

## أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة

(دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية)

### The Impact of Strategic Planning on the Performance of the Organization (An Applied Study on Organizations Working in the Field of Hajj and Umrah in the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد: الدكتورة/ نواف بنت عارف بن سعد المديميغ

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Nalmademeigh2@gmail.com](mailto:Nalmademeigh2@gmail.com)

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الأكاديمي (2025/2024م). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من (28) منظمة تعمل جميعها في مجال الحج والعمرة في مدينة الرياض، وقد راعت الباحثة التوزيع الجغرافي لهذه المنظمات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبانة على كامل عينة الدراسة وقد بلغ (148) مبحوثاً، حيث تم استرداد (128) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (17) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (111) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (86.22%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة، وقد تم تحليلها جميعاً بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر مرتفع للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وضرورة التنسيق المستمر لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي. **الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، أداء المنظمة، كفاءة الأداء، فاعلية الأداء.

## **The Impact of Strategic Planning on the Performance of the Organization (An Applied Study on Organizations Working in the Field of Hajj and Umrah in the Kingdom of Saudi Arabia)**

**Dr. Nouf Arif Almademeigh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

Email: [Nalmademeigh2@gmail.com](mailto:Nalmademeigh2@gmail.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### **Abstract**

The study aimed to identify the impact of strategic planning on the performance of the organization by applying to organizations working in the field of Hajj and Umrah in the kingdom of Saudi Arabia under study, where the current study was conducted during the academic year (2024/2025). The study relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire as the primary tool for data collection, where the study community consists of (28) organizations all working in the field of Hajj and Umrah in Riyadh, and the researcher has taken into account the geographical distribution of these organizations to ensure the representation of the entire study community.

The questionnaire was distributed over the entire study sample and amounted to (148) respondents, where (128) questionnaires were recovered, and after examining the questionnaires, (17) of them were excluded because they were not valid for analysis, and thus the number of questionnaires valid for analysis is (111) questionnaires, which represents (86.22%) of the total number of questionnaires recovered, and all of them were analyzed based on the statistical

analysis program (SPSS).

The study reached a set of results, the most important of which are: The presence of a high impact of strategic planning (goal setting, strategic analysis, strategic choice), on the performance of the organization (performance efficiency, performance effectiveness), which reflects the convergence in the views of the study sample members on the importance of this variable in supporting and improving the performance of the organization, and the presence of a statistically significant impact of strategic planning (goal setting, strategic analysis, strategic choice), on the performance of the organization (performance efficiency, performance effectiveness) within the group of Hajj and Umrah organizations under study in the kingdom of Saudi Arabia at a level of moral significance ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: The need to use strategic planning as a modern management method that helps organizations of all kinds to adapt to their external and internal environment, and the need for continuous coordination to build an advanced and sophisticated policy that serves the strategic planning process.

**Keywords:** Strategic Planning, Strategic Goals, Strategic Analysis, Strategic Choice, Organization Performance, Performance Efficiency, Performance Effectiveness.

### 1. المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما وانتشارا في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلا، وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي (أبو هاشم، 2007).

حيث أدى ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل إلى نمو الاتجاه لدى المنظمات بكافة أنواعها ومجالاتها وحجمها من أجل تبني منهج التفكير في التخطيط الإستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة ومربكة.

فمن خلال التخطيط الاستراتيجي تتمكن المنظمة من التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وكذا نقاط قوتها للاستفادة منها ونقاط ضعفها لمعالجتها. بالإضافة إلى أنه يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالتغيرات الخارجة عن إرادة المنظمة، وبالتالي التعرف على كل ما تواجهه المنظمة من فرص وتهديدات.

في سياق المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة، يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة بسبب الطبيعة الحساسة والموسمية للخدمات التي تقدمها هذه المنظمات. مع تزايد أعداد الحجاج والمعتمرين، تتضاعف أهمية التخطيط الدقيق والفعال لضمان تقديم خدمات عالية الجودة، والقدرة على التعامل مع التحديات اللوجستية والبيئية المختلفة (Bryson, 2018).

وفي ضوء هذا السياق، فإن قطاع الحج والعمرة يمثل بيئة عمل فريدة تتطلب إدارة متطورة ومتنوعة تشمل العديد من الجوانب مثل التنظيم، والتخطيط اللوجستي، وإدارة الحشود، والتفاعل مع الحجاج والمعتمرين، إضافة إلى ضرورة التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والسياسية التي تحيط بالقطاع.

إن قطاع الحج والعمرة يتميز بطبيعته الدينية والروحية، فالمنظمات العاملة في هذا القطاع لا تقتصر فقط على تحقيق الربحية أو زيادة الحصة السوقية كما هو الحال في القطاعات التقليدية، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق أهداف معنوية واجتماعية، وضمان تقديم تجربة دينية وروحية مميزة للمسلمين القادمين من مختلف أنحاء العالم لأداء مناسك الحج والعمرة (الشريف، 2019).

التطبيقات الاستراتيجية في هذا القطاع تشمل التخطيط الفعال لإدارة المرافق والخدمات، مثل الإسكان، والنقل، والإرشاد، والخدمات الطبية، بالإضافة إلى اعتماد التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة تحديد المواقع وتطبيقات الهواتف الذكية لتسهيل تنقلات الحجاج وتقديم المعلومات الفورية حول أداء المناسك (الغامدي، 2020).

عفاً على ما سبق، فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته (الأشقر، 2002).

### 1.1. مشكلة الدراسة:

يُقدَّر إلى مكة المكرمة عدد كبير من الحجاج والمعتمرين، والذين بلغ عددهم في عام 2019 مليونين وأربعمئة وتسعة وثمانون ألف زائر من بينهم مليون وثمان مائة وخمسة وخمسون ألفاً من خارج المملكة وستمائة وأربعة وثلاثون ألفاً من الداخل، يمثل غير السعوديين منهم نسبة 67% (الهيئة العامة للإحصاء في السعودية، 2019).

ويزداد هذا العدد سنوياً وتزداد معه احتياجات الحجاج والمعتمرين، ويتطلب ذلك الاستمرار في رفع مستوى جودة الخدمة من الشركات العاملة في مجال الحج والعمرة، ورفع مستوى الخدمات حتى يعود زوار بيت الله الحرام إلى بلادهم راضون عن مستوى جودة الخدمات التي قدمتها لهم تلك المنظمات أثناء تأدية الفريضة، ومن أهداف رؤية المملكة 2030 الوصول بعدد الحجاج إلى ثلاثة ملايين حاج، كما تم تمديد موسم العمرة ليصل إلى عشرة أشهر في العام، بعد أن كان ثمانية أشهر، وقد نتج عن ذلك زيادة عدد المعتمرين إلى ما يقرب من 418 ألف معتمر إضافي في العام (وزارة الحج والعمرة، 2019).

ونجد أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في تحسين فاعلية الأداء للمنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة فنجد في التخطيط الاستراتيجي الملاذ، حيث تحديد الأهداف والرؤية يساعد المنظمات على تحديد أهداف واضحة ورؤية طويلة المدى، مما يسهل توجيه الجهود نحو تحقيقها. ومن خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تستطيع المنظمات فهم التحديات والفرص المتاحة، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة، ويسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين استغلال الموارد سواء كانت بشرية أو مالية، مما يزيد من كفاءة العمليات.

كما تعد المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة وسيلة لخدمة الحجاج والمعتمرين خلال تلك المواسم، تقوم تلك المنظمات على خدمة هؤلاء القاصدين للبيت الحرام، وبناء خطة استراتيجية لتلك المنظمات قائمة على تدريب العاملين بها وتأهيلهم لخدمة الزوار يعد المشكلة الرئيسية للبحث، ولما كان للمؤسسات العاملة في تنظيم الحج والعمرة دور مهم في عملية تنظيم سير وإقامة

وإعاشة الزوار وترتيبهم فإن الحاجة ملحة وتقتضي رفع مستوى جودة خدماتها بكفاءة واقتدار. لذا نسلط الضوء من خلال مشكلة الدراسة في التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات وإمكانية التطبيق، باعتبارها الجهات المختصة بعملية التنظيم، مما يجعل في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وسيلة لزيادة فاعلية الأداء وتقديم خدمات فاعلة ومتميزة للحجاج والمعتمرين، حيث إن تطبيق أساليب إدارية روتينية وجامدة في بعض المنظمات يؤدي إلى تدني مستوى الخدمات وتعقد الإجراءات الإدارية وانخفاض معدلات الانتاج وحلال الروتين محل الإبداع الإداري، مما ينعكس سلباً على الخدمات وتبديد الوقت والجهد واقتقاد ثقة الجمهور ورضاه.

حيث يواجه هذا القطاع منافسة شديدة حيث تزداد أعداد المنظمات المقدمة لخدمات الحج والعمرة. تفرض هذه البيئة التنافسية على المنظمات تطوير استراتيجيات مبتكرة لتعزيز ميزتها التنافسية. يحتاج كل لاعب في السوق إلى استراتيجيات إدارة فعالة لتحسين جودة الخدمات وتقديم قيمة مضافة لجذب العملاء.

ولأن قطاع الحج والعمرة يتميز بزيادة الطلب بشكل كبير خلال المواسم الرئيسية، مما يضع ضغطاً هائلاً على الموارد والخدمات. يتطلب هذا من المنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الطلب خلال أوقات الذروة، مما يضمن تقديم خدمة عالية الجودة وكفاءة في تقديم الخدمات، من خلال وضع خطط استراتيجية وإدارية تؤثر بالإيجاب على مستوى الخدمة.

ونظراً لندرة الدراسات الميدانية في هذا القطاع الهام نرى أنه يجب إجراء الدراسات الميدانية التي تشمل جمع وتحليل بيانات فعلية من المنظمات العاملة في هذا القطاع. توفر هذه الدراسات رؤى عملية حول تطبيق الاستراتيجيات الإدارية وتحليل نتائجها، مما يساعد في تقديم توصيات مبنية على بيانات حقيقية لتحسين الأداء والكفاءة. وبناء على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

➤ ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وكفاءة الأداء في المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية؟، وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة؟
- كيف يؤثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على كفاءة العمليات التشغيلية في هذه المنظمات؟
- ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية تقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين؟
- ما هي التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل منظمات الحج والعمرة محل الدراسة.
2. الكشف عن علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في منظمات الحج والعمرة على الأداء التنظيمي.
3. تقييم مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والفاعلية داخل المنظمات التي تعمل في مجال الحج والعمرة.
4. تحديد العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات التي تعمل في مجال الحج والعمرة.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات قد تساهم في تحسين الأداء التنظيمي استناداً إلى النتائج المستخلصة.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، ويمكن سردها في النقاط التالية:

1. تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية مهمة في الأدبيات المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في منظمات الحج والعمرة.
2. تقديم رؤية معمقة حول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات السعودية.
3. دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في بيئات خاصة مثل منظمات الحج والعمرة.
4. تتيح النتائج المتوقعة من الدراسة الفرصة للمنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة لتحسين كفاءة وفاعلية عملياتها.
5. تعزيز القدرة التنافسية بين مقدمي خدمات الحج والعمرة من خلال تبني استراتيجيات تخطيطية تعزز من قدرة هذه المنظمات على المنافسة.
6. تساعد الدراسة المنظمات في تحقيق مستوى أعلى من المسؤولية الاجتماعية، من خلال تقديم خدمات تحترم القيم الدينية، وتلبي احتياجات الحجاج والمعتمرين بطريقة مستدامة وأخلاقية.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف الإستراتيجية على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماماً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي (أبو هاشم، 2007).

ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975م في الولايات المتحدة الأمريكية، ويهتم بالتغيرات التي حدثت في القدرات والمهام الإستراتيجية، وتقوم على أساس أن تفسيرات الماضي ليست كافية، وسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك، الماضي وذلك نتيجة التغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة ويتضمن هذا التعبير التحرك إلى أسواق جديدة.

يعد التخطيط الإستراتيجي من المواضيع الحديثة وهذا من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ومن أهم التعريفات نذكر (رشدي، 2006):

❖ تعريف ستينر: يرى بأن التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك الأهداف، ويقوم على أربعة عناصر أساسية، وهي:

- المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس في جميع القرارات التي من خلالها تتكامل المعلومات ذات العلاقة، وتعطي الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.
- العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.
- الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والمسائل، وإنما يمثل اعتماد نوعي يعتمد على الدراسة والمعرفة التي تقوم عليه المنظمة.
- الهيكلية: إن الهيكلية عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسة والاستراتيجيات التشغيلية، وهي تعمل على وضع الخطط التفصيلية المبنية على المعلومات والمعطيات لتصبح سهلة المفهوم والإدراك عند التطبيق وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه فالتخطيط الاستراتيجي هو التفكير المتعمق والشامل للموضوع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

فمن هنا يمكننا أن نقدم مفهومًا للتخطيط الإستراتيجي بأنه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويتضمن ذلك تعريف مهمة المنظمة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (باب، 2007).

من خلال ما سبق نستنتج بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي (بدرانة، 2014):

- وضوح الرؤية والأهداف.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأهداف وليس متقلباً لها.

- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
  - يساعد المنظمة على توقع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
  - إيجاد مشاركة متعددة الأطراف والمستويات في العملية التخطيطية (عطالله، 2005).
- ونظرا لتميز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي (الضمور، 2008):
- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي بهذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
  - ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.
  - التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا المطلب ضروري لأنها الأداة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
  - تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ظل الإمكانيات المتاحة.
  - إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العلمي.
  - قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
  - توفير معايير لقياس الإنجازات، إن وجود التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية. فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة.
- وتعتبر المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة من المنظمات ذات الطابع الخاص، حيث يتطلب العمل في هذا القطاع توفير خدمات متميزة تلبى احتياجات الحجاج والمعتمرين بشكل دقيق وفعال، نظراً للطبيعة الدينية والحساسية لهذه الخدمة يعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتحسين الأداء في هذه المنظمات، حيث يساعد على تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، والتكيف مع المتغيرات التي قد تؤثر على تقديم الخدمة.
- وحول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة، والعوامل التي تجعل من التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في هذا القطاع، مع الإشارة إلى أهم التحديات والفرص التي تواجه هذه المنظمات.
- **تخطيط وتنظيم الموارد البشرية:**
- منظمات الحج والعمرة تعتمد على الكوادر البشرية المدربة بشكل كبير في تقديم خدماتها. على سبيل المثال، فإن التخطيط الاستراتيجي في هذا السياق يتضمن:
- تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الحجاج والمعتمرين في بيئات دينية وأماكن مزدحمة.

- تطوير أنظمة تأهيل مستمرة تواكب الحاجة المتزايدة لموظفين قادرين على التعامل مع التحديات التي تطرأ أثناء موسم الحج.
  - تخطيط القوى العاملة بشكل استراتيجي يساعد المنظمات على ضمان وجود عدد كافٍ من العاملين المدربين في أوقات الذروة، ويقلل من نقص الموظفين أو من التكاليف المترتبة على تدريب الموظفين في اللحظات الأخيرة.
- تقديم خدمات مبتكرة:

تعتبر التكنولوجيا من العوامل المهمة في تحسين الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين. على سبيل المثال:

- استخدام التطبيقات الذكية لتقديم خدمات الحجز، تتبع مسار الرحلات، وتحقيق التواصل الفوري مع الحجاج.
- تطوير نظام إدارة الرحلات الذي يمكن من تتبع وتنسيق مواعيد السفر والتنقل بين مختلف محطات الحج والعمرة، بما يضمن سلاسة الخدمة وكفاءة الأداء.
- من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمات تحديد احتياجات التكنولوجيا وتنفيذها في الوقت المناسب لتحسين تجربة الحاج والمعتمر.

➤ تحسين البنية التحتية:

البنية التحتية، مثل الإقامة، النقل، والمرافق الصحية، تعد من أهم العناصر التي يجب التخطيط لها بدقة. ويشمل التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال.

- تحليل الاحتياجات المستقبلية للبنية التحتية بناءً على النمو السكاني المتوقع وتغير أعداد الحجاج والمعتمرين.
- الاستثمار في بناء وصيانة المرافق مثل الفنادق والمراكز الصحية، بالإضافة إلى تحسين وسائل النقل.
- كما أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل التكاليف من خلال توفير استثمارات طويلة المدى في تحسين هذه المرافق.

➤ إدارة الجودة والتحسين المستمر:

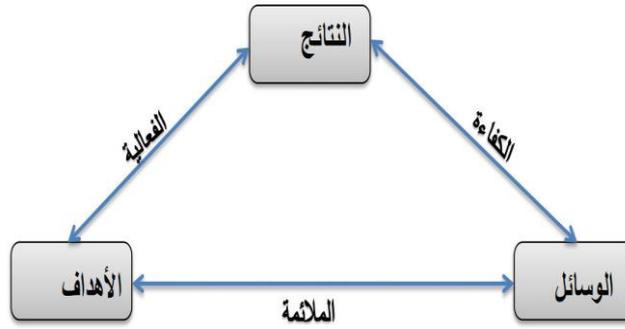
نظراً للطابع الديني الحساس للعمل في مجال الحج والعمرة، فإن جودة الخدمة هي من أولويات التخطيط الاستراتيجي. تطبيق معايير الجودة مثل ISO أو الشهادات الدينية يمكن أن يعزز من قدرة المنظمات على تقديم خدمات تلبي توقعات الحجاج والمعتمرين بشكل دقيق.

### 2.1.2. أداء المنظمة:

يعد مصطلح الأداء مهما لجميع المنظمات باختلاف النشاط الذي تمارسه، ونظراً لتطور بيئة الأعمال العالمية ازداد الاهتمام بموضوع الأداء وكيفية قياسه بالنسبة للمنظمات، وهذا ما يمكن تفسيره بجملة من التحولات التي يشهدها العالم اليوم. وعليه فقد أصبحت عملية قياس الأداء تحظى بالأهمية البالغة، وهذا لأنها تعتمد على مؤشرات دقيقة لتحديد الاتجاه الصحيح للمنظمة وإبراز مدى نجاح استراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

حيث تسعى كل منظمة إلى رفع كفاءتها حتى لا تصبح نظرتها تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تفكر بعمق وشمولية أكثر في كيفية التغيير في أنشطتها وأعمالها في المستقبل لتصبح أكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها.

كما يعد قياس الأداء المنظمي من أبرز المواضيع التي شهدت نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعارض في أحيان كثيرة، وذلك راجع أساساً إلى تعدد وتضارب آراء الباحثين والمفكرين الذين اختلفوا على أبسط المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع. الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال وقت، إلى غير ذلك، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.



شكل توضيحي - 1 - المفاهيم المرتبطة بالأداء

➤ **الكفاءة:** تعرف الكفاءة ببساطة على أنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة، كما تعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، وهذا في إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة (جليح، 2006).

➤ **الفعالية:** تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما (خالص، 2004).

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي (بن مانع، 2006):

أ- **الجودة:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني الالتزام بالمنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد، والهدر، ومن ثم استخدام معايير والالتزامات بالمنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

ب- **الكمية:** حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في

عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

ت- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن.

ث- الإجراءات: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

ورغم الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، إلا أن هناك تحديات قد تواجه تطبيقه بفعالية، منها (Porter, 1985):

- المقاومة للتغيير: بعض الموظفين قد يقاومون التغيير، مما يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات.
- نقص البيانات والمعلومات: في بعض الأحيان، قد تفتقر المنظمات إلى المعلومات الدقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.
- التغيرات البيئية السريعة: قد تتغير الظروف الاقتصادية أو التكنولوجية بسرعة، مما يتطلب إعادة تعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة (البدوي، 2024)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور الجودة الشاملة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور الجودة الشاملة. استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة. وكانت أهم الفرضيات توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وأداء مؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والأداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة. من منظور الجودة الشاملة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف وأداء مؤسسات التعليم العالي السودانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن رسالة الجامعة مرنة ومعروفة لدى جميع الموظفين.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات منها تبني استراتيجيات الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة والسعي لترسيخ الرؤية لدى العاملين حول مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة الاستغلال الأمثل الموارد الجامعة المالية وضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

#### دراسة (عبيد، 2023)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية أداء المنظمات.

اهتمت الدراسة بدراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل من (رؤية ورسالة المنظمة، التحليل البيئي الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة عليها) وعلاقته بتحقيق فعالية الأداء بالمنظمات من خلال الأبعاد المحددة بالدراسة (البعد الاقتصادي، تحقيق الأهداف، إشباع حاجات جميع العملاء)، بالتطبيق على قطاع المدن العمرانية الجديدة (مدينة السادس من أكتوبر) كحالة تطبيقية للإطار المرجعي للدراسة، كما اهتمت الدراسة بمعرفة الاختلافات بين إدراكات العاملين بمنظومة التخطيط الاستراتيجي بالهيئة المبحوثة كمجمل تبعاً للعوامل الديموغرافية واثبات صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد قائمة استبيان تتكون من مجموعة من الأسئلة تتمثل في أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (فعالية الأداء بالمنظمات) من خلال عينة بأسلوب الحصر الشامل من (100) مفردة من منظومة القيادات العاملين بمنظومة التخطيط الاستراتيجي بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل من (رؤية ورسالة المنظمة، التحليل البيئي الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة عليها) وعلاقته بتحقيق فعالية الأداء بالمنظمات من خلال الأبعاد المحددة بالدراسة (البعد الاقتصادي، تحقيق الأهداف، إشباع حاجات جميع العملاء).

وأوصت الدراسة بأهمية تضمين تصميم الخطة الاستراتيجية للمدن الجديدة على تبنى مدخل الإدارة بالمشاركة للأطراف ذات العلاقة وبناء الأهداف الاستراتيجية للمدن الجديدة بصورة واضحة على ذلك، من خلال الاستعانة بعمليات التغذية العكسية والسعي إلى امتلاك صورة ذهنية إيجابية في ذهن العملاء.

#### دراسة (الشهري، 2023) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم التخطيط وأثره على المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وكذلك التطرق الى معوقاته ومساهماته في تفعيل ميزة التنافس بين المنظمات الحكومية، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها أن للتخطيط الاستراتيجي دور هام وفعال في تحقيق التميز في المنافسة بين المنظمات الحكومية من خلال صياغة وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة الحكومية لتصبح بذلك الأساس والمنطق في توجيه وظائفها الادارية وعملياتها، كما تعمل الدراسة على رفع مستوى الوعي بالتغيير الحاصل في البيئة الخارجية.

#### دراسة (الشلبي، 2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة المحوّلات الكهربائية)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة المحوّلات الوطنية، وذلك لما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية كبيرة في زيادة مكانة المنظمات والشركات. تم في الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي

وذلك من خلال توزيع استبانة بشكل عشوائي على العاملين ضمن الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية في سورية، وشملت عينة الدراسة على جميع أنواع العاملين من إداريين وموظفين، حيث بلغ عددهم (102) موظف. تم القيام بالعمليات الإحصائية الوصفية والتحليلية من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، الذي تم من خلاله القيام باختبار التحليل لعينة واحدة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومن ثم اختبار التباين لعينتين مستقلتين، واختبار التباين الأحادي. تم الوصول من خلال عمليات التحليل إلى عدد من النتائج، أهمها شمل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، حيث أن المتغيرات الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي شملت على (عمليات المتابعة والتقييم، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفاءة التخطيط الاستراتيجي). إضافة إلى أن من يمتلكون خبرة وظيفية عالية يجدون أن الشركة تتبع أساليب التخطيط الاستراتيجي بكفاءة عالية، وتمتلك رؤية ورسالة واضحة. أوصى الباحث بضرورة الاهتمام أكثر بعمليات المتابعة والتقييم، وإعطاء الأهمية الكبرى لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية، والاهتمام برضا العاملين كعملاء، والإناث كالذكور، لما له من دور كبير وفعال في تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي بكفاءة عالية والوصول إلى أداء تنظيمي عالي المستوى، وبالتالي مخرجات أفضل.

**دراسة (الغويري، 2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمنظمات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمنظمات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. ذلك من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (300) موظف الإداريين سواء (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف اداري) في الدوائر والمنظمات الحكومية الأردنية. حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل عشوائي. باستخدام التحليل الإحصائي وجدت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لرؤية والرسالة على الأداء المؤسسي في الدوائر والمنظمات الحكومية الأردنية، كما تبين أن الأهداف الاستراتيجية، والمتابعة وتقييم الخطة تؤثر على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن هناك تأثير دال إحصائياً للمشاريع والخطط التنفيذية على الأداء المؤسسي. أخيراً توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، باعتبار التخطيط الاستراتيجي نهجا مهم لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات والدوائر الحكومية من مختلف الجوانب.

**دراسة (محارمة، 2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر.**

هدف البحث إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لمنظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية محل البحث. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 241 استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوافرة ضمن برنامج SPSS. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية. كما كشفت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث أن 45% من التغيير في الأداء المؤسسي تعزى لتغيير التخطيط الاستراتيجي. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير المتخصصين في هذا المجال، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

### Study (Olawale, 2021), Impact of Strategic Planning on Organizational Performance (A Study of GTBank Plc).

هدفت هذه الدراسة لفحص تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي باستخدام دراسة لفروع GT Bank المختارة في إيلورين، ولاية كوارا، نيجيريا. استخدمت الدراسة تصميم المسح. تكون مجتمع الدراسة من (97) موظفًا في GT Bank. تم استخدام حجم عينة من ثمانية وسبعين (78) مستجيبًا في هذه الدراسة، والتي تم تحديدها باستخدام صيغة "تارو يامان". كانت الأهداف المحددة للدراسة هي فحص العلاقة بين تحديد الأهداف والربحية، وتحديد دور بيانات الرؤية والرسالة على حجم سوق GT Bank PLC، وفحص تأثير تقييم الاستراتيجية على كفاءة GT Bank PLC. تم استخدام إحصاءات وصفية تتألف من النسبة المئوية البسيطة والجداول للعرض التفصيلي. تم اعتماد تحليل الارتباط والانحدار لهذه الدراسة. تكشف النتائج عن أن، هناك علاقة مهمة بين تحديد الأهداف والربحية، كما يؤثر تقييم الاستراتيجية بشكل كبير على كفاءة البنك. خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير على أداء المنظمة، كما أوصت الدراسة بأن تكون المنظمة محددة بشأن أهدافها، وتضمن صياغتها المناسبة وتواصلها مع الموظفين على جميع مستويات المنظمة، وكما يجب تحديد الهدف قبل إنجازه من أجل تبني قياس الأداء الواقعي.

### Study (Hassan, 2020), Strategic Planning Process and Organizational Performance in Nigerian Public Sector: A Review of Literature.

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في القطاع العام النيجيري. حيث يُقال إن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي والعمليات والفعالية الإجمالية عند استخدامه في القطاعين الخاص والعام لعقود من الزمن. تشير العديد من نتائج البحث إلى أن المنظمات الكبيرة تشارك بانتظام في التخطيط الاستراتيجي، وأن الخطط التي تم تطويرها وتنفيذها كان لها تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمة وفعاليتها. أشارت العديد من النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من الأداء المالي للمنظمة واستمرارها، لذلك، أوصت الدراسة بتحديد الفعالية الإجمالية للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

### Study (Kornelius et al., 2021), Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المناورة الاستراتيجية وأداء الشركات في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من شركات الخدمات في صناعة النفط والغاز في إندونيسيا. تكونت عينة الدراسة من (337) شركة تم اختيارها عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة من قاعدة بيانات البائعين، حيث تم تلقي ردود من 70 شركة، تم إجراء التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المناورة الاستراتيجية لهما علاقة إيجابية بأداء الشركة، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات من خلال الدور الوسيط للقدرة على المناورة الاستراتيجية، كما تشير النتائج إلى أن المرونة التنظيمية والمرونة التنظيمية والاستجابة التنظيمية التي تشكل القدرة على المناورة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر على أداء الشركة، وتحديدًا الأداء المالي وأداء العملاء وأداء العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

## Study (Harethi, 2018), The Impact of Strategic Planning on Improving Institutional Performance at Limkokwing University of Creative Technology in Malaysia.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في ماليزيا على وجه الخصوص، جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية، والذين يتمتعون ببناء جيد لتحقيق أقصى مستوى من الأداء في مؤسساتهم والبقاء على صلة بسوقهم التنافسي، وتحظى علاقتهم باهتمام علمي، حيث تم إجراء القليل من الدراسات بين الجامعات الماليزية العامة والخاصة في هذا الصدد. تم استخدام طريقة المسح الكمي، وتم جمع البيانات من موظفي LUCT في - ماليزيا، وتم توزيع 120 استبانة، تم إعادة 78 استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

بناءً على النتائج الإحصائية، فإن التخطيط الاستراتيجي وأبعاده له علاقة معنوية وإيجابية بتحسين الأداء المؤسسي. كما أوصت الدراسة الهيكل الإداري والمالكن ببناء جيد للتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أقصى مستوى من الأداء في مؤسساتهم والبقاء على صلة بسوقهم التنافسي.

### 3. منهجية البحث:

#### 1.1.3. منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

#### 2.3. مصادر البيانات:

##### 1.2.3. البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة ليعتمد الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

##### 2.2.3. البيانات الثانوية:

تم استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة مختلفة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين داخل مجموعة من الشركات والمنظمات والتي تعمل في أنشطة ومجال الحج والعمرة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، كما حاولت الباحثة تنوع الاختلاف بين فئات المبحوثين في محاولة منها لتعميم نتائج الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (28) شركة ومؤسسة تعمل جميعها في مدينة الرياض، وتم حصر مجتمع الدراسة كاملا والذي بلغ (320) فردا،

حيث منعت بعض القيود من استهداف كامل مجتمع الدراسة، لذا لجأت الباحثة إلى استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها (148) مبحوثاً، لتمثل هذه المجموعة كامل مجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة، حيث تم استرداد (128) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (17) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (111) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (86.72%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

#### 4.3. أداة الدراسة:

##### 1.4.3. الاستبانة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. حيث أحتوى الاستبيان على خمسة وعشرون سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع (الجنس)، العمر، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة... الخ.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- **الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات وهي النوع (الجنس)، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، وذلك لغرض وصف الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- **الجزء الثاني:** تضمن المتغير المستقل والمتمثل في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي والذي يشمل (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، حيث احتوت على (15) فقرة لقياسها.
- **الجزء الثالث:** تضمن المتغير التابع والمتمثل في قياس أداء المنظمة والذي يشمل (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، حيث احتوت على (10) فقرات لقياسها.

##### 2.4.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. يشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياساً متسقاً عبر العناصر المختلفة في الأداة. بعبارة أخرى، يمكن وصفها ببساطة بأنها الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق. وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 1 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

| Reliability Statistics |              |
|------------------------|--------------|
| Cronbach's Alpha       | No. of Items |
| .896                   | 4            |

## جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

| عدد الفقرات | المتغير             |                     | معامل كرونباخ ألفا |
|-------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 5           | التخطيط الاستراتيجي | وضع الأهداف         | 0.927              |
| 5           |                     | التحليل الاستراتيجي | 0.912              |
| 5           |                     | الخيار الاستراتيجي  | 0.842              |
| 10          | أداء المنظمة        | أداء المنظمة        | 0.743              |
| 25          | الإجمالي            |                     | .896               |

## 4. تحليل نتائج الدراسة:

## 1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

## 1.1.4. المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي:

## 1.1.1.4. وضع الأهداف:

حتى تتمكن من وصف مستوى أهمية أثر التخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

## جدول 3 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف)

| الرقم         | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1             | لدى المنظمة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.                              | 4.47            | .88               | 1       | مرتفع         |
| 2             | أهداف المنظمة واقعية وقابلة للقياس.                                       | 4.27            | .88               | 2       | مرتفع         |
| 3             | يتم تحقيق أهداف المنظمة في ضوء إمكانياتها المتاحة.                        | 3.99            | 1.03              | 4       | مرتفع         |
| 4             | تنتم أهداف المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. | 4.15            | .81               | 3       | مرتفع         |
| 5             | يشارك جميع العاملين في صياغة أهداف المنظمة.                               | 3.92            | .81               | 5       | مرتفع         |
| المتوسط العام |   | 4.16            | 88.               | مرتفع   |               |

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان مرتفعا، ويبين الجدول أيضا التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (وضع الأهداف) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية.

#### 2.1.1.4. التحليل الاستراتيجي:

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية أثر التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

#### جدول 4 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي)

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1     | تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. | 4.09            | 0.93              | 1       | مرتفع         |
| 2     | تعمل المنظمة للوقوف على الأسباب والمبررات وراء عدم تحقق بعض الأهداف.                                   | 3.91            | 1.05              | 4       | مرتفع         |
| 3     | لدى المنظمة القدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.                              | 3.99            | 1.05              | 2       | مرتفع         |
| 4     | تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد الفرص المتاحة والتعرف على نقاط القوة.                       | 3.72            | 1.16              | 5       | مرتفع         |
| 5     | تعمل المنظمة وفق رؤية واضحة لتقليل نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة.                                     | 3.95            | 1.07              | 3       | مرتفع         |
|       | <b>المتوسط العام</b>   | <b>3.93</b>     | <b>0.73</b>       |         | <b>مرتفع</b>  |

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول محور أثر التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التحليل الاستراتيجي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية.

#### 3.1.1.4. الخيار الاستراتيجي:

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية أثر التخطيط الاستراتيجي (الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

**جدول 5 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التخطيط الاستراتيجي (الخيار الاستراتيجي)**

| الرقم                | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1                    | تضع المنظمة بدائل إستراتيجية مناسبة.  | 3.90            | 1.08              | 3       | مرتفع         |
| 2                    | تلتزم المنظمة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.                         | 3.88            | 1.01              | 4       | مرتفع         |
| 3                    | لدى المنظمة معايير لقياس أداء كل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.                        | 3.98            | .87               | 2       | مرتفع         |
| 4                    | لدى المنظمة القدرة على اختيار الملائمة الإستراتيجية المناسبة بناء على المتغيرات الخارجية. | 4.10            | .87               | 1       | مرتفع         |
| 5                    | تتخذ المنظمة قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة مسبقاً.                            | 3.79            | 1.07              | 5       | مرتفع         |
| <b>المتوسط العام</b> |   | <b>3.93</b>     | <b>0.63</b>       |         | <b>مرتفع</b>  |

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول محور أثر التخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الخيار الاستراتيجي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية.

**2.1.4. المتغير التابع: أداء المنظمة:**
**1.2.1.4. كفاءة الأداء، فاعلية الأداء:**

حتى تتمكن من وصف مستوى أهمية أثر التخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

**جدول 6 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)**

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1     | تسعى المنظمة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها من خلال تقديم الخدمات الملائمة لهم. | 4.02            | 0.99              | 1       | مرتفع         |

|       |    |      |      |   |    |
|-------|----|------|------|---|----|
| مرتفع | 2  | 1.12 | 4.01 | تسعى المنظمة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة. | 2  |
| مرتفع | 3  | 1.14 | 3.88 | تعمل المنظمة على زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها.   | 3  |
| مرتفع | 4  | 1.14 | 3.87 | مؤشرات قياس الأداء تمثل مجموعة من أدوات الرقابة والتحسين.   | 4  |
| متوسط | 5  | 1.34 | 3.66 | يتم إنجاز المهام طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.   | 5  |
| متوسط | 6  | 1.39 | 3.65 | يشعر جميع العاملين بحالة من الرضا عن العمل.   | 6  |
| متوسط | 7  | 1.43 | 3.59 | تسعى المنظمة باستمرار بمتابعة العملاء حتى بعد حصولهم على الخدمة.  | 7  |
| متوسط | 8  | 1.44 | 3.45 | تعمل المنظمة على تطوير وتحديث الأنظمة التقنية المتبعة فيها باستمرار.  | 8  |
| متوسط | 9  | 1.45 | 3.25 | تتفادى المنظمة باستمرار الأخطاء السابقة في حالة وجودها.   | 9  |
| متوسط | 10 | 1.57 | 3.01 | تسعى المنظمة لتحقيق التميز في أداؤها بشكل مستمر.  | 10 |
| متوسط |    | 0.98 | 3.64 | المتوسط العام   |    |

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول محور أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان متوسطاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (أداء المنظمة) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية.

### 3.1.4. اختبار فرضيات الدراسة:

#### 1.3.1.4. الفرضية الرئيسية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول 7 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى

| VIF  | Sig. (t) | t      | $\beta$ | Sig. (F)          | F      | R <sup>2</sup> | R                  | المتغير المستقل (المفسرة) | المتغير التابع |
|------|----------|--------|---------|-------------------|--------|----------------|--------------------|---------------------------|----------------|
| 1.00 | .000     | 16.900 | 0.860   | .000 <sup>b</sup> | 110.33 | 0.772          | 0.879 <sup>a</sup> | التخطيط الاستراتيجي       | أداء المنظمة   |

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (110.33) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (77.2%) من التباين الحاصل في تحسين أداء المنظمة (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين أداء المنظمة (المتغير التابع) ودور التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) بقيمة (0.860) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى أداء المنظمة (كمتغير تابع) بمقدار (0.860) وحدة.

● **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2.3.1.4. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف الإستراتيجية على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول 8 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الأولى

| VIF  | Sig. (t) | t     | $\beta$ | Sig. (F)          | F     | R2    | R                 | المتغير المستقل (المفسرة) | المتغير التابع |
|------|----------|-------|---------|-------------------|-------|-------|-------------------|---------------------------|----------------|
| 1.00 | .000     | 1.088 | 0.095   | .000 <sup>b</sup> | 14.32 | 0.532 | .729 <sup>a</sup> | وضع الأهداف               | أداء المنظمة   |

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (14.32) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (53.2%) من التباين الحاصل في أداء المنظمة (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين أداء المنظمة (المتغير التابع) ووضع الأهداف (المتغير المستقل) بقيمة (0.095) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت وضع الأهداف (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى أداء المنظمة (كمتغير تابع) بمقدار (0.095) وحدة.

● **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف الإستراتيجية على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 3.3.1.4. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول 9 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثانية

| VIF  | Sig. (t) | t     | $\beta$ | Sig. (F)          | F      | R2   | R                 | المتغير المستقل (المفسرة) | المتغير التابع |
|------|----------|-------|---------|-------------------|--------|------|-------------------|---------------------------|----------------|
| 1.00 | .000     | 3.607 | .320    | .000 <sup>b</sup> | 20.185 | .666 | .816 <sup>a</sup> | التحليل الاستراتيجي       | أداء المنظمة   |

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (20.185) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (66.6%) من التباين الحاصل في أداء المنظمة (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين أداء المنظمة (المتغير التابع) والتحليل الاستراتيجي (المتغير المستقل) بقيمة (0.320) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت ممارسات التحليل الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى أداء المنظمة (كمتغير تابع) بمقدار (0.320) وحدة.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 4.3.1.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول 10 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثالثة

| VIF  | Sig. (t) | t     | $\beta$ | Sig. (F)          | F      | R2   | R                 | المتغير المستقل (المفسرة) | المتغير التابع |
|------|----------|-------|---------|-------------------|--------|------|-------------------|---------------------------|----------------|
| 1.00 | .000     | 4.113 | .339    | .000 <sup>b</sup> | 48.185 | .649 | .374 <sup>a</sup> | الخيار الاستراتيجي        | أداء المنظمة   |

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (48.185) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (64.9%) من التباين الحاصل في أداء المنظمة (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين أداء المنظمة (المتغير التابع) والخيار الاستراتيجي (المتغير المستقل) بقيمة (0.339) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت ممارسات الخيار الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى أداء المنظمة (كمتغير تابع) بمقدار (0.339) وحدة.

● **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 5. النتائج والتوصيات:

### 1.5. النتائج:

بناء على هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية.
- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية.
- برهنت نتائج التحليل الاحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بالتطبيق على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان متوسطاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين أداء المنظمة في المملكة العربية السعودية.
- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف الإستراتيجية على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء) داخل مجموعة منظمات الحج والعمرة محل الدراسة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2.5. التوصيات:

بناء على النتائج التي تم الوصول إليها يمكن صياغة عدد من التوصيات في النقاط التالية:

- ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة للمنظمة واتخاذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.
- أن تقوم المنظمة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.
- ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات.
- ضرورة التنسيق المستمر لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة عند تجهيز الخطة الاستراتيجية وكذلك عند تنفيذها وذلك للحد من الهدر في الموارد.
- زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للوصول المنظمات إلى الريادة وزيادة أدائهم.
- التأكيد على إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، بما يتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
- التقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.
- تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على اعتماد منهجية علمية في وضع الخطة الإستراتيجية.
- أن تقوم الإدارة العليا للشركة بوضع تصور للتعامل مع التنبؤات المستقبلية.
- النظر في رؤية الشركة لتكون أكثر شمولية.
- العمل على جعل أهداف الشركة تتسق مع رؤيتها.
- العمل على تحليل البيئة الداخلية لصياغة الإستراتيجيات المطلوبة.
- العمل على تحليل المتغيرات الداخلية المالية داخل المنظمة.
- العمل على وضع الإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع القدرات الداخلية داخل المنظمة.

## 6. المراجع:

### 1.6. المراجع العربية:

- الأشقر، إبراهيم (2002). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 7ع، ص: 217-227.
- السكرانة، بلال خلف. (2010). التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، ص131.
- الشريف، عبد العزيز. (2019). إدارة المنظمات في قطاع الحج والعمرة: التحديات والفرص. الرياض: مركز الدراسات الإسلامية.

- الشمري، ف. (2018). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء التنظيمي. الرياض: دار المريخ للنشر.
- العسيري، ماجد. (2021). التخطيط الاستراتيجي في تطوير البنية التحتية لخدمات الحج والعمرة. جدة: دار الحكمة.
- الغامدي، س. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع الحج والعمرة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- صباح، ريم سهيل. (2013). معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، ص9.
- هاريسون، ديفيد. (2009). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط لإستراتيجي، (ترجمة) ناظوريه علاء الدين عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ص 31.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. John Wiley & Sons.
- Bryson. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons.
- David McKean. (2012). IT Strategy & Technology Innovation, pp: 10-11
- David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2017): Organizational Behavior. Pearson Education.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v6.64.1](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.64.1)