة للتخطيط الاستراتيجي مكونة من (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: ( تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية ، تكوين الاستراتيجية (الرؤية والرسالة )، تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، المتابعة والتقويم )، واستبانة لإدارة الوقت مكونة من ( 23 ) فقرة، موزعة على مجالين هما: ( مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مدير المدرسة، الأعمال والمهام التي يقضى بها مدير المدرسة وفترة ) .

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS )

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت عالية .

أما أهم المقترنات فهي :

تبني دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث للتخطيط الاستراتيجي ، وتفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط لتسهيل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ودراسة الواقع، واتخاذ القرارات المناسبة.

## **6 - دراسة (مولود علي موسى ، 2015) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات " :**

تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات ، وللإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة استخدم الباحث مجموعة من مناهج البحث العلمي، وتمثلت هذه المناهج في: المنهج الاستقرائي في تحديد محاور البحث ووضع الفرضيات .المنهج الاستباطي في اختيار صحة الفرضيات . والمنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة وتحديد الإطار الفكري والعلمي في مجال هذه الدراسة. المنهج الوصفي والتحليلي تم استخدامه من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات محل الدراسة. وأجابت الدراسة على التساؤلات الآتية: هل يوجد تخطيط استراتيجي لنشاط التسويق في الشركات الليبية العاملة في مجال الأدوية؟ وهل يوجد وعي وإدراك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي ؟ ما هو أثر تصنيف التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويقي على أداء الشركات ؟ هل تم استخدام مقاييس حديثة لقياس أداء النشاط التسويقي ؟

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة ، وأن التخطيط الاستراتيجي يقوي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة ، وأن تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل تسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة .  
أما أهم المقترنات فهي :

على إدارة الشركة التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي ، وتحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية ، والاعتماد على مقاييس أخرى للأداء .

## **7 - دراسة (أسامة حسيني ، 2014) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار – حاسي مسعود (ENTP ) " :**

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسى لتحقيق أهداف المؤسسة ، إذ يعمل على ربطها مع محياطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع تغيرات المحيط وتعقيداته ، وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاحها وبقائها، وهو ما تم الوقوف عليه من خلال دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء وتحديد أهم معوقاته على مستوى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) .

وللإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة (كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي ) تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تألف مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة، وبغية تحقيق الأهداف الموضوعة تم تصميم استبيان مكون من (37) سؤال موزعة على أربعة محاور رئيسية ، كما تم استخدام برنامج تحليل ومعالجة البيانات ( SPSS ) كأداة لتحليل إجابات أفراد العينة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي ووضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة ، وأن إدارة المؤسسة تشجع المرؤوسيين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم ، كما أن أكبر معوقات التخطيط

الاستراتيجي يتمثل في المركزية الشديدة ، أما أهم متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء هي مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية والتفصيلية المرتبطة بمجال عملهم وأخذ آرائهم حول مشكلات العمل .

أما أهم المقترنات فهي:

استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً ، واستخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، والاهتمام ببرامج التدريب ، والحد من المركزية الشديدة ، ودعم قنوات الاتصال .

#### 8 - دراسة (علي جاسم العبيدي ، 2012) بعنوان "تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية" :

استندت الدراسة إلى متغيرين هما التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية ، إذ جرى عرضهما فكرياً ، ومن ثم اختبار مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في فاعلية وزارة التجارة العراقية متغير الدراسة المعتمد، وقد اختبرت عينة قصدية من القيادات العليا قوامها (30) جرى استطلاع آرائهم وتحليلها للتحقق من طبيعة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ومدى إسهامه في رفع أو خفض فاعليتها .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود واضح للتخطيط الاستراتيجي وفاعلية وزارة التجارة مع تقدم متغير التخطيط ، كما أن الوزارة تمتلك رؤية وأن هناك علاقة بين رؤية الوزارة ورسالتها وفاعليتها ، كما أن العاملين في الوزارة يدركون رسالتهم ، إلا أنهم غير راضين عنها بشكل ممizer ، وأن القيم الجوهرية لوزارة التجارة موضوعة بشكل واضح ، إلا أنه لم يكن هناك تأثير قوي على سلوك المنتسبين كذلك أن للوزارات غايات وأهداف واضحة، إلا أنه لم يتقد عليها بوصفها أهداف واقعية قابلة لقياس .

أما أهم المقترنات فهي:

أن تعزز وزارة التجارة العراقية مفهوم فاعلية الوزارة على الصعيد النظري والتطبيقي لدى العاملين فيها، لاسيما العقول الاستراتيجية منها وأن تعكس رؤيتها لعموم تشكيلاتها الملحة، وضرورة إعادة صياغة رسم القيم الجوهرية وتصميم رسالة الوزارة ، والابتعاد عن التخطيط طويل الأمد واستبداله بالتخطيط الاستراتيجي المستند إلى أهداف قصيرة ومتوسطة تتناسب مع المتغيرات البيئية المتسرعة .

#### 1-1-2- الدراسات الأجنبية التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي:

##### 1- دراسة (Mahdi Kohzadi, 2015) بعنوان "تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركات صناعية من جاشساران "

The effect of strategic planning on organizational performance in industrial "estate companies of Gachsaran

في هذه الدراسة ، تم تطوير نموذج مفاهيمي ذو صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصناعية الصغيرة بواسطة مسح (102) مدير. أجريت هذه الدراسة بين الشركات الصناعية الصغيرة الموجودة في المنطقة الصناعية من جاشساران.

شارك كبار مديري الشركات بنشاط في صياغة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة المكونة لمجتمع الدراسة. تسعى الدراسة لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة ، وكذلك لتقييم وضع المفهوم ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أجل تحليل نموذج المعادلة الهيكيلية للبيانات تم استخدام برنامج (SPSS)

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

واحدة من أكثر النتائج المثيرة للاهتمام من الدراسة أنه على عكس الدراسات السابقة ، تم العثور على ارتباط لا خططي كبير بين شدة التغيرات البيئية للتخطيط الاستراتيجي .

وأظهرت النتائج أن ( 70% ) من المنظمات التي شملتها الدراسة لديها خطط ملموسة ، ولم يتم العثور على علاقة كبيرة بين كثافة التخطيط الاستراتيجي وعدد الموظفين .

أما أهم المقترنات فهي:

زيادة عدد العاملين وزيادة حجم الأنشطة والتوسيع في المنظمة وزيادة أفق التخطيط ز

## 2 - دراسة (Petr Rehor, 2015) بعنوان "كيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي للمنظمات البلدية في جمهورية التشيك "

How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech  
"Republic

تناقش الورقة التخطيط الاستراتيجي للبلديات المختلفة ، والخطط المشتركة لجمعية البلديات داخل المناطق الجزئية في جنوب بوهيميا في جمهورية التشيك ، التي نشرت على موقعهم على الانترنت . استناداً إلى تحليل محتوى هذه الوثائق ، واقتراح توصيات المقارنة لتحسين الخطة الاستراتيجية ، وتحديد الثغرات واستخدام الاستراتيجية للأدوات ، على سبيل المثال : طاقة التهديد المتوازن، قياس الأداء وإدارة العمليات .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

هناك اهتمام قليل في الإدارة الاستراتيجية للبلديات في جنوب بوهيميا بالاستراتيجية طويلة الأجل ، وفي خلق خططها الاستراتيجية الخاصة ، كما أن معظم الخطط الاستراتيجية تقوت شرطاً واحداً أو اثنين للوفاء بتعيدها - على وجه الخصوص : أهمية تحديد أولويات المشروعات الفردية ، ووضع معايير في تحقيق الأهداف ، ومسؤولية تنفيذ المشروع والجدول الزمني والبيانات المالية للمشاريع .

أما أهم المقترنات فهي:

زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى في هذه البلديات ، تحديد أولويات المشاريع ، وضع معايير في تحقيق الأهداف ، والاهتمام بالجداول الزمنية والبيانات المالية للمشاريع ز

**3 - دراسة (Salkic, 2014) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة في البوسنة والهرسك "**

**Impact of strategic planning on Management of Public Organization in "Bosnia and Herzegovina"**

يجب أن تكون المنظمات العامة الحديثة على دراية بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أعمالهم ، وتحقيق التوازن بين هذه العوامل هو الشرط الرئيسي لبناء نموذج تجاري ناجح في الظروف الحالية للتغير السريع وزيادة المنافسة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة في البوسنة والهرسك ، وقد تم إجراء بحث تجريبي في أماكن المنظمات العامة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة ي العمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني ، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية ، أو مشاعر وطموحات أو نوع من الاستجابة لضغوط سياسية معينة ، وهذا يسهم في الشفافية والكفاءة الإدارية الفعالة للمنظمة في تقديم خدمات عامة عالية الجودة .

أما أهم المقترنات فهي:

على المنظمات العامة إيلاء الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والسيطرة على أنشطة المنظمات العامة لأن ذلك سيزيد من كفاءة العمل وتحسين جودة أداء الخدمات .

**4 - دراسة (Burcu,et al,2013 ) بعنوان "قياس وتقدير الأداء من خلال منظور الإدارة الاستراتيجية: دراسة في قياس الأداء لشركة مأكولات بحرية"**

**" Measuring and Evaluating Performance within the Strategic Management Perspective : A Study on Performance Measurement of A Seafood Company"**

تطورت الإدارة الاستراتيجية الآن إلى درجة أن قيمتها الأساسية تطورت لمساعدة المنظمة على العمل بنجاح في بيئه المنافسة المكثفة التي تم جلب العولمة العملية لها .

بالنظر في هذه الظروف المعقدة والعمليات ، أصبح قياس الأداء مفهوماً شائعاً في الإدارة الاستراتيجية.

في هذه الدراسة ، تم تحليل شركة تعمل في صناعة المأكولات البحرية في أزمير ، كما أن بيانات مؤشرات القياس عن ساعات العمل ، وكمية المنتجات المعيبة والقدرة الإنتاجية للعمال وغيرها أخذت للتحليل ، هدفت الدراسة إلى التتحقق من هذه المؤشرات بالتفصيل وتحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على أداء هذه الشركة ، وقد تمت مقارنة البيانات مع بعضها البعض ومع متوسط معدلات الإنتاج في هذا القطاع ، سيتم تقديم النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة إلى المدراء لتحسين عملية الإنتاج الخاصة بهم .

ومن خلال البحث ، تم تحليل النتائج الإيجابية والسلبية المحتملة لكل قرار استراتيجي في حالة معينة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:  
كشفت البحث أن الشركات يجب أن تقيم جميع العوامل وتأثيراتها بكفاءة أداء الشركة في العديد من عمليات صنع القرار، لأنه في بعض الأحيان لا تؤثر العوامل مثلاً يتوقع المديرون .  
أما أهم المقترنات فهي:

يجب أن تدير الشركات جميع عملياتها بكفاءة لكي تكون قادرة على حماية مزاياها التنافسية في السوق العالمية .

#### 5- دراسة ( Karel, et al,2013 ) بعنوان "الخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم "

"Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الاستراتيجية والخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وتأثيرها المفید على الأداء العام للشركات، وذلك بالاستناد إلى نتائج تجريبية للدراسة البحثية الأصلية المسماة قابلية التكيف للمؤسسات للظروف الاقتصادية المعاصرة خلال السنوات (2007-2012) ، والتي تم إجراؤها عن طريق المسح الاستبيانى في ثلاث جولات خلال السنوات التي تم إجراء هذه الدراسة فيها وهي 2011 و 2012 و 2013 في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية التشيك وسلوفاكيا ( 677 شركة ) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي (وجود استراتيجية في النموذج : وثيقة مكتوبة ومدى ) وبين معايير أداء المؤسسات ( الدوران والتکاليف والربح والاستثمارات وفترة العقود ) ، كما خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات.

أما أهم المقترنات فهي:

زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والخطيط الاستراتيجي من قبل الشركات الصغيرة .

#### 6 - دراسة ( Paul,et al , 2012 ) بعنوان "الاستراتيجية ، وإدارة الموارد البشرية والأداء: شحذ خط البصر"

" Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight"

تعتمد هذه الورقة على النظريات والبحوث السابقة على الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، لتحديد الروابط المهمة بين استراتيجية الشركة ومواردها البشرية ونتائج أدائها.  
تمت هذه الدراسة في مدينة لوغان في أميركا .

أولاًً : تم استعراض الأدب ذات الصلة التي تركز بشكل خاص على دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية ، ثم تم تقديم نموذج متعدد المستويات يوضح كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية مواعنة العوامل التنظيمية والمجموعة والفردية بفعالية مع استراتيجية المنظمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:  
الدراسة تعيد تعريف خط البصر كسوية للقدرات التنظيمية والثقافية ، وكفاءات وأعراف المجموعة  
والأفراد ، والدافع والفرصة مع بعضهم البعض ومع استراتيجية المنظمة.  
أما أهم المقترنات فهي:

تقترن الدراسة أن يساهم هذا التوافق في خلق رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ، وكلها  
ضروري لتحقيق الأداء المتفوق والحفاظ عليه.

#### 7 - دراسة (Evanschitzky,et al,2010) بعنوان "التسويق الاستراتيجي وأداء الأعمال : دراسة في ثلاثة دول أوروبية هندسية "

"Strategic marketing and business performance: A study in three European  
"engineering countries

على الرغم من أهميتها ، تدرس آثار التسويق الاستراتيجي على أداء الأعمال بشكل مقتضى ،  
لا سيما في سياقات الأعمال المحددة ، وقد تم معالجة هذه الفجوة بطريقتين. أولاً : دراسة التأثير  
من أربعة مفاهيم تسويقية استراتيجية رئيسية - توجه السوق ، التوجه نحو الابتكار ، واثنين من  
فئات القدرة التسويقية (قدرات خارجية وداخلية) على أداء الشركة . ثانياً : تمت دراسة هذه  
العلاقات في ثلاثة "دول هندسية أوروبية" : النمسا وفنلندا وألمانيا .

هذا التجانس النسبي يمكن من اختبار العمومية مقابل خصوصية تأثير أداء التسويق الاستراتيجي.  
تم استخدام تحليل (SEM ) ونتج عن ذلك ما يلي :  
أن العلاقات ضعيفة بشكل مدهش بين توجه السوق و القدرات الخارجية، وقد تم تحديد أداء  
الأعمال، في مقابل دور قوي من الداخل إلى الخارج للفدرات واتجاه الابتكار ، يمكن فهم هذه  
النتائج من خلال خصائص "الدولة الهندسية" .

علاوة على ذلك ، تم تحديد اختلافات واضحة في النتائج بين هذه البلدان المتباينة نسبياً ،  
هذا أمر مهم لأنه يتحدى العمومية المفترضة على نطاق واسع لعلاقة التسويق الاستراتيجي  
بالأداء ، كما أن للنتائج الخاصة بكل بلد أهمية إدارية كبيرة .

أما أهم المقترنات فهي:  
زيادة الاهتمام بالكادر المؤهل الخبير بالتسويق الاستراتيجي الذي يحسن في أداء الأعمال .

#### 8 - دراسة (Willie, 2010) بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك" " Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks "

هدفت الدراسة التي تمت في كولورادو في أميركا إلى اختبار العلاقة السببية بين التخطيط  
الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك، حيث أجريت الدراسة على (96) مؤسسة مالية أميركية ،  
وتبيّن من خلالها النتائج التالية :

أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي للمؤسسات  
المالية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تبادلية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وأداء أفضل

للمؤسسات المالية ، وكذلك اتضح أن الأداء الأفضل لهذه المؤسسات يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة.

أما أهم المقترنات فهي:

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البنوك بشكل علمي لأنّه يولد المعلومات ويشجع على التفكير بعيد المدى ويزيد من التشجيع والالتزام .

## - ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة :

أفاد هذا البحث من الدراسات السابقة التي تم تناولها ، ومن التنوع الكبير الواسع في المواضيع التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي من حيث ارتباطه بعناصر هذا البحث، كأداء المنظمات والتتميز المؤسسي للمنظمات وريادة المنظمات ورفع الكفاءة الإنتاجية وإدارة الوقت والفاعلية ، وهذا مؤشر جيد يقود لتنوع الدراسات اللاحقة التي يمكن أن تتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالعناصر الأخرى في المنظمات. وقد لاحظ هذا البحث بعض الجوانب التي تتوافق مع محاوره في البحث . كما أفاد البحث من المراجع التي استخدمها الباحثون في الدراسات السابقة ومن أسئلة الاستبيان وبعض الأسئلة الميدانية .

أما أهم الجوانب التي تميز بها البحث عن الدراسات السابقة كالتالي:

تشابه هذا البحث مع سبقاته من الدراسات في تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي باعتباره العامل المؤثر في أداء المنظمة سواء من حيث انطباع المديرين عن هذه المنظمة، أو سلوكهم الفعلي تجاهها، فقد قامت أغلب الدراسات السابقة باعتبار التخطيط الاستراتيجي عاملاً مؤثراً على أداء المنظمات بشكل عام ، ولكن لم تجد الباحثة أي دراسة تبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين أداء الشركات الإنسانية ( تحديداً ) .

ومما يميز هذا البحث عن غيره من الدراسات السابقة ، تناول الشركات الإنسانية العامة وهي ميدان جديد يختلف بجمهوره عن جمهور الدراسات السابقة، وذلك لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي باعتباره عنصراً هاماً يؤثر على أداء هذه الشركات ، وسيقوم البحث بالتحقق ميدانياً من أثر العلاقة بين مكونات هذا البحث، والتأكد من كون التخطيط الاستراتيجي يحسن أداء الشركات الإنسانية العامة .

## 1-2 - مشكلة البحث:

بعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من أهم المداخل الإدارية الذي يساعد كافة المؤسسات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي ت تعرض المنظمة في محيط عملها، في ظل ازدياد المنافسة العالمية والمحالية، وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات رياضية في أدائها على المدى البعيد (السكارنة ، 2010)

ونظراً لأهمية الشركات الإنسانية وما تقدمه ، وباعتبار أننا الآن في سوريا نعيش مرحلة تاريخية هامة هي مرحلة إعادة الإعمار ، ومن خلال المقابلات الميدانية مع بعض المديرين ورؤساء الأقسام

الذين أشاروا إلى تدني عمليات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنسانية العامة ، كان لابد من التعرف على تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء الشركات الإنسانية العامة . وقد بينت الدراسات الحديثة أن درجة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يكون لها تأثير مباشر على أداء تلك المنظمات وتقييمها، كما أوضحت الدراسات أن هناك روابط بارزة بين منهج المنظمة للتخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال الموجودة في المنظمات. (Juul, 2000,P.184)

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في تحديد الوصول الصحيح في التنفيذ العملي للخطط الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، والوصول إلى كفاءة الأداء التنظيمي في الشركات الإنسانية العامة .

وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الآتي: هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الإنسانية العامة ؟

ويقوم البحث على دراسة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الإنسانية العامة، بالارتكاز على دراسة ميدانية لهذه الشركات (الشركة العامة للبناء والتعمير ، الشركة العامة للدراسات والاستشارات الفنية ، المؤسسة العامة للإسكان ، مؤسسة الإسكان العسكرية ، ومؤسسة تنفيذ الإنشاءات العسكرية) في مدينة دمشق بوصفها حالة عملية للتحقق من فرضيات البحث وتساؤلاته، لذلك سيجيب هذا البحث عن التساؤلات الآتية:

#### أسئلة البحث :

ومن خلال ما تم تناوله في مشكلة الدراسة برزت الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنسانية العامة ؟
- 2 - هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وعناصره على أداء الشركات الإنسانية العامة ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية :

- 2-a-هل تؤثر الرؤية الاستراتيجية على أداء الشركات الإنسانية العامة ؟
- 2-b-هل تؤثر الرسالة الاستراتيجية على أداء الشركات الإنسانية العامة ؟
- 2-c-هل تؤثر الأهداف الاستراتيجية على أداء الشركات الإنسانية العامة ؟
- 2-d-هل يؤثر التحليل الاستراتيجي على أداء الشركات الإنسانية العامة ؟
- 2-e-هل تؤثر الخيار الاستراتيجي على أداء الشركات الإنسانية العامة ؟

- 3 – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية :

- 3-a-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس ؟

- 3-b-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

- 3-c-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية؟

### **1-3 - أهمية البحث:**

من خلال هذه الدراسة تكمن أهمية البحث من خلال الجانبين التاليين :

**الأهمية النظرية:** حيث تتبع أهمية الموضوع النظرية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظراً لفلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تحديداً، فعلى الرغم من تناول الكثير من الدراسات لموضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات بشكل عام وعملت على تغطيته بشكل كافٍ، إلا أن هذه التغطية ما زالت تحتاج إلى تدخل من قبل الباحثين من أجل إثراء المكتبة العربية عامة والسورية بشكل خاص .

**الأهمية العملية:** تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من الجانب التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطرارات الشركات الإنسانية العامة، بالإضافة إلى الكشف عن مدى تبني مديري الشركات الإنسانية العامة للتخطيط الاستراتيجي وعنصره وذلك من خلال تناول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الإنسانية العامة .

### **1-4 - أهداف البحث:**

إن هذا البحث يهدف إلى دراسة عامل مهمٍ من عوامل نجاح المنظمات واستمرارها ، وهو التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الشركات الإنسانية العامة ، وذلك من خلال دراسة ومقابلات ميدانية مع مديريات التخطيط والقيادات الاستراتيجية في الشركات المعنية ، إذ ليس كافياً أن تقوم الشركات الإنسانية بدراسة المخططات الهندسية والقيام بعملية التنفيذ ، بل عليها أن تعمل على التركيز على التخطيط الاستراتيجي وعنصره لضمان الأداء الأفضل للشركات الإنسانية العامة وبالتالي تحسين سمعة الشركات الإنسانية العامة ونجاحها، لذلك يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العملية و العلمية، ومن أهم هذه الأهداف:

جاءت هذه الدراسة من أجل تحقيق الآتي:

- 1 - قياس مدى قيام الشركات الإنسانية بالخطيط الاستراتيجي .
- 2 - معرفة الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة .
- 3 - قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي .
- 4 - إيضاح أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنسانية ، والتأكد على دورها الفاعل في تحقيق أهدافها .

### **1-5 - متغيرات البحث وفرضياته:**

تم تحديد متغيرات البحث من خلال اعتبار التخطيط الاستراتيجي متغيراً مستقلاً رئيسياً ( X ) ، أما المتغيرات المستقلة الفرعية فهي: (الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي ، الخيار الاستراتيجي )

أما المتغير التابع ( Y ) فهو أداء الشركات الإنسانية العامة و لتحقيق أهداف البحث تم تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها إحصائياً و هي كالتالي:

### **الفرضيات الرئيسية:**

من خلال الدراسات السابقة والمرور على المجالات التي يمكن أن تتأثر بما تقدمه المنظمات من عمليات تخطيط استراتيжи، افترض البحث أن (هناك أثر للتخطيط الاستراتيжи على أداء الشركات الإنسانية العامة )، والفرضيات كالتالي:

H01 : لا تمارس الشركات الإنسانية العامة التخطيط الاستراتيжи بدرجة مرتفعة .

H02 : لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيжи في الشركات الإنسانية العامة على الأداء التنظيمي .  
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

H02a : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

H02b : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

H02c : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

H02d : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

H02e : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل الخيار الاستراتيجي على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

H03 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيжи تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية).

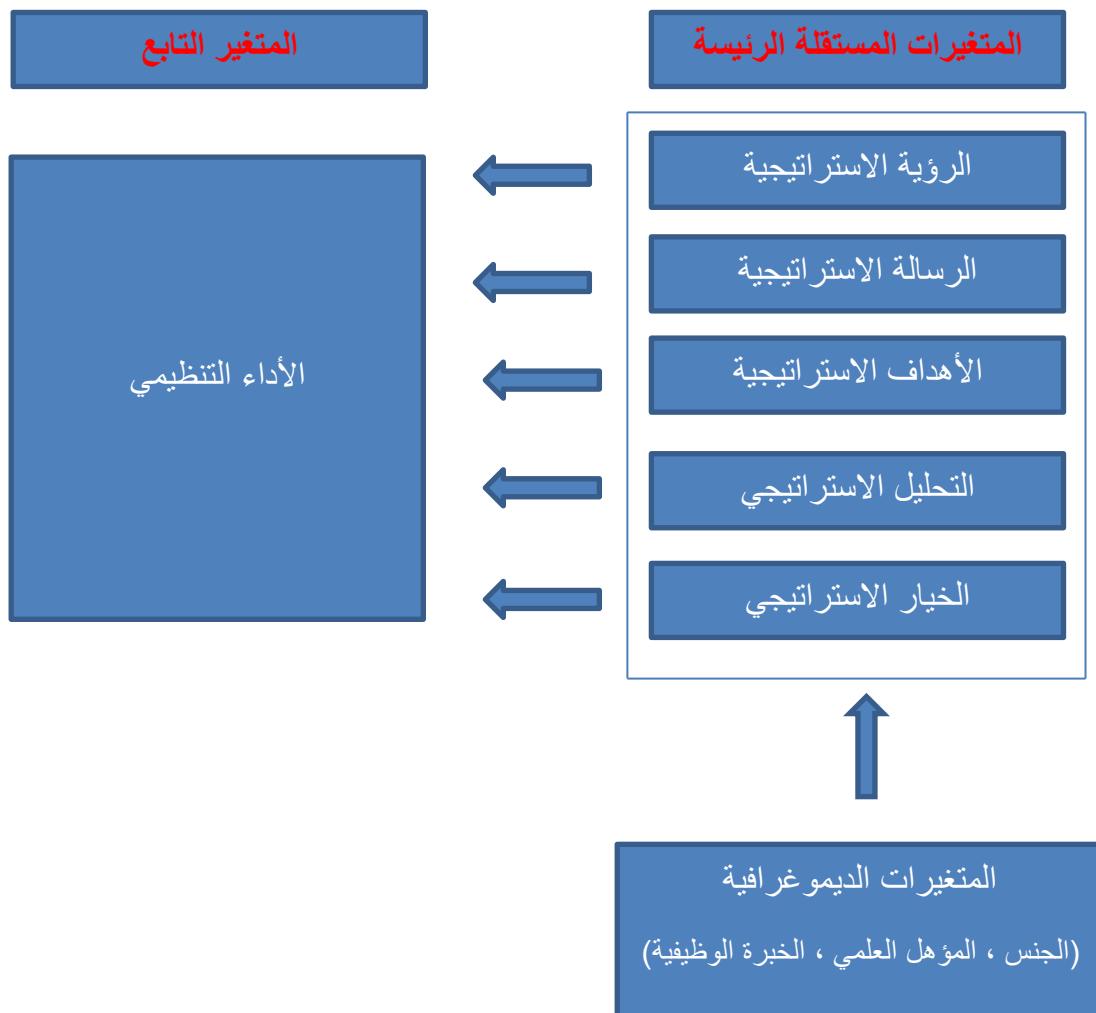
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

H03a : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيжи تعزى لمتغير الجنس

H03b : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيжи تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H03c : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيжи تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

و في هذا الإطار فإن مخطط دراسة العلاقة بين المتغيرات في هذا البحث سوف يكون على الشكل الآتي:



الشكل (1/1): مخطط دراسة العلاقة بين متغيرات البحث

## 1-6 - مجتمع البحث وعيّنته:

من خلال فرضيات البحث التي تم عرضها، حدد البحث مجتمع البحث وعيّنته على النحو الآتي:

- **مجتمع البحث:** قامت الباحثة بدراسة ميدانية في الشركات الإنسانية العامة في دمشق متضمنة عناصر هذا المجتمع من مديرى الإدارات العليا والوسطى ورؤساء الشعب والدوائر وأصحاب القرار .

- **عيّنة البحث:** تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تمأخذ عينة ملائمة من مجتمع البحث المكون من حوالي ( 4000 ) عامل في الشركات الإنسانية العامة ، حيث تم توزيع ( 100 ) استبانة ، واسترداد(82) استبانة منها فارغة واستبيانان غير صالحان لغايات البحث ، وبقي ( 79 ) استبانة صالحة لأغراض البحث .

أما عملية جمع البيانات لإتمام الدراسة الميدانية فقد تمت من خلال اعتماد الأساليب الآتية:

1- مقابلات شخصية مع أفراد عاملين في إدارات الشركات الإنسانية العامة بمختلف المستويات الإدارية وخاصة الإدارة العليا.

2- آراء المديرين والمهندسين والمراقبين الفنيين في الشركات الإنسانية العامة موضوع البحث من خلال استخدام استبانة مصممة لهذا الغرض، ثم جمع البيانات، ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## 7- منهجية البحث:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة ، فضلا عن إجراء المسح المكتبي إزاء الظروف النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك ، من خلال استخدام برنامج SPSS ) والطرق الإحصائية الأخرى للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

كما اعتمد البحث في منهجه على تقديم نظري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعنصره، ومفهوم الأداء المؤسسي ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه، واهتم البحث بدراسة العلاقة بين هذين المحورين من خلال الأبحاث النظرية والدراسة الميدانية ، وانتهت البحث لإثبات فرضياته ما يأتي:

**1 - الجانب النظري:** الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالإضافة من المراجع، والكتب، والمقالات الخاصة بموضوع البحث.

**2 - الجانب العملي:** الاعتماد على الدراسة الميدانية لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الشركات الإنسانية العامة .

وقام البحث باعتماد الأساليب الإحصائية الآتية للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

- اختبار Bartlett's KMO .

- مقياس ليكرت الخمسي.

- اختبار الثبات والصدق: معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الصدق.

- التوزيعات التكرارية.

- الإحصاءات الوصفية: المتوسطات، والانحرافات المعيارية.

- اختبار التوزيع الطبيعي (شرط الاعتدالية): اختبار سميرنوف للاعتدالية.

- اختبار التجانس: نتائج تحليل ليفينز لاختبار التجانس.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (اختبار معلمي)

- اختبار ( T ) للعينات المستقلة (اختبار معلمي).

- اختبار ANOVA (اختبار معلمي).

## **8- حدود البحث:**

في إطار تحقيق أهداف هذه الدراسة ، تم تحديد الحدود والمحاور التالية وهي :

- 1- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية ما بين 26/12/2018 و 22/1/2019 .
- 2- الحدود المكانية: تم تحديد ميدان الدراسة في الشركات الإنسانية العامة(الشركة العامة للبناء والتعهير ، الشركة العامة للدراسات والاستشارات الفنية ، المؤسسة العامة للإسكان ، مؤسسة الإسكان العسكرية ، مؤسسة تنفيذ الإنشاءات العسكرية) في مدينة دمشق .
- 3- الحدود العلمية: اقتصر البحث على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الإنسانية العامة في مدينة دمشق فقط .

## **9- محددات البحث:**

واجهت الباحثة بعض المحددات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وتعلق هذه المحددات باختيار العينة المرتبطة بالكادر الإداري، والصعوبة في إقناع أفراد الكادر الإداري بالإجابة على الاستبانة ، كما واجه البحث صعوبة في الحصول على بعض البيانات من قبل إدارة الشركات الإنسانية العامة ، وصعوبات في إقناع بعض العاملين لملء استبياناتهم ، كما كان هناك صعوبة في الوصول إلى المشاريع الهندسية بسبب بعدها عن مقر الشركات ، مما أخذ الكثير من وقت الباحثة وجهدها للحصول على ملء الاستبيانات ، وفي النهاية تكللت الزيارات للمشاركين بالعينة بالنجاح بعد محاولات عديدة .

بعد أن استعرضنا في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ، وتحدثنا عن مشكلة البحث وأهدافه ومتغيراته وفرضياته ومجتمع البحث ومحدداته ، سوف نتناول في الفصل الثاني الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي بأنواعه ومراحله ومستوياته ، كما سنتحدث عن الأداء التنظيمي وعلاقتها ببعضهما .

## **الفصل الثاني : الإطار النظري**

### **المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي**

#### **1-1 - نشأة التخطيط الاستراتيجي ومراحل تطوره :**

قبل التحدث عن التخطيط الاستراتيجي بأنواعه ومرحله ومستوياته والأداء التنظيمي وعلاقتها ببعضها ، سنتحدث عن نشأة التخطيط الاستراتيجي ومراحل تطوره .

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS ، والتي تعني فن القيادة العسكرية ، ومعناها (الجنرال) ، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ، ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة ، وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو ، أو الإفلال من آثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال ، لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبيتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.

وقد مر التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحفوظ والأبعاد بعدة مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي :

- 1 - مفهوم عسكري بحث من سنة 511 ق.م حتى الآن.
- 2 - ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد) سنة 1921.
- 3 - أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر سنة 1951.
- 4 - انتشار فرضية مفادها أن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر بذلك سنة 1950 - 1955 .
- 5 - الخطة البعيدة المدى تأخذ معنى الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه وذلك خلال الفترة 1955 - 1961 .
- 6 - تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة 1961 .
- 7 - سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلاً عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تتكتشف عيوبه وتغيراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة 1965-1961
- 8 - أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية القطاع العام منذ سنة 1981
- 9 - تناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها ، بدأ من سنة 1986
- 10 - ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمراحلة تسبق عملية التخطيط ، وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتبعين أن تفكير بطريقة استراتيجية ابتداء من سنة 1992 - 1996 .
- 11 - تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق ، وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو استراتيجية - 2001 وحتى الآن. (الكرخي ،

( 72 ، ص 2009

## 2-1-تعريف التخطيط الاستراتيجي :

يرى هنري فايلر بأن التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل ، مع الاستعداد لهذا المستقبل . (الصباب وآخرون ، 2013 ، ص. 67.)

و رأى كونت أن التخطيط هو: التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يعطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه .  
(الشرقاوي ، 2002 ، ص. 169.)

وأشار al Wright et al (1998, P.145) أن التخطيط الاستراتيجي هو نوع من أنواع التخطيط الذي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئـة المنظمة الداخلية ، ومحاـولة التعرف على نقاط القـوة والضعف فيها ، لإظهـار نقاط القـوة وإخفـاء نقاط الضعف لـحين معالـجتها وتحـويلها لنـقـاط قـوة، وفهم بيـئة المنـظـمة الـخارـجـية ، ومحاـولة التـعرـف عـلـى الفـرـص وـالمـخـاطـر ، وـذـلـك لـاقـتناـصـ الفـرـصـ والـتحـاـيلـ وـتجـنبـ المـخـاطـرـ قـدـرـ الإـمـكـانـ .

وذكر Wheleen (2002) أن التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل ، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً ، أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ، فالخطـطـ الاستـراتـيجـيـ هوـ التـبـصـرـ بـمـلامـحـ الـمنـظـمةـ فيـ الـمـسـتـقـبـلـ وـتصـورـ تـوجـهـاتـ وـمـسـارـ الـمـنـظـومـةـ وـمـسـيرـهـاـ فـيـهـ ، وـرـؤـيـةـ رـسـالـةـ الـمـنـظـمـةـ مـسـتقـبـلاًـ وـتخـيلـ مـجـالـ الـأـعـمـالـ وـالـأـنـشـطـةـ الـتـيـ تـدـخـلـ فـيـهـ الـمـنـظـمـةـ .

وأضاف السالم (2000، ص. 47) أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أنواع التخطيط طويل الأجل ، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالـاتـ العمـليـاتـ الـجـارـيـةـ إـلـىـ تقـدـيرـ العـوـاـمـلـ الـخـارـجـيـةـ وـالـبـيـئـيـةـ ، وـيـهـتمـ التـخطـطـ الاستـراتـيجـيـ بـتـحـدـيدـ المـجاـلـاتـ الـجـدـيـدةـ لـلـأـنـشـطـةـ وـالـاسـتـثـمـارـ ، وـتـحـدـيدـ مـزـايـاـهـاـ النـسـبـيـةـ ، وـتقـدـيرـ ماـ يـرـتـبـطـ بـهـاـ مـنـ فـرـصـ وـتـهـدـيـاتـ ، وـيـتـطـلـبـ التـخطـطـ الاستـراتـيجـيـ مـعـلـومـاتـ ذـاتـ طـبـيعـةـ استـراتـيجـيـةـ عـنـ الـعـوـاـمـلـ الـدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ وـالـبـيـئـيـةـ لـلـمـنـظـمـةـ .

فيما عرفه الخطيب (2003 ، ص. 23) أنه عملية مستمرة لصنع قرارات وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية ، مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات ، وتنظيم الجهد المطلوبه لتنفيذها بطريقة منهجية ، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة ، ومن جهة أخرى فالخطـطـ الاستـراتـيجـيـ يتـضـمـنـ مـراـجـعـةـ ظـرـوفـ السـوقـ وـحـاجـاتـ المستهلكـ وـالـحـالـةـ التـنـافـسـيـةـ وـالـبـيـئـةـ الـاـقـتـصـادـيـةـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ وـالـتـكـنـوـلـوـجـيـةـ .

كما يقصد بالخطـطـ الاستـراتـيجـيـ أنه تحـدـيدـ مـجمـوعـةـ الـأـنـشـطـةـ أوـ الـأـعـمـالـ الـتـيـ مـنـ المتـوقـعـ أنـ تـؤـديـهاـ الشـرـكـةـ مـعـ الـأـخـذـ بـعـينـ الـاعتـبارـ مـجمـوعـةـ الـفـرـصـ وـالـتـهـدـيـاتـ الـخـارـجـيـةـ الـتـيـ تـواـجـهـ الـمـنظـمـاتـ فـيـ الـوقـتـ نـفـسـهـ ، وـيـحـتلـ التـخطـطـ الاستـراتـيجـيـ مـوقـعاـ بـارـزاـ فـيـ الـعـمـلـيـةـ الإـدارـيـةـ ، فـهـوـ الـذـيـ يـوـضـعـ مـعـالـمـ الـطـرـيقـ ، وـيـحدـدـ مـسـارـ الـعـمـلـيـةـ الإـدارـيـةـ ، فـاستـراتـيجـيـةـ أيـ مـنظـمـةـ تـسـقـلـ سـيـاسـةـ الـمـنظـمـةـ وـتـوـظـفـ جـمـيعـ الـأـبعـادـ لـخـلـقـ اـسـتـراتـيجـيـةـ نـاجـحةـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـنظـمـةـ (الهيـتيـ) . (39، 2000، ص.

عندما اكتسب التخطيط الاستراتيجي شعبية بدأ الباحثون بالمزيد من الاهتمام لتعريف التخطيط الاستراتيجي ، فقد عرفه بريسون بأنه جهد منضبط لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية في شكل توجيه المنظمة وما تقوم به ولماذا قامت به. (Bryson, 2004) وعرفه منسبرج على أنه إجراء رسمي لإنتاج نتيجة مفصلية، في شكل نظام متكامل للقرار. (Salkic, 2014,P.62)

وعرفه الخاجي (2004 ، ص. 32 ) أنه العملية التي تحدد من خلالها الغايات بعيدة المدى ، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) ، وتخصيص الموارد ، وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات .

ومن خلال هذه التعريفات ترى الباحثة أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب ، تقوم بموجبه قيادة المنظمة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة ، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة .

### 3-1- أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي :

يعتقد العديد من الكتاب والباحثين أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يجلب العديد من الفوائد للمنظمة، مثل: تطوير رسالة ورؤية المنظمة، والتكيف مع المناطق المحيطة بها وتحقيق الأهداف المحددة لها. كما أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يشمل أنشطة متنوعة مثل: تحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد المهام، وإنشاء فرق العمل الداخلية، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع استراتيجيات خارجية لكل قضية معينة، والتخطيط للسيطرة واعتماد الإجراءات، والتخطيط لاعتماد إنتاج القرارات الأساسية، واتخاذ الإجراءات والاتصالات والرقابة المستمرة على النتائج . (Salkic, 2014,P.63)

وذكر غnim ( 2001 ، ص. 43 ) أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل ديمومتها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:

أ - ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.

ب - التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق ، وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من أحداث.

ج - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.

د - تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.

ه - القليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.

و - يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ، ومدى جودة المنتج ، وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم ، وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ، ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.

أما حسب محمد ( 2016 ، ص 50 ) ، فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتلخص كونه يحقق الفوائد التالية:

توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها ، فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها. كما يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل ، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

ويساعدها على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية ، وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.

كما يعزز العمل الجماعي ، ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة، حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

ويساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها ، والصعوبات التي تواجهها ، والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة .

ذلك يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ، ووضع الأساليب الازمة للتعامل معها ، وإصدار التوصيات الازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة .

كما أنه يعمل على توسيع معارف المنظمة دراساتها ، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها.

إضافة إلى أنه يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوازنة ومتكلمة بعيدة عن التقاطع والتضارب .

وأشار Kovitz et al ( 2003 ) إلى أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي منها :

أ - أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح ، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة .

ب - تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة .

ج - خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات تقويض للقرارات .

د - تعطي إطار لتصحیص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية .

ه - تقوم بإيجاد بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف .

و - تمثل بطاقة معايير للاستخدام وتعزيز النتائج .

ز - تعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية .

#### 4-1- أهداف التخطيط الاستراتيجي الرئيسية :

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق قاعدة التنمية ، وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور ، ونستطيع أن نجمل الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بما يلي :

أ - التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها .

ب - أن تتجنب الاستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافظ للعمل ، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد . (السكارنة ، 2010 ، ص 95) كما وضحها أبو بكر ( 2000 ، ص 42 ) كالتالي:

- أ - مواجهة عدم التأكيد في بيئة عمل المنظمة.
- ب - تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وقرارات الاستثمار في المنظمة.
- ج - تطوير وتحسين أداء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة.
- د - تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

## 5- خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي :

يركز التخطيط الاستراتيجي على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ، ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً ، كما يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ، ويرشد متذبذبي القرارات في العملية الإدارية. (محمد، 2012 ، ص. 320)

وذكر الدجني (2011 ، ص. 52) أن التخطيط يسهم في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية التنفيذ .

إن العقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير ، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها ، فهو يسعى للقيام بالتغيير ، وهو عملية مستمرة وعائدة ، فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية ، بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات ، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها ، ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً ، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقية مستمر. (Higgins & Vinzs, 1993)

وذكر النجار (2010 ، ص. 75) أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بمزايا عديدة منها : تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة، يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية، كما تعتبر الخطة وعملياتها خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة، ويقوم بتطوير طرق حل المشكلات ، وتحسين أساليب اتخاذ القرارات والاتصالات ، وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة .

علاوة على ذلك يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما يسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة ، تمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف (المغربي ، 1999 ، ص. 37).

وأشار Bean (1993 ) أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص منها :

- أ - عملية شمولية وتكاملية وليس عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متتاثرة.
- ب - تدعم بإطار العمل وليس بمجرد تنبؤات مادية .
- ج - فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليس متأخرة .
- د - عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمخاطرة والهجوم وليس عمليات تأثر سلبي وردود أفعال .

- هـ - موجهة بالأولويات وليس مجرد إضافات متقطعة .
- و - متوجهة إلى النتائج ولا توضع على الرفوف للتباكي .
- ز - مقاسة وتحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات .

## **6-1- معوقات التخطيط الاستراتيجي :**

حسب ما ذكر السكارنة ( 2010 ، ص. 108 ) فإنه تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:

### أ- التغير والتبدل السريع في البيئة :

بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى ( 5 سنوات فأكثر ) ، فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة ، وإن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنى عليه ، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

### ب - عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية :

بالرغم من أن الإدارة قد يتتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ، ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية ، حيث أن الخطة هي أولاً وأخرًا تعبير عن إمكانيات المنظمة الذاتية ، وإن استعانت بالغير في وضع خطتها ، لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

### ج - مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير :

إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل ، وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض ، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

### د - الموارد المالية للمنظمة :

من المعروف أن آلية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها ، فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتبعن على المخطط التفكير بها منذ البداية ، لأن عدم توفر الأموال الازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

### ه - عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي :

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ، مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعرّض الخطة الاستراتيجية.

### و - انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية :

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول ، وعدم الاكتثار بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطورها يلهي المنظمة وينعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

### ز - المعلومات والبيانات الإحصائية :

تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها : دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر

بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض ، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياسات المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.

#### ح - ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات :

يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات ، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ، ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها ، حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف ، وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

وبشكل عام يمكن تصنيف الصعوبات من حيث مصدرها إلى قسمين رئيسين:

#### 1 - صعوبات من داخل المنظمة:

نذكر منها :

- ذكر al Sweeny et al (1986) أن الفشل في تطوير أهداف مناسبة لمشروع الخطة يعتبر من الصعوبات الداخلية التي تواجه المنظمة
- وأضاف أبو بكر (2000 ، ص.48) عليها الإعداد الضعيف للدراسة المتضمن النقص في التدريب والتأهيل
- كما أضاف Smith (2004) مقاومة التغيير لعملية التخطيط الاستراتيجي .
- ولا ننسى الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط الاستراتيجي (السيد ، 2000)

#### 2 - صعوبات من خارج المنظمة:

وأهمها :

- ذكر منها السيد (2000) سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة ، مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ
- وعدم ملاءمة المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية أو معلوماتية أو موارد مالية أو فنية... الخ ، أو عدم كفايتها. ( Smith, et al,1985,P.86 )

### **1-7 - أنواع التخطيط الاستراتيجي :**

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط الاستراتيجي أشار إليهم كلًا من فايد و إدريس ( 1990 ) وهي كالتالي:

#### 1 - التخطيط الاستراتيجي الحكومي:

المنظمات الحكومية هي المنظمات الهادفة لخدمة جمهور المواطنين والمجتمع عامة ، وفي الغالب لا تتقاضى أتعاباً ولا تهدف للربح، مثل الوزارات المختلفة، وهيئات الكهرباء والطاقة والمياه، وغيرها.

والخطيط الاستراتيجي للمنظمات الحكومية أكثر أهمية منه للمنظمات الخاصة ، لتوفير الخطوط العريضة للوحدات الإدارية التابعة لبناء خططهم الخاصة، وهدف التخطيط الاستراتيجي هنا تحقيق التوافق مع السياسة العامة للدولة ، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية ، وتوفير الخدمات الأساسية الازمة للمجتمع ، وتمويل الموارد المالية الالزمه لتمويل هذه الأنشطة.

## 2 - التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهدافة للربح:

المنظمات غير الهدافة للربح هي المنظمات التي تقدم سلعاً أو خدمات ضرورية للمجتمع غير هادفة لتحقيق ربح، أو ربما تهدف لتحقيق عائد يكفي لتمويل أنشطتها فقط ، ولا يتم قياس كفاءة هذه المنظمات بكمية المخرجات في مقابل المدخلات، مثل منظمات الخدمات الصحية والعلمية، الجمعيات الخيرية، المنظمات الدينية، وغيرها.

وقد أدركت هذه المنظمات منذ بدايتها الحاجة لتنظيم نشاطاتها الإدارية لتحقيق النجاح المطلوب ، ثم الحاجة المتزايدة إلى تحديد أهدافها بعيدة المدى والإجراءات والموارد المطلوبة لتنفيذها عن طريق التخطيط الاستراتيجي، ويهدف التخطيط الاستراتيجي هنا لتحقيق عائد يمكن المنظمة من تمويل أنشطتها مثل الهبات أو التبرعات كما في حالة المنظمات الخيرية والدينية.

## 3 - التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الخاصة الهدافة للربح:

وهي المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها باستخدام مدخلات معينة مثل ( المواد الخام، الإدارة ، العمالة، رأس المال وغيرها) لتحصل على مخرجات قد تكون سلعاً أو خدمات، بهدف تحقيق أقصى أرباح ممكنة، حيث يتم الحكم على كفاءة هذه المنظمات وإدارتها بمدى تحقيقها لأهدافها ، وذلك بقياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومقدار الربح الناتج عن عملياتها مقدراً بالأرقام. والتخطيط الاستراتيجي هنا ضروري لبقاء واستمرار نشاط هذه المنظمات عن طريق تحقيق أقصى أرباح ممكنة لإعادة تمويل أنشطة المنظمة .

## **1-8 - مستويات التخطيط الاستراتيجي :**

ذكر al Below et (1997, P.5) أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة هي :

### 1 - مستوى التخطيط الاستراتيجي :

يعد هذا المستوى المظلة الرئيسة التي توجه المستويات التخطيطية الأخرى ، ويتضمن هذا المستوى تحديد رؤية المنظمة وقيمها ورسالتها وعوامل النجاح الحرجية والغايات والأهداف الاستراتيجية ، فهو شامل الأبعاد ، وتكامل المنظور وتتجدد الفلسفة ، وغالباً هذا التخطيط بعيد المدى ومن اختصاص الإدارة العليا .

### 2 - مستوى التخطيط التشغيلي :

يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج الازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى ، وهذا المستوى يمثل الجانب الأكثر تحديداً وبمعايير ملموسة ومقاسة للأهداف ، ويركز على كيفية وصول المنظمة إلى ما تريد ، وهذا المستوى من اختصاص الإدارة الوسطى ، وعادة ما يكون للأجل المتوسط والقريب .

### 3 - مستوى التخطيط التكتيكي :

يمثل إدارة النتائج والأداء والمتضمنة الرقابة ، وتحوير الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة ، ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة ، لذلك فهو من اختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا .

ويفيد Kaufman et al (2003,P.47) أن مستويات التخطيط تتمحور حول ثلاثة مستويات هي:

- **التخطيط الكلي :Mega**

يقصد به التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة بالتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبلين من عملاء ، عاملين ، شركاء ، مساهمين أو مستثمرين ، موردين ، مجتمع .

- **التخطيط الشمولي :Macro**

يشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين .

- **التخطيط الجزئي : Micro**

يهتم هذا المستوى بالخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة ، حيث تشق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة .

إن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ عندما يتم التخطيط على المستوى الأول Mega وترتبط جميع المستويات الثلاثة بالنتائج .

فيما ذكر الكرخي ( 2009 ، ص 81 ) أن الخطة الاستراتيجية تعتمد في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن يجعل من المنظمة كياناً متماسكاً ومتاماً تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف ، وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبني على أساسها الخطة الاستراتيجية وهي:

- 1 - الاستراتيجيات على مستوى المنظمة :

حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل ، وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها على هذا المستوى.

- 2 - الاستراتيجيات على مستوى الوحدات :

وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر ( وحدات ) مثل ذلك الجامعات ، حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

- 3 - الاستراتيجيات الوظيفية :

وتختص بهذا الأقسام في الوحدات داخل المنظمة ، حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشفة باستراتيجية الوحدات ، مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم ، وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد ، وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

## 9-1- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي :

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بخمسة مراحل وهي:

- 1- الرؤية الاستراتيجية:

هي تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه، كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم إرشادي لما يحاول أن يفعله التنظيم أو يقول إليه مستقبلاً، وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز

السوقى الذى تتوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التى تخطط لتنميتها .

( Thompson & Strickland, 1998)

وذكر إدريس (2001) أن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها، وأن تكون واقعية فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية، ولا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة.

كما تبين رؤية المنظمة إلى أين تتجه ، وما هي الهيئة التي ستكون عليها منظمة الأعمال مستقبلاً ، فالرؤية المستقبلية توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه ، وتصور المستقبل الذي ينبغي حتى خطى العمل تجاهه . ( Kusnic & Owen, 1992, P.152 )

وأشار عطالة (2005 ، ص. 50) أن الرؤية الاستراتيجية هي التي من خلالها يتم تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة ، ومن خلالها يتم تحديد الوجهة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها ، والمركز الذي ترغب في تصدره ، والأهداف التي تتوى تحقيقها بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها .

مما تقدم يمكن الاستنتاج أن الرؤية عنصر مميز للمفكر الاستراتيجي، وتعتبر إحدى المهام العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، ونمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها، وأداة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا. (النعمي، 2003)

## **2- الرسالة الاستراتيجية:**

حسب Schermerhorn (1996, P.161) فإن رسالة المنظمة تعبر عن سبب أو أسباب وجودها، كما أنها تحدد الغرض الأساسي للمنظمة ، وتشمل رسالة المنظمة وصفاً للمنتجات أو الخدمات الرئيسية لها ، وتعريفاً لأسواقها ومصادر دخلها.

وعرفها الحسيني (2000) بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية .

كما يرى جواد (1996 ، ص. 111) أن رسالة المنظمة تؤكد على ماهية المنظمة بالإشارة إلى نوع الأنشطة ، العملاء ، الأسواق التي تخدمها المنظمة .

ويؤكد Wright et al (1998,P.85) على أن رسالة المنظمة تتمثل بالخصائص الفريدة لها والتي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال المماثلة .

## **3- الأهداف والغايات الاستراتيجية:**

الأهداف ( Objectives ) هي التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق .

وقد عرفها القطامين (2002 ، ص. 65) على أنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط ، للانتقال من الموقف الحالى إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالى .

و يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتنسم الأهداف بالتحديد الدقيق ، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل ، مثل تحقيق معدل عائد الاستثمار ١٠ % خلال العام القادم وتنميز بأنها تعكس:

حالة أو وضع مرغوب فيه، وهي وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب، ونتيجة يمكن تحقيقها، وإطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة، فالغايات ما هي إلا أهدافاً عامة شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد ، وتنسم بالعمومية والشمول، أما الأهداف فهي تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال وأحد الأدوار الرئيسية حيث تمثل معياراً لاتخاذ القرارات والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، وتحقيق الاتصال والتنسيق رأسياً وأفقياً وتلعب دوراً تحفيزاً هاماً على بذل المزيد من الجهد . ( إدريس وثبت ، 2000 ) .

#### الشروط الواجب توافرها في الأهداف:

أشارت نتائج Pearce & Robinson (1997) إلى ضرورة توافر سبع خصائص أو شروط في الأهداف حتى تنسن بالفاعلية وهي:

القبول ( Acceptability ) ، القابلية لقياس ( Measurability ) ، المرونة ( Flexibility ) ، الوضوح والفهم ( Clarity and Understanding ) ، الملاءمة ( Compatibility ) ، القابلية للتحقيق ( Motivation ) ، التحفيز ( Achievability ) .

أما مفهوم الغايات ( Goals ) فيشير إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدماتها ، والاحتياجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

ويرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهدافاً عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية ويجب أن يتم تحديدها بواسطة الإدارة العليا مثل الغاية من إنشاء مصنع للحديد والصلب تتمثل في تلبية احتياجات السوق المحلي في مجالات التشبييد والبناء المساهمة في التطوير الصناعي .

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص: مثل البعد عن التفاصيل الدقيقة والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة ، المدى الزمني الطويل، فالغاية الواضحة تساعد في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم . (إدريس وثبت، 2000) .

وقد قام كل من Miller , Ernstthak ( 1992 ) بوضع مجموعة معايير تساعد في تقييم الغايات الاستراتيجية أهمها :

أ - أن تكون الغايات منسجمة مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها .  
ب - أن تبقى ثابتة ومن دون تغيير ، إلا إذا كان هناك نوع من التحول في البيئة التي نشأت فيها أو في حال تحقيق النتيجة المرغوبة .

- ج - عادة ما تغطي الغايات الاستراتيجية فترة طويلة نسبياً ( ثلاث سنوات أو أكثر ) .  
د - تعالج الغايات الاستراتيجية التغيرات أو الفجوات ما بين مستوى الخدمة الحالي والمرغوب .  
ه - الغايات الاستراتيجية تمثل النتيجة المطلوبة لمنظمة الأعمال .  
و - الغايات الاستراتيجية ترسم اتجاهها واضحاً للمنظمة .

#### **4- التحليل الاستراتيجي:**

وهي العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة ، وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات من فرص وتهديدات تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة .

بحسب برنوطي (2000) فإن التحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، ويطلب تحليل بيئي Environmental analysis ، وهو تحليل للظروف الخارجية ، وتقوم به المنظمة لتحديد الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوافر لها ، أو التهديدات التي يجب أن تتحاط لها وتحمي نفسها منها.

والثق الآخر تنفيذ داخلي Internal audit ، وهذا يتطلب جرد وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والتحليل الاستراتيجي هو تحليل لهذه الأبعاد ، لمساعدة الإدارة العليا لتحديد الخصائص الاستراتيجية ، والهدف الأساسي من قيام المنظمات بعملية التحليل الاستراتيجي يتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبل ، وبما يضمن الاختيار السليم للاستراتيجية .

ويقسم علماء الإدارة الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي إلى عدة أنواع :

##### **أولاً : تحليل SWOT :**

هو تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة ( Wright , et al,1996,P77 ) .

و يعرف الكرخي ( 2009 ، ص. 205 ) أنه أسلوب يستخدم في التحليل الاستراتيجي ، وهو عبارة عن الأحرف الأولى من القوة والضعف والفرص والتهديدات ( Strengths, Weaknesses , Opportunities, Threats ) ، كما يسمونه أحياناً بتحليل الموقف ، لأنه ينطوي على تحليل كامل الموقف الذي تعمل فيه المنظمة، من بيئه خارجية وعنابر داخلية .

وبحسب Row et al ( 1994,P.170 ) فإن الهدف من عملية تحليل ( SWOT ) هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئه أعمالها ، كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية .

##### **أ - نقاط القوة : Strengths**

أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً لدى المنظمة ، تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة ، وعلى مكافحة التهديدات الداخلية .

##### **ب - نقاط الضعف : Weaknesses**

أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً ، تعيق من القدرة على استغلال الفرص .

وبحسب Weihrich ( 1982,P.56 ) فإن نقاط القوة والضعف الداخلية تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدى على نحو جيد أو سيء ، فإذا كانت النتائج جيدة ، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة ، أما إذا كانت عكس ذلك فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة .

##### **ج - الفرص : Opportunities**

أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي ، يمكن اقتناصها كفرص للتطور والنمو . وقد عرفها Rowe et al ( 1994,P.199 ) بأنها أي موقف مؤات في بيئه المنظمات .

#### د - التهديدات : Threats

أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً، أو أثرت بشكل سلبي ، وهي عامل مهدد ، أو قد تسبب خسارة وضرر على المنظمة .(الكرخي ، 2009 ، ص. 205)

وبحسب Weihrich (1982,P.57) فإن الفرص والتهديدات الخارجية تمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل ، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة أن تسعى لاقتناسها ، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة .

ومن ذلك يتضح بأن الأسلوب SWOT يستخدم لمعرفة القدرات الداخلية للمنظمات والأفراد وللجماعة أو للتنظيم بشكل عام ، عن طريق دراسة جوانب الضعف والقوة ، ومعرفة الظروف الخارجية للمنظمة أو الأفراد عن طريق دراسة الفرص المتاحة والعوائق والمخاطر التي تحدّق بهم.

## ثانياً : تحليل PESTEL

يهدف هذا التحليل إلى تحديد وإيجاز التأثيرات البيئية على المنظمة ، الأمر الذي يوفر طريقة لتدقيق التأثيرات البيئية التي تكون قد أثرت في المنظمة في الماضي ، وكيف سيكون تأثيرها في المستقبل .  
( Macmillan , Tamboo,2000,P.96)

وهو يعني تحليل العوامل الخارجية ، والتي تقيد عند إجراء البحث قبل البدء في مشروع جديد، وهذه العوامل ذكرها الكرخي (2009 ، ص. 212) وهي:

أ- السياسية ( Political ) : القوانين والقضايا العالمية والتشريعات واللوائح التي قد يكون لها تأثير على العمل إما مباشرة أو في المستقبل .

ب - الاقتصادية (Economical) : الضرائب، وأسعار الفائدة، والتضخم، وأسواق الأسهم وثقة المستهلك جميعاً بحاجة إلى أن تؤخذ في الاعتبار.

ج - الاجتماعية ( Socialitical ) : التغيرات في نمط الحياة واتجاهات الشراء، وسائل الإعلام، والأحداث الكبرى، والأخلاق، والإعلان والدعائية.

د - التكنولوجية ( Technological ) : الابتكارات ، والحصول على التكنولوجيا والتراخيص وبراءات الاختراع والتصنيع ، وتمويل البحث والاتصالات العالمية.

هـ - البيئية ( Environmental ) : القضايا البيئية ، سواء المحلية أو العالمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية .

و - القانونية ( Logical ) : التشريعات التي تم اقتراحها، وربما تدخل حيز التنفيذ ، وأي تشريع صدر وأخذ طريقه للتنفيذ.

### **ثالثاً: تحليل بورتر والقوى الخمس:**

إن ميزان بورتر لتقدير ميزان القوى الخمس في وضع المنظمة هو أداة بسيطة ولكنها مهمة لفهم وضع المنظمة ، ولهذا فهي مفيدة لأنها تساعد على فهم كل من القوة التنافسية للوضع الحالي للمنظمة وقوة موقفها إذا كانت تفكر في الانتقال إلى حالة جديدة ، حيث أن الاستيعاب الواضح للقدرة يمكن المنظمة من الاستفادة العادلة من القوى الموجودة لديها ، وتحسين حالة الضعف فيها ، وتجنب اتخاذ خطوات خاطئة ، هذا يساعدها على التقاط أدوات التخطيط الصحيحة الخاصة بها .

و هذه القوى هي :

**1 - قوة المورد**: من خلال تقييم مدى سهولة رفع الأسعار من قبل الموردين ، حيث يسعى بعض من الموردين للتفرد بالمنتج أو الخدمة، وبذلك تكون لهم القوة والسيطرة على المنظمة ، مما يحملها تكلفة

التحول من واحد إلى آخر من المخرجات ، وخاصة إذا كان أمام المنظمة عدد أقل من الخيارات ، وكلما كانت المنظمة بحاجة إلى مساعدة الموردين ، ازدادت قوة الموردين وضغوطها على المنظمة .

**2 - قوة المشترين** : إن ذلك يأتي من خلال نزعة المشترين لدفع الأسعار نحو الهبوط مرة بعد مرة، هذا الدافع من قبل عدد من المشترين، ربما يدفع البعض منهم للتحول من المنتجات الخاصة بالمنظمة، مما يحملها تكلفة هذا التحول واستفادة آخرين من المنافسين .

**3 - التنافس** : المهم هنا هو عدد وقدرة المنافسين ، إذا كان لدى المنظمة العديد من المنافسين، وأنهم يوفرون المنتجات والخدمات بنفس القدر من الجاذبية، فإن المنظمة على الأرجح سوف لا تتمتع بقوة تذكر في هذه الحالة، لأن الموردين والمشترين سوف يذهبون إلى أماكن أخرى إذا لم يحصلوا على صفقة جيدة .

**4 - التهديد بالإحلال** : إن ذلك يأتي عندما يقوم بعض الزبائن بإيجاد طريقة مختلفة لتفعل ما تفعله، على سبيل المثال: توفير منتج فريد بأتمتة عملية هامة ، قد يصعب على الناس أن يجدوا بديلاً عن طريق القيام بعملية تصنيعه يدوياً أو عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية لهذا الغرض ، أما إذا كان من السهل استبدال وإحلال منتج آخر محل إنتاج المنظمة فإن هذا يضعف القوة الخاصة التي تمتلكها المنظمة.

**5 - التهديد بدخول منافسين جدد** : إذا كان دخول منافسين إلى السوق لا يكلف إلا قليلاً من الوقت أو المال والمنافسة بشكل فعال، خاصة إذا كان هناك مستوى منخفض من اقتصاديات الحجم في السوق، أو إذا كان لدى المنظمة القليل من الحماية للتكنولوجيات الرئيسية الخاصة ، فإن المنافسين الجدد يمكن أن يدخلوا السوق الخاصة بالمنظمة بسرعة وبذلك يضعف موقفها ، أما إذا كان هناك حواجز قوية ودائمة لدخول منافسين، فإن ذلك يجعل المنظمة في موقف الحفاظ على مستوى مرموق. (الكرخي ، 2009 ، ص. 216)

#### **رابعاً : تحليل أو نموذج ماكينزي:**

لقد وضع هذا النموذج من قبل كل من الاستشاريين المعروفين روبرت وترمان وتوم بيترز وجولييان فيليبس بينما كانوا يعملون في شركة ماكينزي . ويستند هذا النموذج على نظرية أن المنظمة ذات الأداء الجيد تبرز فيها العناصر السبعة والتي يتبعن أن تكون متسقة و متعاضدة ، لذلك يمكن استخدام هذا النموذج للمساعدة على تحديد الاحتياجات المطلوبة لإعادة النظر في تحسين الأداء، أو للحفاظ على التوافق (والأداء) خلال القيام بأنواع أخرى من التغيير.

إن الهدف من هذا النموذج هو تحليل حسن سير واتجاه المنظمة لتحقيق الهدف المنشود ، وذلك من خلال:

أ - تحسين أداء المنظمة.

ب - دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة.

ج - اصطفاف الإدارات والعمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ .

د - تحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة .

إن العناصر السبعة المترابطة هي :

١- عناصر قوية ( رئيسية ) وهي :

أ- الاستراتيجية .

ب- الهيكل .

ج - النظم .

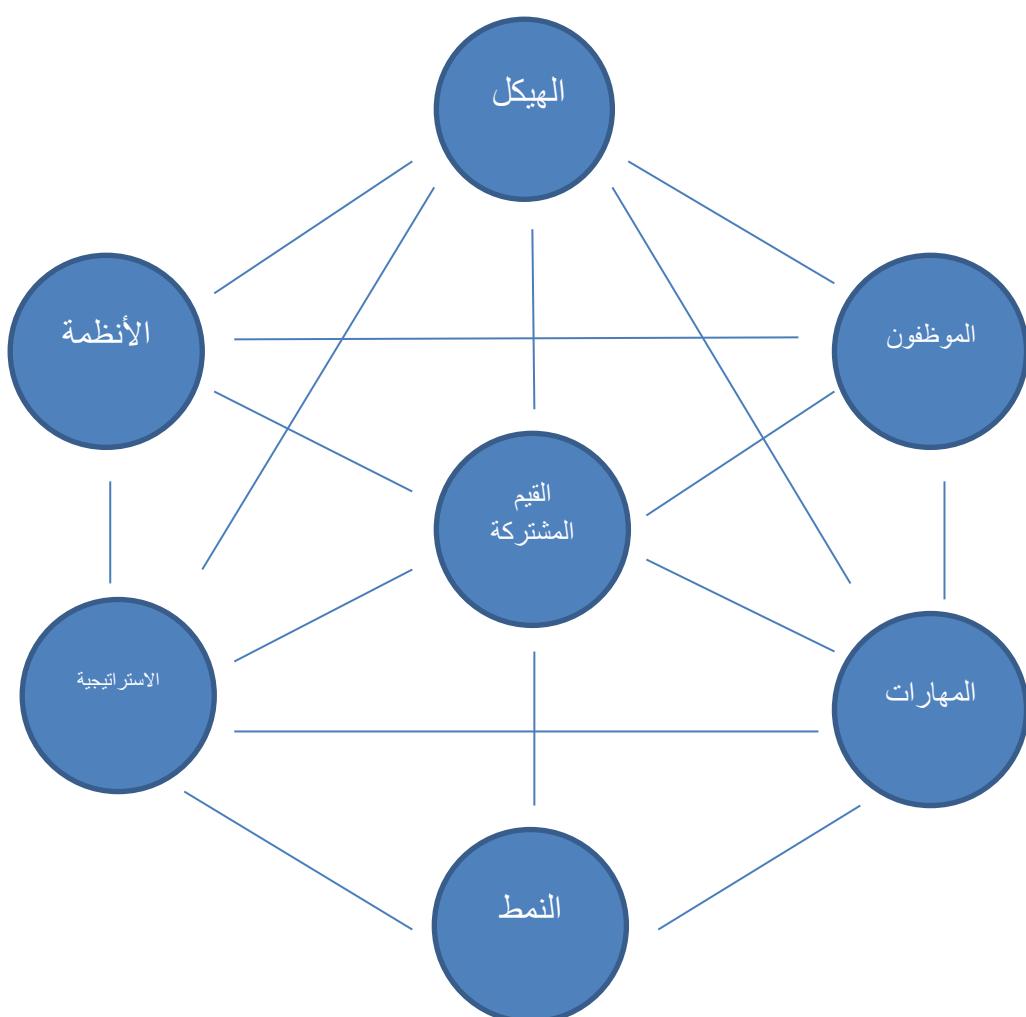
٢- عناصر ناعمة ( بسيطة ) وتمثل في الآتي :

أ- القيم المشتركة .

ب- المهارات .

ج- أسلوب الإدارة .

د- العاملين . ( الكرخي ، 2009 ، ص. 218 )



الشكل (2/2): نموذج ماكينزي 7S

## **خامساً : تحليل أصحاب المصلحة:**

إن تحليل أصحاب المصلحة يعد تمهيداً جيداً لبيان الرسالة ، ولتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ، والاستراتيجيات الفعالة ، وإذا كان لدى المؤسسة وقت لعمل شيء واحد فقط فإن ذلك الشيء الواحد ينبغي أن يكون (تحليل المصالح) . ( Bryson,2003 )

وهو أسلوب مهم لتحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم، يتم استخدامه لتحديد جميع الاحتياجات (الأساسية والثانوية) للذين لديهم مصلحة في القضايا التي تعنى بالمنظمة.

والهدف من عملية تحليل أصحاب المصلحة هو وضع رؤية استراتيجية للطبيعة البشرية والمؤسسية ، والعلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة ، والقضايا التي تهمهم أكثر من غيرهم.

وقد ذكر الكرخي (2009 ، ص. 222 ) أن تحليل أصحاب المصلحة يساعد على توضيح مهام المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها خدمة لعملائها والمستفيدين منها والتي يمكن إيجازها بالآتي:

أ - بيان مصالح جميع أصحاب المصلحة التي قد تؤثر أو تتأثر بنشاط المنظمة.

ب - المشاكل المحتملة التي يمكن أن تعطل خطة المنظمة أو أحد مشاريعها.

ج - الأشخاص الرئيسيين المستفيدين من توزيع المعلومات أثناء تنفيذ الخطة أو مشروع فيها.

د - المجموعات التي ينبغي تشجيعها على المشاركة في مختلف مراحل الخطة أو البرنامج أو المشروع

هـ - الاتصالات واستراتيجية إدارة أصحاب المصلحة خلال مرحلة وضع الخطة.

و - الحد من التأثيرات السلبية المحتملة من خلال إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل إعداد الخطة أو أي برنامج أو مشروع أو نشاط لضمان نجاحها.

## **سادساً : تحليل الفجوات :**

عرف أبو عريش (2016 ، ص. 115 ) الفجوة أنها الفرق بين توقعات المنظمة لتقديرات التصور الذي سيصيب إمكانات المنظمة خلال فترة الاستراتيجية المزمع تعطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها .

فعندما ينتهي المخطط من دراسة واقع المنظمة الحالي والظروف البيئية التي تحيط بها ، ويطلع عن كثب على عناصر القوة والضعف لديها والتحديات والتهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها، يكون بذلك قد حدد أين تقف المنظمة الآن، وما هي العناصر المكونة لموقفها الحالي .

وحيث أنها تريد أن تصل إلى حالة جديدة، فإن هناك مسافة تفصل موقعها الحالي عن موقعها المستقبلي الذي تطمح إليه وترغب فيه، إنها الفجوة التي تفصل الحاضر عن المستقبل.

وبما أن عناصر الحاضر عديدة ولكل عنصر طبيعته، وعنصر المستقبل المناظرة عديدة أيضاً ولكل طبيعته، لهذا تتشكل عدة فجوات لدى المخطط، كل فجوة تفصل عنصر حالي بعنصر مستقبلي يمت له بصلة من حيث التكوين والامتداد الزمني والاتجاه وسبل التطوير ولكنه أفضل منه.

وعلى أساس ما تقدم تتشكل أمام المخطط مهمة صعبة وضرورية عليه إنجازها ألا وهي تحليل هذه الفجوات من أجل التعرف على كيفية سدها، والتفكير بالخطط الازمة لذلك.

حيث أن تحليل الفجوات يبحث في الفوارق بين حاضر المنظمة وما ترغب الوصول إليه مستقبلاً فإنه يرمي إلى تحقيق ما يلي:

1- تحديد المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى التغيير.

2 - البحث في كيفية إجراء هذه التغيرات وإنجازها.

- 3 - المساعدة في إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والفرعية.
- 4 - المساعدة على وضع السبل الازمة لسد الفجوات و اختيار الأفضل من بينها.
- 5 - ترتيب الفجوات كل حسب طبيعتها ، والتعامل معها كل حسب مكوناتها ، لأن سد الفجوات مرة واحدة غير ممكن مطلقاً.
- 6 - التأكيد فيما إذا كان الزمن المحدد مسبقاً كافياً لسد كل فجوة على حده.
- 7 - تحديد الموارد الازمة لسد الفجوات والمهارات المطلوبة لذلك. (الكرخي ، 2009 ، ص 233).

#### **5- الخيار الاستراتيجي:**

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات، والتي يتم فيها عرض البديل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها ، وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها ، والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي. ووفقاً للمعلومات التي نحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق المواءمة بين موارد المؤسسة و قدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. (كرماشة، 2010) .

#### **1-10 - نماذج التخطيط الاستراتيجي :**

هناك من يرى أن عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات من بين المشاكل التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، حتى يتبين مدى صحة هذا الرأي بتعين مراجعة وفحص عدد من نماذج التخطيط والإدارة الاستراتيجية لدى بعض الباحثين في الإدارة . (أبو العينين ، 1994 ، ص 43 )

ومن أشهر نماذج التخطيط الاستراتيجي :

- 1- نموذج Herbiniak & Joyce ( 1984 ) عن التخطيط والإدارة الاستراتيجية ، ويشتمل على المكونات التالية :
  - أ- تحليل الموقف والهيكل الحالي .
  - ب- التحليل البيئي .
  - ج - تحليل القدرات والمواد المتاحة .
  - د - الخيارات الاستراتيجية – البديل .
  - ه - قيم وتصورات الإدارة .
  - و - تحليل التكلفة والعائد .
  - ز - التقدير- التقويم الاستراتيجي.
  - ح - الاستراتيجية المختارة.

وهذا النموذج يوضح وجود التفاعل بين تحليل الموقف الحالي و الموارد البشرية والمادية المتاحة والتحليل البيئي ، كما يوضح وجود أثر لقيم وتصورات الإدارة على الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.

2- نموذج Daft & Weick ( 1984 ) عن التخطيط والإدارة الاستراتيجية ، وتشتمل على المكونات التالية:

أ- تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة والأهداف والاستراتيجية.

ب- فحص وتحليل البيئة الخارجية.

ج - فحص وتحليل البيئة الداخلية.

د - تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية: الفرص والتهديدات.

هـ - تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية: جوانب القوة والضعف.

و - تحديد الرسالة الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة.

ز - صياغة وتشكيل الاستراتيجيات: استراتيجية الشركة، استراتيجية الأعمال والاستراتيجية الوظيفية.

ح - تطبيق الاستراتيجيات والاعتبارات والعوامل ذات العلاقة:

- القيادة المطلوبة والمناسبة من حيث الاتصالات والدافعية والثقافة والقيم.

- الهيكل المطلوب والمناسب والهيكل التنظيمي وتقسيم العمل والمركزية واللامركزية.

- الموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب والنقل والترفيه وإنهاء الخدمة.

- المعلومات ونظم الرقابة المطلوبة وموازنات التخصص وقواعد وإجراءات العمل ونظم المعلومات.

- التكنولوجيا المناسبة وانسياب العمل والتنظيم الداخلي والمakinat والمعدات وأساليب الإنتاج وتصميم العمل.

3- نموذج Greenly ( 1986 ) عن التخطيط والإدارة الاستراتيجية ، وتشتمل على المكونات التالية:

أ- تحليل البيئة ، وهي تتكون من ثلاثة مكونات فرعية:

- مراجعة وفحص الاستراتيجية.

- تحديد المنافسين والموقف التناصي.

- تحديد هيكل السوق.

ب- تخطيط التوجّه الرئيسي ، ويكون من ثلاثة مكونات فرعية:

- الرسالة التنظيمية.

- الأهداف التنظيمية.

- القيم والتوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة والأهداف.

ج - تخطيط الاستراتيجية ، وتكون من ثلاثة مكونات فرعية:

- البدائل الاستراتيجية.

- اختيار الاستراتيجية.

التأثيرات الهيكيلية ، كعوامل مؤثرة على تحديد البدائل و اختيار الاستراتيجية.

د - تطبيق الاستراتيجية، وتكون من ثلاثة مكونات فرعية:

- استراتيجيات التشغيل.

- الرقابة والفاعلية.

- إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على استراتيجيات التشغيل والرقابة على الاستراتيجية.

- 4- نموذج Ansoff (1998) عن التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على المكونات التالية:
- الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.
  - الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
  - تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.
  - اقتراح وتوفير استراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص.
  - تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترنة.
  - اختيار البديل المناسب.
  - وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار.
  - قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات الدافعية.
  - قياس الأداء على ضوء الأهداف.
  - ي - ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة واحتمالات عدم التوصل في كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
  - ك - إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

ينطوي هذا النموذج على تفصيل أكثر حول المشكلات والفرص وتأثيراتها على المنظمة ، كما يشمل هذا النموذج على عنصر قياس الأداء على ضوء الأهداف المقررة .

- 5- نموذج Pfeiffer et al (1992) ، وقد تناول هذا النموذج (التخطيط الاستراتيجي) ويشتمل على المكونات التالية:

- التخطيط للخطة - الاستراتيجية.
- الفحص البيئي.
- مراجعة القيم.
- صيانة وتشكيل الرسالة.
- نمذجة الأعمال الاستراتيجية.
- مراجعة الأداء.
- تحليل الفجوة.
- تخطيط الطوارئ.
- تكامل الخطط الوظيفية.
- تطبيق الاستراتيجية.
- اعتبارات التطبيق.

ويلاحظ أن النماذج السابقة تدور حول التخطيط الاستراتيجي ، وهي شاملة لكافة جوانب الشركة، وقد اعتمدت في مكوناتها على التحليل و اختيار البداول التي تحقق أهداف وغايات الشركة، لقد قدمت هذه النماذج الجوانب والعناصر الهامة بالخطط الاستراتيجي والافتراضات المؤثرة على هذه العملية الإدارية .

وبعد أن تعرفنا على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه وأنواعه ومستوياته وبعض نماذجه سوف نتعرف في المبحث الثاني من هذا الفصل على الأداء الاستراتيجي ومحدداته ومعاييره وقياسه وأساليبه ومستوياته .

## المبحث الثاني : الأداء التنظيمي

### 1 – 2 - تعريف الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في صقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، أو يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتواخة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب)، أي تفضيل الوسائل التقنية في التحميل في صياغة تعريفية للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية ، فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن هنا من غير المنطقي الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، ومن أجل إيراد مفهوم واضح وجلي لا بد من التعرف على الأسس النظرية والمعرفية لمفهوم الأداء من حيث المكونات وال المجالات ذات العلاقة (المحاسنة، 2013 ، ص. 104).

وعرفه حسن ( 2000 ، ص. 150) أنه انعكاس لوسيلة استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها .

كما اعتبر William ( 2002 , P. 457 ) أداء المنظمة القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال ، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجيهات ومارسات تسعى لتطوير الأداء .

ويرى الدوري ( 2007 ، ص. 67 ) أن أداء المنظمة هو المنظمة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعಲها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

ويعرف العلي وأخرون ( 2006 ، ص. 327 ) أداء المنظمة بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد وفعاليتها ، فأداء المنظمة يقتضي التركيز على العناصر الفردية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقدير وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية ، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريقة لأداء المنظمة المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والتنظيم .

كما عرف al Peterson et ( 2003 ) أداء المنظمة بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

وينظر إليه الداوي ( 2010 ، ص. 217 ) على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويعتقد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك ، الاستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية

وبناء على ما تقدم من مفاهيم، يتضح أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته : مال، وقت، إلى غير ذلك ، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

## 2- محددات الأداء :

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً ، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء وتمثل في :

أ - الجهد : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على الحافز إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

ب - القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير ، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

ج - إدراك الدور (المهمة) : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان .

(حسن ، 2003 ، ص 210 )

## 3- معايير الأداء ومؤشرات قياسه:

انطلاقاً من رسالة الشركة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء ( Boone & Kurtz, 1992 )

كما تعبّر معايير الأداء حسب Jauch & Glueck ( 1988, P.378 ) عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولابد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعية ضمن هذه الحدود.

وهنالك بعض الاعتبارات والضوابط التي لابد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء ومن هذه الاعتبارات :

أ - الصدق : أي العوامل الداخلية في المقياس ويجب أن تعبّر عن تلك التي يتطلّبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل .

ب - الموثوقية : يتعلق بالثبات بالمقاييس وليس بالأداء لأن أداء الفرد قد يتغيّر أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء .

ج - التمييز : أي قدرة المقياس على التفرقة بين مستويات مختلفة للأداء، حتى بالنسبة للفروقات البسيطة .

د - أن يكون عملياً : لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس . ( عاشور ، 1983 ، ص 359 )

أما مؤشرات قياس الأداء فيمكن تقسيمها إلى مجموعات كما ذكر الألمعي ( 2015 ) :

أ - مؤشرات تتعلق بفاعلية ( Effectiveness ) تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة على تطويرها ، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة

ب - مؤشرات تتعلق بكافأة ( Efficiency ) استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز في المنظمة ، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يحددها الجهاز ، ويعبر ذلك بشكل أساسى عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز .

ج - مؤشرات تتعلق بـ الإنتاجية (Productivity) وحدات جهاز المنظمة ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ودخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر .

د - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة (Quality) الخدمات المؤداة في أجهزة المنظمة ، ويتضمن ذلك تحليلًا للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة .

ه - مؤشرات تتعلق بالإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وهو اتجاه إداري تتبناه الشركة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن ، وبأقل كلفة إجمالية ممكنة ، وترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتتجديد والتغيير ، فهو رأس مال وليس دخلاً ، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاعف على الدوام ويمضي إلى غير رجعة .

## 4 - 2 - قياس الأداء :

ذكر Boone & Kurtz (1992) أنه بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف ، تأتي مرحلة قياس الأداء ، وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد .

وبحسب Wright et al (1992) فإن قياس الأداء الفعلي عموماً لابد وأن يشمل كلا الجانبين (الكمي والنوعي)

وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة (تقييم عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما) ، أما المعلومات النوعية كذلك المتعلقة (بالأداء الفكري) والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها (كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو ... إلخ).

كما يجب أن يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهي عبارة عن "معلومات للاستراتيجية ، أي يقوم على التغذية العكسية منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة ، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى (المسؤول عن التنفيذ) إلى المستوى الإداري الأعلى (المسؤول عن وضع الاستراتيجية) ، وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الاستراتيجية والتي تستخدماها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية ، وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة (موثوقة) ومستمرة حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية على المدى الطويل ، وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة .

ولكن ما التوقيت المناسب لإجراء القياس؟ خصوصاً في حالة التخطيط الاستراتيجي (طويل الأجل)، مثلاً في حالة: وضع خطة استراتيجية (خمس سنوات) هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات، أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الانحرافات سيكون متاخرًا جداً، وقد لا يمكن التصحيح أبداً، ومن جهة أخرى إذا تم القياس قبل ذلك فقد لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع.(ابراهيم ، 2018 )

## 5 - 2 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة :

ذكر Jauch & Glueck (1988) أنه في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب ، لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف ، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للشركة .

## 6 - 2 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية وفيها نصل إلى خيارات:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ، وفي هذه الحالة نتابع عملية الرقابة .
- وجود انحراف عن الأداء المخطط ، وفي هذه الحالة ، لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية . (Boone & Kurtz, 1992)

وذكر Stahl (1995, P.413) أن ذلك يكون بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟ .. الخ ) ، وذلك للعمل على علاجه وتصحيحه ، بعد الكشف عن أسبابه الحقيقة ، وللتقوم الشركة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب .

كما أن عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ ، وانتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فاعلية الرقابة ، ويجب أن تكون الرقابة "متعددة" (اقتصادية، مالية، اجتماعية، تقنية) والإدارة الوعائية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة ، وتحديد نوعها ، ونقاط المراقبة ، وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به وتفرضه على بيئتها وظروفها المحيطة ، بما يتلاءم مع خططها وتنظيمها وينشط أفرادها ، يجعل أجزاءها تسير بشكل منسجم ومتناقض نحو أهداف الشركة.

كذلك فإن تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف، هل تم بالصدفة؟ أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات؟ أم بسبب خطأ في وضع المعايير؟ .. الخ ، للسعى لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كما هي .

## 7 - 2 - تصميم نظام الرقابة الاستراتيجية :

يعبر عن الرقابة الاستراتيجية بعمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجيات المنظمة بصورة كفؤة وفعالة ، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والمالية والتنظيمية (ياسين، 1988 ، ص. 182 ) وعند تصميم الرقابة أوصى مرسي وأخرون (1990 ، ص. 396 ) باتباع الإرشادات الآتية:

أ - يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات الضرورية ، لإعطاء صورة حقيقة عن الأحداث.

ب - يجب أن تتبع نظم الرقابة على الأنشطة والنتائج الهامة فقط ، بغض النظر عن صعوبة القياس ، ويجب استخدام المقاييس النوعية والكمية.

- ج - يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة ، لكي يكون بالإمكان اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب ، بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.
- د - يجب استخدام أدوات رقابة قصيرة وطويلة المدى .
- ه - يجب أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات ، يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.
- و - يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها ، بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

## ٢ - ٨ - أساليب قياس الأداء :

يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة ، وبينى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فما هي الأساليب التي تمكنا من جمع المعلومات بفاعلية، لاستخدامها في تقييم هذا الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟، هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها حسب ما ذكر Cascio (1955) إلى:

### ١- الأساليب التقليدية :

أساليب التقدير بتوجيه السلوك: وتتضمن الأساليب الآتية:

- أ- سرد الموضوع : أسهل نوع لتقدير النظم هو سرد الموضوع ، بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف، ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين، وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام .
- ب- الترتيب : تقوم هذه الطريقة على ترتيب الأفراد من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوأ) ، أو العكس ، وذلك بعد مقارنة كل فرد بالآخرين .
- ج- المقارنات المزدوجة : وهي الطريقة الأكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل فرد بالنسبة للآخرين ، وبهذه الطريقة يقارن كل فرد مع كل الأفراد الآخرين وصولاً إلى الأفضل .
- د- التوزيع الإجباري : وهي طريقة أخرى لمقارنة الأفراد ، الواحد مع الآخرين يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي .
- ه - المراقبة السلوكية : يزود هذا الأسلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل ، بهدف التحكم بالسلوك ، بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ، ويتم تقييم الفرد بالنسبة لهذه العبارة (هل هو سيء أم جيد؟).
- و- الحوادث الحرجة : وهو أسلوب حيث إلى حد ما، ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع حوادث الحرجة التي تؤثر على أداء الفرد ، سواء من حيث النجاح أو الفشل ، مع تحديد أهمية كل مؤشر .
- ز- مقاييس بياني تقييري مصور : وهي من أكثر الطرق استخداماً ، وتخالف هذه الموازين في ثلاثة طرق:

- الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محدد وبشكل مشروط .
- الدرجة التي يمثل فيها الفرد (القدير) يمكن أن يحدد بوضوح (ماذا يقصد؟).
- الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء .

## 2- طرق تقدير الأداء وفق النتائج :

أـ الإدراة بالأهداف : وهي من الطرق المعروفة في الإدراة ، وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبني عليه أهداف الشركة ككل، وكل قسم ومدير ضمن كل قسم ولكل فرد ، وأسلوب الإدراة بالأهداف ليس مقياس لسلوك الفرد ، وإنما هو مقياس لمساهمة كل فرد في نجاح الشركة .

بـ تحليل العمل والمراجعة : يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرؤوسين ، للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة وال الحاجة للتدريب. وكل أسلوب (ميزاته وعيوبه) ، ولا يمكننا تفضيل أسلوب على آخر، والذي يحدد الأسلوب المناسب للفياس هو ظروف الشركة ، والهدف من القياس ، بحيث تستفيد من مميزات الأسلوب المستخدم .

## **9 – 2 - مستويات الأداء :**

أشار Dyer & Singh (1998) أن التركيز على مستويات الأداء يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب الإدراة بصورة عامة وحق الاستراتيجية بصورة خاصة ، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية ، وإن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية ، نظرياً وتجريبياً وإدارياً .

فمن الناحية النظرية حسب Venkatraman & Ramanujam (1986) يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية ، حيث تحتوي جميع المنطقات الإدارية على مسامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر .

ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء كما ذكر Ginsberg , Venkatraman (1965) تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

وذكر Hofer ( 1980 ) أن الأهمية الإدارية تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجـه ، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء .

وهناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه كما ذكر بني حمدان وإدريس ( 2007 ، ص 385 ) وهي :

- أ - الأداء الاستثنائي : والذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد .
- ب - الأداء البارز : والذي يبين القيادة .
- ج - الأداء الجيد جداً : والذي يبين مدى صلابة الأداء .
- د - الأداء الجيد : والذي يبين التمييز بالأداء وفق المعدلات السائدة .
- هـ - الأداء المعتدل : والذي يمثل صيرورة الأداء دون المعدل .
- و - الأداء الضعيف : والذي يمثل الأداء دون المعدل .
- ز - الأداء المتأزم : والذي يتمثل بالأداء غير الكفؤ تماماً .

## **المبحث الثالث : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي**

### **3-1- تمهيد :**

بعد أن تم استعراض محاور التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في المبحث الأول واستعراض عناصر الأداء التنظيمي في المبحث الثاني ، كان لا بد أن نتطرق لموضوع المبحثين بما يخدم أهداف هذه الدراسة وبالشكل الذي يؤسس إطار علمي وعملي لهذه الدراسة .

### **3-2- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي :**

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء التنظيمي ، وفي هذا الشأن وحسب يعقوب ( 2008 ) فقد أثبت تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنظيم كفاءة الأداء لدى عدد من الشركات المساهمة وجود علاقة إيجابية مباشرة بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي ورفع مستوى كفاءة الأداء .

كما يعزز التخطيط الاستراتيجي أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات ، وإن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات ، كما أن الثقافة تؤثر تأثيراً بسيطاً على التخطيط والأداء . ( Hoffman,2007 )

و عند بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم مع وجود التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي ( المرونة التشغيلية والمالية والتكنولوجية والهيكلية ) وعلاقتها بالأداء ، على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة ، تم التوصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على المروونات الأربع والتي بدورها تؤثر على الأداء . ( Rudd & Others,2008 )

وأكد جرارد دوبويك ( 2013 ) أن هناك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين ورضا المجتمع، وهناك أثر إيجابي أيضاً على تميز الأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية.

كذلك يسهم التخطيط الاستراتيجي حسب ما ذكر الدوسرى ( 2012 ) في تحسين أداء العاملين ، حيث تمثلت تلك المساهمات في وضوح الغايات والأهداف وارتفاع مستوى تقديم الخدمة وتحديد وتطوير متطلبات قياس الأداء ومواجهة معوقات التنسيق والاتصالات في بيئة العمل ، كما أن قلة الموارد المالية والبشرية والمركزية الشديدة وعدم الاهتمام بتدريب فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي .

وبشكل عام يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أو رفع أداء المنظمات كما أشار زعبي ( 2014 ) وذلك من خلال :

أ - الوفاء بالتزامات المنظمة تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهدفة إلى نشر الوعي والمعرفة .

ب - يمكن للمنظمة تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة .

ج - يمكن للمنظمة زيادة عائداتها الداخلية من خلال افتتاح أقسام أخرى .

د - يمكن للمنظمة تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية .

ه - يمكن للمنظمة إعداد برامج تدريبية للتمكن من الارقاء بمستويات الأداء .

من خلال ما سبق نستخلص أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء الشركة الذي يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها ، فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئه أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز ، وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها التي تعكس أفرادها ووظائفها، فالشركة ذات الأداء الجيد هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير أو المدى الطويل.

وعليه يعتبر الأداء الجيد موضوعاً مهمّاً ورئيسياً تسعى الشركة إلى تحقيقه لضمان البقاء والنمو والاستمرار ، وهذا ما أجمع عليه المفكرون وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية ، بهدف التعرف على الانحرافات الموجودة في الشركة ، ومحاولة تصحيحها بناء على ما تم قياسه ، وهذا ما تسعى هذه الدراسة للتحقق منه بشكل ميداني وإحصائي وذلك في إطار عمل الشركات الإنسانية العامة ، وسنرى ذلك في القسم العملي .

## **الفصل الثالث : الدراسة الميدانية**

### **المبحث الأول : التعريف بالشركات الإنسانية العامة في دمشق**

بعد أن تحدثنا عن التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأنواعه ونماذجه ، كما تحدثنا عن الأداء التنظيمي وأساليب قياسه ومستوياته ، سوف نستعرض ملخصاً تعريفياً لأهم الشركات الإنسانية العامة في دمشق .

#### **١-١ - المؤسسة العامة للإسكان :**

أحدثت المؤسسة العامة للإسكان عام 1961 ، وهي تعمل لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها وفق عدة محاور أهمها :

**أ - تخطيط وتنظيم الأراضي .**

**ب - إعداد الدراسات الفنية والاقتصادية والاجتماعية الازمة لمشاريعها .**

**ج - تنفيذ المشاريع : عبر مقاولين مؤهلين من القطاع العام أو الخاص**

**د - الإشراف على تنفيذ مشاريعها ومراقبة جودة التنفيذ .**

**ه - إدارة شؤون الزبائن لديها ( المستفيدين ) ، من خلال تنظيم وتوثيق عمليات الاكتتاب ، والتخمين ، والتصنيص ، وتسليم المساكن ، وإبرام عقودها ، وتنظيم عمليات استيفاء قيمة المساكن عبر الأقساط الشهرية للمستفيدين بالتنسيق مع المصارف المعنية .**

**و - إدارة أملاك المؤسسة (أراضي – مقاسم – مساكن ) ، من خلال توثيق كافة البيانات العقارية الخاصة بهذه الأماكن ، وتسجيل ومتابعة ما يجري عليها من عمليات .**

قامت المؤسسة ، ومنذ إحداثها ، بتنفيذ مشاريعها الإسكانية في كافة المدن الرئيسية السورية دون استثناء ، استطاعت أن تشكل نقاط جذب ، وشكلت نموذجاً ناجحاً لمجتمعات عمرانية حديثة ومميزة وبالرغم من كونها مؤسسة اقتصادية ، فقد تركز نشاط المؤسسة على تأمين السكن لمحدودي الدخل بشروط ميسرة ، واستيفاء قيمة المسكن تقسيطاً لمدد زمنية بين 15 و 25 سنة بفوائد مخفضة ومن أهم المشاريع الإسكانية التي نفذتها المؤسسة العامة للإسكان :

**أ - مشاريع الادخار من أجل السكن عام 1978.**

**ب - مشاريع السكن الشعبي عام 1986**

وقد شهدت الأعوام التي تلت عام 2000 تغيرات كبيرة و ثورة في هذا القطاع ، فانتشرت الضواحي والمشاريع الإسكانية الجديدة في كافة المدن السورية .

وتوجت المؤسسة هذا التوجه الجديد عام 2002 بإطلاق أكبر برنامج إسكاني للشباب ، بهدف لتأمين ما يقارب 65 ألف مسكن في كافة المدن السورية ، وكذلك أطلقت عام 2009 برنامجاً طموحاً أيضاً لتأمين حوالي 22 ألف مسكن للعاملين بالدولة ، إضافة لاستمرارها بمشاريع الادخار من أجل السكن ومشاريع السكن الشعبي الأخرى .

بتاريخها الحافل بالعمل ، وبما تقوم بتنفيذها حالياً من مشاريع هامة ، وبوضوح رؤيتها لدورها المستقبلي ، تثبت المؤسسة عراقتها ومكانتها وصادقيتها ، وتحافظ على ثقة المواطن بها .

## 1 - مؤسسة الإسكان العسكرية :

تأسست مؤسسة الإسكان العسكرية عام 1975 ، من أجل تأمين السكن اللائق للعسكريين، لكنها سرعان ما تخطت هذا الدور لتصبح مؤسسة ذات طابع إنساني، صناعي، زراعي، حيث قامت بتنفيذ العديد من المشاريع الهامة والكبيرة، وراح نشاطها يزداد تنوعاً وانتشاراً حتى شمل معظم محافظات القطر، بل توسيع إلى خارج حدود الوطن، فقادت المؤسسة بتنفيذ مشاريع هامة في كل من الاتحاد السوفييتي (سابقاً)، وفي الأردن ولبنان والسودان.

وفي مجال الصناعة أقامت المؤسسة قاعدة صناعية متنوعة ومتقدمة ، شملت معظم مواد البناء الأولية التي تحتاجها في تنفيذ مشاريعها الإنسانية (اسمنت، سيراميك، قرميد، ب洛克، دهانات، موبيليا خشبية ومعدنية ، مواد كهربائية، الواح عزل، صوف صخري بالإضافة إلى صناعات معدنية أخرى ، روافع، سيور ناقلة، مشعات فولاذية.. الخ).

وفي المؤسسة نشاط زراعي متميز ومتتنوع ، يشمل إنشاء الحدائق، وزراعة الملاعب بالعشب الطبيعي، الزراعات المحمية، الغراس، تربية الدواجن والنحل، وهناك نشاطات أخرى متنوعة (الدراسات الهندسية، التجارة، النقل، الميكانيك، الطباعة).

يمكن تصنيف أهم الأعمال والإنجازات التي قامت بها المؤسسة :

1- الاستاد الرياضي في المدينة الرياضية بحلب .

2- المسرح القومي بدمشق .

3- عقدة ساحة الأمويين بدمشق .

## 1 - مؤسسة تنفيذ الإنشاءات العسكرية :

تأسست مؤسسة تنفيذ الإنشاءات العسكرية عام 1970 ، وهي إحدى المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاقتصادي التي تسهم في بناء الوطن، من خلال طبيعة عملها في مجال الإنشاء والتعمير على الصعيدين المدني والعسكري بالاعتماد على القدرات الذاتية، وإحلال الخبرة الوطنية محل الخبرة الأجنبية ، وأصبح اسم /متعار/ عنواناً لمشاريع جبار شهدتها ويشهدتها القطر بمختلف محافظاته.

وتعمل المؤسسة بكل إمكاناتها للوصول إلى الخطة الطموحة عبر عشرات المشاريع التي شملت جميع مفاصل الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والزراعة والسدود وبناء المساكن والضواحي التي غدت شواهد مائة على أرض الواقع، تؤكد تضافر جهود وسواعد عاملينا من مهندسين وإداريين وفنانين وعمال ، وقدرتهم على مواكبة واستيعاب التطورات التكنولوجية المعاصرة.

وبغية تحقيق الاكتفاء الذاتي وتأمين المواد الأساسية للمشاريع ، كان لابد من الاتجاه نحو فتح معامل إنتاجية موزعة في المناطق الجنوبية والوسطى والشمالية من القطر تغطي كافة المشاريع

أهمها: معمل البلاط بأنواعه المختلفة - معمل الحداة - معمل المنجور الخشبي والبراكات - معمل السكب - معمل البلوك - معمل القساطل البيتونية - ومعامل أخرى.

Mod, [www.mod.gov.sy](http://www.mod.gov.sy) .Access date 5/1/2019

#### ٤ - الشركة العامة للبناء والتعمير :

شركة مقاولات عامة رائدة، تتمتع بآلية إدارية وفنية رشيقة، تعتمد المعايير الحديثة والمتقدمة ، قادرة على المنافسة وتنفيذ المشاريع الهمامة والاستراتيجية بأحدث الطرق والمواصفات العالمية ، ومن أهم مشاريعها :

- 1 - قصر العدل - دمشق .
- 2 - مشفى الشرطة - دمشق .
- 3 - وزارة الري - دمشق .

Gcbc, [www.gcbc.sy](http://www.gcbc.sy) .Access date 5/1/2019

#### ٥ - الشركة العامة للدراسات والاستشارات الفنية :

تأسست الشركة العامة للدراسات والاستشارات الفنية عام 1980 ، المهام والاختصاصات :

- 1 - إعداد الدراسات وال تصاميم التفصيلية والتكنولوجية للمشاريع القائمة ، لزيادة كفاءتها بما يتلاءم والتطوير التكنولوجي .
- 2 - تدقيق الدراسات وال تصاميم الهندسية والفنية و توخيها الدقة والسلامة و اجتناب المبالغة والإسراف والهدر وصلاحيتها لتوضع موضع التنفيذ .
- 3 - الإشراف على التنفيذ لكافة القطاعات الهندسية ، وإجراء تجارب التشغيل و عمليات الاستلام الأولى والنهائي .
- 4 - تقديم الخبرات والاستشارات الفنية بأعمال التحكيم .
- 5 - تدريب المهندسين ، و متابعة التطورات الحاصلة من اختصاصات الشركة ، وإعداد كوادر فنية محلية متخصصة على المستوى المطلوب .

ومن أهم مشاريعها :

- 1- قصر عدل الرقة .
- 2- مديرية بيئة طرطوس .
- 3 - قصر عدل حلب .

Gcec, [www.gcec.sy](http://www.gcec.sy) .Access date 5/1/2019

## المبحث الثاني : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

### - مقدمة :

تم تطبيق البحث في الشركات الإنسانية العامة وتم توزيع أدوات الاستقصاء على العاملين في هذه الشركات ، وبناء على إجاباتهم تم إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. كما تناول الفصل عرضاً لخصائص عينة البحث واختبار مدى ثبات وصدق أدوات الاستقصاء وإجراء الاختبارات المناسبة لتحديد أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، وأجري اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية .

### 2-1 – عينة البحث وأداة الاستقصاء :

اعتمد البحث على الدراسات السابقة والمراجع والدوريات في تصميم أسلمة المقابلات الموجهة لأفراد الكادر الإداري في الشركات الإنسانية العامة موضوع البحث، وتم إجراء مقابلات شخصية مع المديرين ، كذلك تم تصميم عبارات الاستبيان الموجه للعاملين في هذه الشركات ، بالإضافة إلى الأسئلة المرتبطة بالبيئة الديموغرافية من هذه المراجع، إلا أنّ البحث قام بتعديلاتٍ طفيفةٍ على صياغة العبارات بما يخدم موضوع البحث .

أخذت عينة قصديرية من الشركات الإنسانية العامة ، وقد تم اختيارها لتطبيق البحث عليها ، بلغ حجمها 79 مبحوثاً. وزعت عليهم أداة الاستقصاء والتي هي عبارة عن استبيانة صممت بشكل خاص للعاملين في الشركات الإنسانية العامة ، تتضمن الاستبيانة قسمين : يشمل الأول المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي) . ويتضمن القسم الثاني 25 عبارة موزعة على خمسة محاور هي: محور الرؤية الاستراتيجية (4 عبارات)، محور الرسالة الاستراتيجية (4 عبارات)، محور الأهداف الاستراتيجية (4 عبارات)، محور التحليل الاستراتيجي (3 عبارات)، محور الخيار الاستراتيجي (4 عبارات ) ، محور الأداء التنظيمي (6 عبارات) .

ولمزيد من الاطلاع على الاستبيانة انظر الملحق: (A) .

ويبين الجدول(1/3) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردّة والمستبعدة والصالحة للتحليل كما يلي:

الجدول (1/3): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردّة والمستبعدة والصالحة للتحليل في الشركات الإنسانية العامة

استبيان العاملين						الشركات الإنسانية
النسبة	الصالحة للتحليل	المستبعدة	المستردّة فارغة	المستردّة	الموزعة	
79%	79	2	1	82	100	

يبين الجدول (1/3) أنه تم توزيع 100 استبانة على العاملين في الشركات الإنسانية العامة ، استرداً منها 82 استبانة ، كان من بينها استبانة واحدة فارغة لم يتم الإجابة على الأسئلة الموجودة فيها، واستبعدت استبيانات لاقتصر الإجابة على عدد محدود من الأسئلة، أو لعدم منطقية الإجابة. وبالتالي يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل على مستوى الشركات الإنسانية العامة موضوع البحث 79 أي بنسبة 79 % ومنه حجم عينة البحث هو 79 مبحوثاً من العاملين في الشركات الإنسانية العامة .

ولمعرفة مدى كفاية حجم عينة الدراسة تم إجراء اختبار KMO، ويوضح الجدول (2/3) نتائج الاختبار لعينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة كما يأتي:

**الجدول (2/3) : اختبار Bartlett's KMO لعينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		0.742
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	356.629
	<b>df</b>	55
	<b>Sig</b>	.000

نعلم أن قيمة مقياس مدى كفاية حجم العينة KMO تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد الصحيح كلما زادت الاعتمادية والحد الأدنى المقبول للحكم على كفاية حجم العينة هو (0.5)، ويتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل KMO هي (0.742)، وهي أعلى من 50% وبالتالي حجم العينة كاف. بينما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett هو (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن الارتباطات بين المتغيرات موجودة بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

تمَّ اعتماد مقياس ليكيرت الخماسي في تصميم كل استبانة وأعطي رقم لكل إجابة، وحسب مجال الإجابة من خلال العلاقة الآتية: ( $\text{أعلى درجة إجابة} - \text{أدنى درجة إجابة} / \text{عدد الإجابات} = 5 - 1 = 0.8$ ) وبالتالي يكون المجال الأول المقابل للإجابة غير الموافق بشدة هو 1.79 ولهذا بالنسبة لبقية المجالات بحيث يكون المدى الفاصل بين كل مجال والمجال الذي يليه هو 0.8 كما في الجدول (3/3) الآتي ومصدره حساب الباحث:

**الجدول (3/3) : درجات التّرميز لكلّ حالة من حالات الإجابة ومجالها**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	درجة الإجابة
1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5	مجال الإجابة

## 2-2 – اختبار الثبات والثقة :

حسب معامل (كرونباخ ألفا- Cronbach,s Alpha) والذي تتنمي قيمته للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح لقياس الثبات، إذ كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمع البحث، حسب هذا المعامل لمحاور كل استبانة ولكل استبيانات، وحسب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4/3) الآتي :

**الجدول(4/3): معامل كرونباخ ألفا ومعامل الصدق للاستبانة**

معامل الصدق	معامل كرونباخ ألفا	المحور
0.861	0.743	الرؤية الاستراتيجية
0.785	0.617	الرسالة الاستراتيجية
0.826	0.683	الأهداف الاستراتيجية
0.781	0.611	التحليل الاستراتيجي
0.829	0.688	ال الخيار الاستراتيجي
0.930	0.865	الأداء التنظيمي

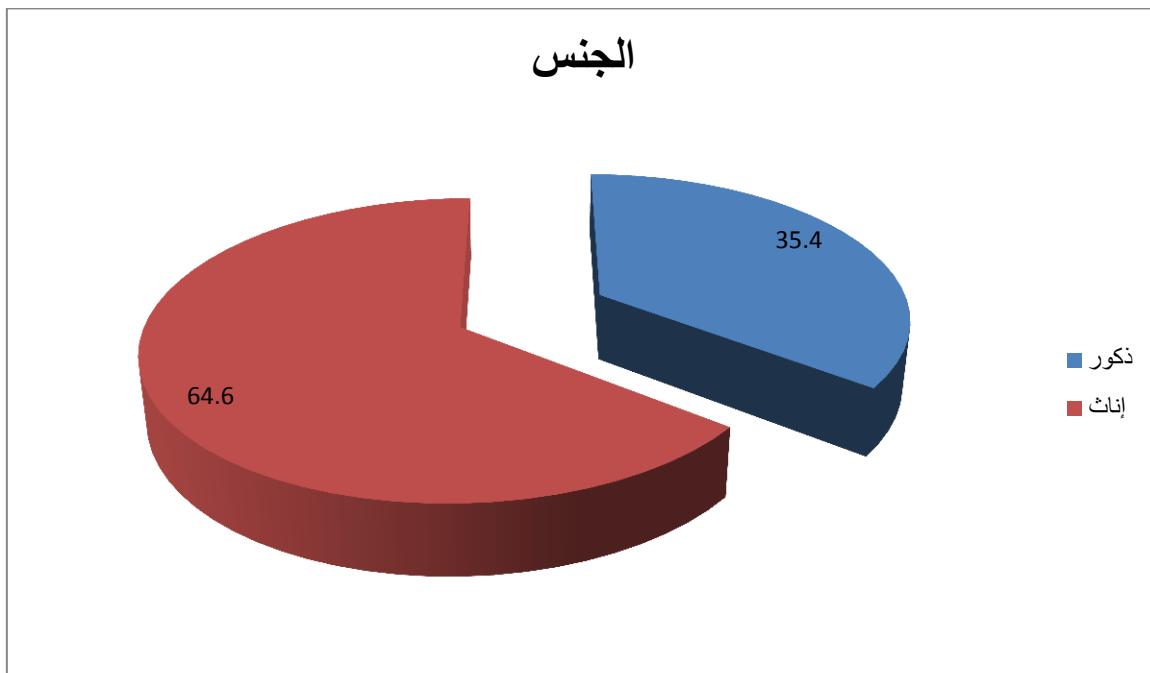
يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60% وكذلك معامل الصدق ، وبالتالي يمكن القول أن بيانات جميع المحاور تتمتع بالثبات وبالمصداقية.

## 2-3 – خصائص عينة البحث :

وذلك من خلال معرفة توزيع المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية كما يأتي:

- التوزيع النسبي للمبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب الجنس: يبيّن الشكل (3/3) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الجنس كما يأتي:

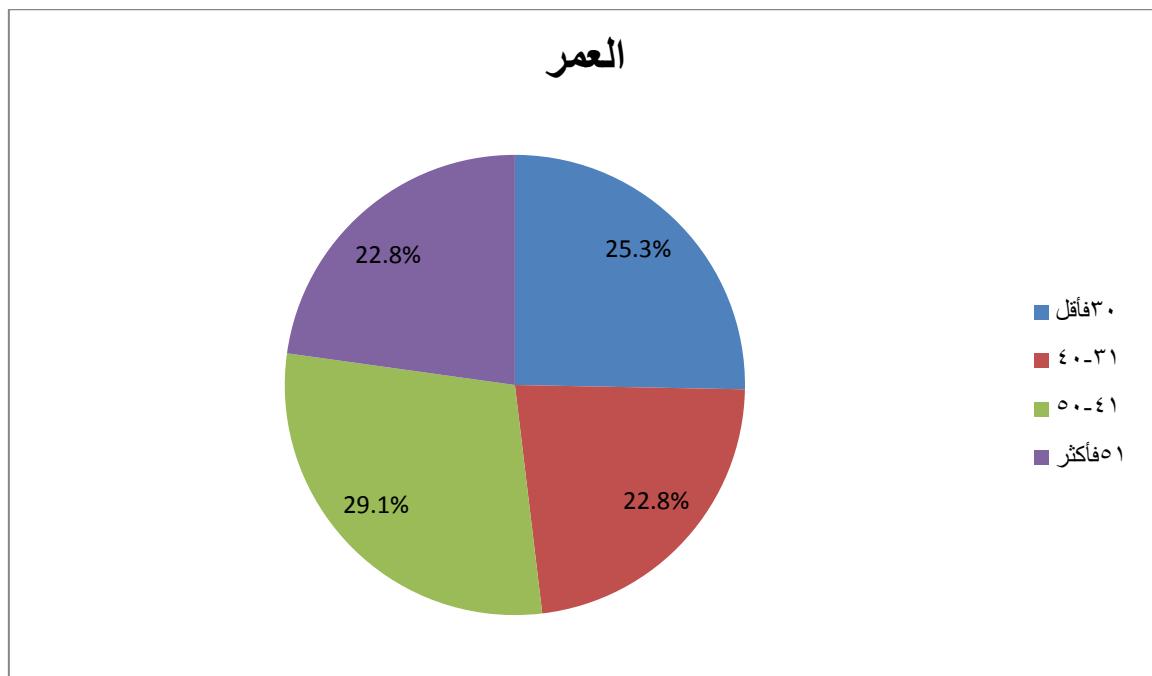
الشكل (3/3): التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب الجنس



يظهر الشكل أعلاه أن 35.4% من العاملين في الشركات الإنسانية العامة هم من الذكور، بينما تبلغ نسبة الإناث 64.6% .

- التوزيع النسبي للمبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب فئات العمر: يبيّن الشكل (4/3) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب فئات العمر كما يأتي:

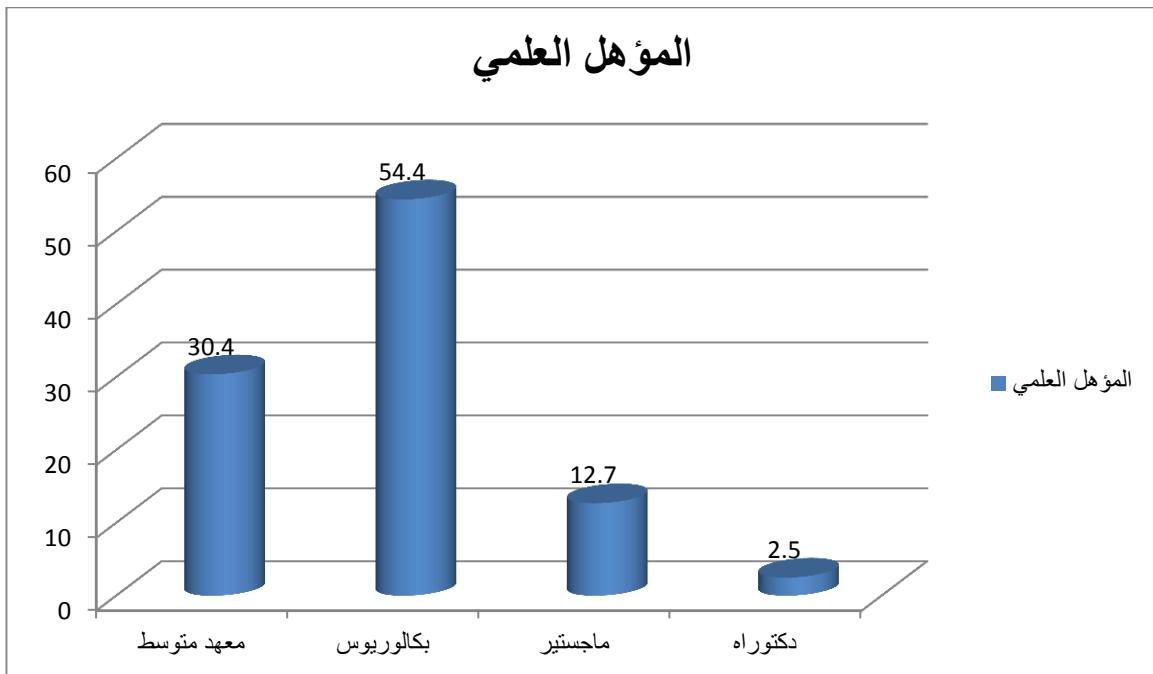
الشكل (4/3): التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب فئات العمر



يتضح من الشكل (4/3) أن غالبية المبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة أعمارهم تتنتمي للفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة 29.1% ، يليهم من أعمارهم تتنتمي للفئة العمرية (30-31) سنة فأقل بنسبة 25.3% ، وتبلغ نسبة من أعمارهم (31- 40) سنة وكذلك من أعمارهم (أكثر من 51 سنة) 22.8% .

- التوزيع النسبي للمبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب المؤهل العلمي: يبيّن الشكل (5/3) التوزيع النسبي للمبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب المؤهل العلمي كما يأتي:

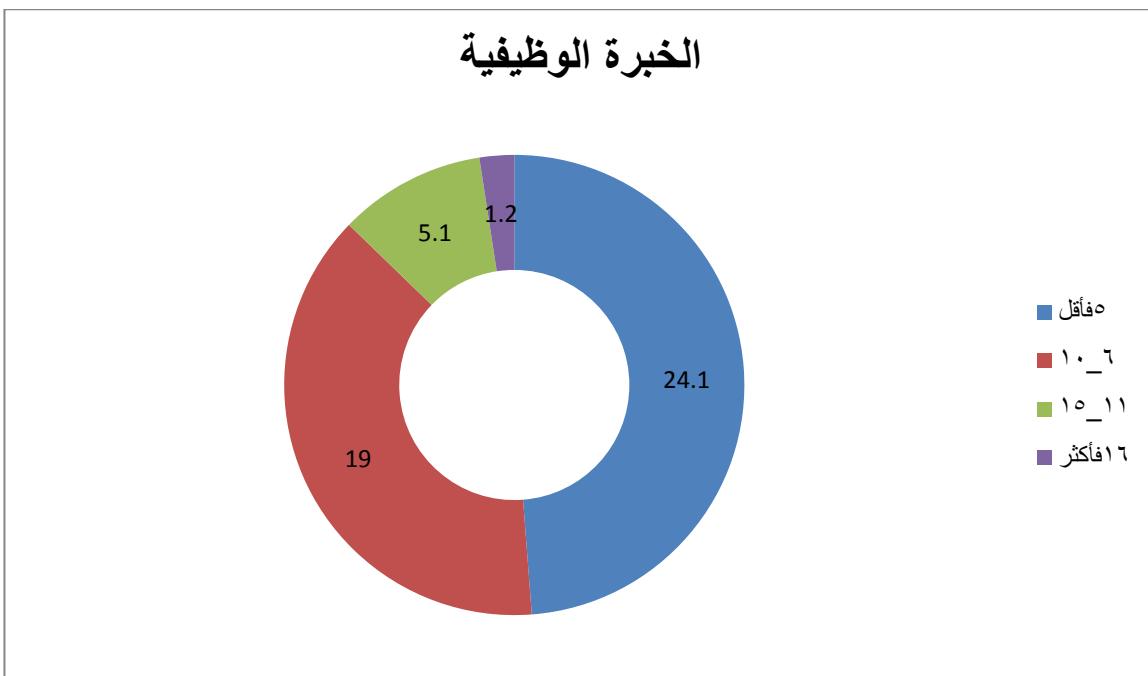
الشكل (5/3): التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب المؤهل العلمي



يبين الشكل (5/3) أن غالبية المبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة هم من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 54.4% ، يليهم حملة شهادة المعاهد المتوسطة بنسبة 30.4% ومن ثم حملة الدراسات العليا من الماجستير بنسبة 12.7% ، والدكتوراه بنسبة 2.5% .

- التوزيع النسبي للمبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب الخبرة الوظيفية: يبین الشكل (6/3) التوزيع النسبي للمبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب الخبرة الوظيفية كما يأتي:

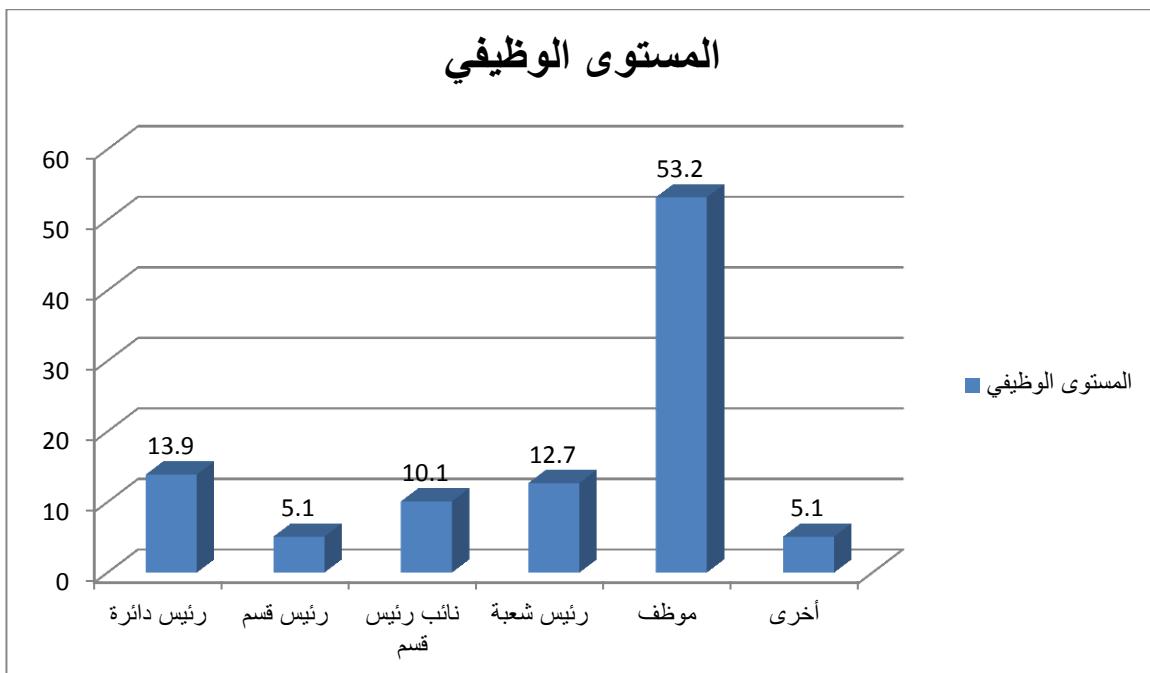
الشكل (3/6): التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين الشركات الإنسانية العامة حسب الخبرة الوظيفية



يبين الشكل (3/6) أن 51.9% من العاملين في الشركات الإنسانية العامة لديهم خبرة وظيفية ( 16 سنة فأكثر )، يليهم 24.1% من لديهم خبرة ( 5 سنوات فأقل )، ثم 19% من لديهم خبرة وظيفية من ( 10-6 سنوات )، وأخيراً 5.1% من لديهم ( 11-15 سنة ) .

- التوزيع النسبي لأفراد عينة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب المستوى الوظيفي: يبيّن الشكل (7/3) التوزيع النسبي للمبحوثين من العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب المستوى الوظيفي كما يأتي:

الشكل (7/3): التوزيع النسبي لأفراد عيّنة العاملين في الشركات الإنسانية العامة حسب المستوى الوظيفي



يبين الشكل أعلاه أن 53.2% من موظفي الشركات الإنسانية العامة مستواهم الوظيفي هو موظف ، و 13.9% مستواهم الوظيفي رئيس دائرة ، 12.7% مستواهم الوظيفي رئيس شعبة ، 10.1% مستواهم الوظيفي نائب رئيس قسم ، وبنسبة 5.1% لكل من رؤساء الأقسام والمستويات الوظيفية الأخرى .

## 2-4- الإحصاءات الوصفية:

لتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات كل الاستبانة والتعرف على درجة توفر وإدراك مضمون كل عبارة في الشركات الإنسانية العامة ، وفيما يأتي الإحصاءات الوصفية لكل استبانة:

### 2-4-1- الإحصاءات الوصفية لعبارات التخطيط الاستراتيجي:

#### 2-4-1-1- الإحصاءات الوصفية لعبارات الرؤية الاستراتيجية:

يوضح الجدول (5/3) متوسط الإجابة لكل عبارة مع الانحراف المعياري لكل منها وذلك لعبارات محور الرؤية الاستراتيجية ومن ثم نتيجة كل عبارة وفق ما ذكرناه في الجدول(3/3) كما يأتي:

**الجدول (5/3) :المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الرؤية الاستراتيجية**

النتيجة وفق مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	العبارة
موافق	0.855	3.59	الرؤية الاستراتيجية للشركة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية
موافق	0.915	3.43	تمتلك الشركة الرؤية الشاملة لتطوير الاستراتيجيات وتحديد الأعمال
موافق	0.918	3.53	تقد رؤية الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول
محايد	0.944	3.18	رؤية الشركة واضحة للعاملين فيها

يبين الجدول أعلاه أن النتيجة حسب مقياس ليكرت الخماسي جاءت لمعظم العبارات (موافق) مما يدعو للقول أن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركات الإنسانية العامة هو بدرجة فوق المتوسط ، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم .

#### **4-2-2- الإحصاءات الوصفية لعبارات الرسالة الاستراتيجية:**

يوضح الجدول (6/3) متوسط الإجابة لكل عبارة مع الانحراف المعياري لكل منها وذلك لعبارات محور الرسالة الاستراتيجية ومن ثم نتائج كل عبارة وفق ما ذكرناه في الجدول (3/3) كما يأتي:

**الجدول (6/3) :المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الرسالة الاستراتيجية**

النتيجة وفق مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	العبارة
موافق	0.757	3.87	تعتبر رسالة الشركة سبب وجودها لتحقيق أهدافها
موافق	0.986	3.77	يجب أن تناول الرسالة مصداقية الإدارة العليا وقبول جميع العاملين لها
موافق	0.771	3.91	تعد رسالة الشركة مخرجات محددة وفقاً لمعايير علمية
موافق	0.946	3.51	رسالة الشركة مرنّة بحيث تسمح لاستثمار الفرص الجديدة للتطوير

يبين الجدول أعلاه أن النتيجة حسب مقياس ليكرت الخماسي جاءت لجميع العبارات (موافق) مما يدعو للقول أن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركات الإنسانية العامة هو بدرجة فوق المتوسط ، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم .

#### 2-4-1-3- الإحصاءات الوصفية لعبارات الأهداف الاستراتيجية:

يوضح الجدول (7/3) متوسط الإجابة لكل عبارة مع الانحراف المعياري لكل منها وذلك لعبارات محور الأهداف الاستراتيجية ومن ثم نتيجة كل عبارة وفق ما ذكرناه في الجدول(3/3) كما يأتي:

الجدول (7/3) :المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الأهداف الاستراتيجية

العبارة	Mean	Std. Deviation	نتيجة وفق مقياس ليكرت
يرمي التخطيط الاستراتيجي في الشركة إلى بيان الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها	3.86	0.635	موافق
تعتبر صياغة وتحديد الأهداف وأساليب تحقيقها العنصر الجوهرى في التخطيط الاستراتيجي في الشركة	3.80	0.648	موافق
تحدد الشركة أهداف طويلة الأجل تسعى إلى تحقيقها	3.48	0.918	موافق
إن أهداف الشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	3.29	1.076	محايد

يبين الجدول أعلاه أن النتيجة حسب مقياس ليكرت الخماسي جاءت لمعظم العبارات (موافق) مما يدعو للقول أن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركات الإنسانية العامة هو بدرجة فوق المتوسط ، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم ، فقد كان التشتت كبيراً جداً حول العبارة التي تنص على أن الأهداف الاستراتيجية للشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء ، وكان تشتت إجابات المبحوثين أقل ما يمكن حول العبارة التي تنص على الآتي: يرمي التخطيط الاستراتيجي في الشركة إلى بيان الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها ، مما يشير إلى توافق المبحوثين الكبير وانسجامهم حول مضمون هذه العبارة .

#### 2-4-1-4- الإحصاءات الوصفية لعبارات التحليل الاستراتيجي:

يوضح الجدول (8/3) متوسط الإجابة لكل عبارة مع الانحراف المعياري لكل منها وذلك لعبارات محور التحليل الاستراتيجي ومن ثم نتيجة كل عبارة وفق ما ذكرناه في الجدول(3/3) كما يأتي:

**الجدول (8/3) : المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات التحليل الاستراتيجي**

العبارة	Mean	Std. Deviation	نتيجة وفق مقياس ليكرت
يتم تقويم نقاط القراءة والضعف الحالية والمستقبلية للشركة	3.57	0.887	موافق
يتم الوقف على الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة عند وضع الخطط الاستراتيجية	3.52	0.749	موافق
يوجد في الشركة فرق لتحليل البيئة الداخلية والخارجية	3.19	0.988	محايد

يبين الجدول أعلاه أن النتيجة حسب مقياس ليكرت الخماسي جاءت لمعظم العبارات (موافق) مما يدعو للقول أن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركات الإنسانية العامة هو بدرجة فوق المتوسط ، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم .

**4-2-5- الإحصاءات الوصفية لعبارات الخيار الاستراتيجي:**

يوضح الجدول (9/3) متوسط الإجابة لكل عبارة مع الانحراف المعياري لكل منها وذلك لعبارات محور الخيار الاستراتيجي ومن ثم نتيجة كل عبارة وفق ما ذكرناه في الجدول(3/3) كما يأتي:

**الجدول (9/3) : المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الخيار الاستراتيجي**

العبارة	Mean	Std. Deviation	نتيجة وفق مقياس ليكرت
تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة	3.49	0.845	موافق
تتلزم إدارة الشركة بالبرامج والداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	3.44	1.035	موافق
تطبق إدارة الشركة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخيارات الاستراتيجية	3.48	0.875	موافق
تتخذ إدارة الشركة خيارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة	3.67	0.729	موافق

يبين الجدول أعلاه أن النتيجة حسب مقياس ليكرت الخماسي جاءت لجميع العبارات (موافق) مما يدعو للقول أن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركات الإنسانية العامة هو بدرجة فوق المتوسط ، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين

حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم ، فقد كان التشتت كبيراً حول العبارة التي تتص على أن إدارة الشركة تلتزم بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها .

#### **2-4-2- الإحصاءات الوصفية لعبارات الأداء الاستراتيجي:**

يوضح الجدول (10/3) متوسط الإجابة لكل عبارة مع الانحراف المعياري لكل منها وذلك لعبارات محور الأداء التنظيمي ومن ثم نتيجة كل عبارة وفق ما ذكرناه في الجدول (3/3) كما يأتي:

**الجدول (10/3) :المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الأداء التنظيمي**

النتيجة وفق مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	العبارة
موافق	1.01	3.54	تتميز شركتنا بكفاءة العمليات التشغيلية
موافق	0.865	3.71	تقدم شركتنا منتجات / خدمات ذات تكلفة متميزة
موافق	0.97	3.67	إن منتجات / خدمات شركتنا تميز بجودة تنافسية
موافق	0.929	3.57	يتم الاستجابة بالسرعة الممكنة لطلبات واستفسارات عملاء الشركة
موافق	0.796	3.86	تلتزم الشركة بالوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع
موافق	0.79	3.94	تتميز شركتنا بسمعة طيبة في الأسواق السورية

يبين الجدول أعلاه أن النتيجة حسب مقياس ليكرت الخماسي جاءت لجميع العبارات (موافق) مما يدعو للقول أن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركات الإنسانية العامة هو بدرجة فوق المتوسط ، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم ، فقد كان التشتت كبيراً حول العبارة التي تتص على أن الشركة تتميز بكفاءة العمليات التشغيلية .

#### **5-2- اختبار الفرضيات:**

نحتاج قبل اختبار فرضيات البحث إلى إجراء اختباري الاعتدالية والتجانس لتحديد أي الأساليب الإحصائية (المعلمية، غير المعلمية) التي يجب استخدامها في اختبار الفرضيات التي يستند إليها البحث. وتمثل شروط استخدام الاختبارات المعلمية بالاستقلال والعشوانية والاعتدالية والتجانس، وبالنسبة لشرط الاستقلال والعشوانية بما محققان ضمناً في العينة. لذا ستقوم الباحثة بالتحقق من شرطي الاعتدالية والتجانس.

## 2-5-2- اختبار التوزيع الطبيعي (شرط الاعتدالية):

لمعرفة فيما إذا كانت عينة البحث مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي تم التحقق من ذلك باستخدام اختبار كولموجروف سميرنوف وذلك لبيانات كل استبانة وكانت النتائج كما في الجدول (11/3) الآتي:

الجدول (11/3) :نتائج اختبار سميرنوف للاعتدالية

		الرؤيا	الرسالة	الأهداف	التحليل	الخيار	الأداء	التخطيط
N		79	79	79	79	79	79	79
Normal Parameters	Mean	3.7152	3.5222	3.4262	3.6076	3.7658	3.4335	3.5511
	Std. Deviation	0.6929	0.63067	0.64701	0.60139	0.59423	0.6825	0.5054
Most Extreme Differences	Absolute	0.156	0.155	0.126	0.163	0.148	0.160	0.097
	Positive	0.078	0.110	0.099	0.105	0.119	0.102	0.049
	Negative	-0.156	-0.155	-0.126	-0.163	-0.148	-0.160	-0.097
Test Statistic		0.156	0.155	0.126	0.163	0.148	0.160	0.097
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.003 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>	0.064

نجد من الجدول (11/3) أن مستوى المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed) أي أن المترافق مع المعيار المتعلق بمؤشر اختبار سميرنوف لمعظم المحاور هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن البيانات غير موزعة بشكل طبيعي وشرط الاعتدالية غير متحقق ، باستثناء محور التخطيط الاستراتيجي فإن قيمة sig=0.064>0.05 أي أن البيانات موزعة بشكل طبيعي وشرط الاعتدالية متحقق .

## 2-5-2- اختبار التجانس:

شرط التجانس هو تساوي التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجتمعات المسحوبة منها العينة، وقد تم إجراء اختبار (levene's)، للتأكد من تجانس البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان وكانت النتائج كما في الجدول (12/3) الآتي:

**الجدول (12/3) : نتائج تحليل ليفينز لاختبار التجانس**

النتيجة	Sig.	Levene Statistic	المحور
متاجنة	0.360	0.846	الرؤية الاستراتيجية
متاجنة	0.370	0.813	الرسالة الاستراتيجية
متاجنة	0.102	2.74	الأهداف الاستراتيجية
متاجنة	0.173	1.892	التحليل الاستراتيجي
متاجنة	0.945	0.005	الخيار الاستراتيجي
متاجنة	0.052	3.912	الأداء الاستراتيجي

يتضح من الجدول أعلاه أن البيانات التي تم الحصول عليها من استبانة موظفي الشركات الإنسانية العامة متاجنة لأن  $.sig > 0.05$ .

على الرغم من أن شرط الاعتدالية لمعظم المحاور غير محقق فإن الأساليب التي سيعتمد عليها في اختبار الفرضيات هي أساليب الإحصاء المعملي وذلك لأن حجم العينة أكبر من 30 مفردة ، فهي من العينات ذات الحجم الكبير ، وبالتالي واعتماداً على نظرية الحد المركزي للإحصاء تعتبر عينة الدراسة قريبة من التوزيع الطبيعي ، وبالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعممية بسبب تحقق باقي شروط الم العممية وهي التجانس ، العشوائية ، البيانات الكمية .

وفي اختبار الفرضيات العدمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء التنظيمي في الشركات الإنسانية العامة تبين الآتي :

### 2-5-3- اختبار الفرضية العدمية الأولى:

$H01$  : لا تمارس الشركات الإنسانية العامة التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة .  
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ( $t$ ) للعينة الواحدة وكانت النتائج حسب الجدول : ( 13/3 )

### الجدول (13/3): اختبار $t$ للعينة الواحدة

مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة اختبار ( T )	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري Std.Deviation	Test Value	
0.000	9.691	3.551	0.505	3	التخطيط الاستراتيجي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن  $0.05 < \text{sig} = 0.000$  أي نرفض فرضية العدم ، أي أن الشركات الإنسانية العامة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة .

#### 4-5-2- اختبار الفرضية العدمية الثانية:

$H02$  : لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنسانية العامة على الأداء التنظيمي .  
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :  
 $H02a$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .  
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بناء على نموذج الانحدار التالي:  

$$\text{الأداء التنظيمي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{الرؤية الاستراتيجية}$$
 حيث  $\beta_0$  ،  $\beta_1$  هي ثوابت تمثل معاملات الانحدار الخطي البسيط  
والجدول (14/3) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتقدير النموذج :

الجدول (14/3): تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة اختبار (T)	المعامل المعياري S.C	الخطأ المعياري S.E	المعامل Beta	النموذج
0.000	5.706	---	0.354	2.018	ثابت الانحدار
0.000	4.892	0.487	0.101	0.494	الرؤية الاستراتيجية
معامل الارتباط بيرسون (R) = 0.237		معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.487		قيمة (F) = 23.929 ، sig = 0.000	

حسب ANOVA فإن قيمة  $0.05 < \text{sig} = 0.000$  أي يمكن استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع ، أي أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع .  
وبحسب نموذج الانحدار فإن  $0.05 < \text{sig} = 0.000$  ، أي نرفض فرضية العدم وبمعنى آخر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .  
وتكون معادلة الانحدار هي :

$$\text{الأداء التنظيمي} = 2.018 + 0.494 * \text{الرؤية الاستراتيجية}$$

وبحسب معامل بيرسون  $R=0.487$  فإن هذا يدل على وجود علاقة خطية متوسطة بين الرؤية الاستراتيجية والأداء التنظيمي .

وباعتبار أن معامل التحديد  $R^2=0.237$  فإن المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) يشرح 23.7% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وأن 76.3% من التغيرات المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى كما سنرى لاحقاً .

H02b : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بناء على نموذج الانحدار التالي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{الرسالة الاستراتيجية}$$

حيث  $\beta_0$  ،  $\beta_1$  هي ثوابت تمثل معاملات الانحدار الخطي البسيط

والجدول (15/3) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتقدير النموذج :

الجدول (15/3): تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الرسالة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة اختبار (T)	المعامل المعياري S.C	الخطأ المعياري S.E	المعامل Beta	النموذج
0.000	5.153	---	0.487	2.510	ثابت الانحدار
0.014	2.504	0.274	0.128	0.320	الرسالة الاستراتيجية
معامل الارتباط بيرسون (R) = 0.075 ،		معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.274 ،		قيمة (F) = 6.272 ،	

حسب ANOVA فإن قيمة sig=0.014 < 0.05 أي يمكن استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع ، أي أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع .

وبحسب نموذج الانحدار فإن 0.05 < 0.014 = sig ، أي نرفض فرضية العدم وبمعنى آخر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

وتكون معادلة الانحدار هي :

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.32 + 2.51 * \text{الرسالة الاستراتيجية}$$

وبحسب معامل بيرسون R=0.274 فإن هذا يدل على وجود علاقة خطية ضعيفة بين الرسالة الاستراتيجية والأداء التنظيمي .

وباعتبار أن معامل التحديد R<sup>2</sup>=0.075 فإن المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) يشرح 7.5% فقط من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء التنظيمي) .

H02c : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بناء على نموذج الانحدار التالي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{الأهداف الاستراتيجية}$$

حيث  $\beta_0$  ،  $\beta_1$  هي ثوابت تمثل معاملات الانحدار الخطي البسيط

والجدول (16/3) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتقدير النموذج :

الجدول (16/3): تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الأهداف الاستراتيجية على الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة اختبار (T)	المعامل المعياري S.C	الخطأ المعياري S.E	المعامل Beta	النموذج
0.000	5.519	---	0.461	2.542	ثابت الانحدار

0.012	2.581	0.282	0.126	0.325	الأهداف الاستراتيجية
		معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.08 ،	0.282 =		معامل الارتباط بيرسون (R) =

قيمة (F) = 0.012 ، 6.66

حسب ANOVA فإن قيمة  $sig=0.012 < 0.05$  أي يمكن استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع ، أي أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع .

وبحسب نموذج الانحدار فإن  $0.05 > sig=0.012$  ، أي نرفض فرضية العدم وبمعنى آخر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

وتكون معادلة الانحدار هي :

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.33 + 2.54 * \text{الأهداف الاستراتيجية}$$

وبحسب معامل بيرسون  $R=0.282$  فإن هذا يدل على وجود علاقة خطية ضعيفة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء التنظيمي .

وباعتبار أن معامل التحديد  $R^2=0.08$  فإن المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) يشرح 8% فقط من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء التنظيمي) .

$H02d$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط بناء على نموذج الانحدار التالي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{التحليل الاستراتيجي}$$

حيث  $\beta_0$  ،  $\beta_1$  هي ثوابت تمثل معاملات الانحدار الخطى البسيط

والجدول (17/3) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط وتقدير النموذج :

الجدول (17/3): تحليل الانحدار الخطى لمعرفة أثر التحليل الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة اختبار (T)	المعامل المعياري S.C	الخطأ المعياري S.E	المعامل Beta	النموذج
0.000	8.078	---	0.424	3.426	ثابت الانحدار
0.49	0.694	0.079	0.122	0.084	التحليل الاستراتيجي
	معامل الارتباط بيرسون (R) = 0.006 ،		0.079 =	0.079 =	معامل التحديد ( $R^2$ ) =

قيمة (F) = 0.49 ، 0.481 =

حسب ANOVA فإن قيمة  $sig=0.49 > 0.05$  أي لا يمكن استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع ، وبمعنى آخر فإن المتغير المستقل لا يؤثر على المتغير التابع .

وبحسب نموذج الانحدار فإن  $0.05 > sig=0.49$  ، أي لا نستطيع رفض فرضية العدم وبمعنى آخر لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة ،

وقد يكون سبب ذلك هو عدم وجود فرق تحليل للبيئة الداخلية والخارجية في معظم هذه الشركات ، أو قلة المديرين الاستراتيجيين والذين يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بطريقة علمية .

H02e : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخيار الاستراتيجي على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بناء على نموذج الانحدار التالي:  

$$\text{الأداء التنظيمي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{التحليل الاستراتيجي}$$
  
 حيث  $\beta_0$  ،  $\beta_1$  هي ثوابت تمثل معاملات الانحدار الخطي البسيط  
 والجدول (18/3) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتقدير النموذج :

الجدول (18/3): تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الخيار الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة اختبار (T)	المعامل المعياري S.C	الخطأ المعياري S.E	المعامل Beta	النموذج
0.000	6.384	---	0.434	2.774	ثابت الانحدار
0.031	2.200	0.243	0.121	0.267	التحليل الاستراتيجي
0.059	، معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.243	،	0.243 =		معامل الارتباط بيرسون (R) =
				4.841 =	قيمة (F)

حسب ANOVA فإن قيمة sig=0.031 < 0.05 أي يمكن استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع ، أي أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع .

وبحسب نموذج الانحدار فإن 0.05 > sig=0.031 ، أي نرفض فرضية العدم وبمعنى آخر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة .  
 وتكون معادلة الانحدار هي :

$$\text{الأداء التنظيمي} = 2.774 + 0.267 * \text{الأهداف الاستراتيجية}$$

وبحسب معامل بيرسون R=0.243 فإن هذا يدل على وجود علاقة خطية ضعيفة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء التنظيمي .

وباعتبار أن معامل التحديد 0.059=R<sup>2</sup> فإن المتغير المستقل ( الخيار الاستراتيجي ) يشرح 5.9% فقط من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع (الأداء التنظيمي) .

## 2-5-5- اختبار الفرضية العدمية الثالثة:

H03 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية).  
 ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

H03a : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة كما في الجدولين (19/3) (20/3) الآتيين:

الجدول(19/3): احصائيات المجموعة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	التخطيط الاستراتيجي
0.44019	3.697	28	ذكر	
0.52475	3.471	51	أنثى	

يبين الجدول أعلاه أن متوسط الذكور هو 3.697 ومتوسط الإناث هو 3.471

الجدول (20/3): نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للفروق الإحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس

اختلاف المتوسط	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	درجة الحرية df	t	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل ليفين (F)	الشرط تساوي البيانات متحقق	الشرط تساوي البيانات غير متحقق	التخطيط الاستراتيجي
0.22611	0.057	77	1.935	0.263	1.269	الشرط تساوي البيانات متحقق		
0.11099	0.046	64.399	2.037			الشرط تساوي البيانات غير متحقق		

يتضح من الجدول أعلاه أن  $sig=0.263 > 0.05$  أي أن شرط تساوي التباينات متحقق أي أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر الاختبار عند متغير التخطيط الاستراتيجي هو  $sig=0.057 > 0.05$ ، نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية العدمية الثالثة ونقول: لا يوجد فروق جوهريّة في مستويات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات الإنسانية العامة تبعاً لمتغير الجنس.

H03b : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي يبيّن الجدول (21/3) نتائج اختبار ANOVA حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

**الجدول (3): نتائج اختبار ANOVA للفرق الإحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل فيشر (F)	مربع المتوسط	درجة الحرية df	مجموع المربعات	التخطيط الاستراتيجي
0.972	0.078	0.021	3	0.062	بين المجموعات
		0.265	75	19.862	ضمن المجموعات
			78	19.924	الإجمالي

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر الاختبار عند متغير التخطيط الاستراتيجي هو  $\text{sig} = 0.972 > 0.05$ ، نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية العدمية الثالثة ونقول: لا يوجد فروق جوهرية في مستويات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات الإنسانية العامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

H03c : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية

يبين الجدول (22/3) نتائج اختبار ANOVA حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية :

**الجدول (22/3): نتائج اختبار ANOVA للفرق الإحصائية حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية**

مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	معامل فيشر (F)	مربع المتوسط	درجة الحرية df	مجموع المربعات	التخطيط الاستراتيجي
0.927	0.154	0.041	3	0.122	بين المجموعات
		0.264	75	19.802	ضمن المجموعات
			78	19.924	الإجمالي

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر الاختبار عند متغير التخطيط الاستراتيجي هو  $\text{sig} = 0.927 > 0.05$ ، نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية العدمية الثالثة ونقول: لا يوجد فروق جوهرية في مستويات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات الإنسانية العامة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

بعد أن تم عرض الدراسة الإحصائية سوف نستعرض أهم النتائج والمقترنات في البحث الثالث من هذا الفصل.

## المبحث الثالث : النتائج والمقررات

### 3-1 - النتائج :

توصلت الدراسة الإحصائية و اختبار الفرضيات إلى عدد من النتائج، و وجد البحث اتفاقاً بين ما نتج عن هذا البحث وبين ما تم عرضه في الدراسات السابقة ، و بين ما تم استنتاجه من المقابلات و اللقاءات الميدانية للشركات الإنسانية العامة، و هذه النتائج هي :

- 1 – يتضح من الدراسة الإحصائية أن عدد الإناث العاملات في الشركات الإنسانية العامة أكثر من عدد الذكور فبلغت نسبة الإناث 64.6% بينما نسبة الذكور 35.4% من نسبة المبحوثين ، وهذه نتيجة طبيعية في ظل الظروف الصعبة التي تعرضت لها بلدنا وبسبب هجرة الشباب إلى الخارج .
- 2 – بينت نتائج الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05 < \text{sig} = 0.000$  أن الشركات الإنسانية العامة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ، وهذا يتوافق مع دراسة (حسيني ، 2014) و (موسى ، 2015) ، كما أكد مدير التخطيط الدكتور (ن.و) في إحدى الشركات ، أن شركته تقوم بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل علمي وتعتمد على لجان وكوادر مختصة ل القيام بعملية التخطيط .
- 3 – بينت نتائج الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05 < \text{sig} = 0.000$  أنه يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة حسب رأي العاملين في هذه الشركات ، وأن هذه الشركات لديها تصور واقعي للتوجه المستقبلي ، وتعرف تماماً إلى أين تتجه ، والهيئة التي سوف تكون عليها مستقبلاً ، وقد كان مدير التدقيق المهندس (س.أ) متفائلاً جداً بوضع شركته الحالي ، وعقب أن أجوبته كانت ستكون مختلفة فيما لو كان هذا الاستبيان قبل شهر واحد ، والسبب في ذلك هو أن رؤية المدير العام الجديد تختلف عن سابقه .
- 4 – بينت نتائج الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05 < \text{sig} = 0.014$  أنه يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية على مستوى أداء الشركات الإنسانية العامة ، وأن رسالة هذه الشركات هي السبب في وجودها ، فهي موجودة لدراسة أو تنفيذ الأعمال الإنسانية ، وتقديم أبنية ومنشآت بمواصفات مناسبة ، وقد ذكرت مديرية القسم الإنساني في إحدى الشركات الهندسية المهندسة (م.ع) أن الشركة تأخذ آراء المديرين ورؤساء الأقسام بعين الاعتبار<sup>1</sup>.
- 5 – بينت نتائج الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05 < \text{sig} = 0.012$  أن لدى الشركات الإنسانية العامة القدرة على التفاعل والتكيف مع بيئتها ، فرغم كل الظروف التي مرت بها خلال الأزمة من نقص في تأمين المواد وتغيير أعداد كبيرة من كوادرها الفعالة ، إلا أنها تحاول جاهدة تحقيق أهدافها وغيابها في تنفيذ أبنية تحظى على القبول وتكون ملائمة ومنسجمة مع رؤيتها ورسالتها وقيمها ، وبكلفة مقبولة ، وفي مقابلة مع استشاريين اثنين من شركتين مختلفتين ، تأكّد لدى الباحثة أن الشركات الإنسانية العامة تستعين بآراء الخبراء وتقوم بإيرام عقود خبرة مع استشاريين ، كما تأكّد لها في حديث دار بينها وبين عدد من المهندسين أن لدى هؤلاء المهندسين خبرة جيدة في

1- راجع أسئلة الملحق (B) أسئلة المقابلات

البرامج الهندسية الحديثة ، وهذا يؤكد أن هذه الشركات تستخدم التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال الهندسية .

6 – بينت نتائج الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05 > \text{sig} = 0.49$  أن معظم الشركات الإنسانية العامة لا تمارس التحليل الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحليل نقاط القوى والضعف داخل الشركة والفرص والتهديدات خارجها ، وقد يكون سبب ذلك هو قلة إدراك بالخطيط الاستراتيجي لدى بعض مديري هذه الشركات ، فمعظم المديرين هم من حملة إجازة الهندسة وليس الإدارة ، كما أن بعض المديرين لديهم إدراك إلا أنه لا يوجد لديهم الكادر الفني المؤهل لعملية التحليل الاستراتيجي ، وقد يكون هذا هو أحد أسباب تأخر بعض المشاريع عن المدة المحددة للتسليم ، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (أبو قار ، 2017) ، وبالتالي فإن جميع نماذج التخطيط الاستراتيجي ومنهجيته غير مطبقة بالشكل الصحيح والكافى لدى تلك الشركات .

7 – بينت نتائج الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05 < \text{sig} = 0.031$  أن لدى الشركات الإنسانية العامة القدرة على عرض البذائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل وفق معايير محددة ، كما ذكر مدير مشروع إحدى الشركات المهندس (م . ق) أن أداء المشروع يتم وفق معايير علمية مطابقة لما ذكر في الكود العربي السوري ٢ .

8 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \text{sig} = 0.057$  لرأء الذكور والإإناث من العاملين في الشركات الإنسانية العامة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات .

9 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \text{sig} = 0.972$  لرأء العاملين الشركات الإنسانية العامة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات مهما اختلف مؤهلهم العلمي .

10 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \text{sig} = 0.927$  لرأء العاملين الشركات الإنسانية العامة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات مهما تفاوتت خبراتهم الوظيفية .

### 3-2 - المقترنات :

- 1 – تعين كوادر إدارية مؤهلة لديها خبرة بالخطيط الاستراتيجي والاستعانة بمستشارين.
- 2 – استخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي مثل البرمجة الخطية .
- 3 – الحد من المركزية الشديدة ومشاركة العاملين لأرائهم .
- 4 – دعم قنوات الاتصال مع العاملين ومشاركتهم بعملية التخطيط ونشر الوعي بأهميته على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية في الشركة .
- 5 – الاهتمام بفرق التحليل الاستراتيجي وتدربيهم على التقنيات الحديثة في عمليات التخطيط الاستراتيجي ، وترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي في تلك الشركات .

٢- راجع أسئلة الملحق (B) أسئلة المقابلات

### 3-3 - مقتراحات لدراسات لاحقة :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث، يقترح البحث آفاقاً جديدةً كمقتراحاتٍ لدراسات لاحقة يمكنها أن تدرس الاتجاهات الآتية:

- 1 - دراسة أثر العولمة على التوجهات الاستراتيجية وعلى أداء الشركات الإنسانية العامة في سوريا ودورها في زيادة نموها ، فمن المعروف أن رسم المخططات الهندسية أصبح يتم بواسطة الحاسب وباستخدام برامج الرسم الهندسي ، كما أن وجود برامج إنسانية تساعد في التصميم الهندسي سرع من عملية دراسة ورسم المشاريع الهندسية وبجودة عالية.
- 2 - دراسة أثر التطور التكنولوجي على مستقبل وأداء المشاريع الإنسانية ، إن استخدام أجهزة وآليات ومعدات حديثة في تنفيذ المشاريع الإنسانية جعل عملية تشييد الأبنية تتم بسرعة أكبر وكفاءة أعلى ، كما أن وجود أجهزة قياس وسبر واختبار ومعالجة حديثة تكشف أخطاء الأداء أدى لتقليل هذه الأخطاء أو تصحيحها لحظة حصولها .
- 3 - دراسة أثر دخول شركات إنسانية دولية على مستقبل وموقع الشركات الإنسانية العامة في قطاع الإنشاء والتشييد في سوريا ، لأن دخول مثل هذه الشركات التي تمتلك كفاءة عالية وإمكانيات مادية ضخمة ، قد يكون له أثر إيجابي في محاولة تحسين أداء الشركات الإنسانية العامة حيث تزداد المنافسة ، وقد يكون له آثار سلبية عديدة منها استقطاب العاملين لدى الشركات الإنسانية العامة والسيطرة على الحصة الأكبر في قطاع أعمال الإنشاء في سوريا .

## قائمة المراجع

### المراجع العربية :

#### الكتب :

- ابراهيم ، نشأت. (2018) **قوة التخطيط الاستراتيجي** ، القاهرة: دار الفجر .
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2000) **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية** ، الاسكندرية: الدار الجامعية .
- أبو عريش ، وسيم . (2016) **الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية** ، عمان : دار من المحيط إلى الخليج .
- إدريس، ثابت. (2001) **المدخل الحديث في: الإدارة العامة**، الاسكندرية : الدار الجامعية.
- الألمعي ، علي .(2015) **الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي** ، الرياض .
- برنوطي ، سعاد. (2008) **الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية**، عمان: دار وائل .
- بني حمدان ، خالد محمد طلال ، إدريس ، وائل محمد . ( 2007) **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي** ، عمان : دار اليازوري .
- جواد ، شوقي ناجي. (1996) **إدارة الأعمال : منظور كلي** ، بغداد : دار الكتب .
- حسن، راوية. (2003) **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ، الاسكندرية : الدار الجامعية .
- الحسيني، فلاح.(2000) **الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، عمان: دار وائل .
- الخفاجي ، نعمة . (2004) **الإدارة الاستراتيجية** ، عمان : دار الثقافة .
- الدجني، إباد علي . (2011) **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي** ، جامعة دمشق : قسم المناهج وطرق التدريس .
- الدوري، زكريا مطلقا. (2005) **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** ، عمان : دار اليازوري العلمية .
- الدوسرى ، مطلق محمد. (2012) **دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي في الرياض ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .**
- زيدان ، سلمان. (2017) **العمق الاستراتيجي ، موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرار** ، عمان : دار زهران .
- السبعاوي ، محمد مصطفى. (2003) **تطور الفكر الإداري** ، غزة : دار مالك .
- السكارنة ، بلال. (2010) **التخطيط الاستراتيجي** ، عمان : دار المسيرة .
- السيد، اسماعيل محمد.(2000) **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية** ، عمان : وائل للنشر.
- الشرقاوي ، علي . (2002) **العملية الإدارية** ، الاسكندرية : الدار الجامعية .
- الصباب، أحمد عبد الله، وأخرون. (2013) **أساسيات الإدارة الحديثة** ، الرياض: دار خوارزم العلمية.
- عاشور، أحمد صقر. (1983) **إدارة القوى العاملة**، بيروت : دار النهضة العربية.

- العلي، عبد الستار. (2002) **الريادة "المقدمة والمدخل"**، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الريادة في الأردن.
- غنيم، عثمان. (2001) **التخطيط أساس مبادئ عامة**، عمان: دار صفاء .
- القطامي، أحمد. (2002) **الإدارة الاستراتيجية حالات ونمذج تطبيقية** ، عمان : دار مجلاوي .
- الكرخي ، مجيد. (2009) **التخطيط الاستراتيجي**، قطر : وزارة الثقافة والفنون والترااث
- محمد ، جمال عبد الله . (2016 ) **التخطيط الاستراتيجي** ، عمان : دار المعتز .
- المحاسنة، إبراهيم. (2002)  **إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، عمان : دار جرير.
- مرسي ، محمود عبد الحميد وأخرون . (1990) **الإدارة الاستراتيجية** ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح . (1999) **الإدارة الاستراتيجية** ، القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- النجار، فريد راغب. (2010) **التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي – آليات استشراف المستقبل عام 2050** ، الإسكندرية: الدار الجامعية .
- النعيمي، عبد القادر. (2003) **مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة** ، الكويت : إثراء للنشر والتوزيع .
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (2008) **مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي – كيف تربط بين الحاضر والمستقبل** ، القاهرة : دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية .
- الهيثي ، خالد عبد الرحيم . (2000)  **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، عمان : دار مكتبة حامد .
- ياسين ، سعد غالب . (1998) **الإدارة الاستراتيجية** ، عمان : دار اليازوري.

#### **المجلات :**

- أبو العينين، عبد الشافي محمد . (1994)  **نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية** ، مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- أبو قار ، محمد . (2017)  **دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات في مقدشوا ، الصومال: حالة هورمود للاتصالات**، **المجلة الاستراتيجية لإدارة الأعمال والتغيير** ، العدد.3
- حسين، حفصة عط الله. (2013)"نظم المعلومات وعلاقتها في تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصحية، بغداد "، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية**، ص ص . 189-220
- الداوي ، الشيخ . (2010) "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" ، **مجلة الباحث**،ورقة: العدد.7
- الدبراوي ، أيمن حسن. (2017) **تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات** : ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ) "، **غزة : مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية** ، العدد.3 ، ص ص . 76-98.
- العبيدي ، علي جاسم . (2012) "تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وزارة التجارة العراقية "،**المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية** ، العدد. 32
- كرمأشة ، عبير حسون. (2010)  **التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية** ، الكوفة: مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد.19 ،ص ص . 123-170
- محمد، صفاء تيه. (2012) **مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة** : **مجلة أوروك للعلوم الإنسانية**، العدد. 2

### **رسائل الماجستير:**

- أبو هاشم ، خليل . (2007 ) "واقع التخطيط الاستراتيجي في وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره "، رسالة ماجستير، غزة : الجامعة الإسلامية .
- جراد، دباب، دويكات، سعيد . (2003 ) "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية" ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر .
- حسيني ، أسامة . (2014 ) "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة" ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مریا
- الخطيب ، صالح . (2003) "الخطيب ، صالح . (2003) "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي" ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، الجامعة الأردنية .
- الذويب ، مولود علي موسى . (2015 ) "أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات" ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- السالم ، مؤيد سعيد . (2000 ) "التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية" ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة اليرموك .
- الغوطى ، محمود أحمد سالم . (2017 ) "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة" ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، الجامعة الإسلامية
- الكحلوت ، علي حسن . (2014 ) "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم" ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، الجامعة الإسلامية .
- محروس ، أحمد . (2018 ) "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات" ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة السادات .
- يعقوب، جاسر عبد الرزاق . (2008 ) "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و أداء المؤسسات " ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

### **المراجع الأجنبية :**

#### **Books :**

- Ansoff ,H.(1998) **The New Corporate Strategy** , New York : John Wiley & Sons .
- Bean ,William C.(1993) **Strategic Planning That Makes Things Happy**, Human Resources Development Press, Inc .
- Below, Patrick J., Morrisey, Georgel L. and Acomb, Bellg L.(1987) **The Executive Guide**

**to Strategic Planning**, Jossey-Bass Publishers.

- Boone, L.E. and Kurtz, D.L.(1992) **Management**, Mc Graw-Hill, Inc.
- Bryson, J. M. (2004) **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**, San Francisco : Jossey-Bass
- Brown, D. M .and Laverick, S.(1994) **Measuring Corporate Performance**, Long Range Planning.
- Cascio,W.F.(1955) **Manging Human Resources**, Mc Graw – Hill,Inc.
- Dyer, H. and Singh, H.(1998) **The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of Inter Organizational Competitive Advantage**, Academy Review.
- Ernstthal, Henry L., Miller and John A.(1992) **Strategic Planning: A Sharing of Expertise and Experience**, ASAE, Washington: DC.
- Ginsberg, A.and Venkatraman, N.(1985) **Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of The Empirical Research**, Academy of Management Review.
- Greenly, G.(1986) "Does strategic planning Improve Company performance", **Logrange Planning**. Vol.19, No.2,p.106
- Higgins, M .and W. Vincze. (1993) **Strategic Mnement, and Organization Policy, text and cases** , Chicago : Dryden P
- Hrebiniak, L. G. and Joyce, W. F. (1984) **Implementing Strategy**, New York: Macmillan Publishing Company
- Jauch ,L.R. and Glueck, W.F.(1988) **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw-Hill.
- Kaufman, R., Brone, H. O., Watkins, R. and Leigh, D.(2003) **Strategic Planning for Success : Aligning People,Performance , and Pay Offs**, Pfeiffer.
- Kovitz, Alan ., Kovitz , Adam. and Rintzler , A.(2003) **Why Strategic Planning**, Mid – Atlantic development .
- Macmillan, H. , Tampo, M.(2000) **Strategic Management**, New York : Oxford University Press Inc.
- Pearce, J. and Robinson, R.(1997) **Strategic Management**, New York: Irwin.
- Peterson,W. , Gijsbers, G. and Wilks, M. (2003) **A New Approach to Assessing Organizational Performance in Agricultural Research Organization**, ISNAR

- Pfeiffer,J.William., Goodsterin,Leonard D. and Nolan,Timothy M.(1992) **Applied Strategic planning, An Introduction**,San Diego.
- Row, Alan J. (1994) **Strategic Management: A methodological Approach**, U.S.A: Wesley publishing Co. Inc .
- Schermerhon, J.R., Hunt, J.R.and Osbornm, R.N.(1996) **Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> Ed., U.S.A: John Wiley & Sons Inc.
- Smith, B. (2004) **Perceptions of the Strategic Management of Human Capital in the Federal Community** ,MLA
- Smith, Garry d., Arnold, Danny r. and Bissell, Bobby g.(1985) **Strategy and Business policy**, Boston: Houghton Mifflin COM.
- Stahl, M. J.( 1995) **Management**, Mc Grow Hill, Inc.
- Sweeny, G. Rachlin.(1986) **Handbook of strategic planning**, John Wiley & Sons .
- Thompson, A. and Strickland, A.(1998) **Strategic management: Concepts and Cases**, New York :Irwin McGraw-Hill.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V.(1986) **Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches**, Academy of Management Review.
- Weihrich, H.(1982) **The Tows Matrix – A Tool for Situational Analysis**, Long Range Planning.
- Wheelen, Thomas. L. and Hunger, D. (2000) **Strategic Mnegment and Business Policy**, Prentice Hall.
- Wright, P. , Kroll, M. and Parnell, J.A.(1996) **Strategic Management: Concepts**, U.S.A: Prentice- Hall International.
- Wright. P., Pringle, C. and Kroll , M.(1992) **Strategic Management ( text and cases)**, Ally and Bacon.

### **Scientific Journals :**

- Aracoglu, B., Zalluhoglu, A. E. and Candemir, C.( 2013) "Measuring and evaluating performance within the strategic management perspective: A study on performance measurement of a seafood company". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 99,PP. 1026-1034
- Buller , P.F.(2012) " Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight", **Human Resource Management Review** ,Vol.22,No.1,PP.43-56
- Daft ,Richard L. and Weick ,Karl E.(1984)" Towards a model of organization as interpretation systems" , **Academy Of Management Review**,Vol.9,PP.284-295 .

- Hofer, C. W.(1980)"Turnaround Strategies", **Journal of Business Strategy**, Vol.1,No.19.
- Hoffman, Richard C.(2007)" The strategic Planning Process and Performance Relationship" , **Journal of Business Strategies**, Vol. 24,No.1
- Hopkins, W. E. and HOPKINS, S. A.(1997) "Strategic planning–financial performance relationships in banks: a causal examination". **Strategic management journal** , Vol.18,PP.635-652
- Jaakkola,M.,Moller ,K., Parvenin, P., Evanschitzky, H .and Muhlbacher ,H.(2010)" Strategic marketing and business performance: A study in three European engineering countries", **Industrial Marketing Management**,Vol.39,No.8,PP.1300-1310
- Juul, Anderson. T. (2000) "Strategic Planning, Autonomous Action And Corporate Performance", **Long Range Planning**, Vol.33,PP. 184-200
- Kohazadi, M. and Hafezi, S.( 2016)" The effect of strategic planning on organizational performance in industrial estate companies of Gachsaran 2014-2015 years", **International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)** ISSN Vol. 1, PP. 1098-1108
- Kusnis, M. W. and Owen, D.(1992)" The Unifying Vision Process; Value Beyond Traditional Decision Analysis in Multiple Decision Maker Environment", **Interfaces**,Vol.22,No.6.
- Řehor, P.( 2015)" How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech. Republic?", **Procedia Economics and Finance** , Vol.34, PP. 521-527
- Rudd, J.M . , Greenley , G.E.A. , Beatson, A.T. and Linga, I.N.(2008) " Strategic Planning and Performance, Extending the Debate". **Journal of Business Research**.Vol.61
- Salkic, I. (2014)" Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina". **Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS**, Vol.12,PP. 61-77
- Skokan, K., Pawliczek, A.and Piszczur, R.(2013)."Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises", **Journal of competitiveness**, Vol.5
- William, D. (2002)" **Before Performance Measurements**", **Administrative Theory & Praxis**,Vol. 24, No. 31.

### **Master Thesis :**

- Bryson, J. M. (2003)." **What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques**", A paper presented at the London School of Economics and Political Science, School of Economics and Political Science, 10.

**الموقع الالكترونية :**

Gcbc, [www.gcbc.sy](http://www.gcbc.sy) .Access date 5/1/2019

Gcec, [www. gcec.sy](http://www.gcec.sy) .Access date 5/1/2019

Escan, [www.escan.gov.sy](http://www.escan.gov.sy) .Access date 5/1/2019

Mod, [www.mod.gov.sy](http://www.mod.gov.sy) .Access date 5/1/2019

## الملحق

**الملحق (A): نموذج الاستبانة بمحوريها حول التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي :**

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الافتراضية السورية



..... تحيه طيبة... التاريخ:

مقدم الاستبانة: الطالبة رزان عبده

لدعم البحث العلمي في التوصل إلى أفضل النتائج من خلال هذه الاستبانة. يرجى الإجابة على الأسئلة بإشارة / في المكان المخصص. لأن هذه الدراسة تتعلق بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإنسانية العامة وأثره على أدائها التنظيمي في مدينة دمشق . ويقدر البحث تعاونكم ومساهمتكم من خلال هذه الاستبانة مع العلم أن البيانات والمعلومات المقدمة من قبلكم سيتم استخدامها لغرض البحث المرتبط بهذه الاستبانة فقط وبخصوصية تامة .

### الاستبيان

#### المجموعة الأولى : بيانات المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث :

1 - الجنس :

- ذكر   
أنثى

2 - العمر :

- سنوات فأقل 30   
سنوات 31-40   
سنوات 41-50   
سنوات فأكثر 51

3 - المؤهل العلمي :

- معهد متوسط

- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

**4 - الخبرة الوظيفية :**

- 5 سنوات فأقل
- 6-10 سنوات
- 11-15 سنة
- 16 سنة فأكثر

**5 - المستوى الوظيفي :**

- رئيس دائرة
- رئيس قسم
- نائب رئيس قسم
- رئيس شعبة
- موظف
- أخرى

**المجموعة الثانية :**

**أولاً – التخطيط الاستراتيجي :**

**• الرؤية الاستراتيجية :**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الرؤية الاستراتيجية للشركة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية					
2	تمتلك الشركة الرؤية الشاملة لتطوير الاستراتيجيات وتحديد الأعمال					
3	تفوّد رؤية الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول					
4	رؤى الشركة واضحة للعاملين فيها					

• الرسالة الاستراتيجية :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	تعتبر رسالة الشركة سبب وجودها لتحقيق أهدافها					
6	يجب أن تناول الرسالة مصداقية الإدارة العليا وقبول جميع العاملين لها					
7	تعد رسالة الشركة مخرجات محددة وفقاً لمعايير علمية					
8	رسالة الشركة مرنة بحيث تسمح لاستثمار الفرص الجديدة للتطوير					

• الأهداف الاستراتيجية :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	يرمي التخطيط الاستراتيجي في الشركة إلى بيان الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها					
10	تعتبر صياغة وتحديد الأهداف وأساليب تحقيقها العنصر الجوهرى في التخطيط الاستراتيجي في الشركة					
11	تحدد الشركة أهداف طويلة الأجل تسعى إلى تحقيقها					
12	إن أهداف الشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء					

• التحليل الاستراتيجي:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	يتم تقويم نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية للشركة					
14	يتم الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة عند وضع الخطط الاستراتيجية					
15	يوجد في الشركة فرق لتحليل البيئة الداخلية والخارجية					

• الخيار الاستراتيجي :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة					
17	تلزم إدارة الشركة بالبرامج والداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها					
18	تطبق إدارة الشركة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخيارات الاستراتيجية					

					تتخذ إدارة الشركة خيارات استراتيجية تنسجم مع الخطط	19
					الموضوعة	

**ثانياً – الأداء التنظيمي :**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تميز شركتنا بكفاءة العمليات التشغيلية					
2	تقدم شركتنا منتجات / خدمات ذات تكلفة متميزة					
3	إن منتجات / خدمات شركتنا تميز بجودة تنافسية					
4	يتم الاستجابة بالسرعة الممكنة لطلبات واستفسارات عملاء الشركة					
5	تلزم الشركة بالوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع					
6	تميز شركتنا بسمعة طيبة في الأسواق السورية					

## **الملحق (B): نموذج أسئلة المقابلات:**

### **أسئلة المقابلات مع أفراد الكادر الإداري في الشركة**

..... الشركة: ..... التاريخ: .....

..... المركز الوظيفي: .....

- هل تتوفر لديكم معلومات عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومكوناته؟
- هل للشركة رسالة ورؤية وأهداف؟
- هل هذه المكونات مكتوبة ولها سجل سنوي في حال التعديل؟
- هل هناك سياسات لتحفيز العاملين المميزين ومكافأتهم؟
- هل أنتم من يدير الشركة بشكل شخصي- أم تعتمدون على كوادر متخصصة؟
- هل لديكم قسم موارد بشرية؟
- من هو الذي يتخذ القرارات في الشركة - أفراد- أم إدارات- أم لجان؟
- هل تقومون بعملية التنبؤ فيما يتعلق بعمل الشركة واحتياجاتها؟
- هل تتبعون التكنولوجيا الحديثة في العمل؟
- هل من الممكن أن تقوموا بالتغيير في حال ظهور تكنولوجيا جديدة؟
- هل تقومون باختبارات عن رضا الزبائن (إن وجدوا)؟
- كيف تتعاملون مع شكاوى العمال والزبائن؟
- كيف تحددون مكانة الشركة؟
- هل يتم الاستعانة بخبراء في بعض الأحيان؟
- هل لديكم مهارات متميزة في الكادر الإداري؟
- هل تقومون بتمييز المبدعين؟ وكيف تتعاملون مع الفرد المبدع؟
- هل تشعرون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بالنسبة للكادر الإداري؟
- بماذا تتميز الشركة عن غيرها من شركات القطاع العام؟

**Syrian Arab Republic  
Ministry Of Higher Education  
Syrian Virtual University**



**Research Title:**

**Studying the reality of strategic planning in the general construction companies and its impact on its organization performance**

**Prepared By:**

**Razan Abdo**

**Under Supervision of:**

**Dr. Majd Sakkour**

**Damascus 2018-2019**

# **Abstract**

**Student :** Razan Abdo

**Title :** Studying the reality of strategic planning in the general construction companies and its impact on its organization performance

**Syrian Virtual University**

**2018-2019**

**Under Supervision of:** Dr. Majd Sakkour

The objective of this study is to provide an applied study on an important factor in the success of organizations and their continuation, which is strategic planning. It also aims at measuring the extent to which the construction companies have strategic planning and its impact on their organizational performance.

The study population consists of workers in the general construction companies in Damascus, which number about (4000) workers . (100) samples were distributed to a sample of this community . (82) refundable questionnaire, one empty questionnaire and two invalid for search purposes . The number of valid questionnaires remained (79) . The researcher used a number of statistical methods in SPSS to present and analyze the results of the study .

The study concluded that the public construction companies exercise the strategic planning with high degree . And that there is an impact of the strategic vision, strategic mission, strategic objectives and strategic choice on the level of performance of public construction companies . The study also showed that there is no impact of strategic analysis on the level of performance of these companies .

The study ended with a series of solutions and proposals : Appointment of qualified administrative cadres with experience in strategic planning , use the modern techniques in strategic planning , attention to staff training programs , reduction of intense centralization , share employees' opinions , support channels of communication with workers , and attention to strategic analysis teams.

Finally, the study presented a set of proposals for subsequent studies, such as the study of the impact of globalization on strategic trends and the performance of public construction companies, study the impact of technological development on the performance of construction projects or study the impact of the entry of international construction companies on the future and location of construction companies in the construction sector in Syria .

## **key words :**

Strategic planning, strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice, organizational performance .