

التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية

معطي محمد عمر معيتيق^{1*}

¹ قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بني وليد، بني وليد، ليبيا

Strategic Planning and Its Impact on Organizational Effectiveness

Moati Mohammed Omar Maiteeq^{1*}

¹Business Administration Department, Faculty of Economics, University of Bani Walid, Bani Walid, Libya

*Corresponding author

alborki1969m@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-03-20

تاريخ القبول: 2025-03-01

تاريخ الاستلام: 2025-01-15

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية في مصرف الجمهورية بمدينة بني وليد، نظرًا لأهميته في تعزيز أداء المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، ووزع على عينة مكونة من 40 موظفًا وإداريًا داخل المصرف. ولتحليل البيانات، تم الاستعانة ببرنامج (SPSS)، حيث أجري تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي، مما يعكس أهميته في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز تبني استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، نظرًا لدوره المحوري في تحقيق الاستدامة التنظيمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الفاعلية التنظيمية، الأداء المؤسسي، إدارة المنظمات.

Abstract

This study aims to analyze the impact of strategic planning on organizational effectiveness in Jumhouria Bank in Bani Walid, given its significance in enhancing institutional performance. The study adopts a descriptive-analytical approach, as it aligns with the nature of the research. A questionnaire was used as a data collection tool and was distributed to a sample of 40 employees and administrators within the bank. The data was analyzed using SPSS software, and simple linear regression analysis was conducted to measure the relationship between strategic planning and organizational effectiveness. The findings indicate that strategic planning serves as an effective tool for improving organizational performance, highlighting its importance in achieving institutional goals and enhancing administrative efficiency. Based on these results, the study recommends strengthening the adoption of strategic planning strategies within organizations, as it plays a pivotal role in ensuring organizational sustainability and improving institutional performance.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Effectiveness, Institutional Performance, Organizational Management.

المقدمة

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية منظمة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمات، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية. ويُعد من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها، نظرًا لدوره الفاعل في مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية. إذ يُمثل نظامًا متكاملًا يتم اتباعه وفق خطوات منهجية مدروسة لتحديد الرؤية المستقبلية، مما يساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره مرحلة أساسية وضرورية من التفكير المستقبلي قبل التنفيذ، حيث يتضمن سلسلة من القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية. وتكمن أهميته في تعقيد البيئة التنظيمية وتشابك العلاقات داخل المؤسسات، إلى جانب المخاطر المتزايدة التي تؤثر على استقرارها. من هذا المنطلق، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة لا غنى عنها للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ووضع خطط استباقية تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية ضمن بيئة عمل ديناميكية. يستلزم النجاح في هذا المجال تبني نهج الإدارة الاستراتيجية، الذي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية، وتحسين الأداء المؤسسي، وضمان استمرارية المنظمات، لا سيما في ظل التوجه المتزايد نحو العولمة والانفتاح الاقتصادي. كما تؤكد الدراسات الحديثة أن مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء المؤسسي، مما يجعله أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة وأحد الركائز الأساسية في تعزيز استدامة المنظمات ورفع كفاءتها التشغيلية.

مشكلة الدراسة

ما هو التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية المنظمات؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

تحليل مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفهم أبعاده المختلفة، بما يشمل مكوناته وأساليبه وآلياته التطبيقية. توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تحسين آليات اتخاذ القرار وتعزيز التكيف مع التغيرات البيئية. دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية، مع التركيز على دوره في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية والاستدامة داخل المنظمات.

أهمية الدراسة

تسعى المنظمات باستمرار إلى تحسين وتطوير أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة. ويتفاوت نجاح المنظمات وفقًا لكفاءتها في إدارة استراتيجياتها، مما يبرز أهمية هذه الدراسة.

أولاً: من الناحية العلمية

- الإسهام في فهم التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات: تُساهم هذه الدراسة في تعميق المعرفة بمجال هذا النوع من التخطيط وتأثيره على فاعلية المنظمات، مما يُعزز الفهم الأكاديمي لهذا الموضوع.
- إبراز ضرورته لنجاح المنظمات: تُوضح الدراسة أن هذا النوع من التخطيط أصبح ضرورة لأي منظمة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها المرسومة، خاصة في ظل التحديات المعاصرة.
- التأكيد على دوره في بناء الميزة التنافسية.
- تُبرز الدراسة أهميته كأداة حيوية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، مما يُساعدها على التميز في بيئة الأعمال.
- إضافة قيمة إلى الدراسات العلمية السابقة: تُعتبر هذه الدراسة إضافة علمية تُثري الرصيد المعرفي في مجال التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات، وتفتح آفاقًا لدراسات مستقبلية.

ثانياً: من الناحية العملية

- توعية مديري المصارف بأهمية هذا النوع من التخطيط: حيث تُساهم الدراسة في الكشف عن التأثير الإيجابي لاستخدام هذا التخطيط على فاعلية المصارف، مما يُساعد المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة.

- مساعدة المعنيين في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية: تُقدم الدراسة إرشادات للمسؤولين عن التخطيط لتطوير وتنفيذ خطط تتماشى مع التغيرات المحيطة بالمصرف، مما يُعزز الأداء العام.
- من خلال هذه الجوانب، تُقدم الدراسة قيمة مضافة لكل من الباحثين والممارسين في هذا المجال وإدارة المنظمات.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مصرف الجمهورية فرع بني وليد
- الحدود الزمانية: 2024-2025

فرضيات الدراسة

- في إطار هذه الدراسة، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:
 - الفرضية الأولى (البديل): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
 - الفرضية الثانية (الصفرية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
- تهدف هذه الفرضيات إلى تحديد ما إذا كان هناك تأثير ملموس للتخطيط على فاعلية المنظمات، مما يساهم في تقديم توصيات مستندة إلى نتائج إحصائية دقيقة.

متغيرات الدراسة

- في هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات الأساسية كما يلي:
- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل:
- الرؤية: تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة والطموحات التي تسعى لتحقيقها.
- الأهداف: وضع الأهداف المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار زمني معين.
- الرسالة: توضيح الغرض الأساسي للمنظمة والقيم التي تؤمن بها.
- التحليل: دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات.
- الخيار: اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- المتغير التابع: فاعلية المنظمات والتي تُقاس بمدى تحقيق الأهداف المرجوة وكفاءة الأداء التنظيمي.

منهجية الدراسة

- في هذه الدراسة، تم اعتماد منهجين أساسيين:
 - الجانب النظري: المنهج الاستقرائي
- يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات من المصادر المختلفة مثل الكتب، المنشورات، والرسائل ذات الصلة بالموضوع، ثم تحليلها لاستخلاص المبادئ العامة المتعلقة بموضوع الدراسة. يُستخدم المنهج الاستقرائي للانتقال من الملاحظات والتفاصيل الجزئية إلى تعميمات ومفاهيم أوسع.

الجانب العملي: المنهج التحليلي

- يركز هذا المنهج على تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات الموزعة على موظفي مصرف الجمهورية في بني وليد. وتم ذلك من خلال فحص وتفسير هذه البيانات للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، مما يساعد في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة. يُستخدم المنهج التحليلي لدراسة الظواهر عبر تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات دقيقة.
- باستخدام هذين المنهجين، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل لموضوع البحث من خلال الدمج بين التحليل النظري والتطبيق العملي.

مصطلحات الدراسة

- في إطار هذه الدراسة، تم تحديد المفاهيم الأساسية على النحو التالي
- التخطيط الاستراتيجي:

يُعرّف بأنه عملية تحديد أهداف المنظمة ووضع الوسائل والآليات واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقها، يتضمن ذلك تحديد رؤية مستقبلية واضحة ودقيقة لما تسعى المنظمة إلى أن تكون عليه في المستقبل

ويُعتبر أداة حيوية لتوجيه الإدارة في عملها، من خلال تحديد متطلبات العمل والأهداف بشكل منظم، مما يُسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرسومة.

■ مفهوم الفاعلية التنظيمية:

تُعرّف الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وتقيس الفاعلية التنظيمية مدى نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وتُعبّر عن استعداد المنظمة لاستغلال مواردها بأفضل طريقة ممكنة، مما ينعكس على الإنتاجية والأداء العام، كما ترتبط الفاعلية التنظيمية بتقييم مدى تحكم المنظمة في عملياتها من الناحيتين التقنية والاقتصادية، مما يُسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

من خلال فهم هذين المفهومين، تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات، وكيفية تأثيره على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

الدراسات السابقة

■ دراسة نجوى رمضان (2021)¹، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفاهيم نظرية وتطبيقية حول

التخطيط الاستراتيجي، مع تقييم تأثيره على مستوى الأداء المؤسسي، إضافةً إلى تسليط الضوء على الدراسات السابقة ذات الصلة وتوضيح المفاهيم المختلفة لهذا النوع من التخطيط. ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده على الأداء المؤسسي داخل الجامعة. كما أوصت الدراسة بضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي داخل إدارة الجامعة بشكل تكاملي، بما يسهم في تحقيق بناء تراكمي شامل ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

■ هدفت دراسة إبراهيم بعيشي (2016)² إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء

المنظمات، من خلال دراسة تطبيقه داخل مؤسسة الصندوق الوطني للسكن. ومن خلال تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مما يؤكد أهميته كأداة فعالة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة، والتحديات التي تواجه المؤسسة. كما أبرزت الدراسة ضرورة اختيار البدائل المناسبة عند التخطيط واتخاذ القرارات، بحيث تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لضمان تحقيق نتائج إيجابية.

■ هدفت دراسة منصور علي أمبارك (2017)³ إلى تقديم تصور علمي دقيق حول كيفية التعامل

مع المعوقات التي تحد من تطوير الإدارة الاستراتيجية في البيئة الإدارية، بالإضافة إلى تحليل تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. توصلت الدراسة، من خلال التحليل الإحصائي، إلى وجود تأثير معنوي وإحصائي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي، كما أظهرت علاقة ارتباط إيجابية بينهما، مما يؤكد دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الأداء داخل المنظمات.

■ ركزت دراسة فراس عصمت (2016)⁴ على تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء

المنظمات، مع اتخاذ وزارة التعليم العالي السورية كنموذج تطبيقي. استهدفت الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الوزارة، من خلال استعراض مراحلها المختلفة، والتي تشمل الرؤية، الرسالة، والأهداف. توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي وإحصائي للرؤية الاستراتيجية والأهداف على أداء وزارة التعليم العالي، مما يعكس الدور الجوهري للتخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

¹ نجوى رمضان، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، المؤثر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد، 2021

² إبراهيم بعيشي، التخطيط ودوره في تحسين أداء المنظمة، جامعة أحمد داريه أدرار، الجزائر، رسالة ماجستير، 2016

³ منصور علي المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثامن عشر، 2017

⁴ فراس عصمت هلال، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، 2016

ناقشت دراسة علي عماد (2020)⁵ فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على أداء كل من القطاع العام والقطاع الخاص، بالإضافة إلى تحليل آليات تطبيق الاستراتيجيات بطرق منهجية سليمة وأثر ذلك على تحقيق الأهداف المؤسسية. توصلت الدراسة إلى أن وجود خطة استراتيجية واضحة يمكن الاعتماد عليها يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، مع التأكيد على أهمية وضع خطط بديلة لمواجهة المتغيرات البيئية. كما أوضحت الدراسة أن التخطيط الجيد يساهم في تقييم أداء المؤسسات ويُعد عاملاً أساسياً في نجاح المشروعات، حيث يساهم في متابعة التنفيذ، المراقبة المستمرة، وضمان التمويل الفعّال، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة.

تناولت دراسة منصور أبو زقية (2020)⁶ أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء في الجامعات، حيث ناقشت دور هذا النوع من التخطيط في تعزيز جودة التعليم العالي وتطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات. توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير وتفعيل التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات من خلال دمج استراتيجيات الجودة الشاملة ضمن مكونات الخطط الاستراتيجية، مع التركيز على تحليل البيئة الداخلية بعمق لضمان استدامة التحسينات. كما أوصت الدراسة بتعزيز فهم العاملين لرؤية ورسالة الجامعة، والعمل على تبني رؤية شاملة لعملية التغيير الإداري، بما يساهم في تحقيق التطوير المؤسسي المطلوب.

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية منهجية تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة وصياغة الوسائل والآليات المناسبة، إضافة إلى اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويساهم هذا النوع من التخطيط في تمكين المنظمات من التكيف مع بيئتها الداخلية، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، مما يسمح لها بتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تدعم تحقيق رؤيتها وأهدافها طويلة المدى. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية، حيث يركز على استشراف المستقبل وتوجيه منظمات الأعمال نحو تحقيق التميز والاستدامة. ويرتبط هذا المفهوم بالنظام الإداري المفتوح، مما يعني أن المنظمة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، حيث تنعكس التغيرات البيئية على صياغة استراتيجيات المنظمة، لضمان تحقيق الانسجام والتوافق بين الموارد المتاحة ومتطلبات السوق والتحديات البيئية.

1- أهمية التخطيط الاستراتيجي: 7 -

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الإدارية الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات. وتكمن أهميته في كونه يوفر إطاراً واضحاً يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، حيث يساهم في:

- وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه:
- من خلال تحديد الأهداف والمعايير، يمكن للمنظمات مراقبة أدائها بفعالية، وقياس مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، مما يسهل عمليات التقييم والتصحيح المستمر.
- دعم المنظمات بالأفكار الرئيسية:
- يعمل كإطار مرجعي لتطوير الأفكار والمبادرات الأساسية التي تساعد في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع المستجدات.
- تأهيل وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل:
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التفكير المنهجي والتحليلي لدى القيادات، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية واضحة ومتوافقة مع أهداف المؤسسة.

⁵ علي عماد محمد، التخطيط الاستراتيجي وأثاره في القطاع العام والخاص (الرؤيا المستقبلية - دراسة حالة قطر) المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 29 / 2020

⁶ علي عماد محمد، التخطيط الاستراتيجي وأثاره في القطاع العام والخاص (الرؤيا المستقبلية - دراسة حالة قطر) المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 29 / 2020

⁷ ابراهيم يعيش، مرجع سابق، ص 10

- أخذ المتغيرات البيئية في الاعتبار: يُمكن المؤسسات من التنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية، مما يساعد في اتخاذ تدابير استباقية تضمن مرونة المنظمة في التعامل مع التغيرات.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي للتغلب على المشكلات: يُسهّم في تحسين التواصل الفعّال بين العاملين، مما يسهل حل المشكلات وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

2- فوائد التخطيط الاستراتيجي⁸:

- يتمكّن من خلاله المدراء من مواجهة التغيرات البيئية السريعة: وذلك عن طريق تحليل البيئة الخارجية والداخلية، فهو يُمكن المدراء من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
- يزيد من وعي المدراء بظروف بيئة المنظمة الداخلية والخارجية: وذلك عن طريق فهم المدراء للظروف المحيطة بالمنظمة، مما يُسهّم في اتخاذ قرارات أكثر دقة.
- توحيد الجهود والإدارات نحو أهداف مشتركة: لأنه يُساعد في تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.
- تحديد أهداف المنظمة المستقبلية: حيث يُسهّم في وضع أهداف واضحة، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة في المستقبل.
- تحديد نقاط الضعف والقوة: وذلك من خلال التحليل، حيث يمكن تحديد مصادر القوة والضعف في الإدارة أو الأقسام المختلفة.
- التعرف على الفرص والتهديدات: فهو يُتيح التعرف على الفرص المتاحة واستثمارها، وكذلك تحديد التهديدات والعمل على تفاديها.
- من خلال هذه المزايا، يتضح أنه يُسهّم بشكل فعال في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع ما يحدث من متغيرات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3- خطوات التخطيط الاستراتيجي⁹:

- تتبع المنظمات مجموعة من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تساعد على تحديد مسارها المستقبلي وتحقيق أهدافها بفعالية. ويمكن تلخيص هذه الخطوات على النحو التالي:
- تحليل الوضع الحالي (المسح البيئي): تبدأ العملية بفحص وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة، حيث يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لتقييم الفرص والتحديات التي قد تؤثر على المنظمة. كما يتم مراجعة التوجهات السابقة لتحديد مدى فاعليتها.
- وضع الرؤية والرسالة: تُعد الرؤية والرسالة من الركائز الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، حيث يجب أن تكون الرؤية واضحة وتعكس التوجه المستقبلي للمنظمة، بينما تعبر الرسالة عن الأهداف والغايات الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

▪ تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يتم تحديد مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، وذات صلة بالرؤية والرسالة. تهدف هذه الأهداف إلى توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها طويلة المدى.

▪ تطوير الاستراتيجيات:

بعد تحديد الأهداف، يتم وضع استراتيجيات فعالة لتحقيقها، حيث تشمل هذه المرحلة تطوير الخطط والإجراءات المناسبة، بناءً على التحليل البيئي الداخلي والخارجي، لضمان توافقها مع متطلبات السوق والتحديات المستقبلية.

▪ تنفيذ الاستراتيجيات:

⁸ الكوايس محمد عادل، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبنى التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،

2012، ص 30

⁹ فراس عصمت، مرجع سابق، ص 25.

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، وتحديد المسؤوليات والأدوار لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.

■ مراجعة الأداء وتحسينه:

تُعد هذه الخطوة ضرورية لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم مراقبة الأداء وتقييمه بشكل دوري، وذلك من خلال تحليل مدى تحقيق الأهداف المحددة، واكتشاف المشكلات وتصحيحها، وتحديث الاستراتيجيات وفق التغيرات البيئية.

4- أبعاد التخطيط الاستراتيجي: - يمكن تصنيف الأبعاد إلى أربع مراحل رئيسية:

■ الرؤية الاستراتيجية: هي الصورة المستقبلية التي تحدد الهدف الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه، وموقعها في السوق الذي تهدف لتحقيقه، وكذلك الإمكانيات التي تسعى لتطويرها. ورؤية المنظمة يجب أن تكون متوافقة مع أهدافها.

■ الرسالة الاستراتيجية: تُوضّح هوية المنظمة وتميزه عن غيرها من المنظمات، وتُعد مرتكزاً لتحقيق أهدافها. ويركز البحث على الأنشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة، وأحياناً تعمل على تحديد ما يحتاجه المستفيدين من خدماتها وأهدافها المستقبلية.

■ الأهداف الاستراتيجية: تعكس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من أهداف وغايات وتُظهر مدى قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها. كما تساهم الأهداف في تقييم الأداء العام للمنظمة.

■ التحليل الاستراتيجي: هي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف التعرف على مواجهها من تحديات، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة.

■ الخيار الاستراتيجي: هذه المرحلة تلي مرحلة التحليل، حيث يتم عرض البدائل المتوفرة وتحديد الأنسب وفقاً لمعايير محددة. يتم اختيار البديل الذي يعتمد على نقاط القوة، ويساعد في معالجة نقاط الضعف، ويقلل من تهديدات البيئة، ويحقق الأهداف المرجوة.

5- معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها، إلا أن العديد منها يواجه تحديات تعيق تنفيذه بفعالية. ومن أبرز هذه المعوقات:

■ بيئة معقدة ومتغيرة:

عندما تتسم البيئة المحيطة بالتعقيد والتغيير المستمر، فقد يصبح التخطيط الاستراتيجي أقل فاعلية، حيث قد تتغير الظروف بسرعة قبل اكتمال تنفيذ الخطة، مما يؤدي إلى الحاجة المستمرة لتعديل الاستراتيجيات.

■ نقص نظام المعلومات المناسب:

يُعد توفر البيانات الدقيقة والشاملة عنصراً أساسياً في نجاح التخطيط الاستراتيجي، إلا أن بعض المنظمات تعاني من غياب أو ضعف أنظمة المعلومات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مبنية على بيانات موثوقة أو عدم فهمها بالشكل الكافي من قبل الإدارة.

■ قصور الموارد:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي موارد مالية وبشرية وتقنية كافية لضمان نجاحه، ولكن بعض المنظمات تواجه نقصاً في هذه الموارد، مما يشكل عقبة أمام تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المرجوة.

■ الوقت والتكلفة:

يُعد كل من الوقت والتكلفة من التحديات الرئيسية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، حيث يتطلب إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية فترة زمنية طويلة، إلى جانب الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة، وهو ما قد يشكل عبئاً على بعض المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: فاعلية المنظمات: -

تُعد الفاعلية من أهم المؤشرات التي يتم استخدامها لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة، حيث أصبحت معياراً أساسياً لتقييم أداء المنظمات في مختلف القطاعات.

تشير الفاعلية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة، مما يضمن تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة التشغيلية. كما ترتبط الفاعلية أيضاً بمدى قدرة المنظمة على التحكم

في عملياتها المختلفة، سواء من النواحي التقنية أو الاقتصادية، لضمان تحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

■ أهمية فاعلية المنظمات¹⁰:-

تُعد المنظمات عنصراً أساسياً في المجتمعات الحديثة، حيث تؤدي دوراً محورياً في تحقيق الأهداف التي يصعب على الأفراد إنجازها بمفردهم. فهي تعمل على تنفيذ مهام ووظائف محددة نيابة عن المجتمع، مما يساهم في تحقيق الأهداف الجماعية وتعزيز التنمية المستدامة.

لكي تتمكن المنظمات من الاستمرار في أداء دورها بفعالية، فإنها تحتاج إلى دعم مادي وأدبي يضمن نموها وتطورها على المدى الطويل. حيث أن غياب هذا الدعم أو فشل المنظمة في تحقيق رسالتها قد يؤدي إلى تراجع فاعليتها، مما ينعكس سلباً ليس فقط على أدائها المؤسسي، بل على المجتمع ككل. تُظهر الدراسات أن فاعلية المجتمع تعتمد بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية المنظمات العاملة فيه. فكلما تمكنت المنظمات من تحقيق أهدافها بفعالية، انعكس ذلك إيجابياً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يعزز من قدرة المجتمع على التقدم والابتكار.

لذلك، يُعد تعزيز فاعلية المنظمات وتحسين أدائها عاملاً رئيسياً في بناء مجتمعات قوية ومستدامة، حيث يساهم ذلك في تحقيق الأهداف التنموية، وتحسين جودة الحياة، ودعم النمو الاقتصادي.

■ العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم¹¹:

الفاعلية هي مقياس لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهي مرتبطة بدرجة قرب المنظمة من الغاية التي أنشأت من أجلها. وللتعرف على مدى فاعلية المنظمة، تم تحديد أربعة أقسام رئيسية:

■ النظام الاقتصادي: يشمل جميع الأنشطة والوظائف المتعلقة بعملية الإنتاج في المنظمة. وتتميز معايير فاعلية المنظمة بالخصائص التالية:

■ المنظمات التي تقيم العمل بدرجة عالية تكون أكثر فاعلية من تلك التي يكون فيها التقييم منخفضاً.

○ المنظمات التي تضم عدداً كبيراً من المختصين الإداريين تكون أكثر فاعلية.

○ المنظمات ذات الأتمتة العالية تكون أكثر فاعلية من المنظمات ذات الأتمتة الضعيفة.

■ النظام الرقابي: وجود نظام رقابي يعزز التوافق والتمسك بأهداف المنظمة. ومن خصائص فاعلية المنظمة في هذا السياق:

○ المنظمات التي تحتوي على أنظمة جزاء حازمة تكون أكثر فاعلية من تلك التي تتسم بالتساهل.

○ المنظمة تكون أكثر فاعلية عندما تزداد الاتصالات بين أعضائها.

■ النظام السياسي: يتضمن الوحدات المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتحويلها إلى واقع ملموس. المنظمات تكون أكثر فاعلية عندما:

■ ترتبط قراراتها بحاجات العاملين فيها.

○ تكون قراراتها منطقية ومضبوطة.

○ تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية.

■ النظام البيئي: يتعلق بالعوامل البيئية والسكانية التي تؤثر في المنظمة. وتكون فاعلية المنظمة كالتالي:

○ المنظمات الكبيرة تعتبر أكثر فاعلية من المنظمات الصغيرة.

○ المنظمات التي تتمتع بالقدرة على التكيف مع التغيرات السكانية يمكنها التأثير إيجابياً في البيئة المحيطة بها.

■ أثر التخطيط على تحسين أداء المنظمات¹²:-

نظراً للمرونة التي يتمتع بها التخطيط نجد ان له تأثير عميق في أداء المنظمات وفي التجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة الى توافر

¹⁰ السويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و للقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص35.

¹¹ احمد مولاي عمال، الاتصال وتأثيره على فاعلية التنظيم، رسالة ماجستير، جامعة احمد دارية أدارار، الجزائر، 2018، ص44.

¹² فراس عصمت هلال، مرجع سابق، ص14.

مخاطر البيئة الخارجية مما يسهم في جعل هذه المنظمات أكثر فعالية في أداء مهامها. ولذا بدأت المنظمات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر ينعكس ايجابياً على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة حيث تكمن قوته في الاستعداد الدائم والقدرة على مواجهة المستقبل وحل المشكلات والاستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات مما يجعلها تعمل بصورة أفضل ولها القدرة على تطوير اعمالها وتحقيق أهدافها.

المبحث الثالث

الإطار العملي للدراسة

أولاً: نبذة عن مجتمع الدراسة:

تم اختيار مصرف الجمهورية – فرع بني وليد كمجتمع للدراسة، نظرًا لأهميته ضمن القطاع المصرفي الليبي. ويعود تأسيس مصرف الجمهورية إلى قرار مصرف ليبيا المركزي بدمج مصرف الجمهورية ومصرف الأمة في كيان مصرفي واحد تحت اسم مصرف الجمهورية، وذلك بميزانية بلغت 20 مليار دينار ليبي، مما جعله ثاني أكبر مصرف في ليبيا بعد المصرف الليبي الخارجي. بلغ عدد الموظفين في المصرف أثناء عملية الدمج 5,800 موظف وموظفة، موزعين على 146 فرعًا ووكالة، واستحوذ المصرف على حصة سوقية بلغت 33% من القطاع المصرفي الليبي. تم افتتاح فرع بني وليد بتاريخ 1986/01/01، وكان عدد الموظفين عند التأسيس 35 موظفًا، موزعين على سبعة أقسام وإدارة واحدة داخل الفرع. وقد شملت هذه الأقسام ما يلي:

- قسم شؤون الموظفين
- قسم المحاسبة
- قسم الحسابات الجارية
- قسم الصيرفة الإسلامية
- قسم الخزينة
- قسم التحويلات الخارجية
- قسم المراجعة الداخلية

يُعد هذا الفرع جزءًا من شبكة مصرف الجمهورية الواسعة، حيث يساهم في تقديم الخدمات المصرفية وتلبية احتياجات العملاء في مدينة بني وليد، مما يعكس دوره الفاعل في المنظومة المصرفية الليبية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء كونها الأنسب لطبيعة هذه الورقة البحثية حيث هدفت الى معرفة أداء المدراء والإداريين في مصرف الجمهورية حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية المنظمات.

1- فروض الدراسة

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.

مجتمع الدراسة

- تم اختيار مصرف الجمهورية بني وليد لمعرفة أداء المدراء الإداريين لأنهم يمثلون الجانب العملي ويرون مشكلات المصرف وبذلك آراءهم تعبر عن الواقع الفعلي. وقد تم توزيع 40 استمارة تم استلامها بالكامل مما يساعد في الحصول على نتائج دقيقة وتم تجميع إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث لغرض تحليل البيانات وعرض النتائج.

2- إثبات صدق أداة الدراسة وهي قائمة الاستقصاء: -

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة وقيمة معامل الصدق.

جدول 1: قيمة معاملات الثبات والصدق باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	متغيرات الدراسة
0.694	0.488	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
0.725	0.537	المتغير التابع: فاعلية المنظمات أو الفاعلية التنظيمية

وصممت الاستمارة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث يسهل عملية تحليل البيانات للتحليل الإحصائي واختيار الفروض والنتائج.

الجدول 2: أداة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي؟

الإجابة الدرجة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
-------------------	-----------------	------------	------------	----------------	---------------------

حيث تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي وذلك باستخدام البرامج الإحصائية (spss) واستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. واستخدام الاختيار (T) للدلالة الإحصائية في اثبات فروض الدراسة.

3- تحليل محاور الاستبيان: -

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: -

1- حسب العمر:

الجدول 3: أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	20%
من 31 الى 40 سنة	6	15%
من 41 الى 50 سنة	14	35%
أكثر من 50 سنة	12	30%
المجموع	40	100%

تم اعداده وفقاً للبرنامج الإحصائي (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (3) ان معظم افراد العينة تتراوح أعمارهم من (41الى50) حيث وصلت نسبتهم الى 35% وهذا يعني انهم قادرين على الإجابة على عبارات الاستمارة بكل سهولة.

2- حسب المؤهل العلمي:

الجدول 4: المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم عالي	8	20%
بكالوريوس	28	70%
ماجستير	4	10%
دكتوراه	0	0
أخرى	0	0
المجموع	40	100%

تم اعداده وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

من خلال الجدول رقم (4) تبين ان أكثر أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل جامعي بنسبة 70% من حملة البكالوريوس ولديهم القدرة في تطوير أنفسهم ومهامهم.

3- حسب التخصص: -

الجدول 5: التخصص لأفراد عينة الدراسة

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	8	20%
إدارة أعمال	12	30%
اقتصاد	4	10%
تمويل ومصارف	10	25%
أخرى	6	15%
المجموع	40	100%

ثانياً: تحليل محاور الدراسة: تم اختيار المتوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

أوافق من (3.5 الى 4.5) أوافق بشدة من (4.6 الى 5). محايد من (2.5 الى 3.4) غير موافق من (1.6 الى 2.5) غير موافق بشدة من (1 الى 1.7).

1- تحليل عبارات المتغير المستقل: (التخطيط الاستراتيجي) حيث تم وضع عبارات لكل أبعاده (الرؤية، الأهداف، الرسالة، التحليل، الخيار) **أولاً: الرؤية الاستراتيجية:**

الجدول 6: التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة على عبارات الرؤية الاستراتيجية.

م	العبرة	التكرار النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
1	توجد رؤية واضحة داخل المصرف	ت	2	16	10	6	6	4.201	0.701	موافق
		%	%5	%40	%25	%15	%15			
2	للمصرف رؤية مستقبلية لما سيكون عليه المصرف في المستقبل	ت	2	18	10	8	2	4.51	0.760	موافق
		%	%5	%45	%25	%20	%5			
3	للمصرف منهجية قابلة للتحقيق تبني عليها الرؤية	ت	3	20	8	3	6	4.509	0.750	موافق
		%	%7.5	%50	%20	%7.5	%15			
4	يحقق المصرف الرؤية التي قام بوضعها	ت	2	22	8	8	-	4.511	0.755	موافق
		%	%5	%55	%20	%20	-			
الرؤية الاستراتيجية										
تم اعداده وفقاً لمخرجات البرنامج الاحصائي (spss).										

من خلال الجدول رقم (6) تبين ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات (4.432) وان الانحراف المعياري لجميع العبارات (0.741) وبذلك يعتبر البعد للرؤية الاستراتيجية موافق عليه من أغلب افراد عينة الدراسة.

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية: -

الجدول 7: التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الأهداف الاستراتيجية.

م	العبرة	التكرار النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
1	يسعى المصرف الى تعديل اهدافه الاستراتيجية على حسب التغيرات	ت	2	24	8	6	-	4.602	0.781	موافق بشدة
		%	%5	%60	%20	%15	-			
2	اهداف المصرف تتصف بأنها قابلة للقياس	ت	4	18	15	-	3	4.480	0.780	موافق
		%	%10	%45	%37.5	-	%7.5			
3	اهداف المصرف تساهم في تحديد اولوياته	ت	5	25	10	-	-	4.621	0.788	موافق بشدة
		%	%12.5	%62.5	%25	-	-			
4	تكون اهداف المصرف استراتيجية وواضحة	ت	10	28	-	2	-	4.712	0.791	موافق بشدة
		%	%25	%70	-	%5	-			
الرؤية الاستراتيجية										
تم اعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الاحصائي (spss).										

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4.603) وان الانحراف المعياري (0.785) وهذا يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على عبارات الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: الرسالة الاستراتيجية: -

الجدول 8: التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة على عبارات الرسالة الاستراتيجية.

م	العبارة	التكرار النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
1	يعمل المصرف على تحقيق الرسالة التي وضعها	ت	8	24	6	2	-	4.801	0.781	موافق بشدة
		%	%20	%60	%15	%5	-			
2	يساهم التخطيط الاستراتيجي للمصرف في تحقيق فاعليته	ت	10	22	8	-	-	4.110	0.750	موافق
		%	%25	%55	%20	-	-			
3	يساهم جميع موظفي المصرف في صياغة الرسالة والمساهمة في تحقيقها	ت	16	18	3	2	1	4.612	0.763	موافق بشدة
		%	%40	%45	%7.5	%5	%2.5			
4	الرسالة الاستراتيجية تمثل غاية كبرى للمصرف	ت	11	20	8	1	-	4.623	0.768	موافق بشدة
		%	%27.5	%50	%20	%2.5	-			
	الرؤية الاستراتيجية									
								4.536	0.765	موافق بشدة

تم اعداده وفقاً لمخرجات البرنامج الاحصائي (spss).

من خلال الجدول (8) تبين ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات (4.536) وان الانحراف المعياري لجميع العبارات (0.765) وبذلك تعتبر الرسالة الاستراتيجية موافق عليها من اغلب افراد عينة الدراسة واتجاه عباراتها موافق بشدة.
رابعاً: التحليل الاستراتيجي: -

الجدول 9: التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات التحليل الاستراتيجي.

م	العبارة	التكرار النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
1	لدى المصرف القدرة والمرونة الكافية لمواجهة التغيرات	ت	2	28	7	3	-	4.501	0.782	موافق
		%	%5	%70	%17.5	%7.5	-			
2	تحليل المصرف لعملياته يعطي فرص النمو المتوقع لتحسين الأداء	ت	4	25	10	1	-	4.801	0.731	موافق بشدة
		%	%10	%62.5	%25	%2.5	-			
3	يقوم المصرف بتحليل البيئة المحيطة لمعرفة الفرص والتهديدات ومواجهتها	ت	3	15	12	7	3	3.823	0.724	موافق
		%	%7.5	%37.5	%30	%17.5	%7.5			
4	تحليل البيئة الداخلية له يساعده في تحديد مستوى الاداء الوظيفي داخله	ت	4	19	11	4	2	4.420	0.760	موافق
		%	%10	%47.5	%27.5	%10	%5			
	الرؤية الاستراتيجية									
								4.386	0.749	موافق

تم اعداده وفقاً لمخرجات البرنامج الاحصائي (spss).

من خلال الجدول رقم (9) تبين المتوسط الحسابي لجميع العبارات (4.386) وان الانحراف المعياري لجميع العبارات (0.749) وبذلك نلاحظ ان افراد العينة موافقون على التحليل الاستراتيجي.

خامساً: الخيار الاستراتيجي: -

الجدول 10: التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات الخيار الاستراتيجي.

م	العبرة	التكرار النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
1	يقوم المصرف بتحديد البدائل قبل اتخاذ القرارات	ت	12	10	8	5	5	3.802	0.720	موافق
		%	%30	%25	20%	%12.5	%12.5			
2	تشارك الإدارات داخل المصرف في تطوير البدائل الاستراتيجية	ت	2	8	15	10	5	3.420	0.710	محايد
		%	%5	%20	%37.5	%25	%12.5			
3	يعتمد المصرف على اجراءات دقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة للمصرف	ت	4	10	18	8	-	4.523	0.700	موافق
		%	%10	%25	%45	%20	-			
4	تتخذ ادارة المصرف قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعه	ت	9	18	10	3	-	4.821	0.762	موافق بشدة
		%	%22.5	%45	%25	%7.5	-			
الرؤية الاستراتيجية										
								4.141	0.723	موافق

تم اعداده وفقاً لمخرجات البرنامج الاحصائي (spss). نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات (4.141) وأن الانحراف المعياري لجميع العبارات (0.723) وبذلك نجد أن أفراد العينة موافقون على الخيار الاستراتيجي.

الجدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل المتغير المستقل للدراسة.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية الاستراتيجية	4.432	0.741
الأهداف الاستراتيجية	4.603	0.785
الرسالة الاستراتيجية	4.536	0.765
التحليل الاستراتيجي	4.386	0.749
الخيار الاستراتيجي	4.141	0.723
التخطيط الاستراتيجي	4.419	0.725

الجدول رقم (11) من إعداد الباحث. يبين الجدول رقم (11) نتائج المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي حيث يبين المتوسط الحسابي له (4.419) والانحراف المعياري (0.775) وكان الاتجاه موافق عليه من أفراد عينة الدراسة.

2- تحليل عبارات المتغير التابع (فاعلية المنظمة): -

الجدول 12: يبين التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع فاعلية المنظمة:

م	العبرة	التكرار النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
1	لدى المصرف طرق أكثر فاعلية للحصول على معلومات أكثر اهمية	ت	8	17	3	10	2	4.520	0.745	موافق بشدة
		%	%20	%42.5	%7.5	%25	%5			
2	يحرص المصرف على تبسيط اجراءات العمل لإرضاء العملاء والزبائن	ت	3	28	7	2	-	4.720	0.781	موافق بشدة
		%	%7.5	%70	%17.5	%5	-			
3	يحرص المصرف على تطوير خدماته المقدمة للمجتمع بما يتناسب مع مسؤوليته الاجتماعية	ت	10	15	12	3	-	4.320	0.721	موافق
		%	%25	%37.5	%30	%7.5	-			
4	يحرص المصرف على تنفيذ الموظفين لمهامهم بجودة عالية	ت	8	20	4	8	-	4.668	0.789	موافق بشدة
		%	%20	%50	%10	%20	-			
5	يساهم التخطيط الاستراتيجي للمصرف في تحقيق العاملين لأهدافهم بسهولة	ت	10	26	-	4	-	4.740	0.788	موافق بشدة
		%	%25	%65	%10	-	-			
الرؤية الاستراتيجية										
								4.593	0.764	موافق بشدة

يبين الجدول رقم (12) نتائج المتغير التابع فاعلية المنظمات حيث يبين أن المتوسط الحسابي (4.593) وأن الانحراف المعياري لعبارات المتغير (0.764) وكان اتجاه العبارات الأغلبية موافق بشده. ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل التخطيط الاستراتيجي – والمتغير التابع فاعلية المنظمات وكان اتجاه العبارات للمتغيرين موافق لجميع العبارات.

الجدول 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه لكل متغير
التخطيط الاستراتيجي	4.419	0.752	موافق
فاعلية المنظمات	4.593	0.764	موافق بشدة

تم اعداده وفقاً لمخرجات البرنامج الاحصائي (spss).

3- اختيار فرضيات الدراسة: -

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
 - الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
- أولاً: تحليل الانحراف الخطي البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة.

الجدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة
0.410	0.168	0.028	5.441	0.368	0.021

تم اعداد الجدول وفقاً لمخرجات البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن: -

- معامل الارتباط R يساوي (0.410) وهي القيمة للارتباط أو قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة.
- معامل الارتباط R² الذي قدر (0.168) يتضح أنه يجب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المصرف لماله من أهمية على فاعلية المنظمات.
- قيمة T المحسوبة والتي تقدر (0.028) وهي أكبر من الدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث يشير ذلك إلى وجود تأثير بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
- قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (5.441) وهي أكبر من الدالة الإحصائية عند مستوى الدالة (0.05) حيث يبين وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
- معامل الانحدار B. يشير معامل التأثير من خلال الجدول أنه يوجد تأثير بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات بمقدار (0.368) أي توجد علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات كلما زاد التخطيط الاستراتيجي زادت فاعلية المنظمات بنسبة 36.8% وهي نسبة مقبولة. من خلال عبارات التخطيط الاستراتيجي وعبارات فاعلية المنظمات كانت النتائج إيجابية عند مستوى المعنوية (0.05) ومن خلال استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للمتغيرين كانت النتائج كالآتي: -

- قبول الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
- رفض الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا هامًا وله تأثير واضح في فاعلية المنظمات.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحديد أهداف المنظمات وتحسين مستوى أدائها.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تعزيز العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

التوصيات:

- ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة لدعم عملية التخطيط.
- التأكيد على ضرورة وجود وحدة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات، تسهم في تطوير هذه العملية.
- تعزيز الدور الهام للتخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات بما يساهم في تحسين الأداء العام.
- التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره الكبير في تحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المراجع

- 1- سوسن محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، 2023.
- 2- سوميه سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018.
- 3- محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان – الأردن، دار وائل، 2008.
- 4- نجوى رمضان، التخطيط وأثره على الأداء المؤسسي، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد، 2021.
- 5- إبراهيم بعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، رسالة ماجستير، 2016.
- 6- منصور على المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 18، 2017.
- 7- فراس عصمت هلال، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 8- على عماد محمد، التخطيط الاستراتيجي وأثره في القطاع العام والخاص (الرؤيا المستقبلية دراسة حالة قطر) المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 29، 2020.
- 9- منصور أبو زقية خديجة، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء – الأردن، 2017.
- 10- جراد ودويكات، قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 1، 2019.
- 11- الكوايبس محمد عادل، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبنى التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 12- نوجى النور، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات، دراسة حالة مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19 العدد 2، 2018.
- 13- كلية، إلهام، استراتيجيات التسويق إطار نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 14- السويسي عبد الوهاب، الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 15- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دار المخبر، علم الاجتماع الاتصال للبحث، فلسطين، 2006.
- 16- أحمد مولى عمار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دار المخبر، علم الاجتماع الاتصال للبحث، فلسطين، 2006.