

التخطيط الاستراتيجي وأثره في النجاح المؤسسي: الدور المُعدّل لتمكين العاملين لدى صندوق التنمية والتشغيل

الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبي

فاتن طاهر عبد المالك الحاج حسين

جَامِعَة عَمَّان العَرَبِيَّة

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في النجاح المؤسسي، مع التركيز على الدور المُعدّل لتمكين العاملين في صندوق التنمية والتشغيل، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لإجراء البحث، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وشملت عينة الدراسة (130) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في صندوق التنمية والتشغيل، وتم اختيارهم بطريقة العينة المسحية الشاملة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية) في النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، النمو، البقاء) في صندوق التنمية والتشغيل بوجود تمكين العاملين كمتغير مُعدّل. وبناء على النتائج أوصت الدراسة ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا في صندوق التنمية والتشغيل بالتخطيط الاستراتيجي كأداة مهمة لتحسين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها من أجل البقاء والنمو والاستمرارية في مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، النجاح المؤسسي، تمكين العاملين، صندوق التنمية والتشغيل، الأردن.

Strategic Planning and Its Impact in Institutional Success: The Moderating Role of Employee's Empowerment at The Development and Employment Fund

Faten Taher Abdel Malik Haj Hussein

Prof. Dr. Hasan Ali Al-Zu'bi

Abstract

The study aimed to explore strategic planning and its impact on institutional success, focusing on the moderating role of employee empowerment in the Development and Employment Fund. The study adopted the quantitative (descriptive-analytical) methodology and used a questionnaire as a tool for data collection and analysis to answer the study questions and test its hypotheses. The study sample included 130 employees from various administrative levels in the Development and Employment Fund, selected using a comprehensive survey sampling method.

Among the most significant findings of the study was the statistically significant impact of strategic planning dimensions (environmental analysis, strategy formulation) on institutional success dimensions (adaptation, growth, survival) in the Development and Employment Fund, with employee empowerment as a moderating variable. Based on the results, the study recommended that the senior management of the Development and Employment Fund increase their focus on strategic planning as an essential tool for optimizing the use of available resources to ensure survival, growth, and continuity in the face of intense competition in the business environment.

Keywords: strategic planning, institutional success, employee empowerment, Development and Employment Fund, Jordan.

مقدمة الدراسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي بشكل عام عملية يمكننا من خلالها تصور المستقبل وتطوير الإجراءات والعمليات اللازمة للتأثير بالمستقبل، ويعد الأداة المناسبة لتحديد الأولويات، وتعزيز العمليات للوصول الى النجاح المؤسسي، من خلال أن يعمل العاملون جنباً الى جنب مع الإدارات المختلفة نحو تحقيق أهداف مشتركة وتحديد رؤية مشتركة حول النتائج للوصول الى النجاح المطلوب، كما أنه ينبغي على المؤسسات أن تعرف حجم تأثير العمل الذي تقوم به لتعرف فيما اذا كان يحقق النجاح المؤسسي المنشود، بالإضافة لفهم مدى تناغم جهود العاملين المبذولة مع الخطة الاستراتيجية.

كما أوضح بالحاج (2023) أن أغلب المؤسسات تتطلع اليوم الى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها حيث تتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية، وبالتالي تحقق أهدافها وغاياتها. ولغرض انجاز هذه الأهداف فان الامر يتطلب أن يكون للمؤسسات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة، وأهداف واضحة.

أن الاستمرار في العمل والبقاء لفترات كبيرة يمثل جوهر النجاح الواسعي. كما يمثل المرتكز الأساسي الذي يمكن أن ترتكز عليه المؤسسة في البحث عن الوضع المناسب للتكيف مع البيئة المحيطة بها وهذا ما يمكن المنظمة من تحقيق الاستمرار والاستقرار والبقاء وتحقيق دعائم النجاح الاستراتيجي. حيث ان النجاح المؤسسي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق مستويات أداء جيدة في مختلف الجوانب، ويشمل ذلك الجانب المالي، وجانب العمليات، وجانب الموظفين، وجانب المنافسة، والجانب المرتبط بالإعداد للمستقبل (حسين، 2019).

ان تمكين العاملين يظهر من خلال توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة، حيث تسند إليهم المهام بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، كما انه أسلوب اداري يشترك من خلاله الافراد في المؤسسة (المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون) للتأثير في عملية اتخاذ القرارات (داود وأبو بكر، 2022).

وبناءً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة من أجل التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي بوجود تمكين العاملين كمتغير مُعدل لدى صندوق التنمية والتشغيل في الأردن.

مشكلة الدراسة:

تسعى جميع المنظمات الى تحقيق النجاح المؤسسي لها، والذي يتبلور تحقيقه من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي تعمد المنظمات الى توظيف الكفاءات والخبرات لديها لوضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق رسالتها ورؤيتها، الا ان هذه العملية تتطلب أعداداً وتأهيل الافراد العاملين لأداء المهام والواجبات الوظيفية الموكلة اليهم لتحقيق النجاح المؤسسي من خلال تمكين الأفراد العاملين بهدف توفير الظروف والامكانيات والقدرات والمهارات للأفراد العاملين لتأدية مهامهم بهدف تحقيق النجاح المؤسسي، لذلك يسعى صندوق التنمية والتشغيل الى تحقيق النجاح المؤسسي من خلال وضع الخطط الاستراتيجية لتمكين الافراد العاملين لديه، وقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي منها دراسة كل من (بلحاج، 2023، بشر وآخرون، 2022) وأوصت دراسة كل من (صلاح الدين، 2023؛ Elsakaan et al., 2021) على أهمية دراسة النجاح المؤسسي، كما أوصت دراسة كل من (قيصل وجمال، 2022)، و(مراد وسلام، 2020) على أهمية دراسة تمكين العاملين.

ونتيجة لذلك جاءت هذه الدراسة هادفة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي من خلال تمكين العاملين كمتغير معدل.

أسئلة الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة، فقد تم صياغة الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء) بوجود تمكين العاملين كمتغير معدل لدى صندوق التنمية والتشغيل؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأول التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في التكيف كأحد ابعاد

النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل؟

2. هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النمو كأحد ابعاد

النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل؟

3. هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في البقاء كأحد ابعاد

النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل؟

السؤال الرئيس الثاني: هل يُحسن تمكين العاملين من أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة

الاستراتيجية) في النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء) لدى صندوق التنمية والتشغيل؟

السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد تباين في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي في صندوق التنمية والتشغيل يُعزى

للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

يهدف الباحثان في هذه الدراسة إلى بيان أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية) في

النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء) لدى صندوق التنمية والتشغيل، ويتفرع من الهدف الرئيس الاهداف

الفرعية الآتية:

- بناء إطار نظري يعزز الكتابات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، والنجاح المؤسسي، وتمكين العاملين.
- تحديد مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل.
- التعرف على مستوى النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل.
- التعرف على مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للوصول الى النجاح المؤسسي من خلال تمكين العاملين لدى صندوق التنمية والتشغيل.
- تزويد المسؤولين في صندوق التنمية والتشغيل والمهتمين بالنجاح المؤسسي وتمكين العاملين بالنتائج التي سيتم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة.
- التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيرا في النجاح المؤسسي وتمكين العاملين لدى صندوق التنمية والتشغيل.

أهمية الدراسة:

سنتري هذه الدراسة الأطر العلمية لأهمية متغيراتها بتناولها أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي بوجود المتغير المعدل (تمكين العاملين)، كما سنتري المكتبة العربية من خلال متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، النجاح المؤسسي، تمكين العاملين) وبالاعتماد على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة سوف يقدم الباحثان بعض التوصيات لإدارة صندوق التنمية والتشغيل، كما انها من خلال النتائج يمكن أن تساعد أصحاب القرار في إدارة صندوق التنمية والتشغيل.

فرضيات الدراسة:

بناءً على العلاقات التي تضمنها نموذج الدراسة، وللإجابة على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية قام الباحثان بصياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء) لدى صندوق التنمية والتشغيل.

وينبثق عن هذه الفرضية عدد من فرضيات فرعية، ومنها ما يلي:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في التكيف لدى صندوق التنمية والتشغيل.

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النمو لدى صندوق التنمية والتشغيل.

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في البقاء لدى صندوق التنمية والتشغيل.

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء) بوجود تمكين العاملين كمتغير مُعدل لدى صندوق التنمية والتشغيل.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ho3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

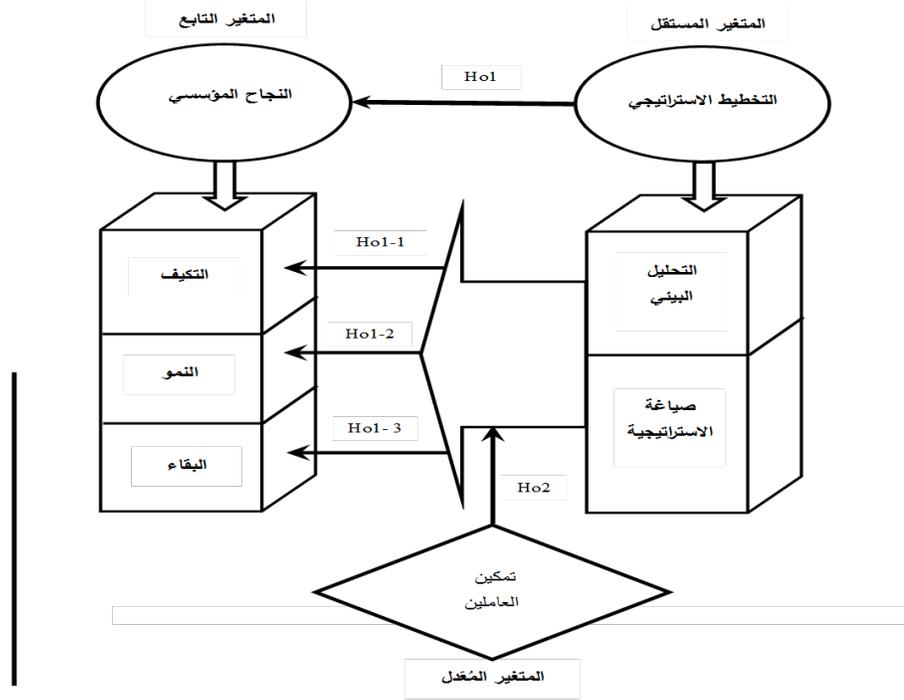
Ho3-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل يُعزى لمتغير الجنس.

Ho3-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل يُعزى لمتغير العمر.

Ho3-3: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

Ho3-4: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل يُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أنموذج الدراسة:



الشكل (1): أنموذج الدراسة الافتراضي

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

يمكن تحديد التعريفات المفاهيمية والإجرائية للدراسة من خلال الآتي:

التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف أولاً والاستراتيجيات وتأمين مواردها من أجل تحقيق الأهداف، وهي عملية اختبار أهداف المنظمة وتحديد سياستها واستراتيجياتها اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية، لتنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الموضوعية (Al-Dhaafri & Yossoff, 2020).

ويعرف إجرائياً: بأنه عملية إدارية خاصة بوضع الخطط المدروسة واقامة العلاقة بين اهداف المنظمة وتطلعاتها نحو الأفضل وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح والمدروسة بما يحقق نمو وأرباح المؤسسة في المنظورين القريب والبعيد. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

التحليل البيئي: يعتبر التحليل البيئي واحداً من أفضل الأدوات المعتمدة في تحليل وضع المؤسسة الحالي، والتخطيط الجيد للمستقبل، وهو عبارة عن أداة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة، كما يساهم في توضيح الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، من خلال تحليل كافة الجوانب (محمود، 2023).

ويعرف إجرائياً: بأنها عملية تساعد في بناء مؤسسة قوية، قادرة على التصدي للصعوبات والمشاكل التي تواجه المنظمة خلال تنفيذ أهدافها، ومصدر هام لتحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

صياغة الاستراتيجية: هي عملية اختيار مسار العمل الأنسب لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وبالتالي تحقيق الرؤية التنظيمية، وتستخدم المنظمة صياغة الاستراتيجية للتخطيط للنجاح وإدخال تحسينات على استراتيجيات مكان العمل حسب الحاجة (Masaud , 2024).

وتعرف إجرائياً: بأنها عملية تحديد الأهداف، كأحد العناصر الأساسية في الاستراتيجية، والهدف هو ترجمة لمهمة المؤسسة وهو يمثل خطأ توجيهياً ونتيجة في نفس الوقت. وتختلف صياغة الاستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، وذلك باختلاف المنظور النظري المعتمد والأفاق التي تكون فيه "المدى الطويل، المتوسط، القصير. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

النجاح المؤسسي: هي عبارة عن حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي حيث تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه العاملون وأصحاب المصلحة (الهطالي، 2023).

ويعرف إجرائياً: بأنها مدى قدرة العاملين داخل المؤسسات على إدارة أنشطتها الإدارية والأكاديمية المختلفة بكفاءة وإنجاز المهام الموكلة إليها بفاعلية عالية، من خلال تحسين أداء العاملين فيها. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

التكيف: هو التغيير الذي تحدثه المؤسسة لمواجهه تحديات البيئة الخارجية، والتوجه نحو التغيير والنمو غير المحدود للمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار، وحالة التغيير التي يمكن أن تحدثها المؤسسة في هيكلها من أجل البقاء وقبول حالة التغيير ومواجهة التحدي البيئي وتقديم وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة (Elsakaan et al., 2021).

ويعرف إجرائياً: القدرة على حل المشكلات والرد بمرونة إزاء المتطلبات المؤسسية، ومجموعة الحلول التقنية للمشكلات الإدارية التي تواجه تحقيق حالة الانسجام والتوافق مع قواعد السلوك التي تم بناؤها عن طريق العاملين. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

النمو: النمو هدف استراتيجي لكل المؤسسات الحكومية والخاصة سواء الربحية أو غير الربحية، فالبقاء فقط خيار سيء يجب تحويله إلى النمو، كما أن هذا النمو للأشخاص أو المنظمات لا يحدث وحده، كما أنه لا يحدث صدفة، بل يمر بمراحل منهجية علمية يمكن التخطيط لها لتحقيق أعلى فرص النجاح (Elsakaan et al., 2021).

ويعرف إجرائياً: بأن يكون العامل مستعداً للتعلم والتحسين باستمرار. فهي تشجعه على توسيع معارفه ومهاراته والسعي لتحقيق أهدافه المهنية، بدلاً من رؤية العقبات كعوائق لا يمكن تجاوزها، فإن عقلية النمو نعتبرها فرصة للتطور والتعلم. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

البقاء: وهي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى القمة، على مستوى الحصة الواضحة لها في السوق. والتحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات في هذه المرحلة هو تحدي الحفاظ على النجاح والاستمرار في البقاء على القمة، وهذا لا يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بعملية تقويم مستمر والاستفادة من التخطيط الاستراتيجي وتطبيق أعلى درجات الشفافية والمصادقية (الهطالي، 2023).

ويعرف اجرائياً: بان بقاء المؤسسة ونجاحها سواء في القطاع العام والخاص مرهون بقدرتها على إقامة الموائمة المستمرة بين المؤسسة وبيئتها والنظام الايدلوجي بشكل عام واي خلل بذلك سيؤدي للانهايار. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

تمكين العاملين: هي العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة، وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسبن الجودة بشكل مستمر، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في عمليات التخطيط، وتزويد العاملين بالتدريب والدعم التنظيمي المتواصل، والثناءات المتواصلة (مراد وسلام، 2020).

ويعرف اجرائياً: بانها مدى قدرة العاملين داخل المؤسسات 7على اتخاذ القرارات، وعمليات التخطيط، وتزويد العاملين بالتدريب والدعم التنظيمي المتواصل، والثناءات المتواصلة. وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي صندوق التنمية والتشغيل في الاردن.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على صندوق التنمية والتشغيل في الاردن.

الحدود الزمانية: تمّ انجاز هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2024/2023.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة من الوظائف الهامة في الإدارة الحديثة، بالإضافة لكونه احد الركائز الأساسية للوظائف الإدارية في المؤسسات الأخرى، وبناءً على ذلك يستهدف التخطيط الاستراتيجي عملية توضيح لألويات المجتمع ومن ثم التعبير عنها كما يمتلك التخطيط الاستراتيجي أدوات ونماذج منطقية تتضمن شمولها وتناسقها وكذلك قابليتها للتطبيق ومدى فاعليتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسات، حيث يتوقف ذلك على جودة المهارات الإدارية المتوفرة في المؤسسات والمنظمات، وقد ساهم ذلك في جعل عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات من الخطوات الهامة والضرورية لبناء قدرات مؤسسية إدارية. (العمامرة، 2022).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يرى عبد الهادي (2023) أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد الأساليب الهامة التي يتم استخدامها من قبل المؤسسات ومنظمات الاعمال المعاصرة من اجل مواجهة التغيرات والتحديات المستقبلية ومن ثم صناعة القرارات عن طريق تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد أهدافها المرجوة بالإضافة لتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها، واتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

1. التحليل البيئي:

يعد التحليل البيئي من المكونات الأساسية الخاصة بعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يركز التحليل البيئي على تشخيص كلاً من المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ومن ثم القيام بتحليلها وتحديد كلاً من نقاط القوة ونقاط الضعف في أنشطتها وفي مواردها المتنوعة، فتعتمد المؤسسة على التحليل البيئي في ممارسة فعاليتها ومن ثم تحقيق أهدافها ورسالتها وذلك من خلال قدرة مؤسسة الأعمال على تشخيص كلاً من الفرص والتهديدات المحتملة في بيئتها (محمود، 2023).

2. صياغة الاستراتيجية:

يقوم هذا البعد بتحديد رسالة ورؤية المؤسسة بالإضافة لتحديد أهدافها وقيمها الخاصة، فيتم البدء في رؤية المؤسسة التي يتم من خلالها تحديد الحلم المستقبلي لها، حيث أنها فكرة عامة قريبة من الحلم المراد تحقيقه كما أنها منظور مستقبلي لكلاً من الإدارة وللعاملين بها، فتتضمن رؤية المؤسسة أكثر المعاني اتساعاً. ويتم صياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديدها ما تريد أن تكون عليه مستقبلاً فتعتبر رسالة المؤسسة الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة أو أنشأت من أجله المهمة الجوهرية لها، حيث انها تقوم بوصف أنشطة المؤسسة ومصالحها وصفا تفصيليا ومعرفة قيمها الأساسي (الحناشي، 2021).

النجاح المؤسسي:

تواجه منظمات الاعمال سواء أكانت هادفة للربح او كانت منظمات خدمية موجه من التحولات الجذرية والتغيرات التي غزت العالم اجمع، ووجود الكثير من التحديات بسبب التغيرات الاقتصادية والبيئية، والتي اضافت دورها ملامح جديدة ومعاصرة على جميع أنواع واشكال بيئة الاعمال مما قد اوجب على المدراء إعادة هيكلة وبناء المؤسسات والتغيير في ثقافتها التنظيمية وذلك بهدف ترسيخ مبادئ المسؤولية المجتمعية في جميع كيانات المؤسسة لكي تكون ملمة بالعمل من اجل تحقيق المصلحة للمجتمع ككل، كما تلعب مؤسسات الاعمال دورا مجتمعيا مستمرا ومتزايدا في بيئة الاعمال حيث ان هذه المؤسسات تعد بمثابة وحدات اجتماعية فهي تقوم بالعديد من المبادرات الاجتماعية والاقتصادية سواء كانت داخلية او خارجية بغرض تحقيق اعلى درجات من التوازن الاقتصادي والبيئي بالإضافة للتوازن المجتمعي وذلك لكي تحقق اعلى مستوي من الأداء المؤسسي لاكتمال دورها الحيوي والهام نحو المسؤولية المجتمعية (عيد، 2022).

مفهوم النجاح المؤسسي:

يرى رحومة (2023) أن النجاح المؤسسي هو قدرة مؤسسات ومنظمات الاعمال على تحقيق أهدافها الخاصة وتوضيح رؤيتها والتفوق في تأدية أنشطتها ومهامها المحددة لتحقيق النجاح المؤسسي.

أبعاد النجاح المؤسسي:

1. التكيف:

القدرة على التكيف يعد من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي، فيشير بعد التكيف على قدرة المؤسسة على استخدام مهارات متعددة من أجل حل المشكلات الإبداعية التي تواجهها وذلك للاستجابة بسرعة للمواقف المتغيرة، مع ضرورة الحفاظ على الرؤية الاصلية للأعمال، كما يجب على المؤسسة ان تتمتع بعنصر المرونة وذلك بهدف البقاء في بيئة الاعمال وتحقيق النجاح المؤسسي. (Elsakaan et al., 2021)

2. النمو:

يعد النمو مفتاح مستقبل المؤسسات حيث لا يقتصر إعطاء الحرية لفرص نمو المؤسسات على اختبار وتحليل المخاطر الناتجة من المبادرات والمشاريع فقط، وإنما إعطاء الأولوية للقيام بالاستثمارات والقدرات بالإضافة للمهارات اللازمة والتي تساعد بدورها على تسريع النمو وذلك في ظل تهيؤ الفرص الاستراتيجية للمؤسسة، كما يأتي بعد النمو بأنه أحد دوافع إنجاح وتميز استراتيجيات النمو المؤسسي، بالإضافة لقيام التحليلات المتقدمة بدورها هاما نحو دفع عجلة النمو المؤسسي وتحقيق اهداف المؤسسة المنشودة. (Elsakaan et al., 2021)

3. البقاء:

يسمح هذا البعد للمؤسسات بتبني العديد من الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق استمراريته وبقائها في السوق والحفاظ على ديمومتها بالإضافة لتحقيق أهدافها المرجوة والبقاء على المدى الطويل في صدارة المنافسة لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي (Elsakaan et al., 2021).

تمكين العاملين:

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الاعمال الداخلية والخارجية وفي ظل كثرة الضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية، فقد تولت مؤسسات ومنظمات الاعمال اهتماما كبيرا نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تولي مؤسسات الاعمال اهتماما ملحوظا بالموارد البشرية بها وذلك من خلال تبني مفهوم تمكين العاملين، وذلك لأثره الفعال على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، كما يهتم تمكين العاملين بإقامة الثقة وتكوينها بين كلاً من إدارة المؤسسة وبين العاملين بها ومن ثم العمل على تحفيزهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وكذلك كسر كافة الحدود الإدارية والحدود التنظيمية الداخلية الناشئة بين كلاً من إدارة المؤسسة وبين العاملين بها (شرشالي، 2020).

مفهوم تمكين العاملين:

يرى عبود (2023) أن تمكين العاملين هو العملية الإدارية التي يتم من خلالها زيادة الاهتمام بالعاملين عن طريق توسيع الصلاحيات والسلطات التي يتم منحها لهم بالإضافة لإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومن ثم الاستفادة من خبراتهم والعمل على تنمية قدراتهم الخاصة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والقيام بتنفيذها في ظل الظروف العادية التي تمر بها المؤسسة والظروف الطارئة وذلك من اجل رفع مستوى أداء العمل المؤسسي.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة حسن (2021) إلى التعرف على مدى جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، وتحديد وضوح الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة في تشاد الشركات، وقياس مدى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات، لمعرفة الطرق التي تستخدم بها التكنولوجيا في مجال التخطيط الاستراتيجي الجودة على أداء الشركات. ولتحقيق هذه الاهداف استخدم الباحث طريقة تحليلية وصفية لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها تؤثر جودة التخطيط بشكل مباشر على جودة أداء الشركات، وتقوم الشركات بإجراء أبحاث لتحديد احتياجات العملاء، مما أدى إلى نجاح أعمالهم. وأوصت الدراسة بضرورة أنه يجب على مديري الشركات التشادية تنسيق تنفيذ جميع القضايا الاستراتيجية ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها مع مراعاة الجودة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، من تحقيق الأهداف إلى مراقبة وتقييم الأداء.

هدفت دراسة (Alsuwaidi and Sultan (2023) إلى دراسة تأثير الممارسات التنظيمية المختلفة على النجاح المؤسسي في بلدية أبو ظبي. تم فحص جودة الخدمة الإلكترونية كوسيط ويتم فحص جودة السياسات كمشرف. ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع منهجية البحث الكمي، وتم اعتماد الاستبانة، تم جمع البيانات من 335 موظفا في بلدية أبو ظبي والذين تمثل السكان من 2500. استخدم تحليل البيانات (تقنيات الثابتة والمتنقلة) من قبل باستخدام حزمة البرامج سمارت بلس. تظهر النتائج أن تحفيز الموظفين، وتبادل المعرفة الداخلية، والثقافة التعاونية هي سوابق مهمة لجودة الخدمة الإلكترونية على الرغم من فشلت جودة الخدمة الإلكترونية في التنبؤ بشكل كبير بالنجاح المؤسسي. وتبين ان تطبيق سياسة الجودة لا يخفف من تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على التميز. وأوصت الدراسة أن النتائج مفيدة لصناع القرار في بلدية أبو ظبي وغيرها من المنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة لأنه يظهر أن الممارسات المقترحة لها تأثير أساسي على التميز التنظيمي.

هدفت دراسة بشر وآخرون (2022) إلى الكشف عن تأثير الاستراتيجية التحقيقي في تحقيق النجاح المؤسسي في شؤون الجنسية وجوازات السفر والإقامة في وزارة الداخلية مملكة البحرين، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح المؤسسي. حيث تم توزيعه على (300) موظف وموظفة بمعدل (22.4%). ولتحقيق هذه الاهداف تمت معالجة البيانات إحصائيا من خلال البرنامج الإحصائي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح المؤسسي في شؤون الجنسية وجوازات السفر والإقامة في مملكة البحرين. كما وتسهم الاستراتيجية في تحسين التميز المؤسسي في الشؤون الجنسية وجوازات السفر والإقامة، بالإضافة لتقديم مجموعة من التوصيات أهمها العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين العامين.

هدفت دراسة مراد وسلام (2020) الى التعرف على تأثير تمكين الموظفين والمشاركة في صنع القرار بشأن جودة المهن في المدارس قيد الدراسة. ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على تحليل التطبيق لتحليل نتائج الاستبيان المصمم لتحقيق هدف البحث. تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مدارس ابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة صعوبات التعلم في بريدة القصيم. وكانت النتائج الهامة للدراسة وجود علاقة كبيرة بين متغيرات تمكين العمال (تقدير إنجازات الموظفين، مشاركة صناع القرار، وتوفير الفرص المناسبة للترقية والتنمية والوظيفية النمو، وتوفير مناخ تنظيمي وإداري مناسب وفعال من أجل الموظفين) أوصت الدراسة بضمان مشاركة موظفي الإدارة وصنع القرار الذين يؤثرون على عملهم داخل المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وتشجيعهم على ضمان تنفيذها وإبلاغهم بالمسؤولية نحو تنفيذ هذه القرارات.

المنهجية والإجراءات:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) والمتغير التابع المحدد بالنجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء)، بوجود الدور المُعدل لتمكين العاملين، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي غطت نتائج تحليلها الجانب العملي من الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في صندوق التنمية والتشغيل في الاردن وهي مؤسسة حكومية ذات استقلال مالي واداري تأسست عام 1989 وبدأت بالعمل عام 1991 تعنى بممارسة نشاطات اقراضية لتنمية مشاريع مدرة للدخل للفئات الفقيرة والعاطلة عن العمل. كما ويملك الصندوق (12) فرعاً، و(3) نوافذ موزعة على كافة محافظات المملكة. أما عينة الدراسة، فهي عينة مسحية، حيث تم اختيار جميع العاملين في صندوق التنمية والتشغيل، والبالغ عددهم (130) موظفاً.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: تم اعداد الإطار النظري للدراسة بالاستناد الى مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة بالمراجع العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في قواعد البيانات الالكترونية المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كاداة رئيسة للدراسة، والتي تم تطويرها وإعدادها بالاستناد إلى طروحات الكتاب والباحثين في موضوع الدراسة الحالي.

أداة الدراسة:

تم تطوير ادارة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على مقاييس خضعت للاختبار في دراسات سابقة، حيث تم العمل على تكييف وتعديل فقرات القياس، وكذلك الحذف والإضافة وبما ينسجم مع بيئة مجتمع الدراسة الحالية. واحتوت اداة الدراسة الحالية على ثلاثة أقسام من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث اشتمل هذا القسم على اربعة فقرات هي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، وقد اشتمل هذا المتغير على بعدين، وكما يأتي:

- **البعد الاول: التحليل البيئي،** وتم قياسية بالاعتماد على مقياس دراسة (الشنفري واخرون، 2020؛ درار، 2019؛ Sadeghifar et al., 2015؛ Aldejwi, 2014؛ Salas & yepes, 2018).

- **البعد الثاني: صياغة الاستراتيجية،** وتم قياسية بالاعتماد على مقياس دراسة (الشنفري واخرون، 2020؛ درار، 2019؛ Sadeghifar et al., 2015؛ Aldejwi, 2014؛ Salas & yepes, 2018).

القسم الثالث: ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة التابع (النجاح المؤسسي)، وقد اشتمل هذا المتغير على ثلاثة أبعاد، وكما يأتي:

- **البعد الاول: التكيف،** وتم قياسية بالاعتماد على مقياس دراسة (ابابكر وعلي، 2017؛ حميد، 2018؛ الرحلة، 2021).

- **البعد الثاني: النمو،** وتم قياسية بالاعتماد على مقياس دراسة (ابابكر وعلي، 2017؛ حميد، 2018؛ الرحلة، 2021).

- **البعد الثالث: البقاء،** وتم قياسية بالاعتماد على مقياس دراسة (ابابكر وعلي، 2017؛ حميد، 2018؛ الرحلة، 2021).

القسم الرابع: ويتضمن الفقرات التي تقيس متغير الدراسة المُعدل (تمكين العاملين)، وتم قياسية بالاعتماد على مقياس دراسة (حسن، 2021؛ دغفوس، 2020، Murray & Holmes, 2021).

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010) يري أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات الذي يتراوح ما بين (7.0-6.0) يعتبر كافياً ومقبولاً، دل ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

جدول (1) معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة Cronbach Alpha
1	التخطيط الاستراتيجي	14	94.1%
1.1	التحليل البيئي	6	88.5%
1.2	صياغة الاستراتيجية	8	90.4%
2	النجاح الاستراتيجي	15	95.4%
2.1	التكيف	5	86%
2.2	النمو	5	88.8%
2.3	البقاء	5	90.1%
3	تمكين العاملين	9	90.5%
	جميع فقرات الاستبانة	38	97.2%

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الذي يتعلق بمتغيرات الدراسة، ويشير الجدول رقم (2) إلى طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

جدول (2) قيم المتوسطات الحسابية

التفسير	المتوسط الحسابي
غير موافق تماماً	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماماً	من 4.21 إلى 5

نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل:

يوضح الجدول رقم (3) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل، وهو التخطيط الاستراتيجي وأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية)، وذلك على النحو التالي:

جدول (3) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل

الرتبة	مستوى الأهمية	الوسط الحسابي	المتغير المستقل
2	مرتفع	4.07	التحليل البيئي
1	مرتفع	4.14	صياغة الاستراتيجية
	مرتفع	4.11	التخطيط الاستراتيجي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- نجد أن قيمة متوسط المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) قد بلغت قيمته (4.11)، مما يدلّ على ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة إلى حدّ ما للمتغير المستقل ككلّ (التخطيط الاستراتيجي).
 - حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (صياغة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.14)، مما يدلّ على ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لبُعد صياغة الاستراتيجية.
 - بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد (التحليل البيئي) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.07)، مما يدلّ على ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لبُعد التحليل البيئي.
- نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع:**
- يوضح الجدول (6) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع النجاح المؤسسي وأبعاده (التكيف، النمو، البقاء)، وذلك على النحو التالي:

جدول (4) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع

الرتبة	مستوى الأهمية	الوسط الحسابي	المتغير المستقل
1	مرتفع	4.04	التكيف
2	مرتفع	4.04	النمو
3	مرتفع	4.01	البقاء
	مرتفع	4.03	النجاح المؤسسي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- نجد أن قيمة متوسط المتغير التابع (النجاح المؤسسي) قد بلغت قيمته (4.03)، مما يدلّ على ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة إلى حدّ ما للمتغير التابع ككلّ (النجاح المؤسسي).
 - حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (التكيف) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.04)، مما يدلّ على ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لبُعد التكيف.
 - بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد (النمو) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.04)، مما يدلّ على ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لبُعد النمو.
 - بينما جاء في المرتبة الثالثة بُعد (البقاء) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.01)، مما يدلّ على ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لبُعد البقاء.
- نتائج التحليل الوصفي للمتغير المعدل:**
- يوضح الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المعدل -وهو تمكين العاملين- وذلك على النحو التالي:

جدول (5) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المعدل

مستوى الأهمية	الوسط الحسابي	المتغير المعدل
مرتفع	3.70	تمكين العاملين

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أن متوسط المتغير المعدل (تمكين العاملين) بلغت قيمته (3.70)، مما يشير أن مستوى تمكين العاملين في صندوق التنمية والتشغيل محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء) لدى صندوق التنمية والتشغيل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد، وكانت النتائج كالآتي:

يوضح الجدول (6) أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء) لدى صندوق التنمية والتشغيل.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.772$) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والنجاح المؤسسي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.596$) في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل $Adjusted\ R(0.588)$.

وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، والصياغة الاستراتيجية) استطاع أن يفسر ما نسبته (58.8%) من التباين الحاصل في (النجاح المؤسسي). أما النسبة الباقية والبالغة (41.2%) فتعزى لعوامل أخرى لم تدرج في نموذج الإنحدار. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.353) للتحليل البيئي و(0.206) للصياغة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، والصياغة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في النجاح المؤسسي بنسبة (35.3%) ناتجة عن التحليل البيئي و(20.6%) عن صياغة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (81.786) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة

جدول (6) نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بدلالة أبعاده في النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	4.862	0.353	0.000	2	81.786	0.588	0.596	0.772	النجاح المؤسسي
		التحليل البيئي		الإنحدار					
0.007	2.681	0.206		111					
		صياغة الاستراتيجية	113	المجموع					

وللتحقق من تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في كل بُعد من أبعاد النجاح المؤسسي في صندوق التنمية والتشغيل، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:
الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في التكيف لدى صندوق التنمية والتشغيل.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بالجدول (7) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التكيف كأحد أبعاد النجاح المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.693$) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتكيف كأحد أبعاد النجاح المؤسسي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.480$) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (51.323) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة.

جدول (7) نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بدلالة أبعاده في التكيف كأحد أبعاد النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	5.111	0.465	0.000	2	51.323	0.471	0.480	0.693	التكيف
		التحليل البيئي		الإنحدار					
0.001	3.323	0.688		111					
		صياغة الاستراتيجية	113	المجموع					

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النمو لدى صندوق التنمية والتشغيل.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بالجدول (8) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في النمو كأحد أبعاد النجاح المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.837$) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والنمو كأحد أبعاد النجاح المؤسسي / ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (130.207) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة.

جدول (8) نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بدلالة أبعاده في النمو كأحد أبعاد النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	6.486	0.624	0.000	2	130.207	0.696	0.701	0.837	النمو
		التحليل البيئي		الإنحدار					
0.014	2.500	0.241		111					
		صياغة الاستراتيجية	113	المجموع					

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في البقاء لدى صندوق التنمية والتشغيل.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بالجدول (9) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في البقاء كأحد أبعاد النجاح المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.771$) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والبقاء كأحد أبعاد النجاح المؤسسي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (81.245) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة.

جدول (9) نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بدلالة أبعاده في البقاء كأحد أبعاد النجاح المؤسسي لدى صندوق

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.001	3.340	0.301	0.000	2	81.245	0.587	0.594	0.771	البقاء
		التحليل البيئي		الإنحدار					
0.031	2.183	0.175		البيئات الاستراتيجية					

النتيجة والتشغيل

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في النجاح المؤسسي بأبعاده (التكيف، والنمو، والبقاء) بوجود تمكين العاملين كمتغير مُعدل لدى صندوق التنمية والتشغيل.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في النجاح المؤسسي بأبعاده مجتمعة بوجود تمكين العاملين كمتغير مُعدل في صندوق التنمية والتشغيل.

أظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي بالجدول (10) القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبينة على الخطوة الأولى قيمة معامل الارتباط ($R=0.468$) وهذا يدل على وجود ارتباطاً إيجابياً بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح المؤسسي، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي، حيث كانت قيمة ($F = 68.794$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي أقل من (0.05). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.220$)، وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (22%) من التباين الحاصل في النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل. وفي الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المُعدل (تمكين العاملين) لنموذج الإنحدار، وقد ازدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R= 0.558$) وكذلك الأمر بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث بلغت النسبة (31.3%) وهذه النسبة تعد دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 33.435$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05).

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.468$) عند التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني أن الزيادة بوحده واحدة في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في النجاح المؤسسي بقيمة (46.8%)، وكانت قيمة ($t = 8.293$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، في حين بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.685$) عند التخطيط الاستراتيجي بوجود تمكين العاملين كمتغير مُعدل، وهذا يعني أن الزيادة بوحده واحدة في التخطيط الاستراتيجي بوجود تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة في النجاح

المؤسسي بقيمة (68.5%) ، وكانت قيمة (t =5.782) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000). وهذا يؤكد الأثر المعنوي لتمكين العاملين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل بنسبة (9.3%) لترتفع من (22%) إلى (31.3%). وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

جدول (10) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي لأثر تمكين العاملين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	قيمة t المحسوبة	β	Sig.	قيمة t المحسوبة	β		
			0.000	8.293	0.468	التفكير الاستراتيجي	النجاح المؤسسي
0.000	5.782	0.685				التخطيط الاستراتيجي X تمكين العاملين	
	0.558			0.468		R	
	0.313			0.220		R ²	
	0.093			0.220		ΔR^2	
	33.435			68.794		ΔF	
	0.000			0.000		Sig. ΔF	

3. الفرضية الرئيسة الثالثة:

H03: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم إختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-(test) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بمتغير الجنس، لأن هذا المتغير يحتوي على فئتين فقط. أما باقي الفرضيات الفرعية والتي تحتوي على أكثر من فئتين، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتحقق من وجود فروقات في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل، تُعزى للإختلاف في العوامل الديموغرافية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H03-1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل يُعزى لمتغير الجنس. يتضح من النتائج في الجدول (11) بان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي تُعزى للإختلاف في الجنس، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.830) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.004) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$). لذلك يوجد إختلافات في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي تُعزى للجنس. وهذا يعني أن رؤية عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل لم تكن بنفس المستوى. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (11): نتائج إختبار (T) لقياس الفروقات في إجابات عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي تُعزى للجنس

المتغير التابع	الجنس	حجم العينة	الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	68	4.06	8.830	0.004
	أنثى	46	3.94		

الفرضية الفرعية الثانية:

H03-2: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل يُعزى لمتغير العمر.

يتضح من النتائج في الجدول (12) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (3.014) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.033) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$). لذلك يوجد فروقات في آراء العينة، فقد تم استخدام اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الفرق. وقد تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين مستوى إهتمام أفراد عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي بقيمة (0.589) بين الأفراد ضمن الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة) والأفراد الذين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة الذين ضمن الفئة العمري (50 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي بلغ (4.497) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للذين تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة) والبالغ (3.907). والجدول (13) يبين ذلك. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات في إجابات عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي تُعزى للعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	3.196	3	1.065	3.014	0.033
داخل المجموعات	38.869	110	0.353		
التباين الكلي	42.065	113			

جدول رقم (13) نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إهتمام أفراد عينة الدراسة بتحقيق النجاح المؤسسي تبعاً لعدد للفئات العمرية

الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30- أقل من 40 سنة	40- أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	4.497	-	0.238	0.147	0.350
30- أقل من 40 سنة	3.907	-	-	0.090	0.589*
40- أقل من 50 سنة	3.998	-	-	-	0.498
50 سنة فأكثر	4.497	-	-	-	-

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho3-3: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل يُعزى لمتغير المؤهل العلمي. يبين الجدول (14) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (0.808) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.523) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$). لذلك لا يوجد فروقات. ويستدل من ذلك ان آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي في صندوق التنمية والتشغيل بغض النظر عن اختلاف المؤهل العلمي، كانت آراؤهم في نفس المستوى. وعليه تقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات في إجابات عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي تُعزى للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	1.211	4	0.303	0.808	0.523
داخل المجموعات	40.854	109	0.375		
التباين الكلي	42.065	113			

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho3-4: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي لدى صندوق التنمية والتشغيل يُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. يبين الجدول (15) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (4.585) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.005) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$). لذلك يوجد فروقات. فقد تم استخدام اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الفرق. وقد تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين مستوى إهتمام أفراد عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي بقيمة (0.470) بين الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين (5- أقل من 10 سنة) والأفراد الذين خبرتهم (15 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي بلغ (4.270) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للذين تتراوح خبرتهم ما بين (5- أقل من 10 سنة) والبالغ (3.800). والجدول رقم (16) يبين ذلك. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات في آراء عينة الدراسة تجاه النجاح المؤسسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	4.675	3	1.558	4.585	0.005
داخل المجموعات	37.390	110	0.340		
التباين الكلي	42.065	113			

جدول رقم (25) نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إهتمام أفراد عينة الدراسة بتحقيق النجاح المؤسسي تبعاً لعدد سنوات الخبرة

الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنة	10- أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.870	-	0.070	0.257	0.400
5- أقل من 10 سنة	3.800	-	-	0.327	0.470*
10- أقل من 15 سنة	4.127	-	-	-	0.143
15 سنة فأكثر	4.270	-	-	-	-

توصيات الدراسة:

بعد أن تم استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات التي تم الحصول عليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تخدم إدارة صندوق التنمية والتشغيل، ويمكن الاستفادة منها من خلال تسليط الضوء على أهم الجوانب لديها بما يلي:

- توصي الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا في صندوق التنمية والتشغيل بالتخطيط الاستراتيجي كأداة مهمة لتحسين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها من أجل البقاء والنمو والاستمرارية في مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.
- توصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في صندوق التنمية والتشغيل بتقييم محيطها الخارجي بدقة بما في ذلك التحليل الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي.
- توصي الدراسة صندوق التنمية والتشغيل بتعزيز ثقافة التعلم والتطور المستمر داخل الصندوق.
- يجب على الإدارة العليا لصندوق التنمية والتشغيل زيادة دعمها لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى كافة الأقسام والوحدات الإدارية التابعة لها، وتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار التنظيمي.
- العمل على تطوير الوسائل التي تُيسر نجاح عمليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمشاريع البيئة التحتية كاستخدام وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة.
- توجيه المزيد من الإهتمام بموضوع النجاح المؤسسي كمنظومة فكرية، ومنهج إداري كلي يوجه المؤسسات نحو التفوق والريادة على المستوى العالمي.
- العمل على تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي داخل صندوق التنمية والتشغيل، وتقديم برامج تحفيزية وتطويرية لتعزيز رضا الموظفين ورفع مستوي أدائهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بالحاج، إبراهيم (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 6 (2)، 1-32
- بشر، بليغ والبوعيني، محمد والناصر، سعيد (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (68)، 343-366.
- حسن، محمد (2021). أثر جودة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات: دراسة تطبيقية على شركتي مجموعة البدي للاستثمار والشركة الوطنية للكهرباء خلال المدة من 10 يناير -10 مايو 2020. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية*، 7 (2)، 389-417.
- حسين، عمرو (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. (4). 661-702.
- الحناشي، نوال (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي في الجامعات الليبية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 12 (3). 255 – 275.
- داود، غديري، وأوبكر، بوسالم (2022). أثر التمكين العاملين على الابداع الإداري. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 5 (1)، 95-123.
- رحومة، إبراهيم (2023). التقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات: شركة المدار الجديد ليبيا. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، 3 (13)، 3743-3805.
- شرشالي، سميه (2020). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة باستخدام التحليل العملي لآراء عينه من أساتذة كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير والحقوق بجامعة المدينة. *مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية*. (1)6. 175 – 194.
- صلاح الدين، إسماعيل، وبدوي، حسام (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حاله الشركة القابضة مصر للطيران. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. 37 (2). 941 – 1029.
- عبد الهادي، مصطفى (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. *المجلة الافروآسيوية للبحث العلمي*. (4)1. 112-132.
- عبود، خلود وكاظم، فرقان (2023). تمكين العاملين وتأثيره في الأداء المصرفي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، (70)، 393-437.
- العمارة، بشير (2022). أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (66)، 543 – 549.
- عيد، نور (2022). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*. (4)10. 137 - 202.
- فيصل، قسوم وجمال، بوزيان (2022). أثر استراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة SPA MED DEF عين الدقل. *مجلة مجاميع المعرفة*، 8 (1)، 136-153.
- محمود، إبراهيم (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في الحد من مخاطر استثمار الأوراق المالية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*. 15 (4). 310 – 328.
- مراد، سامي وسلام، شرين (2020). أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030. *مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية*، 5 (2)، 46-66.
- الهطالي. حمد (2023). التفكير الاستراتيجي وأثره في النجاح المؤسسي. *مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية*. (22). 452-459.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: Empirical investigation using SEM. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 553-573

- Alsuwaidi, S. and Sultan, A (2023). The impact of e-service quality on corporate success within Abu Dhabi Municipality in the UAE. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, 8 (4), 1-19.
- Elsakaan, R. Ragab, A. and Ghanem, N (2021). The impact of organizational DNA on the institutional success of Alexandria petroleum companies through improving organizational performance as an intermediate variable. *Arab Academy for Science and Technology Journal*, 8 (7), 1-13
- Masaud. KH (2024). The Effect of Strategic Planning on Service Quality in the Higher Education Sector. *European Journal of Development Studies*. 4(2).