مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتبغ "دراسة استطلاعية"
اسم الكاتب: د. حنان تركمان، د. ديمة ماخوس، مجد جهاد دالي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5758
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Assessing The Reality Of Strategic Planning In The General Tobacco Corporation "Exploratory Study"

Dr. Hanan Turkman [*]
Dr. Dima Makhous [**]
Majd Jihad Daly [***]

(Received 7 / 5 / 2022. Accepted 9 / 6 / 2022)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to assess the reality of strategic planning through its dimensions: vision, mission, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice, strategy implementation, evaluation and control, through a survey of the opinions of stakeholders in the General Tobacco Corporation.

The researcher relied on the descriptive approach, and the study population included all officials from managers, assistants, heads of departments and assistants, in addition to workers responsible for production, planning, marketing and quality operations in the General Tobacco Corporation (the General Administration in Latakia Governorate, and the coastal region branch), where their number reached (329). Individuals distributed among (106) individuals in the public administration, and (223) individuals in the coastal region branch.

Accordingly, and using the comprehensive inventory method, the researcher distributed (329) questionnaires, (315) complete and valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, distributed between (106) questionnaires in the public administration, and (223) questionnaires in the coastal area branch, with a response rate It reached.(%95.74)

The results showed that the reality of strategic planning with its dimensions (vision, mission, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice, strategy implementation, evaluation and control) in the institution under study is a good reality, with relative importance (75.2%).

Keywords: Strategic Planning, General Tobacco Corporation, Evaluation.

[*]**Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**]**Assistant Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***]**Postgraduate Student (Master), Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. Majed.dali.1991@gmail.com**

تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتبغ
"دراسة استطلاعية"

الدكتورة حنان تركمان [*]
الدكتورة ديمة ماخوس [**]
مجد جهاد دالي [***]

(تاريخ الإيداع 7 / 5 / 2022. قُبِل للنشر في 9 / 6 / 2022)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة، وذلك من خلال استطلاع آراء المعنيين في المؤسسة العامة للتبغ.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع المسؤولين من مدراء ومعاونين ورؤساء أقسام ومعاونين، بالإضافة إلى العاملين المسؤولين عن عمليات الإنتاج والتخطيط والتسويق والجودة في المؤسسة العامة للتبغ (الإدارة العامة في محافظة اللاذقية، وفرع المنطقة الساحلية)، حيث بلغ عددهم (329) مفردة موزعين بين (106) مفردة في الإدارة العامة، و(223) مفردة في فرع المنطقة الساحلية.

بناءً على ذلك، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل، قام الباحث بتوزيع (329) استبانة، تمّ استرجاع (315) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، موزعة بين (106) استبانة في الإدارة العامة، و(223) استبانة في فرع المنطقة الساحلية، وبنسبة استجابة بلغت (95.74%).

أظهرت النتائج أنّ واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (75.2%).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة العامة للتبغ، التقييم.

[*] **أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
[**] **مدرّس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
[**] **طالب دراسات عليا (ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
Majed.dali.1991@gmail.com

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة التي فرضتها خصائص القرن الواحد والعشرين، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي، وشدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة، وأمام كل ذلك وجدت المنظمات أنّ الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها تقف عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على مواجهة المنافسة، مما حتّم عليها التفكير في استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة حتى تُمكنها من مواجهة هذه التغيرات.

يُعدّ التبغ بأصنافه المختلفة من المحاصيل ذات الأهمية الاقتصادية المتميزة، وزراعته قطعت شوطاً لا بأس به في القطر، وقد انتشرت هذه الزراعة منذ بداية القرن الماضي وتركزت بشكل أساسي في المنطقة الساحلية، وقد أولت الدولة زراعته أهمية خاصة؛ حيث تمّ إحداث المؤسسة العامة للتبغ التي تُشرف على زراعة وتسويق هذا المحصول من المناطق المختلفة وفق خطط وبرامج محددة مسبقاً.

يُمكّن التخطيط الاستراتيجي المنظمات من وضع التصور المستقبلي، ومعالجة الأزمات قبل وأثناء وقوعها، كما يُعبّر التخطيط الاستراتيجي عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك فهم البيئة الخارجية والتعرف على الفرص والمخاطر الي تنطوي عليها، مما يُمكّن المنظمة من استشراف المستقبل والإعداد له من خلال صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقودها لتحقيق أهدافها.

مشكلة البحث:

بالرغم من الأهمية الاقتصادية المتميزة للتبغ نظراً للدور الذي يؤديه في التجارة الخارجية، ودعم الاقتصاد الوطني، وإسهامه في الناتج المحلي الزراعي الذي بدوره يُعزز الناتج المحلي الإجمالي، إلا أنه ونتيجة لسنوات الحرب تُعاني هذه الزراعة مشاكل مختلفة، وخصوصاً في مجال التخطيط والتسويق ومستلزمات الإنتاج نتيجة للعقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية.

انطلاقاً من ذلك تكمن مشكلة البحث في معرفة فيما إذا كانت المؤسسة العامة للتبغ لديها توجهاً استراتيجياً بعيد المدى، وذلك من خلال تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة.

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث في ناحيتين: نظرية وعملية:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية من أهمية الموضوع المدروس، حيث يّعدّ التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المعاصرة الدائمة التغيير والتطوير والذي يواكب التغيرات البيئية لما يشمله من متغيرات تؤثر بالبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، وهذا التغير سوف ينعكس على طبيعة قرارات الإنتاج والعمليات، حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في تحسين الأداء.

الأهمية العملية: يُمكّن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة العامة للتبغ من التعامل مع متغيرات البيئة لتشخيص الفرص والتهديدات وتخصيص الموارد اللازمة التي تضمن تحقيق أداء عال يُحقق أهدافها ورسالتها.

هدف البحث: هدف البحث إلى تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة، وذلك من خلال استطلاع آراء المعنيين في المؤسسة العامة للتبغ.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتفسير المعلومات التي تمّ الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المسؤولين من مدراء ومعاونين ورؤساء أقسام ومعاونين، بالإضافة إلى العاملين المسؤولين عن عمليات الإنتاج والتخطيط والتسويق والجودة في المؤسسة العامة للتبغ (الإدارة العامة في محافظة اللاذقية، وفرع المنطقة الساحلية)، حيث بلغ عددهم (329) مفردة موزعين بين (106) مفردة في الإدارة العامة، و(223) مفردة في فرع المنطقة الساحلية.

بناءً على ذلك، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل، قام الباحث بتوزيع (329) استبانة، تمّ استرجاع (315) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، موزعة بين (106) استبانة في الإدارة العامة، و(223) استبانة في فرع المنطقة الساحلية، وبنسبة استجابة بلغت (95.74%).

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Wanjala & Rariey, 2014) بعنوان:

Strategic Planning in Schoole in Kenya: Possibilities and Challenges.

التخطيط الاستراتيجي في مدارس دولة كينيا: الإمكانيات والتحديات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى بعض المدارس، بينما فشل في مدارس أخرى، في سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المقابلات في جمع المعلومات من (47) مشاركاً من العاملين في مدرتين ثانويتين في كينيا إلى جانب المناقشات الجماعية وتحليل الوثائق، وقد بينت نتائج الدراسة أنّ هناك عدة عوامل قد تسهم في نجاح أو إعاقة التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم هذه العوامل: المعرفة والوعي بالتخطيط الاستراتيجي، وأساليب القيادة، والموارد المالية، والدعم الفني.

2- دراسة (Petr Rehor, 2015) بعنوان:

How to Improve Strategic Planning of Municipal Organizations in Czech Republic.

كيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي للمنظمات البلدية في جمهورية التشيك.

تناقش هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي للبلديات المختلفة، والخطط المشتركة لجمعية البلديات داخل المناطق الجزئية في جنوب بوهيميا في جمهورية التشيك، والتي نُشرت على مواقعهم على الانترنت، حيث تمّ تحليل الوثائق واقتراح توصيات المقارنة لتحسين الخطة الاستراتيجية وتحديد الثغرات واستخدام الاستراتيجية للأدوات (بطاقة الأداء المتوازن، وقياس الأداء وإدارة العمليات). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت مجموعة من المصادر الثانوية من خلال العثور على جميع المواقع الإلكترونية للبلديات في المنطقة من خلال صفحات الانترنت وصفحات نظام المعلومات الإقليمي، وذلك لجمع المزيد من الوثائق والخطط المشتركة للمنطقة، وإجراء تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية المنشورة وتحديد أوجه القصور فيها وفقاً لأوجه المقارنة.

أظهرت النتائج أنّ هناك اهتمام قليل في الإدارة الاستراتيجية للبلديات في جنوب بوهيميا بالاستراتيجية طويلة الأجل، وفي خلق خطتها الاستراتيجية الخاصة، كما أنّ معظم الخطط الاستراتيجية تُفوّت شرطاً واحداً أو اثنين للوفاء بتنفيذها، وعلى وجه الخصوص: أهمية تحديد أولويات المشروعات الفردية، ووضع معايير في تحقيق الأهداف، ومسؤولية تنفيذ المشروع والجدول الزمني والبيانات المالية للمشاريع.

3- دراسة (ديوب وآخرون، 2017) بعنوان: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمرفأ طرطوس: دراسة ميدانية. هدف البحث إلى دراسة متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمرفأ طرطوس من حيث تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومدى وجود بعض هذه المتطلبات في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسح) في جمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع الإداريين العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، أما عينة البحث فقد ضمت جميع المدراء العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وفي جميع المستويات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، وعددهم الإجمالي (58) مدير، حيث تمّ توزيع استبانة، وتمّ استرداد (54) استبانة، وتمّ استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فيكون العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للتحليل (43) استبانة، وبنسبة استجابة (74%). توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: إنّ الشركة العامة لمرفأ طرطوس تمتلك بعض متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كالاستعداد لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتوفر المعلمات اللازمة للتطبيق، بالإضافة إلى نشر وتوضيح عملية التخطيط، في حين لا تستخدم منهج التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر متطلب أساسي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

4- دراسة (شلاكة وعبد الله، 2018) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات أمانة عمان. هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، والأهداف، والتحليل، والخيار الاستراتيجي)، والأداء العالي بأبعاده (القيادة، والاستراتيجية، والهيكل والعمليات، والثقافة) في أمانة عمان، إذ تمثلت مشكلة الدراسة في تدني مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة بشكل عام وهذا يعود إلى حاجة المنظمة إلى دعم فاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي كأساس مهم لتحقيق معدلات عالية من الأداء لمواجهة المشكلات التي تواجهها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت أمانة بغداد كمجتمع لإجراء الدراسة، أما عينة الدراسة فتمثلت بالملاكات المتقدمة في المنظمة، وبلغ عددهم (71) فرداً بواقع (34) رئيس قسم، و(28) مسؤول شعبة و(9) مدير عام ومعاون مدير كونهم الأكثر قدرة للتعامل مع فقرات الاستبانة باعتبارهم الجهة المعنية بوضع ومناقشة الخطة الاستراتيجية للأزمة. توصلت الدراسة إلى أنّ اهتمام المنظمة المبحوثة في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي لم يكن بمستوى الطموح لمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما أنّ هناك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وبين متغير الأداء العالي.

5- دراسة (الألوسي، 2019) بعنوان: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة.

هدف البحث إلى بيان أهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجية ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات، مع بيان أهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات، حيث تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استمارة الاستبيان على (112) من المسؤولين في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، وأعيدت منها (95) استمارة صالحة للتحليل، خلص البحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية وأثير معنوي بين متغيرات البحث، وأكد على ضرورة قيام الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلافي مشاكل حدوث الأزمات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تُعدّ الدراسة الحالية مساهمة علمية متواضعة لما تتناوله من متغيرات، حيث تتشابه مع الدراسات السابقة من ناحية تناولها موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، لكنها تختلف من حيث تناولها تقييم التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد الممثلة له، وذلك في المؤسسة العامة للتبغ والتي تعتبر من المؤسسات الداعمة للاقتصاد الوطني، لذا من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحديد مواطن القوة والضعف في كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتقديم المقترحات اللازمة في ضوء ذلك.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي: لقد تباينت آراء الباحثين بشأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتباين الدراسات التي اعتمدته، إذ يُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية واعية عن بيئة المنظمة الحالية والمستقبلية، لتحديد الحالات الممكنة التي ستكون عليها المنظمة حالياً وفي المستقبل، بما يساعد المنظمة على تطوير استراتيجياتها، وإجراءاتها، وسياساتها (الجنابي، 2015، ص30). ويُعرّف أيضاً بأنه: منهجية قابلة للتكيف غير جامدة وإدارة لإدارة ومعالجة حالات عدم اليقين والتغيرات المستقبلية (Rahman, 2016, p17).

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تشمل جميع أجزاء المنظمة لتحديد أين يجب أن تكون المنظمة بناءً على ما يتوفر من معلومات شاملة عن المنظمة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها (Radomska, 2014, p260).

مما سبق، التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية جهد من قبل الإدارة في المنظمة، تهدف لإيجاد الطرق والأساليب المتاحة لتحقيق الأهداف المخطط لها، ويشمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، والعمل على وضع استراتيجية بناءة لتحقيق الأهداف والغايات، والعمل على تطوير الخطط، كما يتضمن ترتيب محدد ومنظم يشمل جميع العمليات، وعلى جميع المستويات للتخطيط وإلى اين تتجه المنظمة، وكيفية تحقيق الأهداف.

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي: يُحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأهداف أهمها ما يأتي (الجماعي، 2015، ص28):

1- صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتوجيهها.

2- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وصياغتها، والتأكد من ربطها بطموحات العاملين.

3- تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها وتحقيق نمو المنظمة وتقدمها، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقعها التنافسي.

4- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة وتوجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها بأعلى كفاءة وفعالية.

5- التأكد من تحقيق الترابط بين رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وأهدافها وبين ما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل للمنظمة، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف الاستراتيجية والسنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

6- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

7- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، ويساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

8- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أنّ استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف بحيث يمكن للإدارة اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

9- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يتكون من إجراءات وخطوات معينة، حيث يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات، وتسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.

مما سبق، تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي إلى دعم قدرة المنظمات على مواجهة التحديات المحيطة والتنبؤ بها، وتوفير الثقة والأمن لدى جميع أعضاء تلك المنظمات، فضلاً عن تمكينها من التحرك المنتظم في التعامل مع تلك التحديات، وتحقيق السيطرة عليها، واستغلال الفرص المتاحة، وتقليل الخسائر إلى أكبر قدر ممكن.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي: اهتمت المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها بعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه يجعل المنظمة على دراسة ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها المستقبلية (جرادات، 2013، ص168)، وتعترف

غالبية المنظمات بأهمية التخطيط الاستراتيجي فهو يُساعد المنظمة على تقديم أداء أفضل وتوجيه عملها توجيهاً أمثل، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه وتحديد ما سوف تقوم به لإنجاز وتحقيق أهدافها، وإنّ أغلب المنظمات التي تعتمد مدخل التخطيط الاستراتيجي دائماً ما يكون أداؤها على المدى البعيد أفضل من غيرها من المنظمات التي لا تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يجعل التخطيط الاستراتيجي المنظمة تُركّز على الاستراتيجيات الرئيسة التي يجب اتباعها والإجراءات التي يجب اتخاذها إذا ما أريد لها أن تُحقق النجاح.

تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي بتزايد فوائد استخدامه، وترجع أهميته إلى:

1- يُمكّن من تحديد القضايا الأساسية التي تُشكل جوهر العمل في المنظمة الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل الفعّال معها، إحداث التغييرات الإيجابية.

2- يُساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.

3- يُمكّن من رسم التوجه العام للمنظمة، والتأكد من تحقيق الارتباط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

4- يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المنظمة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المنظمة.

5- يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي، نتيجة لما يوجده من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأنّ الأمور تسير كما رسم لها (الغوطي، 2017، ص13).

ويُشير الدجني (2011) إلى أنّ أهمية التخطيط الاستراتيجي تبرز في أنه:

1- يزود القيادات بالقدرة على استشراف المستقبل.

2- يفرض على المستويات الإدارية ممارسة التفكير الاستراتيجي.

3- يتيح وضع رؤية مستقبلية للمنظمة.

4- يُمكّن من تحديد القضايا الاستراتيجية للمنظمة وأولوياتها.

5- يُمكّن من التنبؤ بالمشاكل والأخطار المستقبلية.

6- يرفع من وعي الإدارة العليا بالمتغيرات وبيان أثرها.

7- يُساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة وتحسين الأداء.

8- يُطور إمكانات وقدرات المنظمة، ويُسهم في التغيير المنشود.

9- يُساعد على الاستثمار الأمثل لموارد وأوقات المنظمة.

10- يخلق جواً تفاعلياً بين العاملين وإدارة المنظمة (الدجني، 2011، ص52).

بينما يرى صالح (2011، ص88) أنّ التخطيط الاستراتيجي مثّل أهمية كبرى في المنظمات، فهو الضمان للتخطيط الصحيح، والتطبيق الفعّال لنوع القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة، وأنّ قوة التخطيط الاستراتيجي تأتي من قاعدة صلبة متوافقة مع الرؤية والقيم، والتحليل المستمر من داخل وخارج المنظمة.

مما سبق، تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يُساعد المنظمات في اتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ليضمن بقاء المنظمات واستمراريتها ونجاحها لوجود التنافسية والتغير المستمر في الحاجات والرغبات للمستهدفين ومواكبة التطور في سوق العمل، وبدونه يكون مصيرها الفشل والزوال.

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية قام الباحث بتطوير أداة الدراسة "الاستبانة"، وقد تكونت الاستبانة من سبعة محاور تتضمن أبعاد التخطيط الاستراتيجي موزعة على (38) عبارة، وهي: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة. تمّ التأكد من صدق الاستبانة، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

الأبعاد	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
الرؤية	5	0.877
الرسالة	6	0.911
الأهداف الاستراتيجية	5	0.846
التحليل الاستراتيجي	4	0.817
الخيار الاستراتيجي	6	0.798
تنفيذ الاستراتيجية	7	0.821
التقييم والرقابة	5	0.813
الثبات الكلي	**38**	**0.825**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة، وللأبعاد الفرعية أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعدية مناسبة لتقييم واقع التخطيط الاستراتيجي، كما تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS.25، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample Test أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا)/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = (5 – 1) /5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) التبويب المغلق لتدرجات سلم ليكرت الخماسي

المجال	مستوى التقييم	الأهمية النسبية
1 – 1.8	بدرجة ضعيفة جداً	%(20-36)
1.81 – 2.60	بدرجة ضعيفة	%(36.2-52)

3.40 – 2.61	بدرجة متوسطة	%(68–52.2)
4.20 – 3.41	بدرجة كبيرة	%(84–68.2)
5 – 4.21	بدرجة كبيرة جداً	%(100–84.2)

المصدر: من إعداد الباحث

تمّ تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في المؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل متغير، ومن ثمّ حساب الدرجات الخام على كامل العبارات بالنسبة لكل متغير وحساب المتوسط الحسابي العام واختبار معنويته.

أولاً: بعد الرؤية:

يبين الجدول رقم (3) أنّ عبارات بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تعمل وفقاً لرؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة في اقتناص الفرص والتقليل من نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، ولديها رسالة معلنة ومعتمدة ومصاغة بدقة ووضوح، وقيم ومبادئ تحكم أعمالها وأنشطتها ومحددة بوضوح، حيث تتبنى القيم والمبادئ التي تحكم سلوكها، وتراعي خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية. وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات نلاحظ أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 13.99\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 19.24\%$ وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1	تعمل المؤسسة وفقاً لرؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة في اقتناص الفرص والتقليل من نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.	3.73	0.625	74.6	16.76	20.264	.000	دال
2	لدى المؤسسة رسالة معلنة ومعتمدة ومصاغة بدقة ووضوح.	4.16	0.582	83.2	13.99	34.579	.000	دال
3	تتبنى المؤسسة القيم والمبادئ التي تحكم سلوكها.	3.94	0.639	78.8	16.22	25.521	.000	دال

4	لدى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم أعمالها وأنشطتها ومحددة بوضوح.	3.83	0.737	76.6	19.24	19.538	.000	دال
5	تراعي إدارة المؤسسة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية.	3.88	0.645	77.6	16.62	23.670	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لتقييم واقع بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، تمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (4) نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
315	3.91	.413	.023	78.2	10.56

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
39.171	.000	.911	.87	.96

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.911)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (10.56%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ واقع بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (78.2%).

ثانياً: بعد الرسالة:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار

		t						
6	تُشرك المؤسسة العاملين فيها في إعداد وتكوين الرسالة.	3.75	0.603	75	16.08	21.578	.000	دال
7	تَطور المؤسسة رسالة مكتوبة كل فترة زمنية.	3.79	0.677	75.8	17.86	20.245	.000	دال
8	تسعى المؤسسة إلى الاستعانة بأفراد متخصصين عند وضع الرسالة.	3.97	0.633	79.4	15.94	26.585	.000	دال
9	تُطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.	3.63	0.724	72.6	19.94	15.097	.000	دال
10	تُطور المؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ رسالتها.	3.89	0.663	77.8	17.04	23.289	.000	دال
11	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الرسالة.	3.46	0.714	69.2	20.64	11.177	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (5) أنّ عبارات بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تُشرك العاملين فيها في إعداد وتكوين الرسالة، تَطور رسالة مكتوبة كل فترة زمنية، وتسعى إلى الاستعانة بأفراد متخصصين عند وضع الرسالة، كما تُطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها، بالإضافة إلى تطوير هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ رسالتها، وتقوم بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الرسالة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لتقييم واقع بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، تمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (6) نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
315	3.75	.661	.037	75	17.63

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
20.117	.000	.749	.68	.82

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.749)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (17.63%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ واقع بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (75%).

ثالثاً: بعد الأهداف الاستراتيجية:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار
الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
12	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.	3.81	0.677	76.2	17.77	20.757	.000	دال
13	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها.	3.73	0.701	74.6	18.79	18.067	.000	دال
14	تقوم المؤسسة بتطوير أهداف واقعية ومحددة.	3.75	0.725	75	19.33	17.947	.000	دال
15	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية التي تواجهها.	3.96	0.597	79.2	15.08	27.898	.000	دال
16	تشمل الأهداف الاستراتيجية على شكل جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها المحتملة.	3.85	0.673	77	17.48	21.912	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (7) أنّ عبارات بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب، حيث تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها، كما تقوم بتطوير أهداف واقعية ومحددة، وتضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية التي تواجهها، حيث تشمل الأهداف الاستراتيجية على شكل جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها المحتملة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لتقييم واقع بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، تمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (8) نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
315	3.82	.432	.024	76.4	11.31

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
33.625	.000	.819	.77	.87

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.819)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (11.31%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ واقع بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (76.4%).

رابعاً: بعد التحليل الاستراتيجي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار

		t						
17	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.	3.67	0.744	73.4	20.27	15.623	.000	دال
18	تتوفر في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة نتائج التحليل البيئي الرباعي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات).	3.65	0.781	73	21.40	14.439	.000	دال
19	توجد في المؤسسة خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة ومعتمدة ومرتبطة بها.	3.73	0.843	74.6	22.60	15.023	.000	دال
20	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الموارد اللازم توافرها (بشرية، مالية، إدارية..).	3.80	0.682	76	17.95	20.351	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (9) أنّ عبارات بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث تتوفر في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة نتائج التحليل البيئي الرباعي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، كما توجد في المؤسسة خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة ومعتمدة ومرتبطة بها، أيضاً تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الموارد اللازم توافرها (بشرية، مالية، إدارية..).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لتقييم واقع بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، تمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (10) نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
315	3.71	.661	.037	74.2	17.82

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
19.013	.000	.708	.63	.78

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.708)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (17.82%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ واقع بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (74.2%).

خامساً: بعد الخيار الاستراتيجي:

يبين الجدول رقم (11) أنّ عبارات بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تتشارك جميع الشعب والأقسام في تطوير البدائل الاستراتيجية، حيث يتم اختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع رسالة المؤسسة، كما تعتمد المؤسسة إجراءات دقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة لها، وتلتزم بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها، وتركز على مدى ملاءمة كل خيار استراتيجي مع عوامل البيئة الخارجية، وتتبنى قرارات استراتيجية تنسجم وفق الخطط الموضوعة.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
21	تتشارك جميع الشعب والأقسام في تطوير البدائل الاستراتيجية.	3.89	0.751	77.8	19.31	20.560	.000	دال
22	يتم اختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع رسالة المؤسسة.	3.78	0.773	75.6	20.45	17.506	.000	دال
23	تعتمد المؤسسة إجراءات دقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة لها.	3.75	0.738	75	19.68	17.631	.000	دال
24	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج	3.81	0.664	76.2	17.43	21.164	.000	دال

	والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.							
25	تركز المؤسسة على مدى ملاءمة كل خيار استراتيجي مع عوامل البيئة الخارجية.	3.69	0.844	73.8	22.87	14.183	.000	دال
26	تتبنى إدارة المؤسسة قرارات استراتيجية تنسجم وفق الخطط الموضوعة.	3.62	0.794	72.4	21.93	13.547	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لتقييم واقع بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، تمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (12) نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
315	3.76	.430	.024	75.2	11.44

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
31.154	.000	.756	.71	.80

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.756)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (11.44%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع، ويمكن القول أنّ واقع بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (75.2%).

سادساً: بعد تنفيذ الاستراتيجية:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
27	تلتزم المؤسسة بالخطط السنوية التفصيلية لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	3.58	0.858	71.6	23.97	11.728	.000	دال
28	تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة.	3.60	0.828	72	23.00	12.572	.000	دال
29	تطبق المؤسسة الأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.	3.59	0.753	71.8	20.97	13.594	.000	دال
30	يتم تطوير قدرات العاملين فيها لمساعدتهم على تنفيذ الخطط والبرامج.	3.85	0.627	77	16.29	23.519	.000	دال
31	تقوم المؤسسة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالفترة الزمنية المحددة وبالموارد المتاحة المخطط لها مسبقاً.	3.74	0.665	74.8	17.78	19.306	.000	دال
32	تعمل المؤسسة على استثمار الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.	3.86	0.673	77.2	17.44	22.170	.000	دال
33	تلتزم المؤسسة بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة والبرامج.	3.54	0.915	70.8	25.85	10.239	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (13) أنّ عبارات بعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تلتزم بالخطط السنوية التفصيلية لتطبيق الخطة الاستراتيجية، وبالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة، كما تطبق الأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة، حيث يتم تطوير قدرات العاملين فيها لمساعدتهم على تنفيذ الخطط والبرامج، كما تقوم المؤسسة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالفترة الزمنية المحددة وبالموارد المتاحة المخطط لها مسبقاً، وتعمل على استثمار الأموال اللازمة لتنفيذ خططها، وتلتزم بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة والبرامج.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لتقييم واقع بعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، تمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (14) نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
315	3.68	.621	.035	73.6	16.88

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
19.335	.000	.676	.61	.74

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (14) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.676)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (16.88%) يدل على تجانس الإجابات، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع، ويمكن القول أنّ واقع بعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (73.6%).

سابعاً: بعد التقييم والرقابة:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التقييم والرقابة للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
34	تمارس إدارة المؤسسة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.78	0.761	75.6	20.13	17.782	.000	دال
35	لدى المؤسسة نظام رقابة واضح ومكتوب.	3.88	0.819	77.6	21.11	18.641	.000	دال
36	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية.	3.50	0.813	70	23.23	10.670	.000	دال
37	تستعين المؤسسة بمختصين من خارج المؤسسة لإجراء تقييم لأدائها.	3.69	0.842	73.8	22.82	14.217	.000	دال
38	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها.	3.82	0.777	76.4	20.34	18.309	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (15) أنّ عبارات بعد التقييم والرقابة للتخطيط الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وهي تدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تمارس دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ولديها نظام رقابة واضح ومكتوب، وتستخدم مؤشرات أداء لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية، كما وتستعين بمختصين من خارج المؤسسة لإجراء تقييم لأدائها، وتستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها.

اختبار الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لتقييم واقع بعد التقييم والرقابة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، تمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (16) نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد التقييم والرقابة للتخطيط الاستراتيجي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
315	3.73	.724	.041	74.6	19.41

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
17.825	.000	.727	.65	.81

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (16) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التقييم والرقابة للتخطيط الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.727)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (19.41%) يدل على تجانس الإجابات، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لبعد التقييم والرقابة للتخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع، ويمكن القول أنّ واقع بعد التقييم والرقابة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (74.6%).

ثامناً: تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام:

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لتقييم واقع التخطيط الاستراتيجي لكامل أبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) تمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات للأبعاد السابقة واختبار معنويته وفق الآتي:

الجدول (17) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
315	3.76	.229	.013	75.2	6.09

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
59.102	.000	.764	.74	.79

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (17) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات أبعاد التخطيط الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.764)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (6.09%) يدل على تجانس الإجابات، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.05 > 000$. فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع، ويمكن القول أنّ واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (75.2%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أنّ واقع بعد الرؤية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (78.2%)، ويظهر ذلك من خلال عمل المؤسسة محل الدراسة وفقاً لرؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة في اقتناص الفرص والتقليل من نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، وصياغتها رسالة معلنة ومعتمدة ومصاغة بدقة ووضوح، وقيم ومبادئ تحكم أعمالها وأنشطتها ومحددة بوضوح، حيث تتبنى القيم والمبادئ التي تحكم سلوكها، وتراعي خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية.

2- أظهرت النتائج أنّ واقع بعد الرسالة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (75%)، ويتجلى ذلك من خلال إشراك المؤسسة محل الدراسة العاملين فيها في إعداد وتكوين الرسالة، حيث تَطور رسالة مكتوبة كل فترة زمنية، وتسعى إلى الاستعانة بأفراد متخصصين عند وضع الرسالة، كما تُطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها، بالإضافة إلى تطوير هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ رسالتها، وتقوم بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الرسالة.

3- أظهرت النتائج أنّ واقع بعد الأهداف الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (76.4%)، ويتجلى ذلك من خلال قيام المؤسسة محل الدراسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب، حيث تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها، كما تقوم بتطوير أهداف واقعية ومحددة، وتضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية التي تواجهها، حيث تشمل الأهداف الاستراتيجية على شكل جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها المحتملة.

4- أظهرت النتائج أنّ واقع بعد التحليل الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (74.2%)، ويتجلى ذلك من خلال قيام المؤسسة محل الدراسة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث تتوفر في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة نتائج التحليل البيئي الرباعي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، كما توجد في المؤسسة خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة ومعتمدة ومرتبطة بها، أيضاً تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الموارد اللازم توافرها (بشرية، مالية، إدارية..).

5- أظهرت النتائج أنّ واقع بعد الخيار الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (75.2%)، ويتجلى ذلك من خلال مشاركة المؤسسة محل الدراسة جميع الشعب والأقسام في تطوير البدائل الاستراتيجية، حيث يتم اختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع رسالة المؤسسة، كما تعتمد المؤسسة إجراءات دقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة لها، وتلتزم بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها، وتركز على مدى ملاءمة كل خيار استراتيجي مع عوامل البيئة الخارجية، وتتبنى قرارات استراتيجية تنسجم وفق الخطط الموضوعة.

6- أظهرت النتائج أنّ واقع بعد تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (73.6%)، ويتجلى ذلك من خلال التزام المؤسسة محل الدراسة بالخطط السنوية التفصيلية لتطبيق الخطة الاستراتيجية، وبالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة، كما تطبق الأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة، حيث يتم تطوير قدرات العاملين فيها لمساعدتهم على تنفيذ الخطط والبرامج، كما تقوم المؤسسة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالفترة الزمنية المحددة وبالموارد المتاحة المخطط لها مسبقاً، وتعمل على استثمار الأموال اللازمة لتنفيذ خططها، وتلتزم بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة والبرامج.

7- أظهرت النتائج أنّ واقع بعد التقييم والرقابة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة هو واقع جيد، وبأهمية نسبية (74.6%)، ويتجلى ذلك من خلال ممارسة المؤسسة محل الدراسة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ولديها نظام رقابة واضح ومكتوب، وتستخدم مؤشرات أداء لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية، كما وتستعين بمختصين من خارج المؤسسة لإجراء تقييم لأدائها، وتستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها.

ب- التوصيات:

1- إعطاء المزيد من الاهتمام لعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة وجميع مديرياتها وفروعها، ومراقبة وتقييم الخطط وفقاً للمستجدات والأحداث البيئية.

2- ضرورة التركيز على مواكبة التطورات الحديثة والاستعانة بالتقنيات المتطورة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الاستعانة بالمنظمات العالمية في هذا المجال.

3- التركيز والتأكيد على ضرورة اشراك جميع الأقسام والأطراف في وضع أهداف المؤسسة وصياغة استراتيجياتها الآنية والمستقبلية.

4- الاستفادة بشكل أكبر من الكوادر المتخصصة الداخلية أم الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطائها صلاحيات مناسبة لوضع خطط ناجحة تمكن المؤسسة من التغلب على المشكلات التي تواجهها.

5- ضرورة إطلاع العاملين في المستويات الدنيا والموظفين كافة في المؤسسة على تفاصيل عملية التخطيط الاستراتيجي بالصورة الصحيحة وتقليل الغموض حوله، لضمان نجاح الخطط الاستراتيجية بشكل أفضل.

6- الاهتمام بإقامة الدورات التدريبية المتخصصة وورش العمل بما يسهم في رفع كفاءة وفاعلية العاملين ويسهم في رفع معدلات إنتاجهم.

References:

Arabic References:

1- Al-Alusi, Abdel-Wahhab Abdel-Fattah; Badawi, Nasreen Abdullah; And Al-Aqidi, Sawsan Ibrahim Rajab. Requirements for the success of strategic planning and its role in crisis management strategies: a field study in the General Company for Communications Equipment and Power, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (11), Issue (26), 2019, 583-601.

2-Jaradat, Nasser Muhammad Saud (2013). Strategic management: a modern integrative perspective, enrichment for publication and distribution, first edition, Amman, Jordan.

3- Al-Jama`i, Sadeq Hammoud Abdullah (2015). Strategic planning and its relationship to the efficiency of the performance of Yemeni Islamic banks during the period 2000-2013, PhD thesis, University of Gezira, Faculty of Economics and Rural Development, University of Gezira, Sudan.

4-Al-Janabi, Thaer Jassim Muhammad (2015). The role of strategic planning requirements and leadership ethics in developing a culture of excellence: An exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders in a selected group of Iraqi universities, Master's thesis, College of Administration and Economics, Iraq.

5- Al-Dajni, Iyad (2011). The role of strategic planning in the quality of institutional performance: a descriptive and analytical study in the Palestinian regular universities, PhD thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.

6 -Diop, Mohamed Abbas; Zahra, Ahmed (2017). Requirements for applying strategic planning in the General Company for Tartous Port: A field study. Al-Baath University Journal for Human Sciences, Volume (39), Issue (79), 11-37.

7 -Shalaka, Tariq Kazem; Abdullah, Haider Taha (2018). Strategic planning and its role in achieving high performance: Analytical research for the opinions of a sample of the leaders of the Greater Amman Municipality, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (4), Issue (44), Part Two, 234-253.

8 -Saleh, Rashad (2011). The Impact of Strategic Planning on Organizational Change, Journal of Basra Studies, University of Basra, Iraq, No. (11), 81-122.

9- Al-Ghouti, Mahmoud (2017). The role of strategic planning in raising the productive efficiency of workers in higher education institutions in the governorates of Gaza, Master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

أ- المراجع العربية:

1- الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح؛ بدوي، نسرين عبد الله؛ والعكيدي، سوسن إبراهيم رجب. متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (26)، 2019، 583-601.

2- جرادات، ناصر محمد سعود (2013). الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

3- الجماعي، صادق حمود عبد الله (2015). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بكفاءة أداء المصارف الإسلامية اليمنية خلال الفترة 2000-2013، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، السودان.

4- الجنابي، ثائر جاسم محمد (2015). دور متطلبات التخطيط الاستراتيجي وأخلاقيات القيادة في تطوير ثقافة التميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في مجموعة مختارة من الجامعات العراقية، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

5- الدجني، إياد (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

6- ديوب، محمد عباس؛ زهرة، أحمد (2017). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمرفأ طرطوس: دراسة ميدانية. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، المجلد (39)، العدد (79)، 11-37.

7- شلاكة، طارق كاظم؛ عبد الله، حيدر طه (2018). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات أمانة عمان، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (44)، الجزء الثاني، 234-253.

8- صالح، رشاد (2011). أثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، مجلة دراسات البصرة، جامعة البصرة، العراق، العدد (11)، 81-122.

9- الغوطي، محمود (2017). دور التخطي الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Forigen References:

1- Christine N Wanjala and Jane F A Rarieya (2014). Strategic Planning in Schoole in Kenya: Possibilities and Challenges. All content following this page was uploaded by Christine Wanjala on 20 November Volume 42, Number 1, 2014, 17-31.

2- Petr Rehor, (2015). How to Improve Strategic Planning of Municipal Organizations in Czech Republic, Procedia Economics and Finance 34 (2015) 521 – 527.

3-Radomska, Joanna, (2014). Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 150.

4- Rahman, Md. Ashiq, Ur, (2016). Urban sustainability through strategic planning: A case of metropolitan planning in Khulna city, Bangladesh, Journal of Urban Management, Vol.