

**الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات
التخطيط الاستراتيجي
((بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية))**

**الأستاذ المساعد الدكتور
رافد حميد الحدراوي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال**

**المهندس
محمد كاظم الساعدي
وزارة الشباب والرياضة**



الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي ((بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية))

Organizational readiness and its role in reducing strategic planning
constraints

" Analytical Study In The Ministry of Youth and Sports Iraqi"

المهندس
محمد كاظم الساعدي
وزارة الشباب والرياضة

Engineer

Mohammed kadhim Al-Saedi

In The Ministry of Youth and Sports

الأستاذ المساعد الدكتور
رافد حميد الحدراوي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

Asst.Prof.Dr.

Rafid Hameed Al- Hadrawi

University Of Kufa

Faculty Of Administration And Economics

البيانات والمعلومات والتي تألفت من (٦٥) فقرة
موزعة على متغيرات البحث ،بواقع(٤٩) فقرة
لمتغير الجاهزية التنظيمية و(١٦)فقرة لمتغير
معوقات التخطيط الاستراتيجي واختبرت عينة
من مسؤولين المعنيين بالخطط الاستراتيجية في
الوزارة بلغت(١٢٠) فردا من اصل المجتمع
البالغ (١٤٩) فردا.

الاستنتاجات : توصل البحث الى ان للجاهزية
التنظيمية مساهمة فاعلة وايجابية في الحد من

المستخلص :

الهدف: يهدف البحث الحالي الى تشخيص
مستوى اهتمام الوزارة المبحوثة (وزارة الشباب
والرياضة العراقية) بمتغيرات البحث (الجاهزية
التنظيمية ،معوقات التخطيط الاستراتيجي)
بالاضافة الى اختبار علاقة التأثير بينهما.

المنهجية: اعتمد البحث المنهج الوصفي
التحليلي بالاستعانة براء الباحثين في اغناء
الجانب الفكري لمتغيرات البحث تم تنظيم استمارة
الاستبيان التي اعتمدت كاداة رئيسية لجمع

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

(Maleka ;2014:15). ومع ذلك فان تنفيذ التخطيط الاستراتيجي يواجه قيود متعددة يجب على المديرين وقادة المنظمات التغلب عليها لمنع المنظمة من الوصول إلى مستوى مرتفع من عدم التأكد (Jofre;2011:13) . وبسبب معوقات التخطيط التي تؤثر على خطط المنظمات ومنها وزارة الشباب والرياضة برزت أهمية هذا البحث بتسليط الضوء على القيود التي تواجهها فرق الإدارة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بسبب الوتيرة السريعة للتغيير داخل الوزارة وكيفية تفاعلها مع الطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية التي تعمل فيها وكيفية تجاوز هذه القيود . ان تشخيص معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة ومعرفتها امر ضروري لنجاح عمل الوزارة، الامر الذي يتطلب من الوزارة عمل الاستعدادات والتحصيرات الكاملة لتفادي تلك المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق خطط الوزارة الاستراتيجية، اذ تشكل الجاهزية التنظيمية احد الادوات التي يمكن للوزارة اعتمادها للتغلب على تلك المعوقات.

المحور الاول /البنية الاجرائية للبحث:

اولا : مشكلة البحث : انطلق البحث الحالي من خلال مشكلة واقعية تعاني منها وزارة الشباب والرياضة العراقية وهي الاخفاق في انجاز خططها الاستراتيجية، وذلك من خلال مقارنة

معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تعاني منه الوزارة المبحوثة.

قيمة البحث : يستمد البحث قيمته كونه شخص معوقات التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي ودقيق من خلال مقارنة الخطط الاستراتيجية للوزارة مع المتحقق منها فعلا خلال فترة(٢٠١٨) ،ومساهمته في مساعدة وزارة الشباب والرياضة على ضمان التخطيط الاستراتيجي الناجح وكيفية الاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية المستقبلية عن طريق الجاهزية التنظيمية.

الكلمات الدالة : الجاهزية التنظيمية ،معوقات التخطيط الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، وزارة الشباب والرياضة العراقية.

المقدمة :

تمثل الخطة الاستراتيجية وثيقة تلخص التفكير الاستراتيجي الحاسم من عملية التخطيط الاستراتيجي، وهو يحدد المكان الذي ترى فيه المنظمة نفسها اليوم والتحديات التي تواجهها. كما يصف أيضاً الحالة النهائية المطلقة التي تريد أن تنشأها (رؤيتها)، والمسار الرفيع الذي تخطط لسلوكه للانتقال من حيث الحاضر إلى المستقبل ، وأخيراً الأولويات الأساسية في الأمد القريب للبدء بهذه الرحلة.

اذ يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً إدارياً يهدف إلى التطلع إلى المستقبل ، إنه جهد منظم ينتج قرارات وإجراءات أساسية ترشد وتشكل ماهية المنظمة ، وماذا تفعل ، ولماذا تفعل ذلك

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

الاستراتيجي بفاعلية . واستنادا الى ما تم ذكره برزت مشكلة بحثنا الحالي التي تمثلت بالتساؤل الاتي(تأثير الجاهزية التنظيمية في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة ؟).

ويمكن تجسيد مشكلة البحث بشكل اكثر وضوحا من خلال التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مدى اهتمام وزارة الشباب والرياضة بالجاهزية التنظيمية ؟.

٢. ما مدى ادراك الادارة العليا في الوزارة لأهمية التخطيط الاستراتيجي؟.

٣. هل يوجد تشخيص دقيق في الوزارة المبحوثة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي؟

٤. هل تؤثر الجاهزية التنظيمية للوزارة في تجاوز معوقات التخطيط الاستراتيجي؟

ثانيا : أهمية البحث : تتبع أهمية البحث في تشخيص اهم معوقات التخطيط الاستراتيجية لوزارة الشباب والرياضة وتجاوزها عن طريق الجاهزية التنظيمية لضمان تحقيق اهدافها وتوضح أهمية البحث في :

١. توفير مصدر للجاهزية التنظيمية قد يساعد في رقد المكتبات العربية بدراسة حديثة.

٢. تشخيص المعوقات المرافقة للخطط الاستراتيجية للوزارة المبحوثة.

٣. بيان أهمية الجاهزية التنظيمية في توقع وتجاوزالعقبات الناتجة من التغييرات المستقبلية.

الانشطة المخطط لها مع المنفذة في سنة (٢٠١٨) يتضح وجود فجوة كبيرة بينهما . فعند مراجعة التقييم السنوي للأنشطة المركزية للدوائر العامة في وزارة الشباب والرياضة(مجال تطبيق البحث الحالي) لعام (٢٠١٨) نجد ان عدد الانشطة المخططة هي (١٤٥٣) نشاطا، في حين المنفذ منها خلال العام نفسه هو (٦٦٣) نشاطا فقط ، اي بنسبة تنفيذ (٤٥.٦%). اما عدد الشباب المخطط استهدافه كان (٢١٠٢٣١) فردا في حين الذي تم استهدافه بالفعل هو (٣٤٥٣١) اي بنسبة نجاح (١٦.٥%) فقط . وان هذا الاخفاق الواضح في التخطيط الاستراتيجي يعود الى عدد من العقبات التي تحول دون نجاحه، مثل الافتقار إلى التزام الإدارة العليا، وعدم كفاية المعرفة، وعدم كفاية الاستراتيجيات، وسوء تخصيص الموارد، وثقافة المنظمات، والافتقار إلى العمل الجماعي، ومقاومة التغيير، السياسة التنظيمية ، وعدم كفاية الاجراءات التدابير التنفيذية (Esfahani et al; 2019:564).

ومن اجل انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذه بفاعلية يتطلب من المنظمات الاستعداد واتخاذ الاجراءات لإعادة ضبط اهتماماتها وتركيزها والتأكيد على جهودها ومواردها وتقييم مدى جاهزيتها (الجاهزية المادية، الموارد البشرية، الثقافة والهيكل التنظيمي....الخ) لتنفيذ التخطيط

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

اعتمد البحث الحالي في صياغة مخططه الفرضي على عدد من البحوث العلمية المهمة اذ مثل متغير الجاهزية التنظيمية المتغير المستقل في البحث واعتمد في تحديد ابعاده على الباحث (Razmi et al.; 2008) ومثل متغير معوقات التخطيط الاستراتيجي في البحث المتغير التابع وتم تحديد اربعة معوقات بالاعتماد على الباحثين (Aliabadi; 2015) و (عوده؛ ٢٠١٧) ، ومن اجل تحديد ابعاد مشكلة البحث وتحقيق اهدافه قام الباحث بصياغة مخطط فرضي للبحث بالشكل (١) الذي يعكس علاقة التأثير والارتباط بين متغيري البحث.

خامساً : فرضيات البحث:

١. الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الجاهزية التنظيمية ومعوقات التخطيط الاستراتيجي بابعاده.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية : نصت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للجاهزية التنظيمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي بابعاده.

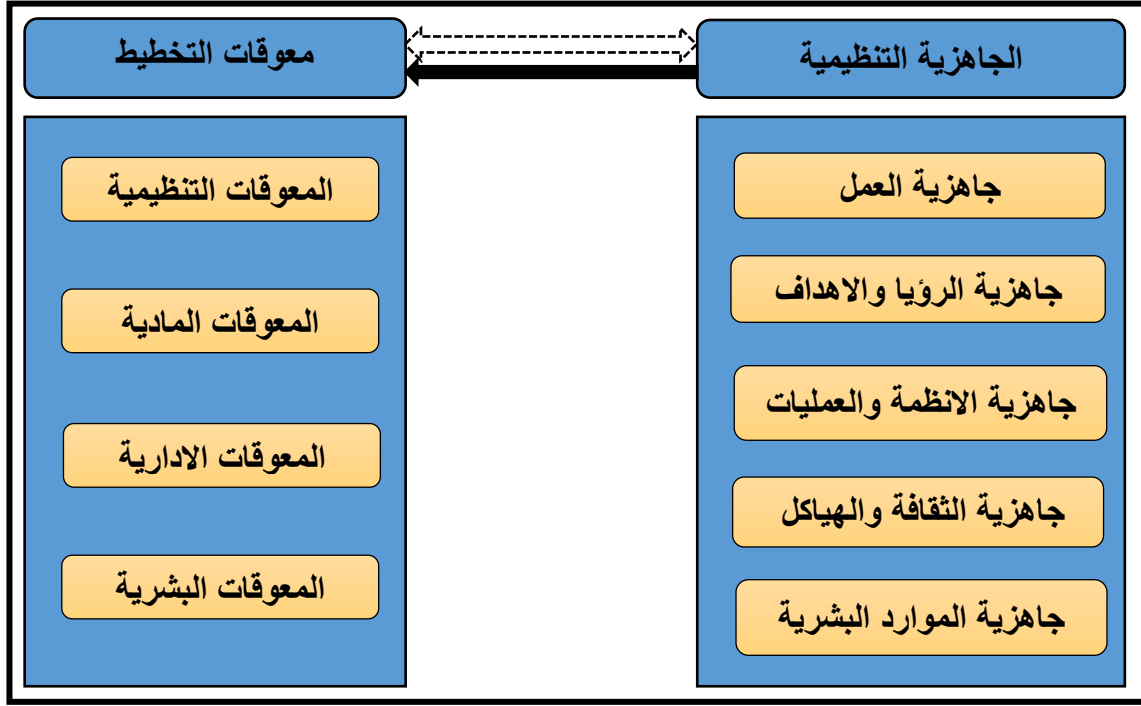
٤. تطوير منهاج عمل للوزارة في وضع الخطط بما يتناسب مع امكاناتها وتوفر مستوى من الجاهزية التنظيمية

٥. ضرورة الاستعداد المستمر للتغيرات المستقبلية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والريادة في الاعمال.

ثالثاً : اهداف البحث: تتمثل اهداف البحث بالاتي:

١. التعرف على مستوى توفر الجاهزية التنظيمية في وزارة الشباب والرياضة العراقية.
٢. تشخيص معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة.
٣. بيان كيفية ومدى تأثير الجاهزية التنظيمية في تجاوز عقبات التخطيط الاستراتيجي.
٤. اثارة اهتمام مجتمع البحث وعينته والمهتمين في التنظيم والتخطيط الاستراتيجي بمتغيرات البحث وامكانية الاستفادة من نتاجه والتوصيات التي سيتوصل لها.
٥. فتح افاق جديدة للباحثين في اهمية الجاهزية التنظيمية ودورها في دعم الخطط الاستراتيجية.

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المحور الثاني : الجانب النظري للبحث:

اولا: الجاهزية التنظيمية :

كل منظمة او حالة او اقتصاد يريد تنفيذ تغيير معين بنجاح يجب ان يكون لديه الجاهزية لهذا التغيير ما هي الجاهزية التنظيمية بالضبط ولماذا هي مهمة؟ إن الجاهزية التنظيمية هي القدرة وجاهزية أي منظمة للتحويل عن أسلوب عملها الحالي ، وينبغي للمنظمات أن تكون دوماً على جاهزية للتغيير والتكيف مع الاحتياجات الاجتماعية والثقافية، والسوق، والتطورات، والقضايا المالية، والمتطلبات التكنولوجية. أن

الجاهزية ليست مضيعة للوقت، وأن عدم الجاهزية قد يرفع مستوى فشل التغيير .

١. مفهوم الجاهزية التنظيمية

انشتقت الجاهزية من الكلمة اليونانية (arariskein) والتي تعني "التحضير" أو "الانضمام" . أن الجاهزية تحمل معاني مختلفة على مستويات مختلفة، مثلا على المستوى التنظيمي تشير الجاهزية إلى قدرة المنظمة على التنفيذ والتغيير، وعلى مستوى المجموعة تشير الجاهزية إلى قدرات المجموعة وقرارها ، وعلى المستوى الفردي تشير الجاهزية إلى تصورات

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

والمعتقدات والنوايا والفعالية) الذي تمثله، وجاهزية أعضاء المنظمة وكفاءتهم على المشاركة في بناء القدرات (Holt & Vardaman 2013:10). هي تعني حالة من الاستعداد النفسي والسلوكي لاتخاذ إجراء (أي الرغبة والقدرة) (Weiner;2009;67). إن أي منظمة تتمتع بجاهزية تنظيمية قوية تتمتع عادة بقيادة قوية، وإدارة فاعلة، ونهج مبتكر لاستخدام التكنولوجيات الجديدة ، وبوسع المؤسسة ذات الجاهزية التنظيمية الفاعلة أن تنتقل من الاستراتيجية إلى التخطيط إلى التنفيذ وبشكل أسرع وبتعزيز وابتكار أكبر. (Cruz - Cunha & Varajao;2011:111). لبناء الجاهزية التنظيمية التي تسمح للمدراء والمنظمات بالإبقاء على الاهتمام بفعالية بالعلامات السلبية وتقييم النتائج وتحليلها بموضوعية واتخاذ الإجراءات، وعكس القرارات الاستراتيجية السابقة عند الاقتضاء التي تساهم في مختلف أشكال التحيز والحواجز (Shimizu & Hitt;2004:52-56) وإضافة أن المفتاح الرئيسي هنا يتلخص في العمل الاستباقي والتركيز على القضايا البنوية (أي الطوارئ). من خلال ماسبق يستنتج الباحث الآتي: إن الجاهزية التنظيمية تمثل تحدياً أمام المنظمات ، يتطلب منها التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. وهي عملية مستمرة ويمكن أن تتغير

الفرد ، وهذا يعني ضمناً أن مقاييس الجاهزية سوف تختلف على كل مستوى وإن عدم الاستقرار هو ما إذا كانت العلاقات بين الجاهزية والمتغيرات الأخرى تختلف على مستويات متعددة (Vakola;2013:11). وأن الجاهزية تأتي إلى جانب تزايد عدم اليقين بشأن المخاطر التي يفرضها الابتكار ، يمكن أن نعرف الجاهزية على أنها "مستوى الملاءمة" بين الأعمال الحالية (تبنى العمليات ضمن الشركة) والابتكار المحتمل (Snyder;2001:180). الجاهزية التنظيمية هي مستوى الجاهزية لموارد المنظمة ونظمها وهيكلها لمعالجة حالة ما أو تنفيذ تسلسل مخطط للإجراءات Thompson (Masuelli; 2017:4) .وهي "عقلية موجودة بين الموظفين أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية، وهي تشمل المعتقدات والمواقف وتستهدف نوايا التغيير الأعضاء فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير والقدرة على تنفيذ التغيير التنظيمي. (Armenakis&Fredenberger;1997:144). إن مدى جاهزية المنظمة هو قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة وإدماجها في التكنولوجيا الجديدة ويرتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بسلوك أعضاء المنظمة (Lehman et al.; 2002:198). إن الجاهزية التنظيمية يتم تصورها على أنها البعد النفسي (المواقف

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

إلى تنفيذ التغيير المقترح بفاعلية أكثر .
(Weiner et al.; 2009:296)

٣. الجاهزية التنظيمية بمثابة مقدمة حاسمة لنجاح التنفيذ أن أكثر من نصف حالات الفشل في التنفيذ تحدث لأن القادة التنظيميين لا يعدون أعضاء المنظمة إعدادا كافيا من أجل التغيير على الرغم من أن الباحثين قد كتبوا لعقود حول الجاهزية التنظيمية وكيفية خلقها (Albers et al.;2020:101).

٤. أن الجاهزية التنظيمية ليست استراتيجية لمرة واحدة - بل عملية مستمرة- إن القادة الناجحون يدركون الحاجة إلى تطوير المنظمة، وثقافتها، وبنيتها الأساسية ومع قيام المنظمة بوضع وتنفيذ استراتيجياتها، فإنها تحتاج إلى ربط الاستراتيجيات والمبادرات مع تحقيق الاهداف التنظيمية، عن طريق إدخال تحسينات مستمرة على الجاهزية التنظيمية (Cruz-Cunha & Varajao;2011:102).

٥. الجاهزية التنظيمية واسعة النطاق، إذ يُعترف بها بوصفها عاملا حاسما للنجاح في تنفيذ الابتكارات الجديدة، هناك اتفاق عام في الكتابات التنظيمية على أن الجاهزية أمر أساسي، وهو جزء من التنفيذ الناجح للابتكار، وتشير الجاهزية إلى مدى استعداد (جاهزية) أي منظمة أو قدرتها على تنفيذ ابتكار بعينه (Scaccia et al.; 2015:485).

في اتجاه إيجابي أو سلبي مع مرور الوقت. هناك مفهومان لجاهزية المنظمة، الأول تؤكد على الحالة النفسية لأعضاء المنظمة (معتقدات ، المواقف والنوايا بمدى الحاجة إلى التغيير)، وقدرة المنظمة على إحداث هذه التغييرات. الثاني يتم وصفها من الناحية الهيكلية، حيث تركز على مدى توفر الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ التغيير .

٢. أهمية الجاهزية التنظيمية

تشير أدلة هامة في علم التنفيذ إلى أن تقييم الجاهزية التنظيمية قبل تنفيذ أي تدخل رئيسي داخل أي منظمة أمر بالغ الأهمية لتقليل خطر عدم قبول التدخل أو فشله، مما يقلل من الوقت والاستثمار المالي الضائع، ان أهمية الجاهزية التنظيمية يمكن ايرادها بالتالي:

١. ان نجاح الجاهزية التنظيمية يعتمد على استعداد أي منظمة للمشاركة في بناء القدرات في المقام الأولى وبناء القدرات يتطلب استعداداً نفسياً وبنوياً وهناك عامل تنفيذي يرتبط بالجاهزية، هوالمواءمة بين جهود بناء القدرات والخصائص التنظيمية الأوسع . Millar & (Doherty; 2020:5)

٢. عندما ترتفع درجة الجاهزية التنظيمية يبدأ الأعضاء بالتغيير، ويبدلون قدراً أعظم من الجهد ويظهرون قدراً أعظم من الثبات والسلوك التعاوني وهو ما من شأنه في الإجمال أن يؤدي

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

التخطيط و تحديد الاهداف التنظيمية والاستراتيجيات وكيفية تحقيقها هي جميعها التسهيلات اللازمة للمهام التنظيمية الناجحة، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على تحديد أهداف المنظمة الطويلة الاجل واتخاذ القرارات على أساس أساليب تحقيق هذه الاهداف التي سبق التنبؤ بها (Bagheri; 2016:433). ولضمان نجاح المنظمات بتحقيق اهدافها يجب التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

هو النهج المنهجي الذي يجمع المعلومات ويتقاسم التصورات ويجري التحليل ويتوصل إلى القرارات ويضمن الاتساق بين تلك القرارات ويلزم المديرين بمسارات العمل وأهداف الأداء (Grant;2018:133). ان التخطيط الاستراتيجي يؤكد على الحاجة الملحة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن قدرة أي منظمة على الاستجابة بنجاح لبيئة ديناميكية متغيرة (بطرق لا يمكن التنبؤ بها غالباً)، وينبغي أن يكون الناتج الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي سلسلة من المبادئ التوجيهية يمكن من خلالها تصميم وتنفيذ خطط وبرامج أكثر تفصيلاً (Steiss;2003:10). هو العملية المستمرة للمنظمة لاتخاذ القرارات الحالية المتعلقة بتنظيم المشاريع (خوض المخاطر) بشكل منتظم وبأكبر قدر من المعرفة بمستقبلها،

٦. ان الجاهزية التنظيمية لتقرير القدرة التنافسية يلعب الدور الحاسم ليس فقط في منظمة ما، بل وأيضاً في اقتصاد كل بلد "تقيس هذه الركيزة (اي الجاهزية التنظيمية) سرعة تبني أي اقتصاد للتقنيات القائمة لتعزيز إنتاجية صناعاته" (Porter & Schwab; 2008 :5). وقد رأى الباحث ان اهمية الجاهزية التنظيمية تأتي من توجه المنظمة ورؤيتها المستقبلية وهي توقع ما قد يحدث مستقبلاً والاستعداد لتلك النتائج المستقبلية المحتملة ، ويمكن دفع التغيير في الاتجاه الذي نريده من خلال الجاهزية التنظيمية لتحقيق النتائج المرجوة في المستقبل. وعليه اصبحت الجاهزية مطلباً استراتيجياً وليست ترفاً فكرياً او انفاقاً غير منتج وعندما لا تكون المنظمة جاهزة فانها ستعاني من امور عديدة ، تقترن حياة المنظمات وقدرتها على النمو والنجاح المتواصل بمدى جاهزيتها.

ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي:

ليس من المنطقي أن نُجري استقصاءً حول الخطة الاستراتيجية ومعوقاتها بدون الحديث عن الاستراتيجية في ذات نفسها، ان الاستراتيجية مفهومًا متعدد الأبعاد وعملية معقدة في آن واحد، إنها تتعلق بقوة الإرادة والإيمان والرؤية بقدر ما تتعلق بالتحليل والتخطيط والتنفيذ (Houlder;2004:6). وهي مجموعة من قواعد صنع القرار لتوجيه السلوك التنظيمي (Ansoff et al; 2019:23,17). إن عملية

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

العناصر الرئيسية لأي خطة استراتيجية هدف جوهرى هو صياغة رؤية واضحة المعالم للنتائج الملموسة التي تحتاج المنظمة إلى تحقيقها (ReVelle et al; 2020:30).

ويستنتج الباحث من هذه المفاهيم أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحديد أهداف المنظمة وغاياتها واختيار الطريقة الأكثر ملاءمة لتحقيق هذه الأهداف، يوفّر رؤية مشتركة ولغة مشتركة للمنظمة وتوجيه عملية اتخاذ القرار وتحديد النتائج ومستوى تحقيقها وتخصيص الموارد (الوقت، والموهبة، والمال). ولضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها وتهتم بتحقيق مهمة المنظمة والتكيف مع المتغيرات، ووجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وبإشراك العاملين في وضع الخطط وهيكل تنظيمي واضح ومناسب .

٢. معوقات التخطيط الاستراتيجي:

إن إدراك المخاطر المحتملة والاستعداد لمعالجتها أمر ضروري للنجاح وهناك العقبات التي يجب مراقبتها وتجنبها في التخطيط الاستراتيجي (David & David ;2017:18) واعتمد البحث الحالي على المعوقات التخطيط الاستراتيجي التي ذكرت في دراسة (عوده؛ ٢٠١٧) حيث تم تقسيم معوقات التخطيط الاستراتيجي الى اربع مكونات رئيسية :

وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات بشكل منهجي، وقياس نتائج هذه القرارات في مقابل التوقعات من خلال التغذية المرتدة المنظمة والمنهجية (Drucker;2007:92). هو إجراء رسمياً لتحقيق نتيجة واضحة، في شكل نظام متكامل للقرارات (Mintzberg;1994:33). وهو طريقة تستخدم لوضع المنظمة في طريق النجاح ، من خلال تحديد أولويات استخدامها للموارد وفقاً للأهداف المحددة، في محاولة لتحديد توجهاتها وتطورها على مدى فترة من الزمن (Wilkinson & Monkhouse;1994:16) التخطيط.

الاستراتيجي هو حول كيفية قيام كبار المديرين بجعل عملية اتخاذ القرار متسلسلة كبرنامج لتحقيق الغرض الأطول أجلاً للمنظمة، والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجية الإجمالية، وعملية تنفيذ المسؤوليات والموارد المتتالية إلى مستويات أقل منطقياً. (Witcher & Chau; 2010: 9-10) هو سلسلة من الخطوات التي تتضمن تعريف بيان المهمة، والأهداف طويلة الأجل، وتحليل البيئية، وصياغة الاستراتيجيات، والتنفيذ، والمراقبة (Wolf & Floyd; 2013:4) . هو عملية تحديد خطط المنظمة لتحقيق رسالتها هو ليس فقط أساساً لتنفيذ العمل، بل إنه الساحة لهندسة المنظمات وتحسين العمليات وإدارة المخاطر وأي مبادرات أخرى (Gates; 2010:3). ينبغي أن تتضمن

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

المعرفة ووجود قيادة قوية وقادرة بالقدر الكافي من أجل تحفيز كل هذا مع الاجراءات والاليات الفعالة والكفوة تؤدي دائما الى النتائج المستقبلية المرجوة، كثيراً ما يتم تأسيس الهيكل أو تعديله لأسباب خاطئة وهذا يؤدي الى إن تكون جهود التخطيط أو إعادة التخطيط مضللة، وكثيراً ما تكون محبطة أو محكوماً عليها بالفشل (Neis et al;2016:481). وان من اهم المعوقات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي ان لا تفهم المنظمة ما هي الخطة الاستراتيجية التي تم تصميمها بالفعل ، ان عدم وجود هيكل تنظيمي وانظمة فعالة تلبي حاجة العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية(Maleka;2014:16).

٣. المعوقات الادارية: إن السبب الأكثر جوهرية وراء العديد من العقبات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي الفعال للأعمال، يتلخص في الافتقار إلى الالتزام بتخطيط الأعمال من قبل الإدارة العليا للمنظمة وهذا ليس بالأمر غير الشائع، ذلك أن الافتقار إلى الحماس للتخطيط الاستراتيجي للأعمال من جانب الإدارة العليا يؤدي إلى توليد المزيد من المشاكل مقارنة بأي عامل آخر منفرد (Marx;1991:24) أن أغلب المنظمات ترى في التخطيط الاستراتيجي نشاطاً منفصلاً عن المسؤوليات والواجبات الأساسية التي تتحملها الإدارة، ويوصف التخطيط

١. المعوقات المادية: ان عدم توفر التخصيصات المالية اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل. وبما ان التخطيط الفعال يتطلب الوقت والجهد، والوقت هو المال لذلك ينظر إلى التخطيط على أنه إهدار للمال، بما أنه لم يتم إجراء لأي منتج/خدمة (David & David ;2017:17) . أن العديد من الخطط تعبر عن أهداف جديرة بالاهتمام واستراتيجيات معقولة لتحقيق هذه الأهداف، ولكنها تفشل لأن تخصيص الموارد لا يتماشى مع الأولويات الرئيسية في الخطة الاستراتيجية. ونتيجة لهذا فإن المنظمات تستمر على مسارها السابق على نحو أو آخر استناداً إلى التخصيص التقليدي للموارد، بدلاً من إعادة تنظيم الموارد وتشجيع الموارد الجديدة التي تدعم خططها الاستراتيجية (Goldman& Salem; 2015:12). أن الانشغال بالأرقام المالية يحول دون التخطيط الاستراتيجي الحقيقي بشكل فعال. إذا كانت الإدارة راضية عن الأرقام فإنها لا تولي أي اهتمام لخطط العمل أو لاستراتيجيات تحقيق الأرقام(Marx;1991:25)

٢. المعوقات التنظيمية: تم تحديد الهيكل التنظيمي كعامل أساسي لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية. ويتفق الباحثين على ضرورة توافق الهيكل مع الاستراتيجية، ان وجود هيكل تنظيمي متماسك يتمتع بسمات المنظمة ونموذج التخطيط المختار، ووجود القدرات والمواهب ومستوى

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

الإستراتيجية الرسمية ، ويجب توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع دعم الادارة العليا للخطط الاستراتيجية وفصل نشاط التخطيط الاستراتيجي عن مهام الادارة ، وإن استراتيجيات الموارد البشرية التي تتسم بالفعالية يجب أن تكون متوافقة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

المحور الثالث / الجانب العملي للبحث

اولاً: التحليل الاحصائي الوصفي : يركز هذا المبحث التعرف على وتشخيص استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات البحث الرئيسة والفقرات الفرعية ووصفها، بالاعتماد على بعض مؤشرات التحليل الاحصائي الوصفي.

١. متغير الجاهزية التنظيمية يقاس هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية وكالاتي: تبين نتائج الجدول (١) ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لمعدل العام للجاهزية التنظيمية انه حققت استجابة مقبولة بالحد الأدنى، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٣.٠١٢) أي تساوي قيمة الوسط الفرضي المعتمد ، مما يدل على ضرورة تعزيز استجابة العينة على مضمون ابعاد الجاهزية التنظيمية، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٢) ، ونسبة مئوية بلغت (٠.٦٠) ، وعلى مستوى معدلات الابعاد الفرعية فقد

الاستراتيجي بأنه ساحة معركة داخلية للصراعات فيما بين الإدارات (Recklies; 2008:4).

٤. المعوقات البشرية: تعتبر إدارة الموظفين ضرورية من الناحية الاستراتيجية في تطوير الموظفين القادرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن تركز المؤسسات على أهمية الموارد البشرية (Manna; 2008:5). على المنظمات أن تحدد العقبات التي تعترض تنفيذ تخطيط الموارد البشرية وأن تحاول التغلب عليها في الوقت المناسب واهمها التفاوض حول التخطيط والتنبؤ في حالات خاصة . الصراعات المتعلقة بالموارد البشرية والصراعات بين الوحدات ، عدم وجود علاقة بين الميزنة والتخطيط الاستراتيجي واستخدام تقنيات غير ملائمة لتقييم الاحتياجات المستقبلية. عدم الاهتمام بشكل كاف بالجوانب النوعية وتطوير مهارات وإمكانات فردية محددة. عدم الثقة والشك تجاه وحدات التخطيط (Bagheri; 2016:435).

ويرى الباحث أن التغلب على عقبات التخطيط الاستراتيجي نوعاً مختلفاً من عملية التفكير يجب يكون فيه التخطيط واتخاذ القرار طويل المدى بدلاً من التركيز على المدى القصير والحفاظ على التركيز الاستراتيجي والقيادة في خضم التنفيذ والإدارة اليومية، فمن الضروري للمنظمات إشراك موظفيها قدر الإمكان في تطوير الخطة

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

تراوحت قيم الوسط الحسابي بين القبول والرفض ، إذ حقق المعدل العام لبعدها (جاهزية الموارد البشرية) اعلى استجابة بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي (٣.١٢٤) في حين حقق المعدل العام لبعدها (جاهزية الثقافة والهيكل) ادنى استجابة وبوسط حسابي (٢.٨٥٢) .

الجدول (١) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لابعاد للجاهزية التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	المعدل العام لبعدها جاهزية العمل	٣.٠٨٢	1.044	0.6٢	٢
٢	المعدل العام لبعدها جاهزية الرؤية والاهداف	2.934	1.041	٠.٥٩	٤
٣	المعدل العام لبعدها جاهزية الأنظمة والتعليمات	٣.٠٧٠	١.٠١٩	٠.٦١	٣
٤	المعدل العام لبعدها جاهزية الثقافة والهيكل	٢.٨٥٢	١.٠١٦	٠.٥٧	٥
٥	المعدل العام لبعدها جاهزية الموارد البشرية	٣.١٢٤	٠.٩٨٢	٠.٦٢	١
	المعدل العام للجاهزية التنظيمية	٣.٠١٢	١.٠٢٠	٠.٦٠	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

٢. متغير معوقات التخطيط الاستراتيجي يقاس هذا المتغير من اربعة ابعاد فرعية وكالاتي: تبين نتائج الجدول (٢) ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لمعوقات التخطيط الاستراتيجي قد حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٣.٨٣٢) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٩١) ، وبنسبة مئوية بلغت (٠.٧٧) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية فقد كانت قيم الوسط الحسابي مقبولة لجميع الابعاد ، إذ حقق المعدل العام لبعدها (المعوقات المادية) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (٤.٠٦٩) في حين حقق المعدل العام لبعدها (المعوقات التنظيمية) ادنى استجابة وبوسط حسابي (٣.٧١٩) .

٢. متغير معوقات التخطيط الاستراتيجي يقاس هذا المتغير من اربعة ابعاد فرعية وكالاتي: تبين نتائج الجدول (٢) ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لمعوقات التخطيط الاستراتيجي قد حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (٣.٨٣٢) ، في حين بلغت

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

الجدول (٢) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعث المعوقات المادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	المعدل العام لبعث المعوقات المادية	٤.٠٦٩	٠.٩٨٤	٠.٨١	١
٢	المعدل العام لبعث المعوقات التنظيمية	٣.٧١٩	٠.٩٩٤	٠.٧٤	٤
٣	المعدل العام لبعث المعوقات الادارية	٣.٧٧٥	٠.٩٩٧	٠.٧٦	٢
٤	المعدل العام لبعث المعوقات البشرية	٣.٧٦٣	٠.٩٩٠	٠.٧٥	٣
	المعدل العام لمعوقات التخطيط الاستراتيجي	٣.٨٣٢	٠.٩٩١	٠.٧٧	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

الجدول (٣) معامل الثبات لمتغيرات البحث

المتغيرات	قيمة معامل الثبات
جاهزية العمل	٠.٩٠٠
جاهزية الرؤية والاهداف	٠.٩١١
جاهزية الأنظمة والتعليمات	٠.٨١٧
جاهزية الثقافة والهيكل	٠.٩١٨
جاهزية الموارد البشرية	٠.٨٩٢
الجاهزية التنظيمية	٠.٩٦٦
المعوقات المادية	٠.٧٢٥
المعوقات التنظيمية	٠.٧٠٩
المعوقات الادارية	٠.٧٩٠
المعوقات البشرية	٠.٧٥٦

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS

لو تم اعادة توزيع المقياس على نفس العينة خلال فترة محددة.

على وفق نتائج التحليل تبين ان جميع ابعاد المتغير ثابتة لانها حققت نسب الفا كرونباخ اكبر من (٠.٦٨) وسنحصل على نفس النتائج

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

ثانيا: اختبار فرضيات البحث :

بين الجاهزية التنظيمية و معوقات التخطيط الاستراتيجي . اما الفرضية الرئيسية الثانية تختبر علاقة تأثير الجاهزية التنظيمية في تقليل معوقات التخطيط الاستراتيجي . ، وسيتم استخدام برنامج الإحصائي (SMART PLS) ويتم عرض النتائج بصورة متوازية للفرضيتين في اشكال وجداول ، وهي كما يلي:

في هذا المبحث ، سيتم تحديد معامل التأثير (Beta) ، ومعامل التحديد او التفسير (R^2) ومستوى معنويتها من خلال تحديد القيمة المحسوبة (t)، فضلا عن معامل الارتباط للتعرف على العلاقات بين ابعاد ومتغيرات البحث. وتم افتراض فرضيتين رئيسية ، اذ الفرضية الرئيسية الاولى تختبر علاقة الارتباط

الجدول (٤) بعض احصاءات اختبار معامل التأثير للجاهزية التنظيمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي

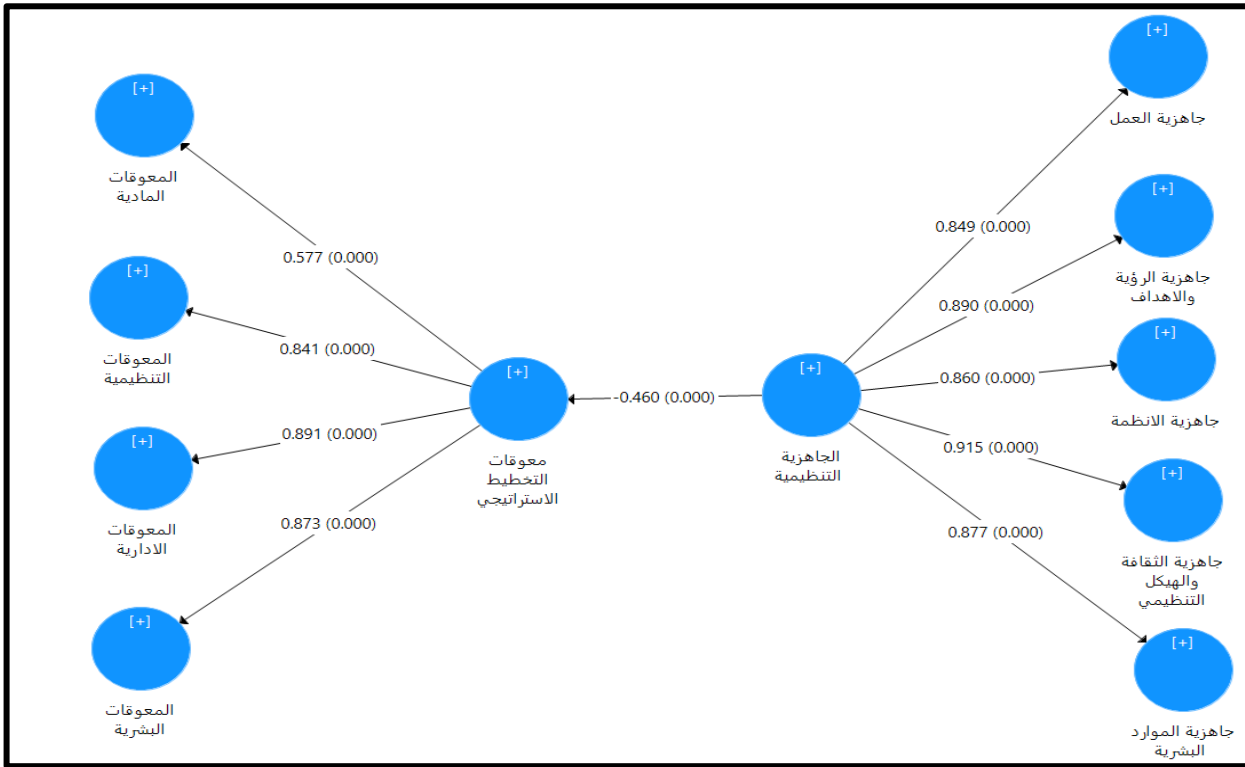
العلاقة	R معامل الارتباط	Original Sample (O) معامل التأثير	Standard Deviation (STDEV)	R ² معامل التفسير	T Statistics (IO/STDEVI)	P Values مستوى المعنوية
-> الجاهزية التنظيمية معوقات التخطيط الاستراتيجي	-٠.٣٩٦	-0.٤٦٠	0.097	٠.٢١١	4.721	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

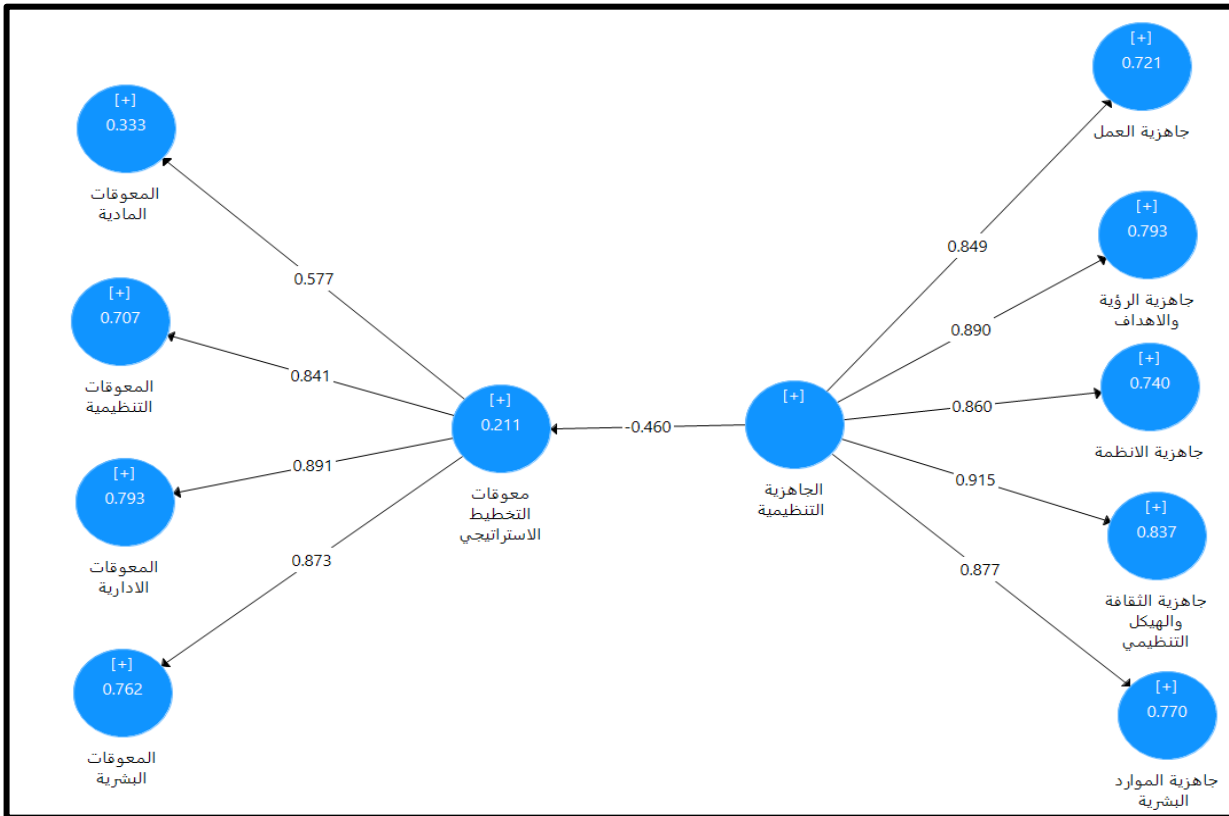
الاستراتيجي. ان الشكل (٣) والجدول (٤) اظهرت ان معامل التأثير لعلاقة تأثير الجاهزية التنظيمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي قد بلغت (-٠.٤٦) وهي علاقة تأثير عكسية ومقبولة عند مستوى معنوية (٠.٠٥). ويعني كما زادت الجاهزية وحدة واحدة قلت معها معوقات التخطيط الاستراتيجي، وحسب هذه النتيجة تقبل الفرضيات الرئيسية.

حسب نتائج الجدول (٤) اظهر ان هناك علاقة ارتباط بين الجاهزية التنظيمية ومعوقات التخطيط الاستراتيجي وقد بلغت (-٠.٣٩٦) وهي علاقة عكسية ومقبولة عند مستوى معنوية (٠.٠٥). كما ان الجدول (٤) اظهر ان معامل التحديد (R^2) قد بلغ (٠.٢١١) وهذا يعني ان الجاهزية التنظيمية تفسر ما مقدار (٠.٢١١) من التباين الحاصل في معوقات التخطيط

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي



الشكل (٢) معامل التأثير للجاهزية التنظيمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي



الشكل (٣) معامل التفسير للجاهزية التنظيمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

المحور الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا المحور على الخلاصة النهائية للبحث ، اذ يتضمن بحثين رئيسيين الاستنتاجات التي توصل لها البحث من خلال الجانب النظرية والميدانية و اهم التوصيات والمقترحات المستقبلية التي تم التوصل لها من خلال الاستنتاجات.

اولا: الاستنتاجات

١. الجاهزية التنظيمية تلعب دورا ايجابيا في تحقيق الاهداف الاستراتيجية وهي ضمان تنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية وكفاءة وهذه الاهمية ناتجة من التوقع والاستعداد للتغيرات في المستقبل . هي عملية مستمرة متعددة المستويات وتكون على (المستوى الفردي،المستوى الجماعي ،المستوى التنظيمي)

٢. ان التخطيط الاستراتيجي يوفر رؤية ولغة مشتركة للمنظمة ، يوجه عملية اتخاذ القرار وتحديد النتائج ومستوى تحقيقها، تخصيص الموارد بالشكل الصحيح وااثبات الوعي بالبيئة المتغيرة ودراسة تاثيراتها الداخلية والخارجية ، وامكانية المنظمة للنجاح في ضوء تحديد العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ودراستها وتجاوزها لتحقيق الاهداف التي تسعى لها المنظمة

٣. اتضح ان الوزارة المبحوثة تهتم الى حد ما بجاهزية العمل ولكن لم يحظى بعد بجاهزية

الرؤية والاهداف الاهتمام الكافي، اتضح ان انظمة الوزارة الحالية تهتم بإنجاز الاعمال بفاعلية ، وعلى الرغم من اهمية اهمية الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة الا انها لم يحصلوا على الاهتمام ،تمتلك الوزارة المبحوثة موارد بشرية مؤهلة وكفؤة في مجال عملها وتعمل على تشجيعهم وتنمية قابلياتهم وتطوير مهاراتهم باستمرار.

٤. تعاني الوزارة من ضعف التخصيصات المالية ،اذ ان الميزانية المرصودة للتخطيط الاستراتيجي لا ترتقي الى المستوى المطلوب ، مما يؤدي الى افتقار الوزارة الى التقنيات الكافية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

٥. ان الجاهزية التنظيمية على المستوى الكلي لها مساهمة ايجابية فاعلة في تجاوز نسبة من معوقات التخطيط الاستراتيجي وهذا يعني الوزارة المبحوثة مدركة لأهمية ودور الجاهزية التنظيمية في معالجة معوقات التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: التوصيات

١. ضرورة ترسيخ مفهوم الجاهزية التنظيمية ضمن ثقافة الوزارة واحاطة العاملين فيها بمضامين هذا المتغير فكرا وممارسة لما له من اهمية في تحقيق خطط واهداف الوزارة بانسيابية وبدون مشاكل.

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

الاساليب المتبعة في ذلك كونها لا تقلل من معوقات التخطيط واعتماد اساليب اكثر فاعلية في تنمية الموارد البشرية بما يتماشى ومتطلبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

٦. على الوزارة البحث عن مصادر تمويل ذاتية وعدم الاعتماد على تخصيصات الموازنة الحكومية وذلك من خلال استثمار الملاعب والمنتديات التابعة للوزارة بمشايخ ذات فائدة للوزارة والمجتمع.

٧. ضرورة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم مستويات الانجاز من قبل فريق متخصص بالتخطيط الاستراتيجي، فضلا عن الاستعانة بمتخصصين من خارج الوزارة.

٨. وادخال المعنيين في الاقسام الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وما يتصل به من وحدات فرعية في دورات تخصصية عن كيفية اعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها بفاعلية.

٢. ضرورة تشخيص معوقات التخطيط الاستراتيجي (المالية، التنظيمية ، الادارية والبشرية) التي تعاني منها الوزارة والتي تظهر بشكل واضح عند مقارنة الخطط الاستراتيجية مع مديات تنفيذها واحاطة المسؤولين والعاملين بالأقسام ذات العلاقة بالتخطيط بتلك المعوقات وسبل تفاديها.

٣. المحافظة على مستوى اهتمام الوزارة بجاهزية العمل وزيادة اهتمام الوزارة بجاهزية الرؤية والاهداف .

٤. يتطلب من الوزارة اعتماد انظمة عمل كفوة وذات مرونة كبيرة واعتماد التكنولوجيا المتطورة في تنفيذ برامجها ، وضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يسمح للوزارة اجراء التعديلات والتحديات التي بتطلبها تنفيذ البرامج والخطط الاستراتيجية وبما يتماشى مع المتغيرات البيئية.

٥. المحافظة على مستوى اهتمام الوزارة بجاهزية الموارد البشرية مع ضرورة تغير

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

المصادر:

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير
في الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن

اولا: المصادر العربية

١. عوده علاء خالد (٢٠١٧) معوقات تطبيق
التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Albers Bianca , Shlonsky Aron & Mildon Robyn (2020) Implementation Science 3.0, Springer Nature Switzerland Ag
2. Aliabadi Ali (2015) Ranking the Obstacles of Strategic Planning in the Artificial Leather Industry: A Case Study of Sadaf Leather Company, Journal of Natural and Social Sciences 2015; www.european-science.com Vol.4, No.1
3. Ansoff H. Igor , Kiple Daniel, Lewis A. O., Stevens Roxanne, Ansoff Rick (2019) Implanting Strategic Management, Springer Nature Switzerland AG, Third Edition
4. Armenakis Achilles A. , Fredenberger William B. (1997). Organizational Change Readiness Practices Of Business Turnaround Change Agents. Knowledge And Process Management, 4, 143–152.
5. Bagheri Jalil(2016) Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations, Procedia – Social

- and Behavioral Sciences 230 (2016) 430 – 438
6. Cruz–Cunha Maria Manuela & Varajao Joao (2011) E–Business Issues, Challenges And Opportunities For Smes:Driving Competitiveness, Business Science Reference (An Imprint Of Igi Global)
7. David Fred r.& David Forest r.(2017) Strategic management: concepts and cases , by Pearson education, inc. or its affiliates, Sixteenth edition
8. Drucker Peter F..(2007) Management: Tasks, Responsibilities, And Practices ,Truman Talley Books / E.P. Dutton / New York–First Quarter Volume 3, Number 1
9. Gates Linda Parker (2010) Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. Massachusetts: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute.
10. Goldman Charles A.& Salem Hanine (2015) Getting the Most Out of

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

University Strategic Planning Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid, RAND Corporation

11. Grant Robert M. (2018) Contemporary Strategy Analysis. Tenth Edition. John Wiley & Sons, Inc

12. Holt Daniel T. & Vardaman James M(٢٠١٣) Toward A Comprehensive Understanding Of Readiness For Change: The Case For An Expanded Conceptualization, Journal Of Change Management, 13(1), 9–18.

13. Houlder D. (2004) Strategy. How to shape the future of the business. Norwich: Format Publishing

14. Lehman Wayne E. , Greener M., Simpson D. Dwayne (2002)Assessing organizational readiness for change, Journal of Substance Abuse Treatment 22 : 197 – 209

15. Maleka Stevens (2014) Strategic Management and Strategic Planning Process,DTPS Strategic Planning & Monitoring 1, s. 1–29. Pretoria: South African Perspective

16. Mandel Daniel Roberto Pinto (2020) Strategic Planning Constraints within a Fast Pace Changing Organizational Context, Master's Thesis in Management and Business Strategy, Lisbon

17. Manna Dean R. (2008) Strategic Aspects Of The Importance Of Employee Management,Journal of Diversity Management

18. Marx Thomas G.(1991) Removing the Obstacles to Effective Strategic Planning, Long Range Planning, Vol. 24, No. 4, pp. 21 to 28,

19. Millar Patti & Doherty Alison (2020): Readiness To Build Capacity In Community Sport Organizations, Managing Sport and Leisure(2020)1–19.

20. Mintzberg Henry (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, USA

21. Neis Dyogo Felype, Pereira Catarina Maurício Fernandes & Maccari Catarina Emerson Antonio (2016) Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities, BBR. Brazilian Business Review, 2017, 14.5: 479–492.

22. Porter, M. E., & Schwab, K. (2008). The Global Competitiveness Report 2008–2009 Geneve: World Economic Forum

23. Recklies Oliver(2008) Problems and barriers to strategic planning, Institute of Organization and Management in Industry ,ORGMASZ Vol 1(1); p. 3 – 11

الجاهزية التنظيمية ودورها في الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي

24. ReVelle Jack B., Stuffle Susan L., and Jackson Harry K.(2020) The Strategic Planning and Deployment Excellence System (SPADES), Routledge/Productivity Press
25. Scaccia Jonathan P., Cook Brittany S., Lamont Andrea, Wandersman Abraham, Castellow Jennifer, And Katz Jason (2015) A Practical Implementation Science Heuristic For Organizational Readiness: $R = Mc^2$, Journal Of Community Psychology, Vol. 43, No. 4, 484–501
26. Shimizu Katsuhiko And Hitt Michael A. (2004) Strategic Flexibility: Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions, Academy Of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4
27. Snyder–Halpern Rita (2001) Indicators Of Organizational Readiness For Clinical Information Technology/Systems Innovation: A Delphi Study, International Journal Of Medical Informatics 63 (2001) 179–204
28. Steiss Alan Walter (2003) Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, Copyright © 2003 by Marcel Dekker, Inc. All Rights Reserved
29. Thompson Mike & Masuelli Mark (٢٠١٧) Organizational Readiness: Why Organizations Struggle To Adopt Agile, ISG White Paper © 2017 Information Services Group, Inc
30. Vakola Maria (٢٠١٣) Multilevel Readiness To Organizational Change: A Conceptual Approach, Journal Of Change Management Vol. 13, No. 1, 96–109
31. Weiner Bryan J (2009) A Theory Of Organizational Readiness For Change, Implementation Sci 4, Springer Nature Switzerland Ag
32. Weiner Bryan J., Lewis Megan A. &Linnan Laura A. (200٩) Using Organization Theory To Understand The Determinants Of Effective Implementation Of Worksite Health, Health Education Research Vol.24 No.2 2009 Pages 292–305
33. Wilkinson Greg& Monkhouse Elaine (1994) Strategic planning in public sector organizations, Executive Development, Vol. 7 Iss 6 pp. 16 – 19
34. Witcher Barry & Chau Vinh Sum (2010) Strategic Management Principles and Practice, Andover: South–Western Cengage Learning.
35. Wolf Carola& Floyd Steven W. (2013) Strategic Planning Research: Toward a Theory–Driven Agenda, Journal of Management Volume: 43 issue: 6, page(s): 1754–1788.