

تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)

د. لبن عبد الله القهيوي

أستاذ بقسم إدارة الأعمال مساعد

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزرقاء

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). ولتحقيق هذا الهدف تم بناء وتطوير استبانته تضمنت على (30) فقرة بواقع (25) فقرة تم تخصيصها لخمس عوامل مؤثرة بالتخطيط الاستراتيجي، في حين تم تخصيص (5) فقرات لقياس متغير التخطيط الاستراتيجي، وتم اختبار صدق الأداة وثباتها. بعد ذلك طبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (51) موظفا تم اختيارهم عشوائيا باستخدام طريقة العينة الطبقيّة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، نذكر منها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لكل عامل من العوامل المؤثرة بشكل منفرد على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الكفاءة البشرية، شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

Abstract

This study aimed to analyze of some affecting factors on successful of application of the strategic planning: A case study of the Jordanian Telecom (Orange). To achieve this objective has been to build and develop a questionnaire included on (30) items, (25) items have been allocated to (5) five affecting factors on the strategic planning, while the allocation of (5) items to measure the strategic planning variable, and was tested the tool sincerity and its reliability. Then the questionnaire was applied on a sample study of (51) employees, were chosen randomly using a stratified random sample method. The study found a number of results, including the following: There is a statistically significant impact at a significance level ($\alpha = 0.05$), for each factor of the affecting factors individually in the successful of application of the strategic planning in the Jordanian Telecom (Orange).

Keywords: Strategic planning, Human efficiency, Jordanian Telecom (Orange).

هادفة وواقعية بحيث تكون ممكنة التنفيذ في ضوء

الإمكانيات المتاحة. إن السبب في تطبيق أدوات التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية يعزى إلى تعدد العلاقات وتشابكها في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، التي تؤثر في أداء عمل شركات الاتصالات، إذ أن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لحالة عدم التأكد خصوصا في البيئة الخارجية.

مقدمة:

مما لا شك فيه إن تطبيق وظيفة التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية بشكل عام وفي شركة الاتصالات (أورانج) بشكل خاص، يعد أحد أهم وظائف الإدارة وعنصر أساسي من عناصرها، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي الدقيق في العمل من أجل مواجهة التحديات والمعوقات في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال التفاعل الجاد مع مشاكل المجتمع، والعمل على تحديد احتياجاته والتأسيس لإعداد إطار عام لخطة

أ- تناولت هذه الدراسة موضوع في غاية الأهمية يتمثل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا والذي يتم تطبيقه في منظمات الأعمال.

ب- تحليل أثر العوامل التي تسهم في إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، من أجل مواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

٣- أهداف الدراسة:

يتلخص هدف الدراسة الرئيسي على تحليل العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ- التعرف إلى مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأهمية تطبيقه وأهم عناصره.

ب- التعرف إلى مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ج- التعرف إلى العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

د- عرض بعض التوصيات والمقترحات لأصحاب القرار في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، لغرض اعتمادها في الشركة المذكورة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

٤- نموذج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تحليل أثر العوامل في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. كما هو موضح في الشكل (1) الآتي:

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على الآلية التي يتم بموجبها تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: الإطار العام للدراسة:

١- مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية ومن أهمها ومقود توجيهها، حيث ظهر هذا المفهوم في النصف الثاني من القرن العشرين كأسلوب حديث في التخطيط والإدارة، لمواجهة التغيرات المتسارعة التي تحدث في عالم اليوم، مما يتطلب استخداما فعالا للتخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في تحليل أثر بعض العوامل في نجاح تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

أ- ما مستوى تقييم العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) للعوامل المؤثرة على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي؟

ب- ما أهم العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)؟

ج- هل تلعب العوامل المؤثرة دورا فاعلا على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)؟

٢- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يأتي:

H₀₄: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ثقافة المنظمة على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

H₀₅: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، الابتكار على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

٦- التعريفات الإجرائية:

العوامل المؤثرة في التخطيط: هي المشكلات التي تواجه المنظمة وتشكل قيودا لديها وتحول دون إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل الصحيح مثال ذلك (الموارد المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، والابتكار).

الموارد المالية: ويعنى التمويل المطلوب لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

المهارات الإدارية: هي توفر قدرات شخصية بدرجات متفاوتة لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات وتحقيق الأهداف بطرق جيدة.

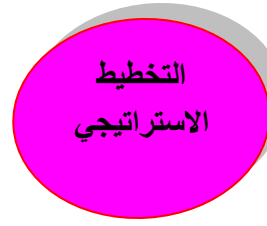
أنظمة المعلومات: وتعني المعلومات اللازمة في البيئتين الداخلية والخارجية التي تشكل عاملا رئيسيا في نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ثقافة المنظمة: مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير الموجودة لدى الافراد في المنظمة.

الابتكار: هو فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وهو ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته.

التخطيط الاستراتيجي: هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل التي تعمل على تحسين وضعيه المنظمة من خلال التعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات

المتغير التابع



المتغيرات المستقلة

العوامل المؤثرة
الموارد المالية
المهارات الإدارية
أنظمة المعلومات
ثقافة المنظمة
الابتكار

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل (1): نموذج الدراسة

٥- فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار صحة الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية بصيغتها (الصفريية) وكالآتي:

H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للعوامل المتمثلة بـ(الموارد المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، والابتكار)، على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

H₀₁: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، الموارد المالية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

H₀₂: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، المهارات الإدارية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

H₀₃: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أنظمة المعلومات على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

الإستراتيجية على إنها: علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية.

في حين يرى (نويران، 2001: 22) بأن الإستراتيجية عبارة عن خطة المنظمة في وضع توازن بين نقاط القوة والضعف لديها مع الفرص والتحديات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية.

كما ويرى (Ken, 2008: 2) أن الإستراتيجية تعني الإطار الذي يُرشد الخيارات التي تحدد طبيعة اتجاه المنظمة، وهذا يوضح لنا أمرين مهمين هما:

١. اختيار المخرجات التي تقدمها المنظمة للسوق المستهدف.

٢. ما هي الأسواق المستهدفة؟

من أعلاه يتضح بأن مصطلح الإستراتيجية قد اتسعت محاوره وشمل عالم المال والأعمال.

وذكر (Ken) إلى أن (المقود) الأساس للإستراتيجية يكمن في عشرة قوى هي: المنتج ومنهج التسويق، والزيون، ومنهج التوزيع، ونوعية الأسواق، والموارد الطبيعية، وكفاءة المنتج، وعامل النمو (الحجم)، والتقنية، وأخيرا العائد، وأن أي واحد من هذه القوى ممكن للخطة الإستراتيجية أن تُصاغ أو تُستمد منها.

١.٣: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبادئه :

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية ومن أهمها، ولُبنة أساسها، ومقود توجيهها، حيث ظهر هذا المفهوم في النصف الثاني من القرن العشرين كأسلوب حديث في التخطيط والإدارة، لمواجهة التغيرات المتسارعة التي تحدث في عالم اليوم.

فقد عرف (Glaister, et al., 2008) التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي يتم بموجبها تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها ووضع الأهداف

الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، بالاستعانة بمصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

١ - الإطار النظري والمفاهيمي:

يتناول هذا الجزء الإطار النظري المتعلق بموضوع عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية، وعلى النحو الآتي:

١.١: مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه تصميم المستقبل المؤمل، وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه، وهو طريقة عقلانية ومنظمة في صنع القرارات وحل المشكلات، وهو الذي يمدك بالقوة التي تحتاجها للتحكم في مستقبلك (Sherman, 2000: 21)، كما يعرف التخطيط على أنه وظيفة المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج، وبالتالي فهو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلي في المشروع أو إحدى إداراته، (عليوة، 2002: 22).

١.٢: مفهوم الإستراتيجية:

إن أول من أشار إلى مصطلح الإستراتيجية في العصر الحديث هو (Liddell Hart) حيث ذكر بأن الإستراتيجية هي فن توظيف أدوات المعارك لتحقيق الهدف من المعارك الحربية (Rachel, 2008: 29)، بعدها تم نقل هذا المصطلح إلى قطاع المال والأعمال في ستينات القرن الماضي.

وتعود كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (استراتيجوس)، والتي تعني المقدرة على استخدام الجيوش في إدارة المعارك الحربية من أجل تحقيق النصر. ويعرف قاموس (Webster, 2001)

ج- أن التخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريقة في الحياة (فلسفة) وهو جزء مهم من العملية الإدارية الذي يتوجب على المدراء ممارسته باستمرار في جميع الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

د- أن التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل بحيث يربط الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والخطط التشغيلية قصيرة الأجل والميزانيات.

1-4: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه أحد الوظائف الإدارية الرئيسية، بل يعد الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الأخرى وتحدد نطاقها، وهذا يعني أن الأهداف التي تتحدد في مرحلة التخطيط الاستراتيجي هي التي تحدد حجم وطبيعة الأفراد اللازمين لانجازها وبالتالي هيكل التنظيم الإداري المطلوب يتشكل طبقاً لهذه الأهداف، كما تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يساعد المنظمات التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجي، هذا بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة التي تحدد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، ومن المعلوم انه لم تعد مشكلة التخطيط الاستراتيجي تتمثل في هل نخطط أم لا ؟ عليه أن جميع المنظمات تخطط أعمالها بوسيلة أو بأخرى، ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة ؟ وذلك حتى لا ينتج عنه ضياع جهود العاملين في المنظمة وضياع الوقت (علوية، 2002: 39).

وتوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي بتحقيقه للفوائد الآتية (السالم، 2002: 22-26):

والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف.

والتخطيط الاستراتيجي هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة (Hunger & Wheelen, 1997: 27).

في حين يرى (القطامين، 2002) التخطيط الاستراتيجي على انه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة.

ويرى (الخفاجي، 2004) بان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن الأنشطة التي تقود غايات المنظمة وأهدافها واختيار الاستراتيجيات لبلوغها.

في حين عرفه (Devivo, 2008: 6) على انه عملية اتخاذ القرارات الرئيسية، والموافقة على أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن استنتاج بعض المبادئ ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي (العمر، 2000: 35) و (Steinen & Miner, 1997):

أ- أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد الأهداف المستقبلية طويلة المدى، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف التي تتمثل بالاستراتيجيات.

ب- يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق انسجام ما بين البتئين الخارجية والداخلية للمنظمة.

و- وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل.

ز- تقييم الأداء وفقاً للأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

ح- استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

٢ - الدراسات السابقة:

١-٢: الدراسات العربية:

- دراسة المجالي (2012) بعنوان: أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية. هدفت الدراسة إلى قياس أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي المتمثلة بـ(رسالة المنظمة، والأهداف الرئيسية، والسياسات والخطط الإستراتيجية) في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، وقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (472) موظف في الشركة المذكورة. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

أ- أشارت النتائج إلى إن عناصر التخطيط الإستراتيجي لها تأثير في الالتزام وقناعة الإدارة العليا بمفهوم الهندرة، وبوصفه بعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية.

ب- أظهرت النتائج إن أبعاد التخطيط الإستراتيجي المتمثلة بـ(وجود أهداف رئيسه، ووجود رسالة للمنظمة، ووجود الخطط والسياسات)، تفسر

أ- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.

ب- زيادة القدرة التنافسية وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار واخذ التدابير اللازمة.

ج- يساعد المديرين على وضع البدائل المناسبة للمشاكل الرئيسة التي تواجه المنظمة.

ويذكر (الخطيب، 2003) أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنها تتبع من الفوائد الآتية:

أ- يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة.

ب- يوضح صورة المنظمة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة.

ج- يعد التخطيط الاستراتيجي كدليل عمل ومرشد للمنظمة حول ما ستسعى إلى تحقيقه.

5-1: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتناول هذا المبحث أهم عناصر التخطيط الإستراتيجي (السكرانة، 2010)، وهي على النحو الآتي:

أ- وضع الإطار العام لمفهوم الإستراتيجية.

ب- تحديد الأهداف والغايات.

ج- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة فيما بينها.

د- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أم داخلية.

هـ- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يسهم في تحقيق الأهداف والغايات.

للأهداف المؤسسة العليا من الضرائب في هذه الهيئة له دور كبير في تحقيق عملية التخطيط ونجاحها.

- دراسة وادي والأشقر (2006) بعنوان: واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح مفهوم للتخطيط الإستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي كما يراها المديرون، حيث كانت عينة الدراسة مجموعة من المنظمات غير الحكومية وعددها (133) منظمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أغلب مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، و يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة (عالية).

ب- أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الإستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كالدوران الوظيفي، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة الفلسطينية.

٢-٢: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Morgan, Constantine & Douglas (2012) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية التسويقية للمنظمات العالمية.

(59.4%) من التغيرات التي تطرأ على بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الإستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الإستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للدوائر وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية.

- دراسة سيد (2012) بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف الضريبة: الهيئة العامة للضرائب العراقية.

هدفت الدراسة إلى قياس الأثر بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف الضريبية في الهيئة العامة للضرائب، وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تمثلت بغياب التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب وعدم تبنيتها مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه على كل المستويات في المنظمة. وللكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة اتجهت الدراسة إلى طرح مجموعة من الفروض بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من صحتها، وفي هذا السياق تم طرح فرضيتين رئيسيتين كانتا على النحو الآتي:

أ- إن غياب التخطيط الاستراتيجي له تأثير سلبي على الأهداف الضريبية.

ب- تبني عملية التخطيط الإستراتيجي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف الضريبية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر من أهمها: إن فهم الإدارتين الوسطى والتشغيلية

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة ومنها:

أ- وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وتطوير المنتجات الجديدة، فكما كان التخطيط الاستراتيجي فعالاً في اختيار موارد المنظمات، كلما كان بإمكان المنظمات الإنتاجية تطوير عدد اكبر من المنتجات.

ب- التخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى تحسين للأداء، والمدراء يجب عليهم أن يفهموا معنى التخطيط الاستراتيجي، وتوليد الأفكار الجديدة والمفيدة في منتجات جديدة لرفع العائد المالي لمنظماتهم وأداء تلك المنظمات.

- دراسة (2007) Taiwo & Idunnu بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات وسر ديمومتها.

هدفت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال في متغيرات الأداء التي يمكن أن تحصل في أداء المنظمة وتؤثر على أدائها وديمومتها. والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إعادة تقييم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة، وتوضيح مؤثرات التخطيط الاستراتيجي في الأداء، اختيرت عينة عشوائية بواقع (100) مسؤول في شركات الاتصالات الأمريكية. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

أ- يوجد أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات المستهدفة، وخاصة التخطيط طويل المدى له الأثر الأكبر على تحسين أداء المنظمة، واستمرار ديمومتها في السوق.

ب- بينت النتائج إن الآراء التي قدمت لم تكن ضد النتائج التي ظهرت، تلك الآراء التي تؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي يحسن من أداء المنظمة،

تناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والفاعلية التسويقية للمنظمات العالمية متغيراً تابعاً (معتمداً)، واعتبرت الدراسة عملية التسويق من أهم العمليات التي تقوم بها الشركات العالمية لتحفيز الأسواق العالمية وخلق عملية التفاعل الديناميكي في تلك الأسواق، أما مجتمع الدراسة فهو عبارة عن عملية مراجعة لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

أ- إن التخطيط الاستراتيجي الناجح لعملية تسويق منتجات المنظمات العالمية يعتبر من أهم العمليات التي تؤدي إلى تحفيز الأسواق العالمية ورفع أداء المنظمات وخلق المنافسة العالية بين تلك المنظمات.

ب- إن عملية التخطيط الفعال تمثل أهم العوامل التي تؤثر في إستراتيجية السوق وتعتبر من أهم المفاتيح التي تقيس أداء الشركات التي تعمل بمجال العالمي.

- دراسة (2011) Song, Subin & Song, Hans بعنوان: هل إن التخطيط الاستراتيجي يحسن أو يعوق الإبداع وأداء الشركات؟.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي الناجح في عملية اختيار الموارد للمنظمات الإنتاجية، وأثر ذلك الاختيار الناجح لتطوير المنتجات الجديدة لتلك المنظمات المستهدفة في الدراسة، واعتمدت الدراسة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وتطوير عدد المنتجات كمتغير تابع، إضافة إلى تقصي الدراسة لأداء تلك المنظمات المستهدفة، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الشركات العالمية عددها (227) منظمة،

عشوائية من العاملين فيها بواقع (76) موظفا من المجتمع البالغ (304) موظفا، وتم توزيع (76) استمارة استبيان تم استرجاع (61) استمارة، وبنسبة استرجاع بلغت (80.3%)، في حين بلغ عدد الاستثمارات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (51) استمارة، بعد استبعاد (10) استمارات لعدم اكتمال المعلومات الواردة فيها

٣- حدود الدراسة:

أ- الحدود العلمية: تتناول الدراسة في حدودها العلمية تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ب- الحدود البشرية: تشمل الدراسة الحالية على جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ج- الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة من شهر كانون الأول/2015 إلى نهاية شهر مارس/2016 بمشيئة الله.

د- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة الحالية بشركات الاتصالات الأردنية (أورانج).

٤- أداة الدراسة:

اعتمادا على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وتطويرها وتم اختبار صدقها وثباتها، على النحو الآتي:

أ- صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وذلك لغرض الحكم على صلاحية الأداة، إذ تم إجراء بعض

والأداء بدوره يؤثر على بقاء المنظمة بشكل أفضل ضمن التحديات التي تواجه المنظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال متابعة الدراسات السابقة ذات الصلة في موضوع التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه. اتضح بأن هذه الدراسة قد تميزت في الآتي:

أ- من حيث الموضوع:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وبهذا الاختلاف فإن هذه الدراسة تميزت عن غيرها من الدراسات السابقة.

ب- من حيث نوع القطاع:

تم إجراء الدراسة الحالية في واحد من أهم القطاعات العاملة في المملكة وهو قطاع الاتصالات. في حين أن القطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة العربية والأجنبية كانت مختلفة.

ثالثا: الطريقة والإجراءات:

١- منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لغرض وصف استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وكذلك تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

٢- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تم اختيار شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وتم اختيار عينة طبقية

الاستراتيجي، في حين تناول القسم الثالث (5) فقرات لتغيير التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ب- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة (الاعتمادية)، استخدم الباحث معامل (ألفا كرونباخ) بهدف قياس (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، والذي بلغ للأداة الكلية (0.906)، وتعد هذه النسبة جيدة بالنسبة للبحوث الإدارية والإنسانية. والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

الجدول (1): معاملات ألفا كرونباخ (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الثبات (%)
الموارد المالية	5	0.844	84.4%
المهارات الإدارية	5	0.826	82.6%
أنظمة المعلومات	5	0.905	90.5%
ثقافة المنظمة	5	0.894	89.4%
الابتكار	5	0.921	92.1%
التخطيط الإستراتيجي	10	0.905	90.5%
الأداة ككل	35	0.906	90.6%

لغرض الإجابة على سؤال الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للوقوف على تقديرات أفراد العينة حول مستوى تقييمهم للعوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) المتمثلة بـ(الموارد المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، والابتكار). كما هو موضح في الجدول رقم (2) الآتي:

رابعاً: التحليل الإحصائي للبيانات:

يتناول هذا المبحث عرض نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالإجابة على سؤال الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهي كالآتي:

١- النتائج المتعلقة بالإجابة على سؤال الدراسة:

ما مستوى تقييم العاملين للعوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) ؟

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي

ت	العوامل المؤثرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العوامل	مستوى التطبيق
1	الموارد المالية	3.93	0.56	5	مرتفع
2	المهارات الإدارية	4.16	0.61	1	مرتفع
3	أنظمة المعلومات	3.94	0.62	4	مرتفع
4	ثقافة المنظمة	4.01	0.59	3	مرتفع
5	الابتكار	4.02	0.81	2	مرتفع

٢- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

قبل إجراء اختبار فرضية الدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ارتأى الباحث التحقق من بعض خواص البيانات والمتمثلة بوجود مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) من عدم وجودها بين المتغيرات المستقلة، واختبار تجانس البيانات (Homogeneity)، من عدم تجانسها، والتحقق من ملائمة المعاينة وكفاية العينة (Sampling Adequacy) من عدم كفايتها، وهي على النحو الآتي:

أ- اختبار عوامل تضخيم التباين: (VIF)

Variance Inflation Factors

يشير الجدول رقم (3)، إلى نتائج اختبار عوامل تضخيم التباين (VIF) المتعلقة بالتحقق من وجود مشكلة التعدد الخطي بين العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) المتمثلة بـ (الموارد المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، والابتكار) من عدم وجودها:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2)، بحصول بعد (المهارات الإدارية) على المرتبة (الأولى) من حيث أهميته لأفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري قدره (0.61)، وجاء بعد (الابتكار) في المرتبة (الثانية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري قدره (0.81)، وحصل بعد (ثقافة المنظمة) على المرتبة (الثالثة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري قدره (0.59)، في حين جاء بعد (أنظمة المعلومات) بالمرتبة (الرابعة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري قدره (0.62)، وأخيراً حصل بعد (الموارد المالية) على المرتبة (الخامسة) والأخيرة على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري قدره (0.56).

وعلى حد علم الباحث وإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لم يتم العثور على أي دراسة تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة أو تختلف عنها.

الجدول (3): نتائج اختبار (VIF) للتحقق من مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات

العوامل المؤثرة	Tolerance	VIF	القيمة الحرجة للاختبار
الموارد المالية	0.791	1.264	5
المهارات الإدارية	0.561	1.782	5
أنظمة المعلومات	0.419	2.385	5
ثقافة المنظمة	0.273	3.665	5
الابتكار	0.372	2.691	5

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3)، عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) المتمثلة بـ (الموارد المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، والابتكار)، إن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (VIF) المحسوبة للمتغيرات المذكورة، وبالغلة (1.264، 1.782، 2.385، 3.665، 2.691) على التوالي، حيث أن جميع قيم (VIF) المحسوبة أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (5).

ب- اختبار خاصية تجانس البيانات (Homogeneity): يشير الجدول رقم (4)، إلى نتائج اختبار خاصية تجانس البيانات المتعلقة بالتحقق من أن بيانات متغيرات الدراسة تتصف بالتجانس من عدمه:

الجدول (4): نتائج اختبار (t) للتحقق من خاصية تجانس بيانات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة (t) المحسوبة	df.	معنوية قيمة (t)
الموارد المالية	31.510	351	0.000
المهارات الإدارية	35.184	351	0.000
أنظمة المعلومات	28.303	351	0.000
ثقافة المنظمة	31.470	351	0.000
الابتكار	23.470	351	0.000
التخطيط الإستراتيجي	24.023	351	0.000

ج- اختبار خاصية كفاية عينة البيانات (Sampling Adequacy):

يوضح الجدول رقم (5)، نتائج اختبار خاصية ملائمة المعاينة وكفاية عينة بيانات متغيرات الدراسة المتعلقة بالتحقق من ملائمة المعاينة وأن عينة بيانات الدراسة كافية لأغراض التحليل الإحصائي من عدم

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4)، تحقق خاصية تجانس بيانات متغيرات الدراسة، إن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (t) المحسوبة لمتغيرات الدراسة، وكذلك إن جميع قيم الدلالة الإحصائية هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أن بيانات الدراسة تتصف بالتجانس العالي.

وبعد إن تأكد الباحث من تحقق بعض خواص البيانات الأنفة الذكر، أصبح بالإمكان إجراء اختبار فرضية الدراسة وفرضياتها الفرعية، وعلى النحو الآتي:

د- نتائج اختبار فرضية الدراسة:

: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى H_0 (α)، للعوامل المتمثلة بـ (الموارد ≤ 0.05 المعنوية) المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، والابتكار، على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). ولاختبار صحة فرضية الدراسة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise). كما هو موضح في الجدول رقم (6) الآتي:

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر بعض العوامل على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

العوامل المؤثرة	معاملات الانحدار (β)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحد الثابت (β_0)	- 0.627	- 5.167	0.000
الابتكار	0.557	18.288	0.000
أنظمة المعلومات	0.401	12.756	0.000
الموارد المالية	0.177	4.467	0.000
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.927 = (R)	معامل التحديد (R^2)	0.859 = (R^2)
قيمة (F) المحسوبة = 71.642		الدلالة الإحصائية (Sig.)	0.000 = (Sig.)

قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3، 348)، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ = 2.60

قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (348)، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، الاختبار بجانبين = 1.96

الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

ب- تأكد ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات انحدار (β) ثلاثة عوامل هي (الابتكار، أنظمة المعلومات، والموارد المالية)، عليه يوجد أثر ذو دلالة

كفايتها، وقد تم استخدام مقياس (Meyer- Olkin: KMO) لهذا الغرض، وهي على النحو الآتي:

الجدول (5): نتائج اختبار (KMO) للتحقق من

ملائمة المعاينة وكفاية عينة البيانات

المؤشرات الإحصائية	نتائج التحليل
مقياس (KMO)	0.747
الدلالة الإحصائية (Sig.)	0.000

بينت النتائج الواردة في الجدول (5)، بأن العينة المختارة تعد كافية لأغراض التحليل الإحصائي. إن ما يدعم ذلك قيمة مقياس الاختبار (KMO) البالغة (0.747) وهي أكبر من النصف (0.5)، وإن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) المحسوبة لها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

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

أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، إن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (71.642)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.60)، وكذلك أن قيمة الدلالة

ج- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.859)، إلى أن العوامل الداخلة في النموذج والمتمثلة بـ(الابتكار ، أنظمة المعلومات ، والموارد المالية)، تفسر ما نسبته (85.9%) من التغيرات التي تطرأ على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

وبعد انتهاء الباحث من اختبار فرضية الدراسة، ينبغي اختبار أثر كل عامل من العوامل السابقة كل على انفراد في نجاح التخطيط الاستراتيجي، وهي على النحو الآتي:

د- 1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للموارد المالية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple). كما هو موضح في الجدول رقم (7) الآتي:

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس أثر الموارد المالية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل	β	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
الموارد المالية	0.588	0.427	0.182	75.194	0.000

{قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية البسط والمقام (1 ، 350)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)} = 3.84

{قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (350)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، الاختبار بجانبين} = 1.96

ب- تأكد ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (β) بعد (الموارد المالية)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعد المذكور على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) للبعد المذكور أقل من مستوى

إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للعوامل المذكورة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) للعوامل المذكورة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$)، للعوامل المتمثلة بـ(الابتكار ، أنظمة المعلومات ، والموارد المالية)، على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

وعلى حد علم الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لم يتم العثور على أي دراسة تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة أو تختلف عنها.

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

أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (75.194)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.84)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (75.194)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.84)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

(الموارد المالية)، يفسر ما نسبته (18.2%) من التغيرات التي تطرأ على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

د-٢: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للمهارات الإدارية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط . كما هو موضح في الجدول رقم (8) الآتي:

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس أثر المهارات الإدارية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المعنوية (Sig.)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	β	المتغير المستقل
0.000	42.822	0.547	0.740	0.924	المهارات الإدارية

المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الثانية (H_{02})، وقبول الفرضية البديلة (H_{12}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لبعدها (المهارات الإدارية)، على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

وعلى حد علم الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لم يتم العثور على أي دراسة تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة أو تختلف عنها.

ج- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.547)، إلى أن البعد الداخل في النموذج والمتمثل بـ

المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى (H_{01})، وقبول الفرضية البديلة (H_{11}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لبعدها (الموارد المالية)، على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

وعلى حد علم الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لم يتم العثور على أي دراسة تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة أو تختلف عنها.

ج- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.182)، إلى أن البعد الداخل في النموذج والمتمثل بـ

ينتضح من النتائج الواردة في الجدول (8)، ما يأتي:
أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (42.822)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.84)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب- تأكد ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (β) بعد (المهارات الإدارية)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعد المذكور على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) للبعد المذكور أقل من مستوى

تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط . كما هو موضح في الجدول رقم (9) الآتي:

(المهارات الإدارية)، يفسر ما نسبته (54.7%) من التغيرات التي تطرأ على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

د-3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأنظمة المعلومات على نجاح

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد البسيط

لقياس أثر أنظمة المعلومات على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل	β	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
أنظمة المعلومات	0.717	0.582	0.339	179.431	0.000

وعلى حد علم الباحث وإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لم يتم العثور على أي دراسة تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة أو تختلف عنها.

ج- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.339)، إلى أن البعد الداخل في النموذج والمتمثل ببعد (أنظمة المعلومات)، يفسر ما نسبته (33.9%) من التغيرات التي تطرأ على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

د-4: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لثقافة المنظمة على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط . كما هو موضح في الجدول رقم (10) الآتي:

ينضح من النتائج الواردة في الجدول (9)، ما يأتي:
أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة وبالغلة (179.431)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.84)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب- تأكد ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (β) بعد (أنظمة المعلومات)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعد المذكور على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). إن ما يؤيد قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) للبعد المذكور أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة (H_{03})، وقبول الفرضية البديلة (H_{13}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لبعد (أنظمة المعلومات)، على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد البسيط

لقياس أثر ثقافة المنظمة على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل	β	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
ثقافة المنظمة	0.966	0.752	0.566	46.721	0.000

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (10)، ما يأتي:
 أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46.721)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.84)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).
 ب- تأكد ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (β) بعد (ثقافة المنظمة)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعد المذكور على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) للبعد المذكور أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة (H_{04})، وقبول الفرضية البديلة (H_{14}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لبعد (ثقافة المنظمة)، على

نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).
 وعلى حد علم الباحث وإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لم يتم العثور على أي دراسة تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة أو تختلف عنها.

ج- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.566)، إلى أن البعد الداخل في النموذج والمتمثل بـ (ثقافة المنظمة)، يفسر ما نسبته (56.6%) من التغيرات التي تطرأ على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

د-5: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:
 H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للابتكار على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. كما هو موضح في الجدول رقم (11) الآتي:

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد البسيط

لقياس أثر الابتكار على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل	β	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
الابتكار	0.833	0.881	0.776	121.192	0.000

خامسا: الاستنتاجات والتوصيات:

١ - الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، نذكر منها ما يأتي:

أ- بينت نتائج التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للموارد المالية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ب- أظهرت نتائج التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للمهارات الإدارية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

ج- بينت نتائج التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لأنظمة المعلومات على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

د- بينت نتائج التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لثقافة المنظمة على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

هـ- أظهرت نتائج التحليل وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للابتكار على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

و- بينت النتائج إن أكثر العوامل تأثيرا على نجاح التخطيط الاستراتيجي هو بعد (الابتكار)، حيث

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (11)، ما يأتي:
أ- تأكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (121.192)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.84)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ب- تأكد ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار (β) بعد (الابتكار)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للبعد المذكور على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). إن ما يؤيد قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) للبعد المذكور أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الخامسة (H_{05})، وقبول الفرضية البديلة (H_{15}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لبعد (الابتكار)، على نجاح التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

وعلى حد علم الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لم يتم العثور على أي دراسة تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة أو تختلف عنها.

ج- تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.776)، إلى أن البعد الداخل في النموذج والمتمثل ببعد (الابتكار)، يفسر ما نسبته (77.6%) من التغيرات التي تطرأ على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة
الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

3- السالم، محمد، (2002)، العلاقة بين وضوح المفهوم
العملي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته
في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية
في محافظة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية،
29(2): 13.

4- السكارنة، بلال خلف، (2010)، التخطيط
الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن.

5- القطامين، أحمد، 2002، التخطيط الاستراتيجي
حالات ونماذج، ط ١، عمان، دار مجدلاوي
للنشر والتوزيع.

6- العمر، خضر (1998)، "أثر التخطيط الإستراتيجي
على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع
المصارف التجارية العاملة في الأردن"، رسالة
ماجستير (غ م)، جامعة آل البيت، الأردن.

7- المجالي، آمال، (2012)، أثر عناصر التخطيط
الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة
العمليات الإدارية (الهندرة) في شركة الاتصالات
السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،
8(3): 490-519.

8- رجي، الحسن و العفيف، امجد، (٢٠١٠) أثر
العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في
الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم
الادارية، ٣٧(١).

9- سيد، مؤيد، (٢٠١٢)، " دور التخطيط الاستراتيجي
في تحقيق اهداف الضريبي: الهيئة العامة للضرائب
العراقية، رسالة ماجستير (غ م) ، المعهد العالي
للدراستات المحاسبية والماليه ، بغداد ، العراق.

كان مستوى تطبيقه (مرتفع) في شركة الاتصالات
الأردنية (أورانج).

٢ - التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، فإن
الباحث يوصي بما يأتي:

أ- العمل على زيادة الاهتمام على وضع تخصيصات
مالية تساعد على إجراء عملية التخطيط في
الشركات ومنشآت الأعمال.

ب- ضرورة التأكيد على استخدام أنظمة المعلومات
الحديثة لما لها من أثر واضح على عملية التخطيط
الإستراتيجي.

ج- ضرورة تفعيل بعض العوامل المؤثرة على تطبيق
التخطيط الإستراتيجي مثل الموارد المالية وأنظمة
المعلومات وثقافة المنظمة وغيرها من العوامل
المؤثرة لما لها من أثر كبير على عملية التخطيط
الإستراتيجي.

د- توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات
مستقبلية مشابهة لهذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر
عوامل أخرى على تطبيق التخطيط الإستراتيجي،
مع مراعاة استخدام أساليب إحصائية تختلف عن
التي استخدمت في هذه الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١- الخفاجي، نعمة عباس، (2004)، الإدارة
الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1،
مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢- الخطيب، صالح (٢٠٠٣) التخطيط الإستراتيجي
والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة

- 15- Hunger, J. D. and Wheelen, T. C., (1997), Strategic Management, 6th edition, an imprint of addison Wesley Longman, Inc.
- 16- Ken, Whitton, (2008), What is Strategy, Available at [http://79.170.4121/kenwhitton.co.uk/file/what is Strategy. pdf](http://79.170.4121/kenwhitton.co.uk/file/what%20is%20Strategy.pdf).
- 17- Morgan, A. N., Constantine, S.K. & Douglas, W.V., (2012), Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Venture, Performance Journal of Academy of Marketing Sciences, 40(2): 271-289.
- 18- Racbel, Maritz, (2008), Strategy Making Approaches Followed in South Africa Organization, University of Pretoria.
- 19- Sherman, P., (2000), Linking Strategy to Action, CMA Magazine, 71(10): 26.
- 20- Song, Subin & Song, Hans, (2011), Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance, Journal of Production and Innovation Management, 28(36): 503-520.
- 21- Steinen, G. & Miner, (1997), Management Policy, Texts, Readings, and Cases, N.Y. Macmillan.
- 22- Taiwo, A.S. & Idunnu, F.O., (2007), Impact of Strategic planning Organizational Performance and Survival, Journal of Research Business Management, 28(40): 62-71
- 10- عليوة، السيد، (2002)، إعداد خطط العمل، ط1، المنصورة: مركز القرار للاستشارات.
- 11- نويران، زيدون، (2001)، متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، رسالة ماجستير (غ م)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 12- وادي، رشدي والأشقر، إبراهيم، (2006)، دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 14 (52): 677-712.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 13- Devivo, S.B., (2008), The Strategic Planning Process: An Analysis at Two Small Colleges, Penn Libraries, 69: 0419-4209.
- 14- Glaister, K., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim.S., (2008), A causal Analysis of formal Strategic Planning and Firm Performance: Evidence from an Emerging Country, Journal Management Decision, 46(3): 365-391.