Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)
مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR)
http:// jhdesr.siats.co.uk e-ISSN 2462-1730
Vo: 7, No: 2, 2021 - المجلد 7 ، العدد 2، 2021م

Page from 389 to 417

أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات: دراسة تطبيقية على شركتي مجموعة البدي للاستثمار والشركة الوطنية للكهرباء خلال المدة من 10 يناير 2020م حتى 10 مايو 2020م.

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING QUALITY ON THE PERFORMANCE OF COMPANIES: APPLIED STUDY ON ALBEDI INVESTMENT GROUP AND NATIONAL COMPANY OF ELECTRICITY

FROM 10TH JANUARY TO 10TH MAY 2020.

1- د. محمد بخاري حسن

alboukhari1979@gmail.com

المنصب: نائب رئيس جامعة مندو

محاضر أساسي بجامعة أنجمينا- كلية العلوم الاقتصادية والإدارية- قسم الإدارة والاقتصاد.

2- د. محمد بشر الكاتب

alkatib@gmail.com

المنصب: نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة أنجمينا.

محاضر أساسي بجامعة أنجمينا- كلية العلوم الاقتصادية والإدارية- قسم الإدارة والاقتصاد.

Received 09|01|2021 - Accepted 21|13|2021 - Available online 15|04|2021

Abstract

This study aimed to: Identify the extent of the quality of strategic planning on the performance of companies, determine the clarity of the strategic objectives of quality management in Chadian companies, measure into which extent employees are involved in the process of making strategic

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

decisions in companies, to know in what ways technology is used in the field of strategic planning quality on the performance of companies.

The researcher used a descriptive analytical method to analyze the data. the most important results of the study are: planning quality influences directly the quality of companies performance, the two companies conduct researches to determining customers needs, which led to the success of their projects, customers satisfaction measurement is very important for the two companies due to their flexible handling with customers, All the employees are involved in developing strategic planning quality.

This research recommends that: to maintain employees involvement in developing strategic planning quality, to improve companies performance it is important to provide strategic planning requirements, Chadian companies managers should harmonize the implementation of all strategic issues, study their needs and work to meet them while taking into account quality in All stages of strategic planning, from achieving goals to monitoring and evaluating performance.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، و الى مدى وضوح الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة بالشركات التشادية، بقياس مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى الشركات، ومدى استخدام التقنيات في مجال جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات التشادية ؛ وتألف مجتمع البحث من جميع عمال شركتي البدي والشركة الوطنية للكهرباء بمدينة أنجمينا عاصمة جمهورية تشاد ، و اشتملت عيّنة البحث على (30) عاملا. ولتحقيق هدف البحث، تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها؛ وتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جودة التخطيط تؤثر تأثيراً مباشراً على جودة أداء الشركات، تقوم الشركتان بإجراء بحوث في تحديد ما يرغبه العميل (الزبون) مما أدى إلي إنجاح مشروعاتهما، يعتبر قياس مستوى رضا العملاء أمراً مهماً جدا للشركتين نظراً لتعاملهما بمرونة مع العملاء، يشارك كل العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

لتخلص الدراسة الى جملة من التوصيات بضرورة المحافظة على مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة، توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين أداء الشركات، ضرورة اهتمام إدارة الشركات التشادية بالتوازن في تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية ودراسة الاحتياجات والعمل على تلبيتها مع مراعاة الجودة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي بدءا من تحقيق الأهداف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

Keywords: impact; quality; planning; strategy; performance

الكلمات المفتاحية: أثر؛جودة؛ تخطيط؛استراتيجية؛أداء.

المحور الأول: المقدمة ومنهجية الدراسة

أولاً/ مقدمة:

تحتاج المؤسسة الاقتصادية للصمود والقدرة على الاستمرار في المنافسة في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة، ويتم ذلك عبر تحديد الاستراتيجيات والتخطيط طويل الأمد وتحديد الخطة سنويا بما يساعد على استشراف المستقبل، والتخطيط يسعى إلي التحديد الواضح لأهداف المؤسسة، وخططها المستقبلية لفترة زمنية طويلة آخذا بعين الاعتبار طبيعة البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والموارد المتاحة ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي في ظل عصر العولمة يتمثل في إحداث التحول والتغيير والأخذ بعين الاعتبار كل الظروف البيئية والتكنولوجية والتنظيمية الضرورية، وتطبيق مبدأ التفويض وتوزيع الصلاحيات الإدارية، والعمل الجماعي، والمشاركة في تجديد وتحديث الخطط، فبدون هذه الشروط لن يحقق التخطيط الاستراتيجي أهدافه كما لا يساعد في انجاح المؤسسة.

لذا تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات في البيئة التشادية، وبالتحديد في شركتي مجموعة البدي للاستثمار والشركة الوطنية الشادية للكهرباء. وتأتي أهداف هذه الدراسة كمدخل لدراسات مستقبلية وامتداد لعدة دراسات سابقة في هذا السياق نعرض منها لا الحصر الدراسات الآتية:-

دراسة: (**Hammed, 2015, p16**) التي تناولت الدراسة موضوع : التخطيط الاستراتيجي وأثره على ترقية أداء مؤسسات المجتمع المدني، وتمثلت مشكلة الدراسة في مشكلة قصور أو تدهور مؤسسات المجتمع المدني للتأكد ما إذا كان هذا الفشل أو القصور ناتجاً عن عدم تطبيق آلية التخطيط الاستراتيجي أو غياب الوعي بأهمية التخطيط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاستراتيجي، وفي كلتا حالتين فان المشكلة سببها سوء التخطيط بعيد المدى للمؤسسة، هذا هو ما يحاول البحث إن يعالجه ويعيد على أذهان القائمين على مؤسسات المجتمع المدني وبأهمية دوره الحيوي إن أرادوا الاسترداد والتطلع إلي تقديم خدمات بجودة عالية. وهدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي اهتمام مؤسسات المجتمع المدني بالتخطيط الاستراتيجي و أهميته كأسلوب علمي للوصول إلي أهداف المؤسسة، وفهم البيئة التي تعمل في إطارها و الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وترقية أداء المؤسسات.

استخدمت الدراسة: المنهج الاستنتاجي، والمنهج التاريخي، المنهج الوصفي، الاستقرائي.

دراسة: (**Al-Waly**, **2012**, **p25**)، **و**تناولت الدراسة موضوع: أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، **و**تمثلت أهداف الدراسة في: التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم، والتعرف علي المشكلات التي تواجه تطبيقها ثم معرفة انعكاسات ذلك التطبيق على الإدارة المدرسية، والتعرف علي مدى إلمام مديري المدارس الثانوية وفوائد تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وأيضا التعرف علي المشكلات التي تحول دون تطبيق معايير إدارة الجودة في الإدارة المدرسية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة:(**Abdal-wahid**, **2004**, **p32**)، والتي تناولت الدراسة موضوع: مشكلات التخطيط والرقابة في شركات الإنشاءات المدنية، وتمثلت أهداف الدراسة في: التعرف علي العوامل التي تؤثر على التخطيط والرقابة في بيئة الإعمال السودانية المتمثلة في شركة شريان الشمال و بيئة الأعمال التشادية المتمثلة في شركة البطيحة، ودراسة مشكلات التخطيط والرقابة على أداء الشركات صناعة المقاولات ومحاولة التعرف على أسباب انحراف التي تشكل خللا على المحصلة النهائية، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه شركات المقاولات ومحاولة إيجاد حلول واقتراحات يستفيد منها الدارسون والمهتمون لصناعة المقاولات، كما استخدمت الدراسة: المنهج التاريخي، ومنهج المقارنة.

ثانياً/ المنهجية:

وتشتمل على الآتي:-

1- مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة مدى تأثير جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء شركتي مجموعة البدي للاستثمار والشركة الوطنية الشادية للكهرباء، لتتبلور مشكلة البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ- إلي أي مدى تقوم الشركتان(مجموعة البدي للاستثمار والشركة الوطنية للكهرباء) بصياغة الخطط الاستراتيجية؟

ب- ما مدى التزام الشركتين بقواعد الجودة الشاملة في أنشطتهما؟

ج- ما مدى تقبل مدراء الشركتين لمفهوم التفويض وتوزيع الصلاحيات بين العاملين وعدم التمسك بالمركزية في اتخاذ القرارات؟

د- إلي أي مستوى تتبني الشركتان التقنيات الحديثة في مجال التدريب واتخاذ القرارات اللامركزية؟

2- فرضيات الدراسة:

للتوصل إلى إجابات لأسئلة الدراسة يفرض البحث الفرضيات الآتية:

أ- تقوم الشركتان بإجراء بحوث لتحديد ما يرغبه العميل (الزبون) مما يؤدي إلى إنجاح مشروعاتهما.

ب- هناك مشاركة فاعلة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الشركتين.

ج- لدى الشركتين استراتيجية واضحة للتدريب وترقية أداء العاملين.

3- أهداف الدراسة :

يمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية:

أ- التعرف علي مدى تأثير جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات .

ب- التوصل إلى نتائج علمية تبين مدى أهمية ونجاعة التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات التشادية.

ج- قياس مدى استخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدي الشركات.

د- قياس مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات التشادية.

هـ- قياس مدي توفر البيانات الأساسية اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية للجودة الشاملة في الشركتين.

4- أهمية الدارسة:

أ- تنبع أهمية الدراسة من أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، والتي فرض الاهتمام بها كسلوك أساسي يستوجب علي المدراء في الإدارة العليا ممارسته.

ب- ابراز الدور المحوري والمهم الذي تلعبه عملية جودة التخطيط الاستراتيجي.

ج- تعريف مجتمع الدراسة بأهمية جودة التخطيط الاستراتيجي وإمكانية تطبيقه في الشركات.

5- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في سبيل الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافها نظرا لملائمة هذا المنهج لأغراض البحث، إذ يُعد من أفضل الأساليب المتعلقة بالسلوك الإنساني، ويعتمد على الظاهرة كما هي في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الواقع. وقد أُستخدم هذا المنهج لتوصيف متغيرات البحث من خلال الاعتماد على استبانة تتضمن على (3) فرضيات و(16) عبارة، ، وتم توصيف النتائج المختلفة وتحليلها والخروج بالاستنتاجات حسب الخطوات العلمية المتعارف عليها.

6- حدود الدراسة :

قسمت حدود الدراسة إلى الحدود الآتية:

أ- االحدود المكانية : شركة البدي المحدودة(AL-BDEY)، والشركة الوطنية للكهرباء (SNE).

ب- الحدود الزمانية: خلال المدة من 10 يناير 2020م وحتى 10 مايو 2020م

ج- حدود الموضوعية: اثر جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات.

7-مفاهيم الدراسة:

أ- الجودة:-

الجودة لغة: بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة(al-hiyari ، 2015).

الجودة في الاصطلاح تعني:

1- الفائقية: يعتبر المنتج أو الخدمة ذات جودة عالية إذا كانت متفوقة

2- التصنيع: يكون المنتج ذو جودة عالية إذا كان مطابقاً للمواصفات التي وضعت عند بدء تصميمه(al-hiyari، 2015).

ب- التخطيط:-

يعرف التخطيط على أنه:-

- التخطيط هو: بما سيكون عليه المستقبل.
- التخطيط هو: فن التعامل مع المستقبل، كما يعتبر التخطيط نقطة البداية لأي عملية.
- يعرف التخطيط أيضاً على أنه: الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة لتحقيق النتائج المنشودة(**Robaye، 2019**).

ج- جودة التخطيط:-

تعرف جودة التخطيط على أنها: عملية للتخطيط عبر تحديد معايير الجودة ذات الصلة بالمشروع وكذلك التخطيط الجيد لكيفية ارضاء الزبائن المستهدفين(**Muhammad، 2015**).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د- التخطيط الاستراتيجي:-

عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: التخطيط بعيد المدى الذي يأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المشروع ويحدد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة(**Al-halaiqa، 2018**). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي أيضا على أنه: عملية إدارية خاصة بوضع الخطط المدروسة واقامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها نحو الأفضل، واعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح والمدروس بما يحقق نمو وأرباح المؤسسة في المنظورين القريب والبعيد(**AL-Dujani، 2011، p3**).

هـ - الأداء:-

يعرف الأداء لغة على أنه: اعطاء الكلية أو الكمال لشيء ما على الشكل الكامل أو التام.

ويعرف الأداء اصطلاحاً على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها(**Zoibi, 2014, p54**).

المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وعرض ومناقشة النتائج واثبات صحة الفرضيات

تناولت الدراسة في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أداتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

1- : **مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة:-**

أ- **مجتمع وعينة الدراسة:**

يقصد بمجتمع الدراسة: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع عمال شركتي البدي والشركة الوطنية للكهرباء بمدينة أنجمينا عاصمة جمهورية تشاد. (Hassan، 2016)

ويقصد بعينة الدراسة: العينة التي اختارها الباحث بطريقة عشوائية من العينة الكلية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (433) **فرداً**، وقد بلغ أفراد هذه العينة(30) فرداً من إجمالي العمال بالشركتين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قام الباحث بتوزيع عدد(15) استمارة استبيان على المستهدفين من عمال شركة البدي وقد استجاب(13) فرداً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة، أي بنسبة(86.6%) من المستهدفين، وعدد(15) استمارة استبيان على المستهدفين من عمال الشركة الوطنية للكهرباء وقد استجاب(15) فرداً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة، أي بنسبة(100%) من المستهدفين، أي قد استجاب من العينة المختارة (28) أي بنسبة (93.3) واحتوت استمارة الاستبيان على (4) فرضيات و(23) عبارة، طلب فيها من أفراد العينة، على أن يحددوا إجاباتهم على الأسئلة بهدف التعرف على اثر جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات(أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة).

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على عدة عوامل ديمغرافية حسب الجداول الآتية:-

جدول: (1/1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جنس	كرار	سبة المئوية
كر	1	%67.
ى		%32.
موع	2	%10

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

يظهر الجدول رقم(1/1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هي من جنس الذكور، حيث بلغ عددهم(19) فرداً بنسبة(67.9%)، والعدد المتبقي من عينة الدراسة من الجنس النسائي، حيث بلغ عددهن(9) فرداً بنسبة(32.1%)

جدول رقم(1/2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

عمر	كرار	سبة المئوية
ل من25 سنة		%7.
ل 25-26 سنة	2	%7
ل 36-45سنة		%17.
موع	2	%10

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يبين الجدول رقم(1/2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من(26-35)سنة، حيث بلغ عددهم في العينة (21) فرداً وبنسبة (75%)، ويليهم من حيث العدد الفئة العمرية من(36-45سنة) حيث بلغ عددهم (5) أفراد وبنسبة(17.9%)، ثم يأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم أقل من(25سنة)، حيث بلغ عددهم (2) فردان وبنسبة (7.1%).

جدول رقم(1/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

ؤهل العلمي	كرار	سبة المئوية
نوي		%7.
امعي		%28.
جستير أو دكتوراه	1	%64.
موع	2	%10

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

يتبين من الجدول رقم(1/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمي ماجستير أو دكتوراه، حيث بلغ عددهم(18) فرداً وبنسبة(64.3%)، ثم يلونهم من حيث العدد أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي الجامعي، حيث بلغ عددهم(8) فردا، ويمثلون ما نسبته(28.6%) من العينة الكلية، وأخيراً أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية، حيث بلغ عددهم(2) فردان وبنسبة(7.1%) من العينة الكلية.

جدول رقم(1/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

كز الوظيفي	كرار	سبة المئوية
امل عادي	1	%35.
كرتير		%3.
يس قسم		%17.
دير		%2
خر		%14.
موع	2	%10

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

يظهر الجدول رقم(1/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من أصحاب المراكز الوظيفي موظف عادي، حيث بلغ عددهم (10) أفراد وبنسبة (35.7%) من العينة الكلية، ويليهم في العدد أصحاب المركز الوظيفي مدير حيث بلغ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عددهم(8) أفراد وبنسبة(28%)، وتضمنت عينة الدراسة على(5) أفراد من ذوي المركز الوظيفي رئيس قسم وبنسبة(17.9%)، كما تضمن عينة الدراسة على(4) أفراد من ذوي المراكز الوظيفية الأخرى وبنسبة(14.3%)من العينة الكلية، كما شملت عينة الدراسة على(1) فرد واحد يشغل منصب سكرتير وبنسبة(3.6%).

جدول رقم(1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

نوات الخبرة	كرار	سبة المئوية
5 اقل من سنوات	1	%64.
6-10 سنة	1	%35.
جموع	28	%10

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

يتبين من الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم(5/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة(أكثر من 10سنة)، حيث بلغ عددهم في العينة (18) فرداً وبنسبة (64.3%)، والعدد المتبقي من عينة الدراسة من الذين لديهم من (6-10 سنوات) خبرة، حيث بلغ عددهم(10) فرداً وبنسبة (35.7%).

ب- صدق أداة البحث (الاستبانة)

وللتأكد من صدق وثبات الاستبانة، استخدم الباحث الصدق الظاهري والصدق التمييزي:-

أولاً: الصدق الظاهري، وذلك بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم(4) محكّم من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعة في عدة جامعات ومجموعة من الأكاديميين الخبراء في مجالي إدارة الأعمال والاقتصاد للتحقق من صدق المحتوى لأداة الاستبانة من خلال التأكد من مدى قياس كل فقرة للجانب المراد قياسه، ومدى وضوح الفقرات، وسلامة الصياغة اللغوية، إضافة إلى الملاحظات والتعديلات التي يتم اقتراحها من قبلهم على المحتوى العام للأداة. وبعد جمع آراء المحكّمين ومراجعتها والأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم، تم تعديل(7) فقرات، وحذف(3) فقرات، والإبقاء على بقية الفقرات بجميع فرضيات البحث الحالي، فأصبحت استبانة محكمة بصيغتها النهائية وبفرضياتها الثلاث، تتألف من(16) فقرةً.

ثانياً: الصدق التمييزي وذلك باستخدام اختبار معامل ألفاكرونبانخ، ويعني بالصدق التمييزي تمثيل الاستبيان للمجتمع المدروس بشكل جيد وأن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت من أجلها، ويقصد بثبات الاستبيان في حال قيامنا بإعادة توزيع نفس أسئلة الاستبيان قيد الدراسة على عينة أخرى بنفس حجم العينة فإن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النتائج تكون قريبة جداً من النتائج التي تحصلنا عليها من العينة الأولى(أسئلة الاستبيان قيد الدراسة).

جدول(1/6): (معامل الثبات لألفا كرونباخ **Reliability Statistics**)

cronbach's alpha	n of items
0.964	16

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

من الجدل رقم(1/6) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات 0.964 وعليه يمكن القول أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية حيث أن قيمة معامل قريبة جداً من الواحد الصحيح. وللتأكد من مصداقية الاستبيان نقوم بأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات فنحصل على معامل الصدق والذي يساوي 98% وعليه يمكن القول أن الاستبيان يمثل عينة الدراسة ويتصف بالثبات والصدق.

جدول رقم(1/7): (اختبار ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ع1	58,8929	124,470	,896	,959
ع2	58,3214	143,041	,256	,969
ع3	58,5714	126,624	,966	,958
ع4	58,9286	123,476	,933	,959
ع5	58,6429	127,127	,906	,959
ع6	58,3214	162,967	-,813	,980
ع7	58,7143	131,619	,904	,960
ع8	58,8214	134,522	,856	,961
ع9	58,3929	130,618	,942	,959

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ع10	58,6786	132,004	,902	,960
ع11	59,5357	130,851	,858	,960
ع12	58,5714	123,884	,952	,958
ع13	58,7143	122,508	,960	,958
ع14	58,3929	131,951	,923	,960
ع15	58,2857	127,619	,923	,959
ع16	58,7857	125,952	,946	,958

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

من الجدول أعلاه رقم(1/7) نلاحظ أن جميع قيم العبارات في العمود الأول Cronbach's Alpha if Item Deleted لم تتجاوز قيمة معامل الثبات الواردة في الجدول(1/6) التي تساوي0.964 عدى العبارتين الثانية والسادسة، وبناء على نتائج الجدول رقم(1/7) يمكن القول أن عبارات أسئلة الاستبيان تتصف بالثبات والصدق.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام: الأشكال البيانية، والتوزيع التكراري للإجابات، والنسب المئوية، والوسيط، واختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي *SPSS* والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences*، وذلك بهدف معرفة، هل التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي؟ كما استخدم مربع كأي لجودة التطابق، وباختبارنا لمربع كأي نحصل على قيمته المحسوبة ومن ثم مقارنتها بقيمته الاحتمالية.

كما أن القيم الاحتمالية هي التي تحدد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة، وذلك بمقارنة القيمة الحالية بمستوى معنوية(0.05)، فإذا كانت أقل من 0.05 فهذا دليل على أنه توجد فروق بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وإثبات صحة الفرضيات

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفرضية الأولى: تقوم الشركة بإجراء بحوث في تحديد ما يرغبه العميل مما يؤدي إلى إنجاح مشروعاتها

العبارة الأولى: تقوم الشركة بإجراء بحوث تسويقية في ميدان العمل لجمع المعلومات عن العميل

جدول رقم(2/1): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	4	14.3%
محايد	4	14.3%
أوافق	13	46.4%
أوافق بشدة	7	25%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/1**) أن (13) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (46.4%) موافقون على **أنه** تقوم الشركة بإجراء بحوث تسويقية في ميدان العمل لجمع المعلومات عن العميل، كما وافق بشدة على ذلك(7) أفراد وبنسبة (25%)، وكان هناك(4)أفراد وبنسبة(14.3%) محايدون بخصوص ذلك، في حين وافق على ذلك(4) أفراد وبنسبة(9.1%).

العبارة الثانية: يعتبر قياس مستوى رضا العملاء مهما جدا للشركة

جدول رقم(**2/2**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	2	7.1%
محايد	1	3.6%
أوافق	13	46.4%
أوافق بشدة	12	42.9%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتبين من الجدول رقم (**2/2**) أن (13) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (46.4%) موافقون على **أن** قياس مستوى رضا العملاء يعتبر مهما جدا للشركة، كما وافق بشدة على ذلك(12) فردا وبنسبة (42.9%)، في حين لم يوافق على ذلك(2)فردان وبنسبة(7.1%)، وكان هناك (1)فردٌ واحدٌ وبنسبة(3.6%) محايد بخصوص ذلك.

العبارة الثالثة: تقوم الشركة ببحوث ميدانية في تحديد ما يرغبه الزبون

جدول رقم(**2/3**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	3	10.7%
محايد	4	14.3%
أوافق	11	39.3%
أوافق بشدة	10	35.7%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

يتبين من الجدول رقم (**2/3**) أن (11) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (39.3%) موافقون على **أن الشركة** تقوم ببحوث ميدانية في تحديد ما يرغبه الزبون، كما وافق بشدة على ذلك(10) أفراد وبنسبة (35.7%)، وكان هناك(4)أفراد وبنسبة(14.3%) محايدون بخصوص ذلك، في حين لم يوافق على ذلك(3) أفراد وبنسبة(10.7%).

العبارة الرابعة: تتعامل الشركة بمرونة مع العملاء

جدول رقم(**2/4**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	2	7.1%
لا أوافق	1	3.6%
محايد	10	35.7%
أوافق	7	25%
أوافق بشدة	8	28.6%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتبين من الجدول رقم (**2/4**) أن (10) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (35.7%) محايدون على **أن الشركة** تتعامل بمرونة مع العملاء ، وكان هناك(8) أفراد وبنسبة (28.6%)موافقون بشدة بخصوص ذلك، كما وافق على ذلك(7)أفراد وبنسبة(25%) محايدون بخصوص ذلك، في حين لم يوافق بشدة على ذلك(2) فردان وبنسبة(7.1%)، كما لم يوافق على ذلك(1) فردٌ وبنسبة(3.6%).

العبارة الخامسة: تحرص الشركة آن يكون الانطباع الأول للعميل إيجابيا

جدول رقم(**2/5**): لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
محايد	5	17.9%
أوافق	15	53.6%
أوافق بشدة	8	28.6%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م

يتبين من الجدول رقم (**2/5**) أن (15) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (53.6%) موافقون على **أن الشركة** تحرص آن يكون الانطباع الأول للعميل ايجابيا، كما وافق بشدة على ذلك(8) أفراد وبنسبة(28.6%)، وكان هناك(5)أفراد وبنسبة(17.9%) محايدون بخصوص ذلك.

العبارة السادسة: تسعى الشركة إلى التركيز على العملاء ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها

جدول رقم(**2/6**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
محايد	4	14.3%
أوافق	13	46.4%
أوافق بشدة	11	39.3%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/6**) أن (13) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (46.4%) موافقون على **أن الشركة تسعى** إلى التركيز على العملاء ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، كما وافق بشدة على ذلك(11) فردا وبنسبة (39.3%)، وكان هناك(4)أفراد وبنسبة(14.3) محايدون بخصوص ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الثانية: هناك مشاركة فاعلة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

العبارة الأولى: هناك مشاركة للعاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة.

جدول رقم(**2/7**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	2	7.1%
محايد	5	17.9%
أوافق	16	57.1%
أوافق بشدة	5	17.9%
المجموع	28	100%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/7**) أن (16) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (57.1%) موافقون على **أن** هناك مشاركة للعاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة، كما وافق بشدة على ذلك(5) أفراد وبنسبة (17.9%)، وكان هناك(4)أفراد أيضا وبنسبة(17.9%) محايدون بخصوص ذلك، في حين لم يوافق على ذلك(2) فردان وبنسبة(7.1).

العبارة الثانية: لدي الشركة معرفة وممارسة سابقة في تطبيق استراتيجية ناجحة

جدول رقم(**2/8**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	2	7.1%
محايد	5	17.9%
أوافق	19	67.9%
أوافق بشدة	2	7.1%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/8**) أن (19) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (67.9%) موافقون على **أن** لدي الشركة معرفة وممارسة سابقة في تطبيق استراتيجية ناجحة، وكان هناك(5) أفراد وبنسبة(17.9%) محايدون بخصوص ذلك، بينما لم يوافق على ذلك(2) فردان وبنسبة (7.1%).

العبارة الثالثة: تقوم الشركة بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين الأداء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم(**2/9**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	1	3.6%
محايد	4	14.3%
أوافق	12	42.9%
أوافق بشدة	11	39.3%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/9**) أن (12) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (42.9%) موافقون على **أن** الشركة تقوم بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين الأداء، كما وافق بشدة على ذلك(11) فردا وبنسبة (39.3%)، وكان هناك(4)أفراد وبنسبة(14.3%) محايدون بخصوص ذلك، في حين لم يوافق على ذلك(1) فردٌ واحدٌ وبنسبة(3.6%).

العبارة الرابعة: لدي الشركة القناعة الكاملة لتطبيق استراتيجية ناجحة

جدول رقم(**2/10**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	1	3.6%
محايد	7	25%
أوافق	14	50%
أوافق بشدة	6	21.4%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/10**) أن (14) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (50%) موافقون على **أن** لدي الشركة القناعة الكاملة لتطبيق استراتيجية ناجحة، وكان هناك(7) أفراد وبنسبة(25%) محايدون بخصوص ذلك، كما وافق بشدة على ذلك(6) أفراد وبنسبة (21.4%)، بينما لم يوافق على ذلك(1) فردٌ واحدٌ وبنسبة(3.6%).

العبارة الخامسة: يوجد توازن في تطبيق إدارة الشركة لجميع القضايا الاستراتيجية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم(**2/11**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	9	32.1%
محايد	10	35.7%
أوافق	8	28.6%
أوافق بشدة	1	3.6%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/11**) أن (10) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (35.7%) محايدون على **أنه** يوجد توازن في تطبيق إدارة الشركة لجميع القضايا الاستراتيجية، وكان هناك(9) أفراد وبنسبة (32.1%) لم يوافقوا على ذلك، بينما وافق على ذلك (8)أفراد وبنسبة(28.6%)،كما وافق بشدة على ذلك(1)فردٌ واحدٌ وبنسبة(3.6%).

الفرضية الثالثة: لدى الشركة استراتيجية واضحة للتدريب وترقية أداء العاملين

العبارة الأولى: تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة بشكل موضوعي

جدول رقم(**2/12**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	3.6%
لا أوافق	11	3.6%
محايد	5	17.9%
أوافق	11	39.3%
أوافق بشدة	10	35.7%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/12**) أن (11) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (39.3%) موافقون على **أنه** تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة بشكل موضوعي،كما وافق بشدة على ذلك(10) أفراد وبنسبة (35.7%)، وكان (5)أفراد وبنسبة(19.7%) محايدون بخصوص ذلك، بينما لم يوافق على ذلك(1) فردٌ واحدُ وبنسبة(3.6%)، كما لم يوافق بشدة على ذلك(1) فردٌ واحد وبنسبة(3.6%).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الثانية: تقوم الشركة بتنمية وتدريب العنصر البشري

جدول رقم(**2/13**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	3.6%
لا أوافق	3	10.7%
محايد	6	21.4%
أوافق	7	25%
أوافق بشدة	11	39.3%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم(**2/13**) أن(11) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة(39.3%) موافقون بشدة على **أن** الشركة تقوم بتنمية وتدريب العنصر البشري، كما وافق على ذلك أيضاً(7) أفراد وبنسبة (25%)، وكان هناك(6)أفراد وبنسبة(21.4%) محايدون بخصوص ذلك، في حين لم يوافق على ذلك(3) أفراد وبنسبة(10.7%)، كما لم يوافق بشدة على ذلك(1) فردٌ واحدٌ وبنسبة(3.6%).

العبارة الثالثة: تقوم الشركة بتدريب العاملين على الأساليب والإجراءات الجديدة

جدول رقم(2/14): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	1	3.6%
محايد	3	10.7%
أوافق	14	50%
أوافق بشدة	10	35.7%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يظهر الجدول رقم(**2/14**) أن(14) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة(50%) موافقون على **أن** الشركة تقوم بتدريب العاملين على الأساليب والإجراءات الجديدة، كما وافق بشدة على ذلك(10) أفراد وبنسبة (35.7%)، وكان هناك (3)أفراد وبنسبة(10.7%) محايدون بخصوص ذلك، في حين لم يوافق على ذلك(1) فردٌ واحدٌ وبنسبة(3.6%).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الرابعة: هناك اهتمام من قبل الشركة بعملية التدريب

جدول رقم(**2/15**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	2	7.1%
محايد	4	14.3%
أوافق	6	21.4%
أوافق بشدة	16	57.1%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/15**) أن (16) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (57.1%) موافقون بشدة على **أنه** هناك اهتمام من قبل الشركة بعملية التدريب، كما وافق على ذلك(6) أفراد وبنسبة (21.4%)، وأن هناك(4)أفراد وبنسبة(14.3%) محايدون بخصوص ذلك، بينما لم يوافق على ذلك(2) فردان وبنسبة(7.1%).

العبارة الخامسة: يتم تدريب العاملين بناء على الاحتياجات التدريبية

جدول رقم(**2/16**): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق	4	14.3%
محايد	6	21.4%
أوافق	10	35.7%
أوافق بشدة	8	28.6%
المجموع	28	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، مايو، 2020م.

يتبين من الجدول رقم (**2/16**) أن (10) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (35.7%) موافقون على **أنه** يتم تدريب العاملين بناء على الاحتياجات التدريبية، كما وافق بشدة على ذلك(8) أفراد وبنسبة (28.6%)، وكان هناك(6)أفراد وبنسبة(21.4%) محايدون بخصوص ذلك، في حين كان هناك(2) فردان وبنسبة(7.1%) لم يوافقا على ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- إثبات صحة الفرضيات ومناقشة نتائجها

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص(**أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات**)، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشـــدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أوافق "، والدرجة (3) ك (وزن) لكل إجابة " محايد "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لا أوافق "، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أوافق بشـــدة ". إن كل ما ســبق ذكره وحســب متطلبات التحليل الإحصــائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك ســيتم استخدام اختبار مربع كاي والوسيط لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

تقوم الشركة بإجراء بحوث في تحديد ما يرغبه العميل مما يؤدي إلي إنجاح مشروعاتها

النتائج أعلاه الواردة في الجدول من (**2/1**) وحتى الجدول (**2/6**)لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضـــية الأولى، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية بين أعداد الأفراد(الموافقين، والموافقين بشـــدة ، والمحايدين، والغير موافقين، والغير موافقين بشـــدة) تم اســـتخدام مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، والجدول (**2/17**) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الأولى:

جدول رقم(**2/17**) الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الأولى

العبارات	مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
تقوم الشـــركة بإجراء بحوث تســـويقية في ميدان العمل لجمع المعلومات عن العميل.	7.71	0.05	4	أوافق
يعتبر قياس مستوى رضا العملاء مهما جدا للشركة.	17.4	0.001	4	أوافق
تقوم الشركة ببحوث ميدانية في تحديد ما يرغبه الزبون.	7.14	0.06	4	أوافق
تتعامل الشركة بمرونة مع العملاء .	10.9	0.02	4	أوافق
تحرص الشركة آن يكون الانطباع الأول للعميل إيجابيا .	5.6	0.06	4	أوافق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تسعى الشركة إلى التركيز على العملاء ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها.	4.7	0.091	4	أوافق
المجموع	**106**	**0.000**	**4**	**أوافق**

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه(**2/17**) كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (7.71) و القيمة الاحتمالية لها (0.05) وهذه القيمة الاحتمالية تساوي تماماً قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/1**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على أن الشركة تقوم بإجراء بحوث تسويقية في ميدان العمل لجمع المعلومات عن العميل.
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (17.4) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية **أقل** من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/2**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين على **أن** قياس مستوى رضا العملاء يعتبر مهما جدا للشركة.
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (7.14) و القيمة الاحتمالية لها (0.06) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/3**) فإن ذلك يشير إلى **عدم وجود** فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين علي أن الشركة تقوم ببحوث ميدانية في تحديد ما يرغبه الزبون، كما تشير هذه النتيجة إلى قبول فرض العدم القائل: لا تقوم الشركة ببحوث ميدانية في تحديد ما يرغبه الزبون.
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (10.9) و القيمة الاحتمالية لها (0.02) وهذه القيمة الاحتمالية **أقل** من قيمة مستوي المعنوية(5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/4**) فإن ذلك يشير إلى **وجود** فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين على **أن** الشركة تتعامل بمرونة مع العملاء.
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (5.6) و القيمة الاحتمالية لها (0.06) وهذه القيمة الاحتمالية **أكبر** من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/5**) فإن ذلك يشير إلى **عدم وجود** فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدراسة لصالح الموافقين على **أن** الشركة تحرص على آن يكون الانطباع الأول للعميل إيجابيا، كما تشير هذه النتيجة إلى قبول فرض العدم القائل: لا تحرص الشركة على أن يكون الانطباع الأول للعميل إيجابيا.

- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة السادسة (4.6) و القيمة الاحتمالية لها (0.91) وهذه القيمة الاحتمالية **أكبر** من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/6**) فإن ذلك يشير إلى **عدم وجود** فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين على **أن** الشركة تسعى إلى التركيز على العملاء ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، كما تشير إلى قبول فرض العدم القائل: لا تسعى الشركة إلى التركيز على العملاء ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها..
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى(106) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/17**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولي.

وعليه فإن الفرضية الأولى التي تنص على أن" **الشركة تقوم بإجراء بحوث في تحديد ما يرغبه العميل مما يؤدي إلي إنجاح مشروعاتها**" قد تحققت. وهذه النتيجة جاءت متفقة تماماً مع نتيجة الدراسة السابقة الأولى التي توصلت إلى: أن نجاح عمل مؤسسات المجتمع المدني تتوقف على سياسة وفاعلية الدراسة الجيدة للتخطيط الاستراتيجي

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

هناك مشاركة فاعلة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي

النتائج أعلاه الواردة في الدول من (**2/7**) وحتى الجدول (**2/11**)لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الثانية، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد(الموافقين، والموافقين بشدة ، والمحايدين، والغير موافقين، والغير موافقين بشدة) تم استخدام مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، والجدول (**2/18**) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الثانية:

جدول رقم(**2/18**) الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثانية

العبارات	مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
هناك مشاركة للعاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة.	16.2	0.001	4	أوافق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لدي الشركة معرفة وممارسة سابقة في تطبيق استراتيجية ناجحة.	28.2	0.000	4	أوافق
تقوم الشركة بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين الأداء.	12.2	0.006	4	أوافق
لدي الشركة القناعة الكاملة لتطبيق استراتيجية ناجحة.	12.2	0.006	4	أوافق
يوجد توازن في تطبيق إدارة الشركة لجميع القضايا الاستراتيجية.	7.14	0.06	3	محايد
المجموع	**47.77**	**0.000**	**4**	**أوافق**

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه(**2/18**)كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (16.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول(**2/7**)فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على **أن** هناك مشاركة للعاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة.
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (28.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/8**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على **أن** لدي الشركة معرفة وممارسة سابقة في تطبيق استراتيجية ناجحة.
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (12.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.006) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/9**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الموافقين على أن الشركة تقوم بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين الأداء.
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (12.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.006) وهذه القيمة الاحتمالية **أقل** من قيمة المستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/10**) فإن ذلك يشير إلى **وجود** فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الموافقين علي أن لدي الشركة القناعة الكاملة لتطبيق استراتيجية ناجحة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (7.14) و القيمة الاحتمالية لها (0.067) وهذه القيمة الاحتمالية **أكبر** من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/11**) فإن ذلك يشير إلى **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية** وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح المحايدين علي **أنه** يوجد توازن في تطبيق إدارة الشركة لجميع القضايا الاستراتيجية، **وهذه النتيجة تشير إلى قبول فرض العدم القائل**: لا يوجد توازن في تطبيق إدارة الشركة لجميع القضايا الاستراتيجية.
- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية(47.77) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/18**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الثانية.

وعليه فإن الفرضية الثانية التي تنص على أن "**هناك مشاركة فاعلة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي** " قد تحققت. وأن هذه الفرضية أتت مدعمة لأحدى نتائج الدراسة الثالثة التي توصلت إلى أن اكساب الموظفين خبرات كافية يؤدي إلى انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

لدي الشركة استراتيجية واضحة للتدريب وترقية أداء العاملين

النتائج أعلاه الواردة في الدول من (**2/12**) وحتى الجدول (**2/16**)لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقين على ما ورد في عبارات الفرضية الثالثة، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الأفراد(الموافقين، والموافقين بشدة ، والمحايدين، والغير موافقين، والغير موافقين بشدة) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، والجدول (**2/19**) يلخص نتائج اختبارات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (**2/19**) الوسيط ونتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثالثة

العبارات	مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة الوسيط	تفسير قيمة الوسيط
تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي.	16.2	0.003	4	أوافق
تقوم الشركة بتنمية وتدريب العنصر البشري.	10.5	0.03	4	أوافق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تقوم الشركة بتدريب العاملين على الأساليب والإجراءات الجديدة.	15.7	0.001	4	أوافق
هناك اهتمام من قبل الشركة بعملية التدريب.	16.5	0.001	5	أوافق بشدة
يتم تدريب العاملين بناء على الاحتياجات التدريبية.	2.8	0.414	4	أوافق
المجموع	**75.35**	**0.000**	**4**	**أوافق**

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج *spssv23*، مايو، 2020م.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه (**2/19**)كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (16.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.003) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/12**)فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على **أن** عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بشكل موضوعي.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (10.5) و القيمة الاحتمالية لها (0.003) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/13**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على **أن** تقوم الشركة بتنمية وتدريب العنصر البشري.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (15.7) و القيمة الاحتمالية لها (0.00.1) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/14**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الموافقين على أن الشركة تقوم بتدريب العاملين على الأساليب والإجراءات الجديدة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (16.5) و القيمة الاحتمالية لها (0.0.001) وهذه القيمة الاحتمالية **أقل** من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/15**) فإن ذلك يشير إلى **وجود** فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الموافقين بشدة على أن هناك اهتمام من قبل الشركة بعملية التدريب.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (2.8) و القيمة الاحتمالية لها (0.41) وهذه القيمة الاحتمالية **أكبر** من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/16**) فإن ذلك يشير إلى **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية** وعند مستوى (5%) بين إجابات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أفراد عينة الدراسة ولصالح الموافقين على **أن** يتم تدريب العاملين بناء على الاحتياجات التدريبية، **وهذه النتيجة تشير إلى قبول فرض العدم القائل**: لا يتم تدريب العاملين بناء على الاحتياجات التدريبية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة(75.35) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (**2/19**) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الموافقين على ما جاء في جميع عبارات الفرضية الثالثة.

وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تنص على أن "**لدي الشركة استراتيجية واضحة للتدريب وترقية أداء العاملين**" قد تحققت. وأن النتيجة تتفق ضمنياً مع النتيجة الأولى للدراسة السابقة الأولى التي توصلت إلى: أن نجاح عمل المؤسسات يتوقف على سياسة وفاعلية الدراسة الجيدة للتخطيط الاستراتيجي.

3- النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

أ- النتائج

1- هناك اثر لجودة التخطيط الاستراتيجي على أداء كل من شركة مجموعة البدي للاستثمار والشركة الوطنية للكهرباء.

2- تقوم الشركتان بإجراء بحوث في تحديد **ما يرغبه** العميل(الزبون) **مما** يؤدي إلى إنجاح مشروعاتهما.

3- تتعامل الشركتان بمرونة خاصة مع العملاء.

4- هناك مشاركة فاعلة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركتين.

5- تقوم الشركتان بتوفير المتطلبات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين الأداء.

6- هناك مشاركة للعاملين بالشركتين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة.

7- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التامين والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بجودة عالية في شركات الدراسة.

8- لدى الشركتان استراتيجية واضحة للتدريب وترقية أداء العاملين.

9- تقوم الشركتان بتنمية وتدريب العنصر البشري من أجل تحسين أدائها.

ب- التوصيات :-

ويوصي الباحث بالاتي:-

1- المحافظة على مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في مجال الجودة.

2- المحافظة على توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين أداء الشركات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- ضرورة اهتمام إدارة الشركات بالتوازن في تطبيق جميع القضايا الاستراتيجية .

4- على الشركات الخاصة أن تسعى إلى التركيز على العملاء ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها.

5- أن تكون الجودة في كل مراحل التخطيط بدءا من نشـــر الثقافة ومرورا بالرســـالة والأهداف وانتهاء بالرقابة والتقييم.

6- ضرورة التحقق من مطابقة الأداء وفقا لمعايير الجودة.

7- ينبغي أن تكون مبادئ الجودة حاضرة عند صياغة كل من الرسالة والأهداف.

8- ضرورة تحسين مستوى الجودة والكفاءة والاستجابة لإشباع رغبات العملاء.

9- ضـرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشـغيلي للشـركات حتى تتلاءم مع الأهداف الصـناعية الحديثة مثل (الجودة – أداء المخزون – الإنتاجية – المرونة – والابتكارات).

قائمة المراجع :- **Rferences:**

أولاً: الرسائل العلمية:

1- Al-Tujaini, Ijad Ali. (2011). “The Role of Strategic Planning in Quality of Organizational Performance”, unpublished PhD Thesis in Business Administration. Damascus University: Syria.

2- AL-WALY, Hassan Musa. (2012). The extent of the application of total quality management in school administration in secondary schools in Khartoum State, Master of Educational Sciences, unpublished, El-Neelain University, Khartoum: Sudan.

3- Hassan, Muhammad Bukhari. (2016). “The Impact of Evaluating Financial Performance on the Efficiency of Bank Credit”, Unpublished PhD Thesis in Business Administration, Sudan Open University, Khartoum: Sudan.

4- Hamed, Yahya Muhammad Noor. (2015). Strategic planning and its impact on the performance and promotion of civil society institutions. Master Thesis in Business Administration, unpublished, El-Neelain University, Khartoum: Sudan

1- Zoibi, Rahma. (2014). The impact of strategic planning on the performance of higher education institutions in Algeria. Unpublished Master of Business Administration, Mohamed Khoudair University, Biskra: Algeria.

2- Abdul Wahid, Khaled (2004), “Planning and Control in Civil Construction Companies,” an unpublished Master of Business Administration thesis, Academy of Graduate Studies, Tripoli: Libya.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

ثانياً: المواقع الالكترونية:

1- Al-Hiyari, Iman, “The Concept of Total Quality”. (2015). http://www.mawdoo3.com

2- Rabhi, Isra. Planning Concepts. (2015). http://www.mawdoo3.com

3- Al-Halaiqa, Ghada. "Strategic Planning." (2018). http://www.mawdoo3.com

4- Muhammad. Planning Quality. (2015). http://www.bayt.com

ملحق المحكمين

الرقم	الاسم	المؤسسة	الدرجة العلمية	التخصص
1	محمد الفاتح المغربي	جامعة القرآن الكريم بالسودان	أستاذ دكتور	إدارة أعمال
2	ناصر النائي آدم	جامعة أنجمينا بتشاد	أستاذ كتور	إدارة أعمال
3	الطيب حسن تجاني	جامعة الملك فيصل بتشاد	دكتور	إدارة أعمال
4	عبدالوالي آدم	جامعة الملك فيصل بتشاد	دكتور	إدارة أعمال

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الجانب العملي للدراسة، مايو، 2020م.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

Journal of Human Developmespecialized Research (JHDESR)

Page from 389 to 417

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com