



<https://tge.uobasrah.edu.iq>
Journal the gulf economist
مجلة الاقتصاد الخليجي



The Role of Strategic Planning in Achieving Continuous Improvement According to the Japanese Kaizen Strategy: An Exploratory Study at Basra Oil Company

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية

” دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة ”

الباحث: احمد زكي داود النصار أ.د زينب شلال عكار

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

Researcher: Ahmed Zaki Dawood Al-Nassar . Prof. Dr.: Zainab Shalal Akkar
Administration & Economics College , Department of Business Administration /University of Basrah

Email : Zaenab.akaer@uobasrah.edu.iq Email: Salemalfaleh2005@gmail.com

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2377-4044>

Keywords: Strategic planning, continuous improvement, Kaizen strategy, Basra Oil Company, performance improvement

الكلمات المفتاحية: التجديد التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، استراتيجية كايزن، شركة نفط البصرة، تحسين الأداء

Abstract : This study examines the role of strategic planning in achieving continuous improvement based on the Japanese Kaizen strategy at Basra Oil Company. A questionnaire was used to collect data from experts, managers, and officials. Statistical tools included Cronbach's alpha, normal distribution tests, correlation and regression analysis, coefficient of variation, mean, and percentage analysis using Excel, SPSS V.24, AMOS V.24, and JASP. Results indicate that strategic planning dimensions—vision and mission clarity, internal and external environment analysis, plan implementation, and performance evaluation—have a statistically significant impact on continuous improvement. The findings confirm employees' awareness of the importance of integrating strategic planning with Kaizen practices. This integration enhances sustainable performance, strengthens competitiveness, and supports strategic objectives. The study recommends greater top management support through adequate financial and human resources, adoption of appropriate technologies, and active participation in training and continuous improvement initiatives to ensure effective Kaizen implementation

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر وفقاً لاستراتيجية كايزن اليابانية في شركة نفط البصرة. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من الخبراء والمديرين والمسؤولين في الشركة. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها معامل ألفا كرونباخ، واختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الارتباط والانحدار، ومعامل الاختلاف، والوسط الحسابي، والتحليل النسبي، بالاستعانة ببرامج Excel و SPSS V.24 و AMOS V.24 و JASP. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، المتابعة وتقييم الأداء) في التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن. كما أكدت النتائج وعي أفراد العينة بأهمية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر في تعزيز الأداء المستدام وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لإنجاح مبادرات كايزن

المقدمة: -

يعتمد الاقتصاد العراقي بشكل كبير على القطاع النفطي نتيجة تدهور القطاعات المختلفة الأخرى بسبب التحديات والصراعات التي مرت على البلد، كما تعد شركة نفط البصرة من أهم الشركات النفطية والرافد الأساسي لموازنة الدولة، وكبقية الشركات تعد شركة نفط البصرة نظاماً مفتوحها، إذ تتفاعل مع البيئة فتؤثر فيها وتتأثر بها (Abdulredha and Kazim, 2016:40).

ومع ظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي أصبح هناك حاجة ماسة لجميع المنظمات ومنها شركة نفط البصرة لتطبيق هذا المفهوم بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة والتعامل مع الظروف المختلفة للبيئة الداخلية للشركة او البيئة المحيطة بها، وأن من المعروف في الوقت الحالي أن المنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر تميزاً وأعلى اداءً من المنظمات الأخرى، إذ يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق النجاح المستدام، ويعزز اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، فضلاً عن دورة بتوجيه الموارد بشكل فعال (Henry,2021:17)

ومع تزايد شدة المنافسة بين المنظمات، أصبح التحسين المستمر حاجة ملحة لتحقيق التميز وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبأعلى جودة، إذ لا تقتصر استراتيجية كايزن

للتحسين المستمر على المنظمات اليابانية، فهي تقوم على مبادئ سليمة يطبقها المديرون في المنظمات بغض النظر عن جنسيتها او ثقافتها لغرض الوصول إلى نتائج مميزة في إطار خطوات تحسين صغيرة وتدرجية لعمليات المنظمة (Al-Sakarna, 2015: 165).

كما تعد كايزن فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية تسعى إلى تعزيز التفكير المستمر في كيفية تحسين الأداء والجودة.

1.1: الإطار العام للدراسة (المنهجية)

1.1.1: مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة البحث في عدم معرفة وفهم أغلب المنظمات العراقية بشكل عام ومنها إدارة المنظمة المبحوثة بشكل خاص عن مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في التحسين المستمر إذ يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، كما يساعد المنظمة في تحديد اتجاهها الاستراتيجي، ويبين جوانب قوة الأداء وتدعيمها وجوانب الضعف والتغلب عليها، وتحديد التقدم في تحقيق الأهداف من خلال عمليات تقييم مستمرة لأداء المنظمة. ويعد مدخل التحسين المستمر فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات، إذ يقوم على أن جميع العاملين

في المنظمة لهم حق التطوير المستمر، من خلال خطوات صغيرة، لها أثرها الكبير في المستقبل. ولتوضيح المشكلة يمكن طرح التساؤل الرئيس وهو هل هناك تأثير بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية؟ الذي يشق منه التساؤلات الآتية:

ما طبيعة إدراك العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركة؟

ما أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركة نفط البصرة؟

ما واقع عمليات التحسين المستمر في شركة نفط البصرة من وجهه نظر عينة الدراسة؟

كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر في شركة نفط البصرة؟

3.1.1: أهمية الدراسة

-اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية).

-تطوير نموذج احصائي قابل للاختبار بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية).

3.1.1: أهمية الدراسة

تتضح أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- 1- تتبثق أهمية البحث من أهمية المتغيرات المدروسة (التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية) بوصفها الأساس في النهوض بواقع الشركة من خلال إنشاء نظام متكامل من التخطيط المستقبلي والتحسين المستمر في عملياتها للوصول إلى الكفاءة والفاعلية.
- 2- تظهر أهمية الدراسة في المساهمة في معرفة الدور الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر في شركة نفط البصرة.
- 3- تساهم الدراسة في تحليل ودراسة الخيارات الاستراتيجية المتاحة للشركة لتحقيق التحسين المستمر.
- 4- يبرز جوهر الدراسة في تسليط الضوء على أهمية التحسين المستمر داخل شركة نفط البصرة، فضلاً عن التأكيد على أن نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة هو ليس مسألة عابرة بل يحتاج عدد كبير من العوامل والمعايير التي تعمل بصورة منسقة وداعمة من قبل الإدارة العليا.

4.1.1: طرق جمع البيانات وعينة الدراسة

أ-الجوانب النظرية: تم الاعتماد على ما متاح من المصادر العربية والأجنبية والدراسات السابقة والتي تعلق بمضمون البحث مثل (الكتب العربية والأجنبية، والرسائل والإطريخ، فضلاً عن الدوريات والمجلات العلمية.

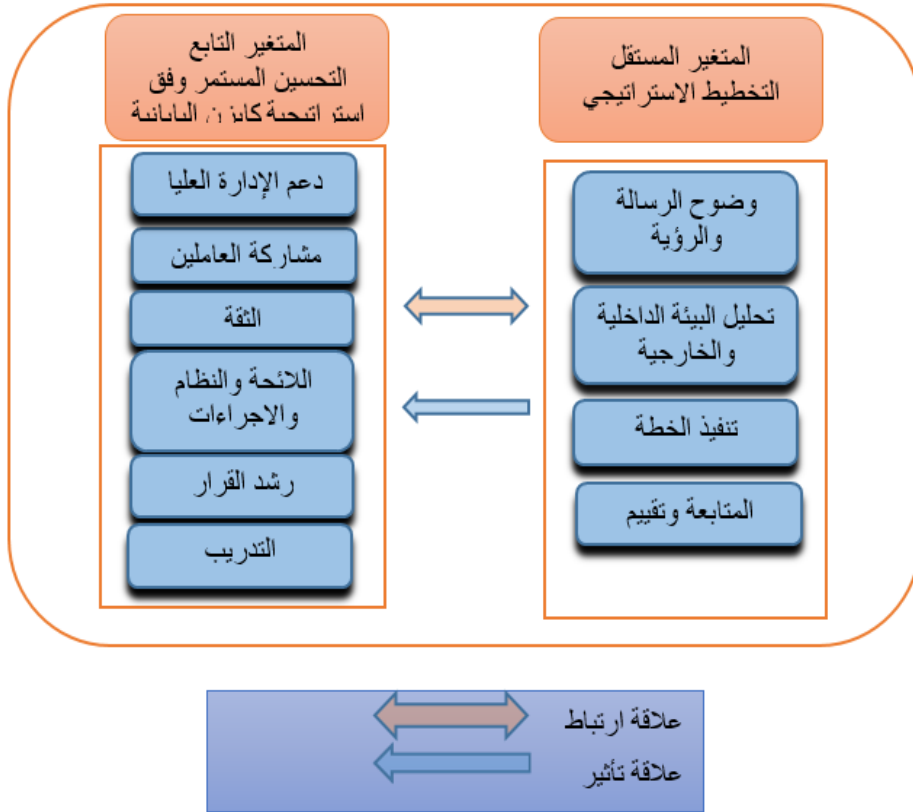
ب-الجوانب العملية: استخدم الباحث المصادر التالية:

- 1- عن طريق التعايش الميداني داخل الشركة، إذ أن الباحث هو أحد العاملين فيها.
- 2- استمارة الاستبانة: تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة إذا تم الاعتماد عليها بصورة اساسية والتي تضمنت الشكل الذي يخدم الدراسة وفرضياتها إذ صممت للمديرين في شركة نفط البصرة مجتمع الدراسة ولقد تم استخدام المقياس الخماسي {1 - لا أتفق بشدة، 2 - لا أتفق، 3 - محايد، 4 - أتفق، 5 - أتفق بشدة} للإجابة على فقرات الاستبانة وقد بلغ حجم العينة (215).

5.1.1: المخطط الفرضي

يبين الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة، موضحاً دور التخطيط الاستراتيجي وفق الأبعاد (وضوح الرسالة والرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة ومتابعتها، المتابعة وتقييم الأداء) بالاستناد على دراسة (Mubarak 2017) في

تحقيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية وفق الأبعاد (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللاتحة والنظام والإجراءات، رشد القرار، التدريب) اعتماداً على دراسة (Ahmed 2019)



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة (من اعداد الباحث)

6.1.1: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى الأساسية: -

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق

التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية: -

1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين وضوح الرسالة والرؤية

وتحقيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

2-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية

وتحقيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

3-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تنفيذ الخطة متابعتها وتحقيق

التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

4-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين المتابعة وتقييم الأداء وتحقيق

التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

الفرضية الثانية الأساسية: -

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين وضوح الرسالة والرؤية وتحقيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

3- يوجد تأثير ذو ذات دلالة معنوية بين تنفيذ الخطة متابعتها وتحقيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتابعة وتقييم الأداء وتحقيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

7.1.1: أسلوب تحليل البيانات إحصائياً

استخدم في البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة (SPSS V.24)، (Amos V.24)، (Excel V.10)، (JASP.19) لتحليل البيانات الخاصة بالأبعاد الرئيسية والفرعية منها (الصدق والثبات، التوزيع الطبيعي للبيانات، تحليل الانحدار والارتباط، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).

2.1: بعض الدراسات السابقة

جدول رقم (1) بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث

التفاصيل	الدراسة
دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية بعض مشروعات البنية التحتية: بحث ميداني في بلدية كربلاء المقدسة (Wahhab, 2015)	1-دراسة متعلقة بمتغير (التخطيط الاستراتيجي)
تكمن مشكلة البحث في معرفة واقع فاعلية تنفيذ مشاريع البنية التحتية لقطاع البلدية المتمثل بمشاريع الطرق و الجسور وقطاع الماء والمجاري و الصرف الصحي في مدينة كربلاء من خلال مدى تحقيق أهداف المشروع المتمثلة بمؤشراتها (المواصفات والوقت والكلفة) وما لمحاور التخطيط الاستراتيجي المتمثلة ب(الرسالة، والغايات، والتحليل الاستراتيجي، والخيارات الاستراتيجية) من دور في تلك الفعالية	المشكلة
تمثلت العينة بالقيادات العليا والعاملين في بلدية كربلاء المقدسة.	مجتمع الدراسة

<p>أظهرت الدراسة وجود تغيير مستمر لمواصفات المشاريع عما مخطط لها في جداول الكميات والذي إثر في زيادة الكلفة وتأخير الوقت، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعلاقة تأثير بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المشاريع (المواصفات، والوقت، والكلفة).</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>تشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل</p>	<p>أوجه التشابه</p>
<p>تختلف كلا الدراستين في تطبيق الدراسة إذ طبقت الدراسة السابقة في بلدية كربلاء بينما الدراسة الحالية طبقت في شركة نفط البصرة</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>SHEWAREGED, E. (2019). EFFECT OF KAIZEN IMPLEMENTATION ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE AT ANBESSA SHOES SHARE COMPANY تأثير تطبيق كايزن على أداء الموظفين في شركة أنبيسا للأحذية إندونيسيا</p>	<p>2-دراسة متعلقة بالمتغير (التحسين المستمر-كايزن)</p>
<p>تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير كايزن في أداء العاملين في ظل وجود عوامل عدة (ظروف العمل، الثقافة التنظيمية، التدريب، الدافع، القيادة).</p>	<p>المشكلة</p>
<p>عينة من موظفين ورؤساء الأقسام بالإضافة إلى عينة من السكان .</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>1-وجود علاقة إيجابية كبيرة بين أداء الموظف والعوامل المؤثرة على أداء الموظف 2-أن تطبيق كايزن في شركة أحذية انبيسا لم يتم تنفيذه بشكل</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جيد مما لا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكمية المنتجة وزيادة أداء الموظفين.	
أكدت كلا الدراستين على تطبيق كايزن وأهميته في زيادة أداء العاملين وزيادة الإنتاج.	أوجه التشابه
طبقت الدراسة السابقة في شركة انبيسا للأحذية بينما طبقت الدراسة الحالية في شركة نفط البصرة.	أوجه الاختلاف
التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم (Murad et al., 2023) في مصر	3-دراسة متعلقة بالمتغيرين معاً
على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم، إلا أن الواقع الملموس في الإدارة المدرسية وما تعانيه من مشاكل وضعف في تحسين الأداء ومن تخطب في القرارات نتيجة لإغفال دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية	المشكلة
اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من بعض المديرين، الوكلاء، المعلمين الأوائل في مدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم.	مجتمع الدراسة
1-الافتقار إلى توافر الكوادر ذوي الكفاءة العالية. 2-قلة الدراية بالتطورات والأساليب الإدارية الحديثة. 3-افتقار الإدارة المدرسية إلى استخدام أساليب تدريسية تقليدية.	نتائج الدراسة
أكدت كلا الدراستين على المتغيرين الأساسيين للدراسة الحالية والسابقة وهما التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر.	أوجه التشابه
طبقت الدراسة السابقة في المدارس الثانوية العامة في مصر أما الدراسة الحالية طبقت في شركة نفط البصرة في العراق.	أوجه الاختلاف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

2. الإطار النظري

1.2: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية هامة لا غنى عنها في أي منظمة ترغب في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل صحيح، فهو يؤدي إلى تزويد المنظمة بمرشد حول الأشياء التي تسعى إلى تحقيقها كما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتزويد المديرين بأسلوب وملاحم التفكير في المنظمة، كما يلعب التخطيط الاستراتيجي دور هام في توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، كما أنه يقدم الأساس السليم لعملية تقييم الموارد وتوزيعها وإعداد الموازنات المختلفة. (Al-Salem, 2009: 15). كما تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي كما موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم(2) مفهوم التخطيط الاستراتيجي لعدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث، السنة	المفهوم
1	(Allison & Kaye , 2005:33)	عملية ممنهجة لأشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين حول الأولويات التي تتفق عليها المنظمة التي تعد مهمة لرسالة المنظمة وتستجيب لبيئة العمل.

خطة تحليلية ومنطقية وعقلانية خطية ومتسلسلة ومقاييس تساعد على التعلم الرسمي ويزدهر من خلال القدرة على التنبؤ النهائي والحاسم.	(Sloan, 2019:28)	2
نهج منظم لتوضيح ماهية المنظمة وما تقوم به ولماذا تقوم به، واتخاذ القرارات اللازمة وتنفيذها.	Saqr and Al- (Shazly, 2020: 63)	3

أما تعريف التخطيط الاستراتيجي كما يراه الباحث فهو أسلوب منهجي متسلسل يعتمد على الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تقليل نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجه التهديدات المحتملة في البيئة المحيطة بها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية وتعزيز مكانة المنظمة التنافسية.

2.1.2: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تطرق عدد من الباحثين إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات إذ بينها Mohr, (2017:52) بالآتي:

1- تقديم خدمات تتناسب مع المتغيرات الاقتصادية في المجتمع.

2- تحديد إطار زمني لتنفيذ العمل بوجود خطة استراتيجية متسلسلة مما يوفر الوقت.

كما لخص (Dhib, 2019: 71) أهمية التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

1- يمكن المنظمة من وضع أهداف واضحة للعمل وتحديد الهدف هو أول خطوة في التخطيط ويعد مقياس لنجاح العمل.

2- يساهم في التعرف على مشكلات المستقبل ودراستها وإيجاد الحلول لها.

3- يساهم بزيادة قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة.

واستعرض (Al-Jabouri, 2014: 76) أهمية التخطيط الاستراتيجي على أنها:

1- وضع إطار للتوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث وضوح الرؤية والرسالة والأهداف والقيم.

2- يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على تقييم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل وتحديد نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص المتاحة والتنبيه إلى التهديدات المحتملة والحد منها.

وأكد (Al-Shawi and Ayoubi, 2023: 125) أن التخطيط الاستراتيجي يبين التهديدات والفرص، ويقدم المعلومات في مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار من أجل تحديد غايات وأهداف المنظمة والنتائج المتوقعة

2.1.3: أهداف التخطيط الاستراتيجي

هناك مجموعة من الأهداف يسعى التخطيط (Al-Ajami, 2013: 411-415):

الاستراتيجي الوصول إليها منها ما ذكره

- 1- يعمل كمعيار لصياغة السياسة التي تتبعها المنظمة
- 2- يخلق الدافعية والحوار بين أعضاء المنظمة.
- 3- تحقيق الانسجام والتوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى.

3.1.2: مراحل التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرقت العديد من الكتب والمقالات مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي ومكونات هذه العملية والتي تختلف من باحث إلى آخر، والجدول التالي يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي وما هي الأسئلة التي يجب أن يطرحها المخطط على نفسه وما هي الخطوات الرئيسية لكل مرحلة.

جدول رقم (3) مراحل التخطيط الاستراتيجي

المرحلة	السؤال المحوري	الخطوات الرئيسية
1- الجاهزية لعملية التخطيط	هل نحن جاهزون للتخطيط؟	1- تقدير مدى الحاجة للتخطيط الاستراتيجي. 2- خلق الأرضية المشتركة والالتزام للبدء بعملية التخطيط. 3- تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي.
2- صياغة المستقبل (الرؤية والرسالة والقيم)	أين نريد أن نكون؟	1- صياغة بيان الرسالة 2- صياغة رؤية المنظمة 3- الاتفاق على القيم

3-تحليل الحالي الوضع	أين نحن الآن؟	1-التحليل الاستراتيجي 2-تحليل البيئة الخارجية للمنظمة 3-تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
4-تطوير الاهداف وصياغة	في أي اتجاه نسير؟	تطوير وصياغة الأهداف طويلة وقصيرة المدى
5-تنفيذ الخطة	كيف سوف نصل هناك؟	كتابة خطة سنوية تتضمن الأنشطة والمسؤول عن تنفيذها والمدة الزمنية اللازمة للإنجاز والتكلفة التقديرية لكل نشاط
6-المتابعة والتقييم	كيف نعرف اننا في الطريق الصحيح؟	وضع خطة متابعة وتقييم لقياس التقدم وتحقيق الأهداف مبنية على مؤشرات قياس دقيقة.

Source: (Al-Shaikh, Atef Abdel Hamid (2007: 35), The Reality of Strategic Planning in Technical Education in the Gaza Governorates, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza)

وفيما يلي نتناول مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر تفصيل

1-مرحلة الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي:

وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها مرحلة البداية التي تعكس إجراءات كيفية إجراء وتنفيذ التخطيط، وتهدف إلى إعداد المنظمة للبدء في عملية التخطيط، من خلال توجيه عمليات التفكير الجماعي، والجهود التنظيمية وسط مجموعة من

الاستراتيجيات، والأهداف، والمقاصد، وتقدم إرشادات واضحة للمشاركين، وتزيل الكثير من سوء الفهم، وتحدد الأولويات، لتصبح الشغل الشاغل ومحور اهتمام جميع أصحاب المصلحة والعاملين في بيئة المنظمة (Dolence ، 2004 :28).

2- صياغة الرؤية والرسالة والقيم

الرؤية : أن الرؤية هي هدف" ملهم للغاية وشامل وطويل المدى وتمثل وجهة تحركها العاطفة وتأثيرها الواضح على القادة في تطوير وتنفيذ الرؤية. قد تنجح الرؤية وقد لا تنجح؛ حيث يعتمد الأمر على ما إذا كان كل شيء آخر يحدث وفقاً لاستراتيجية المنظمة أم لا (Dess,et..al,2024:6).

الرسالة

تسعى رسالة المنظمة إلى الإجابة على السؤال التالي: "لماذا توجد المنظمة؟" يمكن تعريف بيان الرسالة على أنه الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتوصيل الأعمال التي تعمل بها إلى العالم الخارجي. ويرى بيتر دراكر أن بيان الرسالة هو طرح السؤال نفسه: "ما العمل الذي نعمل فيه؟" لأن بيان الرسالة يجيب على السؤال "لماذا نحن موجودون؟" أو "ما العمل الذي نتنافس فيه؟"، فهو يعتمد على قيم المنظمة. وعلى عكس بيانات الرؤية التي تركز على مستقبل طموح، فهي أكثر مرونة في مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية (Henry,2021:14)

القيم

من أهم محركات استراتيجية المنظمة هي قيمها التي ستحدد نوع الصناعات والأسواق التي ستتنافس فيها والتي لن تتنافس فيها المنتجات والخدمات التي ترغب في إنتاجها، والأهداف التي تحددها لنفسها، وكيف تتعامل مع أصحاب المصلحة، والأهم من ذلك، هو كيف ستستجيب في الأزمات. إذ تساعد قيم المنظمة في تحديد ما إذا كان هذا هو نوع المنظمة التي يرغبون في العمل بها أم لا، وتعد القيم الأساسية هي المعتقدات الأساسية والدائمة للمنظمة، والتي لن يتم المساس بها من أجل المنفعة المالية والمكاسب قصيرة المدى. فالعامل الوحيد المهم في نجاح المنظمات هو الالتزام الصادق بهذه المعتقدات (Henry, 2021:14).

3- التحليل البيئي (البيئة الداخلية، الخارجية، SWOT)

وهذه المرحلة تتضمن تجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة

(Mintzberg & Quinn, 1996, P23)

تحليل البيئة الداخلية

لكي تزدهر المنظمة، يجب على فريق القيادة العليا أن ينظر داخل الشركة نفسها لتحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية -نقاط القوة والضعف الحاسمة التي من المرجح أن تحدد ما إذا كانت الشركة ستكون قادرة على الاستفادة من الفرص مع تجنب التهديدات، ويهتم هذا المسح الداخلي و يشار إليه غالبًا بالتحليل التنظيمي، بتحديد موارد المنظمة وكفاءاتها وتطويرها والاستفادة منها (Wheelen & et.) .al,2018:43

تحليل البيئة الخارجية

إن تحليل العوامل البيئية الخارجية له أهمية كبيرة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتحديد الظروف المحيطة في مكان محدد في السوق وفي فترة زمنية محددة، وتستطيع المنظمة استغلال هذه الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو تلك التي قد تسبب خطراً أو تأثيرات سلبية على المنظمة سواء بدخول المنافسين إلى السوق أو تغيرات في أذواق الزبائن (Al-Dawri, 2005: 158).

أداة التحليل SWOT

تعد من أهم أدوات التحليل البيئي الشائعة بشقية (الخارجي والداخلي)، وهذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات من جهة ونواحي القوة والضعف من جهة أخرى لدى المنظمة ويقوم على أساس أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة (القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) (Al-Sakarna, 2015: 165).

4- صياغة وتطوير الأهداف

وهي بيانات عامة عما تحتاج إليه المنظمة لتحقيق رسالتها وأغراضها ومن ثم معالجة القضايا الرئيسية التي تواجهها (Kriemadis & Theakou, 2007: 30). وأكد (Jadalrab, 2016:98) أن في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المنظمة ومن المهم أن تتمتع الأهداف بخصائص معينة منها (محددة بوضوح، قابلة للقياس، واقعية وممكنة التحقيق، ذات توقيت مناسب)

5- تنفيذ الخطة

تعد عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية من المراحل الهامة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتُعرف هذه المرحلة بأنها "سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تتضمن تشكيل متطلبات الاستراتيجية المختارة" (Al-Dawri, 2005: 293).

6- المتابعة والتقييم

إن عملية مراقبة وتقييم الاستراتيجية تأتي في إطار كونها جزء ومكون رئيسي لعملية الإدارة الاستراتيجية، ولا تهدف المراقبة في المقام الأول إلى تحديد الأخطاء أو المخالفات أو الانحرافات، بل تهدف في المقام الأول إلى ضمان التفكير السليم والتخطيط الدقيق والتنفيذ الفعال، وتمتد عملية مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من ضمان جودة التفكير الاستراتيجي، وضمان جودة الخطة الاستراتيجية، إلى ضمان جودة الأداء الفعلي وتوافقه مع الخطة المستهدفة. (Al-Marsi et al., 2002: 405).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث ان مراحل التخطيط الاستراتيجي متسلسلة ومتكاملة إذ تبدأ بتحديد جاهزية المنظمة لهذا النشاط وصياغة الرؤيا والرسالة والاتفاق على القيم مروراً بدراسة الوضع الحالي للمنظمة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية الى جانب صياغة الأهداف ضمن أولويات مبنية من حيث الأهمية

والانتهاء بمرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها لمعالجة الانحرافات والتأكد من إن المنظمة على المسار الصحيح لتحقيق غاياتها.

2.2: التحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية

1.2.2: مفهوم التحسين المستمر (كايزن)

بعد أن ابتكر الياباني Massaki Imai عام 1984 نظام استراتيجية كايزن تطرقت بعد ذلك العديد من الدراسات والباحثين إلى مفهوم التحسين المستمر (كايزن) كما موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (4) مفهوم التحسين المستمر (كايزن)

ت	اسم الباحث، السنة	المفهوم
1	Mclancy, () (2007:144)	بأنها "طريقة لأجراء عملية التحسين بشكل مستمر لمفردات التكاليف وذلك بدراسة مراحل التصنيع للمنتج وبطريقة تنعكس على تخفيض كلفة الوحدة المنتجة او الخدمة المقدمة".
2	Awad, 2022: () (44)	هو فلسفة تمارس على نطاق واسع في التصنيع ودوائر الجودة، أي انه يعتمد على فكرة أنه لا يوجد نهاية فكل تحسين تدريجي يتكون من مراحل عدة وذلك من أجل تعزيز عملية التصنيع.
3	Maamari, () (2022: 36)	نشاط يؤمن بموضوع التقويم المستمر، وأن الوقاية خير من العلاج، إذ يركز على إنجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث أن مفهوم التحسين المستمر (كايزن) هو فلسفة تسعى إلى تحسين جميع أنشطة المنظمة وفق خطوات تدريجية بهدف التقليل من التالف والتكاليف واستغلال موارد المنظمة بصورة مثالية إضافة إلى الاستفادة القصوى من الوقت والمكان للوصول إلى الكفاءة والفاعلية ورضا الزبون وذلك يكون بدعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم في مختلف المستويات لأنه يمثل نقاط قوة للمنظمة.

2.2.2: أهمية التحسين المستمر

يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية: (Al-Jabouri, 2008: p. 266)

- 1- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لأعلى حصة سوقية، إذ يُعد من أسس نجاح المنظمة.
- 2- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لأرجاء المنظمة كافة.

3- يقوم التحسين المستمر على فكرة أن الوقاية خير من العلاج عبر مبدأ أعمل الصحيح منذ البدء.

4- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.

3.2.2: أهداف التحسين المستمر (كايزن)

تطرق عدد من الباحثين إلى أهداف التحسين المستمر نذكر منها أن تحسين الربحية وذلك باستيعاب التكلفة التي لا يمكن السيطرة عليها من خلال أنشطة التحسين المستمر التي تعزز الكفاءة والإنتاجية (Hilton & Platt, 2020: 531). إلى جانب العمل على إجراء التحسينات والتطويرات المختلفة في العمليات الإدارية في المنظمة وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة. (Al-Rikabi, 2004)

4.2.2: خصائص استراتيجية كايزن اليابانية

تطرق (Awad, 2022: 45) إلى خصائص استراتيجية كايزن كما يلي:

1- التزام العاملين في المنظمة انطلاقاً من الإدارة العليا وصولاً إلى المنفذين بقبول التغيير والشروع في تنفيذه.

2- العمل بروح الفريق وتكيف الجهود للتخلص من الهدر.

3- السعي باتجاه التغيير المرحلي.

4- التدريب المركز كوسيلة مباشرة لصناعة التغيير والشعور بالملكية الفردية والجماعية للنجاح القادم.

3.2: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر (كايزن)

بعد مراجعة العديد من المؤلفات والكتب والمقالات حول استراتيجية كايزن والتخطيط الاستراتيجي، يمكن الاستنتاج أنهما مفهومان يستخدمان في إدارة الأعمال، ويهدفان إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتبرز العلاقة بينهما من خلال مجموعة من القواسم المشتركة، بما في ذلك:

1- تحسين الأداء:

إن التخطيط الاستراتيجي له تأثير عميق على الأداء من خلال صفات المرونة والابتكار التي يتمتع بها والتي تتوافق مع كل تغيير قد يطرأ، بالإضافة إلى القدرة على تجنب مخاطر البيئة الخارجية، مما يجعل عاملي المنظمة مؤثرين بشكل فعال في أداء مهامهم، كما أن أداء الموظفين في المنظمات التي تتبنى التخطيط

الاستراتيجي أفضل من أداء العاملين في المنظمات الأخرى (Khalaf and Ali, 2023: p. 14).

أما من ناحية استراتيجية كايزن فقد أكد (Ghanem, 2015: 22) بأنها تقوم بتغيير تدريجي بطيء ولكن مستمر في العمل بهدف القضاء على الهدر وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

2-التكامل بين الأهداف

يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوب يتم من خلاله تحديد الغايات والأهداف ذات المدى البعيد للمنظمة واختيار الأسلوب الأمثل لتحقيق تلك الأهداف (Cascarino,2012:153)

بينما استراتيجية كايزن هي مجموعة من الإجراءات البسيطة والواضحة التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر لرفع مستوى أدائها في جوانب مختلفة وتقليل الهدر لتحقيق الأهداف المنشودة (Mansour et al., 2021: 87).

وكما أشار (Abu Al-Nasr, 2015: 22) إلى أنها منهج إداري حديث ينقل رؤية المنظمة إلى وجدان العاملين ليسعون الى تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها المرجوة.

وتأسيساً على ما تقدم ترى الدراسة الحالية أن من أبرز جوانب العلاقة بين كايزن والتخطيط الاستراتيجي أنهما يحققان التكامل بالأهداف، إذ يتم في التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف والرؤية طويلة الأمد للمنظمة، ويمكن استخدام كايزن كأداة للوصول إلى الأهداف المحددة في التخطيط الاستراتيجي.

3-تحقيق الميزة التنافسية

أوضح (السكرانة، 2015:34) أن عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي بطريقة متكاملة يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. كما تعد رسالة المنظمة التي هي جزء من استراتيجيتها أداة تنافسية في السوق، إذ يمكن أن تكون أداة هامة لمساعدة المنظمة على تميز أعمالها (Gharleghi et al. , 2011:119).

وتساعد استراتيجية كايزن على تحقيق التوازن الشامل للموارد عبر مجموعة من العمليات المترابطة، إذ يتم إضافة القيمة، وقد تؤثر نتيجة تغيير عملية واحدة في سياق الأنشطة سلباً على كفاءة عملية أخرى داخل النظام، أو يكون القصد هو تسليط الضوء على أنشطة المناطق التي يكون فيها التحسين أولوية، أو إزالة جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج النهائي أو الخدمة، لذا فإن منهجية كايزن هي هيكل لتنظيم العمل الذي ستضيف القيمة بحيث يمكن القيام به بفعالية

وكفاءة، ويمكن إدارته بشكل فعال، مما يوفر إمكانية الحصول على ميزة تنافسية (Duffy, 2014: 61).

4-التوجه نحو الزبون

أن رسالة المنظمة التي تعد صياغتها جزء من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، واحدة من أهم خصائصها يجب أن تكون موجهة نحو الزبون وجاذبة له ومكتوبة من منظوره (David et. al, 2023,77).

إن حجر الأساس في تطبيق منهج الكايزن في الإدارة هو التركيز على احتياجات ورغبات زبائن المنظمة وأهم المشكلات التي يواجهونها أثناء التعامل معهم ومقترحاتهم للتغلب عليها، لذلك ينصح بأن تقوم المنظمة بإجراء اتصالات مستمرة مع الزبائن وإنشاء نظام معلومات للعملاء داخل المنظمة (Khalil, 2015: 20).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي وكايزن يختلفان في ممارستهما، إلا أنهما لهما العديد من المشتركات إذ تعد العلاقة بينهما تكاملية، إذ يدعم كل منهما الآخر لزيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة وتوجيه القرارات سواء بتحسين القرارات اليومية المتعلقة بالعمليات بواسطة

استراتيجية كايزن او توجيه القرارات الكبرى المتعلقة بالاستثمار والموارد من خلال التخطيط الاستراتيجي.

3. الإطار العملي:

1.3: الوصف الإحصائي لبيانات أبعاد المتغير التخطيط الاستراتيجي

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الوسط الحسابي وشدة الإجابة لإجابات العينة لإعطاء وصف عام للإجابات من خلال هذه المقاييس

أ: الوصف الإحصائي لبيانات متغير الرسالة والرؤية

جدول (5): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لمتغير الرسالة والرؤية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة	مستوى الإجابة
X11	3.743	0.809	22%	90%	مرتفع
X12	3.738	0.785	21%	85%	مرتفع
X13	3.752	0.819	22%	80%	مرتفع
X14	3.738	0.752	20%	82%	مرتفع
X15	3.537	0.848	24%	82%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

ب: الوصف الإحصائي لبيانات متغير تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول (6): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الاجابة لمتغير تحليل البيئة الداخلية

والخارجية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة	مستوى الاجابة
x21	3.645	0.839	23%	87%	مرتفع
x22	3.495	0.79	23%	72%	متوسط
x23	3.636	0.737	20%	79%	مرتفع
x24	3.682	0.794	22%	78%	مرتفع
x25	3.477	0.889	26%	78%	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

ج: الوصف الإحصائي لبيانات متغير تنفيذ الخطة

جدول (7): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الاجابة لمتغير تنفيذ الخطة

الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل	شدة	مستوى
x31	4.089	0.588	14%	89%	مرتفع
x32	3.911	0.607	16%	91%	مرتفع
x33	3.804	0.819	22%	86%	مرتفع
x34	3.467	0.863	25%	81%	متوسط
x35	3.953	0.55	14%	87%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

د: الوصف الإحصائي لبيانات متغير المتابعة وتقييم الأداء

جدول (8): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لمتغير المتابعة وتقييم الأداء

الفقرة	الموسط	الانحراف	معامل	شدة	مستوى
x41	3.799	0.644	17%	80%	مرتفع
x42	3.706	0.769	21%	80%	مرتفع
x43	3.72	0.739	20%	82%	مرتفع
x44	3.687	0.809	22%	70%	مرتفع
x45	3.645	0.822	23%	83%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

وتبين الجداول (5,6,7,8) أن الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات متغيرات التخطيط الاستراتيجي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يؤثر بوجود اتفاق لأفراد العينة مع الفقرات، ومن مستوى الدلالة نستدل أن هنالك اتفاق مع الفقرة، وأن القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري تشير إلى تجانس في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف من خلال ارتفاع نسب التجانس. كما أظهرت شدة الإجابة أن هنالك وضوح في صياغة فقرات استمارة الاستبيان.

2.3: الوصف الإحصائي لبيانات أبعاد المتغير التحسين المستمر (كايزن)

أ: الوصف الإحصائي لبيانات متغير دعم الإدارة العليا

جدول (9): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لمتغير دعم الإدارة العليا

الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل	شدة	مستوى
Y11	3.93	0.607	15%	81%	مرتفع
Y12	3.65	0.824	23%	77%	مرتفع
Y13	3.682	0.703	19%	75%	مرتفع
Y14	3.71	0.751	20%	73%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

ب: الوصف الاحصائي لبيانات متغير مشاركة العاملين

جدول (10): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لمتغير مشاركة العاملين

الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل	شدة	مستوى
Y21	3.734	0.868	23%	79%	مرتفع
y22	3.593	0.655	18%	76%	مرتفع
y23	3.439	0.837	24%	74%	متوسط
Y24	3.537	0.804	23%	75%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

ت: الوصف الاحصائي لبيانات متغير الثقة

جدول (11): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لمتغير الثقة

الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل	شدة	مستوى
y31	3.743	0.845	23%	83%	مرتفع
y32	3.636	0.767	21%	79%	مرتفع
y33	3.547	0.78	22%	73%	مرتفع
y34	3.664	0.798	22%	81%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

ج: الوصف الإحصائي لبيانات متغير اللائحة والنظام والاجراءات

جدول (12): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لمتغير اللائحة والنظام والإجراءات

الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل	شدة	مستوى
y41	3.519	0.82	23%	77%	مرتفع
y42	3.477	0.855	25%	73%	متوسط
y43	3.449	0.831	24%	78%	متوسط
y44	3.491	0.818	23%	75%	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

د: الوصف الإحصائي لبيانات متغير رشد القرار

جدول (13): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لمتغير رشد القرار

الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل	شدة	مستوى
y51	3.397	0.737	22%	70%	متوسط
y52	3.43	0.774	23%	74%	متوسط
y53	3.472	0.784	23%	78%	متوسط
y54	3.579	0.772	22%	76%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

ه: الوصف الإحصائي لبيانات متغير التدريب

جدول (14): الإحصاءات الوصفية وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لمتغير التدريب

الفقرة	الوسط	الانحراف	معامل	شدة	مستوى
y61	3.528	0.752	21%	78%	مرتفع
y62	3.855	0.638	17%	82%	مرتفع
y63	3.64	0.807	22%	76%	مرتفع
y64	3.706	0.747	20%	80%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

وتبين الجداول (9,10,11,12,13,14) أن الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات متغيرات التحسين المستمر (كايزن) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يؤشر بوجود اتفاق لأفراد العينة مع الفقرات، ومن مستوى الدلالة نستدل أن هنالك اتفاق مع الفقرة، وأن القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري تشير إلى تجانس في الإجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف من خلال ارتفاع نسب التجانس. كما أظهرت شدة الإجابة أن هنالك وضوح في صياغة فقرات استمارة الاستبيان.

2.3. الاتساق الداخلي (الصدق) والثبات:

أن الاتساق الداخلي (صدق) لأداة القياس (Validity) يعرف بأنه قدرة أداة القياس لقياس الشيء الذي صممت من أجل قياسه أي أن الاتساق الداخلي يقاس من خلال الإجابة عن السؤال الذي ينص على هل أن أداة القياس أنجزت بالفعل الشيء

الذي صممت من أجله ولقياس الاتساق الداخلي يتم ذلك باستخدام طرق مختلفة ومن أهم هذه الطرق هو حساب معامل الارتباط بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه، أما الثبات او المعولية (Reliability) ويقصد من الثبات هو الحصول على الإجابات نفسها في حالة إعادة عملية الاختبار ولفترات زمنية متباعدة بشرط ثبات العوامل والظروف الأخرى ويقاس الثبات بعدد من الطرق أهمها، معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، وقد أشارت Hair إلى قبول الصدق في حالة كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من 0.40 في حين تتصف العينة بالثبات في حالة تجاوزت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.70).

1-الاتساق الداخلي (الصدق) والثبات لمتغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده

يتضمن التخطيط الاستراتيجي أربعة أبعاد (الرسالة والرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، المتابعة والتقييم) وكل بعد يتضمن خمس فقرات وفيما يلي قياس الصدق والثبات لمتغير التخطيط الاستراتيجي

أ-الصدق والثبات لمتغير الرسالة والرؤية

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped Cronbach's α	Item
0.798	0.587	0.757	يتوفر لدى الشركة رؤية واضحة ورسالة مكتوبه
	0.628	0.743	يتم إعداد رؤية الشركة ورسالتها من خلال خبراء ومختصين
	0.515	0.779	يتوافر في بعض الأحيان تطابق بين رؤية ورسالة الشركة وإرائي
	0.534	0.773	تمتلك الشركة أهداف مكتوبة بنتائج محددة يمكن الوصول اليها
	0.631	0.742	تتصف رؤية الشركة بالنظرة المستقبلية

جدول (15): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لمتغير الرسالة والرؤية

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج Spss V.26

ب-الصدق والثبات لمتغير تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول (16): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لمتغير تحليل البيئة الداخلية والخارجية

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped Cronbach's α	Item
0.754	0.404	0.799	تشخص الشركة نقاط القوة والضعف من اجل البدء بخطة العمل.
	0.483	0.709	تقوم الشركة بدراسة التجارب المماثلة في الشركات الأخرى للاستفادة منها
	0.43	0.787	تتولى الإدارة معالجة القصور الذي يواجه البيئة الداخلية.
	0.461	0.770	تسعى الإدارة الى مواكبة وموائمة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية (العالمية)
	0.446	0.728	تعتمد الشركة على خبراء خارجيين لوضع خطط وحلول لمواجهه التحديات المحتملة من البيئة الخارجية.

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج Spss V.26

ج-الصدق والثبات لمتغير تنفيذ الخطة

جدول (17): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سيرمان لمتغير تنفيذ الخطة

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped Cronbach's α	Item
0.736	0.451	0.798	تمتلك الشركة خطة تنفيذية سنوية تسعى الى إنجازها.
	0.611	0.738	تسعى الشركة الى تنفيذ خططها طبقاً لرؤيتها ورسالتها في ضوء ما تمتلكه من موارد.
	0.489	0.724	تعمل الشركة على تطوير مهارات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة.
	0.524	0.777	تستقطب الشركة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خططها.
	0.49	0.784	تحرص الشركة على التعاون المشترك بين الأقسام والإدارات لتنفيذ الخطط.

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى نتائج Spss V.26

د-الصدق والثبات لمتغير المتابعة وتقييم الأداء

جدول (18): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سيرمان لمتغير المتابعة وتقييم الأداء

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped	Item
0.749	0.51	0.776	تمتلك الشركة نظام متابعة مكتوب ومحدد.
	0.518	0.704	تستند الشركة على نظام للحوافز والعقوبات بناءً على اداء
	0.619	0.767	يتوفر لدى الشركة معايير واضحة للمتابعة والتقييم
	0.493	0.712	تعتمد الشركة على التغذية العكسية من المجتمع لتلبية احتياجاته من خلال خططها.
	0.657	0.746	تؤكد الشركة على معايير النزاهة والشفافية عند اجراء التقييم.

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى نتائج Spss V.26

2-الصدق والاتساق الداخلي لمتغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية

يتضمن متغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية ستة أبعاد (دعم الإدارة، مشاركة العاملين، الثقة، تطبيق اللائحة، رشد القرار، التدريب) وكل بعد يتضمن أربع فقرات وفيما يلي قياس الصدق والثبات لمتغير استراتيجية كايزن اليابانية

أ-الصدق والثبات لمتغير دعم الإدارة العليا

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped Cronbach's α	Item
0.711	0.624	0.708	تحرص الإدارة على وضع استراتيجية للتحسين المستمر.
	0.592	0.714	تتابع الإدارة خطط التحسين المستمر بشكل دوري
	0.621	0.708	تحدد الإدارة ميزانية معقولة لتحسين الأداء.
	0.594	0.707	تضع الشركة حوافز متنوعة من أجل التحسين المستمر.

جدول (19): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سيرمان لمتغير دعم الإدارة العليا

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج Spss V.26

ب-الصدق والثبات لمتغير مشاركة العاملين

جدول (20): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لمتغير مشاركة العاملين

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped Cronbach's α	Item
0.768	0.455	0.858	تشرك الشركة العاملين المهرة في وضع أهداف التطوير والتحسين المنشودة.
	0.598	0.792	يساهم العاملين في وضع الخطط وبرامج التحسين المستمر قدر الإمكان.
	0.622	0.767	تشرك الشركة العاملين في حل مشكلات العمل وتقليل تأثيرها.
	0.588	0.707	تهتم الشركة في دراسة مقترحات العاملين للتطوير والجودة

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى نتائج Spss V.26

ج-الصدق والثبات لمتغير الثقة

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped	Item
0.757	0.551	0.711	تطبق الشركة القوانين واللوائح على جميع العاملين دون
	0.534	0.711	تعمل الشركة على دراسة وتطوير لوائحها ونظمها كلما استدعي الامر ذلك.
	0.605	0.775	تعمل الشركة على تبسيط إجراءات أداء الخدمة.
	0.548	0.705	تشجع الشركة افرادها على تطبيق القوانين واللوائح.

جدول (21): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لمتغير الثقة

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى نتائج Spss V.26

د-الصدق والثبات لمتغير تطبيق اللائحة والنظام والإجراءات

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped Cronbach's α	Item
0.798	0.529	0.775	يعمل المديرين على دعم علاقاتهم بالعاملين في الشركة.
	0.606	0.739	تحرص إدارة الشركة على نشر مبادئ العدالة بين العاملين لدعم ثقتهم بالشركة.
	0.655	0.713	يوجد بالشركة نظام عادل للحوافز والمكافآت مما يزيد من ثقة العاملين بالرؤساء.
	0.617	0.733	يجري المديرين لقاءات متعددة مع العاملين للتعرف على مشاكلهم ومناقشة المقترحات بوضوح وصراحة.

جدول (22): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لمتغير تطبيق اللائحة والنظام

والإجراءات

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى نتائج Spss V.26

ر-الصدق والثبات لمتغير رشد القرار

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped	Item
0.770	0.541	0.731	تميز الشركة بقراراتها الرشيدة في كل مجالات
	0.624	0.786	تتخذ الشركة القرارات بشكل جماعي وليس
	0.631	0.783	تستمد الشركة معلوماتها الخاصة بقراراتها من مصادر علمية متعددة
	0.492	0.755	يتم تقييم قرارات الشركة بعد اتخاذها وتنفيذها لمعالجة أوجه النقص فيها

جدول (23): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لمتغير رشد القرار

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى نتائج Spss V.26

هـ-الصدق والثبات لمتغير التدريب

جدول (24): معامل الفا كورنباخ ومعامل ارتباط سبيرمان لمتغير التدريب

Cronbach's α	Item-rest correlation	If item dropped Cronbach's α	Item
0.710	0.451	0.774	تمتلك الشركة إدارة كفوة ومتطورة للتدريب
	0.554	0.714	تعمل الشركة على تنوع وتحديث برامج التدريب الخاصة بها وفق أحدث البرامج
	0.415	0.799	تستعين الشركة بخبراء خارجيين للاستفادة من مهاراتهم في التدريب
	0.575	0.797	توفر الشركة ميزانية مناسبة لتلبية احتياجاتها التدريبية ومتطلباته

الجدول من إعداد الباحث استناداً الى نتائج Spss V.26

يتبين من نتائج الجداول أن قيم معامل كرونباخ الفا لجميع الفقرات هي أكبر من الحد الأدنى الافتراضي

والبالغ (0.70) وهذا يعني أن الإجابات لفقرات المتغيرات الفرعية تتصف بالثبات كما تبين نتائج الجدول

أن قيمة معامل كرونباخ الفا للمتغيرات ككل هي أكبر من القيمة الافتراضية وهذا يؤكد الثبات لإجابات

المتغيرات الفرعية كما تبين النتائج أن معاملات الارتباط أكبر من القيمة المفترضة والبالغة (0.40) وهذا يدل على وجود ترابط بين الفقرة والمتغير الذي تنتمي إليه.

1-الصدق التقاربي لمتغير التخطيط الاستراتيجي

يبين الجدول (21) التشعبات (تحميل) كل فقرة على البعد الذي تنتمي إليه وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) والتباين المركب والنتائج من استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صلاحية أداة القياس لمتغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده

جدول رقم (25) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التخطيط الاستراتيجي

الفقرة	الاتجاه	البعد	Estimate	C.R.	P	CR	AVE
x15	<---	الرسالة والرؤية	719	9.517	***	0.798	0.543
x14	<---	الرسالة والرؤية	0.594	8.029	***		
x13	<---	الرسالة والرؤية	0.559	7.562	***		
x12	<---	الرسالة والرؤية	0.708	9.517	***		
x11	<---	الرسالة والرؤية	0.731	9.809	***		
x25	<---	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.370	9.517	***	0.751	0.565
x24	<---	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.482	4.585	***		
x23	<---	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.507	4.687	***		
x22	<---	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.450	4.439	***		
x21	<---	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.703	5.252	***		
x35	<---	تنفيذ الخطة	0.569	5.853	***	0.739	0.564
x34	<---	تنفيذ الخطة	0.598	6.597	***		
x33	<---	تنفيذ الخطة	0.506	5.853	***		
x32	<---	تنفيذ الخطة	0.692	7.242	***		
x31	<---	تنفيذ الخطة	0.635	6.869	***		
x45	<---	المتابعة وتقييم الاداء	0.783	10.13	***	0.749	0.503
x44	<---	المتابعة وتقييم الاداء	0.578	7.958	***		
x43	<---	المتابعة وتقييم الاداء	0.733	10.13	***		
x42	<---	المتابعة وتقييم الاداء	0.600	8.266	***		
x41	<---	المتابعة وتقييم الاداء	0.412	5.59	***		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من برنامج AMOS V.24

يبين الجدول (25) قيم التشعبات (Loading) بين كل محور من المحاور وقررات ذلك المحور وكما مبين من الجدول نلاحظ أن الغالبية العظيمة من التشعبات ضمن الفترة (0.5-0.7) وهذا يدل على وجود ترابط مقبول بين الفقرة والمحور، وأن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.5) ولجميع المحاور للدراسة كما يتبين من الجدول أن قيمة متوسط التباين المستخلص أقل من معامل الثبات المركب. وهذا يعني وجود صدق تقاربي في أبعاد وقررات متغير التخطيط الاستراتيجي

2-الصدق التقاربي لمتغير لمتغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن الياباني

يبين الجدول (26) التشعبات (تحميل) كل فقرة على البعد الذي تنتمي إليه وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) والتباين المركب والنتائج من استخدام التحليل العاملي التوكيد (CFA) للتحقق من صلاحية أداة القياس لمتغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية وأبعادها

جدول (26): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحسين المستمر (كايزن)

AVE	GR	P	C.R.	Estimate	البعد	الاتجاه	الفترة
0.597	0.863	12.06	0.082	0.791	دعم الإدارة العليا	<---	y11
		11.517	0.085	0.750	دعم الإدارة العليا	<---	y12
		12.06	0.082	0.778	دعم الإدارة العليا	<---	y13
		11.994	0.09	0.781	دعم الإدارة العليا	<---	y14
0.525	0.768	4.114	0.199	0.733	مشاركة العاملين	<---	y21
		12.06	0.082	0.698	مشاركة العاملين	<---	y22
		9.508	0.101	0.736	مشاركة العاملين	<---	y23
		10.005	0.11	0.323	مشاركة العاملين	<---	y24
0.547	0.757	12.06	0.082	0.681	الثقة	<---	y31
		8.648	0.088	0.633	الثقة	<---	y32
		9.464	0.088	0.702	الثقة	<---	y33
		9.042	0.086	0.664	الثقة	<---	y34
0.592	0.792	12.06	0.082	0.592	اللائحة والنظام والاجراءات	<---	y41
		7.855	0.156	0.701	اللائحة والنظام والاجراءات	<---	y42
		8.478	0.166	0.794	اللائحة والنظام والاجراءات	<---	y43
		7.941	0.16	0.706	اللائحة والنظام والاجراءات	<---	y44
0.558	0.77	12.06	0.082	0.734	رشد القرار	<---	y51
		10.328	0.096	0.703	رشد القرار	<---	y52
		10.046	0.093	0.694	رشد القرار	<---	y53
		8.495	0.092	0.583	رشد القرار	<---	y54
0.591	0.71	12.06	0.082	0.652	التدريب	<---	y61
		8.099	0.126	0.694	التدريب	<---	y62
		6.035	0.131	0.483	التدريب	<---	y63
		7.797	0.133	0.651	التدريب	<---	y64

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من برنامج AMOS V.24

يبين الجدول (26) قيم التشعبات (Loading) بين كل محور من المحاور و فقرات ذلك المحور وكما مبين من الجدول نلاحظ أن الغالبية العظمة من التشعبات ضمن الفترة (0.5-0.7) وهذا يدل على

وجود ترابط مقبول بين الفقرة والمحور، وأن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.5) ولجميع المحاور للدراسة كما يتبين من الجدول أن قيمة متوسط التباين المستخلص أقل من معامل الثبات المركب. وهذا يعني وجود صدق تقاربي في أبعاد فقرات متغير التحسين المستمر (كايزن)

3.3: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

استخدم تحليل الارتباط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات وحسب توصيف العلاقات في الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية وبين معامل الارتباط العلاقة بين متغيرين دون النظر إلى السببية ويكون الارتباط طردي في حالة كانت قيمة معامل الارتباط موجب عدا ذلك يكون معامل الارتباط عكسي وفي حالة كانت قيمة معامل الارتباط صفر فهذا يعني لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين ويكون معامل الارتباط تام في حالة كانت قيمة معامل الارتباط (± 1) ، وتتصف قوة معامل الارتباط حسب الآتي

الجدول رقم (27) نتائج الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

الوصف	قيمة العلاقة
علاقة ارتباط قوية جدا	$(\pm 0.90 - \pm 1.00)$
علاقة ارتباط قوية	$(\pm 0.70 - \pm 0.90)$
علاقة ارتباط متوسطة القوة	$(\pm 0.50 - \pm 0.70)$
علاقة ارتباط ضعيفة	$(\pm 0.30 - \pm 0.50)$

Source: (Al-Rawi, Khashe' Mahmoud (1989), Introduction to Statistics, 2nd ed., Dar Al-Kutub for Printing and Publishing, University of Mosul)

جدول (28): نتائج اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي التحسين المستمر

في استراتيجية كايزن اليابانية

Variable	Correlation Factor	الرسالة والرؤية	تحليل البيئة	تنفيذ الخطة	المتابعة وتقييم الاداء
التحسين المستمر من منظور استراتيجية كايزن	r	0.673	0.736	0.762	0.748
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001
الترتيب	4	3	1	2	
قوة واتجاه العلاقة	قوية وطردية	قوية وطردية	قوية وطردية	قوية وطردية	قوية وطردية
الدلالة	دالة احصاء	دالة احصاء	دالة احصاء	دالة احصاء	دالة احصاء
القرار	قبول الفرضية H1a	قبول الفرضية H1b	قبول الفرضية H1c	قبول الفرضية H1d	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من برنامج spssV.26

تبين نتائج الجدول أن معامل علاقة الارتباط بين متغير الرسالة والرؤية ومتغير التحسين المستمر في

استراتيجية كايزن اليابانية بلغت (0.673) وهي علاقة ارتباط قوية ومن قيمة (p_value=<0.01)

وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05) وهذا يعنى معنوية علاقة الارتباط وذات دلالة

إحصائية ومما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الأولى (H1a)

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة والرؤية و التحسين المستمر على وفق استراتيجية

كايزن اليابانية)

كما أن معامل علاقة الارتباط بين متغير تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومتغير التحسين المستمر في

استراتيجية كايزن اليابانية بلغت (0.736) وهي علاقة ارتباط قوية ومن قيمة (p_value=<0.01)

وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05) وهذا يعنى معنوية علاقة الارتباط وذات دلالة

إحصائية ومما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى (H1b)

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية و التحسين المستمر على

وفق استراتيجية كايزن اليابانية) فضلاً عن أن معامل علاقة الارتباط بين متغير تنفيذ الخطة ومتغير

التحسين المستمر في ستاتيجية كايزن اليابانية بلغت (0.762) وهي علاقة ارتباط قوية ومن قيمة

(p_value=<0.01) وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05) وهذا يعنى معنوية علاقة

الارتباط وذات دلالة إحصائية ومما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية

الأولى (H1c)

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ الخطة و التحسين المستمر على وفق استراتيجية

كايزن اليابانية) إلى جانب معامل علاقة الارتباط بين متغير المتابعة وتقييم الأداء ومتغير التحسين

المستمر في استراتيجية كايزن اليابانية بلغت (0.748) وهي علاقة ارتباط قوية ومن قيمة

(p_value=<0.01) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية والبالغة (0.05) وهذا يعنى معنوية علاقة

الارتباط وذات دلالة إحصائية ومما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية

الأولى (H1d)

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتابعة وتقييم الأداء و التحسين المستمر على وفق

استراتيجية كايزن اليابانية)

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

تتضمن الفرضية الرئيسية الثانية (H2) وفرضياتها الفرعية (H2a;H2b;H2c;H2d) وصف علاقة التأثير بين متغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الرسالة والرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة ، المتابعة وتقييم الأداء) على المتغير التابع التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية وسيتم إجراء التحليل واختبار الفرضيات وفق أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ووفق هذا الأسلوب في التحليل سيتم تحليل العلاقة بين المتغير او المتغيرات المستقلة

ثالثاً: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الانحدار

في هذه الفقرة سيتم تحليل علاقة الأثر بين متغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الرسالة والرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة ، المتابعة وتقييم الأداء) على المتغير التابع تحقق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية وفق أسلوب تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد

1-الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية (H2a)

تنص الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة تأثير بين متغير

الرسالة والرؤية ومتغير التحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية وبينت نتائج الجدول

(29) تحليل واختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول (29): نتائج تحليل واختبار الفرضية الفرعية H2a

المتغير	Coefficient	t	p	R	R ²	R ² _{adj}	F	p
(Intercept)	1.386	9.175	< .001	0.673	0.453	0.45	175.311	< .001
الرسالة والرؤية	0.583	13.241	< .001					

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من برنامج JASP.19

إذ بلغت قيمة معامل التأثير لمتغير مستقل الرسالة والرؤية على المتغير التابع التحسين المستمر وفق

استراتيجية كايزن اليابانية (0.583) ومن قيمة (t=13.241;p<0.01) يتبين معنوية علاقة التأثير

وذاً ودلالة إحصائية، وأن قيمة الانحرافات في متغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن

اليابانية والتي فسرها متغير الرسالة والرؤية بلغت (45%) وهذا يدل على أهمية متغير الرسالة والرؤية

بالنسبة للمتغير التابع التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية كما تبين قيمة

(F=175.311;<0.01) إلى معنوية النموذج ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية (H2a) والتي تنص

على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الرسالة والرؤية و التحسين المستمر على وفق

استراتيجية كايزن اليابانية)

2- الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية (H2b)

تنص الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية على **وجود علاقة تأثير بين متغير تحليل**

البيئة الداخلية والخارجية ومتغير التحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية وبينت

نتائج الجدول (30) تحليل واختبار علاقة التأثير بين المتغيرين

جدول (30): نتائج تحليل واختبار الفرضية الفرعية H2b

المتغير	Coefficient	t	p	R	R ²	R ² _{adj}	F	p
(Intercept)	0.765	4.638	< .001					
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.758	15.846	< .001	0.736	0.736	0.540	251.096	< .001

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من برنامج JASP.19

إذ بلغت قيمة معامل التأثير لمتغير المستقل تحليل البيئة الداخلية والخارجية على المتغير التابع التحسين

المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية (0.758) ومن قيمة (t=15.846;p<0.01) يتبين معنوية

علاقة التأثير ودلالة الإحصائية، أن قيمة الانحرافات متغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن

اليابانية والتي فسرها متغير الرسالة والرؤية بلغت (54%) وهذا يدل على أهمية متغير الرسالة والرؤية

بالنسبة للمتغير التابع التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية كما تبين قيمة

(F=251.096;<0.01) إلى معنوية النموذج ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية (H2a) والتي تنص

على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية و التحسين المستمر

على وفق استراتيجية كايزن اليابانية)

3- الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الثانية الثانية (H2C)

تنص الفرضية الفرعية الثالثة التابع للفرضية الرئيسية الثانية على **وجود علاقة تأثير بين متغير تنفيذ**

الخطة ومتغير التحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية وبينت نتائج الجدول (31)

تحليل واختبار علاقة التأثير بين المتغير المتغيرين

جدول (31): نتائج تحليل واختبار الفرضية الفرعية H2C

المتغير	Coefficient	t	p	R	R ²	R ² _{adj}	F	p
(Intercept)	0.809	5.375	< .001	0.762	0.580	0.573	292.812	< .001
تنفيذ الخطة	0.703	17.112	< .001					

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من برنامج JASP.19

بلغت قيمة معامل التأثير لمتغير المستقل تنفيذ الخطة على المتغير التابع التحسين المستمر وفق

استراتيجية كايزن اليابانية (0.703) ومن قيمة (t=17.112;p<0.01) يتبين معنوية علاقة التأثير

ودلالة الإحصائية ، أن قيمة الانحرافات متغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية والتي

فسرها متغير الرسالة والرؤية بلغت (57%) وهذا يدل على أهمية متغير تنفيذ الخطة بالنسبة للمتغير

التابع التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية كما تبين قيمة (F=292.812;<0.01) إلى

معنوية النموذج ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية (H1a) والتي تنص **على (توجد علاقة تأثير ذات**

دلالة معنوية بين تنفيذ الخطة و التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية)

4- الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية (H2d)

تنص الفرضية الفرعية الرابعة التابع للفرضية الرئيسية الثانية على **(وجود علاقة تأثير بين متغير**

المتابعة وتقييم الأداء ومتغير التحسين المستمر على وفق استراتيجية كايزن اليابانية) وبينت نتائج

الجدول (32) تحليل واختبار علاقة التأثير بين المتغيرين

جدول (32) : نتائج تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسية الثانية H2d

المتغير	Coefficient	t	p	R	R ²	R ² _{adj}	F	p
(Intercept)	0.888	5.841	< .001	0.748	0.560	0.554	270.047	< .001
المتابعة وتقييم الأداء	0.709	16.433	< .001					

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من برنامج JASP.19

بلغت قيمة معامل التأثير لمتغير المستقل المتابعة وتقييم الأداء على المتغير التابع التحسين

المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية (0.709) ومن قيمة (t=16.433;p<0.01) يتبين معنوية

علاقة التأثير ودلالة الإحصائية، أن قيمة الانحرافات متغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن

اليابانية والتي فسرها متغير المتابعة وتقييم الأداء بلغت (55%) وهذا يدل على أهمية متغير المتابعة

وتقييم الأداء بالنسبة للمتغير التابع التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية كما تبين قيمة

إلى معنوية النموذج ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية (H2a) والتي تنص

على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتابعة وتقييم الأداء و التحسين المستمر على وفق

استراتيجية كايزن اليابانية)

رابعاً: تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على وفق استراتيجية

كايزن اليابانية

في هذه الفقرة سيتم استخدام الانحدار المتعدد (Multi Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية

(H2a;H2b;H2c;H2d) بعد أن يتم دمجهم في نموذج واحد تمثل المتغيرات (الرسالة والرؤية، تحليل

البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة ، المتابعة وتقييم الأداء) للمتغير المستقل والمتغير التابع التحسين

المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية ويبين الجدول (33) نتائج تحليل واختبار الفرضيات الفرعية

التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	Coefficient	t	p	R	R ²	R ² _{adj}	F	p
(Intercept)	-0.085	-0.645	0.519	0.87 3	0.771	0.76 6	175.66 2	< .0 01
الرسالة والرؤية	0.120	2.925	0.004					
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.253	0.052	4.910					
تنفيذ الخطة	0.307	7.117	<0.001					
المتابعة وتقييم الأداء	0.308	7.213	<0.001					

جدول (33): تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على

وفق استراتيجية كايزن اليابانية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من برنامج JASP.19

بلغت قيمة معامل التأثير لمتغيرات المستقل (الرسالة والرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة ، المتابعة وتقييم الأداء) (0.120;0.253;0.307;0.308) على التوالي وبينت قيمة (t) وقيمة (p) معنوية معاملات التأثير ($p < 0.05$) لجميع المتغيرات ، أن قيمة الانحرافات متغير التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية والتي فسرها المتغيرات المستقلة (الرسالة والرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة ، المتابعة وتقييم الأداء) مجتمعة بلغت (77%) وهذا يدل على أهمية المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية كما تبين قيمة ($F=175.662; < 0.01$) إلى معنوية النموذج ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية (H_2) والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات المستقلة (الرسالة والرؤية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة ، المتابعة وتقييم الأداء) والمتغير التابع التحسين المستمر على وفق استراتيجية

كايزن اليابانية)

4. الاستنتاجات والتوصيات

1.4: الاستنتاجات

1.1.4: الاستنتاجات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

1- يتبين من خلال نتائج اختبار الانحدار، لمتغيرات البعد المستقل التخطيط الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية المتمثلة بـ (وضوح الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة، المتابعة وتقييم الأداء)، بأنها ذات علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية إحصائية في البعد المعتمد (التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية)، وبالتالي فإن هناك إدراك لعينة الدراسة لأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إذ يتضح ذلك عن طريق تبنيهم للفرضيات الإيجابية المستخلصة من تحليل آرائهم إحصائياً.

2- تقوم الشركة بنشاط تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) لكنها تقتصر إلى الاستعانة بخبراء خارجيين لمواجهة التهديدات المحتملة، كما لا تقوم الشركة بدراسة تجارب الشركات العالمية المماثلة والاستفادة منها في هذا المحور.

3- تمتلك الشركة خطة سنوية تسعى إلى تنفيذها وفق ما تمتلكه من موارد بالتنسيق مع وزارة النفط العراقية.

4- يتضح من الهيكل التنظيمي الخاص بهيأة التخطيط والمتابعة في الشركة عدم وجود قسم او شعبة داخل الهيئة ذات تخصص دقيق بنشاط (التخطيط الاستراتيجي) فضلاً عن عدم ارتباط الهيئة بشكل مباشر بالإدارة العليا المتمثلة بالمدير العام.

2.1.4: الاستنتاجات المتعلقة بالتحسين المستمر

1-تظهر الدراسة وعي وإيمان الإدارة العليا للشركة بشكل كبير بنشاط التحسين المستمر من خلال وضع ميزانية لتحسين الأداء ومتابعه الخطط المتعلقة بهذا الجانب.

2-ترصد الدراسة وجود مشاركة وتقدير نسبي بين العاملين والإدارة العليا في نشاط التحسين المستمر من خلال إشراك ذوي المهارة منهم في وضع أهداف التطوير، ولكنها تهمل جانب مشاركة العاملين بحل مشكلات العمل التي تواجههم.

3-انخفاض مستوى التوصل بين المديرين والعاملين من ناحية الاستماع إلى مشكلاتهم ومناقشة المقترحات المعنية بوضع الحلول لها.

4-تفتقر الشركة لوجود نظام عادل للحوافز والمكافآت مما يؤدي إلى انخفاض مستوى تطبيق العدالة بين العاملين وبالتالي يؤثر بشكل كبير على تطبيق النشاطات المتعلقة بالتحسين المستمر

5-تبين الدراسة أن ما يميز قرارات الشركة بأنها تمر بمرحلة تقييم ومتابعة بعد اتخاذها لمعالجة أوجه القصور فيها، ومن ناحية أخرى تفتقر القرارات إلى اعتماد مصادر علمية متعددة كما أنها يتم اتخاذها بشكل مفرد وليس بشكل جماعي مما يؤثر

على عقلانية القرارات وبالتالي تؤثر على التحسين المستمر خاصة وأن أحد مبادئ استراتيجية كايزن الأساسية تحقيق الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

6- تتميز الشركة بتوفير نظام تدريب متطور من خلال تنوع برامج التدريب والاستعانة بخبراء خارجيين في هذا المجال وميزانية مناسبة للاحتياجات التدريبية مما يؤثر إيجابياً على التحسين المستمر في مختلف نشاطاتها.

3.1.4: الاستنتاجات المتعلقة بالمتغيرين معاً

1- ترصد الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يشكل الأساس الذي يدعم التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة.

2- ترى الدراسة أن التكامل ما بين (التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر) يمكن الشركة من تحقيق نتائج مستدامة وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3- تشخص الدراسة استمرار الإدارة العليا في الشركة على ترشيح عاملين لديها لبرنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي بصورة سنوية مما يؤكد على الاهتمام البالغ بنشاطات التخطيط الاستراتيجي التي تنعكس إيجاباً على تطبيق التحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن اليابانية.

2.4: التوصيات

1.2.4: التوصيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

أولاً: التوصية المتعلقة بالاستنتاج رقم (1): ضرورة تعزيز فهم العاملين في شركة نفط البصرة لأهمية التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الجهود لبناء ثقافة عمل إيجابية تزيد من فرص النجاح المستدام للشركة.

ثانياً: التوصية المتعلقة بالاستنتاج رقم (2): ضرورة إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى المحتملة من خلال دراسة تجارب الشركات المماثلة والاستعانة بخبراء خارجيين بهذا المجال مع تدريب فريق استراتيجي متخصص للقيام بأجراء دراسات مستمرة حول نقاط قوة المنظمة وضعفها والفرص والتهديدات المحتملة للشركة

ثالثاً: التوصية المتعلقة بالاستنتاج رقم (3) و(4): ضرورة إنشاء قسم ضمن هيئة التخطيط والمتابعة في الشركة يختص بشكل دقيق بمجال التخطيط الاستراتيجي ويضم مجموعة من العاملين أصحاب الشهادات العليا وذوي الخبرة والتخصص لتطوير الواقع الاستراتيجي للشركة مع ضرورة أن تكون هيئة التخطيط مرتبطة بشكل مباشر بالمدير العام لكسب المزيد من الاهتمام والدعم.

2.2.4: التوصيات المتعلقة بالتحسين المستمر

أولاً: التوصية المتعلقة بالاستنتاج رقم (1): ضرورة تقديم المزيد من الدعم من الإدارة العليا من خلال توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم مبادرات كايزن بما في

ذلك التكنولوجيا والأدوات المطلوبة فضلاً عن المشاركة الفعلية في المبادرات التدريبية والاجتماعات المتعلقة بالتحسين المستمر.

ثانياً: التوصية المتعلقة بالاستنتاج رقم (2) و (3) التأكيد على تعزيز ثقافة الابتكار والتفكير الإبداعي مع أهمية إقامة منصات تواصل مفتوحة مثل الاجتماعات الدورية او صناديق الاقتراح، إذ يمكن للعاملين تقديم ملاحظاتهم وأفكارهم بسهولة، إذ يشعر العاملون بأن آرائهم وأفكارهم لها قيمة، فضلاً عن تقديم مكافآت مادية او معنوية للذين يساهمون بأفكار مبتكرة او تحسينات ملحوظة.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالاستنتاج رقم(4): ضرورة تطبيق نظام عادل للحوافز والمكافآت في شركة نفط البصرة مما يعزز الدافع للمشاركة في التحسين المستمر لمختلف عمليات الشركة.

رابعاً: التوصية المتعلقة بالاستنتاج رقم (5): التأكيد على أهمية تحسين جودة القرارات من خلال دعم القرارات ببيانات ومعلومات دقيقة وتعزيز التعاون بين الفرق وأقسام الشركة المختلفة وتعزيز تبادل المعرفة لاتخاذ قرارات أكثر استنارة، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا عن طريق استعمال البرمجيات التحليلية وأنظمة المعلومات للوصول لرشد القرارات التي تساهم في نشاطات التحسين المستمر.

خامساً: التوصية المتعلقة بالاستنتاج رقم (6): ضرورة التنسيق مع جامعة البصرة للمشاركة في المؤتمرات العلمية المتعلقة باستراتيجية كايزن للتحسين المستمر مع الاستفادة من أفكار الباحثين المختصين، فضلاً عن إقامة دورات تدريبية داخل العراق وخارج العراق للاستفادة من تجارب الشركات العالمية في هذا الجانب.

3.2.4: التوصيات المتعلقة بالمتغيرين معاً

- ل للوصول إلى تحقيق نوع من التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر وفق استراتيجية كايزن في شركة نفط البصرة يوصي الباحث بما يلي:
- 1- التأكيد على امتلاك الخطة الاستراتيجية للشركة معالم محددة لقياس النجاح، مع التركيز على الجوانب التي يمكن تحسينها بشكل مستمر.
 - 2- ضرورة جعل التحسين المستمر جزء من ثقافة الشركة ودمجه في استراتيجيتها، بمعنى أن تحتوي الخطة الاستراتيجية على عناصر من التحسين المستمر.
 - 3- التوجه نحو تعديل الخطة الاستراتيجية بانتظام للتأكد من أنها تدعم مبادرات التحسين المستمر.

References

A- Books

1. Abdul-Ridha, Nabil Jaafar, Kazem, Mona Jawad, (2016), "Basra Oil and its International Economic Importance", Al-Ghadeer Printing and Publishing Company Limited, Basra-Iraq
2. Abu Al-Nasr, Medhat Mohamed (2015), Total Quality Management, Japanese Kaizen Strategy for Organizational Development, Egyptian Book House, Cairo, Egypt.
3. Al-Ajami, Mohamed Hassanein (2013): Educational Administration and Planning: Theory and Application, Third Edition, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
4. Al-Douri, Zakaria (2005): Strategic Management Concepts, Processes and Case Studies, Al-Yazouri Scientific Publishing House, Amman, Jordan.
5. Al-Jabouri, Hussein Mohamed Jawad, (2014), Strategic Planning in Public Institutions, First Edition, Safaa Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
6. Al-Jubouri, Maysar Ibrahim Ahmed, "Quality Management Systems", 2008, 1st ed., Iraq-Baghdad: pp. 257-266.
7. Allison, M., & Kaye, J. (2005). Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
8. Al-Morsi, Gamal El-Din, and Idris, Thabet, (2002): Strategic Management: Concepts and Applied Models, Dar Al-Jami'iah: Egypt
9. Al-Rawi, Khashe Mahmoud (1989), Introduction to Statistics, 2nd Edition, Al-Kutub Printing and Publishing House, University of Mosul.
10. Al-Rikabi, K. N. (2004). "**Strategic Management - Globalization and Competition.**" Jordan: Wael Publishing and Distribution House, p. 7.
11. Al-Sakarna, Bilal Khalaf (2015), Strategy and Strategic Planning, Cairo University, Al-Maysarah Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
12. Awad, Haitham Talaat Issa (2022), Total Quality Management: Concepts, Foundations and Standards, Arab Democratic Center, Berlin, Germany.
13. Cascarino, Richard E., 2012, **Auditor's Guide to IT Auditing**, Second Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA
14. Dess, McNamara, Eisner, and Sauerwald.,(2024)," **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**", Eleventh edition, Published by McGraw Hill LLC, 1325 Avenue of the Americas, New York, NY 10019. Copyright.

15. Dheeb, Haitham Abdullah, (2019), Principles of Strategic Planning, Al-Yazouri Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
16. Dolence, Michael, (2004). "The Curriculum-Centered Strategic Planning Model", EDUCAUSE Center for Applied Research, Research Bulletin, (10).
17. Duffy, G.: **Modular Kaizen Continuous and Breakthrough Improvement**, USA, Quality Press, 2014, P.61.
18. Henry, A. (2021). **Understanding strategic management**. Oxford University Press.
19. Hilton, Ronald- W and Platt, David- E. (2020) "**Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment**"- 20th- ed – McGraw- Hill- Education.
20. Jabouri, M., a. Q. M. S. (2008). "**Quality Management System**". Riyadh: Institute of Public Administration.
21. Mclancy,- Eddie & Atrill,- Peter (2007) "**Management Accounting for decision makers**"- 5th- Ed- prentice- Hall- Co.
22. Mintzberg, Henry & Quinn, B. James (1996), **the Strategy Process: Contexts and Cases**, third Edition, Prentice Hall International.
23. Mohr, Z. (Ed.). (2017). **Cost accounting in government: Theory and applications**. Taylor & Francis.
24. -Saqr, Ahmed Mohie Khalaf, and Al-Shazly, Khilaf Khalaf (2020), **Planning and Social Policy: Concepts, Frameworks and Mechanisms**, Dar Al-Taalim Al-Jami'i, Alexandria, Egypt.
25. Sloan, J. (2019). **Learning to think strategically**. Routledge.
26. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). **Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability**.

B- Journals&Periodicals

1. Ahmed Mohammed Hussein Khalaf, & Hawra Maher Mohammed Ali. (2023). The impact of strategic planning on improving job performance in the Directorate of Education of Babylon. Educational Journal, Part One.
2. Ahmed, Abdul Nasser Mohammed Sayed. (2019). Requirements for the success of the Japanese Kaizen strategy for continuous improvement in government institutions with application to the communications sector in the Arab Republic of Egypt. Scientific Journal of Economics and Trade, 49(1), 317-384
3. Al-Mubarak, Mansour Ali. (2017). The impact of strategic planning on organizational performance with application to the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait. Scientific

Journal of Faculties of Commerce Sector, Al-Azhar University, 18(2), 1-42

4. Ghanem, Ahmed (2015), The Japanese approach to continuous improvement. Al-Madinah: Al-Madinah Library.
5. Gharleghi, E. & Nikbakht, F. & Bahar, G, 2011, A Survey of the Relationship Between the Characteristics of Mission Statement and Organizational Performance, **Research Journal of Business Management**, Vol (5), No(3), PP. (117-124).
6. Khalil, Fathi Saleh (2015), Kaizen as a method for continuous improvement. Sudan Intellectual Forum.
7. Maamari, Muhammad, Modern approaches to improving organizational performance (Kaizen model as a model), Journal of Laboratory Notebooks, Volume 17, Issue 01 (2022), Algeria, p. 36
8. Murad, Jihad Muhammad, Hussein, Murad Saleh, & Rasha Awis. (2023). Strategic planning as an approach to continuous improvement in public secondary schools in Fayoum Governorate. Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 17(6), 631-664.
9. Shawi, I., and Ayoub, C. (2023). The role of advanced planning in facilitating the elements of preparing a specialized marketing survey study at DT Company for Marketing and Selling Foodstuffs in Basra: The role of active planning in selecting elements and an approved marketing survey study at DT Company for Marketing and Selling Foodstuffs in Basra. The Gulf Economist, (57), 117-154.

• **C- Theses& Dissertation**

1. Al-Shuwaikh, Atef Abdul Hamid (2007), The Reality of Strategic Planning in Technical Education in the Gaza Governorates, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
2. SHEWAREGED, E. (2019). **EFFECT OF KAIZEN IMPLEMENTATION ON EMPLOYEE' PERFORMANCE AT ANBESSA SHOES SHARE COMPANY** (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
3. Wahab, Safaa Rahim (2015), The Role of Strategic Planning in the Effectiveness of Some Infrastructure Projects: A Field Study in the Holy Karbala Municipality, A Thesis Submitted for a Higher Diploma Equivalent to a Master's Degree in Municipal Administration, University of Baghdad, Iraq.