

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية

دراسة ميدانية في معمل سمنت / كركوك

م. حسين نور الدين عزت

الكلية التقنية / كركوك / قسم هندسة البيئة والتلوث

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية

دراسة ميدانية في معمل سمنت / كركوك

م.حسين نور الدين عزت

المستخلص

يسعى البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية من خلال الاجابة على التساؤل الآتي : ما هي واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

إذ يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة والتي من خلالها تستطيع المنظمة ان تحسن أدائها وتدعم الموقف التنافسي لها في السوق، واعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة، ومن ثم تحليل البيانات على الحاسبة بواسطة برنامج SPSS والوصول من خلال التحليل الى نتائج التي على أساسها تم وضع مجموعة مقترحات التي يمكن ان تستفيد منها المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتوحة : التخطيط الاستراتيجي - الإدارة الاستراتيجية -التفكير الاستراتيجي - البيئة الداخلية والخارجية

The reality of strategic planning in industrial organizations
A field study in the Cement Plant - Kirkuk -
Lecturer: Hussein Noor ALDEEN AZZAT

ABSTRACT:

The research attempts to identify the condition of strategic planning of industrial entities via answering the following question: what is the reality of strategic planning in the entity under study?

Strategic planning is considered one of the modern management concepts in through which an organization can improve its performance and support its competitive position in the market. The research depends on a questionnaire as its main tool to gather data. The questionnaire was distributed to researched individuals in the organization under observations and then the data were analyzed using SPSS software program and conclusions were reached based on which suggestions were made such that the organization under research can benefit from then.

Keywords : Strategic Planning, Strategic Thinking , Strategic Management , Internal & External Environment

المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسبغون في اتجاه نفس الاهداف، فضلا عن تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته إذ أن نجاح المنظمات وفشلها يتوقف فيما يتوقف عليه على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه [1].

من هنا يأتي هذا البحث كمحاولة للوقوف على واقع عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية .

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن ما يميز المنظمة الناجحة هو قدرتها على تقديم خدماتها بشكل تنافسي من الطراز الأول بالرغم من العوائق والتحديات التي تواجهها، وبالرغم من وجود تنافس قوي بينها وبين المؤسسات الأخرى التي تريد فرض سيطرتها.

تكمّن مشكلة البحث في ((ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة وعلاقته بفاعلية الأداء للمنظمة المبحوثة)).

ثانياً: أسئلة البحث

مما تقدم من مشكلة البحث فإن أسئلة البحث تتضمن الآتي :-

- 1- ما خصائص التخطيط الاستراتيجي في المنظمة عينة البحث ؟
- 2- ما مدى مشاركة الإدارة التنفيذية والعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة عينة البحث ؟
- 3- ما أبرز عوائق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة عينة البحث من وجهة نظر المبحوثين ؟
- 4- ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمة عينة البحث من أجل رفع فاعلية أدائها من وجهة نظر المبحوثين؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- استعراض واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وأهميته.
- 2- التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة
- 3- التعرف على آراء المبحوثين في بعض العوائق التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي .
- 4- التعرف على عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي .

رابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من كون يبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعد هذا المفهوم حديث العهد في المنظمة عينة البحث (معمل اسمنت كركوك)، لذلك فإن إخضاعه للدراسة

الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسة المتعددة، التي يشهدها القطاع العام، التي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة. كما تتمثل أهمية البحث في العمل على سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع المنظمات الحكومية، على المستوى المحلي على الأقل.

خامساً:- أساليب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي :

اعتمد الباحث في تغطية الإطار النظري على الكتب والمجلات، فضلاً عن شبكة المعلومات العالمية الانترنيت .

أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على تصميم استمارة استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. واستخدم في تحليل بيانات الاستبانة مجموعة من الأدوات الإحصائية هي التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن استخدام الأوزان النسبية وتوزيع T لوصف تشخيص متغيرات البحث . واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء البحث نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة واهداف البحث وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها .

سادساً: عينة البحث

عينة البحث تتضمن مديري ومسؤولي الأقسام والافراد ذات العلاقة باتخاذ القرار في معمل اسمنت كركوك، إذ تم توزيع 35 استمارة وتم استرداد 30 استمارة، وتعكس هذه النتائج التصور الواضح للأفراد المبحوثين في أعمالهم وواقع منظماتهم واتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص التخطيط الاستراتيجي للمنظمة عينة الدراسة، كما وتعكس عمل المنظمة على استقطاب الأفراد ذوي التأهيل العلمي العالي

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العلوم الاقتصادية

لارتقاء أداء المنظمة نحو مستقبل أفضل وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستقرار .

والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1)

وصف عينة البحث

المركز الوظيفي							
الإدارة العليا		الإدارة الوسطى				الإدارة الدنيا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
7	23.3	17	56.7	6	20		
التحصيل الدراسي							
بكالوريوس				دبلوم			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	26.7	22	73.3				
العمر							
35-26		45-36		56-46		56 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	6.7	9	30	19	63.3	-	-
الخبرة العملية							
من(5-10)سنة				من(11-15)		16 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
4	13.3	8	26.7	18	60		
الجنس							
نكر				انثى			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
25	83.3	5	16.7				

الجدول من اعداد الباحث

المبحث الثاني: الإطار النظري: التخطيط الاستراتيجي

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهل إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً خلال الأفعال المحددة وتتضمن هذه العملية وضع الرؤية التي توضح إلى أين نريد أن تذهب المنظمة، مع عمل خطة توضح فيها كيفية التنفيذ من أجل تحقيق هذه الخطة، إذ يمثل التخطيط الاستراتيجي نظرة نظامية للأمام من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقابلة للقياس [2].

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه [3].

ويرى (عاشور) أنها العملية المنظمة التي من خلالها تتفق المنظمة وتبني الالتزام وسط كل ذي علاقة تجاه الأولويات الأساسية التي تحقق رسالتها وتتعاوى مع البيئة المحيطة) [4].

ويرى آخرون أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تعريفه من خلال النقاط التالية: [5]

1- التخطيط للنتائج : Planning for results

إذ يعد التخطيط الاستراتيجي عملية موجهة للمستقبل تستهدف تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ووضع الأهداف وبناء الاستراتيجية والتي تكون جزءاً من إدارة الجودة .

2- التخطيط للتغيير : Planning for change

فالتخطيط الاستراتيجي ديناميكي وفعال ولذلك فهو ملائم ومحفز للتغيير .

3-تخطيط تنبؤي: visionary

فهو تنبؤي وليس واقعي فقط إذ أنه يرسم صورة محددة للمستقبل تجمع بين المرغوب فيه والقابل للإنجاز .

4-تكيفي : Adaptable

إذ إنه يأخذ نظرة بعيدة المدى، يحدد فيها ويعيد النظر من اجل مراقبة الممارسات والتدخل في الوقت المناسب من اجل إجراء التعديلات، وذلك لمواجهة المتغيرات من خلال الاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف واغتنام الفرص وتقليل التهديدات (SWOT)

5-يمارس إدارة جيدة Exercising good management

يتضمن الجهد الذي يساعد على تشكيل وتوجيه ما الذي سوف تصبح عليه المنظمة وما الذي تفعله ولماذا تفعل ذلك.

مما سبق يرى الباحث ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية استراتيجية منظمة للبيئة الديناميكية،فكونه استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ للاستجابة للظروف المحيطة بالمنظمة،وكونها منظمة لأنه يتضمن ترتيبا محددًا "نمطا" يتم التركيز عليه وعلى فاعليته،

الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي هو جزء في عملية الإدارة الاستراتيجية وعنصر مهم من عناصرها الأساسية، وبالمقابل فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، وإغناء لأبعاده، وتقصيل في مضمونه وتحليله البيئي، بمعنى أن الإدارة الاستراتيجية تعني أنشطة وعمليات أكثر من مجرد وضع وتنفيذ خطة استراتيجية، وتعني أيضاً

بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية للخارج .[6]

وحتى لا يتداخل مصطلح التخطيط الاستراتيجي كعملية مع الإدارة الاستراتيجية التي يعد التخطيط الاستراتيجي جزءا منه إذ إنها في هذه الحالة تعبر عن الأفراد الذين ينفذون عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ أن مهامها تنحصر في القيام بالتحليل النقدي للنظام وصياغة الخطة الموضوعية وتخطيط العمل والتنفيذ وتقييمها مع أخذ الخبرة من خلال التقييم المستمر والمراقبة والقيام بتقييم التغذية الراجعة من أجل تعديل البرنامج الحالي أو من أجل الحلقة التالية في صياغة السياسات وتخطيط العمل ويمكن توضيح حلقة الإدارة الاستراتيجية من خلال الرسم التالي: [7]

شكل رقم (2)

يوضح حلقة الإدارة الاستراتيجية

تقييم الخطة الموضوعية

المراقبة والمراجعة

التنفيذ

سياسات التشغيل



التغذية الراجعة

التحليل

التقييم المستمر

Gwang-Chol Chang, Strategic Planning in Education .Some Concepts and steps, (Georgia UNECSO, 2006), P.4

ويوضح كل من إدريس ومرسي (2001) في جدول (2) بأن الخصائص التي يشترك فيها التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط طويل المدى " أنه يقوم في الجزء الغالب منه على نظام دوري للتخطيط"، وعادة ما يكون نظام سنوي وتوفر دورة التخطيط الزمني وقتاً محدداً والذي من خلاله يجب على المديرين مواجهة القضايا الاستراتيجية، ويوضح أيضاً الفرق بين التخطيط الاستراتيجي وبين التخطيط طويل المدى والإدارة الاستراتيجية من حيث التأييد الإداري والافتراضات والفترة التي برز فيها هذا المفهوم. [8]

جدول رقم (2)

يوضح الفرق بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي و بين مفهومي التخطيط طويل المدى والإدارة الاستراتيجية

المفهوم الأبعاد	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
التأييد الإداري	توقع النمو وإدارة التعقيدات.	تغيير المهام والقدرات الإستراتيجية.	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث.
الافتراضات	الاتجاهات الماضية سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً.	الفهم العميق لبيئة السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع التغييرات.	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغييرات السريعة.
العملية	دورية	دورية	الوقت الفعلي
الفترة التي برز فيها المفهوم	من الخمسينات	من الستينات	من منتصف السبعينات

المصدر: إدريس، ثابت، المدخل الحديث في: الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001 م.

التفكير الاستراتيجي :

يعد التفكير الاستراتيجي من اهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجه إلى الغايات فضلا عن أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات التي تعتمد على دراسة البدائل في العمل، ويسمح بحرية التفكير والإلهام. ويتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير، وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فانه يساعد المنظمة في وضع رؤية وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها فضلا عن وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤية. ويؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المنظمة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المنظمة، هذا وان التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الاداء السابق. [4] ويرى (الملا،2006) ان التفكير الاستراتيجي هو مسار محدد له خط واضح خاص به وله أهداف محددة، وهو قناة فكرية تثبت وتستقبل صورا بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي نستطيع من خلالها الحصول على نتائج مجزية من العمليات التي نقوم بها سواء في علم المال او الاعمال. [9] والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية في حين الثاني انتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتميز بالرقى حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقاً لأهداف ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء المنظمة، [10]

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي للأسباب التالية : [11]

1-يركز على دراسة وفهم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العلوم الاقتصادية

2- يتجه صوب عمليات الاستعداد والتهيؤ لمواجهة التغيرات والاحتمالات المستقبلية.

3- يتعامل مع درجة التعقيد العالية والدينامية (التغيرات المتسارعة) في الظروف الحالية .

4- يستند إلى استخدام سياسات وبرامج وهياكل تنظيمية مرنة.

5- يعطي مجالاً واسعاً للإبداع والابتكار، بهدف توفير إمكان التكيف مع متطلبات العصر .

مبررات الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي :

تكمن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية كونها تؤدي إلى تحقيق الأغراض التالية: [12]

1- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها .

2- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

3- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

4- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة .

5- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والادارة .

6- توجيه الموارد والامكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية .

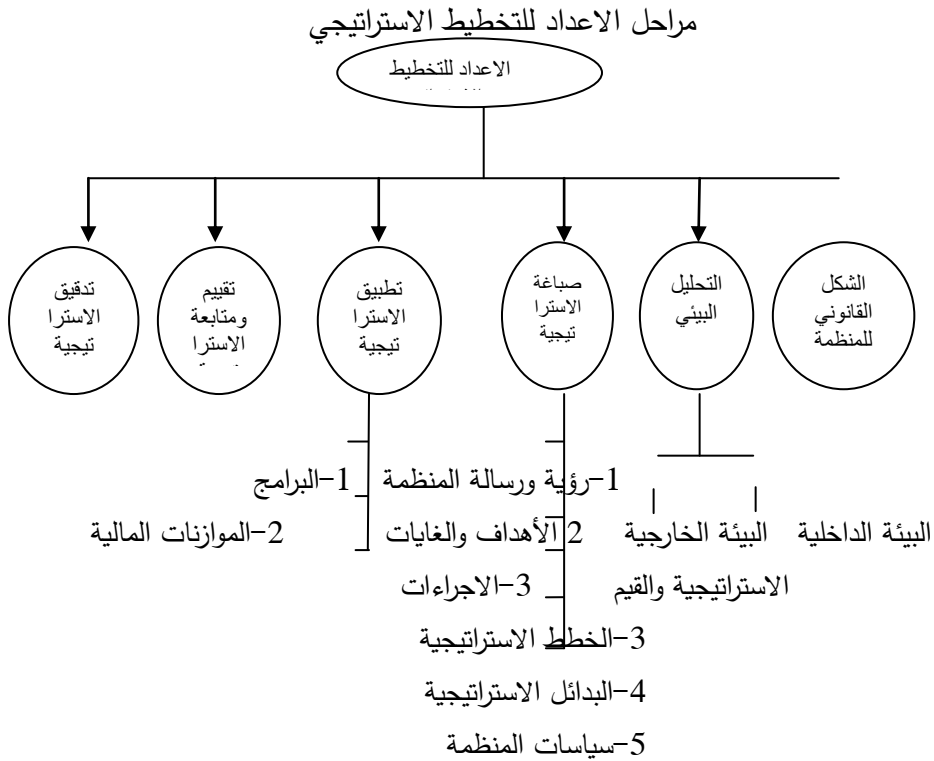
7- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي .

8- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل .

ثانيا: مراحل التخطيط الاستراتيجي :

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة استراتيجيات المنظمة ككل ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير إلى رسالة وأهداف الوسائل المستخدمة لبلوغها (من حيث السياسات والخطط) وتشتمل على مراحل أساسية وهي :

الشكل رقم(3)



المصدر :من اعداد الباحث

1- : الشكل القانوني للمنظمة The legal form of organization

أن تحدد كون المنظمة أو الشركة، شركة تضامن أو شركة مساهمة أو غيرها، وتقرر الإدارة ذلك عند التأسيس، ولكنها قد تتخذ قرار تغيير الشكل القانوني في مواقف أخرى لمراجعة الاستراتيجية، فمثلاً قد تجد شركة تضامن بأن فرصتها في النمو تتطلب التحول إلى شركة مساهمة عامة . [13]

2- مرحلة التحليل البيئي: environmental analysis

إن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (القوة والضعف) لتحديد كفاءة المنظمة للوقوف على الإمكانيات كافة والموارد البشرية والفنية والمعنوية الموجودة بهذه البيئة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن ان تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات . [14]

ويتمثل التحليل البيئي في :

1-2: تحليل البيئة الخارجية: External Environment

ويقصد بها جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات وتحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم، وتجب عن السؤال التالي (من نحن). وتشتمل البيئة الخارجية على مجموعتين هما :

أ- البيئة العامة: (General Environment)

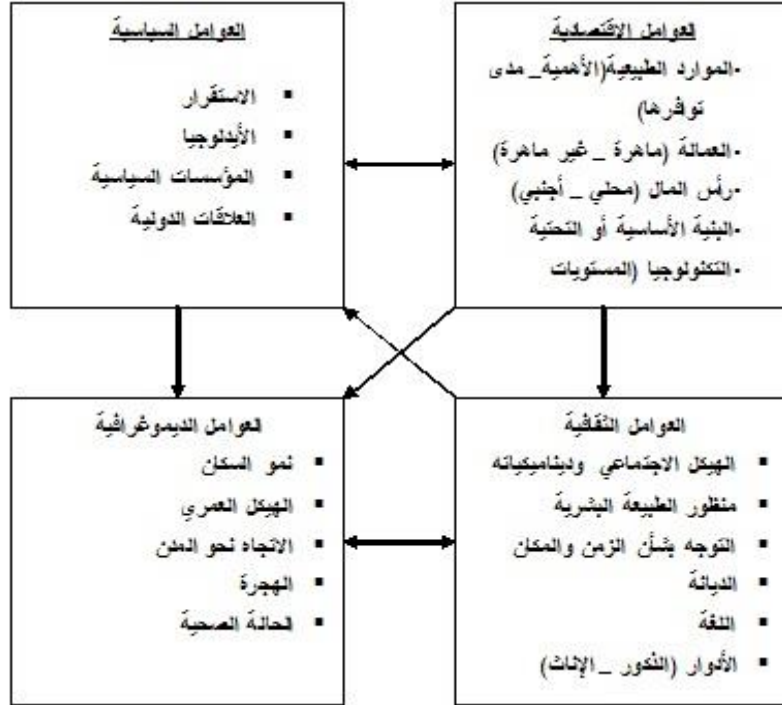
وتتمثل في التغيرات كافة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تعرف بـ PEST وهي مختصر

(Political , Economical , Socially , Technological) [15]

ويمكن تلخيص البيئة الخارجية بالشكل التالي: [16]

شكل رقم (4)

ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي



المصدر (مرسي، نبيل، (2003)، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص114)

ب- البيئة الخاصة بالمنظمة : (Tack Environment)

وهي مجموعة العوامل التي تقع على حدود المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق ورقابة الإدارة ، وتشمل هذه البيئة بتحليل قوى المنافسة وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي : [5]

تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر

1- شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تسهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين .

2- تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول

المنافسين الجدد على العوائق الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين وعوائق الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق

3- قوة المساومة للمجهزين (الموردين)

يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثلاً " عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكاملاً خلفياً" مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

4- قوة مساومة المشتري

تتعاطم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

5-المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بالنوعية فقط أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري تعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكان تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة فضلا عن وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

فضلا" عن نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة، إذ يزيد نموذج أوستين عل نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة بوصفها قوة كبرى تؤثر في هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية .

2-2 تحليل البيئة الداخلية: (Internal Environment)

تمثل البيئة الداخلية في طاقات وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمعنوية،التي تؤثر إلى حد كبير في أهداف واستراتيجيات المنظمة، ويساعد استكشاف هذه البيئة على الوقوف وتحليل هذه العناصر التي قد تمثل أوجه قوة بالنسبة لها أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العلوم الاقتصادية

السلبية، وذلك من أجل تجويد وتحقيق المخرجات التي تتقدم بها المنظمة إلى السوق وتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها وتجيب على السؤال التالي (من نحن) [13].

يتضح مما سبق أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هي عملية مترابطة وليست منفصلة .

أن التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) الذي هو مختصر لـ (Strengths , Weaknesses , Opportunities , Threats)، أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية المهمة لتحقيق الغايات وتعتمد هذه الطريقة في التحليل على تحديد :

- العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ومواطن الضعف داخلياً للمنظمة.
- العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

وذلك بهدف الاستفادة من مواطن القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجياً في بلوغ الأهداف، والتقليل من تأثير مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية. وكما مبين في الجدول التالي: [17]

جدول رقم (3)

مصفوفة التحليل الإستراتيجي

التحديات	الفرص	تقويم البيئة الخارجية تقويم البيئة الداخلية
تستخدم نقاط القوة لتقليل حجم / تأثير التهديدات	تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة	نقاط القوة
التقليل من نقاط الضعف وتجنب التهديدات	التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة	نقاط الضعف

المصدر/ الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005

3- صياغة الاستراتيجية: Strategy Formulation

تعني صياغة الاستراتيجية إيضاح الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيحقق غاياتها، ومن ثم ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، بجانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة. [18]

3-1:1 رؤية المنظمة: Vision Statement

تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المنظمة، وبشكل أكثر تفصيلاً ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المنظمة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

وتعني الرؤية "تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟"

وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة. [19]

وتجيب الرؤية عادة على السؤال التالي : ماذا نرغب في أن نكون، وينبغي عند صياغة الرؤية ان تكون عامة (حتى تعمل في بيئة غير مستقرة)، ومختصرة (موجزة وواضحة)، ومركزة على مستقبل أفضل. [20]

- تتصف الرؤية الناجحة بعدة خصائص نذكر منه [21]
- التركيز على المستقبل. فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المنظمة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.
 - لوضوح : فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المنظمة
 - أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة .لابد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
 - أن تتسم بالطموح والتحدي .من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء .
 - القدرة على الإلهام .يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.
 - أن تتسم بالثبات النسبي و الإستقرارية .بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي يعني فقدانها القدرة على التوجيه والإرشاد
 - التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة .يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها. فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال، لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة .

من خلال الخصائص السابقة تمكن الرؤية الناجحة حاملها من التحرر من السلبية نحو الصورة المرتسمة في اذهانهم عن مستقبل مؤسستهم على المدى البعيد ولن يتأتى ذلك الا إذا كانت مقبولة لديهم، وواضحة، وأثارت الحماس فيهم، كما يجب أن يراعى فيها مطالب الاطراف ذات المصلحة مع ضرورة ايلاء الاهتمام الى الاطراف الاكثر أهمية، وأن تتبعد عن الجمود بتمتعها بروح المرونة والابتكار، وازافة الى كونها شاملة فيجب ان تكون طموحة ومركزة ومتناغمة مع ثقافة المنظمة.

3-1: 2- رسالة المنظمة: Mission Statement

توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن السؤالين التاليين: ما مجال عمل المنظمة؟ وما الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟، ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وانشطتها، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة، وأن تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع. فضلا عن وصف للوسائل الاساسية من (برامج، أنشطة، خدمات) المتبعة لتحقيق الغرض، ومن رسالة المنظمة تنبثق منها كل الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتطوير المنظمة وجعلها قادرة على مواجهة البيئة الداخلية والخارجية. [14]

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ويسمى البعض بالمهمة، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير

رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة . [6]

3-2-1- تحديد اهداف المنظمة العامه والاجرائية:

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع

الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية، وهي (SMART): [4]

1- محددة Specific 2- قابلة للقياس Measurable 3- قابلة للتحقيق Attainable 4- واقعية Realisti 5- محددة بالوقت Time-bounded، وتصاغ الأهداف على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية وكما يلي: [22]

الأهداف الاستراتيجية: تصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

الأهداف التكتيكية : يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها،

الأهداف التشغيلية : يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

3-2-2: وضع غايات المنظمة :

إن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه .ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان [23] ، وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق. [24]

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كت تحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها، والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة، بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كت تحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي.

3-2-3: وضع القيم الجوهرية للمنظمة:

عندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية، فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجّهات لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم للقرارات .وهذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضاً" في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العلوم الاقتصادية

العاملون سلوكًا أخلاقيا" في المنظمة .وتتمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبيا" عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد. [25]

3-3: وضع الخطط الاستراتيجية: Strategies Plans :

كما هو معروف أن منظمة العمل تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية، عادة ما يسمى بالهرم التنظيمي يتكون من ثلاثة مستويات هي مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الدنيا وكلا" من هذه المستويات لها التوجهات الخاصة بها وكما هو مبين في الجدول التالي : [26]

جدول رقم (4)

يوضح مستويات الإستراتيجية

المستوى	مستوى التطبيق	الهدف
الإستراتيجية العليا	الإدارة العليا	تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الاستراتيجي
إستراتيجية وحدة الأعمال	الإدارة الوسطى	إدارة الموقف التنافسي
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الدنيا	تعظيم إنتاجية الموارد

المصدر: (القطامين، 2002)

3-4: البدائل الاستراتيجية :

تعددت التصنيفات المقدمة من طرف الباحثين في خصوص أنواع البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات، ولعل أهمها تلك التي تركز على مستويات

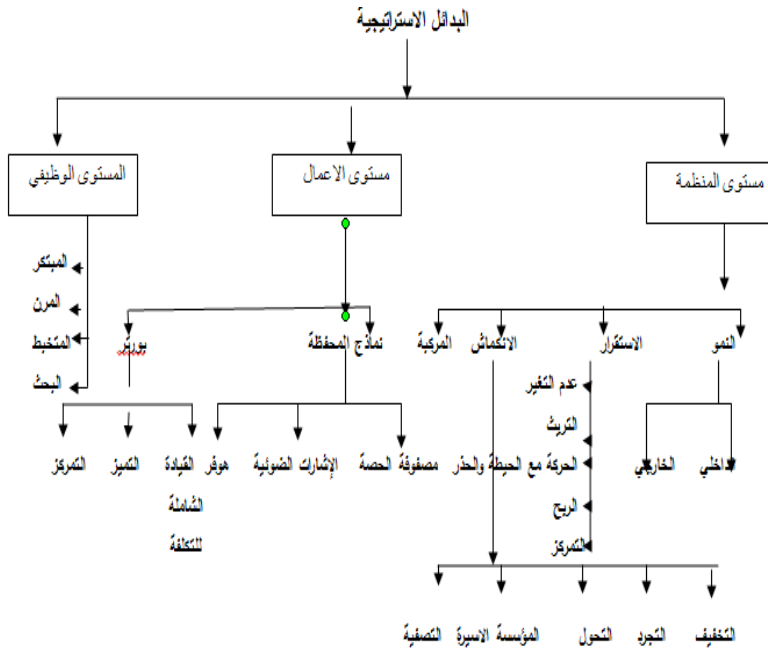
صياغة الاستراتيجية في التصنيف، وعلى هذا الأساس فإن البدائل الاستراتيجية تنقسم إلى ثلاث أقسام هي

1-الاستراتيجيات على المستوى الكلي، وتسمى الاستراتيجيات العامة

2-الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتدعى الاستراتيجيات التنافسية؛

3-الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، وتسمى الاستراتيجيات الوظيفية.

والشكل التالي يوضح البدائل الاستراتيجية



الشكل رقم (5)

البدائل الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الأدبية

3-5: تحديد سياسة المنظمة: Policy Organization

تعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوط العامة لعملية اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الاستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الاعمال السياسات وذلك لكي تتأكد من أن جميع العاملين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بالأنشطة كافة التي تدعم كلاً من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها. [14]

ويمكن تصنيف السياسات إلى نوعين : [27]

أولاً: السياسات العامة وهي السياسات الرئيسية أو العليا، وتوضع هذه السياسات إما بواسطة الملاك أو بواسطة الإدارة العليا، وعادة ما تكون من حيث المدى الزمني طويلة الأجل أو متوسطة الأجل وهي مؤثرة جداً على المنظمة ككل، ويمكن للإدارة العليا أن تجري أي تعديلات على هذه السياسات وبما يتفق مع أصحاب المصالح.

ثانياً: السياسات التنفيذية ويمكن أن يطلق عليها السياسات الوظيفية مثل سياسات الإنتاج والتسويق والشراء والأفراد وتستند في أساسها على السياسات العامة أو العليا وتصمم وتنفذ بواسطة الإدارات الوظيفية في المنظمة بأقسامها ووحداتها.

4:- تطبيق الاستراتيجية :Implementation The Strategic Plan

بعد ان تم الاتفاق على الاستراتيجيات وصيغتها يتعين على المنظمة أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترات محددة والاجراءات المطلوبة يجب أن يتم تحديدها ووضعها ضمن عمل، وهذه الطريقة أي تجزئة الخطة الاستراتيجية إلى مجموعة من خطط العمل يساعد على أن تتناسب ردة فعل المنظمة مع الحالات الطارئة بفاعلية من جانب، ومن جانب آخر أن تكون ردة الفعل في الوقت المناسب . [15]

ففي هذه المرحلة يتم تحديد البرامج والوزانات المالية والمشروعات التي تحقق الأهداف للمنظمة .

4-1: البرامج Program: مجموعة من المشروعات المترابطة التي تصميمها يكون بصورة محددة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية .

أما المشروع فهو مجموعة من الأنشطة المترابطة قصيرة المدى تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع، ومن الممكن ان تمول على المدى القصير في أثناء فترة البرنامج. [4]

4-2: الموازنات المالية Budgets

هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك على شكل قيم مادية أو مالية إذ تحتوي على جانبين إيرادات ومصروفات، تتضمن الموازنات تفضيلات التكلفة والعائد لكل من الموقف السابق والحالي والوضع المستقبلي المتوقع، وتقوم الموازنات على دورة التشغيل بالمنظمة والتي عادة لا تزيد عن سنة واحدة ومن ثم تتوقف فعالية الموازنات على بيانات التكلفة والعائد وما توفره التقارير من بيانات ومعلومات. [12]

4-3: الإجراءات Procedures: تحدد الإجراءات التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، وتتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعمل على إزالة الفوضى بين أنشطة المشاريع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد، فهي دليل للتنفيذ وتعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة، ولكي تضمن أن الإجراءات ستحقق الهدف من وراءها، و لابد من توفر عدد من الشروط وهي كما حددها (الفرا وآخرون): [28]

1- يجب وضع الإجراءات التي يكون لها حاجة حقيقية للمشروع ومقارنتها من خلال التكاليف.

- 2- أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف الشركة وسياساتها وتعمل على تحقيقها.
 3- يجب أن تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم باستخدامها، وينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها، وإعادة النظر فيها من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.
 بمعنى آخر تجيب الخطة عن الاسئلة التالية :

جدول (5)

(الأسئلة التي تحتاجها الخطة)

السؤال	الإجابة
ماذا يجب ان نعمل لتحقيق الأهداف المحددة	البرنامج / المشاريع / الأنشطة
من سيقوم بتنفيذ الخطة؟	المسئول / الجهة المسؤولة
متى ستنفذ الخطة ؟	تأريخ الإنجاز (البدء والانتهاج)
ماذا نحتاج لتحقيق ذلك ؟	الموارد المطلوبة / الموارد الموازنة التقديرية
كيف نتأكد من أننا ننجز؟	مؤشرات قياس الأداء

المصدر : عاشور، صابر، دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، كلية العلوم المهنية والتطبيقية، غزة، عاشور، 2007 : 36

5:-مرحلة المتابعة والتقييم : Monitoring and Evaluation

ان عملية التقييم والمتابعة تعد خطوة مهمة تتم في ضوءها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة لها ومعالجتها بشكل سريع، ونلاحظ أن هذه الخطوة سوف تترتب عليها المحاسبية على مدى تحقيق الهدف من عدمه والكيفية التي تم بها استثمار واستغلال الموارد المتاحة، إذ يجب على المنظمة القيام بدورها الإداري والرقابي بإجراء عملية تقييم شاملة للخطة الاستراتيجية في نهاية كل مرحلة من مراحل تنفيذ

الخطط التشغيلية، وذلك بهدف مراجعة ما تم انجازه وتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها. [15]

6- تدقيق الاستراتيجية: Strategic audit

التدقيق الاستراتيجي هو أحد أهم أساليب تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المنظمة لخططها الاستراتيجية، ويتضمن تحليلاً تفصيلياً لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المنظمة ومستوى أداء خططها الاستراتيجية النشطة، ويزود المنظمة بإجابات مفصلة على أسئلة هامة، ويتضمن التدقيق الاستراتيجي القيام بثمانية خطوات وهي كالتالي: [26]

1- تقييم نتائج الأداء الراهن.

2- معاينة المدراء الاستراتيجيين في المنظمة.

3- تحليل البيئة الخارجية والداخلية ومعاينة العناصر الاستراتيجية فيها.

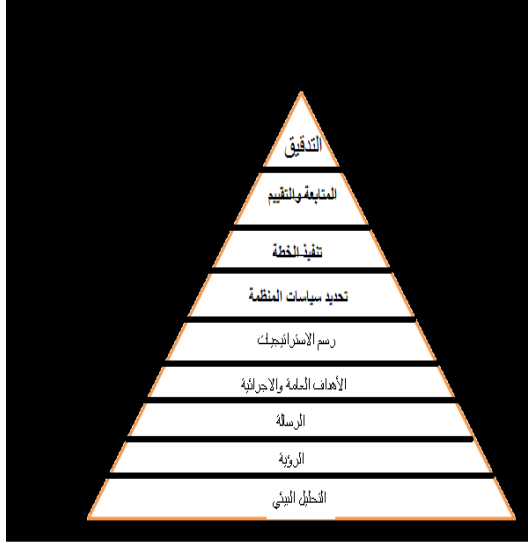
4- استخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي لتحليل العناصر الاستراتيجية.

5- تحديد وتحليل العناصر الاستراتيجية.

6- تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

8- الرقابة الاستراتيجية.

ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (6) مراحل التخطيط الاستراتيجي

(المصدر من اعداد الباحث)

المبحث الثالث

الإطار العملي : وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

بهدف التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وبيان اتجاهات المبحوثين نحو هذا الموضوع من خلال تحليل استجابة المبحوثين للمتغيرات الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي، تم إجراء التحليل من خلال استخدام التوزيع التكراري لاستجابة المبحوثين فضلا عن التوزيع النسبي المئوي واحتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان واقع المتغيرات ذات العلاقة بالبحث وكما موضح في الجدول (1) في الملحق (2). وقد تم استخدام T للعينه الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة والجدول رقم (2) تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي فإذا كان الوزن النسبي اكبر أو يساوي 60%

وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.69 عند درجة حرية 29 ومستوي عند معنوية 0.05 تعد النتيجة معنوية وفيما عدا ذلك تعد النتيجة غير معنوية وكما موضح في الجدول (2) في الملحق (2)

تحليل فقرات المحور الأول : مدى توافر خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتبين من الجدول (2) في الملحق (2) التالي (وكما هو مرتب على أساس الوزن النسبي)

1- ان الفقرة (X2) جاءت في المرتبة الأولى بمعنى ان افراد العينة يوافقون على "تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها"، وبوزن نسبي (84.66%) ويعزو الباحث هذا إلى الدورات التدريبية الكثيرة التي يقيمها المعمل فضلا عن سعي المعمل إلى الحصول على شهادة الأيزو.

2- احتلت الفقرة (X1) المرتبة الثانية" تلتزم المنظمة بالتخطيط المستمر لتطوير ادائه"، وبوزن نسبي(83.32%)، ويعزو الباحث هذا إلى تركيز جهود التخطيط في المعمل على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها فضلا عن سعي الإدارة إلى تقليل الفجوة بين الانتاج الفعلي والمخطط وتقليل الانحرافات.

3- جاءت الفقرة (X6) في المرتبة الثالثة "توفر المنظمة خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات عند حدوث فشل في الخطط المنفذة"، وبوزن نسبي (80%) وذلك من خلال وجود خط انتاجي اضافي يعمل عند حدوث عطل مفاجئ أو خلل في احد خطوط الانتاج .

4- احتلت الفقرة (X9) المرتبة الرابعة "توجد رقابة على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الإدارات للتأكد من الأنشطة تسير على وفق الخطط الاستراتيجية والتفصيلية الموضوعة"، وبوزن نسبي (80%) ساعية بذلك إلى ترجمة الخطط الاستراتيجية الى خطط فصلية شهرية واسبوعية ويومية .

- 5- في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (X3) "يأخذ المعمل بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية". ووزن نسبي (79.26%)
- 6- في المرتبة السادسة جاءت الفقرة (X5) "تختار المنظمة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا". ووزن نسبي (78.66%)
- 7- في المرتبة السابعة جاءت الفقرة (X4) "تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر فيها الآن و في المستقبل"، ووزن نسبي (77.29%) مما يشير إلى ان الشركة تتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية فأغلبية افراد العينة (76%) يتفقون على ذلك .
- 8- في المرتبة الثامنة جاءت الفقرة (X7) "تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية) للتعرف على ما تملك من مصادر قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل" ووزن نسبي (72%) .
- 9- جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة (X8) "تعمل المنظمة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وما تقدمه من خدمات" ووزن نسبي (69.32%).
- 10- في المرتبة العاشرة جاءت الفقرة (X10) "تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والزيون على حد سواء" ووزن نسبي (69.32%).
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول 3.86 ، وياحرف معياري (1.07) ووزن نسبي (77.383%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (4.737) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي 1.696، وهي أقل من الجدولية وذات دلالة معنوية (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على توافر هذه الخصائص في منظماتهم. وهذه النتائج تحقق الهدف الأول من أهداف البحث الحالية، وتجب عن التساؤل

الأول من تساؤلات البحث بالنسبة لخصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة في المنظمة المبحوثة.

تحليل فقرات المجال الثاني : مشاركة الادارة التنفيذية والعاملين في وضع الخطط التنفيذية

يتبين من الجدول (2) التالي :

1- ان الفقرة (X10) " تؤمن إدارة المنظمة أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تهيئة بيئة ابداعية للمنظمة تشعر جميع الأفراد بالمسؤولية المشتركة عن نجاح هذه البيئة وهذا يتم من خلال لجان صنع القرارات المشتركة. " وبوزن نسبي(79.32%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ان هناك نظرة مستقبلية تسعى ادارة المعمل إلى الوصول اليها، وذلك من خلال اشراك العاملين فيها بعملية التخطيط الاستراتيجي.

2-احتلت الفقرة (X2)المرتبة الثانية " يتم تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم افكارهم ومقترحاتهم " وبوزن نسبي (79.32%)

3-جاءت الفقرة (X8)في المرتبة الثالثة " يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة " وبوزن نسبي (78%)وهذا يدل على اهمية التحفيز وتشجيع العاملين وحثهم على العمل سواء " كان تحفيزا" معنويا" أو ماديا" لزيادة انتاجية العمل وتعظيم الربح.

4-في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (X9)" يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على كيفية الحصول على المعلومات التي لها علاقة بمجال العمل " وبوزن نسبي (75.32%)

5- في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (X4) " يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية "وبوزن نسبي (74%)

6- احتلت الفقرة (X5) " تعمل الإدارة العليا على مناقشة العاملين حول عوائق العمل وسبل تطويره " وبوزن نسبي (74%)

7- ان الفقرة (X1) " تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الادارة العليا فقط "المرتبة السابعة، وبوزن نسبي (74%)

8- ان الفقرة (X7) " تراعي رسالة المنظمة مطالب الموظفين والعاملين لديها "المرتبة الثامنة، وبوزن نسبي (70.66%)

9- جاءت الفقرة (X6) في المرتبة التاسعة " تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على الإدارات كافة للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها "، وبوزن نسبي (70.66%)

10- احتلت الفقرة (X3) المرتبة العاشرة " تعمل الادارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من اعداد الخطط التنفيذية "، وبوزن نسبي (70.66%)

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني 3.729 ، وبانحراف معياري (1.133) وبوزن نسبي (74.85%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.668) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي 1.696، ومستوى معنوية (0.0068) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على مشاركة الادارة التنفيذية في وضع الخطط التنفيذية. وهذه النتائج تحقق الهدف الثاني من أهداف الدراسة الحالية، وتجب عن

التساؤل الثاني من تساؤلات البحث بالنسبة لمدى مشاركة القيادات التنفيذية في المنظمة المبحوثة.

تحليل فقرات المجال الثالث : هل توافق على ان العوائق التالية تحد من فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي

يتبين من الجدول (2) التالي :

1- جاءت الفقرة (X9) " المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرار "في المرتبة الأولى، وبوزن نسبي(80.66%) ويعزو الباحث ذلك الى ان قرار التخطيط الاستراتيجي لا بد من ان يتخذ في اعلى التنظيم الهرمي للمعمل .

2- جاءت الفقرة (X7) عدم وجود خطط استراتيجية بديلة تراعي التغيرات البيئية" في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (79.32%)

3- احتلت الفقرة (X1) "عدم توافر الإمكانيات المادية التي تجعل المنظمة غير قادرة على تنفيذ المشروعات والخطط الموجودة" المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (78.66%)

4- احتلت الفقرة (X2) " أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مشاركة الطاقم العامل، وان الإشكالية تكمن في تغيير بعض العاملين بين فترة وأخرى "المرتبة الرابعة وبوزن نسبي (76.66%)

5- جاءت الفقرة (X3) " تقصير الحكومة في مساندة هذه المنظمات والوقوف إلى جانبها "في المرتبة الخامسة وبوزن نسبي (76%)

6- احتلت الفقرة (X4) " عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات متطورة في إدارتكم " المرتبة السادسة وبوزن نسبي (76%)

7-الفقرة (X10) " ضعف الاهتمام بدراسة الإمكانيات المتاحة الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارتكم " احتلت المرتبة السابعة وبوزن نسبي (74%)

8-الفقرة (X5) " عدم وجود الكفاءات القيادية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي لإدارتكم " احتلت المرتبة الثامنة وبوزن نسبي (74%)

9-جاءت الفقرة (X8) " ضعف التنسيق والتواصل ما بين الإدارة العامة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في إدارتكم " في المرتبة التاسعة وبوزن نسبي (71.32%)

10-جاءت الفقرة (X6) " ضعف معايير قياس الأداء في إدارتكم " في المرتبة العاشرة وبوزن نسبي (71.32%)

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 3.789، وبانحراف معياري (1.961) وبوزن نسبي (75.78%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.829) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي 1.696، ومستوى معنوية (0.0060) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على ان المؤشرات المذكورة سلفا تعوق كفاءة وفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة . ويوصى الباحث بضرورة الحد من توفر هذه العناصر، للحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

وهذه النتائج تحقق الهدف الثالث من أهداف البحث، وتجب عن التساؤل الثالث من تساؤلات البحث بالنسبة لعوائق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .

تحليل فقرات المجال الرابع : مزايا نجاح التخطيط الاستراتيجي

يتبين من الجدول (5) التالي :

1- جاءت الفقرة (X2) " يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (88.66%)

2- جاءت الفقرة (X1) " يساعد في نمو وتطور وضع المنظمة " في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (88%) مما يدل على ان اغلبية عينة الدراسة موافقة تماما ومدركة لأهمية التخطيط الاستراتيجي فقد بلغت نسبة الاجابة عن موافق بشدة وموافق (99%)

3- جاءت الفقرة (X3) " يضع المنظمة في وضع تنافسي أفضل " في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (87.32%) مما يدل على ان اغلبية افراد العينة موافقون على هذه الميزة، فعند الأعداد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب دراسة السوق والمنافسين والقدرة على تحليل معلومات المنافسة وتجميعها من مصادرها الرئيسية والثانوية بالشكل الذي تتم الاستفادة منها مستقبلا.

4- جاءت الفقرة (X6) " يعمل على اتخاذ القرارات السليمة من خلال انشاء قاعدة معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية " في المرتبة الرابعة وبوزن نسبي (86.66%)

5- جاءت الفقرة (X5) " يساعد على توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة " في المرتبة الخامسة وبوزن نسبي (84%)

6- جاءت الفقرة (X4) " يحسن أداء الأقسام في المنظمة " في المرتبة السادسة وبوزن نسبي (82.66%)

7- احتلت الفقرة (X10) " يساعد على التحديد الدقيق للإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية المتاحة الحالية والمستقبلية " المرتبة السابعة وبوزن نسبي (80%)

8-احتلت الفقرة (X7) " يحسن من انتماء الافراد والولاء للمنظمة" المرتبة الثامنة ووزن نسبي (78%)

9- احتلت الفقرة (X9) " يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة " المرتبة التاسعة ووزن نسبي (76%)

10-احتلت الفقرة (X8) " يساعد على انشاء مبان أو خدمات جديدة " المرتبة العاشرة ووزن نسبي (72.66%)

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (4.109)، وبانحراف معياري (0.780) ووزن نسبي (82.18%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (8.978) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي 1.696، و مستوى معنوية (0.0007) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على ان المؤشرات المذكورة سلفاً" تعد من اهم المزايا التي يمكن ان يحققها التخطيط الاستراتيجي.

إن اتفاق آراء الباحثين على عبارات هذا المحور، وأهميته لتحقيق فاعلية الأداء يؤكد تفهم الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية الأداء، وهذه النتائج تحقق الهدف الرابع من أهداف البحث الحالية، وتجب عن التساؤل الرابع من تساؤلات البحث بالنسبة لمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة من أجل تحقيق فاعلية الأداء .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

الاستنتاجات :

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية وكالاتي :

- 1- هناك اهتمام واضح بموضوع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة عينة البحث
- 2- أظهرت نتائج وصف محاور البحث وتشخيصها على مستوى المنظمة قيد البحث الآتي :

1-2 تتوافر لدى افراد عينة البحث معرفة واضحة بخصائص التخطيط الاستراتيجي، وبنسبة (77.38%) وهي نسبة جيدة ومقبولة وذات دلالة معنوية.

2-2 لدى افراد عينة البحث مشاركة فعلية في عملية التخطيط الاستراتيجي وبنسبة بلغت (74.85%) وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية .

2-3 لدى افراد عينة البحث معرفة واضحة بأهم العوائق التي تعوق من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي الناجح. وبنسبة بلغت (75.78%) وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية .

2-4 لدى افراد عينة البحث معرفة بالمزايا المتحققة من عملية التخطيط الاستراتيجي وبنسبة بلغت(82.18%)

المقترحات

- 1- ان تعمل المنظمة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات كونها اقل الخصائص تركيزا عليها من قبل المنظمة إذ بلغت الوزن النسبي(69.32).
- 2- ان تعمل الإدارة على عكس الرسالة على العاملين، والزبون على حد سواء كونها اقل الخصائص تركيزا عليها من قبل المنظمة إذ بلغت الوزن النسبي(69.32).

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العلوم الاقتصادية

3-الاهتمام بجوانب متابعة التنفيذ والرقابة على الخطط الاستراتيجية من خلال اعطاء مكافآت وحوافز للأداء الجيد ومعاقبة الأداء السيء، وعدم الاقتصار على وضع خطط استراتيجية ممتازة.

4-فيما يخص بالدراسات المستقبلية يقترح الباحث اجراء الدراسات التالية:
(واقع التخطيط الاستراتيجي :دراسة مقارنة بين المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية)

(واقع التخطيط الاستراتيجي : مقارنة مرجعية بين معمل إسمنت كركوك ومعمل إسمنت الخازر)

المراجع :

- 1- الأشقر، إبراهيم، 2002،دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة،ص4
- 2-Lyle Sumck Associates ,Executive Summary : Strategic Plan 2006-2011/Mayor, City Council and Executive Team/West Sacramento,(Lyle Sumck Associates , Inc: California , 2006), p1
- 3- العزاوي، نجم، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة: بحث مقدم الى المؤتمر س- العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة في الفترة 2009 /1 1/ 3-5، ص4
- 5-MANAGEWARE A Practical Guide to Managing for Results Strategic Planning , Planning for Results .HTTP //doa. Louisiana. gov/opb/pub/MW_Intro.pdf.
- 6- ياسين، سعد غالب، 2002، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- 7-Gwang-Chol Chang, Strategic Planning in Education .Some Concepts and steps, (Georgia UNECSCO, 2006), P.4
- 8-إدريس، ثابت،، 2001 المدخل الحديث في: الإدارة العامة، الدار الجامعية.
- 9- الملا، عيسى بن علي،" التفكير الاستراتيجي "، مجلة الدفاع، العدد (2)، 2007
www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823
- 10-توفيق، عبد الرحمن، 2003 التفكير الاستراتيجي - المهارات والممارسات، مركز الخبرات المهنية للإدارة) بميك، الطبعة الأولى،
- 11-الشريخ، عاطف عبد الحميد، 2007،واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة،رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة / قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة
- 12-أبو بكر، مصطفى محمود، 2000،"التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر .

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العلوم الاقتصادية

- 13-برنوطي، سعاد،(2003)،الأعمال :الخصائص والوظائف الإدارية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،
- 14-Wheelen, Thomas L.; Hunger, David, (2000),*Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.
- 15-مصطفى،عزة جلال، 2010، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي،دار النشر للجامعات،القاهرة .
- 16- مرسى، نبيل،(2003)،*الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس*، دار الجامعة الجديدة، مصر،ص114
- 17--الدوري، زكريا،2005،*الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية*، الطبعة العربية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عنان، الاردن .
- 18--اشكناي،محمد،(2008)،إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساعدة للتخطيط الاستراتيجي،الكويت .
- 19-جرادات ناصر،2013،*الإدارة الاستراتيجية :منظور تكاملي حديث*، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ، ص 112
- 20-الدجني،أياد،2006، *واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة*،رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة .
- 21-صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهش غلاب،2008،*الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص175.

22-Goetsch, David L. and Davis, Shanley B, 2010,*Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition,

23- Robbins, Stephen P, Coulter, Mary, Sidani, Yusuf and Jamali, Dima, 2011,*Management: Arab World Edition*, Essex, England: Pearson Education Limited, , p 154.

24- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, 2012, Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition, pp 66-67

25- عايشي (كمال) و بو حديد (ليلي): 2015، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، ملتقى دراسة حالة المنظمة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة، تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

26- القطامين، أحمد، 2002، الإدارة الاستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى.

27- أبو قحف، عبد السلام، 2003م، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

28- الفراء، ماجد، وآخرون، 2002م، الإدارة - المفاهيم والممارسات، غزة، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى.

- 3- العمر : () 18 - 25 () 26 - 35 () 36 - 46 فأكثر
 4- الجنس : () ذكر () أنثى
 5- الخبرة العملية : () أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات الى 10 سنوات
 () من 11 الى 15 سنوات () 16 سنوات فأكثر

ترتيب	الدرجة	بشدة	مراقبة	مراقبة	مراقبة	لا توافق	لا توافق بشدة
المجال الأول : مدى توافر خصائص التخطيط الاستراتيجي							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
0							
المجال الثاني : هل تشارك الإدارة التنفيذية والعاملون في وضع الخطط التنفيذية							

					1	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط.
					2	يتم تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم افكارهم ومقترحاتهم .
					3	تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من اعداد الخطط التنفيذية .
					4	يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية .
					5	تعمل الإدارة العليا على مناقشة العاملين حول عوائق العمل وسبل تطويره.
					6	تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على الإدارات كافة للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها .
					7	تراعي رسالة المنظمة مطالب الموظفين والعاملين لديها .
					8	يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة .
					9	يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على كيفية الحصول على المعلومات التي لها علاقة بمجال العمل.
					0	تؤمن إدارة المنظمة بان المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تهيئة بيئة ابداعية للمنظمة تشعر جميع الأفراد بالمسؤولية المشتركة عن انجاح هذه البيئة وهذا يتم من خلال لجان صنع القرارات المشتركة.
المجال الثالث : هل توافق على ان العوائق التالية تحد من فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي ؟						
					1	عدم توافر الإمكانيات المادية التي تجعل المنظمة غير قادرة على تنفيذ المشروعات والخطط الموجودة
					2	أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مشاركة الطاقم العامل، وان الإشكالية تكمن في تغيير بعض العاملين بين فترة وأخرى.
					3	تقصير الحكومة في مساندة هذه المنظمات والوقوف إلى جانبها
					4	عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات متطورة في إدارتكم.
					5	عدم وجود الكفاءات القيادية المتخصصة في التخطيط

					الاستراتيجي لإدارتكم	
					ضعف معايير قياس الأداء في إدارتكم .	6
					عدم وجود خطط استراتيجية بديلة تراعي التغيرات البيئية.	7
					ضعف التنسيق والتواصل ما بين الإدارة العامة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في إدارتكم.	8
					المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرار	9
					ضعف الاهتمام بدراسة الإمكانيات المتاحة الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارتكم.	0
المجال الرابع: مزايا نجاح التخطيط الاستراتيجي						
					يساعد في نمو وتطور وضع المنظمة .	1
					يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب.	2
					يضع المنظمة في وضع تنافسي أفضل.	3
					يحسن أداء الأقسام في المنظمة .	4
					يساعد على توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة .	5
					يعمل على اتخاذ القرارات السليمة من خلال انشاء قاعدة معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية .	6
					يحسن من انتماء الافراد والولاء للمنظمة .	7
					يساعد على انشاء مبان أو خدمات جديدة .	8
					يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة .	9
					يساعد على التحديد الدقيق للإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية المتاحة الحالية والمستقبلية.	0

ملحق رقم (2)

جدول (1)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية

لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5		Xi	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
3.3	1	3.3	1	3.3	1	53.3	16	36.7	11	X1	مدى توافق الاستراتيجي خصائص التخطيط
10	3	-	-	13.3	4	46.7	14	30	9	X2	
3.3	1	3.3	1	16.7	5	46.7	14	30	9	X3	
10	3	-	-	13.3	4	46.7	14	30	9	X4	
10	3	-	-	16.7	5	33.3	10	40	12	X5	
3.3	1	-	-	16.7	5	53.3	16	26.7	8	X6	
13.3	4	-	-	26.7	8	33.3	10	26.7	8	X7	
13.3	4	3.3	1	20	6	50	15	13.3	4	X8	
6.7	2	3.3	1	13.3	4	36.7	11	40	12	X9	
13.3	4	3.3	1	20	6	50	15	13.3	4	X10	
											المؤشر الكلي
10	3	10	3	3.3	1	53.3	16	23.3	7	X1	مشاركة الإدارة وضع الخطط التنفيذية والعاملين في
3.3	1	3.3	1	16.7	5	46.7	14	30	9	X2	
13.3	4	-	-	20	6	43.3	13	23.3	7	X3	
10	3	3.3	1	13.3	4	53.3	16	20	6	X4	
10	3	-	-	23.3	7	43.3	13	23.3	7	X5	
13.3	4	-	-	26.7	8	40	12	20	6	X6	
13.3	4	-	-	23.3	7	46.7	14	16.7	5	X7	
6.7	2	3.3	1	10	3	53.3	16	26.7	8	X8	
16.7	5	-	-	13.3	4	30	9	40	12	X9	
3.3	1	-	-	16.7	5	56.7	17	23.3	7	X10	
											المؤشر الكلي
6.7	2	6.7	2	10	3	40	12	36.7	11	X1	من كفاءة التخطيط
10	3	-	-	10	3	56.7	17	23.3	7	X2	
3.3	1	3.3	1	20	6	56.7	17	16.7	5	X3	

6.7	2	6.7	2	13.3	4	46.7	14	26.7	8	X4	
13.3	4	6.7	2	10	3	36.7	11	33.3	10	X5	
13.3	4	13.3	4	10	3	30	9	33.3	10	X6	
10	3	-	-	3.3	1	56.7	17	30	9	X7	
16.7	5	3.3	1	10	3	46.7	14	23.3	7	X8	
6.7	2	-	-	20	4	36.7	11	36.7	11	X9	
13.3	4	3.3	1	10	3	46.7	14	26.7	8	X10	
											المؤشر الكلي
-	-	-	-	3.3	1	53.3	16	43.3	13	X1	مزايا نجاح التخطيط الاستراتيجي
-	-	-	-	-	-	56.7	17	43.3	13	X2	
-	-	-	-	3.3	1	56.7	17	40	12	X3	
-	-	-	-	13.3	4	60	18	26.7	8	X4	
3.3	1	-	-	3.3	1	60	18	33.3	10	X5	
3.3	1	-	-	-	-	53.3	16	43.3	13	X6	
6.7	2	-	-	16.7	5	60	18	16.7	5	X7	
13.3	4	-	-	13.3	4	56.7	17	16.7	5	X8	
10	3	-	-	10	3	60	18	20	6	X9	
3.3	1	-	-	10	3	70	21	16.7	5	X10	
											المؤشر الكلي

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

جدول (2)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية وقيم T ومستوى الدلالة والترتيب

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Xi	
2	0.000	7.000	83.32	0.9128	4.166	X1	مدى توافق خصائص التخطيط الاستراتيجي
1	0.000	8.729	84.66	0.773	4.233	X2	
4	0.000	5.491	79.26	0.964	3.963	X3	
7	0.000	4.069	77.29	1.166	3.8646	X4	
6	0.000	4.157	78.66	1.229	3.933	X5	
3	0.000	6.289	80	0.870	4	X6	
8	0.015	2.576	72	1.275	3.6	X7	
9	0.041	2.138	69.32	1.195	3.466	X8	
5	0.000	4.785	80	1.144	4	X9	
10	0.041	2.138	69.32	1.195	3.466	X10	
	0.009	4.737	77.383	1.07	3.86		المؤشر الكلي
7	0.004	3.102	74	1.149	3.7	X1	مشاركة العاملين في وضع الخطط التنفيذية
2	0.000	5.491	79.32	0.964	3.966	X2	
10	0.009	2.786	70.66	1.224	3.533	X3	
5	0.002	3.336	74	1.114	3.7	X4	
6	0.002	3.336	74	1.114	3.7	X5	
9	0.024	2.386	70.66	1.224	3.533	X6	
8	0.021	2.443	70.66	1.195	3.533	X7	
3	0.000	4.642	78	1.071	3.9	X8	

4	0.006	2.935	75.32	1.430	3.766	X9	
1	0.000	6.227	79.32	0.850	3.966	X10	
	0.0068	3.668	74.58	1.133	3.729	المؤشر الكلي	
3	0.000	4.360	78.66	1.172	3.933	X1	عوائق التي تحد من كفاءة التخطيط الاستراتيجي
4	0.000	4.087	76.66	1.116	3.833	X2	
5	0.000	4.942	76	0.886	3.8	X3	
6	0.001	3.890	76	1.126	3.8	X4	
8	0.009	2.802	74	1.368	3.7	X5	
10	0.038	2.169	71.32	1.430	3.566	X6	
2	0.000	4.690	79.32	1.290	3.966	X7	
9	0.006	2.288	71.32	1.356	3.566	X8	
1	0.000	6.100	80.66	0.927	4.033	X9	
7	0.006	2.971	74	1.290	3.7	X10	
	0.006	3.829	75.78	1.961	3.789	المؤشر الكلي	
2	0.000	13.614	88	0.563	4.4	X1	عزاي نجاح التخطيط الاستراتيجي
1	0.000	15.577	88.66	0.563	4.433	X2	
3	0.000	13.462	87.32	0.556	4.366	X3	
6	0.000	9.872	82.66	0.6288	4.133	X4	
5	0.000	8.163	84	0.805	4.2	X5	
4	0.000	9.103	86.66	0.802	4.333	X6	
8	0.000	4.558	78	0.961	3.8	X7	
10	0.007	2.919	72.66	1.188	3.633	X8	
9	0.000	4	76	1.095	3.8	X9	
7	0.000	8.515	80	0.643	4	X10	
	0.0007	8.978	82.18	0.780	4.109	المؤشر الكلي	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

قيم T الجدولية عند درجة حرية (29) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.694)