

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



## التخطيط الاستراتيجي ودوره في النجاح التنظيمي

بحث علمي يصف لأداء عينة من القيادات الادارية في كلية المستقبل الجامعة

(بحث تطبيقي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستقبل)

بحث تقدم به الطالب

علي مازن صادق محمدرضا

زهراء جابر صلال

الى مجلس قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل وهو جزء من متطلبات

نيل درجة بكالوريوس في الادارة الأعمال

بإشراف الاستاذ المساعد: ظفر ناصر

## شكر وتقدير

الحمد لله حق حمده واثني عليه الثناء الذي هو امله واشكره غاية الشكر على ما أجمع علي من فضله  
ومؤونه، اذا هو صاحب المواهب السنية والعطايا السخية " فربي احمد شيء محدي واحق

بمدي " .

وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين ، رمز شرفنا وذاخرا وفخرنا المصطفى محمد وعلى اله  
الأخيار الأبرار لا سيما من جواره فدائي الاسلام الأول وتلميذ النبي الأوفى الأمام عليه السلام وعلى

أصحابه المنخلصين المنجيين

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذتي الفاضلة التي اشرفت على بحثي ، م. ظفر ناصر حسين ،  
حيث بذلت الجهد الكبير وأنارت لي الطريق فكانت نعم العالمة ، حيث لم تتوانا في أبداء النصع  
والارشاد حتى في ادق التفاصيل وطالما كانت ملاحظاتي القيمة طريقا سهلا لي ، جزاها الله كل الخير .

واتقدم بالشكر الجزيل الى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة بحثي  
وإعناهم بالأراء والأفكار القيمة .

واتقدم بالشكر أيضا الى جميع أستاذتي واخواني واخواتي الذين رافقوني رحلة الدراسة فتمنياتني  
للجميع الموفقة والنجاح الدائم

## الآية



سورة النور آية ٣٥

﴿

# الإهداء

إلى  
كل من جعل مخافة الله  
اساس عمله  
وكل من سهر الليالي  
وطلب العلم لوصول  
الاعالي..  
أهدي هذا الجهد  
المتواضع .

# المبحث الأول منهجه البحث

## **أولاً :- مشكلة البحث**

تتجسد مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات الآتية :

- ١- ما مستوى ادراك عينة البحث لمتغير التخطيط الاستراتيجي؟
- ٢- ما مستوى ادراك عينة البحث لمتغير النجاح التنظيمي ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح التنظيمي ؟
- ٤- هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي في النجاح التنظيمي ؟

## **ثانياً : اهمية البحث**

تكمن اهمية البحث الحالي من خلال اهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الفاعل للمنظمة لتحقيق النجاح التنظيمي ، من خلاله تحقيق اهداف ورسالة المنظمة ، واستثمار الفرص المتاحة ونقاط القوة ، لتجاوز نقاط الضعف والتحديات التي تواجهها المنظمة.

## **ثالثاً : اهداف البحث**

- ١ - تحديد مستوى ادراك عينة البحث للتخطيط الاستراتيجي.
- ٢ - تحديد مستوى ادراك عينة البحث للنجاح التنظيمي
- تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح التنظيمي.
- ٤- تحديد علاقة الاثر للتخطيط الاستراتيجي في النجاح التنظيمي

## **رابعاً فرضيات البحث :**

١ - الفرضية الرئيسية الاولى :

( لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي و النجاح التنظيمي  
بمؤشراته )

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

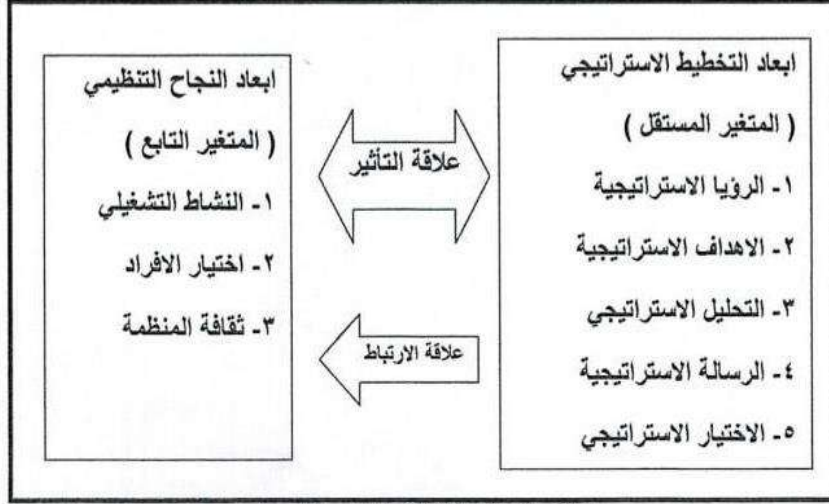
- ا - ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤيا الاستراتيجية و النجاح التنظيمي بمؤشراتته )
- ب- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية و النجاح التنظيمي بمؤشراتته )
- ج- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي و النجاح التنظيمي بمؤشراتته )
- د ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي بمؤشراتته )
- هـ ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختيار الاستراتيجي و النجاح التنظيمي بمؤشراتته )

## ٢- الفرضية الرئيسة الثانية

- ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بمؤشراتته )  
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية
- أ- ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤيا الاستراتيجية في النجاح التنظيمي بمؤشراتته )
- ب- ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف الاستراتيجية في النجاح التنظيمي بمؤشراتته )
- ج- ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بمؤشراتته )
- د ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرسالة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي بمؤشراتته )
- هـ ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاختيار الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بمؤشراتته )



## خامسا : المخطط الافتراضي للبحث:



شكل (١) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على فرضيات البحث.

## سادسا : حدود البحث

أ- الحدود البشرية : تم اجراء البحث في كلية الادارة والاقتصاد .

ب الحدود المكانية : تم اجراء البحث داخل حدود كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستقبل.

ج- الحدود الزمانية : تم اجراء البحث خلال المدة ( من 1\11\2022 - لغاية

1\5\2023)

د الحدود الموضوعية : التخطيط الاستراتيجي والنجاح التنظيمي البحث الحالي على العلاقة بين التخطيط



# المبحث الثاني الإطار النظري

## أولاً: التخطيط الاستراتيجي

### ١-١ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من المفاهيم للتخطيط الاستراتيجي يختلف بعضهما عن البعض الآخر، حيث أشار (Kotler 2000:12) ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية ادارية خاصة بوضوح وادامت العلاقة بين اهداف المنظمة وتطلعاتها واعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والارباح المتوقعة في المستقبل

ويرى كل من (الوطيفي وخضير، 2022: 41) ان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية تمارسها المنظمات الناجحة تتصف بانها تستشرف مستقبل المنظمة من اجل التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، من اجل ايجاد البدائل المناسبة في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات التي تحقق مستقبل أفضل للمنظمة من قبل ادارتها.

كما عرفته (العبيدي، 2022: 514) عبارة عن مجموعة من الخطط الموجهة التي تساعد المنظمة على تحقيق المسار الذي تختاره، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة القيود، والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية مع التأكيد على ضرورة تنفيذ كافة الخطط والبرامج التي وضعتها مع الاخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وأشار (المطيري، 2020: 392) بانه اسلوب من الأساليب التي تستخدمه المنظمات المعاصرة لمواجهة التغيرات، والتحديات المستقبلية فهو يقوم على تحديد رؤية، ورسالة، واهداف المنظمة، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، وكذلك يختص بصناعة القرارات التي لها عاقلة بمستقبل المنظمة.

واوضحت (الشنفري، وآخرون، 2020: 579) بانه مجموعة من العمليات المتسلسلة، والتي تبدأ بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، وفي ضوء هذا التحليل يتم تحديد رسالة ورؤية المنظمة، وصياغة استراتيجيتها، واهدافها، ومن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومن ثم تقويمها خلال فترة زمنية محددة من اجل اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بتطوير مستقبل المنظمة، وفي ضوء ما تم ذكره من مفاهيم للتخطيط الاستراتيجي.

كما عرفه (بالحبتور، 2007:45) على ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبسط بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ولذا يعني: -

أ - كشف حجب المستقبل الخاص بالمنظمة.

ب - التبصر بملامح المنظمة في المستقبل

ج - تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

أما (القحطاني، 2010:2) فأشار الى التخطيط الاستراتيجي كونه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات والقرارات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية للمنظمة وبعد كل ما تقدم يمكننا وضع التعريف الاجرائي للتخطيط الاستراتيجي " هو اسلوب او طريقة تنقل المنظمة من وضع الى وضع أفضل بالمستقبل للوصول الى تحقيق اهدافها وغاياتها النهائية بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة التي تحتاجه.

## ١ - ٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين عن اهمية التخطيط الاستراتيجي فقد اوضح (2015:41)، (Kaufman, et al) بان اهمية التخطيط الاستراتيجي تظهر من خلال الاجابة على الأسئلة الآتية

- ما مدى تأثير المنظمة واستجابتها للأحداث المستقبلية.

- كيف يمكن للمنظمة ان تعدل وتغير في مطالبها.

- كيف يمكن للمنظمة ان تقيس مدى تقدمها ونجاحها.

- ماهي أفضل الطرق والوسائل التي يفترض أن تستخدمها المنظمة للوصول الى النتائج المطلوبة.

- فيما يرى (McKenzie & Bieler,2017:161) بان اهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في.

- يزود التخطيط منظمات الاعمال بالفكر الرئيسي لها.

- يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن ان تحدث داخل بيئة المنظمة او في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتها

يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس منظمة دقيقة لرقابة الاداء وتقييمه

وقد أشار كل من (الوطيفي وخضير، 2022: 41) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي يكمن من خلال دور التخطيط في وضع الخطط طويلة الامد للمنظمة التي تمكنها من البقاء والنمو والتوسع ومواجهة التحديات التي تحيط بالمنظمة وجعل المنظمة تكسب الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق عائد كبير سواء أكان مادي أم معنوي من خلال استقطاب الموارد البشرية الكفوء للالتحاق بالمنظمة.

وفي السياق نفسه اوضح (Girish,2013: 6-7) ان التخطيط الاستراتيجي حاجة ملحة لأنها تساعد في تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتحدد مسار عملها وتوجه الجهود المبذولة لتطوير انتاجية المنظمة وأدائها وفق مؤشرات الصراع والتنافس الذي يغلب على عمل العديد من المنظمات.

بين (السكرانه، 2010:95) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تبرز في كونه يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة وكذلك يحدد صياغة وتطوير رسالة المنظمة واهدافها وتحديد مسار العمل فيها وأكد) عبد الخالق، 2012 (10) بان أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية وتشخيص اثارها على حركة الادارة وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة وتوفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات

كذلك ركزت (جواد، 2020: 63) على ان أهمية التخطيط الاستراتيجي تظهر في تحقيق القدرة على التأثير والقيادة لا ان تكون قرارات المنظمة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها وانما تكون قادرة على التنسيق بين مختلف اوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها المنظمة، وان التخطيط الاستراتيجي ال يحقق الكفاءة في الاداء فقط بل يساعد في الاستجابة الظاهرة، والتصدي للتغيرات في البيئة الداخلية، والخارجية، والتي بدأت اليوم المنظمات التعليمية تعاني منها.

## مراحل التخطيطي الاستراتيجي

### **١- الرؤيا الاستراتيجية: -**

في بداية وجود أي منظمة هناك فكرة أو رؤية ويتم وضعها لما تتمنى المنظمة تحقيقه في المستقبل أو الوصول اليه في المستقبل وأن تحديدها يمثل وجهة نظر مثالية للمنظمة، وتتحول هذه الرؤية الى هيكل وخطط عمل منذ بدايتها ويتم عن طريقها تحديد الأولويات والموارد المناسبة وتحقيق الأهداف (Bańska & Lima, 2022: 2). والرؤية في منظور معين هي

صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو إليه المنظمة في المستقبل وهي عبارة موجزة تخاطب الروح والقلب وتركز على الرغبة في التمييز والإبداع، وأشار (ماهر، 2009: 26) ان الرؤيا الاستراتيجية هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات والتي تخطط لتنميتها والرؤيا لا يجب ان تتعارض مع بيان مهمة وهدف المنظمة فهي تركز على صورتها وما تريد ان تحققه وما هو شكل المنظمة عند تحقيق اهدافها.

## ٢- الاهداف الاستراتيجية: -

تُعد اهداف المنظمة بشكل عام النتائج النهائية لاي نشاط مخطط له (Wheelen, 2018: 429) ويشير (Hill, 2015: 16) أن الهدف الإستراتيجي هو حالة المستقبل المرغوبة والدقيقة والقابلة للقياس التي تسعى المنظمة تحقيقها. ويرى (جواد, 2010: 27) أن الأهداف هي النهايات التي ترغب المنظمات بلوغها، وعن طريق ذلك تحقق رسالتها المطلوبة، وتحقق المخرجات المرغوب بها، عند ذلك يمكن اعتمادها كمقياس لمدى التقدم الذي تحققه المنظمة، عن طريق تنفيذ وتطبيق الخطط المعتمدة، لذلك تُعد الأهداف محطات نهائية لجميع الفعاليات والأنشطة القيادية والإدارية والتخطيطية والرقابية. كما اشار (Bhengu & Myende, 2015: 632) ان للأهداف مجموعة من الخصائص والمعايير هي: -

1. ان تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.
2. وضوح الاهداف الفرعية ويجب ان تكون متوافقة ومتكاملة وغير متعارضة حتى تحقق الهدف.
3. الرئيسي - المرونة ان تتسم الاهداف بالقدرة على تحقق والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة اعمال المنظمة.
4. قابلة للفهم يجب ان تصاغ الاهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الامكان من جانب الافراد الذين سيتولون تحقيقه.

## 3- الرسالة الاستراتيجية: -

أوضحت (العبيدي، 2022: 515) ان وجود اي منظمة يرتبط برسالة معينة تسعى الى تحقيقها وتستمد الرسالة مقوماتها الاساسية من القيم التي يحملها مؤسسها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي اليه، فالرسالة هي الغرض او السبب الذي وجد المنظمة في بيئة

معينة وأنها، وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة ومرشد رئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي فترة زمنية طويلة الامد وهي الإطار المميز للمنظمة وبقية المنظمات.

#### **4-التحليل الاستراتيجي: -**

إن تعريف مواطن (القوة، والضعف) الداخلية، (والفرص، والتهديدات) الخارجية، عادةً ما تكون مدعوة باسم تحليل (SWOT) مختصر المصطلحات الآتية (-Strengths-Weaknesses- Opportunities-Threats) وهو التحليل الذي لا يقتصر على تسجيل وصفي بسيط من العوامل (الداخلية والخارجية)، بل يركز هدفه في مساعدة المنظمة لفهم طبيعة قوى التغيير في العمل، فضلاً عن مساعدتها في صياغة الاستراتيجية عن طريق اختيار الاستراتيجية الفاعلة والملائمة من البدائل المتاحة. (علي وآخرون، 2020: 162). اشار ( خلف ، 5:20010 ) ان مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيها الاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة وتتضمن بيئة المنظمة اربعة عوامل هي:

- أ. الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- ب. المخاطر في البيئة الخارجية.
- ج. عوامل القوة في البيئة الداخلية.
- د. عوامل الضعف في البيئة الداخلية.
- هـ. الاختيار الاستراتيجي.

اوضح ( ناصر واخرون ، 158:2012) هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي وهي المرجع في العملية المتسلسلة ومترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الافضل من بينها وفق لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد اساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة.

#### **ثانيا : النجاح التنظيمي**

##### **٢-١ مفهوم النجاح التنظيمي**

يشير النجاح التنظيمي الى قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها بعيدة المدى من خلال مواكبة التطورات في احتياجات المنظمات المتعاملة معها وتبني قيم وفلسفة وغايات تمكنها من تنفيذ خططها الاستراتيجية (الفريجي والفريجي، 2013، 260).

ويرى (66, 2014) Perreault, بأن "النجاح التنظيمي يتمثل بصياغة استراتيجية للمنظمة تساعد على تحقيق أهدافها بعيدة الأمد والتي تتوافق مع رؤية ورسالة المنظمة."

ويشير (أبو عيادة، 2016، 43) بقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقه.

ويرى (Ikechukwu, et.al, 2019, 95) بأنه منهج استراتيجي لإدارة المنظمة في الحصول على الخبرات والمعلومات والأفكار والتحليل الدقيقة لبيئة العمل والاستفادة من تقنيات المعلومات الحديثة في إنجاز العمليات الإدارية. "(حمدان، في حين يعرفه 2019، 208) دالة لقدرة وكفاءة واستعداد ورؤية المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل يرتكز الأف من خبرة عالية بما ارد وما يمتلكونه يضمن تحقي ق النجاح التنظيمي.

ويشير (صالح، 2019، 204) بأنه "تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة من خلال امتلاكها ميزة تنافسية في رؤيتها وتخطيطها أدائها وقيادتها التفاعلية واستخدام آليات فعالة للمراجعة والتقييم. اما (Ugoani , 2020 , 4) قدرة إدارة عرف النجاح التنظيمي بأنه ي المنظمة على استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية وتسخيرها لتحقيق أهدافها، والاستفادة من الخبرات والتعلم من التجارب السابقة.

وفي السياق نفسه عرف (Amonaet, 2005 :28) بان التطور في النجاح التنظيمي اصبح واضح من حيث عوامله وكونه خطوة متقدمة نحو النجاح الاستراتيجي لكن ذلك لا يعفي المنظمات من خطورة المتغيرات والتسارع البيئي الذي يتطلب بضرورة الحال مواكبة كل ما هو جديد وعلى الرغم من حداثة بعض العوامل في مفهوم النجاح التنظيمي الا ان المقاييس والمؤشرات لم تتغير كثيرا

وبعد كل ما تقدم يمكننا وضع التعريف الاجرائي للنجاح التنظيمي هو تلك القيادة المتمكنة من تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها من اجل اوصول الرؤيا والغرض والغايات الممكنة وتحقيق اهداف المنظمة في الأمد البعيد.

## ٢-٢ مقومات النجاح التنظيمي

حدد (Ward,2001:12) مقومات النجاح التنظيمي بالاتي:



١- تفسير الاستراتيجية بالاستمرار والحرص على توافقها وجعل العاملين يدركون ما لذي يسند قدراتهم وينميها .

٢- ان يكافح القادة لبناء الثقة وتحفيز العاملين لتحقيق الفوز المبكر بعد السنة الاولى في عمل المنظمة وتطبيقها لاستراتيجياتها كي لا يسرعوا في خطواتهم ويضحو ببدورات النجاح التي زرعتها منظماتهم.

٣- الاعتراف بالماضي والافتداء به للتحرك الى الامام وبناء قدرات المنظمة لتبني مشروعات تركز على متطلبات العميل وليس فقط ( الموازنة ) .

٤- تحديد دور كل فرد دون تركيز على اعباء فريق تنفيذ المشروع او اللجنة فيه.

5- اعتماد مدة معينة لاختيار (جميع الافكار والمنتجات والخدمات والبرامج ) الجديدة واذا لم يكن ذلك ممكن لابد من تجزئة المدة على اجزاء اصغر لأجراء التحسينات المطلوبة .

كما حدد ( Cobbold lawrie, 2003 12 ) مقومات النجاح التنظيمي بالجوانب الاتية :

١ - القضايا الاستراتيجية التي تعد المفهوم ما لأساس للنجاح فمن خلالها تحدد المنظمة قدراتها ورؤيتها وتتمكن من قياس نجاحها في عملية التخطيط الاستراتيجي ، ثم لإنجاح لتحقيق رسالتها واستراتيجيتها مستقبلا ولأنها تشكل حجر الزاوية لأية عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي بالشكل الذي يؤثر في مسار اعمال المنظمة.

٢ - يتمتع المدراء التنفيذيين برؤية ثابتة في ما هيه الاعمال وحرصهم على تفسير كيف يتم التوقع للتخطيط الاستراتيجي بالنجاح بدلا من ان يتم اثبات صحتها ولسعي لتجريبها وتشخيص النتائج تكرار المنظمة للاستراتيجيات التي نجحت في المرات السابقة وان تسأل نفسها باستمرار ما لذي يجري في الواقع وتنشأ على اساسه في المستقبل.

٤- ارتكاز المنظمة ووحدات اتصالها على نظم اتصالات فاعلة .

5- اعتماد المنظمة لمعايير دقيقة في قياس نجاح برامج التغيير وارتكازها على اهداف ملائمة وغير موضوعة نسبة للأداء السابق والمقارنات المرجعية الداخلية .

## ٣-٢ مقاييس النجاح التنظيمي :-

يعرف ( Paris, 2000;3 ) مقاييس النجاح " بأنها تلك المعايير التي يعتقد بأنها تبين اثر الاعمال ، وهي قد تكون معايير كمية او ادراكية قابلة للقياس بطريقة معينة بحث تعكس غرض

ورسالة المنظمة مشير الى اهمية مقاييس النجاح كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الاساسية فيما اذا كانت تتلاءم مع الملاحظات الحالية او تحتاج الى اجراء تغييرات جذرية . وان تحديد مقاييس النجاح يخلق لغة مشتركة وتفكير مشترك لدى مجموعات العمل.

### وتتضمن مقاييس النجاح :-

#### 1 - النشاط التشغيلي

يعتبر النشاط الوسيلة الهادفة الى تحقيق هدف معين من قبل المنظمة ويعرف بأنه " ناتج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة افراد لإنجاز عمل معين ،،، والمقصود بالنشاط هو السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات ويرتبط مفهوم قياس النشاط بتقويم حسن اداء العاملين في المنظمة لتحقيق اهدافها ومقاييس كفاءة النشاط يوضح الى أي مدى نفذ البرنامج وفقا للخطة المقدره في صورته وقت وتوزيع القوى البشرية وانشطة البرامج والتكاليف (الكرخي (2009:215,

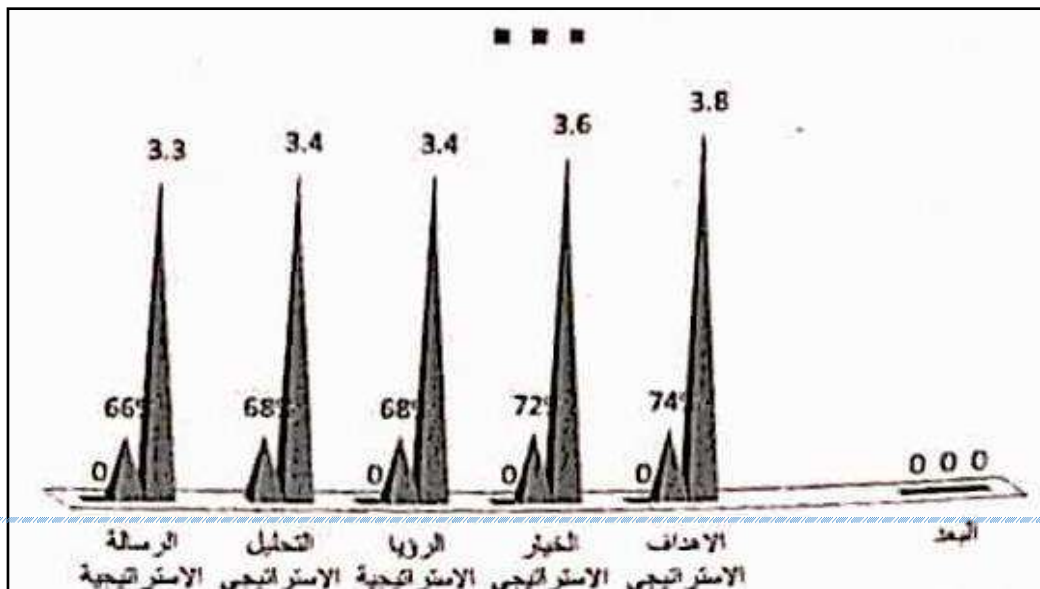
2\_ اختيار الافراد هي تلك العملية التي من خلالها يتم اختيار افضل المتقدمين وانسبهم لملء الوظيفة.

الشاغرة من خلال المرور بسلسلة متتابعة من الاجراءات ( زويلف ,4:2003)

#### 3\_ ثقافة المنظمة

هي مجموع من المراجع المشتركة داخل المنظمة تم بنائها من خلال التاريخ الذي مرت به المنظمة للأجابة على المشاكل التي واجهت المنظمة . (Thevenet, 2011:4).

الاستراتيجي, وجاء بعد الرؤيا والتحليل الاستراتيجي المرتبة الثالثة , في حين احتل بعد الرسالة الاستراتيجية بالتسلسل الرابع . وكما في الشكل ادناه.



## شكل ( 2 )

### ترتيب اهمية ابعاد التخطيط الاستراتيجي

ثانيا: وصف وتشخيص المتغير المعتمد ( النجاح التنظيمي ):

جدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المثوي لاجابات افراد العينة لمتغير النجاح التنظيمي

شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الاجابات					الفقرات	البعد
			لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
%64	0.934	3.2	10	5	11	10	2	C1	النشاط التشغيلي
%66	0.906	3.3	0	2	14	11	1	C2	
%72	1.099	3.6	2	6	8	7	8	C3	
%68	1.064	3.4	3	2	13	7	5	C4	
%68	1.000	3.4	3	15	46	36	16	Y1	
%68	1.187	3.4	1	2	11	7	6	C1	اختيار الافراد
%66	0.875	3.3	0	2	16	7	3	C2	
%70	0.771	3.5	1	2	13	11	3	C3	
%66	1.047	3.3	6	2	12	11	2	C4	
%68	0.970	3.4	0	8	52	36	14	Y2	
%78	0.964	3.9	0	2	8	8	11	C1	ثقافة المنظمة
%70	0.855	3.5	0	2	15	7	5	C2	
%70	0.815	3.5	0	3	12	11	3	C3	
%56	1.205	2.8	5	6	10	5	3	C4	
%68	0.959	3.4	5	19	40	34	22	Y3	
%68	0.976	3.4	14	36	138	106	52	المعدل العام y	

المصدر : اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss.v.22 n=29

# المبحث الثالث الأطار العملي

## المطلب الأول : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يهتم هذا المطلب بمناقشة إجابات أفراد عينة البحث حول المتغيرات المبحوثة وتشخيصها عن طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي المرجح ، والانحراف المعياري ، وشدة الإجابة ) وكالاتي :

### أولاً : وصف وتشخيص المتغير (المستقل) التخطيط الاستراتيجي:-

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للبحث (التخطيط الاستراتيجي) حيث تم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية ، هذا فضلا عن استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لجميع فقرات المتغير المذكور. من جانب آخر ، استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وفق مقياس ليكرث الخماسي بوصفه معيارا لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة. علما ان الوسط الفرضي البالغ (٣) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة (١٥) مقوما على عدد الرتب البالغة (5) .

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع أوزان النسب} \div \text{عدد الرتب} = 3+4+5+3+2+1 = 18 \div 3 = 6$$

$$\text{وان شدة الإجابة} = \text{الوسط الحسابي المرجح} / 100 \times 5$$

ان اراء العينة تولي متغير النجاح التنظيمي اهتماما لا بأس به مما العكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي.. وهذا ما نراه واضحا من إجابات عينة الدراسة إذ إن الأوساط الحسابية المرجحة لأطلب الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) ،وان الكتابة النسبية لعينة الدراسة جميعها كان اعلى من (50%) .

وتوضح النتائج المشار إليها في أعلاه إلى أن المنظمة عينة البحث تهتم بالنجاح التنظيمي .وفيما يلي توضيح لأراء عينة الدراسة حول ابعاد النجاح التنظيمي :-

#### 1. النشاط التشغيلي ٧1:-

يتضح من نتائج الجدول (3) أن الوسط الحسابي المرجح لبعده النشاط التشغيلي بلغ (3.4) ، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، بانحراف معياري قدره (1.000) ، وكانت الكفاية النسبية لإجابة عينة الدراسة (68%) .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٣) بخصوص النشاط التشغيلي يمكن ملاحظة النتائج الآتية:

أ- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة C1 (3.2) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي بانحراف معياري ( 0.946 ) ، ومعامل اختلاف (0.265)، وشدة إجابة مقدارها (71%) ، وهذا يعني ان الكلية تحدد النشاطات الرئيسية المطلوبة.

ب- بلغ الوسط الحسابي المرجع للفقرة C2 (3.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري (0.906) ، وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (66%) وهذا يدل على ان ادارة الكلية تهتم برضى العاملين .

ج- أما الفقرة , فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.6) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدرة (1.099)، وشدة إجابة مقدارها (72%). هذا يعني ان الادارة تقيم الجودة في ضوء رأي الزبون.

د. اما الفقرة C فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدرة (1.064)، وشدة إجابة مقدارها (68%). هذا يعني أن إدارة الكلية تعمل على الاصغاء الى اراء الزبائن والعمل بها.

## 2- اختيار الافراد Y2:-

يتضح من نتائج الجدول (3) ان الوسط الحسابي المرجح لبعده اختيار الافراد (3.4) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) ، بانحراف معياري قدره (0.970)، وبلغت الكتابة النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة (68%) .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3) بخصوص اختيار الافراد يمكن ملاحظة النتائج الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة C1 (3.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف المعياري (1.1879) وقد كانت شدة الإجابة لهذه النقطة (68%) ، وهذا يعني توجد طرق مستحدثة للاستقطاب.

ب- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C2 (3.3) أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (0.875)، وأن نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (66%) وهذا يعني حرص الكلية على فاعلية طرق الاستقطاب والاختيار.

ج- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.5) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري قدرة (0.771) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (70%)، وهذا يؤكد ان الكلية تعمل على جذب موظفين موهوبين واكفاه.

د- اما الفقرة C4 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدرة (1.047)، وشدة إجابة مقدارها (66%). هذا يعني أن إدارة الكلية تحرص على استقطاب العاملين بتلامم والحاجة.

## 3- ثقافة المنظمة Y3:-

من نتائج الجدول (3) يتضح أن الوسط الحسابي المرجح لبعده ثقافة المنظمة (3.4) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وبانحراف معياري قدره (0.959) ، وكانت الكفاية النسبية

لإجابة عينة الدراسة (68%) ، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تعتمد على مجموعة من المميزات والخصائص التي تتفوق بها خدماتها المقدمة.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٣) بخصوص بعد ثقافة المنظمة يمكن ملاحظة الآتي :

جدول (1) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لاجابات افراد العينة لمتغير التخطيط الاستراتيجي

شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرار الاجابات					الفقرات	البعد
			لا انفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
%72	1.248	3.6	3	3	5	11	7	C1	الاستراتيجية
%64	1.039	3.2	2	4	11	9	3	C2	
%72	1.036	3.6	0	6	7	10	6	C3	
%64	1.186	3.2	2	7	8	7	5	C4	
%68	1.127	3.4	7	20	31	37	21	X1	الاهداف
%78	1.172	3.9	1	3	6	6	13	C1	
%78	0.785	3.9	0	1	7	14	7	C2	
%72	0.929	3.6	0	2	15	5	7	C3	
%72	0.806	3.6	0	2	11	12	4	C4	
%76	0.923	3.8	1	8	39	37	31	X2	التحليل
%64	1.103	3.2	2	5	10	8	4	C1	
%68	1.067	3.4	2	3	9	11	4	C2	
%72	1.187	3.6	2	3	7	9	8	C3	
%70	1.038	3.5	1	4	9	10	5	C4	
%68	1.099	3.4	7	15	35	38	21	X3	الرسالة
%58	0.819	2.9	2	6	15	6	0	C1	
%70	0.933	3.5	0	4	11	9	5	C2	
%68	0.925	3.4	2	0	15	9	3	C3	
%66	0.892	3.4	4	10	41	24	8	4X	الاختيار
%76	1.039	3.3	2	0	8	12	7	C1	
%76	0.857	3.8	0	1	12	9	7	C2	
%74	0.748	3.7	0	1	11	13	4	C3	
%64	1.126	3.2	1	4	11	9	3	C4	
%64	0.943	3.6	3	6	42	43	23	X5	X
%70	0.997	3.5	22	5936	188	179	104	X	



المصدر : اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss.v.22 n=29

ان اراء العينة تولى متغير التخطيط الاستراتيجي اهتماما لا باس به مما انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة البحث , حيث كانت الاوسط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور اعلى من الوسط الفرضي.

أ- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة C1 (3.9) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.964)، وقد كانت نسبة شدة الإجابة (78%) و هذه يدل على أن الكلية تتعامل بانفتاح مع الصراعات.

ب- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C2 (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي بانحراف معياري (0.855). ، وكانت الكفاية النسبية لإجابة لعينة الدراسة (70%) وهذا يدل على أن الكلية تحرص على تطوير مداخل العمل الفرقي .

ج- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.815) ،، وقد بلغت الكتابة النسبية لإجابة لأفراد عينة الدراسة (70%) وهذا يعني ان الكلية تدرس اثر التغيرات البيئية على السلوك..

د- اما الفقرة C4، فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (2.8) وهو أقل من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدرة (1.205)، وشدة إجابة مقدارها (56%). هذا يعني أن إدارة الكلية لاتشجع ادارة الرضا والالتزام وابداع العاملين .

جدول رقم ( 4 ) يبين ترتيب ابعاد النجاح التنظيمي واهميته .

شدة الاجابة	الوسط الحسابي المرجح	البعد
%68	3.4	النشاط التشغيلي
%68	3.4	اختيار الافراد
%68	3.4	ثقافة المنظمة

تظهر النتائج الواردة في الجدول ( 4 ) ان جميع الابعاد متساوية ، وهذا يشير إلى أهميتها بشكل متساوي ، والشكل أدناه يوضح أهمية ترتيبها:

وتوضع النتائج المشار إليها في أعلاه إلى أن المنظمة عينة البحث تهتم التخطيط الاستراتيجي العكس بشكل ايجابي إلى حد ما على جودة الخدمات النهائية للمنظمة المذكورة .وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي :-

#### 1- الرؤيا الاستراتيجية X1:-

يتضح من نتائج الجدول ( ١) أن الوسط الحسابي المرجح للرؤيا بلغ (3.4) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف معياري قدره (1.127) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (68%) ، وقد كانت الأوساط الحسابية لنقرات بعد الرؤيا أكبر من الوسط الفرضي (3) . وتدل النتائج المتحققة على مستوى هذا البعد إلى أن المنظمة المبحوثة لا تعطي اهتماما لجانب الرؤيا .

وعند الرجوع إلى الجدول ( ١) نجد أن النتائج المتحققة على مستوى فقرات بعد للرؤيا الاستراتيجية كانت كالآتي :

أ- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C1 (3.6) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدره (1.248) ، وشدة إجابة(72%) . وهذا يعني وجود رؤيا استراتيجية واضحة ومحددة.

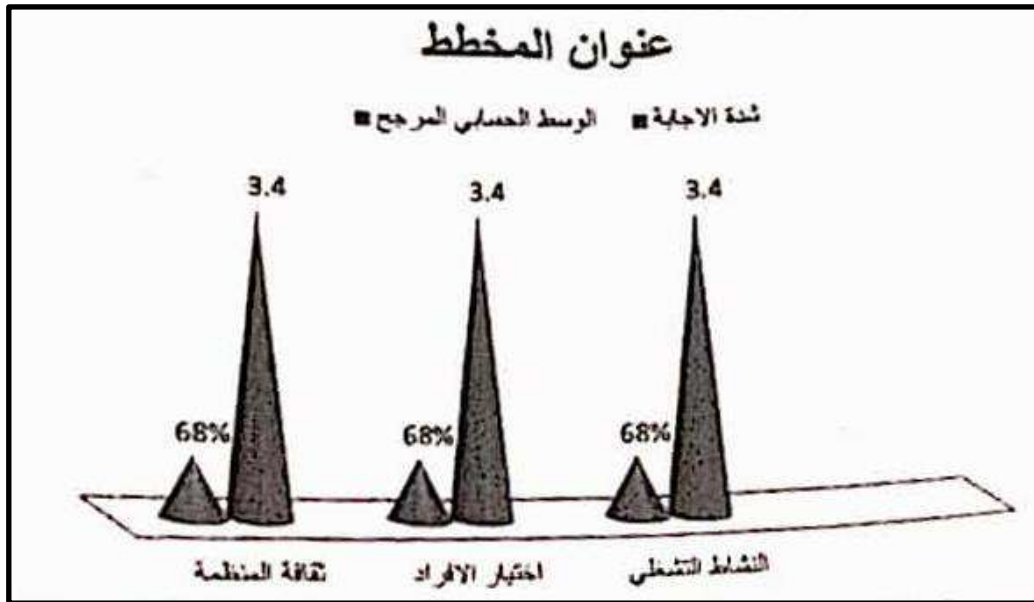
ب- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C2 (3.2) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (1.039). وشدة إجابة (64 %) وهذا يدل على اعلان المنظمة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.

ج- أما الفقرة C3 و فقد كان الوسط المرجح لها (3.6) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدرة (3.6) ، وشدة إجابة (72%) وهذا يؤشر ان رؤية الكلية قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه .

د- في حين بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C4 (3.2) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (1.186) ، وشدة إجابة (64%) . وهذا يعني ان رؤية الكلية محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .

#### 2- الاهداف الاستراتيجية X2:-

تضح من نتائج الجدول ( ١) ان الوسط الحسابي المرجح لبعده الاهداف الاستراتيجية بلغ (3.8) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري قدره (0.923) وبلغت نسبة شدة إجابة أفراد



شكل (3) ترتيب اهمية ابعاد النجاح التنظيم

### المطلب الثاني

#### تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف هذا المطلب إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عن كل منها.

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح التنظيمي)

إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين السعر (X1) و الخدمة الصحية (y)

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.787) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الإيجابية بين السعر وتقديم الخدمة الصحية في عينة الدراسة ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة بن قيمة (z) المحسوبة (4.722) و هي أكبر من قيمة (z) الجدولية (1.94) عند المستوى (1%) .

الدراسة عينة الدراسة (76%) . وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تهتم إلى حد ما بهذا البعد ومدى ارتباطها بتحقيق الاهداف الموضوعية .

وعند الرجوع إلى الجدول ( ١ ) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى فقرات بعد الاهداف الاستراتيجية كانت كالآتي :

أ- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة C1 (3.9) وهو أكبر من الوسط الفرضي، بانحراف معياري (1.172) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (78%) وهذا يعني ان اهداف الكلية واقعية وقابلة للقياس.

ب- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C2 (3.9) وهو أكبر من الوسط الفرضي، ويحتل المرتبة الأولى على مستوى فقرات هذا البعد بانحراف معياري (0.785) ، وشدة إجابة (78%) ، وهذا يدل على أن الكلية تشتت اهدافها من أهداف الجامعة .

ج- أما الفقرة C3 فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها (3.6) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري قدرة (0.929)، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (72%) وهذا يؤكد بان اهداف الكلية واضحة ومفهومة لدى الجميع .

د- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C (3.6) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، بانحراف معياري (0.806) ، وقد حازت هذه الفترة على شدة إجابة لأفراد عينة البحث وقدرها (72%) . وهذا يبين التزام ادارة الكلية بالبرنامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق هدفها.

### 3- التحليل الاستراتيجي X3 :-

من نتائج الجدول ( ١ ) يتضح أن الوسط الحسابي المرجح لبعد التحليل الاستراتيجي بلغ (3.4) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، بانحراف معياري قدره (1.099)، وشدة إجابة (68%)، وهذا يدل على أن هناك اهتمام ملحوظ بالتحليل الاستراتيجي

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول ( ١ ) بخصوص بعد التحليل الاستراتيجي يمكن ملاحظة الآتي :

أ- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة C1 (3.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي بانحراف معياري (1.103) ، وبشدة إجابة (64%) وهذا يدل على ان الكلية تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل .

### جدول (5)

نتائج علاقات الارتباط بين (التخطيط الاستراتيجي) والنجاح التنظيمي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (n=29)

المتغير المعتمد	النجاح التنظيمي Y	النجاح التنظيمي
-----------------	-------------------	-----------------

المتغير الفرعي المستقل		النشاط التشغيلي Y1	اختيار الأفراد Y2	ثقافة المنظمة Y3	قيمة (t) الجدولية
الرؤيا X1	R	0.883	0.905	0.821	0.847
	قيمة (t) المحسوبة	3.251	3.675	2.495	2.765
الأهداف X2	R	0.888	0.865	0.843	0.918
	قيمة (t) المحسوبة	3.351	2.991	2.716	4.003
التحليل X3	R	0.948	0.949	0.909	0.918
	قيمة (t) المحسوبة	5.158	5.191	3.779	4.015
الرسالة X4	R	0.966	0.966	0.981	0.946
	قيمة (t) المحسوبة	6.514	6.498	8.741	5.060
الاختيار X5	R	0.950	0.931	0.925	0.933
	قيمة (t) المحسوبة	5.270	4.400	4.216	4.484
x التخطيط الاستراتيجي	R	0.974	0.967	0.943	0.960
	قيمة (t) المحسوبة	7.411	6.542	4.895	6.034

المصدر : من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (5) ايضا وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح التنظيمي :

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرؤيا (X1) والنشاط التشغيلي (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.905) وعند مستوى (1%) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.675) وهي اكبر من قيمة (1.692) الجدولية البالغة) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور ومما تقدم يتضح ان بعد الرؤيا الاستراتيجية مرتبطة ايجابيا بالنشاط التشغيلي.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الخيار الاستراتيجي (X5) ومؤشر ثقافة المنظمة (Y3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.933) وذات دلالة معنوية عند (1%) وما يؤكد هذه العلاقة ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.484) وهي اعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين الخيار الاستراتيجي و النجاح التنظيمي بشكل علم جميعه و هذا يؤدي إلى قبول رفض الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار

الاستراتيجي و النجاح التنظيمي ) وقبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي و النجاح التنظيمي).

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرؤيا (X1) واختيار الافراد (y2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.821) و هذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.495) و هي أكبر من قيمة (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرؤيا (X1) و ثقافة المنظمة (y3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.847) وذات دلالة معنوية عند مستوى (t) وما يؤكد هذه العلاقة ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.765) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها ومما سبق يتضح ان هناك علاقة موجبة بين المتغيرين

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الرؤيا والنجاح التنظيمي بشكل عام ومع مؤشرات جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤيا الاستراتيجية و النجاح التنظيمي بمؤشرات ) .

وتقبل الفريضة البديلة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤيا الاستراتيجية و النجاح التنظيمي بمؤشرات ) .

#### ب اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاهداف الاستراتيجية والنجاح التنظيمي بمؤشرات)

إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الاهداف الاستراتيجية (X2) والنجاح التنظيمي (y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.888) عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم هذه النتيجة هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.351) عند نفس مستوى المعنوية السابقة .

وبناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الاهداف الاستراتيجية (X2) و النجاح التنظيمي (t) ، إنها تعبر عن العلاقة الايجابية .

ويوضح الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاهداف الاستراتيجية ومؤشرات النجاح التنظيمي -

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاهداف الاستراتيجية (X2) وبعد النشاط التشغيلي (y1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.865) وعند مستوى (1%) و هذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.991) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفترة C2 (3.4) وهو أكبر من الوسط الفرضي، و معياري (1.067). وشدة إجابة (68%) وهذا يدل على وجود فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للكلية.

ج - أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.6) وهو أكبر من الوسط الفرضي، بانحراف معياري قدره (1.187) وأن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72%)، وهذا يعني ان الكلية تعمل وفق رؤيا واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.

د- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفترة C4 (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري قدره (1,038) ، وقد حصلت هذه الفترة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (70%) وهذا يدل على أن الكلية تفعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بينها والبيئة الخارجية.

#### 4- الرسالة الاستراتيجية X4:-

من نتائج الجدول (١) يتضح إن الوسط الحسابي المرجح لبعده الرسالة الاستراتيجية بلغ (3.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، بانحراف معياري قدره (0.892)، وأن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (66%) وهذا يدل على أن الكلية تولي الرسالة اهتماما ملحوظا لما لذلك من اثر في الحصول على نتائج مفيدة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (١) بخصوص الرسالة الاستراتيجية يمكن ملاحظة الآتي: -

أ- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة C1 (2.9) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري (0.819)، وقد كانت نسبة شدة الإجابة (58%)، وهذا يعني أن الكلية لا تنصف رسالتها بانها محددة الأطر والحدود .

ب- لقد بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C2 (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، بانحراف معياري (0.933)، وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (70%) . وهذا يوشر على أن الكلية تقوم باعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتوفرة.

ج- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.4) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري قدرة (0.925) ، وأن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (68%) ، وهذا يعني أن الكلية تقوم بتوظيف العلوم المختلفة لاعداد البحوث والدراسات .



### المطلب الثالث

#### تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

##### تمهيد:-

يهدف هذا المبحث إلى اختبار تأثير المتغيرين المستقلين (التخطيط الاستراتيجي) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد (النجاح التنظيمي)، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%)، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد.

وبناء على ما تقدم، سيتم تحقيق هدف المبحث لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وكما يأتي:-

اولا - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :- ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية في النجاح التنظيمي).

1- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية في النجاح التنظيمي).

ومن اجل اثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (6) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y = 1.392 + 0.633 * X1$$

إذ أن y تمثل المتغير المعتمد ( النجاح التنظيمي ) .

وان X1 تمثل المتغير الفرعي المستقل ( الرؤيا الاستراتيجية ) .

5- الاختيار الاستراتيجي X5:-

من نتائج الجدول (١) يتضح إن الوسط الحسابي المرجع لبعد الاختيار الاستراتيجي بلغ (3.6) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، بانحراف معياري قدره (0.943)، وأن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (64%) وهذا يدل على أن الكلية تولي لبعد الاختيار الاستراتيجي اهتماما ملحوظا لما لذلك من أثر في الحصول على نتائج مفيدة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (١) بخصوص الاختيار الاستراتيجي يمكن ملاحظة الآتي:-

أ- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة C1 (3.8) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بانحراف معياري (1.039)، وقد كانت نسبة شدة الإجابة (76%)، وان هذه النسبة تعني أن الكلية تضع بدائل استراتيجية مناسبة.

ب- لقد بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C2 (3.8) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، بانحراف معياري (0.857)، وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (76%) . وهذا مؤشر على أن الكلية تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.

ج- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري قدرة (0.748) ، وأن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74%) ، وهذا يعني ان الكلية لديها معايير قياس الاداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية.

د- لقد بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة C4 (3.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري مقداره (1.126) ، وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (64%). وهذا يعني أن الكلية تشارك جميع العاملين في اعداد الخطة التنفيذية المساعدة.

### جدول رقم (2) يبين ترتيب ابعاد التخطيط الاستراتيجي واهميته.

الترتيب	شدة الاجابة	الوسط الحسابي المرجح	البعد
الاول	74%	3.8	الاهداف الاستراتيجية
الثاني	72%	3.6	الخيار الاستراتيجي
الثالث	68%	3.4	الرؤيا الاستراتيجية
	68%	3.4	التحليل الاستراتيجي
الرابع	66%	3.3	الرسالة الاستراتيجية

الجدول : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (2) ان بعد الاهداف الاستراتيجية بالمرتبة الاولى ، وهذا يشير الى اهمية هذا البعد من اجل تحديد الاهداف والسعي الى تحقيقها ، وجاء بالتسلسل الثاني الخيار

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد الاهداف الاستراتيجية (X2) ومؤشر اختيار الافراد (y2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.843) و هذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.716) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . ويتضح مما سبق إن بعد الاهداف لها علاقة موجبة مع اختيار الافراد.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاهداف الاستراتيجية (X2) ومؤشر ثقافة المنظمة (y3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.918) وذات دلالة معنوية عند (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.003) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الاهداف الاستراتيجية والنجاح التنظيمي بشكل عام ومع مؤشرات جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية والنجاح التنظيمي بمؤشراتته) .

وقبول الفرضية البديلة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية والنجاح التنظيمي بمؤشراتته).

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بمؤشراتته).

إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التحليل الاستراتيجي (X3) النجاح التنظيمي (y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.948) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.158) عند نفس مستوى المعنوية السابقة .

ويوضح الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التحليل الاستراتيجي ومؤشرات النجاح التنظيمي:

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التحليل الاستراتيجي (X3) ومؤشر النشاط التشغيلي (y1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.949) عند مستوى (1%) وهذا ما تؤكد قيمة

جدول (6)

تقدير معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرؤيا الاستراتيجية في النجاح التنظيمي (N=29)

معامل التفسير R	قيمة (T)		قيمة (F)		الرؤيا الاستراتيجية X1	CONSTANT	المتغير الفرعي X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المستقل المعتمد Y
0.818	1.692	3.675	1.201	13.504	1.369	0.372	النشاط التشغيلي Y1
0.672		2.495		6.226	1.447	0.580	Y2 اختيار الافراد
0.718		2.765		7.643	1.149	0.416	Y3 ثقافة المنظمة

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الرؤيا الاستراتيجية (X1) قد بلغت (13.504) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.369$ ) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من الرؤيا الاستراتيجية يؤثر في النشاط التشغيلي بمقدار (1.369) ، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الرؤيا الاستراتيجية (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في النشاط التشغيلي (y1).

ب- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.818) ، وهذا يعني إن الرؤيا الاستراتيجية (X1) تفسر ما نسبته (81.8%) من التغيرات التي تطرا على النشاط التشغيلي (y1) . اما النسبة المتبقية والبالغة (18.2%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية في النشاط التشغيلي ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية في النشاط التشغيلي).

(t) المحسوبة بلغت (5.191) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور. ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التحليل الاستراتيجي (X3) ومؤشر اختبار الافراد (y2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.909) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.779) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وهذا يؤكد أن هناك ارتباط موجب بين المتغيرين.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التحليل الاستراتيجي (X3) ومؤشر ثقافة المنظمة (y3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.918) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.003) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين التحليل الاستراتيجي بشكل عام وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بمؤشراته ) وتقبل الفرضية البديلة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بمؤشراته)

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرسالة الاستراتيجية (X4) والنجاح التنظيمي (y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.966) عند مستوى (1%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.514) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

وبناء على ما تقدم يمكن تصير علاقة الارتباط بين الرسالة الاستراتيجية (X4) والنجاح التنظيمي (y) ، انها تعبر عن العلاقة الايجابية مع النتيجة النهائية لنشاط الكلية المرتبط بكيفية استخدامها لمواردها المادية والمالية والبشرية .

ويوضح الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرسالة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرسالة الاستراتيجية (X4) ومؤشر النشاط التشغيلي (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.966) عند مستوى (1%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.191) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط .

2- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية في اختيار الافراد )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الرؤيا الاستراتيجية (X1) قد بلغت (6.226) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.447$ ) عند مستوى المعنوية المذكور اي لن تغير مقداره وحدة واحدة من الرؤيا الاستراتيجية يؤثر في اختيار الافراد بمقدار (1.447) ، وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الرؤيا الاستراتيجية (X1) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في اختيار

الافراد (y2) .

ب- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.672) ، وهذا يعني إن الرؤيا الاستراتيجية (X1) تفسر ما نسبته (67.2%) من التغيرات التي تطرأ على اختيار الافراد (2) . أما النسبة المتبقية والبالغة (32.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية واختيار الافراد ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية واختيار الافراد).

3- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية وثقافة المنظمة )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الرؤيا الاستراتيجية (X1) قد بلغت (7.643) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.149$ ) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير

مقداره وحدة واحدة من الرؤيا الاستراتيجية يؤثر في ثقافة المنظمة بمقدار (1.149) ، وهذا يعني ثبوت معنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الرؤيا الاستراتيجية (X1) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ثقافة المنظمة (y3).

ب- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.716) ، وهذا يعني ان الرؤيا الاستراتيجية (X1) تفسر ما نسبته (71.6%) من التغيرات التي تطرا على ثقافة المنظمة (73) . أما النسبة المتبقية والبالغة (28.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية في ثقافة المنظمة ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤيا الاستراتيجية في ثقافة المنظمة).

ثانيا: - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاهداف الاستراتيجية في النجاح التنظيمي ) .

1- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاهداف الاستراتيجية في النشاط التشغيلي )

ومن اجل أثبات الفرضية الفرعية اعلاء تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (7) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y=1.56 +0.579 * X2$$

إذ ان  $y_1$  تمثل المتغير المعتمد ( النجاح التنظيمي ) .

وان  $X_2$  تمثل المتغير الفرعي المستقل (الاهداف الاستراتيجية )

جدول (7)

تقدير معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاهداف الاستراتيجية في النجاح التنظيمي (N=29)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (T)		قيمة (F)		الاهداف الاستراتيجية $X_2$	CONSTANT	المتغير المستقل $X_2$
	الجدولية (%1)	المحسوبة	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد $Y$
0.818	1.692	2.991	1.201	8.944	0.860	0.288	النشاط التشغيلي $Y_1$
0.672		2.716		7.378	0.976	0.359	$Y_2$ اختيار

						الافراد
0.842		4.003		16.025	0.818	0.204
						Y3 ثقافة المنظمة

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي:-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للأهداف الاستراتيجية (X2) قد بلغت (8.944) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) . مما يدعم ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.860$ ) عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يدل على أن تغير مقداره وحدة واحدة في الاهداف الاستراتيجية يغير النشاط التشغيلي بمقدار (0.860).

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان الاهداف الاستراتيجية (X2) ذات تأثير في النشاط التشغيلي (y1) ، ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى المذكور اي (1 %).

ب- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.818) وهذا يعني إن الاهداف الاستراتيجية (X2) يفسر ما نسبته (81.8%) من التغيرات التي تطرا على النشاط التشغيلي (y1) . أما النسبة المتبقية والبالغة (18.2%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R2) تفسيرها فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأهداف الاستراتيجية في النشاط التشغيلي )

2- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأهداف الاستراتيجية في اختيار الافراد )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) ما ياتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للأهداف الاستراتيجية (X2) قد بلغت (7.378) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1 %) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.976$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي ان تغير مقداره وحدة واحدة من الأهداف الاستراتيجية يؤثر في اختيار الافراد بمقدار (0.976) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الاهداف الاستراتيجية (X2) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في اختيار الافراد (Y2)

ب- ان قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.672) ، وهذا يعني إن الاهداف الاستراتيجية (X2) تفسر ما نسبته (67.2%) من التغيرات التي تطرا على اختيار الافراد (y2) . أما النسبة المتبقية والبالغة (32.8%) لتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .



ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاهداف الاستراتيجية في اختيار الافراد ) وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاهداف الاستراتيجية في اختيار الافراد).

3- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ثقافة المنظمة في النجاح التنظيمي )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الجودة (X2) قد بلغت (16.025) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1 %) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.818) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من الاهداف الاستراتيجية يؤثر في ثقافة المنظمة بمقدار (0.818) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الاهداف الاستراتيجية (X2) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ثقافة المنظمة (y3).

ب- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.842) ، وهذا يعني ان الاهداف الاستراتيجية (X2) تسر ما نسبته (84.2%) من التغيرات التي تطرأ على ثقافة المنظمة (y3) . اما النسبة المتبقية والبالغة (15.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاهداف الاستراتيجية في ثقافة المنظمة ) وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاهداف الاستراتيجية في ثقافة المنظمة).

**ثالثا: - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في النجاح التنظيمي )**

ومن أجل إثبات الفرضية اعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (٨) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y=1.716 + 0.522 * X3$$

إذ أن y تمثل المتغير المعتمد ( النجاح التنظيمي ) .

وان X3 تمثل المتغير الفرعي المستقل (التحليل الاستراتيجي) .

جدول ( ٨ )

تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحليل الاستراتيجي و النجاح التنظيمي (N=29)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (T)		قيمة (F)		التحليل الاستراتيجي X3	CONSTANT	المتغير المستقل X3
	الجدولية (%1)	المحسوبة	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.749	1.692	5.191	1.201	26.948	1.254	0.242	النشاط التشغيلي Y1
0.826		3.779		14.282	1.399	0.370	Y2 اختيار الافراد
0.843		4.015		16.121	1.088	0.271	Y3 ثقافة المنظمة

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط التحليل الاستراتيجي (X3) قد بلغت (26.948) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.254$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي ان تغير مقداره وحدة واحدة من التحليل الاستراتيجي يؤثر في النشاط التشغيلي بمقدار (1.254) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون التحليل الاستراتيجي (X3) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في النشاط التشغيلي

ب- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.749) ، وهذا يعني ان التحليل الاستراتيجي (X3) تسر ما نسبته (74.9%) من التغيرات التي تطرأ على النشاط التشغيلي (Y1) . أما النسبة المتبقية والبالغة (25.1%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثابتة التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في النشاط التشغيلي) وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في النشاط التشغيلي).

## 2- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في اختبار الافراد )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط التحليل الاستراتيجي في النشاط التشغيلي (X3) قد بلغت (14.282) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.399$ ) عند مستوى

المعنوية المذكور أي لن تغير مقداره وحدة واحدة من التحليل الاستراتيجي في النشاط التشغيلي يؤثر في اختيار الأشخاص بمقدار (1.399) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون التحليل الاستراتيجي (X3) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في اختيار الافراد (y2)

ب- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.826) ، وهذا يعني إن التحليل الاستراتيجي (X3) تفسر ما نسبته (82.6%) من التغيرات التي تطرأ على الاستجابة (y2) . أما النسبة المتبقية والبالغة (17.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في اختيار الافراد) وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في اختيار الافراد).

### 3- (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في ثقافة المنظمة )

ينضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يأتي :-

ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط التحليل الاستراتيجي (X3) قد بلغت (16.121) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1 %) وهذا يدل

على ثبوت معامل الانحدار (b = 1.088) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من التحليل الاستراتيجي يؤثر في ثقافة المنظمة بمقدار (1.088) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون التحليل الاستراتيجي (X3) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ثقافة المنظمة (y3) .

ب- ان قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.843) ، وهذا يعني إن التحليل الاستراتيجي (X3) تسر ما نسبته (84.3%) من التغيرات التي تطرأ على ثقافة المنظمة (y3) . أما النسبة المتبقية والبالغة (15.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في ثقافة المنظمة) وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية التحليل الاستراتيجي في ثقافة المنظمة).

### رابعاً: - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي )

ومن اجل اثبات الفرضية الفرعية اعلاه ثم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (٩) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y = 1.107 + 0.170 * X4$$

إذ ان  $y$  تمثل المتغير المعتمد ( النجاح التنظيمي ) .  
وان  $X_4$  تمثل المتغير الفرعي المستقل ( الرسالة الاستراتيجية ).

جدول (٩)  
تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرسالة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي (N=29)

معامل التفسير R	قيمة (F)		قيمة (F)		الرسالة الاستراتيجية $X_4$	CONSTANT	المتغير المعتمد $Y$
	الجدولية (%)	المحسوبة	الجدولية (%)	المحسوبة	$\beta_1$	A	المتغير المعتمد $Y$
0.934	1.692	6.498	1.201	42.229	1.107	0.170	النشاط التشغيلي $Y_1$
0.962		8.741		76.410	1.307	0.150	2 اختيار لقرار
0.896		5.060		25.602	0.971	0.192	3 ثقافة المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (٩) يتضح ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الرسالة الاستراتيجية (X) قد بلغت (42.229) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.107$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من الرسالة الاستراتيجية (X) يؤثر في النشاط التشغيلي بمقدار (1.107) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الرسالة الاستراتيجية (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في النشاط التشغيلي ( $\gamma_1$ )

ب- إن قيمة معامل التفسير (2) بلغت (0.934) ، وهذا يعني إن الرسالة الاستراتيجية (X) تفسر ما نسبته (93.4%) من التغيرات التي تطرأ على النشاط التشغيلي (1) . أما النسبة المتبقية والبالغة (6.6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في النشاط التشغيلي) وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في النشاط التشغيلي ).

٢-لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في اختيار الافراد )

### يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الرسالة الاستراتيجية (X) قد بلغت (76.410) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.307$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من الرسالة الاستراتيجية (X4) يؤثر في اختيار الافراد بمقدار (1.307) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الرسالة الاستراتيجية (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في اختيار الافراد (y2)

ب- إن قيمة معامل التفسير (R) بلغت (0.962) ، وهذا يعني إن الرسالة الاستراتيجية (X) تفسر ما نسبته (96.2%) من التغيرات التي تطرأ على اختيار الافراد (12) . أما النسبة المتبقية والبالغة (3.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في اختيار الافراد وتقبل الفرضية البديلة ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في اختيار الافراد).

3 (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في اختيار الافراد في ثقافة المنظمة)

### يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الرسالة الاستراتيجية (X) قد بلغت (25.602) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.971$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من الرسالة الاستراتيجية يؤثر في ثقافة المنظمة بمقدار (0.971) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. وبناء على ذلك يكون الرسالة الاستراتيجية (X4) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ثقافة المنظمة (y3)

ب- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.896) ، وهذا يعني إن الرسالة الاستراتيجية (X) تفسر ما نسبته (89.6%) من التغيرات التي تطرأ على ثقافة المنظمة (3) . أما النسبة المتبقية

والبالغة (10.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية . ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في ثقافة المنظمة وتقبل الفرضية البديلة ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرسالة الاستراتيجية في ثقافة المنظمة).

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة - : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي والنجاح التنظيمي )

ومن اجل اثبات الفرضية الرئيسية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي

البسيط وكما هو موضح في الجدول (15) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y = 0.715 + 0.815 * X$$

إذ أن و تمثل المتغير المعتمد ( النجاح التنظيمي ) .

وان X5 تمثل المتغير المستقل (الاختيار الاستراتيجي) .

جدول (١٠)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختيار الاستراتيجي في النجاح التنظيمي (N=29)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T)		قيمة (F)		الاختبار الاستراتيجي X5	CONSTANT	المتغير المستقل X	المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%١)	المحسوبة	الجدولية (%١)	المحسوبة				
0.866	1.692	4.400	1.201	19.363	0.851	0.193	التمساح التشغيلي Y1	
0.856		4.216		17.775	0.984	0.233	اختيار الأفراد Y2	
0.870		4.484		20.111	0.764	0.170	ثقافة المنظمة Y3	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (١٠) يتضح ما يأتي :-

إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الاختيار الاستراتيجي (Xs) قد بلغت (19.363) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (%1) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.851) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن



تغير مقداره وحدة واحدة من الاختيار الاستراتيجي (X) يؤثر في النشاط التشغيلي بمقدار (0.851) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الاختيار الاستراتيجي (X5) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في النشاط التشغيلي (y1)

ب - إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.866) ، وهذا يعني إن الاختيار الاستراتيجي (Xs) تفسر ما نسبته (86.6%) من التغيرات التي تطرأ على النشاط التشغيلي (1) . أما النسبة المتبقية

والبالغة (13.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي في النشاط التشغيلي) وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي في النشاط التشغيلي).

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي في اختيار الافراد (

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٠) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الاختيار الاستراتيجي (Xs) قد بلغت (17.775) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.984) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من الاختيار الاستراتيجي (X) يؤثر في اختيار الافراد بمقدار (0.984) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الاختيار الاستراتيجي (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في اختيار الافراد (y2)

ب- إن قيمة معامل التفسير (R) بلغت (0.856) ، وهذا يعني إن الاختيار الاستراتيجي (X5) تفسر ما نسبته (85.6%) من التغيرات التي تطرأ على اختيار الافراد (y2) . أما النسبة المتبقية والبالغة (14.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي في اختيار الافراد) وتقبل الفرضية البديلة

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي في اختيار الافراد).

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي في ثقافة المنظمة (

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٠) ما يأتي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط الاختيار الاستراتيجي (X) قد بلغت (20.111) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.764$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من الاختيار الاستراتيجي يؤثر في ثقافة المنظمة بمقدار (0.764) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وبناء على ذلك يكون الاختيار الاستراتيجي (5 X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ثقافة المنظمة (y3)

ب- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.870) ، وهذا يعني إن الاختيار الاستراتيجي (Xs) تفسر ما نسبته (87.0%) من التغيرات التي تطرأ على ثقافة المنظمة (3) . أما النسبة المتبقية والبالغة (13) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .  
ومما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي في ثقافة المنظمة ) وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الاختيار الاستراتيجي في ثقافة المنظمة).



# المبحث الرابع

## الاستنتاجات

## والتوصيات

## اولا : الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث عرضا لاهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث على الجانب النظري وما افرزته نتائج التحليل الاحصائي التي جرى مناقشتها في الجانب التطبيقي من البحث

١ - لقد عرض البحث اطارا علميا وتطبيقيا لمغيرات البحث المتمثلة بمتغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير التابع للنجاح التنظيمي وما هو مستوى العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات

٢- تبين من الوسط الحسابي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومتغير النجاح التنظيمي في المنظمة وهذا يؤكد على تمتع المدراء بالاستشراف والقدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد

تبين من الوسط الحسابي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعملية النجاح التنظيمي للمنظمة وهذا يؤكد ايمان المنظمة بأهمية المنظمة في تحقيق اهداف المنظمة واحصول على خبرات جديدة وتوسع الاعمال وتقديم مبادرات لتحسين الخدمات المقدمة في المنظمة . اثبتت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي يؤثر تثيرا ذا دلالة احصائية على عملية النجاح التنظيمي للمنظمة وهذا يدل على اهمية العنصرين ودورهما في دعم النجاح التنظيمي وحرص المدراء في المنظمة على تصور الاحداث المستقبلية التي من الممكن ان تؤثر على عملهم وقدرتهم على تقديم الخدمات . ويؤكد على امتلاكهم البصيرة ونظرة ثاقبة ، وكل ذلك يمنحهم ميزه ويحفز المنظمات الاخرى لمشاركتهم وهذا بدوره يؤثر على عملية النجاح التنظيمي بشكل ايجابي

5- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح التنظيمي ٦ - وجود علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في النجاح التنظيمي.

## ثانيا : التوصيات

١ - تشكيل وحده للتخطيط الاستراتيجي مهمتها تزويد المنظمة بالمعلومات المطلوبة والاسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم ، واجراء تقييمات

للمخاطرة المحيطة بها ومراقبة التغيرات التي تؤثر في انشطتها ثم مساعدة مدراءها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها

٢- ضرورة الاهتمام بتطوير التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء من خلال برامج خاصة لتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتعزيز ابعاده لدى المدراء ودوره في اتخاذ القرارات واستخدام برامج المحاكاة باستخدام الحاسوب لتدريب المدراء على كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي .

3- الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لتدريب المدراء على كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في عملية النجاح التنظيمي وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتهديدات ٣- ضرورة أن تسعى المنظمات الى استقطاب مدراء جيدين لديهم قدرات تأملية وتحليلية وتنبؤية من خلال ادراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف تفحص مستوى التخطيط الاستراتيجي وتنميته في جميع المستويات الإدارية في المنظمة

٤- تفعيل عنصر الشراكة في ايجاد شركات مع منظمات عالمية واقليمية ومحلية وتبادل الخبرات والمعلومات والمبادرات لتحقيق النجاح المطلوب

5- توصي الباحثة بان تشمل عملية النجاح التنظيمي الاهتمام بدراسة التخطيط الاستراتيجي وتنميته في جميع المستويات الادارية في المنظمة

## أولاً : المصادر العربية

- 1- العبيدي , أردان , الإدارة الاستراتيجية – مدخل في استراتيجيات الأبداع , دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية للنشر والتوزيع , عمان – الأردن . 2022 .
- 2- بن حبتور , عبد العزيز صالح , "الإدارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير" الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الاردن , 2007 .
- 3- القحطاني, فيصل بن محمد بن مطلق , الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة , قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات , المملكة المتحدة الجامعة الدولية البريطانية آلية إدارة الأعمال, 2010 .
- 4- السكرانة , بلال خلف, التخطيط الاستراتيجي, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن , 2010.
- 5- حمدان , خالد محمد وادريس , وائل محمد "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر" الطبعة العربية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , 2009 .
- 6- صالح , ماجد عبد المهدي "الإدارة الاستراتيجية" : مفاهيم , عمليات , حالات تطبيقية " الطبعة الاولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الاردن , 2019 .
- 7- عبد الخالق , محمد مانع (2012) التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف , رسالة ماجستير الادارة التربوية و التخطيط , غزة , فلسطين .
- 8- ماهر (2009) دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي (IB) الاسكندرية , مصر , دار الجامعية للنشر و التوزيع.
- 9- ناصر واخرون ( 2014) القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح (SMITH الثراء للنشر و التوزيع , الاردن .
- 10- الكرخي , مجيد "التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري وتطبيقي" دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , 2009 .
- 11- الغالبي , طاهر محسن منصور , وادريس , وائل محمد صبحي , "الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل" الطبعة الاولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الاردن 2007 .
- 12- علي وآخرون (2020) سلسلة أدارة الاداء الاستراتيجية للمنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن , عمان , الأردن , دار وائل للنشر و التوزيع .
- 13- الفريجي , محسن عبد علي , الفريجي , حيدر نعمة غالي , "الإدارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل" الطبعة الاولى , مطبعة المغرب , بغداد , العراق , 2013 .

14- خليل ، مني براهيم (2013) التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الازمات ، الدبلوم المهني في ادارة المنظمات المجتمعي المدني ، الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين.

15- المطيري ، حربي الحميدي ، التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات التعليمية بالمدارس الثانوية لدولة الكويت ، رسالة ماجستير في التربية ، جامعة سوهاج – كلية التربية ، 2020.

#### ثانياً : المصادر الأجنبية .

1-Ikechukwu,et,al ,(2019), (strategic planning Process), 4 ed., Prentice– Hill, U.S.A  
Perreault,(2014), (The Strategic Management Process) , 3 ed., Richard Irwin, Inc.,  
2-Chicago.

3- Mekenzie & Bieler,(2017), (Strategic Management: Greeting Competitive Advantage), 4, ed ., McGraw – Hill, Inc., New York .

4-Bhengu & Myende,(2015), (Organization Theory and Design), 8 ed ., West Publishing co., south – western .

5-Banskd & Lima,(2022), (**Structure Design and Application**), 13 ed., **Richard Irwin Publishing , New York**

6- Girish,(2013) (Strategic Management) , 2 ed., McGraw – Hill, Inc., New York

7-Wheelen, T& Hunger, (2018), **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, Globalization, Innovation and Sustainability , Pearson Education Limited, Pearson Prentice Hall.

8-Koter Philip (2000) Marketing **Management prentice Hall International** , 2 ed., McGraw – Hill, Inc., New York

9- Watkins, Ryan; Leigh, Dong (2015) Kaufman, Roger; Browne, Hugh Oakley; strategic planning for success; aligning people, performance, and Pay offs Pfeiffer,

10-Ward, B. (2001) "seven ways to improve your chances of strategic success" refre .sure publcatious 1-2

11- Cobbold, I.a lawrie (2003) Why do only one third of uk companies realice .significant strategic success ? 2gc working paper

12-Paris, Kathleen (2000)"CYeating measur of success for your plan Hill, Charl.

13-Jones Careth (2015) "strategic management theory Houghton mifflinco, New York, usa

14 -Thomas,C, (2005) "creating owining board v,vol. 2/ no:3:34

15-Thevenet . Maurice,( 2011 ) ia caltare dentreprise, are sais-je? P.u.p.6 editian .tirage, pairs,

16-Amonaet , (2005) ,( Strategic Management ) 3ed., Prentice - Hill, Inc., New York .

17-Ugoani,(2020),( **Structure** Designs Organization ) , 3 ed., Richard Irwin, Inc., Chicago.

# الملاحق

## ملحق (١)

### ( استمارة الاستبيان )

تقوم الباحثة بدراسة تهدف الى ( تفحص اثر التخطيط الاستراتيجي ودوره في النجاح التنظيمي ) وفي اطار ما لديكم من خبرة ودراية في ميدان عملكم ولكونكم الاقدر من غيركم على تحديد هذه العلاقة من مواقعكم ... تضع الباحثة بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة والتي ، تضع مجموعة فقرات تعبر عما يدور حولك خلال اداء واجباتك والمتمثلة (بأداء عملكم ) وسيكون لتعاونكم البناء ، واسهامكم الفاعل في الاجابة الدقيقة والموضوعية عن جميع فقرات الاستبانة دورا بارز في نجاح هذا البحث مع مراعاته الجوانب الآتية .

- اعطاء اراء مريحة بصدد فقرات الاستبانة .

- عدم ذكر الاسم لان الدراسة لاستخدام الالاعراض العلمية فقط .

ننتهز هذه الفرصة لنعبر لكم عم وافر تقديرنا واحترامنا لأرائكم ولتعاونكم .

### المحور الأول :- التخطيط الاستراتيجي

1 - **الرؤيا الاستراتيجية :-** هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها

التسلسل	الفقرة	اتفق جدا	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
١	لدينا رؤيا استراتيجية واضحة ومحددة					
٢	نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارج على السواء					
٣	رؤية الكلية قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرز به الكلية					
٤	رؤية الكلية محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها					



٢- **الاهداف الاستراتيجية:** هي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعتبر عن نية لدى مخطط للانتقال من الموقف الحالي الى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الاجاز عن الموقف الحالي .

التسلسل	الفقرة	اتفق جدا	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
١	اهدافنا واقعية وقابلة للقياس					
٢	تشتق اهداف كليتنا من الاهداف الرئيسة لجامعتنا					
٣	اهداف الكلية واضحة ومفهومة لدى جميع الافراد في الكلية					
٤	تلتزم ادارة الكلية بالبرامج والجداول الزمنية التي تصنعها لتحقيق هدفها					

٣- **التحليل الاستراتيجي:** - انه ضرورة التحليل البيئي كضرورة اساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي لان المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية .

التسلسل	الفقرة	اتفق جدا	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
١	تقوم الكلية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل					
٢	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للكلية					
٣	تعمل الكلية وفق رؤيا واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف					
٤	تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين الكلية والبيئة الخارجية					

٤- **الرسالة الاستراتيجية:** - يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها وتستمد هذه الرسالة مقوماتها الاساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي اليه وان الرسالة هي سبب لوجود المنظمة في بيئة معينة .

التسلسل	الفقرة	اتفق جدا	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
١	تتصف رسالة الكلية بانها محددة بالاطر والحدود التي يتميز من خلالها الافراد العاملين بالابداع والتمايز					
٢	تقوم الكلية باعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتوفرة					
٣	تقوم الكلية بتوظيف العلوم المختلفة لاعداد البحوث والدراسات					

٥. الاختيار الاستراتيجي :- هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراطة للخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفق لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد اساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة .

التسلسل	الفقرة	اتفق جدا	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفقا اطلاقا
١	تضع الكلية بدائل استراتيجية مناسبة					
٢	تتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية					
٣	لدينا معايير قياسية لقياس الاداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية					
٤	تشارك الكلية جميع العاملين في اعداد الخطة التنفيذية المساعدة					

### المحور الثاني :- النجاح التنظيمي

#### ١- النشاط التشغيلي

التسلسل	الفقرة	اتفق جدا	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفقا اطلاقا
١	يتم تحديد النشاطات الرئيسية المطلوبة					
٢	تقوم ادارة الكلية بالاهتمام برضى العاملين					
٣	يتم تقييم الجودة في ضوء رأي الزبون					
٤	تعمل الادارة على الاصغاء الى آراء الزبائن والعمل بها					

#### ٢- اختيار الافراد :

التسلسل	الفقرة	اتفق جدا	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفقا اطلاقا
١	توجد طرق مستحدثة للاستقطاب					
٢	نحرص على فاعلية طرق الاستقطاب والاختيار					
٣	تعمل على جذب موظفين موهوبين وكفاء					
٤	نحرص على استقطاب العاملين يتلاءم والحاجة					

#### ٣- ثقافة المنظمة

التسلسل	الفقرة	اتفق جدا	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفقا اطلاقا
١	يتم التعامل بانفتاح مع الصراعات					
٢	نحرص على تطوير مداخل العمل الفرقي					
٣	ندرس اثر التغيرات البيئية على السلوك					
٤	الكلية تشجع ادارة الرضا والتزام وابداع العاملين					