

## أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية:

### دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن

غرام علي محمد عبدالعزيز \*

خالد الزعبي

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (211) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم إدخال البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) من خلال العوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وأوصت الدراسة بزيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

**الكلمات الدالة:** التخطيط الاستراتيجي، النجاح الاستراتيجي، العوامل التنظيمية.

\* جامعة العقبة للتكنولوجيا، الأردن.

\*\* كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

تاريخ قبول البحث: 2020/3/10 م.

تاريخ تقديم البحث: 2020/1/29 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021 م.

## **The Impact of Strategic Planning on Strategic Success in the Presence of Organizational Factors as an Intermediate Variable in Public Universities in Northern Jordanian Universities**

**Gharam Ali Abdu-Elazeez**

**Khaled Al-Zou'i**

### **Abstract**

This study aimed to identify the impact of strategic planning on strategic success in the presence of organizational factors as an intermediate variable in public universities in northern Jordan. The researcher used the descriptive analytical approach, and a questionnaire was developed to collect data. The study sample consisted of (211) workers in the top and middle administrative positions in those universities, and the data was entered using the SPSS and Amos programs to conduct path analysis. The study reached several results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of strategic planning with its combined dimensions (strategic vision, strategic goals, strategic analysis, strategic choice) in strategic success with its combined dimensions (effective implementation, horizontal organization, transformational leadership, continuous innovation) through organizational factors with their combined dimensions (human competence, financing, information, technology) in public universities in northern Jordan. The study recommended the need for an increase in the focus of leaders in public universities in northern Jordan on developing a vision and mission for the future that raise the degree of predicting changes in the external environment and to analyze the weakness points in the internal environment in order to develop effective strategies that can better advance its management.

**Keywords:** Strategic planning, strategic success, organizational factors.

## المقدمة:

تواجه شركات القطاعين العام والخاص تحديات بيئية كثيرة تتمثل في كثرة حالات عدم التأكد وثورة في الاتصالات والمعلومات مما جعلها تواجه الكثير من المخاطر. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوباً علمياً في التفكير والمفاضلة الذي يتم فيه تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها وهو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات على الأولويات وتستجيب للبيئة المحيطة بها وهو الذي يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

تعمل العوامل التنظيمية على مساعدة التخطيط الاستراتيجي من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية وبرامج قابلة للتنفيذ كما تسهم هذه العوامل التنظيمية على تشجيع القادة في وضع رؤية للمستقبل وترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية، إن بقاء المنظمة قائمة في السوق وقادرة على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية لهو دليل قاطع على حسن استخدام عواملها التنظيمية وحسن صياغة خططها الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على تقديم خدمات ذات نوعية للزبائن وقادرة على استشعار احتياجاتهم وتهتم بالابتكار والإبداع فهذا هو الدليل الساطع القاطع على نجاحها الاستراتيجي.

## مشكلة الدراسة:

في ضوء التوجهات الحديثة في النظام التعليمي نتيجة ما يواجهه من تحديات منجدة ومتغيرات متسارعة، ونقص في الموارد المتاحة للإنفاق على متطلبات واحتياجات التعليم مع زيادة الطلب عليها، فإن ذلك يحتم على المهتمين والقائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بتحديد رؤى مستقبلية لأنشطتها في جميع المجالات، وللجوء إلى قواعد التخطيط الاستراتيجي كملاذ لها لصياغة رؤاها المستقبلية في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة المليئة بالصعوبات والتحديات وشدة المنافسة والتي يصعب معرفتها وتقدير حجمها واتجاهاتها.

حيث باتت غالبية مؤسسات التعليم العالي اليوم تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها وحفاظا على تطور مستواها نحو الأفضل على المدى الطويل؛ فهو يمكنها من الوصول إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها. وهذا يتم من خلال

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...

غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

تعرفها على القوى الخارجية المنافسة لها في مجالها، وتعرفها على نقاط القوى والضعف في محيط بيتها الداخلي، وبذلك تتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل. ونظراً لأن الجامعات تعمل على تهيئة الأفراد ونشر المعرفة والتكنولوجيا وبالتالي تحقيق طرق وآليات عمل مؤسسي قائم على ذلك؛ فإن اختيارها لاستراتيجية محددة ونجاحها في تطبيقها يتطلب منها القيام بممارسات متعددة تضمن لها النجاح فيما تخطط لها وتصيبوا للوصول إليه لتحقيق رسالتها؛ من شأنه أن يسهم في جعلها أكثر قدرة على الإبداع، والتميز والتنافسية، وهو ما يدفع بها إلى الارتقاء بمستوى أدائها نحو الأفضل، ومن هذه الممارسات تركيز توجهاتها بشكل مباشر على التخطيط الاستراتيجي الكفؤ الذي يسعى إلى تحسين بيئتها الداخلية، وتعليم أفرادها بما يتوافق مع الخطط المرسومة.

وتكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من الجامعات الحكومية في شمال الأردن لازالت تقدم خدماتها وأنشطتها المختلفة بشكل تقليدي غير قادرة على تحقيق النجاح المطلوب في تقديم خدمات ذات نوعية للعملاء، والقدرة على استشعار احتياجاتهم وتهتم بالابتكار والإبداع، وقد يعود ذلك إلى ضعف في قدرتها على التخطيط الاستراتيجي. ومع التوجه الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية إلى تحقيق التطور في مجالات العملية التعليمية فقد سعت الجامعات على تحسين وتحديث تجهيزاتها وكوادرها ومبانيها وإدخال التكنولوجيا الحديثة في أنشطتها كافة إلا أن تلك التغيرات لم تؤهلها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولعل من أهم أسباب ذلك عدم توافر العوامل التنظيمية المتمثلة بالكفاءة البشرية المؤهلة، والتمويل المناسب، والتشريعات والقوانين، والمعلومات، والتكنولوجيا التي تضمن نجاحها في تطبيق خططها وتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية على المدى الطويل. وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تمحورت في الإجابة عن التساؤل الآتي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

أسئلة الدراسة: تمركزت الدراسة حول الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن؟

2. ما مستوى النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن؟
3. ما مستوى توافر العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن؟

**أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة في جانبيين، هما:**

**أولاً: الأهمية النظرية:**

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تساهمه من توضيح الأطر النظرية، للموضوعات الثلاثة وهي: التخطيط الاستراتيجي بمكوناته، والنجاح الاستراتيجي بأبعاده والعوامل التنظيمية بأبعاده، وخاصة في الجامعات الحكومية من جهة، فضلاً عن عملية قياسهما واختبار علاقة الارتباط بينهما، ومن جهة أخرى أنها ترفد المكتبة العلمية المحلية والعربية بمادة نظرية هامة في إدارة الأعمال، وتشكل منطلقاً للباحثين المستقبليين للقيام بدراسات مستقبلية مستحدثة في هذا المجال الهام والحيوي في ظل التكتلات الاقتصادية والتكنولوجيا المتسارعة.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

تأتي الأهمية التطبيقية من اختيارها لمجتمع الدراسة الذي تم إجراء الدراسة على أفراد ممثلاً في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من خلال إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للعوامل التنظيمية، وبالتالي قد تساعد هذه الدراسة الجامعات الحكومية بالاستفادة من النتائج التي توصلت إليها وتزويد قادة الجامعات بالتغذية الراجعة عن التخطيط الاستراتيجي وأثره على النجاح الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للعوامل التنظيمية.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن
2. قياس مستويات تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.
3. التعرف على مدى توافر العوامل التنظيمية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

4. معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.
5. التوصل إلى نتائج تسهم في تقديم توصيات إلى متخذي القرارات تساعد في تطوير الجامعات قيد البحث.

### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لاختبار الفرضيات التالية:

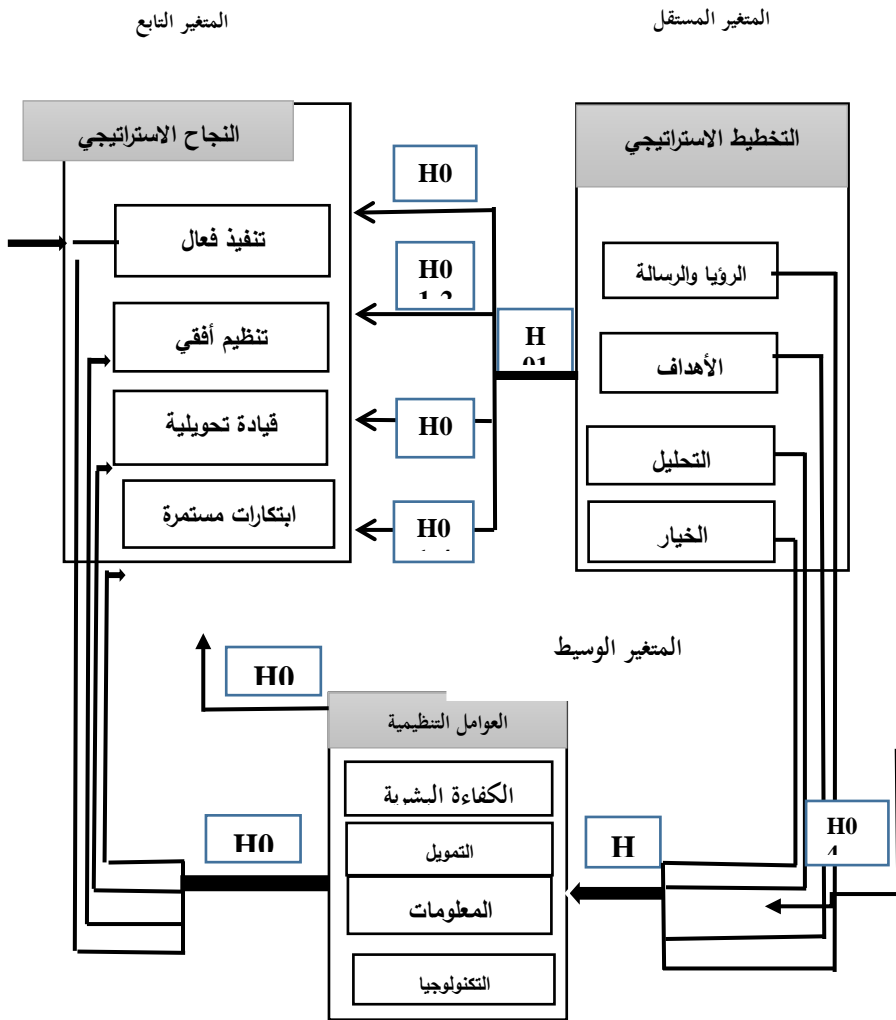
H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في العوامل التنظيمية بأبعاده (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية بأبعاده (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) مجتمعة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

### أنموذج الدراسة



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات كما هي مبينة في الجدول.

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

### الجدول (1) مراجع أنموذج الدراسة

الدراسات	متغيرات الدراسة	
(Ja'far, 2017)، (Shields, et al., 2017) (Elbanna, et al., 2016)	الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي	المتغيرات المستقلة
دراسة (Abd, Dergham & Habash, 2017) دراسة (AI- Sophia & Owuor, 2015) ودراسة (Tamimi & Al-Khshali, 2015)	تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة	المتغيرات التابعة
(Al-Hassan & Al-Afif, 2010)، (ppelbaum & Shekhar, 2017)، (Kiptoo, & Mwirigi, 2014).	الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا	المتغيرات الوسيلة

### مصطلحات الدراسة:

**أولاً: التخطيط الاستراتيجي:** هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتأمين مواردها من أجل تحقيق الأهداف (Al-Khafaji, 2004). ويعرف إجرائياً درجة استجابة المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس أبعاد التخطيط الاستراتيجي الآتية:

1. الرؤيا والرسالة: هي قدرة الجامعات الحكومية على تحديد غاياتها ومبررات وجودها، من خلال صياغة تصور استراتيجي لتحديد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، وتحديد إطار يميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى يبين مجال نشاطها وخدماتها وعملاتها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود الجامعة وهويتها وعملياتها وممارساتها، وتعرف إجرائياً بأنها درجة استجابة المبحوثين عن أسئلة الدراسة والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.
2. الأهداف الاستراتيجية: هي قدرة الجامعات الحكومية على وضع توجهاتها والتي تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها، وأن تكون هذه التوجهات موضوعية وواحة وعادلة وقابلة للتحقق. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.



3. التحليل الاستراتيجي: هو قدرة الجامعات الحكومية على مراجعة كل من بيئتها الخارجية بهدف التعرف على التحديات التي تواجهها، والبيئة الداخلية بهدف التعرف على أهم نقاط القوة والضعف لديها، كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

4. الخيار الاستراتيجي: هي قدرة الجامعات الحكومية على عرض البدائل الاستراتيجية، وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد في الأساس على نتائج التحليل الاستراتيجي. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

**ثانياً: النجاح الاستراتيجي:** وهو مدى قدرة تلك المنظمات في استثمار الإمكانيات والقدرات العقلية في تعلم ونقل المعارف وتطبيقها (Dzinkowski, 2000). ويعرف إجرائياً بأنه درجة استجابة المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس أبعاد النجاح الاستراتيجي الآتية:

1. تنفيذ فعال: هي قدرة الجامعات الحكومية على تنفيذ استراتيجياتها بطريقة فعالة، فترص بذلك على إرضاء عملائها، وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل أفضل. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

2. تنظيم أفقي: قدرة الجامعات الحكومية على بناء وإعداد نظام لا مركزي تمكن من خلاله مدراء فروعها وأقسامها من اتخاذ القرارات. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

3. قيادة تحويلية: هي قدرة الجامعات الحكومية على إتباع أسلوب قيادي يمارسه مديروها من أجل تحفيز العاملين على العمل الجاد ورفع معنوياتهم وولائهم للجامعة التي يعملون بها. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

4. ابتكارات مستمرة: هي قدرة الجامعات الحكومية على ممارسة الابتكار في كافة أنشطتها وخدماتها لتتميز عن غيرها من الجامعات الأخرى. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.

**ثالثاً: العوامل التنظيمية:** هي مجموعة العوامل التي تواجه المنظمات ولها أثر مباشر في التخطيط الاستراتيجي بحيث تسهم في نجاحه وحل مشكلاته في حالة توافرها وحسن استخدامها وتشكل عائق في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة في حال غيابها وعدم ملاءمتها (Al-Hassan & Al-Afif, 2010). وتعرف إجرائياً بأنها درجة استجابة المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس أبعاد العوامل التنظيمية الآتية:

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

1. الكفاءة البشرية: هي قدرة الجامعات الحكومية على توفير كوادر بشرية مؤهلة قادرة على إنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي، من خلال توفير كافة ما يلزمها من احتياجات ومتطلبات. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.
2. التمويل: هو قدرة الجامعات الحكومية على توفير مصادر تمويل بدلة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وبرامجه. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة.
3. المعلومات: هو قدرة الجامعات الحكومية على توفير مصادر معلومات كافية عن بيئتها الداخلية والخارجية المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتسهيل عملية الوصول إليها. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.
4. التكنولوجيا: هي قدرة الجامعات الحكومية على استخدام التكنولوجيا (شبكة الإنترنت) في تقديم خدماتها إلكترونياً، واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في تطوير برامجها وآليات عملها، لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

#### الإطار النظري:

مع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات على اختلاف مجالاتها، فقد أدى هذا الشكل من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تخطط بها المنظمات لتحديد ووضع الاستراتيجيات الخاصة به وتنفيذها. ويمكن استخدام مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" للتعبير عن نفس المفهوم الذي يعبر عنه التخطيط الاستراتيجي.

#### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من خطط استراتيجية وتوجهات على أنه الأداة الجوهرية المستخدمة للتعرف على مسار المنظمة وتحديد، والأداة التي تضع الإطار الهام لإجراءاتها عند مجابهة التغيرات والتطورات البيئية بشتى أنواعها. وعليه فقد أضحت مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضرورة مؤكدة كأسلوب تفكير ومنهج عمل كاستجابة للمؤثرات والضغوط الكبيرة الآتية من البيئة التي باتت تواجهها منظمات الأعمال، ولقد تم التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين والكتاب (Jarjar, 2015).

ويرى (David, 2009) أن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية بما في ذلك عملية وضع وصياغة رسالة المنظمة على ضوء الرؤية الأساسية لها، وبناء أهدافها وغاياتها المستقبلية، وإعداد العمليات التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية، حتى تتمكن من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة، وإدراك نقاط القوة التي تميز المنظمة وتساعد في الاختيار الاستراتيجي.

### أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تناول عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد التالي ذكرها (Bakeer, 2017):

**أولاً: الرؤية الاستراتيجية:** ويمكن التعبير عن رؤية المنظمة بأنها خريطة توضح مسار مستقبل المنظمة. وما تقوم به الرؤية الاستراتيجية داخل المنظمة هي أنها توفر معلومات معينة عن التكنولوجيا وتركز على العملاء والأسواق الإنتاجية في المنطقة التي ينبغي أن تتبعها المنظمة والإمكانيات التي ينبغي تطويرها وطبيعة الشركة التي ترغب الإدارة في بلوغها مستقبلاً.

**ثانياً: الأهداف الاستراتيجية:** وتمثل الأهداف الثمرات المراد بلوغها على أمد زمني (قصير، متوسط، طويل) ويتم تحقيقها بصورة متكاملة متتابعة يقود إلى تحقيق غايات المنظمة. وتعد الأهداف الاستراتيجية ضرورية لأنها تترجم رسالة المنظمة إلى جوانب معينة يمكن قياسها ولأنها تمثل معلومات لدى تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها.

**ثالثاً: التحليل الاستراتيجي:** ويشتمل التحليل الاستراتيجي على تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وفيما يلي شرح لكلا النوعين (Nasser & Hammoud, 2013) :

- تحليل البيئة الخارجية: المقصود بالبيئة الخارجية أي جميع العوامل الخارجية التي من شأنها أن تؤثر في المنظمة، بما في ذلك الفرص والتهديدات الواقعة خارج المنظمة وبالتالي خارج نطاق سيطرتها في المدى القصير. وينظر على هذه المتغيرات باعتبارها الإطار العام الذي تستخدمه المنظمة لممارسة أنشطتها، وعليه فعند النظر إلى البيئة الخارجية من منطلق مستويين، ندرك أنها تشتمل على البيئة العامة (الكلية)، وبيئة المهمات، إذ أن بيئة المهمات تتعلق بالعناصر أو الأمور التي تؤثر وتتأثر بنشاطات وعمليات المنظمة بصورة مباشرة.
- تحليل البيئة الداخلية: تتضمن البيئة الداخلية للمنظمة من العوامل والمتغيرات الواقعة داخل نطاق المنظمة نفسها، وتعتبر مصدر لتمكنها وقوتها أو ضعفها، كما أن تلك العوامل تقع

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...

غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

بشكل كبير تحت سيطرة الإدارة، وتشكل الإطار العام الذي تؤدي فيه المنظمة أنشطتها ومهامها المختلفة. ومن الأمثلة على تلك المتغيرات: الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة والهيكل التنظيمي.

**رابعاً: الخيار الاستراتيجي:** وهي المرحلة التي تلي عملية التحليل البيئي، وينظر إليها على أنها المرجع في العملية ذات الخطوات المتسلسلة والمتراصة التي يجري فيها استعراض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها تبعاً لمعايير تضعها عملية الخيار نفسها والتي تعتمد بشكل أساسي على نتائج التحليل البيئي الموجودة في الخطوات السابقة. وتبعاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من التحليل البيئي، يتم وضع استراتيجية تحقق بلوغ الموائمة بين موارد المنظمة ومقدرتها الداخلية من جهة، واحتياجات البيئة الخارجية من جهة أخرى. فتكون بعد ذلك المنظمة قادرة على تحفيز مواطن القوة لاستثمار الفرص وتقليص أو التحكم بجوانب الضعف ومجابهة التهديدات المحتملة (Fadel, 2017).

ويرى الباحثان بأن منظمات الكبيرة الحجم تتغير بسرعة مذهلة على أساس التطور التقني وثورة الاتصالات والتكنولوجيا التي صغرت العالم أمام هذه التطورات مما يلزم هذه المنظمات التفاعل مع هذه المتغيرات لتحقيق التوازن وضمان البقاء في سوق الأعمال والاستمرار بالمنافسة.

### ثانياً: النجاح الاستراتيجي

للنجاح الاستراتيجي مكانة كبيرة لدى المنظمات، بعد أن كانت مهتمة بالفكر التنظيمي، بفرعيه الكفاءة والعدالة، للحكم على نجاح تلك المنظمات، وهذا لأن مفهوم النجاح الاستراتيجي قد تجاوز هذين الفرعين إلى مقدار الاستثمار من القدرات البشرية العقلية في المنظمات لنقل المعرفة واكتسابها ووضعها موضع التنفيذ. ويمكن الحكم بأن الاستمرارية في المنافسة والتركيز على العمل هو أساس النجاح الاستراتيجي، والركيزة الأساسية التي قد تنطلق منها المنظمة لإيجاد وضع مناسب للتكيف مع البيئة المحيطة ومواجهتها (Al-Tamimi & Al-Khshali, 2015)

ونظراً لما تواجهه المنظمات في الوقت الراهن من صعوبات كبيرة ضخمة، مثل المنافسة القوية وسرعة التغييرات في البيئة العاملة فيها، نجد أن كافة المنظمات تعمل جاهدة للوصول إلى النجاح الاستراتيجي، ويكون ذلك عن طريق إنشاء قدرات وكفاءات تنظيمية وجدارات أساسية تسمح

للمنظمات بإجراء التنسيق العالي في استخدام واستغلال الموارد المتوفرة بفعالية وكفاءة تساعد على الوصول إلى نتائج أداء تفوق الآخرين (Baylis, Wirtz & Gray, 2018).

### مفهوم النجاح الاستراتيجي:

يتوقف مفهوم النجاح الاستراتيجي بشكل أساسي على تحقيق مكونين أساسيين، وهما:  
أولاً: الفعالية: التي تتمثل في مقدرة المنظمة على تحقيق غاياتها بشكل عام، وما يتصل بذلك بالاهتمام بمصالح الأطراف المتعاملة مع المنظمة بشكل خاص.  
ثانياً: الكفاءة التي تتمثل في استخدام الموارد المتوفرة واستغلالها على النحو الأمثل، والتي من أبرز أهدافها:

1. الكفاءة التي تتحدد بالنظر إلى العلاقات الموجودة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، إذ يتحقق الكفاءة في الأداء إذا كانت قيمة المخرجات أعلى من قيمة المدخلات عن طريق اهتمام المنظمة بتحقيق أكبر استغلال وتوظيف لمواردها البشرية، الأمر الذي له قيمة إلى جانب المكونات الأخرى كالمواد الخام والتكنولوجيا والبيانات والآلات في تحقيق الكفاءة المرجوة.

2. تحقيق العدالة التي تقوم على العلاقات بين القرارات والإجراءات فيما يتعلق بالتعامل مع الموارد البشرية، ويمكن معرفة مقدارها من جانبين وهما الموظفون والمنظمة، فمن خلال المنظمة يمكن تحقيق العدالة عن طريق تبني سياسات واضحة في عدم التمييز أو الدعم بما يتعلق بالموظفين وتحقيق مبتغاهم ورغباتهم وتطلعاتهم، أما من جانب الموظفين فإنه يمكن تفسير مقدار العدالة من خلال معرفة نسبة الشكاوى والتظلمات ومستوى خطورة ذلك على همة الموظفين ومعنوياتهم (Hamilton & Kwon, 2016).

### أبعاد النجاح الاستراتيجي:

ينظر إلى الاستراتيجية نفسها على أنها خطة تنتهجها المنظمة مع تفهم متطلب التغيير الاستراتيجي، وعلى المدير أن يحدد الأهداف، والأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع الربط مع الموارد المتوفرة. وهنا يمكن التطرق إلى ستة أبعاد هامة في النجاح الاستراتيجي، ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد تبنت بعض تلك الأبعاد لملاءمتها بيئة الدراسة، والتي يمكن تمثيلها فيما يلي (Fayrouz, 2018):

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

أولاً: الاستراتيجية المحددة: تعد عمليتنا التخطيط وصياغة الاستراتيجية مسألتين حيويتين، إذ يجب قبل قيام الأفراد بتنفيذ مجموعة الوظائف، أن يشاركوا في مرحلة صياغة الاستراتيجية. كما أن الأشخاص الذين يشاركون في الصياغة يجب أن يتمتعوا بمصداقية، فهم يشكلون نموذجاً للآخرين لقيادة المبادرة نحو إحداث التغيير من خلالهم، لذا، يجب أن يتمتع المشاركون المعنيون بالمعرفة المناسبة لتتقيد الآخرين وتوعيتهم، وفي مرحلة التخطيط، ينبغي على المدير تنظيم جهود التنفيذ بصورة ناجحة. كما ينبغي تخصيص الموارد، وتعيين المسؤوليات والسلطات، وتعيين القدرات والإمكانات والشواغل المرتبطة بالوظائف.

ثانياً: التنفيذ الاستراتيجي الفعال: إن صياغة الاستراتيجية هي في الأصل عملية ريادية في المنظمات والمشاريع وتستلزم قدراً هائلاً من التحليل، والحكم، والابتكار والإبداع. إلا أن التنفيذ يستلزم مهبة إدارية، ومقدرة على توقع العقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ. كما أن التنفيذ الاستراتيجي يمكن أن يكون بمثابة حلقة وصل فيما بين الصياغة والرقابة الاستراتيجية.

ثالثاً: الثقافة التحفيزية: إن التحفيز هو القوة النفسية التي تحدد سلوك الفرد في المنظمة، ومستوى الجهد المبذول من الشخص، ومستوى إصراره على العمل في المنظمة. وعرف التحفيز بأنه " عدد من المؤثرات التي يتم استثمارها لإثارة دوافع الفرد، وبالتالي تعمل على تحديد مضمون وشكل سلوكه، وذلك بإعطائه الفرصة لإشباع الحاجات التي تثير دوافعه وتحركها (Becker et al., 2018).

وترمي الحوافز إلى بلوغ الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فهي وإذا كانت تعمل على رفع معنويات الموظفين، أولاً وقبل كل شيء، فهي في المقابل تلبي حاجاتهم ورغباتهم. حيث تقوم الحوافز بدور فعال وحساس في إثارة طاقات الأفراد ودفعها، وتحريك مقدراتهم، وإيجاد الدافع لديهم لتطوير مهاراتهم، مما يقود إلى استمرارية المنظمات، وتنفيذ الأعمال فيها بشكل كفؤ وفعال (Arifin, 2015).

رابعاً: التنظيم الأفقي: وما يقصد بالتنظيم الأفقي أنه حتى تكون المنظمة ناجحة، عليها أن تتخذ إجراءاتها واستراتيجياتها من خلال نظام لا مركزي، فتمكن فروعها ومدرائها من اتخاذ القرارات. بينما تهدف المنظمات الفاشلة على مركزية الإدارة، فتسحب الصلاحيات كافة من

فروعها ودوائرها وتضعها في يد الإدارة العليا فقط، مما يعرقل قدرتها التنافسية  
(Cornwell et al., 2018).

خامساً: القيادة التحويلية: تتبع القيادة في المنظمات الناجحة أسلوب إدارة الأداء بشكل موضوعي  
وتحويلي، بينما تتشغل قيادات المنظمات الفاشلة في ممارسة السيطرة لعوامل شخصية بعيدة  
عن الاعتبارات التنظيمية والعملية والموضوعية. لذا فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تتجاوز  
فكرة الحوافز والمكافآت مقابل الأداء المطلوب إلى تطوير الموظفين وتشجيعهم فكرياً وإبداعياً  
وتغيير اهتماماتهم لتصبح جزءاً جوهرياً من رسالة المنظمة، وقد شهدت تلك القيادة تطوراً كبيراً  
إذ تتمتع بنظرية منهجية ونماذج ومقاييس لقياس عناصر السلوك القيادي ويطلق عليه  
(Management Leadership Questionnaire “MLQ”) ويشتمل على أربعة عناصر،  
وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتشجيع الإبداعي الفكري، والاعتبارات الفردية  
(Sheikhly & Fadel, 2016).

سادساً: الابتكارات المستمرة: تمارس المنظمات الناجحة الابتكار، وتقوم بطرح مبادراتها في السوق  
مبكراً، فتتميز عن منافسيها، بينما تتشغل المنظمات الفاشلة في تقديم نفس الإصدارات المعتادة  
من خدماتها دون تحسين أو تطوير، فيتفوق عليها المنافسون. وعليه فإن كافة المنظمات  
تسعى جاهدة لتحقيق النجاح الاستراتيجي بالابتكار والنمو والتحسين المستمر في كافة الميادين  
والمجالات، وهذا الاستمرار في الابتكار يعتبر ضماناً بأن الموظفين يمتلكون المهارات  
والتدريب الضروري لإجراء التحسينات وضمان ذلك لوجود نهج منظمي واسع لتعزيز الأداء.  
كما تعتبر الابتكارات ضرورة ملحة لمجابهة التحديات التنافسية والتغلب على التغيرات السريعة  
في بيئة الأعمال مع تقادم الأفكار (Goffin & Mitchell, 2016).

### ثالثاً: العوامل التنظيمية

عند التتبع لمسيرة الفكر التنظيمي عبر مختلف مراحله، يمكن ملاحظة الاهتمام المتزايد  
بموضوع العوامل التنظيمية، وهذا الاهتمام نتيجة للتراكم النظري للدراسات التي أنتجت مساهمات  
مجموعة من الباحثين والعلماء الذين نشطوا في حقل الفكر الإداري والتنظيمي عبر حقب زمنية  
متعددة، بغية دراسة السلوك البشري داخل التنظيمات المختلفة إذ أنه يتسم بالمرونة والتغير، وكذلك  
دراسة العوامل التنظيمية المختلفة التي تحيط به (Barzekar & Karami, 2014).

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

كما تسعى المنظمات لبلوغ غاياتها وأهدافها، من خلال متابعة ورصد وزيادة فاعلية عواملها التنظيمية المتعددة بما في ذلك هيكله الوظيفي وتصميمها والحوافز والاتصال التنظيمي والتدريبات، وذلك بسبب الأهمية التي يتمتع بها كل منهم حيث تشكل في مجملها واحدة من السياسات المحورية التي ترجع إليها المنظمة لمساندة الموظفين العاملين بحوزتها لتأدية نشاطاتها بفاعلية بغض النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما اختلفت اختصاصاتهم (Shukla & Singh, 2015).

ونظراً لدور العوامل التنظيمية على مستوى المنظمات والتنظيمات، فقد شكلت إحدى أبرز مرتكزات البحث في العلوم الاجتماعية إذ شغلت حيزاً هاماً في بحوث الكثير من العلماء والباحثين (Al-Haj, 2017., Al-Naqeebm 2012 & Kharufa, 2019)

#### مفهوم العوامل التنظيمية:

يعرف التنظيم عموماً على أنه قيام الحكومة بفرض القواعد مدعومة باستخدام العقوبات التي ترمي تحديداً إلى تعديل السلوك الاقتصادي للأفراد والمنظمات في القطاع الخاص باستخدام أدوات تنظيمية تتواءم مع الأهداف المرجو بلوغها، تستند في ذلك على عدد من المبادئ واللوائح والقواعد التي تنظم عمل المنظمات وتحكمه بصورة عامة (Al-Hourani, Sheikh & Mansour, 2018)

وتم تعريف العوامل التنظيمية على أنها العوامل التي لها علاقة بكل من إدارة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، وتحديد وتخصيص الموارد داخل المنظمة (Al-Haj, 2017). كما أشارت إليها (Kharufa, 2019) بأنها مجموعة العوامل داخل المنظمة التي تسهم في البلوغ إلى تحقيق أداء متميز متمكن من مواجهة التغيرات التي تطرأ في البيئة والموصوفة بالتسارع، وعلى هذا الأساس فالعوامل التنظيمية هي من المتغيرات الهامة في الإدارة والتي لها أثرها في رضا الموظفين حتى ينعكس ذلك على أدائهم ما يقود إلى تحقيق المنظمة لأهدافها.

#### أبعاد العوامل التنظيمية:

أولاً: الكفاءة البشرية: هي استخدام الوسائل المتوفرة واستغلالها لبلوغ الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وبتنفيذ الأعمال بشكل صحيح، فهي مقدرة الموظفين على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال فقط المدخلات المتوفرة، ويمكن تمثيل الكفاءة بالنقاط الآتي ذكرها:



توافر كوادر بشرية مبدعة ومؤهلة لدى المنظمة تشكل فريقاً متخصصاً لإعداد التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه. والرغبة في تطوير التخطيط الاستراتيجي، تستقطب المنظمة الكفاءات البشرية المؤهلة. وتضع المنظمة برامج تدريبية دائمة لزيادة كفاءة موظفيها لتوظيفهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتزود المنظمة موظفيها بخبرات المنظمات الأخرى فيما يتعلق بمجال التخطيط الاستراتيجي. وتحرص المنظمة بشكل مستمر على تعيين حاجاتها من الكوادر البشرية المؤهلة بهدف إنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتواجد قنوات اتصال لتشارك الخبرات وتبادلها بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي. وجود كوادر بشرية لدى المنظمات متمكنة من التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وتوقعها في ضوء الخبرات الماضية.

ثانياً: التمويل: وهو كل ما يتعلق بمصادر التمويل للمنظمة من مؤثرات وحلول وما إلى ذلك. ويمكن حصر هذا البعد كما بينها (Rahmandad & Vakili, 2016) بما يلي: يتوافر لدى المنظمة المخصصات المالية التي تلزم للتخطيط الاستراتيجي. وتوسع المنظمة لإنشاء مصادر تمويل بديلة من أجل إنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتحدد المنظمة تكلفة تقديرية سنوية لأغراض برنامج التخطيط الاستراتيجي. وتأخذ المنظمة بعين الاعتبار العوامل والمتغيرات والظروف الطارئة التي قد تعترض طريق التخطيط الاستراتيجي. وتنشئ المنظمة نظاماً للمكافآت والحوافز المادية لفريق التخطيط الاستراتيجي بما يتواءم مع أتعابهم وجهودهم وإنجازاتهم. وتحرص المنظمة على تطوير حلول بديلة لعلاج مشكلة نقص التمويل اللازم في التخطيط الاستراتيجي. ولدى المنظمة نظام رقابة مالية لخفض هدر الأموال وتقليص النفقات الزائدة لمصلحة التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: التشريعات: وتعني تأثير الجو التشريعي العام، مثال ذلك علاقة الدولة التي تخدم فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تعتبر سوقاً موجوداً أو متوقعا لمنتجاتها، بينما القوى القانونية فالمقصود بها تأثير التشريعات القانونية على أعمال المنظمة من حيث سن قوانين قد تعيق أو تعرقل المنظمة أو تضع قيوداً على أنشطتها أو تلك التي تعزز المنظمة وتساعد كالاهتمام بنمو القطاع الخاص (Kanaan, 2011).

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...

غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

رابعاً: المعلومات: وهي جميع البيانات والمعلومات في مبنى المنظمة والمصادر والملفات المتصلة بذلك. ويمكن حصر هذا البعد (Mahdi, 2017) في يلي: يتوفر لدى المنظمة مصادر معلومات كاملة كافية حول البيئة الداخلية التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي. ويتوفر لدى المنظمة ما يكفي من مصادر المعلومات حول البيئة الخارجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. وتتمتع المنظمة بإدراك كامل حول ما يعيقها والمشكلات التي تواجهها عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتهتم المنظمة بتسهيل الوصول إلى المعلومات الهامة والحصول عليها من قبل أي موظف في مجال التخطيط الاستراتيجي.

خامساً: التكنولوجيا: وتشتمل على الأدوات والأساليب التي يتم انتقاؤها لإنجاز العمل أو الإنتاج مهما كان نوعها، سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها؛ إذ أن الأدوات أو الأساليب المادية تتضمن الاختراعات الجديدة إضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تكون على شكل ظهور منتجات وخدمات جديدة، أو ظهور بدائل لأدوات وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام واستخدامات هذه المواد، أو اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع موجودة.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

دراسة العنزي (Al-Anizi, 2019). بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين كافة في المناصب الإدارية العليا والوسطى في الشركة السعودية للكهرباء، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (227) موظفاً إدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على الموظفين في المناصب الإدارية العليا والوسطى (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف مجموعة) في الشركة السعودية للكهرباء في مناطق (تبوك، الحدود الشمالية، الجوف)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (المشاركة، والرؤية والرسالة، وتطوير أهداف طويلة المدى، وتقييم البيئة الخارجية، وتقييم البيئة الداخلية) على الفاعلية التنظيمية (الابتكار، والقدرة

التنافسية، والالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف) في ضوء توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الشركة السعودية للكهرباء.

وقام جعفر (Ja'far, 2017) بدراسة بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات (دراسة تطبيقية للمؤسسات العامة في ضواحي القدس. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده إضافة الى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على عوامل يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة التي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة من موظفي القطاع العام في ضواحي القدس، وظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يسهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن التقليل من إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يعتبر عقبة في حل المشكلات، كما أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويوفر التخطيط الاستراتيجي عملية نقل المعرفة والمعلومات التي تقيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في ادارة الازمات.

وفي دراسة عبد والجناي وحبش (Abd Dergham & Habash, 2017) بعنوان: أثر إدارة الموهبة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوسيط الأداء التنظيمي المستدام دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ومسؤولي شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الأداء التنظيمي المستدام في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (150) مديراً للشركة، أما عينة الدراسة فقد طبقت الدراسة على (50) مدير من الشركات، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموهبة لها أثر إيجابي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق.

وأجرى الحاج (Al-Haj, 2017). دراسة بعنوان: أثر العوامل التنظيمية والبيئية على جاهزية المنظمات السعودية لاستخدام التجارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على شركات الاستيراد والتصدير. هدفت هذه للتعرف على أثر العوامل التنظيمية والبيئية على جاهزية المنظمات السعودية لاستخدام

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...

غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

التجارة الإلكترونية- دراسة تطبيقية على شركات الاستيراد والتصدير بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات السعودية التي تعمل في قطاع الاستيراد والتصدير، أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديري الإدارة العليا والوسطى لهذه الشركات والبالغة عددها (12) شركة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر العوامل التنظيمية والبيئية على جاهزية المنظمات السعودية لاستخدام التجارة الإلكترونية. وعليه فقد أوصت الدراسة بأهمية وضع استراتيجية فعالة تستطيع المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية التي تتسم بالسرعة.

وقام أبو الحسنى (Abu Al-Husna, 2016) بدراسة بعنوان: دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل المشكلة، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (200) من مدراء ومنسقي وأعضاء فرق المشاريع العاملين في المنظمات غير الحكومية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن للعوامل التنظيمية أثر إيجابي وهام في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

وفي دراسة حمد (Hamad, 2015) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة (شركة سودابت). هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم وأهمية التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي وعناصره وأبعاده المختلفة، معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط، التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع البترول بالتركيز على إدارة الموارد البشرية، معرفة الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الأنشطة تسير وفقا للتخطيط الاستراتيجي والخطة التفصيلية الموضوعية، كما بينت النتائج "تتعلق مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف كانت بدرجة متوسطة. وأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة وإيجاد الحلول والمقترحات البديلة التي تتعلق بأداء العمل.

ودراسة الحاج (Al-Haj, 2015). بعنوان: "اثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي لجامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن، وأثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد المشكلة والتي تمثلت في إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها، لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه عوامل التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة أداء جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن. وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

التميمي والخشالي (Al-Tamimi & Al-Khshali, 2015). بعنوان: أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر مقومات التحالف الاستراتيجي ببعاده (الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرات التحالفية السابقة) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (استراتيجية محددة، تنفيذ فاعل، ثقافة تحفيزية، تنظيم عضوي، قيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) للبنوك التجارية العاملة في الأردن. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (96) مديرا يعملون في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من المعاملات الإحصائية المناسبة ومنها معامل الانحدار. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيا لمقومات التحالف الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

وفي دراسة بلقاسم (Belqasem, 2013). بعنوان: دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية وكالة المسيلة CAAT دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ودور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية وكالة المسيلة للتأمينات الشاملة في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في الوكالة والبالغ عددهم 12 عاملاً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور لتدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية وكالة المسيلة CAAT للتأمينات الشاملة في

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

الجزائر، وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسة على الاهتمام بذوي الخبرة القليلة و العمل على تدريب.

وأجرى الحسن والعفيف (Al-Hassan & Al-Afif, 2010). دراسة بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإداريتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي. وقد صممت استبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على جميع المديرين وعددهم (222). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الاستراتيجي، وعليه فقد أوصت الدراسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة التخطيط الاستراتيجي.

وقام القيسي (Al-Qaisi, 2010). بدراسة بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية ولتحقيق أهداف الرسالة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (664)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) في المتغير التابع تطبيق اللامركزية الإدارية. وعليه فقد أوصت الدراسة لضرورة البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل أمانة عمان، ووضع استراتيجيات بناء على الممارسات المثلى للعوامل التنظيمية.

#### الدراسات الأجنبية:

Pake-Shields et al., (2017). Strategic planning characteristics applied to project management.

خصائص التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه على إدارة المشاريع. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق خصائص التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع. والاستفادة من خصائص

التخطيط الاستراتيجي المستمدة من البحوث السابقة التي أجريت في الشركات الصغيرة والمتوسطة الولايات المتحدة الأمريكية (الرؤية والرسالة، تطوير أهداف طويلة المدى، تقييم البيئة الخارجية، تقييم البيئة الداخلية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن المنظمة التي تستخدم النهج العقلاني والأدوات المتنوعة في إدارة المشروع هي التي تحصل على نتائج مجزية. حيث أن تلك المنظمات القادرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي بعناصره من تحليل واقعي للبيئة الداخلية والخارجية يمكنها من فهم طبيعة إدارة المشاريع وكيفية التعامل مع الظروف البيئة والتهديدات إن وجدت.

Ppelbaum & Shekhar (2017). Factors that affect the success of an organizational change: a case study analysis.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في النجاح الاستراتيجي داخل المنظمات: دراسة حالة التدريب الصناعي والتجاري. هدفت استكشاف العوامل التنظيمية التي تؤثر على النجاح الاستراتيجي داخل المنظمات. اعتمدت الدراسة على عملية من ثلاث خطوات تتكون من مراجعة الأدبيات والبحث الميداني من خلال المسح والمقابلات. إذ خدمت مراجعة الأدبيات في إنشاء أساس مهم لفهم المشكلة. وقد شمل البحث الميداني الموظفين في المنظمات لاستكمال الاستبيان. كما أجريت مقابلات فردية مع موظفين على مستوى الإدارة يشاركون بنشاط في عملية التغيير. توضح النتائج أن هناك أثر للعوامل التنظيمية على النجاح الاستراتيجي داخل المنظمات، وأن التزام الموظفين بالتغيير، في هذه المنظمة، يمكن تحسينه من خلال زيادة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وخلق أنظمة تنظيمية تكيفية وتعزيز دور قادة التحولات أثناء التغيير.

Elbanna et al., (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada.

التخطيط الاستراتيجي وتحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية في مؤسسات الخدمة العامة في كندا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، تطوير أهداف طويلة المدى، تقييم البيئة الخارجية، تقييم البيئة الداخلية) في تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده له علاقة إيجابية قوية مع التنفيذ. كما أظهرت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً ذا أهمية بالغة كوسيلة يعتمد عليها المدبرون في صياغة الاستراتيجية التي تسهم في عملية التنفيذ وذلك من خلال

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

أبعاده المتمثلة بالرؤية والرسالة وتقييم البيئة الخارجية والداخلية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة أن على المديرين العاملين القيام بطريقة تعزز التخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق أبعاده في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بطريقة ملائمة.

Sophia & Owuor (2015). Effects of Strategic Planning on Organizational Growth. (A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri).

أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو التنظيمي. دراسة حالة لمعهد كينيا للأبحاث الطبية. هدفت دراستهم إلى تحديد آثار أنشطة التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي والنمو التنظيمي. وتحليل آثار التخطيط الاستراتيجي على نجاح المنظمة. وقد تم استخدام تصميم البحث الوصفي الذي اشتمل على استبيانات يتم توزيعها وتعبئتها مع العديد من كبار المديرين ورؤساء الإدارات ومديري المستوى المتوسط والموظفين العاملين في معهد البحوث الطبية في كينيا. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إدارة معهد البحوث الطبية في كينيا، وقد تألفت عينة الدراسة من (200) موظف. وكشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي إذا تم تنفيذه جيداً في المنظمة يكون فعالاً تجاه النجاح الاستراتيجي ونمو المنظمة. كما أشارت النتائج بوضوح إلى وجود تخطيط استراتيجي في معهد البحوث الطبية في كينيا، يساعده على تقييم أعماله من خلال تحديد أهدافه طويلة الأجل وغاياته والقوى العاملة المنظمة ومراقبة الأداء وتخصيص الموارد وبالتالي تعزيز الأداء من حيث النمو. وقد أوصى الباحث بضرورة وضوح الأهداف المحددة وأن تكون قابلة للقياس، حيث تسعى المنظمات إلى الحصول على مزيد من الأموال التي ينبغي توجيهها إلى البحث بدلاً من الإدارة، وضرورة إنشاء هياكل تمكن الفرق الفردية من التعامل مع المواصفات.

Ferreira & Proenca (2015) Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Social Service Organizations in Portugal.

التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في منظمات الخدمة الاجتماعية في البرتغال. هدفت الدراسة إلى فهم واقع منظمات الخدمات الاجتماعية، ومستوى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن تأثير تطبيقه على الفاعلية التنظيمية. وقامت الدراسة بجمع المنظمات في مجموعات وفقاً لمستوى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ودرجة فعاليته، وأجرت تحليلاً لتلك المجموعات. ونظراً للعدد المتزايد من منظمات الخدمات الاجتماعية وما يترتب على ذلك من تعقيد في هياكلها، فهناك حاجة إلى أن تعتمد هذه المنظمات أساليب إدارية رسمية. ويعد التخطيط الاستراتيجي هو واحد من هذه -



مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021.  
[http. 10.35682/0062-036-003-006](http://10.35682/0062-036-003-006)

الأساليب لإدارة استراتيجية قيمة وأحد أهدافها الرئيسية هو جعل المنظمات أكثر فعالية. ولذلك، فقد أجري الدراسة لتحديد ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي ينفذ في منظمات الخدمات الاجتماعية وما هي الآثار المترتبة على تطبيقه على الفاعلية التنظيمية. وأثبتت الدراسة أن نتائج هذا البحث قد تكون ذات صلة لصانعي القرار في هذه المنظمات، حيث أظهرت الأبحاث أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الفاعلية التنظيمية لمنظمات الخدمات الاجتماعية.

Arasa & Obonyo (2012). The relationship between strategic planning and firm performance.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تبني وممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاعين العام والخاص بشكل متزايد وأثر ذلك على نجاح المؤسسات وتحسين الأداء فيها مع الاهتمام بخطوات التخطيط الاستراتيجي. وقد تم استخدام نهج التحليل الكمي في محاولة لتحديد تجريبيا العلاقة بين المتغيرات من خلال تطبيق تقنيات البيانات الإحصائية المناسبة. كما قد تم استخدام تصميم المسح الشامل. إذ كانت هذه هي الطريقة الأنسب نحو معالجة أهداف البحث بفعالية. كما تضمنت الدراسة جمع البيانات من مختلف أقسام الشركات داخل القطاع المدروس. وأجريت مقابلات في جميع الشركات المستهدفة وعقدت مناقشات جماعية مركزة حيثما أمكن ذلك. وأشارت نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح أداء الشركة. علاوة على ذلك، وجدت نتائج الدراسة أن جميع خطوات التخطيط الاستراتيجي (تحديد الغرض المؤسسي للشركة، والمسح الضوئي لبيئة الأعمال، وتحديد القضايا الاستراتيجية للشركة، واختيار الاستراتيجية ووضع أنظمة التنفيذ والتقييم والمراقبة) ذات صلة إيجابية بنجاح أداء الشركة.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، النجاح الاستراتيجي، العوامل التنظيمية) من خلال الأدب السابق بالإضافة إلى وصفها من خلال إجابة أفراد العينة على الاستبانة ومعرفة مستوياتها في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، أما المنهج التحليل فقد تم استخدامه

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

يهدف معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإيجاد أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية في شمال الأردن والبالغ عددها (3) جامعات وهي (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت)، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة من العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى (رئيس، نائب رئيس، مساعد رئيس، عميد كلية/نائب عميد، رئيس قسم، مدير وحدة (فنية/إدارية)) والبالغ عددهم (447) عاملاً إدارياً، أما وحدة المعاينة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع (240) استبانة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم عينة الدراسة، وتم استرداد (217) استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد (6) استبانات لعدم اكتمال الإجابات فيها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (211) استبانة شكلت ما نسبته (87.9%) من عدد الاستبانات الموزعة، والجدول (2) يبين الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (2) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	17.06
	أنثى	175	82.94
	المجموع	211	100.00
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	9	4.27
	بكالوريوس	67	31.75
	دراسات عليا	135	63.98
	المجموع	211	100.00
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	7	3.32
	30 - 40 سنة	53	25.12
	41 - 50 سنة	72	34.12

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021.  
[http. 10.35682/0062-036-003-006](http://10.35682/0062-036-003-006)

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	51 سنة فأكثر	79	37.44
	المجموع	211	100.00
الخبرة	5 فأقل	4	1.90
	6 سنوات - 10 سنوات	48	22.75
	11 - أقل من 15 سنة	64	30.33
	15 سنة فأكثر	95	45.02
	المجموع	211	100.00
المستوى الوظيفي	رئيس/نائب رئيس	5	2.37
	مساعد رئيس	8	3.79
	عميد/نائب عميد	51	24.17
	رئيس قسم	68	32.23
	مدير وحدة (فنية/إدارية)	79	37.44
	المجموع	211	100.00

#### أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث تكون الاستبيان من أربعة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتضمن (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمري، الخبرة، والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من مجموعة من (16) فقرة لقياس المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي موزعة على أبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي)، وتم صياغة فقرات هذا المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (الزين، 2016؛ Shields, et al, 2017؛ Elbanna, et al., 2016).

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

الجزء الثالث: تكون هذا الجزء من مجموعة من (13) فقرة لقياس المتغير التابع النجاح الاستراتيجي موزعة على أبعاده (تنفيذ فعّال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة)، وتم صياغة فقرات هذا المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (Abd, Dergham & Habash, 2017., Sophia & Owuor, 2015 & Al-Tamimi & Al-Khshali, 2015)

الجزء الرابع: تكون هذا الجزء من مجموعة من (13) فقرة لقياس المتغير الوسيط العوامل التنظيمية موزعة على أبعاده (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا)، وتم صياغة فقرات هذا المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (Kiptoo, & Mwirigi, 2014., Ppelbaum & Shekhar, 2017 & Al-Hassan & Al-Afif, 2010)

#### طريقة تصحيح المقياس:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة على النحو التالي: (أوافق بدرجة كبيرة جداً (5)، أوافق بدرجة كبيرة (4)، أوافق بدرجة متوسطة (3)، أوافق بدرجة قليلة (2)، لا أوافق إطلاقاً (1)).

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}}$$
$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: المستوى المنخفض = 1 - 2.33، والمستوى المتوسط = 2.34 - 3.67، والمستوى المرتفع = 3.67 - 5.

#### صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

#### أولاً: الصدق الظاهري للأداة

بعد قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة تم عرضها على (12) من أساتذة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وذلك للتأكد من

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021.  
<http://10.35682/0062-036-003-006>

صلاحيتها لقياس ما يجب أن تقيسه والتأكد من وضوح فقراتها وصحة مفرداتها لغوياً ومعنوياً، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم حول أداة الدراسة.

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الأداة، ويتراوح قيمة المعامل ألفا ما بين (0 و 1)، وكلما اقتربت قيمته من 1 دلّ على درجة ارتفاع الثبات، ويكون قيمته مقبولة عند (70%) وما فوق (Sekaran & Bougie, 2016)، والجدول (3) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (3) معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بأبعاد الدراسة والأداة ككل

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الرؤية والرسالة	6	0.799
2	الأهداف الاستراتيجية	4	0.770
3	التحليل الاستراتيجي	3	0.719
4	الاختيار الاستراتيجي	4	0.708
التخطيط الاستراتيجي ككل			
1	تنفيذ فعال	3	0.702
2	تنظيم أفقي	4	0.796
3	قيادة تحويلية	3	0.739
4	ابتكارات مستمرة	4	0.765
النجاح الاستراتيجي ككل			
1	الكفاءة البشرية	3	0.708
2	التمويل	3	0.756
3	المعلومات	4	0.872
4	التكنولوجيا	3	0.776
العوامل التنظيمية ككل			
	الأداة ككل	44	0.906

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

يظهر من الجدول (3) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.708-0.799) فيما بلغت للمتغير ككل (0.863)، كما تراوحت لأبعاد المتغير النجاح الاستراتيجي بين (0.702-0.796) وللمتغير ككل (0.831)، وفيما يخص أبعاد المتغير العوامل التنظيمية فقد تراوحت قيم كرونباخ ألفا لها بين (0.708-0.872) وبلغت للمتغير ككل (0.893)، وكانت القيمة للأداة ككل (0.906) وجميعها أكبر من (0.70) مما يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) حيث تم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات استبانة الدراسة واتساقها الداخلي.
2. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد الدراسة ومعرفة التشتت الحاصل في الإجابات.
4. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح: للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
6. اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression Analysis): لاختبار الفرضيات الرئيسية الثلاثة الأولى.
7. اختبار المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos: لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة.

### الإجابة على أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والرؤية، والرسالة، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن؟ وللإجابة على سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (4) يبين النتائج:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي" والمقياس ككل (ن=211)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الرؤية والرسالة	3.70	.814	1	مرتفعة
2	الأهداف الاستراتيجية	3.31	1.004	4	متوسطة
3	التحليل الاستراتيجي	3.68	.961	2	مرتفعة
4	الاختيار الاستراتيجي	3.40	1.020	3	متوسطة
	التخطيط الاستراتيجي ككل	3.54	-----		متوسطة

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير "التخطيط الاستراتيجي" في الجامعات الحكومية في شمال الأردن بلغ (3.54) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.31-3.70) وبدرجات تقدير مرتفعة ومتوسطة، وكان البعد "الرؤية والرسالة" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.70) بانحراف معياري (0.814) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم تلاه بُعد "التحليل الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.961) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "الاختيار الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (1.020) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الأهداف الاستراتيجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.31) بانحراف معياري (1.004) وبدرجة تقدير متوسطة.

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعّال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن؟ ولإجابة على سؤال الدراسة الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (5) يبين النتائج:

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع**

**"النجاح الاستراتيجي"**

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	تنفيذ فعّال	3.55	.970	1	متوسطة
2	تنظيم أفقي	3.51	.911	2	متوسطة
3	قيادة تحويلية	3.20	.979	4	متوسطة
4	ابتكارات مستمرة	3.26	.935	3	متوسطة
	النجاح الاستراتيجي ككل		3.38		متوسطة

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير التابع "النجاح الاستراتيجي" في الجامعات الحكومية في شمال الأردن بلغ (3.38) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع "النجاح الاستراتيجي" بين (3.20-3.55) وبدرجات تقدير متوسطة، وكان البُعد "تنفيذ فعّال" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.970) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه بُعد "تنظيم أفقي" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.911) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "ابتكارات مستمرة" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.935) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "قيادة تحويلية" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.20) بانحراف معياري (0.979) وبدرجة تقدير متوسطة.



سؤال الدراسة الثالث: ما مستوى توافر العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن؟  
وللإجابة على سؤال الدراسة الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (6) يبين النتائج:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع "العوامل التنظيمية"

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	الكفاءة البشرية	3.31	.959	4	متوسطة
2	التمويل	3.37	1.003	2	متوسطة
3	المعلومات	3.46	1.141	1	متوسطة
4	التكنولوجيا	3.36	1.050	3	متوسطة
العوامل التنظيمية ككل		3.38			متوسطة

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

الجامعات الحكومية في شمال الأردن بلغ (3.38) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير الوسيط "العوامل التنظيمية" بين (3.31-3.46) وبدرجات تقدير متوسطة، وكان البُعد "المعلومات" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.141) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه بُعد "التمويل" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.003) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "التكنولوجيا" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.050) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الكفاءة البشرية" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.31) وانحراف معياري (0.959) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### اختبار الفرضيات:

تم إجراء بعض الاختبارات للتأكد من صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات المعملية عليها.  
اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

يستخدم اختبار معامل تضخم التباين (variance inflation factor VIF) في الكشف عن وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة ويعني أن العلاقة الخطية بين متغيرين مستقلين عالية بدرجة كبيرة لدرجة أنه يمكن لأحد المتغيرات أن يؤثر على قيمة المتغير التابع بنفس قيمة متغير آخر، ما يعني انه يعمل كبديل للمتغير له. وأشار (Myrs, 1990) إلى أن قيم اختبار VIF يجب ألا تزيد عن 5، ويرافق اختبار تضخم التباين اختبار التباين المسموح به (Tolerance) وهو مقلوب معامل تضخم التباين ويجب أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) (Field, 2013)، وبما أن أبعاد المتغير الوسيط تلعب دوراً مستقلاً في الفرضية الثالثة تم إجراء الاختبار لها، والجدول (7) يوضح ذلك.

**الجدول (7) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغيرات المستقلة والوسيط**

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
.356	2.806	الرؤية والرسالة
.365	2.743	الأهداف الاستراتيجية
.435	2.300	التحليل الاستراتيجي
.370	2.701	الاختيار الاستراتيجي
.354	2.823	الكفاءة البشرية
.346	2.888	التمويل
.251	3.985	المعلومات
.299	3.340	التكنولوجيا

يُلاحظ من الجدول (7) أن قيم معامل التضخم (VIF) تراوحت بين (2.300-3.985) وجميعها أقل من (5) مما يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل أو المتغير الوسيط، أما قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) فقد تراوحت بين (0.251-0.435) وجميعها أكبر من (0.05) وهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة والوسيط، وهذا يدل على ملاءمة البيانات لاختبار تحليل الانحدار.

### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Test of Normality)

لاختبار فيما إذا كانت بيانات أبعاد المتغير التابع موزعة طبيعياً تم تطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov، والجدول (8) يبين النتائج.

الجدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov		المتغيرات
Sig.	Statistic	
0.119	0.081	تنفيذ فعّال
0.222	0.062	تنظيم أفقي
0.261	0.119	قيادة تحويلية
0.097	0.093	ابتكارات مستمرة

يظهر من الجدول (8) أن الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة التابعة كانت أكبر من (0.05)، وعليه وبناءً على نتائج الاختبار فإن بيانات هذه الدراسة تتصف بأنها موزعة طبيعياً وصالحة لإجراء جميع الاختبارات المعلمية الإحصائية التي تحتاجها الدراسة.

### الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعّال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعّال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والجدول (9) يبين النتائج:

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

### الجدول (9) نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

#### للفرضية الرئيسية الأولى

دلالة F	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
.000*	43.462	16.309	4	65.236	.447	.458	.677 <sup>a</sup>
		.375	206	77.301			
			210	142.536			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، قيمة f الجدولية (2.37)

يظهر من الجدول (9) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.677) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد بلغ (0.458) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (45.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.447) وأن الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط جداً (0.011) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول (9) وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (43.462) أعلى من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن". حيث تبين تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشكل منفرد على النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال قيمة (t) ودلالاتها الإحصائية والجدول (10) يبين النتائج:

**الجدول (10) نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الأولى**

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البعد
		Beta	Std. Error	B	
.000	7.016		.202	1.416	الثابت
.103	-1.639	-.141	.087	-.142	الرؤية والرسالة
.000*	4.650	.395	.070	.324	الأهداف الاستراتيجية
.004*	2.900	.226	.067	.193	التحليل الاستراتيجي
.002*	3.067	.259	.068	.209	الاختيار الاستراتيجي

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، قيمة t الجدولية (1.96)

يظهر من الجدول (10) وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن الأبعاد (الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على النجاح الاستراتيجي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.324، 0.193، 0.209) على الترتيب كما وبلغت قيمة (t) لها (4.650، 2.90، 3.067) على الترتيب وجميعها أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000، 0.004، 0.002)، بينما لا يوجد أثر للبُعد (الرؤية والرسالة) حيث بلغت قيمة (t) لها (-1.639) عند مستوى دلالة (0.103) أعلى من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:  
 النجاح الاستراتيجي = 1.416 - 0.142\*الرؤية والرسالة + 0.324\*الأهداف الاستراتيجية + 0.193\*التحليل الاستراتيجي + 0.209\*الاختيار الاستراتيجي). أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) يؤدي إلى نقصان بمقدار (14.2%) وزيادة بمقدار (32.4%) و(19.3%) و(20.9%) وحدة في النجاح الاستراتيجي.

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مدى المؤثرة في نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى، والجدول (11) يبين الاختبار:

**الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression)**

**لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الفرضية الرئيسية الأولى**

الأبعاد مرتبة حسب الدخول	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	T المحسوبة	دلالة t
الأهداف الاستراتيجية	.618 <sup>a</sup>	.382	11.368	.000*
الخيار الاستراتيجي	.659 <sup>b</sup>	.434	5.145	.000*
التحليل الاستراتيجي	.671 <sup>c</sup>	.451	2.521	.012*

يبين الجدول (11) ترتيب دخول أبعاد التخطيط الاستراتيجي المؤثرة في معادلة الانحدار، ويلاحظ أن بُعد الأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى حيث فسر ما مقداره (38.2%) من التباين في النجاح الاستراتيجي، ثم دخل بُعد الخيار الاستراتيجي ليصبح مقدار ما فسر مع البعد السابق (43.4%) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، ثم تلاهم بُعد التحليل الاستراتيجي ليصبح مقدار التفسير في تباين النجاح الاستراتيجي يعزى للأبعاد مجتمعة (45.1%)، بينما خرجت بُعد الرؤية والرسالة من معادلة الانحدار لضعف قوته التأثيرية.

**الفرضية الرئيسية الثانية**

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على العوامل التنظيمية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والجدول (12) يبين النتائج:

**الجدول (12) نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الثانية**

ANOVA				ملخص النموذج			
F دلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
.000*	183.251	36.735	4	146.940	.776	.781	.884 <sup>a</sup>
		.200	206	41.295			
			210	188.236			

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، قيمة f الجدولية (2.37)

يظهر من الجدول (12) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والوسيط (0.884) وهي تشير إلى علاقة قوية جداً، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد بلغ (0.781) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (78.1%) من التغيرات الحاصلة في العوامل التنظيمية والباقي يعزى لأسباب أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.776) وأن الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط جداً (0.005) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع. كما ويظهر من الجدول (12) وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (183.251) عند مستوى دلالة (0.000)، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) في الجامعات

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

الحكومية في شمال الأردن". ويتبين تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشكل منفرد على العوامل التنظيمية وذلك من خلال قيمة (t) ودلالاتها الإحصائية والجدول (13) يبين النتائج:

الجدول (13) نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الثانية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البعد
		Beta	Std. Error	B	
.798	-.257		.147	-.038	الثابت
.037*	2.098	.115	.064	.133	الرؤيا والرسالة
.000*	7.289	.394	.051	.371	الأهداف الاستراتيجية
.000*	6.237	.309	.049	.304	التحليل الاستراتيجي
.001*	3.442	.185	.050	.171	الاختيار الاستراتيجي

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، قيمة t الجدولية (1.96)

يظهر من الجدول (13) وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع الأبعاد (الرؤيا والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على العوامل التنظيمية، حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.133، 0.371، 0.304، 0.171) على الترتيب كما وبلغت قيمة (t) لها (2.098، 7.289، 6.237، 3.442) على الترتيب وجميعها أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.037، 0.000، 0.000، 0.001)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي: العوامل التنظيمية = -0.038 + (0.133\*الرؤيا والرسالة) + (0.371\*الأهداف الاستراتيجية) + (0.304\*التحليل الاستراتيجي) + (0.171\*الاختيار الاستراتيجي).

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرؤيا والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) يؤدي إلى نقصان بمقدار (13.3%) وزيادة بمقدار (37.1%) و(30.4%) و(17.1%) وحدة في العوامل التنظيمية. وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على حدى المؤثرة في نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية، والجدول (14) يبين نتائج الاختبار:



**الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الفرضية الرئيسية الثانية**

الأبعاد مرتبة حسب الدخول	R	R <sup>2</sup>	t	دلالة t
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة		
الأهداف الاستراتيجية	.807	.651	19.766	.000*
التحليل الاستراتيجي	.871	.759	9.654	.000*
الخيار الاستراتيجي	.881	.776	3.916	.000*
الرؤيا والرسالة	.884	.781	2.098	.037*

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول (14) ترتيب دخول أبعاد التخطيط الاستراتيجي المؤثرة في معادلة الانحدار، ويلاحظ أن بُعد الأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى حيث فسر ما مقداره (65.1%) من التباين في العوامل التنظيمية، ثم دخل بعد التحليل الاستراتيجي ليصبح مقدار ما فسر مع البُعد السابق (75.9%) من التباين الحاصل في العوامل التنظيمية، ثم تبعه بالدخول بُعد الخيار الاستراتيجي ليصبح مقدار التفسير للأبعاد الثلاثة (77.6%)، وأخيراً دخل بُعد الرؤية والرسالة ليصبح التفسير للأبعاد مجتمعة (78.1%).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعّال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للعوامل التنظيمية على النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والجدول (15) يبين النتائج:

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

### الجدول (15) نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA					ملخص النموذج		
F دلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
.000*	77.117	21.366	4	85.463	.592	.600	.774 <sup>a</sup>
		.277	206	57.074			
			210	142.536			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر من الجدول (15) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات الوسيطة والتابعة (0.774) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد بلغ (0.600) أي أن المتغير الوسيط استطاع أن يفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي والباقي يعزى لأسباب أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.592) وأن الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> (0.008) وهي قيمة قليلة جداً ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول (15) وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (77.117) أعلى من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن". ويتبين تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشكل منفرد على النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال قيمة (t) ودلالاتها الإحصائية ويبين الجدول (16) النتائج:

**الجدول (16) نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الرئيسية الثالثة**

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البعد
		Beta	Std. Error	B	
.000	8.628		.142	1.222	الثابت
.030*	2.192	.162	.064	.139	الكفاءة البشرية
.982	-.022	-.002	.062	-.001	التمويل
.000*	5.322	.468	.063	.338	المعلومات
.013*	2.506	.202	.063	.158	التكنولوجيا

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، قيمة t الجدولية (1.96)

يظهر من الجدول (16) وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير الوسيط يتبين أن الأبعاد (الكفاءة البشرية، المعلومات، التكنولوجيا) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على النجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.139، 0.338، 0.158) على الترتيب كما وبلغت قيمة (t) لها (2.192، 5.322، 2.506) على الترتيب وجميعها أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.030، 0.000، 0.013)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي: النجاح الاستراتيجي = 1.222 + (0.139\*الكفاءة البشرية) - (0.001\*التمويل) + (0.338\*المعلومات) + (0.158\*التكنولوجيا).

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) يؤدي إلى زيادة بمقدار (13.9%) و(33.8%) و(15.8%) ونقصان بمقدار (0.1%) وحدة في النجاح الاستراتيجي. وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العوامل التنظيمية على مدى المؤثرة في نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة، والجدول (17) يبين نتائج الاختبار:

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

### الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)

#### لأبعاد العوامل التنظيمية في الفرضية الرئيسية الثالثة

الأبعاد مرتبة حسب الدخول	R	R <sup>2</sup>	t	دلالة t
المعلومات	.752 <sup>a</sup>	.566	16.502	.000
التكنولوجيا	.768 <sup>b</sup>	.590	3.525	.001
الكفاءة البشرية	.774 <sup>c</sup>	.600	2.197	.029

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

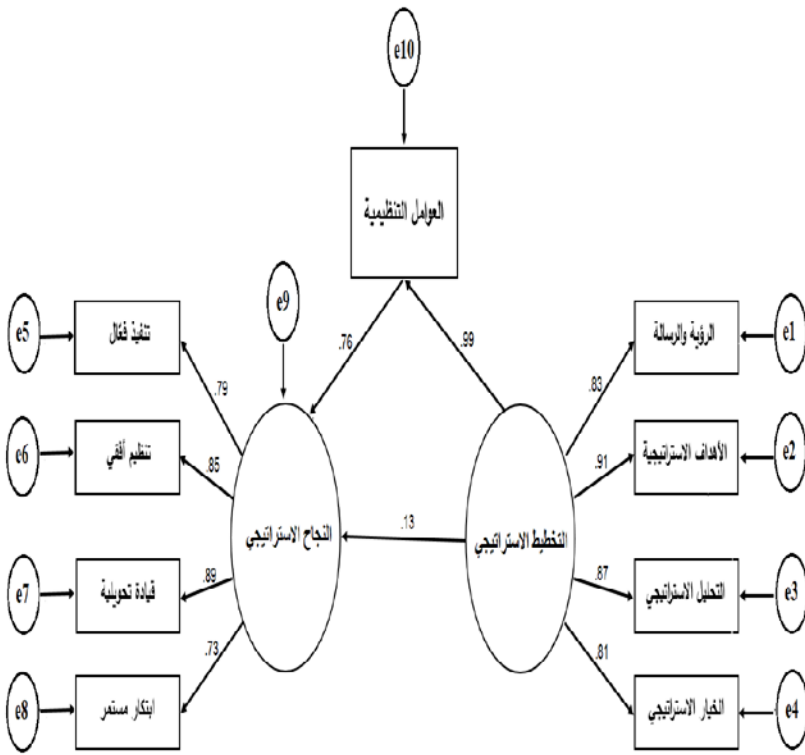
يبين الجدول (17) ترتيب دخول أبعاد العوامل التنظيمية المؤثرة في معادلة الانحدار، ويلاحظ أن بُعد المعلومات جاء في المرتبة الأولى حيث فسر ما مقداره (56.6%) من التباين في النجاح الاستراتيجي، ثم دخل بُعد التكنولوجيا ليصبح مقدار ما فسر مع البُعد السابق (59%) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، ثم جاء بُعد الكفاءة البشرية في المرتبة الأخيرة ليصبح مقدار التفسير في تباين النجاح الاستراتيجي للأبعاد الثلاثة مجتمعة (60%)، بينما خرج بُعد التمويل من معادلة الانحدار لضعف قوته التأثيرية.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) بوجود العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان بإجراء تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos المدعوم من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وتم التحقق من النموذج البنائي النظري

(المعادلة البنائية) للنموذج الكلي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وذلك من خلال مقارنة قيم المؤشرات المحسوبة بمحاكات المطابقة الحسنة، وفيما يلي نتائج الاختبار:



الشكل (1): اختبار الأثر غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي مع وجود المتغير الوسيط العوامل التنظيمية

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...  
غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

### الجدول (18) نتائج تحليل المسار (Path Analysis) للفرضية الرئيسية الرابعة

Sig	Indirect Effect التأثير غير المباشر	Sig	t المحسوبة	Direct Effect التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	CMIN /DF	Chi <sup>2</sup>	
0.000	0.755	0.000	25.848	0.986	0.020	0.973	0.968	0.867	182.2	أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في ظل وجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط
		0.000	9.658	0.766						العوامل التنظيمية على النجاح الاستراتيجي

GFI: مؤشر ملائمة الجودة ويفترض أن يزيد عن (0.05) ويقترّب من الواحد الصحيح

CFI: مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يزيد عن (0.05) ويقترّب من الواحد الصحيح

RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن تقترب من الصفر (أقل من 0.05)

يلاحظ من الجدول (18) لمؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقة بين المتغيرات الثلاثة أن جميع قيم المؤشرات جيدة، حيث أن قيمة مربع كاي  $Chi^2$  المحسوبة بلغت (182.2)، كما وبلغت قيمة (CMIN/DF) مربع كاي المعياري (0.867) وهي قيمة أقل من (5)، وبلغت قيمة (GFI) مؤشر ملائمة الجودة (0.968) وهي قيمة قريبة من الملاءمة التامة (واحد صحيح)، في حين بلغت قيمة (CFI) مؤشر المواءمة المقارن (0.973) وهي قريبة أيضاً من (واحد صحيح)، وبلغت قيمة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (0.020) وهي تقترب من الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للمسار الأول التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على العوامل التنظيمية (0.986)، فيما بلغت قيمة t له (25.848) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من

(0.05)، كما وبلغ التأثير المباشر للمسار الثاني العوامل التنظيمية على النجاح الاستراتيجي (0.766)، وبلغت قيمة  $t$  له (9.658) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، في حين بلغ التأثير غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على النجاح الاستراتيجي في ظل وجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط (0.755)، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية في تعزيز تأثير التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي)، على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) بوجود العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

## النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الحكومية في شمال الأردن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، وكان البعد "الرؤية والرسالة" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.70) وبمستوى مرتفع، بينما كان بُعد الأهداف الاستراتيجية بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.31) وبمستوى متوسط، ويعني هذا أن الجامعات الحكومية في شمال الأردن لديها رؤية واضحة متوافقة مع أهدافها المستقبلية، وأن رؤية الجامعات تقود عملية التغيير الإداري والتنظيمي نحو الوضع المأمول.
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لأبعاد النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، وكان البعد تنفيذ فعال بأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.55)، وبمستوى متوسط، وهذا يعني أن لدى الجامعات الحكومية في شمال الأردن المقدرة على ترجمة الاستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ، وأنها تضع معايير أداء واضحة مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.
3. أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لأبعاد المتغير الوسيط العوامل التنظيمية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، وجاء بعد "المعلومات" بأعلى

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...

غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

متوسط حسابي، حيث بلغ (3.46)، وهذا يفسر أن هناك أثراً واضحاً للعوامل التنظيمية كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجي، والنجاح الاستراتيجي، حيث أن توفر كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة لإعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، وتوافر الخطط البديلة لحل مشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الاستراتيجي، وإشراك العاملين في صياغة التشريعات والقوانين في الجامعة، وإيلاء أهمية خاصة للمعلومات التي تقدم لها من جميع المستويات الإدارية لتفعيل التخطيط الاستراتيجي، جميعها تسهم إنجاح التخطيط الاستراتيجي وبالتالي نجاح هذه الجامعات في تحقيق أهدافها.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) على النجاح الاستراتيجي (تنفيذ فعال، وتنظيم أفقي، وقيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة) بوجود العوامل التنظيمية (الكفاءة البشرية، والتمويل، والمعلومات، والتكنولوجيا) كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وهذا يفسر أن للعوامل التنظيمية كمتغير وسيط لها أثر في تحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي النجاح الاستراتيجي، وهذا ما أكدت عليه دراسة الحسن والعفيف (AI- Hassan & Al-Afif, 2010) والتي بينت أن يوجد أثر للعوامل التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فقد أوصت دراسة الحسن والعفيف بالتركيز على توفير المخصصات المالية



اللازمة واستقطاب الكفاءات المؤهلة في الوزارات الأردنية، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Ppelbaum & Shakhar, 2017)، والتي بينت أن هناك أثراً للعوامل التنظيمية على النجاح الاستراتيجي داخل المنظمات، وأن التزام الموظفين بالتغيير، في هذه المنظمة، يمكن تحسينه من خلال زيادة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وخلق أنظمة تنظيمية تكيفية وتعزيز دور قادة التحولات أثناء التغيير.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلا أن للعوامل التنظيمية المتمثلة ب (الكفاءة البشرية، والتشريعات، والمعلومات، والتمويل) أهمية كبيرة، وتكمن هذه الأهمية كونها تسهم في توفير الخطط البديلة لحل المشكلات اللازمة لتحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بإمداد المنظمات بالكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة القادرة على إعداد وتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي؛ بالإضافة إلى توفير التمويل اللازم في الحالات الطارئة التي قد تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي، وإشراك العاملين في وضع التشريعات والقوانين الخاصة بدعم عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا كله ينصب في النهاية إلى تحقيق التخطيط الاستراتيجي وبالتالي الوصول إلى النجاح الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات للوصول إليها.

#### التوصيات:

- وفي ضوء النتائج الدراسة الحالية فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي كالاتي:
1. زيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.
  2. اهتمام الجامعات الحكومية في شمال الأردن بالعوامل التنظيمية وحسن استخدامها لتحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات لتتمكن من تقديم خدمات نوعية لأفرادها تميزها عن غيرها من المنافسين.
  3. ضرورة قيام الجامعات الحكومية في شمال الأردن بزيادة دافعية العاملين لديها من خلال القيادات الإدارية الحكيمة القادرة على تشجيع الابتكار والإبداع، وذلك من خلال توفير كواد بشرية مؤهلة ومتخصصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير التقنية المواكبة للتطور والتغيرات المتسارعة في عصر يتميز بالمعرف.

## References:

- Abd Dergham., A. & Habash, K. (2017). The Impact of Talent Management on Achieving Strategic Success by Intermediating Sustainable Organizational Performance: An Exploratory Study of a Sample Opinion of Managers and Officials of Asia cell Mobile Communications Company in Iraq, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 3 (1), 297-329.
- Abu Al-Husna, A. (2016). The role of organizational and functional factors in the success of non-Governmental Organizations project management in the Gaza Strip, unpublished Master Thesis, Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine.
- Al-Anizi, A. (2019). Strategic planning and its effect on organizational effectiveness through the elements of the educated organization as an intermediate variable in the Saudi Electricity Company, unpublished doctoral thesis, Mutah University, Karak, Jordan.
- Al-Haj, R. (2017). The impact of regulatory and environmental factors on Saudi organizations' readiness to use E-commerce: An applied study on import and export companies, *Amarapark Magazine*, 27 (8). 1-81.
- Al-Hassan, R. & Al-Afif, A. (2010). The effect of organizational factors on strategic planning in Jordanian ministries: A field study, *studies* 1 (37).
- Al-Hourani, S. & Sheikh, I. & Mansour, I. (2018). Organizational Factors Affecting Business Continuity in Commercial Banks: An Applied Study on Jordanian Commercial Banks, *International Journal of Economic Studies*, 4 (1), 31-41.
- Al-Khafaji, A. (2004). Strategic Management, Entrance, Concepts, and Operations, 1st Floor, Dar Al Thaqafa Office for Publishing and Distribution: Amman.
- Al-Naqeeb, M. (2012). Organizational Factors Causing Work Pressure and Their Relationship with Career Affiliation, *Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences*, 9 (4), 147-167.

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، 2021.  
[http. 10.35682/0062-036-003-006](http://10.35682/0062-036-003-006)

- Al-Qaisi, A. (2010). The effect of organizational factors in the application of administrative decentralization (an applied study on department managers, heads of departments and divisions in the Greater Amman Municipality), unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Karak, Jordan.
- Al-Tamimi, I. & Al-Khshali, S. (2015). The Impact of the Elements of Strategic Alliance on Achieving Strategic Success: An Applied Study in Commercial Banks Operating in Jordan, *The Jordanian Journal of Business Administration*, 3 (11). 641-666.
- Arasa, R. & Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance.
- Arifin, H. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Bakeer, W. (2017). Strategic planning and its impact on managing organizational change among workers: A field study applied to the Libyan Iron and Steel Company, *Scientific Journal of Trade and Environmental Studies*, 2 (8), 802-777.
- Barzekar, H., & Karami, M. (2014). Organizational factors that affect the implementation of information technology: Perspectives of middle managers in Iran. *Acta Informatica Medica*, 22(5), 325.
- Baylis, J., Wirtz, J., & Gray, C. (Eds.). (2018). *Strategy in the contemporary world*. Oxford University Press, USA.
- Becker, T., Kernan, M., Clark, K., & Klein, H. (2018). Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202-1225.
- Belqasem, S. (2013). The role of competency training on the strategic success of service agency, Messila Agency CAAT - Case Study: Algerian Company for Comprehensive Insurance, unpublished Master Thesis, University of Messila, Algeria.

---

David, F. (2009). *Strategic Management, Concept and Case*, edisi ke-12. New Jersey (US).

Cornwell, T. Howard-Grenville, L & Hample, C. (2018). The company you keep: How an organization's horizontal partnerships affect employee organizational identification. *Academy of Management Review*, 43(4), 772-791.

Dzinkowski, R. (2000). The measurement & management of intellectual capital: An introduction management accounting, *Magazine of Chartered Management Accounting*, 18(2), 34-38.

Fayrouz, K. (2018). Knowledge Capital and its Impact on Achieving Strategic Success: An Analytical Study of the Views of a Sample of Islamic University Professors in Najaf Al-Ashraf, Al-Gharee for Economic and Administrative Sciences.2 (15), 305-322.

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042.

Fadel, R. (2017). The effect of organizational culture on the relationship between strategic management and the performance of Sudanese banks operating in Khartoum State, unpublished doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

Ferreira, M. & Proença, J. (2015). Strategic planning and organizational effectiveness in social service organizations in Portugal. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(2), 1-21.

Goffin, K., & Mitchell, R. (2016). *Innovation management: effective strategy and implementation*. Macmillan International Higher Education.

Hamad, M. (2015). Strategic planning and its impact on human resources performance of oil sector, case study of Sudapet Company, unpublished doctoral thesis, National Rabat University, Sudan.

Hamilton, J. & Kwon, I. (2016). *Strategic Success, Supply Chain Performance, and Social Media: The Impact of New Technologies*.

- In Social Media and Networking: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 2211-2218). IGI Global.
- Ja'far, Y. (2017). The Impact of Strategic Planning in Crisis Management: An Empirical Study: Public Institutions in the Jerusalem Suburbs District. *Al-Aqsa University Journal (Humanities Series)*. 21 (1) 293-324.
- Jarjar, I. (2015). Strategic planning and its impact on increasing the level of performance, *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 1 (6), 213-234.
- Kanaan, N. (2011). Administrative decision-making (between theory and practice), 1st floor, Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Kauser, S. & Shaw, V. (2004) The Influence of Behavioral and Organizational Strategic Alliances, *International Marketing Review*, 21(1), 18-53
- Kharufa, R. (2019). Some organizational and behavioral factors that enhance organizational health: A survey study on a sample of private schools in the city of Mosul, *Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences*, 25 (11), pp. 357-385.
- Mahdi, M. (2017). Information technology and its impact on product development strategy: An applied study in the Central Refineries Company / Ministry of Oil in Al-Ladoura, Baghdad, *Journal of the Kufa Studies Center*, 47 (1), 45-74.
- Nasser, M. & Hammoud, A. (2013). The impact of strategic analysis on the competitive strategic options of the Syrian pharmaceutical establishments, *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series*, 3 (35). 31-50.
- Papke-Shields, K. & Boyer-Wright, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.

أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية...

غرام علي محمد عبدالعزيز، خالد الزعبي

- 
- Rahmandad, H. & Vakili, K. (2016). Publication Maximizing Scientists and the Impact of Funding on Organization of Science. In Academy of Management Proceedings (1, p. 17277). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sheikhly, A. & Fadel, S. (2016). The role of some organizational factors in defining talent management strategies (field research in a number of talented schools in Iraq), Journal of Economic and Administrative Sciences, 22 (90). 1-32.
- Shukla, T. & Singh, A. (2015). Organizational Factors Influencing Innovation: An Empirical Investigation. Journal of Strategic Human Resource Management, 4(3).
- Sophia, O., & Owuor, D. (2015). Effects of strategic planning on organizational growth.(A case study of Kenya medical research institute, Kemri). International Journal of Scientific and Research Publications, 5(9), 1-15.