



أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة أسيا سيل

أحمد عادل أحمد هديو

جامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة التقني

ahmad.adel@mtu.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركة أسيا سيل. وأُعيد البحث الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها وذلك من خلال تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من الموظفين واختبار الفرضيات، حيث تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج (SPSS)، من خلال معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض البحث. حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة أسيا سيل الواقعة في بغداد، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (100) موظف، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والأداء التنظيمي بأبعاده (العمليات الداخلية، رضا العملاء) دراسة ميدانية على شركة أسيا سيل. تم وضع بعض التوصيات في الدراسة ومنها اجراء الدراسات والبحوث المستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتجددة ولحسب عملاء جدد.

الكلمات المفتاحية: (التخطيط الاستراتيجي، الرؤية والرسالة، الأداء التنظيمي)



The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: A Field Study at Asiacell Company

Ahmad Adel Ahmad Haddo
Middle Technical University, Institute of
Technical Management
ahmad.adel@mtu.edu.iq

Abstract

This research aims to measure the impact of strategic planning on organizational performance in Asiacell Company. The research adopted the descriptive analytical method to deal with and classify data through designing a questionnaire prepared for the purpose of collecting data from employees and testing hypotheses, where it was analyzed using statistical methods using the (SPSS) program, by processing it according to the tests that achieve the purpose of the research. The study community consisted of employees in Asiacell Company located in Baghdad, where the number of the study sample amounted to (100) employees. The results showed the existence of a statistically significant correlation between strategic planning in its dimensions (vision and mission, analysis of the internal and external environment, implementation of the strategic plan) and organizational performance in its dimensions (internal operations, customer satisfaction). A field study on Asiacell Company. Some recommendations were put forward in the study, including conducting continuous studies and research to identify the renewed needs and desires of customers and to gain new customers.

Keywords: Strategic planning, Vision and Mission, organizational performance



المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية ومنظمة حيث يهدف الى تحديد الغايات المستقبلية لاي منظمة باعتباره يمثل طريقة في التفكير والمفاضلة بين عدة طرق العمل ومن خلاله يتح اختيار أفضل الطرق المناسبة والبدائل للإمكانيات المتاحة في المنظمة من ناحية الأهداف المخطط لها ، ويعود السبب الى ان العالم أصبح قرية صغيرة من حجمه الجغرافي بسبب تطور المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي حيث يركز التخطيط الاستراتيجي على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة او المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف وأيضا تحديد التهديدات والفرص التي تواجه المنظمة ، ان تأثير التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من خلال محاور أساسية وهي البعد الهيكلي المتعلق بالهيكل التنظيمي، والبعد البشري المتعلق بالموارد البشرية، والبعد التقني المتعلق بالتكنولوجيا التي تعمل بها المنظمة، التخطيط الاستراتيجي هو أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل اساسي على الأداء التنظيمي، اذ ان المنظمة او المؤسسة التي تعمل بها تعتمد على استراتيجية التخطيط التي تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف من خلال الكفاءة والفعالية، ومواكبة التغيرات التي تحيط بها من خلال البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة او المؤسسة

الفصل الأول/ منهجية البحث

أولا/ مشكلة البحث

تواجه شركات الاعمال في جميع انحاء العالم الكثير من التحديات التي تهدد قدراتها في المنافسة، وذلك للتطور الكبير والمتسارع في عالم الاعمال يتطلب المواكبة مع هذه التطورات من أجل البقاء والاستمرار، الذي يتطلب الى اتباع الدراسات الحديثة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في البيئة العراقية مما أوجد العديد من المشاكل في هذه الشركات سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية، والتي بدورها تم دفعها إلى اتباع العديد من الإجراءات كالععمل على إعادة هيكلتها وتطويرها من أجل التغلب على التحديات التي تواجهها، تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في ضرورة التعرف على العوامل التي تسببها هذه التحديات لدى الشركات، وذلك يعود إلى محدودية الخبرة والقدرة على التطوير والتحسين الأداء التنظيمي في هذه الشركات. وبناء على ما تم ذكره سابقاً تأتي هذه الدراسة في محاولة تسليط الضوء على الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات ومن هذه الاستراتيجيات إستراتيجية التخطيط وتعزيز الأداء التنظيمي لدى الموظفين في شركة أسيا سيل لتحقيق الأهداف والغايات المأمولة مستقبلاً.



وعليه فإن موضوع البحث ينبثق عنه عدة تساؤلات يسعى الباحث من خلال أهداف دراسته وفرضياتها إلى معالجتها على النحو التالي:

1. ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركة أسيا سيل؟
2. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي داخل المنظمة؟
3. معرفة أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على العمليات الداخلية؟
4. مدى تأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على رضا العملاء؟

ثانياً/ أهمية البحث

يمكن ان تساهم التخطيط الاستراتيجي والاداء التنظيمي في تقديم اساسيات واستراتيجيات وقرارات رئيسية تساعد المدراء في اتخاذ القرارات المناسبة من اجل التوجه نحو الافضل وتحقيق الاهداف المخطط لها. كما يؤمل ان يساهم هذا البحث وتوصياته بأن يكون مرجعاً علمياً في تعزيز ثقة اصحاب القرار لدى الشركات بشكل عام وشركة أسيا سيل بشكل خاص، في تحديد الخطط والاهداف والاجراءات المناسبة التي يمكن ان تساعد في تحسين الأداء ورفع مستوى ابعاد التخطيط الاستراتيجي لدى شركة أسيا سيل، والذي بدوره ينعكس ايجابياً في تعزيز الاداء التنظيمي على اداء الموظفين داخل الشركات بشكل عام وشركة أسيا سيل.

ثالثاً/ اهداف البحث

يمكن تحقيق الهدف من هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. التواصل مع الجهود الدراسية السابقة في الزيادة الفكرية والمعرفية في مجال متغيرات البحث، من خلال قاعدة معلوماتية لمتغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي) من خلال تحديد مفاهيم كل منهم.
2. توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي وإبراز الدور الذي يحدثه التخطيط الاستراتيجي في الشركة ومن خلاله يمكن تحديد نقاط القوة والضعف التي تؤثر على الشركة.

رابعاً/ فرضيات البحث

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والأداء التنظيمي بأبعاده (العمليات الداخلية، رضا العملاء) دراسة ميدانية على شركة أسيا سيل.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

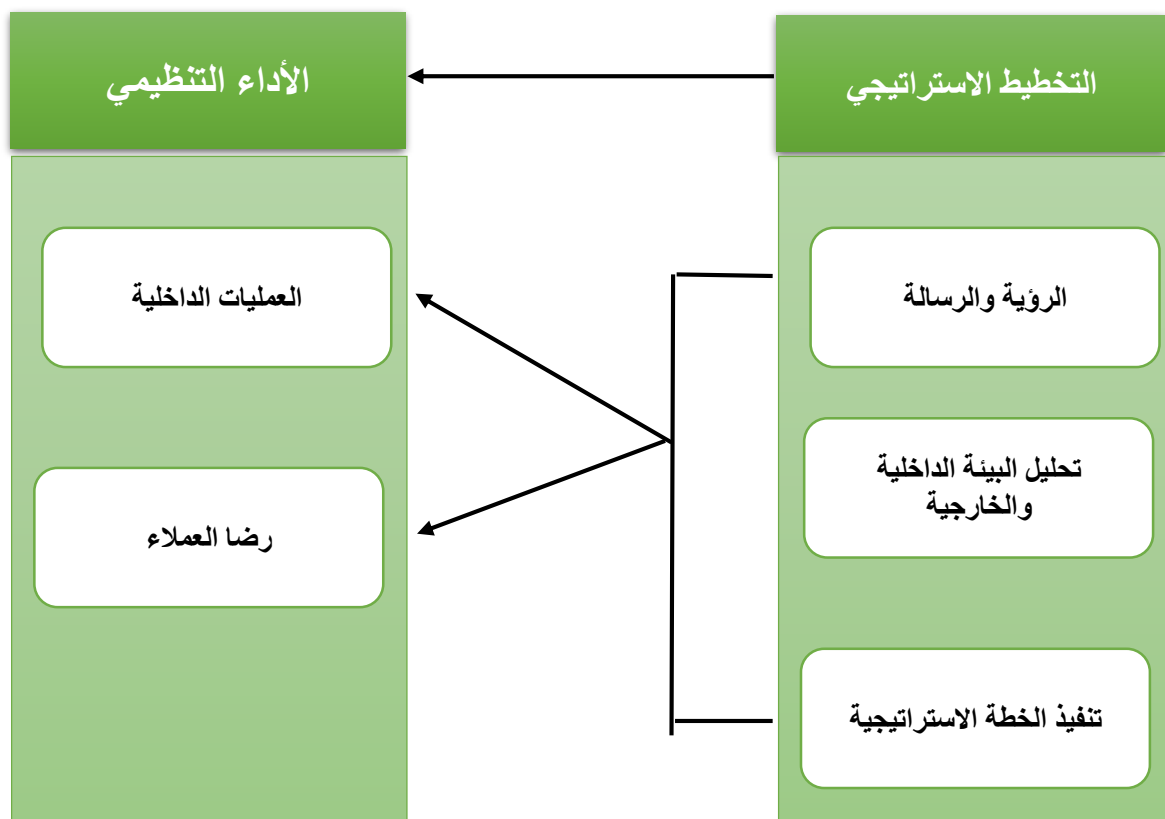


أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) وبعد (العمليات الداخلية) في شركة أسيا سيل.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) وبعد (رضا العملاء) في شركة أسيا سيل.

خامسا/ المخطط الافتراضي للبحث

يعتبر المخطط الفرضي الفكرة التي يحاول الباحث توضيحها من خلال علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية، المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده (العمليات الداخلية، رضا العملاء) (الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي:



الشكل ١ المخطط الافتراضي للبحث



الجدول رقم (1)

المتغير المستقل	
المراجع والدراسات المتعمدة	متغيرات الدراسة
الرؤية والرسالة	الغويري (2022:13) المبارك (2017:105)
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	الهلواني (2021:15) Al-Momani, Al-Tarawneh (2013:25)
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	الشمرى (2019:26)
المتغير التابع	
المراجع والدراسات المتعمدة	متغيرات الدراسة
العمليات الداخلية	Wheelen and Hunger (2017:55) المحاميد وآخرون (2015:525)
رضا العملاء	الروسان (2010:66) Yigit and Behram (2013:18)

المصدر/ من اعداد الباحث

سادس/ مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة اسيا سيل الواقعة في بغداد. حيث تم توزيع (100) استبانة بشكل منتظم على الموظفين وتمثلت العينة مجموعة من الموظفين في الشركة من موظف وموظفة، حيث تم اعتماد (95) استمارة تم ملؤها بشكل دقيق بنسبة (90%) من الاستثمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة احصائياً.

سابعاً/ المنهجية الإحصائية المستخدمة: تم تمثيلها على النحو التالي:

- 1- المتوسط الحسابي: يمثل متوسط الاستجابات لمتغير معين.
- 2- الانحراف المعياري: يشير الانحراف المعياري إلى مدى تباين الاستجابات عن متوسطها الحسابي.
- 3- معامل الارتباط لتحديد طبيعة ودرجة العلاقة بين المتغيرات التفسيرية ومتغير الاستجابة.
- 4- استخدام الانحدار الخطي البسيط لتقييم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.



الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً/ التخطيط الاستراتيجي

أولاً/المقدمة

ان التخطيط الاستراتيجي هو من المفاهيم الإدارية المتطورة والحديثة، حيث أصبح يتلقى اهتماماً من الباحثين خصوصاً مع تطور العولمة والابتكارات الحديثة، والتي أدت الى دراسة مستقبل المنظمات والمؤسسات وإيجاد الحلول المناسبة لمواكبة كل التطورات والتغيرات التي تحدث في المستقبل (Armstrong, 2019:15).

ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، عندما بدأت المنظمات والمؤسسات في تطوير أنظمة التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد، وبدء الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي بشكل يتبلور بمفهومه الحديث وخصائصه المتميزة، ومنذ ذلك الحين بدأ ظهور هذا المفهوم واستخدام وادواته بالتطور والتقدم مما أدى الى اعتماد على التخطيط الاستراتيجي في كافة المنظمات باختلاف احجامها.

ثانياً/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عرفها (الضمور، 2008، 17) هي عملية إدارية تساعد إدارة المنظمة بوضع مجموعة من الخطط المستقبلية التي تسعى الى تحقيقها على المدى البعيد، والقدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها.

كما عرفها (صبري، 2010، 15) هي مجموعة من الخطط التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي تختاره والاستفادة من نقاط الضعف التي تواجهها والفرص المحيطة بالمنظمة، ومواجهة التهديدات التي تتعرض طريق الوصول الى أهدافها المستقبلية.

ثالثاً/ أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من العوامل الأساسية الذي يساعد المنظمات والمؤسسات في تحقيق النجاح، وذلك لأسباب عديدة ومنها (Wheelen, T.L & Hunger, J, D, 2017:55)

1- تحديد الأهداف: ان التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى الى الوصول اليها في المستقبل، وتحديد المسار التي تسعى اليه إدارة المنظمة.



- 2- التكيف مع المتغيرات: يساعد التخطيط الاستراتيجي التكيف مع التهديدات التي تواجه المنظمة من البيئة الداخلية والخارجية، وتطوير الاستراتيجيات الملائمة مع هذه المتغيرات.
- 3- تحقيق التميز التنافسي: من خلال التخطيط الاستراتيجي فإنه يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية ووضع استراتيجيات خاصة بها وابتكار أسلوب خاص بالمنظمة يحقق لها ريادة في السوق.
- 4- تحسين كفاءة المنظمة: يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمة من خلال تحدي نقاط القوة والضعف، وطريقة معالجة نقاط الضعف لدى المنظمة والتغلب عليها في المستقبل.
- 5- تحسين الموارد: من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن تحسين إدارة الموارد المتاحة للمنظمة، وبشكل خاصة الموارد البشرية عن طريق وضع خطط واستراتيجيات مناسبة لتطوير المهارات لدى الموظفين وتحسين الأداء لديهم.

رابعاً/ مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي كأدوات وتقنيات مختلفة لتحقيق الأهداف المخططة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ما يلي:

- 1- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف: ان تحقيق نجاح أي منظمة يبدأ في تحديد رؤيتها المستقبلية ورسالتها وتحديد أهدافها التي تسعى الى تحقيقها على المدى البعيد ويمكن ان تساعد أدوات تحليل (SWOT) وتعني تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات، وتحليل (PESTEL) ونقصد به تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية القانونية (الديب، 2016، 22).
- 2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: من خلال هذه النقطة يمكن للإدارة تحليل المنافسين وتحليل العملاء وتحليل الموردين، حيث يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية على تحليل العمليات الداخلية للمنظمة (الرميح، 2018، 22).
- 3- تطوير الخطة الاستراتيجية: يمكن تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة عن طريق تحديد الموارد المطلوب تنفيذها، ويمكن ان يساعد تحليل (SWOT) في تحديد الخطة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة (Brouthers, 2016:110).



ثانياً: الأداء التنظيمي

أولاً/ مفهوم الأداء التنظيمي

إن دور الأداء التنظيمي مهم جداً بالنسبة للشركات لأن من خلاله يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف وانجاز الأعمال بشكل أسرع وأكثر مرونة، وقد اختلف الباحثون في مفهوم الأداء التنظيمي ومن هذه المفاهيم عرف (Kuo,2011:45) الأداء التنظيمي هي قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بالكفاءة والفاعلية.

ويرى الفاعوري (2012:18) أن الأداء التنظيمي هو تأقلم الشركة مع عناصرها البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية وهذا يؤدي إلى الوصول إلى أهدافها المخطط لها في المستقبل.

ثانياً/ أهداف الأداء التنظيمي

يمكن أن يساعد الأداء التنظيمي شركات على اتخاذ القرارات الإدارية التي تتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث إن الأداء يساعد الشركة على تحقيق أهدافها المستقبلية المخطط لها، وكما يساعد أيضاً على تحسين المعوقات التي تواجه شركة الأعمال، ومن خلال الأداء يمكن للشركة من تحديد الموظفين المتميزين وتحسين الكفاءة لديهم، (Yigit& Behram, 2013:18).

ثالثاً/ مؤشرات الأداء التنظيمي

يمكن تناول أهم مؤشرات الأداء التنظيمي فيما يلي (المبارك، 2022، 566)

1. فاعلية المؤسسة: تتحقق فاعلية المؤسسة عندما تنجح في تحقيق الغرض من وجودها وتطبيق نظامها الداخلي ورسالتها التي تسعى للوصول إليها وأهدافها العامة.
2. كفاءة المؤسسة: تتمثل في استخدام الموارد المالية والبشرية لتحقيق الأهداف، بأقل قدر ممكن من الموارد وبأعلى مستوى من الجودة والإنتاجية، حيث يمكن قياس كفاءة المؤسسة من خلال الكفاءة التشغيلية والكفاءة الإدارية والكفاءة المالية.



3. الاستدامة: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة التي تمكنها من الاستمرار في العمل والقدرة على تقديم خدمات الشركة بكفاءة وفاعلية والتأقلم مع الظروف الحالية من أجل تحقيق الأهداف المخططة لها.

ثالثاً/ أبعاد الأداء التنظيمي

أولاً/ مفهوم العمليات الداخلية

من وجهة نظرة (حدادين، 2014:35) ترى ان العمليات الداخلية " هي جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها الشركة عن باقي الشركات في سوق العمل، لأنه مؤشرات العمليات الداخلية تنبثق من رضا العملاء واستجابة لمتطلباتهم، ومن خلاله تستطيع الشركة تحديد نقاط القوة للعمليات التي يمكن ان تتميز بها عن باقي الشركات المنافسة.

ثانياً/ مراحل العمليات الداخلية كما وصفها

- مرحلة البحث والتطوير: يتم هذه المرحلة تحديد حجم السوق الذي يمكن ان يتم إضافة خدمة جديدة وإجراء دراسات السوق وتحديد متطلبات السوق ومن ثم وضع خطة للإنتاج.
- مرحلة تقديم الخدمة: في هذه المرحلة يتم تصميم شكل المنتج واسلوب الانتاج ومن ثم تجهيز المنتجات التي يتم تقديمها للعملاء، ويتم هذا بواسطة تحديد تكاليف الانتاج من المواد الأولية والتكاليف الأخرى.
- مرحلة الخدمات ما بعد البيع: تركز هذه المرحلة على الأنشطة ونوعية المنتجات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز. ويجب على الشركة المنتجة القيام عملية التعليم والتدريب للعملاء وتوفير المعلومات الكافية عن المنتج جديد، ويجب على الشركة إستجابة لكافة شكاوى العملاء والقيام بمعالجة تلك الشكاوى.

2- رضا العملاء

يركز هذا البعد على جذب العملاء الجدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والتركيز على مختلف الخدمات المقدمة من الشركة (الحجيمي، 2025 : 880) ، وتستطيع الشركة تحقيق ذلك من خلال قدرة الشركات على تقديم الخدمات المتميزة وبتكلفة مناسبة وجودة عالية، حيث يجب على الشركة القيام بتجزئة السوق المستهدف وبالتالي تستطيع الشركة التعرف على متطلبات وحاجات العملاء



حسب الموقع الجغرافي، وهذا يساعد على تحقيق نجاح للشركة وكسب رضا العملاء، لان رضا العملاء هو هدف من أهداف الشركة التي تسعى الوصول اليها وخاصة في ظل العولمة،(المبارك،2017:105).

يتم تحديد رضا العملاء من خلال دراسة الأسواق المستهدفة ومن خلاله يمكن قياس نجاح الشركات في هذه الأسواق ليتم التحكم في أهدافها واستخدام الشركات مقاييس معينة مثل:

➤ الحصة السوقية

➤ العملاء الجدد

➤ رضا العملاء: يعتبر رضا العملاء جانب مهم جدا بالنسبة للشركة لان بدون عملاء لا توجد شركات ولا يمكن ان تستطع الشركة تحقيق أهدافها، ولا يمكن استمرار نشاطاتها وتقديم خدماتها في الأسواق (الفرحان، 2022:52).

المبحث الثالث: الجانب العملي

تم استخدام مقياس Likert المكون من خمس نقاط لتقييم اتجاهات الأفراد داخل المنظمة. وبعد توزيع الاستبيان تم إجراء العديد من الاختبارات شملت ما يلي:

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعادها

أجرى الباحث تحليلاً وصفيًا للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25، وذلك لتحديد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحديد القيم العظمى والصغرى التي توضح خصائص متغيرات البحث بناءً على آراء المستجيبين، النتائج في الجدول (2).

الجدول رقم (2) نتائج التحليل الوصفي لآراء عينة البحث

المتغيرات	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	الموافقة
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية والرسالة	3.82	0.78	1	5	0.179	79.4	عالي
	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	3.84	0.66	1	5	0.191	83.3	عالي
	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.72	0.85	1.3	5	0.184	76.5	عالي



عالي	79.73	0.184	5	1.11	0.76	3.79	الاجمالي	الأداء التنظيمي
عالي	77.2	0.175	5	1	0.75	3.81	العمليات الداخلية	
عالي	81.3	0.182	5	1	0.78	3.79	رضا العملاء	
عالي	79.2	0.178	5	1	0.765	3.8	الاجمالي	

من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

وصف متغير التخطيط الاستراتيجي:

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

أ- الرؤية والرسالة: يشير المتوسط الحسابي (3.82) إلى متوسط الإنجاز في هذا البعد. ويشير الانحراف المعياري (0.78). ويعتبر معامل التباين (0.179) متوسطاً، مما يدل على التنوع النسبي في تنفيذ هذه الإجراءات.

ب- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يشير المتوسط الحسابي (3.84) إلى أداء جيد مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويشير الانحراف المعياري (0.66) إلى تباين كبير في تحليل البيئة الداخلية والخارجية داخل المنظمة.

ج- تنفيذ الخطة الاستراتيجية: المتوسط الحسابي (3.72) يدل على أداء قليلاً مقارنة بالأبعاد الأخرى. والانحراف المعياري (0.85) يدل على تباين في تنفيذ منهجيات الخطة الاستراتيجية

أ- وصف متغير الأداء التنظيمي:

أولاً: العمليات الداخلية: المتوسط الحسابي (3.81) يدل على درجة معتدلة من العمليات الداخلية في المنظمة. والانحراف المعياري (0.75) يدل على تباين قليل مقارنة مع البعد الآخر.

ثانياً: رضا العملاء: المتوسط الحسابي (3.79) يدل على أعلى مستوى من بعد العمليات الداخلية، مما يعكس درجة كبيرة من رضا العملاء عن المنظمة، والانحراف المعياري (0.78) يدل على تباين أكبر من البعد الآخر العمليات الداخلية.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: تفترض الفرضية الرئيسية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعادها والأداء التنظيمي. وقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتقييم هذه الفرضية. ويوضح الجدول رقم (2) معاملات متغير التخطيط الاستراتيجي في أبعادها الثلاثة، بالإضافة إلى متغير والأداء التنظيمي، كما يتضح من الجدول.



الجدول رقم (3) مصفوفة العلاقة بين ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي مع متغير الأداء التنظيمي

المتغيرات	التخطيط الاستراتيجي	الرؤية والرسالة	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
بيرسون	0.865	0.715	0.766	0.647
(Sig)	0.000	0.000	0.000	0.000

** تعني ان الارتباط ذو دلالة معنوية عند 0.01، * تعني ان الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

توجد علاقة ارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي: هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، ومتغير الأداء التنظيمي، إذ بلغت قيمته (0.865) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة القياسية، وبهذا يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

أ. توجد علاقة ارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي

الجدول (3) يوضح معاملات ارتباط بيرسون ومستويات الدلالة بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) ومتغير الأداء التنظيمي، وحسب الجدول ٢ يمكن ملاحظة ما يلي:

1. الارتباط بين الأداء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي: كان معامل الارتباط (0.865) عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى كبير بين الأداء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.

2. الارتباط بين الأداء التنظيمي والرؤية والرسالة: كان معامل الارتباط (0.715) عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي متوسط بين الأداء التنظيمي والرؤية والرسالة.

3. الارتباط بين الأداء التنظيمي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية: بلغ معامل الارتباط (0.766) عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين الأداء التنظيمي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

4. الارتباط بين الأداء التنظيمي وتنفيذ الخطة الاستراتيجية: بلغ معامل الارتباط (0.647) عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين الأداء التنظيمي وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.



ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) وبعد (العمليات الداخلية) في شركة أسيا سيل.

الجدول رقم (4) نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الأولى

Sig*	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار
		Beta.	Std. Error	B	
0.000	3.592		0.262	0.939	(Constant)
0.012	2.543	0.267	0.108	0.274	الرؤية والرسالة
0.000	4.943	0.520	0.104	0.515	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
0.005	2.676	0.239	0.093	0.277	تنفيذ الخطة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (4) ما يلي:

يبين الجدول رقم (4) إن الرؤية والرسالة له تأثير أكبر ودال إحصائياً في المتغير التابع (العمليات الداخلية)، إذ بلغت قيمة (B) (0.274)، فيما بلغت قيمة (T) له (2.543) ومستوى الدلالة له (0.000) وهي أقل من (0.05). ويأتي بعده تنفيذ الخطة الاستراتيجية له تأثير أقل ودال إحصائياً في المتغير التابع (العمليات الداخلية)، إذ بلغت قيمة (B) (0.277)، فيما بلغت قيمة (T) له (2.676)، ومستوى الدلالة له (0.005) وهي أقل من (0.05) تحرص الشركة على ترسيخ رؤيتها ورسالتها كأساس استراتيجي من خلال توجيه جميع نشاطاتها وقراراتها المستقبلية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) وبعد (رضا العملاء) في شركة أسيا سيل.



الجدول رقم (5) نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الثانية

Sig*	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار
		Beta.	Std. Error	B	
0.338	0.962		0.225	0.216	(Constant)
0.005	2.876	0.239	0.093	0.267	الرؤية والرسالة
0.000	7.798	0.648	0.090	0.699	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
0.10	4.856	0.525	0.845	0.542	تنفيذ الخطة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

ويتبين من الجدول رقم (5) ما يلي:

يبين الجدول رقم (5) إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية له تأثير أكبر ودال إحصائياً في المتغير التابع (رضا العملاء)، إذ بلغت قيمة (B) (0.699)، فيما بلغت قيمة (T) له (7.798) ومستوى الدلالة له (0.000) وهي أقل من (0.05). ويأتي بعده الرؤية والرسالة له تأثير أقل ودال إحصائياً في المتغير التابع (رضا العملاء)، إذ بلغت قيمة (B) (0.267)، فيما بلغت قيمة (T) له (2.876)، ومستوى الدلالة له (0.005) وهي أقل من (0.05). وتشير تلك النتيجة إلى أن شركة اسيا سيل تهتم بالبيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف والقوة، ومعالجة نقاط الضعف.



الفصل الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. هناك علاقة وتأثير لتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي بأبعاده (العمليات الداخلية، رضا العملاء) دراسة ميدانية على شركة أسيا سيل.
2. اهتمام الشركة بتنفيذ خطتها الاستراتيجية وفق منهجية مدروسة ومخطط لها من خلال ترجمة الأهداف الى نتائج ملموسة وتحديد أولويات واضحة وتوزيع الموارد بكفاءة.
3. يعد رضا العملاء ركيزة أساسية في الشركة من خلال تقديم تجربة متميزة تلبي احتياجات العملاء المتجددة والمختلفة.
4. يعتبر التخطيط الاستراتيجي من العوامل الأساسية في الشركة حيث يساعد الشركة على تحقيق أهدافها المستقبلية وتحديد نقاط الضعف والقوة لديها.

ثانياً: التوصيات

1. الاهتمام بتوضيح الرؤية والرسالة وشرحها لجميع الموظفين داخل الشركة وتوزيعها مكتوبة.
2. اجراء الدراسات والبحوث المستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتجددة ولكسب عملاء جدد.
3. ضرورة اهتمام الشركة بتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
4. تعزيز آليات تقييم رضا العملاء، وتفعيل أنظمة تقييم رضا العملاء لتعزيز أداء الشركة والتحفيز المستمر.
5. الحرص على معالجة الأخطاء التي تحدث في البيئة الداخلية ومحاولة مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة العالمية.



المصادر

1. الحجي، موج (2025:880). دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تنفيذ وتقييم استراتيجيات الشركات (دراسة حالة في مصرف بغداد). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (1).
2. الحلواني، عمر (2021:15). أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف في المؤسسات الصناعية الأردنية. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
3. الغويري، علي (2022:14). أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات العدد (83).
4. الروسان، محمود (2010:66). العلاقة بين إستراتيجية التنويع والمبيعات- دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الهندسي الاردني. مجلة اربد للبحوث والدراسات، العدد (1).
5. الشمري، عبد الرحمن (2019:26). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية المدرجة في السوق السعودي. رسالة دكتوراه، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
6. الضمور، موفق محمد (2008:17). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية القطاع العام في الأردن. رسالة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
7. الفاعوري، أسماء (2012:18). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
8. الفرحان، زهراء (2020:52). أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
9. الأمين، امل احمد (2011:28)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية فاعلية أداء المنظمات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية في الفترة من 2005-2009. أطروحة دكتوراه، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.



10. المحاميد، اسعود، وطويقات، أمجد، وحدادين، ريناتا (2015:525). أثر إدارة علاقات الزبائن في الاداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الاردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في الأعمال، العدد (3).
11. المبارك، منصور (2017:105)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد (18).
12. حدادين، ريناتا (2014:35). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
13. صبري، داليا (2010:15). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. عايش، شادي (2008:36) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.
15. عوض، فاطمة (2007:18). تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. الديب، حمدان (2016:22). إدارة الاعمال التطبيقية. دار العلوم للنشر والتوزيع.
17. الرميح، عبد الله (2018:25). إدارة الاعمال الاستراتيجية: مفاهيم والأدوات. دار الفكر المعاصر.

المصادر الأجنبية

1. Armstrong, M. (2019:15). *Armstrong handbook of human resource management practice*. Kogan Page. London.
2. Al-Momani, Z., & Al-Tarawneh, A. (2013:25). *The impact of strategic planning on the performance of small and medium enterprises*. International Journal of Business and Management, 8(24).
3. Wheelen T. L., & Hunger, J. D. (2017:8). *Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability*. Pearson.



4. Yigit I., & Behram, N. (2013:18). The Relationship between Diversification Strategy and Organizational Performance in Developed and Emerging Economy Contexts: Evidence from Turkey and Netherlands. Eurasian Business Review, Vol.3.NO.2
5. Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2016:110). "*The influence of strategic planning on firm performance and competitive advantage: An empirical examination.*" Journal of Management and Organization, 22(3).
6. Kuo, T. (2011:45). *How to Improve Organizational Performance through Learning and Knowledge.* International Journal of Manpower. Vol. 32, No.5