



جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

أثر بيئة المنظمة في التخطيط الاستراتيجي

(دراسة حالة مطاحن عطبرة للغلال في الفترة من (٢٠١١م - ٢٠٢٢م))

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف :

إعداد الطالب :

أ . د . محمد أدهم علي احمد

مهيد حسن ابوالقاسم ميرغني

١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٢ م

الاستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ * الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ * مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ *
إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ * اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ * صِرَاطَ
الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الفاتحة)

الإهداء

بأقة إهداء:

إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها... روح أمي الحبيبة... لها الرحمة والمغفرة

إلى الذي لا تقيه الكلمات روي أبي الحبيب له الرحمة والمغفرة

إلى من أخذت بيدي... ورسمت النجاح على كل خطواتي زوجتي الغالية

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى أحبائي ونور عيني الذين كلما طالعت إلي أعينهم ايقنت ان الله منحني أجمل ما

في الوجود... أبنائي (حسن - رتاج - خالد)

إلى أساتذتي تلك الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريق العلم والمعرفة ... متعمهم الله

بالصحة والعافية

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد .

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى الذي علمنا ما لم نعلم فله الحمد أولاً وآخراً. ثم أشكر أولئك الأخيار الذين يعملون في جامعة شندي ذلك الصرح الكبير، وخاصة كلية الدراسات العليا، وفي مقدمتهم أساتذتي المشرفين على الرسالة البروفيسور/ محمد على أدهم / والدكتور/ الحارث عبدالمنعم حمد النيل / لتفضلهم بالإشراف على هذا البحث وعلى ما بذلوه من متابعة وتوجيهات كان لها الأثر الأكبر في انجاز هذا البحث، فلهم من الله الأجر ومني كل التقدير حفظهم الله ومتّعهم بالصحة والعافية ونفع بعلمهم.

كما أخص بالشكر البروفيسور/ محمد على أدهم /لدعمه المعنوي والمادي وآرائه الثرة فله مني أجزل الشكر والتقدير متعه الله بالصحة والعافية.

وبطيب لي أن اتوجه بالشكر لكل من ساعدني في انجاز هذا البحث واخص بالشكر الدكتور/ صلاح الدين حسن محمد عبدالله والدكتور/ عمر عبدالله بخيت والدكتورة / اميمة عبدالعزيز مصطفى / لتحكيم الاستبانة وتقديم النصح والتعديل فكان لآرائهم دور كبير في إسهام هذا البحث.

والشكر كل الشكر لمن ساهم برأيه ومد يد العون حتى خرج هذا البحث.

المستخلص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في بيئة المنظمة وذلك بالتعرف على النمط الإداري المتبع بشركات مطاحن الغلال سيقا- سين- ويتا بولاية نهر النيل، التعرف على أثر بيئة المنظمة في التخطيط الاستراتيجي المتبع لدى شركات الغلال، الاستفادة من الفرص المتاحة للمنظمة واغتنامها في مواجهة التهديدات البيئية، إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنظمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي وذلك لاستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والمنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة البحث والمنهج الاستنباطي لصياغة الفرضيات والمنهج الوصفي لتحليل بيانات الدراسة. حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن التغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة واضحة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والخارجية والصناعية والتخطيط الاستراتيجي.

كما توصي الدراسة بالعديد من التوصيات منها: يجب على إدارة شركات الاسمنت الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتضعها على قمة أولوياتها لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة، إقامة الدورات التدريبية للإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي، السعي للحصول على المعلومات الصحيحة التي تحدد مؤشرات الطلب عند القيام بالمسوحات التجارية للأسواق المستهدفة .

Abstract

The study aimed to know the impact of strategic planning on the organization's environment by identifying the administrative style used in the grain mill companies Sika-Sin-Weta in River Nile State, identifying the impact of the organization's environment on the strategic planning used by grain companies, taking advantage of the opportunities available to the organization and seizing them in the face of threats Environment, highlighting the role of strategic planning in the development of the organization. The study used the historical approach to review previous studies related to the subject of the research, the inductive approach to formulate the research problem, the deductive approach to formulate hypotheses, and the descriptive approach to analyze the study data.

The study reached several results, including: Changes in the internal environment affect the strategic planning process clearly. There is a statistically significant relationship between the internal, external and industrial environment and strategic planning.

The study also recommends many recommendations, including: the management of cement companies should pay attention to the strategic planning process and place it at the top of its priorities because of its importance in modern management, holding training courses for senior management in strategic planning, seeking to obtain the correct information that determines demand indicators when conducting surveys commercial target markets.

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ت
المستخلص	ث
Abstract	ج
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	د
قائمة الأشكال	ش
الإطار المنهجي	
أولاً: المقدمة	1
ثانياً: الدراسات السابقة	9
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية البيئة	16
المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة	20
المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة	28
الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي	41
المبحث الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبادئه	48
المبحث الثالث: تحديات التخطيط الاستراتيجي	56
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية على شركات مطاحن (الغلال - سيقا - سين - ويتا)	
المبحث الأول: نبذة تعريفية بشركات مطاحن الغلال (سيقا - سين - ويتا)	70
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية	85
المبحث الثالث: مناقشة النتائج والفرضيات	89
الخاتمة	121
النتائج	121

122	التوصيات
123	قائمة المراجع
127	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
89	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1-3-4)
90	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2-3-4)
91	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3-3-4)
92	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	(4-3-4)
93	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	(5-3-4)
94	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6-3-4)
95	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة	(7-3-4)
96	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	(8-3-4)
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	(9-3-4)
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	(10-3-4)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	(11-3-4)
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	(12-3-4)
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	(13-3-4)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	(14-3-4)
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	(15-3-4)
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	(16-3-4)
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	(17-3-4)
106	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	(18-3-4)
107	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	(19-3-4)
108	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	(20-3-4)
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	(21-3-4)
110	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	(22-3-4)
111	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	(23-3-4)
112	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	(24-3-4)
113	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر	(25-3-4)

114	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر	(26-3-4)
115	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر	(27-3-4)
116	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون	(28-3-4)
117	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الواحدة والعشرون	(29-3-4)
118	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون	(30-3-4)
119	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالث والعشرون	(31-3-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
89	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1-3-4)
90	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2-3-4)
91	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3-3-4)
92	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	(4-3-4)
93	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	(5-3-4)
94	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6-3-4)
95	شكل بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة	(7-3-4)
96	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	(8-3-4)
97	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	(9-3-4)
98	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	(10-3-4)
99	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	(11-3-4)
100	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	(12-3-4)
101	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	(13-3-4)
102	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	(14-3-4)
103	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	(15-3-4)
104	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	(16-3-4)
105	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	(17-3-4)
106	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	(18-3-4)
107	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	(19-3-4)
108	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	(20-3-4)
109	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	(21-3-4)
110	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	(22-3-4)
111	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	(23-3-4)
112	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	(24-3-4)
113	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر	(25-3-4)

114	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر	(26-3-4)
115	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر	(27-3-4)
116	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون	(28-3-4)
117	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الواحدة والعشرون	(29-3-4)
118	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون	(30-3-4)
119	شكل بياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالث والعشرون	(31-3-4)

المقدمة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جسر يربط الحاضر بالمستقبل ، تخطيط في الوقت الحاضر لتنفيذ مشروع ما وتحقيق أهداف معينة في المستقبل ويعتبر التخطيط الاستراتيجي سلوكا فطريا لدى الإنسان وهو سلوك باشره الإنسان منذ القدم لتسيير حياته ، ثم تطور حتى صار يستخدم في حياة الجماعة وجميع النشاطات .

تحرص جميع منظمات الأعمال على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من انجاز خططها وتحقيق أهدافها، إلا أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة الي أخرى حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وما يرتبط بها من فرص تهديدات من جهة وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة أو ضعف من جه أخرى فلم يعد بمقدورها اتخاذ قرارات في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية بدلاً من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الاحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف المنظمة ووضع السياسات وتصميم الاستراتيجيات. وتعتبر الاستراتيجية عن الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها وأهدافها. ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على الخاطر التي تواجه بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد عناصر القوة والضعف وقد ارتبط مفهومها فيما مضى، في ظل التغيرات الجزرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرضها أي قرن آخر وتعد وظيفة التخطيط وما ينتج عنها من توجيهات وخطط وبرامج هي الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتحريكها وتعاملها مع المتغيرات البيئة بكافة أشكالها.

ويركز الباحث على البيئة الداخلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمنشأة، والبيئة الخارجية من خلال الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الصناعية من خلال المنافسين،

ومعرفة أثر هذه البيئة على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتطبيق ذلك على شركات مطاحن الغلال بولاية نهر النيل.

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أن المؤسسات لا تأتي من العدم وإنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها والاطلاع على التغيرات التي تحصل ببيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها.

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي أصبح حتمياً مما فرض على المؤسسات بيئية جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع تنافسها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها وضمان بقاءها أمام المنافسين، وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى ، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها للتأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد.

مشكله البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن بيئة المنظمة تشكل أهمية كبيرة في نجاح المنظمة، وتجنبها الوقوع في الأزمات المالية وتفادي الخسائر، وتكون للعوامل الداخلية والخارجية دوراً فاعلاً في مدي إمكانية المنظمات لتحقيق أهدافها التي يرسمها التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وطالما أن المنظمة تستخدم الإمكانيات التي تتيحها البيئة المملوكة للمجتمع فإنها مسئولة أمامه عن مدى نشاطها وتأثيراته، ولهذا يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي عوامل القوة والضعف للبيئة الداخلية لدي شركات الغلال مجتمع الدراسة.

2. ماهي عوامل الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية لدي شركات الغلال محل الدراسة.

3. ما هي الأنماط المتبعة لدى شركات الغلال مجتمع الدراسة.
4. كيف يمكن ان يساهم التخطيط الاستراتيجي لشركات مطاحن الغلال مجتمع الدراسة في استمرارية نشاطها.
5. كيف يمكن ان يساهم التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة في تجنب المنظمة الوقوع في الازمات.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

تعتبر البيئة في المنظمة من الموضوعات الحديثة نسبياً وان إخضاعها للبحث يضيف مزيداً من المعلومات عنها ويمكن الاستفادة منها خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع الخاص.

ثانياً: الأهمية العملية:

تأتي من أهمية إثر البيئة في التخطيط الاستراتيجي والتي تستوجب تطبيقه لمواكبه المتغيرات.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على النمط الإداري المتبع بشركات مطاحن الغلال سيقا- سين- ويتا بولاية نهر النيل.
2. التعرف على أثر بيئة المنظمة في التخطيط الاستراتيجي المتبع لدى شركات الغلال.
3. الاستفادة من الفرص المتاحة للمنظمة واغتنامها في مواجهة التهديدات البيئة.
4. إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنظمة.

5. تقديم معلومات للمهتمين وللشركات عن دور التخطيط الاستراتيجي في البيئة الداخلية

والخارجية.

فروض البحث:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الصناعية والتخطيط الاستراتيجي.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة وشركات مطاحن الغلال.

منهجية البحث:

يتبع الباحث المنهج التاريخي وذلك لاستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والمنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة البحث والمنهج الاستنباطي لصياغة الفرضيات والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على الكتب والمراجع والبحوث والدراسات السابقة للحصول على البيانات الثانوية وقد استخدم الاستبانة والمقابلة كأدوات للحصول على البيانات الأولية.

هيكل البحث:

الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن علي:

أولاً: المقدمة.

ثانياً: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: تعريف ومفهوم البيئة.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية بيئة المنظمة.

المبحث الثاني: أهداف وخصائص بيئة المنظمة.

المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: أنواع التخطيط الاستراتيجي وفوائده.

المبحث الثالث: تحديات التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثالث: أثر بيئة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على شركات مطاحن

الغلال - سيقا - سين - ويتا) بولاية نهر النيل.

المبحث الأول: نبذة تعريفية بشركات مطاحن الغلال (سيقا - سين - ويتا).

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج والفرضيات.

الخاتمة وتشمل على الآتي: النتائج - التوصيات - قائمة المراجع - المصادر والملاحق.

مصطلحات البحث:

1- البيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية

والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين

جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يصنع الأرضية القوية لا

انطلاقة المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول إن البيئة الداخلية تمثل المستوى البني التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والامكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

2- البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة. وتعرف كذلك البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها، كما تعرف كذلك بأنها تمثل كل القوي، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة.

من خلال التعاريف نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوي خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

3- البيئة الصناعية:

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشر وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والافراد والقوي التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على حد ذلك: البنوك والمنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، الحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة، وغيرها.

4- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه إطار فكري وأسلوب ابداعي وابتكاري متكامل تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المؤسسة وتقييم قراراتها الذاتية وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق رؤية واهداف المنظمة في ظل افتراضات تخطيطية محددة .

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات، ويلتزم بذلك الشركاء، الرئيسيون في المنظمة على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي الي امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.

- وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يحدد القطاعات أو الشرائح التي سيعمل فيها وأسلوب المنافسة في كل شريحة (السعر - الجودة- السرعة- المرونة).⁽¹⁾

5- الإدارة الاستراتيجية:

يعرف (glueck1980) الإدارة الاستراتيجية هي: سلسلة من القرارات والافعال التي تقود الي تطوير الاستراتيجية أو الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة " وعرفها (Higgins1983) بأنها". العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها"⁽²⁾.

(1) بلال خلف السكار نه - التخطيط الاستراتيجي - مرجع سابق - ص 91, 97, 98, 99, 100.

(2) جمال داود أبو دولة وآخرون , الأداء الاستراتيجي (بحوث محكمة منقاه) , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة 2010, ص 13.

كما عرف (ANSOFF) الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام به علي المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب اليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها".⁽¹⁾

الإدارة الاستراتيجية": هي نظام اداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من التصميم والتنفيذ، والرقابة علي الرسالة والرؤية والاهداف الاستراتيجية".⁽²⁾

الإدارة الاستراتيجية ":هي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجيهات طويلة الاجل، وذلك من خلال التصميم التدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة".⁽³⁾

(¹) ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية و الإسكندرية و 2006، ص 22.

(²) احمد ماهر و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، الطبعة الرابعة ، ص 23.

(³) عبد السلام أبو قحف ، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006، ص 20.

ثانياً: الدراسات السابقة:

استطاع الباحث الحصول على عدد مقدر من البحوث تناولت موضوعات شتى ذات علاقة بالدراسة الحالية سواء في مجال التخطيط الاستراتيجي او اثر البيئة المنظمة تدور كل الدراسات في التخطيط الاستراتيجي مما كان له الأثر في زيادة الحصيلة المعرفية سواء للباحث او الاستفادة منها في سياق البحث الحالي.

1/ دراسة أيمن عطا عبد الماجد محمد أحمد (2018م) (1)

ويهدف هذا البحث للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن مشكلة البحث في ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي السوداني . ولإجابة على هذا السؤال وضع الباحث فرضيات البحث والتي تمثلت في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وبين الأداء المؤسسي ، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والأداء المؤسسي ، وهنالك علاقة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي . وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي والأداء المؤسسي ، وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من خلال استمارة استبيان أعدت خصيصاً لهذا الغرض وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات عن طريق برنامج spss.

1 / أيمن عطا عبد الماجد محمد أحمد ، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراة غسر منشورة (الخرطوم جامعة العلوم والتقانة ، 2018م)

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ، أن لدى البنك موارد كافية لتحقيق أهدافه الكلية ، إن إدارة البنك تشخص نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات بشكل مستمر ، وان لدى البنك أنظمة تدعم عمليات التقييم المؤسسي بصورة مستمرة .

أهم التوصيات التي توصل إليها البحث : أن يمنح البنك أهمية أكثر لخطط طويلة الأجل وبناء سيناريوهات لاختيار الأفضل منها حسب التغير في البيئة ، الحرص على مشاركة كافة القوى العاملة بالبنك في وضع الخطة الإستراتيجية بغرض النجاح في تنفيذها بالإضافة إلى تحليل بيئة الأعمال من أجل مواكبتها وتطوير جودة أدائها المؤسسي .

2/ دراسة محمد أحمد محمد احمد (2016) (1)

هدف هذا البحث لتوضيح أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء بالتطبيق على شركة أسمنت عطبرة المحدودة ، اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي ، فرضيات البحث جاءت كالتالي ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة .

أهم النتائج التي توصل إليها البحث بإبراز رؤية الشركة عن الطموحات المراد تحقيقها وتؤثر إيجاباً على أداء العاملين بها وتشجع وتحفز روح المبادرة بين العاملين ، ورسالة الشركة واضحة وتتميز بخصائص فريدة من المنظمات المماثلة لها وتشتمل على مصالح العملاء وتدفع العاملين وتعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تسير عليه أعمال الشركة ، تهتم إدارة شركة أسمنت عطبرة

(1) محمد أحمد محمد احمد ، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء ، رسالة دكتوراة غسر منشورة (جامعة شندي -2016م)

بالبيئة الخارجية والداخلية جمعاً وتحليلاً وبالرغم من وجود تقييم مستمر بالشركة إلا أنه لا يتسم هذا التقييم بالمرونة .

أهم التوصيات التي توصل إليها البحث : يجب على العاملين أن يكونوا بديرة كاملة بالخطط قصيرة الأجل بالشركة لأن التخطيط قصير الأجل هو جزء مكمل للخطط المتوسطة الأجل التي تؤدي بدورها إلى عملية التخطيط الإستراتيجي ، ونشر ثقافة روح المبادرة والابتكار بين العاملين وتحفيزهم ماديا على ذلك ويجب أن تحدد رسالة الشركة الجمهور المستهدف إجراء دورات تدريبية بشكل مستمر لتأهيل الكوادر بالشركة لمواكبة متطلبات العصر إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال .

3/ دراسة جعفر بشارة إبراهيم عامر (2016) (1) :

هدف هذا البحث للوقوف على مدى تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف التجارية والتعرف على دور المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة الإستراتيجية وتوزيع المهام والأنشطة . وتلخصت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي : هل تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المصارف التجارية من الممكن أن يحدث أثراً إيجابيا في أداء المصارف التجارية ؟ بنيت الدراسة على الفرضيات التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بماهية المفهوم العملي للتخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف التجارية ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم واستخدام وأهمية التخطيط الاستراتيجي (محاور التخطيط الاستراتيجي) وتعزى لبعض المتغيرات الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي للعاملين وسنوات الخبرة ولتحقيق أهداف البحث الإجابة على سؤال المشكلة واختبار الفرضيات ، اتبع

¹ / جعفر بشارة إبراهيم عامر ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2016م

الباحث منهج الأسلوب الوصفي التحليلي واختبار عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمصارف التجارية المختلفة وقد تم لمعالجة البيانات وتحليلها (spss). استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي حيث توجد خطة مكتوبة ومعرفة لدى الفئات المختلفة من العاملين بالمصارف . هنالك ضعف في تحليل الفجوة بين كل من الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة

4/ دراسة علي يوسفات (2014م):

بعنوان : أهمية الترتيب الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
تمثلت مشكلة البحث في أن الترتيب الداخلي يمثل ما بين 20% إلى 50% من التشغيلية الكلية ضمن الصناعة . كما أن الترتيب الفعلي يمكن أن يخفض هذه التكاليف على الأقل ما بين 15% إلى 30% وبما أن الترتيب الداخلي للمصنع أو الورشات من بين أهم آليات التحكم في التكلفة والرفع من جودة طرق العمل والمنتج لذا كان لازماً على صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وضع ترتيب داخلي يحقق له هذه الميزة وبالتالي تخلص إشكالية هذا البحث في كيف يتم وضع الترتيب داخلي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة يضمن لها الكفاءة والفعالية لنظامها الإنتاجي .

كما يهدف البحث إلى التعرف بإبراز الطرق العلمية للترتيب الداخلي الجيد للمواقع والمنشآت الصناعية بشكل خاص وكيفية تطبيق هذه الأساليب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكانت نتائج للبحث في تأكيد ضرورة تغيير الترتيب الداخلي الحالي للمصنع مما ينعكس إيجابيا على زيادة الكفاءة وفعالية أداء المؤسسة الصناعية . ومن أهم توصيات البحث : الاعتماد على أساليب كمية بسيطة للتطوير أداء المنشأة ، السعي الدائم لتحسين أداء المنشأة وتنظيم أدائها ،

تخفيض هدر الوقت والجهد والمساحات والطاقة في المنشأة تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أهمية الترتيب الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما تناولت الدراسة الحالية الترتيب الداخلي للمصنع وآخره في كفاءة العملية الإنتاجية .

5/ منى إبراهيم فرج عمر عثمان،

بعنوان معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة

في السودان (بالتطبيق علي ولاية نهر النيل للفترة من 2005-2009)، جامعة شندي، رسالة ماجستير .

تتجاهل المؤسسات العامة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف وذلك بسبب المعوقات التي تحول دون وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. من اهدافها تحديد دور الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلي ومن نتائج الدراسة عدم إتاحة الفرص للتفكير الإبداعي والابتكار في المؤسسات العامة بسبب البيروقراطية يعد أحد معوقات التخطيط الاستراتيجي، عدم مرونة الخطط الاستراتيجية الموضوعة تؤثر سلباً علي تغير الخطط بالمؤسسات العامة.

ويري الباحث أن هنالك اختلاف في هذه الدراسة وبين دراستي الحالية تحدث عن عدم المرونة للتخطيط الاستراتيجي وعدم اتاحة الفرص للتفكير الإبداعي الاختلاف في ان دراستي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بالبيئة الداخلية والخارجية.

6/ دراسة عبد الباري إبراهيم درة. كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط. رسالة بعنوان إثر

التخطيط الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

- وفي ضوء ما تقدم فان هذه الدراسة تسعى لتوضيح أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف لأثر التخطيط الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة للجامعات في الأردن في الآتي:

تحديد مدي اتباع الجامعات الخاصة في الأردن لأهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة.

تبيان مدي إمكانية تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن.

قياس مستوي فهم الوقت في التخطيط الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة من وجهة نظر المبعوثين في الجامعات الخاصة في الأردن.

أهمية الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الي بناء وتقديم وازافة معرفة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة وتقديم توجه مستقبلي يخدم الأكاديميين في معالجة متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة.

تعريف مجتمع الدراسة وعينته بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لأداره الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه بما يعزز الارتقاء الي مستوي الجودة المطلوب في اقتصادات التعليم.

7/ صلاح إبراهيم الامام بشير، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المشروعات

(دراسة حالة مشروع الجزيرة 2008 م 1998م)، جامعة النيلين رسالة ماجستير 2011م .

لقد هدفت الدراسة الى توضيح اهمية التخطيط الاستراتيجي حيث انه يزود المنظمة بالفكر الرئيسي لها ويساعد في تخصيص الفائض من الموارد وتوجيهه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية كذلك هدف الى كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمشروع ومعرفة المشاكل والمعوقات الناجمة من عملية التخطيط الاستراتيجي ومعالجة أوجه القصور في الإجراءات والاساليب الادارية بصفة عامة. ويرى الباحث إلى أن هنالك اختلاف بين هذه الدراسة ودراساتي الحالية لابد من استخدام أساليب حديثة في التخطيط الاستراتيجي بعض الادارات والاقسام لا تستخدم التخطيط رغم حاجتها إليه وأنهم ما زلوا يستخدمون الاساليب الوصفية التقليدية.

8/ دراسة مؤيد عبد الحسين الفضل: بعنوان: (بدائل التمويل المتوقعة لمعمل الألبسة الجاهزة في

النجف الاشرف في ظل متغيرات البيئة الداخلي والخارجية)- دراسة تطبيقية للفترة من 2003-2014.

أولاً: الاستنتاجات:

ان متغيرات البيئة الداخلية والخارجية اثبتت مساهمتها في اختيار البديل التمويلي ودعم الحصة السوقية وهذا ما أكدته نتائج الدراسة.

هنالك حزمة إجراءات يمكن ان يتبعها بشكل منفرد او بشكل جماعي تحديات البيئة المحيطة للمعمل.

ثانياً: التوصيات:

الاهتمام بمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية والعمل علي فحص مراقبتها وإمكانية التأثير من خلال

مسح بيئي لغرض تشخيص العوامل البيئية التي يمكن ان تؤثر في بيئة العمل.

اجراء البحث على عينة اكبر للتأكد من النتائج التي التوصل اليها.

ويري الباحث ان هنالك تشابه بين هذه الدراسة ودراستي في البيئتين الداخلية والخارجية.

9/ دراسة أحمد محمد فهمي سعيد كلية الرافدين الجامعة العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية

والتسهيلات المصرفية. بحث في مصرفي الرافدين والرشد:

تتمثل مشكلة البحث في عدم قيام إدارات المصارف بأجراء تحليل لبيئتها الخارجية قبل اتخاذها قرار منح التسهيلات المصرفية قد يؤدي الي نتائج غير مرغوب فيها تنعكس سلبا على عملها، ومن ثم تعرضها الي المخاطر.

أهمية الدراسة:

- ترتبط أهمية الدراسة بالأهمية الكبيرة لموضوع التحليل البيئي، كونه يعد خطوة مهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، والتي تمكن إدارات المصارف من اكتشاف الفرص المناسبة للاستثمار وتجنب التهديدات المحتملة والتصدي لها.

أهداف الدراسة:

يسعي البحث الي:

1- معرفة ماهية التحليل البيئي للبيئة الخارجية وكيفية القيام به والأدوات المستخدمة في ذلك.

2- قياس العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والتسهيلات المصرفية الممنوحة من قبل عينة البحث باستخدام المعايير الإحصائية والبرنامج الاحصائي.

10/ دراسة عمار عماري. عنوانها التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية.

فرضيات الدراسة :

- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة والعناصر البيئية المؤثرة فيها من جهة وبينها وبين الأطراف ذات المصلحة من جهة ثانية.
- يفترض أنه بعد معرفة الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية، الوقوف على إمكانيات المتاحة لاكتشاف نوعية الفرص المراد اقتناصها بما يتناسب مع تلك الإمكانيات.
- معظم المؤسسات الجزائرية لا تهتم برسالتها وبالتالي تهمل تقييم بيئتها.

أهمية الدراسة:

- تسعى المؤسسات الحديثة الي البقاء والاستمرارية من جهة، والنجاح في الصناعة التي تعمل فيها من جهة ثانية الشيء الذي يتطلب من قادتها ومسيرتها اليقظة والمتابعة للتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة واكتشاف الفرص والتهديدات ومعرفة ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لاحتواء ذلك.

أهداف الدراسة:

- لفت الانتباه إلى أهمية التفاعل بين رسالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتقييم البيئة الخارجية وامكانياتها الداخلية نظراً للوضع الاقتصادي الراهن.
- المسير الذي يهمل البيئة التي تنشأ فيها مؤسسته يجعلها تعيش الانعزالية، ويتصف هو بالمسير التقليدي الذي يعيش وراء أسوار مؤسسته وليس بالقائد الاستراتيجي الذي يعرف ما يحيط بها اثرء البحث العلمي في ميدان استراتيجية المؤسسات.

التوصيات:

- ضرورة الاستفادة من المؤسسات التي لها سبق في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة انتباه المؤسسات ومسيروها- خاصة المؤسسات الجزائرية- الي دور البيئة في بناء الاتجاه الاستراتيجي وذلك ما توفره البيئة من فرص وتجنب ما تقرضه من تهديدات.
- ويرى الباحث تشابه بين هذه الدراسة ودراستي في انها تحدثت عن البيئة الخارجية فقط.
- ويرى الباحث ان الاختلاف بين دراستي الحالية وهذه الدراسة ان دراستي تحدثت عن البيئة الداخلية والخارجية بكل ابعادها.

11/دراسة:الدجنى إياد علي(2011)، بعنوان:"دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي.

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" رسالة دكتوراه في التربية (غير منشورة)، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي.
- تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.
- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.

- ويرى الباحث ان هنالك اختلاف بين هذه الدراسة الحالية ودراستي أن التخطيط الاستراتيجي تحدثت عن الأداء المؤسسي بينما دراستي تحدثت عن فوائد التخطيط الاستراتيجي وتحدياته.

12/ عاليات أبو بكر محمد القاضي، بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفعالية.

جامعة النيلين رسالة ماجستير. 2007 الادارية، دراسة حالة ديوان الضرائب الخرطوم، تناول هذا البحث اهمية التخطيط الاستراتيجي حيث أنه يزود المنظمة بالفكر الرئيسي ويساعد على تخصيص الفائض من الموارد واعداد كواثر للإدارة العليا فالتخطيط ذو اهمية كبيرة في تحقيق اهداف المنشأة اذ بدونه يصبح العمل ارتجاليا وتصبح القرارات دون أي معنى. توصلت الدراسة الى انه لا بد من وجود تخطيط استراتيجي وافراد ادارة منفصلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي، الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الاستثمار الحقيقي من خلال استراتيجية تدريبية فعالة لخلق بيئة عملية متميزة تعمل على زيادة الإجراءات، العمل على اصدار النشرات الدورية لتوضيح انواع الخطط الموضوعية من قبل الادارة العليا وما تقدمها وما هو قيد التنفيذ.

13/ صلاح إبراهيم الامام بشير، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المشروعات

دراسة (حالة مشروع الجزيرة 2008-1998) جامعة النيلين رسالة ماجستير 2011م لقد هدفت الدراسة الى توضيح اهمية التخطيط الاستراتيجي حيث أنه يزود المنظمة بالفكر الرئيسي لها ويساعد في تخصيص الفائض من الموارد وتوجيهه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية كذلك هدف الى كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمشروع ومعرفة المشاكل والمعوقات الناجمة من عملية التخطيط الاستراتيجي ومعالجة اوجه القصور في الإجراءات والأساليب الادارية بصفة عامة. لقد توصل الباحث الى ان هنالك بعض الادارات والاقسام لا تستخدم التخطيط رغم حاجتها إليه وانهم ما زالوا يستخدمون الاساليب الوصفية.

14/ دراسة القرني. عبد الخالق محمد مانع. (2012)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في

مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف(تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية(غير

منشورة)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسه والإدارة المدرسية.
- التعرف على مدى اهتمام مدير وإدارة المديرية بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- التوصل الى التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.
- أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة.
- الاهتمام بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي التقليدية.

الفصل الأول

تعريف ومفهوم البيئة.

المبحث الأول : مفهوم وأهمية بيئة المنظمة

المبحث الثاني : أهداف وخصائص بيئة المنظمة

المبحث الثالث : تحليل البيئة الداخلية والخارجية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية بيئة المنظمة

مفهوم البيئة وخصائصها :

في الحقيقة لا يوجد إجماع عام بين الباحثين حول مفهوم محدد ومضبوط للبيئة، فإن مفهومها خضع إلى مراحل وتطورات عديدة وكثيرة على مستوى أبعادها ومتغيراتها وتأثيراتها.

تعريف البيئة:

من بين التعاريف الأولى للبيئة تلوح بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن أن يكون جزءا منها، في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها⁽¹⁾. ومن خلال تطور مفهوم البيئة وتعدد وجهات إذ يرى بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر والمؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر"⁽²⁾، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لابد أن يكون هناك تفاعل و تكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق ويصلوا إلى بر الأمان.

بينما يصفها Brown على أنها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = 1 المؤسسة) ، بحيث يمثل رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة"⁽³⁾.

-
- (1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007 ، الأردن، ص(253. وبتصرف)
 - (2) كسنة محمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، 2009، ص.71.
 - (3) عبد الوهاب سويسسي المنظمة" المتغيرات، الأبعاد، التصميم "دار النجاح للكتاب الجزائر 2009 ص189 .

وكذلك ورد تعريف البيئة في اللغة :

البيئة لغة اسم مشتق من الفعل الماضي ، باء ، وبوأ ، ومضارعة ،، يبيء ،، وأشهر ،، معانيه يرجع للفعل باء الذي مضارعة يتبو ،، أ ،، بمعنى ينزل ويقيم ، كما هو في اساس البلاغة ومعاجم اللغة كاللسان والقاموس المحيط ، تحديد معنى البيئة بمعنى المنزل ، وفي الثاني منهما ، منها بمعنى المنزل الطيب .

وفي لسان العرب بوء أهم منزلاً يعني نزل بهم الى سند جبل وأبات ، المكان أي اقيمت فيه . وتبلوا مكاناً بيوتاً في مصر أي اتخذ ، وقيل من معاني تبوأ بمعنى اصلح المكان وهيئاه ليتخذه الانسان مكاناً والبيئة في المعجم الوسيط هي المنزل والحال .

أما البيئة اصطلاحاً فيمكن تعريفهما :

التعريف الأول : البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة .⁽¹⁾

يعتبر التعريف السابق ان كل ما يخرج عن السيطرة المباشرة للمؤسسة يعتبر بيئة لها .

التعريف الثاني : يقصد بمحيط المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة ذات علاقة حالية أو محتملة بالمؤسسة أي ان المحيط على حد تعبير منتر بيرق هو كل شيء عدا المؤسسة .⁽²⁾

أو بصيغة أخرى البيئة هي "تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة"⁽³⁾ . وبالرغم من تعدد

(1) عبدالوهاب سويس ، المنظمة - المتغيرات ، الابعاد والتصميم ، دار النجاح للكتب ، الجزائر ، 2009م ، ص189

(2) حسن ابراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005م ، ص128

(3) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص18 .

التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول إن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار .

تعرف البيئة على أنها: كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية.

وكذلك تعرف بأنها: العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر". وهذه التعريفات في اتجاهتها تشير إلى البيئة الخارجية وهنالك تعريف شامل للبيئة هو: البيئة هي مجموع العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع التي تؤثر فيه وتتأثر بها المنظمة". وبالتالي فإنها كل القوة ذات التأثير الفعال على المنظمة أدائها إن البيئة بهذا المفهوم هي ما يحيط بالمنظمة بشكل عام ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة وأطرها وكونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة.⁽¹⁾

ويري الباحث من التعاريف السابقة يمكن أن تعرف البيئة أن كل ما يكون في محيط البيئة ويكون خارجها يشمل المكونات الداخلية والخارجية التي تؤثر على قراراتها وأنشطتها في بقائها وتحديثها.

(1) عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص 132.

أهداف تحليل البيئة الداخلية :

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها

في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وفيما يلي أهم مساهمات التحليل للبيئة الداخلية⁽¹⁾:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة ومقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس

الصناعة.

- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن كيفية تدعيمها مستقبلاً مما يؤدي

إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص و مواجهة المخاطر.

- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من

آثارها السلبية.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص ومخاطر نتائج

التحليل الخارجي، مما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجية المختارة أي الوسيلة التي تقود لانتهاز

الفرص وتجنب المخاطر وخلاصة القول إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الداخلية ونتائج هذه

الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين هما⁽²⁾:

° نقاط القوة واستغلالها للحصول على الفرص.

° نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها.

(1) محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج والتوزيع، عمان، 2009، ص 171.

(2) نفس المرجع، ص 172.

خصائص البيئة:

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق وتحليلها

بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي: ⁽¹⁾

- تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباتها واستقرارها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتعديدها وتعقدتها.
- التفرد أو التميز فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.
- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية والعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

الخصائص العامة لبيئة المنظمة:

- إن كل ما يقع خارج حدود المنظمة أو داخلها يدخل في مفهوم وإطار البيئة.
- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات بأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها.
- إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من منظمة لأخرى.
- إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

(1) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص

المبحث الثاني

تحليل البيئة الداخلية

تمهيد:

في ظل التطورات المعاصرة لعالم الأعمال أصبحت المؤسسات محاطة ببيئة تنافسية تزداد اتساعا وتعقيدا وفي ظل عدم اليقين تعددت الخيارات وأصبحت المؤسسات المعاصرة في صراع دائم نحو التفوق علي المنافسين وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين ومن هنا فان دراسة وتحليل العوامل البيئية تعتبر احد الممارسات الأساسية التي تتمكن من خلالها المؤسسات من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة وذلك في حدود إمكانياتها الداخلية .

ونظرا لأهمية تجاوب المؤسسة مع بيئتها فإننا سنتعرف ضمن هذا الفصل إلي عملية تحليل بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية ,ونجسد تفاصيلها من خلال المباحث التالية :

تحليل البيئة الداخلية :

يعتمد نجاح استراتيجيات المؤسسة علي وجوب تناسيها مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ,ولذلك ينبغي ان يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة مناسبة حتى تستطيع المؤسسة من وضع استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية ,فإستراتيجية المؤسسة الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة وضعف أدائها ,حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تنمية وإيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة ولتجنب المخاطر والتهديدات الخاصة ببيئتها الخارجية . ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلي مفهوم بيئة المؤسسة الداخلية وكذا أهمية تحليلها .

ماهية البيئة الداخلية :

نحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الداخلية من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها ,فدراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة .

أولا : مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية علي أنها "مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية ,فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يصنع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة ⁽¹⁾

كما تعرف أيضا علي, أنها تلك العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها , وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياته ,والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكثر ودق .,,⁽²⁾

وعليه يمكن القول إن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة .

ثانيا : مكونات البيئة الداخلية

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة, والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلي الموارد والإمكانات المتاحة لديها وسيتم التطرق إلي هذه العناصر الثلاثة فيما يلي : ⁽³⁾

⁽¹⁾ خديجو بو خرسة ، (2015) ، الیقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، (مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والادارية ، وهران ، الجزائر : جامعة وهران 2 ، ص17

⁽²⁾ ماجد عبدالمجيد مساعدة ، 2012م ، ادارة المنظمات ، عمان ، الاردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ص35

⁽³⁾ اسيا دراجي ، بديعة عباسي ، 2016م ، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الاداء المالي ، مذكرة ماجستير في العلوم المالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، غالمة ، الجزائر : جامعة 8 ماي 1945م ، ص33

الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة , حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي إلي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة . كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة .

الثقافة التنظيمية :

تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة .

موارد المؤسسة :

إن المؤسسة في صياغتها لاستراتيجياتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب إن تحصل علي مواردها ، وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية ، والموارد الطبيعية ، والموارد البشرية والقدرات التكنولوجية ، وهذه الموارد لابد من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة وإمكانية نجاحها واستمرار بقائها في السوق .

ماهية تحليل البيئة الداخلية :

إن نجاح أي أداء لابد إن يقوم على مجموعة من الاعتبارات ، منها دراسة المؤسسة لإمكانياتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي تساهم في تحقيق الأهداف ، وهذا لا يمكن إن يتم إلا من خلال قيام المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية بشكل تفصيلي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب . ولتفصيل أكثر سنتعرض من خلال هذا المطلب لمفهوم تحليل البيئة الداخلية ومن ثم فوائده ، ونتناول إبعاد تحليل البيئة الداخلية، وأخيرا نتطرق إلي أساليب تحليل وتقييم البيئة الداخلية .

أولاً: مفهوم تحليل البيئة الداخلية

يراد بتحليل البيئة الداخلية دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام .

يعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها , وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل باقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة , ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.⁽¹⁾

ويمكن النظر إلي تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل التسويق والتوزيع , البحث والتطوير , الإنتاج والعمليات , والموارد الكلية والأفراد من اجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة .لذا نقول إن عملية تحليل البيئة الداخلية تشمل ما يلي : ⁽²⁾

رصد الأفراد(المورد البشري) لمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية . حصر ومراجعة وتقويم كفاءة الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من حيث الأهمية والتعقيد والتشابك .

حصر المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقويم حالاتها الإنتاجية ومدة صلاحيتها للأداء .

رصد وتقويم النظم والإجراءات والأساليب المتبع لأداء الأعمال .

(1) ماجد عبدالمهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، مرجع سابق ، ص144

(2) اسيا دراجي ، بديعة عباسي ، 2016م ، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الاداء المالي ، مرجع سابق ، ص33

رصد التقنيات السائدة في المؤسسة وتقويم مدى الاستفادة منها ومعدلات التطور التقني في أداء الأعمال.

ثانيا : أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ,وعلي وجهة التحديد فان تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي ⁽¹⁾:

التعرف علي قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوي أدائها .

الوقوف علي موقع مقارنة بالمؤسسات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بانشطاتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات .

تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبل توظيفها في تطور المؤسسة مما يؤدي ألي زيادة قدرتها علي استغلال الفرص ومواجهة المخاطر .

عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف مما يعطي المؤسسة القدرة علي معرفة إمكانياتها الحقيقة والتي تبني عليها تقديرات واقعية .

أساليب تحليل البيئة الداخلية :

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة ,وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الأولى وتحاشي الثانية عليها أن تقف علي نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى بتحليل البيئة الداخلية ,ومن اجل تحقيق ذلك لابد من اتخاذ عدة أساليب كأسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب , وسلسلة القيمة .وسيتم التطرق إلى هذه الأساليب فيما يلي : ⁽²⁾

(1) محمد الكرخي ، 2009م ، التخطيط الاستراتيجي ، عمان ، مالاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص171

(2) السعيح قاسمي ، 2012م ، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، سطيف ، الجزائر ، جامعة فرحات عباس ، ص151-152

أولاً: أسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب :

الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة , ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة , والمتمثلة في وظيفة الإنتاج , ووظيفة تسيير الموارد البشرية , ووظيفة التسويق , والوظيفة المالية إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير. وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدي تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف, ومن بين النسب المستخدمة في نقاط القوة والضعف نذكر مايلي :

نسبة السيولة : تقيس قدرة الشركة علي الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق .
نسبة النشاط : تقيس مدي كفاءة الشركة في إدارة واستخدام الموجودات التي لديها (مخزون)
لتوليد المبيعات وتحقيق الربح .

نسبة الربحية : تقيس مدي قدرة الشركة علي تحقيق الأرب والتعرف علي العائد المتوقع علي أموالهم المستثمرة . من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها بمتوسط الصناعة وبالمؤسسات المنافسة .

ثانياً : أسلوب سلسلة القيمة

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورترادة من أدوات التحليل الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة , حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن علي استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة , وبالتالي فان تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة , ذلك أن المؤسسات غالبا ما ترفع من تكاليفها من اجل الحصول علي سعر مرتفع عن طريق التمييز .

حسب بورتر فان تحليل سلسلة القيمة ممثلة في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بناء من أنشطة الحصول على المواد الخام مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والممثلة في نشاط الإنتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي :

الأنشطة الأساسية : هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل -الإمداد الداخلي من استخدام وتخزين ومناولة للمواد .

العمليات الإنتاجية من تصنيع وتجميع وفحص .

أمداد خارجي من تخزين ومناولة وتوزيع مواد مصنعة .

التسويق ويشمل الترويج والتسعير والتوزيع وتخطيط المنتج.

الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة.

الأنشطة المساعدة : يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في كفاءتها وتتمثل في :

المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار .

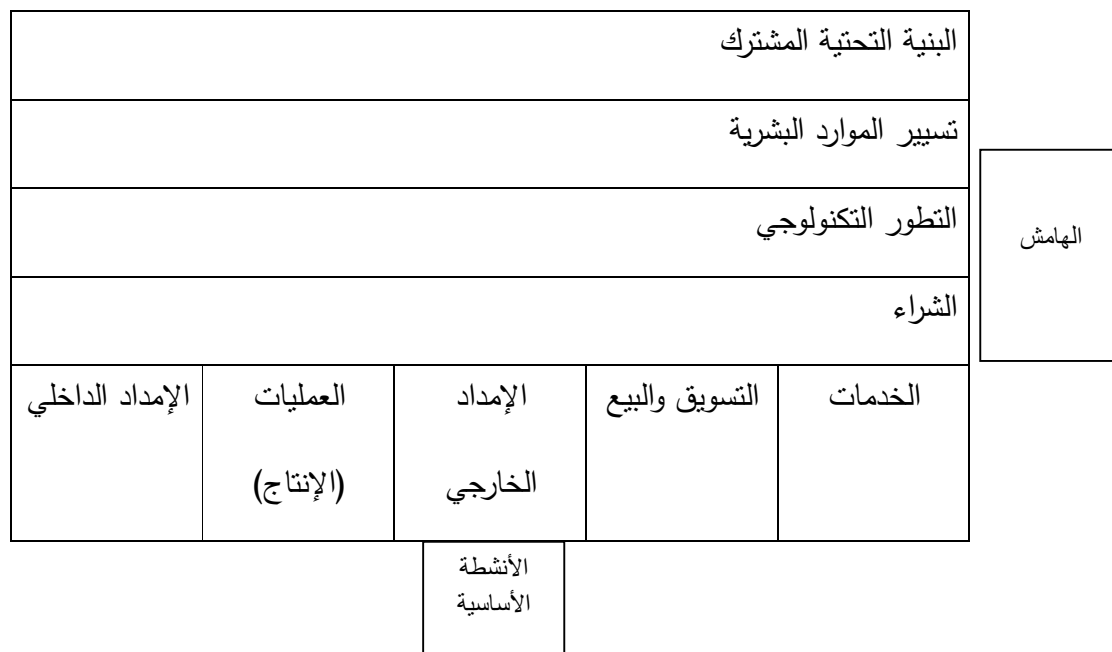
التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير).

تسيير لموارد البشرية.

البنية الأساسية للمؤسسة .

ويمكن التعبير عن سلسلة القيمة من خلال شكل رقم (1) الذي يوضح الترابط بين الأنشطة

الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر



المصدر : (شلاب ، 2019م ، ص10)

الببحث الثالث

تحليل البيئة الخارجية

باعتبار أن تحقيق الأرباح، الاستمرارية، والنمو من الأهداف الرئيسية التي تسعى جل المؤسسات إلى تحقيقها والتي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها، فإن نجاح هذه الأخيرة في تحقيق هذه الأهداف يتوقف على مدى دراستها وتحليلها للمتغيرات التي تقع خارجها ومحاولة معرفة درجة تأثير كل منها على نشاط المؤسسة، مما يجعل عملية تحديد اطار مفاهيمي حول بيئة المؤسسة الخارجية وتحليلها ذا أهمية.

ماهية البيئة الخارجية :

سنحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الخارجية من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها، ودراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة .

أولاً : مفهوم البيئة الخارجية :

لقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، واختلفت من باحث لآخر نتيجة تداخل وتعقد مكوناتها، فنذكر منها:

تعرف البيئة الخارجية على أنها "مجموعة من القوة الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها".⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف نجد انه تم اعتبار المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح يتأثر بالقوى والمتغيرات التي تقع خارجه، إلا انه كان عاماً ولم يحدد طبيعة مكونات هذه البيئة، كما انه أهمل إمكانية تأثيراؤ تحكم المؤسسة الاقتصادية في هذه البيئة ولو جزئياً، وبالتالي فهذا التعريف

(1) محمود جاسم السميدي ، وعثمان يوسف ردينة ، 2007م ، ادارة الاعمال الدولية ، عمان ، الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ص53

قدم نطاقا مفتوحا لبيئة المؤسسة الخارجية , ووضع هذه المؤسسة بموضع سلبي اتجاهها في ظل واقع راهن يعكس الدور والتأثير المتزايد للمؤسسات.

تتضمن البيئة الخارجية مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة ,والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها ,وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار.⁽¹⁾ ووفق لهذا المنظور فعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة تشكل قيودا على نشاطها , و تحد من حرية تصرفها في مجال أعمالها ,وبالتالي يجب على المؤسسة اختيارا فضل البدائل المتعامل معها ,والعمل على التخفيف من حدة تأثيرها .

تشمل البيئة الخارجية كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة ,ويقصد بذلك المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام .⁽²⁾

وبالتالي فان البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر لكل فرصة أو تهديد او تغيير في طبيعة المؤثرات التي تحكم نشاطها ,وهذا يؤكد على ضرورة بناء علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها ,يكون أساسها المتابعة المستمرة والدائمة لكل التغيرات التي تحدث بمرور الزمن . من خلال ما سبق يمكن القول أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتمثل في مجموعة العوامل والتغيرات التي تنشأ خارجها وتؤثر عليها ,كما يمكن أن تمثل المؤسسة عنصر مؤثر على هذه العوامل ولو بصورة نسبية .

ثانيا: خصائص البيئة الخارجية :

تلعب خصائص البيئة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة ,فا لاستراتيجيات لتعدوان في واقع الامر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرزات وسمات

(1) ماجد عبدالمهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، مرجع سابق ، ص134

(2) عبدالغفار حنفي ، عبدالسلام ابو قحف ، اساسيات التنظيم في ادارة الاعمال ، ط3 ، الاسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، ص98

البيئة التي تنشط في اطارها ، ونشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ماهو إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها ، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظره تبعاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

وسنحاول فيما يلي التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية فيما يلي : ⁽¹⁾

التفرد أو التميز : فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى ، ويتجلى الاختلافات في نوع المتغيرات او حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة .

الطبيعة المتغيرة او الديناميكية : في هذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر بسرعة التغير صعوبة التحكم أو السيطرة على متغيرات البيئة : حتى إن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات ، أما السيطرة الكاملة فهي أمر صعب بالنسبة للمؤسسة .

التأثير المتبادل لمتغيرات البيئة : فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات ببعضها البعض .

ثالثاً : انواع البيئة الخارجية :

تصنف البيئة الخارجية للمؤسسات من حيث طبيعتها على نوعين أساسيين هما : ⁽²⁾

بيئة بسيطة او مستقرة : يتميز هذا النوع بعدم تغيير المنتج او الخدمة الاساسية في هذه البيئة مع مستوى منافسة ضعيف في غالب الاحيان ، وكذلك مستوى التغير التكنولوجي بسيط ومعدل ونمو السوق في هذه البيئة قليل عموماً . وبالتالي هي بيئة تتميز بالفهم للظروف والاحداث التي تحدث فيها ، كذلك التنبؤ بما سيحدث في المستقبل وفق المعلومات وتاريخها .

⁽¹⁾ عبدالغفار حنفي ، عبدالسلام ابو قحف ، اساسيات التنظيم في ادارة الاعمال ، مرجع سابق ، ص113-114
⁽²⁾ سومية بن عمارة وامال مريود عبيد ، 2016م ، أثر التحليل البيئي على استراتيجية المؤسسة ، احد العلوم التجارية وعلوم التيسير ، عين تمشونت ، الجزائر ، المركز الجامعي بلحاج بو شعيب ، ص32

بيئة معقدة أو نشطة : تتميز هذه البيئة بسرعة التغير التكنولوجي وزيادة وتغيير طبيعة المنافسة وتطور مستمر وسريع في السوق ، فهي بيئة معقدة كون المتغيرات التي تتحكم بهذه البيئة معقدة ومتداخلة بالقدر الذي يصعب على ذوي القدرات العادية معرفتها والتنبؤ بها ، وتعتبر نشطة كون المتغيرات في هذه البيئة سريعة التغير مقارنة بالبيئة المستقرة.

ماهية تحليل البيئة الخارجية :

سنحاول في هذا الإطار تحديد ماهية تحديد بيئة المؤسسة الخارجية من خلال استعراض تعريف لتحليل هذه البيئة ، فتوضيح أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة .

أولاً : تحليل البيئة الخارجية :

هناك العديد من التعاريف التي حاولت توضيح تحليل البيئة الخارجية بصفة عامة والتي من أهمها :

يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنه عبارة عن رصد لما يحدث فيها من متغيرات ايجابية يمكن استغلالها لصالح المؤسسة ، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمؤسسة ، وهذا التغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات ، حيث أن البيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرص أو تهديداً . بالإضافة الى ان البيئة الخارجية تتكون من قوى مختلفة تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات الأخرى بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع النشاط وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياته .⁽¹⁾

ويعرف ايضا على انه مجموعة المراحل المتلاحقة والمتسلسلة التي تهدف الى دراسة العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية ، وطبيعة دراسة

⁽¹⁾ خديجة ابو صليح ، وزهور خدة ، 2016م ، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجية ، ماجستير في علوم التيسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، خميس مليانة ، الجزائر ، جامعة خميس مليانة ، 25

العلاقات الداخلية التفاعلية بين هذه المتغيرات ، لتحديد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بهذه البيئة . (1) .

وعليه يمكن أن ينظر لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بأنه نشاط تقوم به الإدارة العليا ، يهدف الى استكشاف فرص وتهديدات البيئة الخارجية ، من خلال دراسة المتغيرات الخاصة والمتوقعة او المتنبأ بها في مكونات تلك البيئة ، والعلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه المكونات وتأثيراتها على المؤسسة .

ثانيا : أهمية تحليل البيئة الخارجية :

يتوقف نجاح المؤسسة الى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها لعوامل البيئة المؤثرة ، ومحاولة الاستفادة من الاتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها . وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المؤسسة من التعرف على الابعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية . (2) تحديد الاهداف التي يجب السعي الى تحقيقها ، ونطاق هذه الاهداف سواء على مستوى الاهداف الاستراتيجية او الاهداف التشغيلية .

بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها ، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة . تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، طرق ومنافذ التوزيع ، أساليب وشروط الدفع ، خصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية او القانونية او الاخلاقية ... الخ .

بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتداداً لها او تستقبل منتجاتها او تعينها في عملياتها وانشطتها .

(1) فلاح حسن الحسيني ، 2000م ، الادارة الاستراتيجية ، ط2 ، عمان ، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص120

(2) عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي ، 1999م ، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد وعشرين ، القاهرة ، مصر ، مجموعة النيل العربية ، ص135

تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة ، وذلك من خلال الوقوف على انماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والاولويات التي تعطى لها .

تشخيص انماط السلوك الاستهلاكي والانتاجي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملاتها ، الامر الذي يفيد في خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها .

التكيف مع القيود المفروضة على المؤسسة ، التشريعية منها والقانونية ، وكذلك السياسية والاخلاقية .

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المؤسسة هما : الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والمخاطر التي يجب عليها تجنبها أو الحد من تأثيرها .

ثالثاً : محددات كفاءة تحليل البيئة الخارجية :

هنالك العديد من العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية من أهمها ذكر منها ⁽¹⁾ تغيير أو ثبات العوامل البيئية : إن مدى ثبات وتغيير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها عامل مؤثر في كفاءة التحليل ، فكل ما كانت العوامل سريعة التغيير كل ما كان تحليلها صعب ومتشابك ، في حين إذا كانت هذه العوامل ثابتة أو يطرأ عليها تغيرات طفيفة ، سيكون التحليل أيسر وأكف .

تعدد العوامل البيئية : تتوقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل ، وكل ما زادت درجة التنوع والتعقد كل ما كان التحليل أصعب ويحتاج الأمر إلى طرق وأساليب فنية وإحصائية مستحدثة لإتمام التحليل ، ويجب على القائمين

⁽¹⁾ خديجة ابو صليح ، وزهور خدة ، 2016م ، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص19

بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المؤسسة .

تكلفة الحصول على المعلومات البيئية : يضاف الى هذه العوامل السابقة التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات ، فقد تعدد المعلومات لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة ذلك أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها .

الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات : تعتبر الكفاءات من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل فحصول المؤسسة على معلومات كافية لا يعني بالضرورة نجاح عملية تحليلها ، لأن ذلك مرتبط بمدى امتلاكها للكفاءات القادرة على استخلاص النتائج من هذه المعلومات .

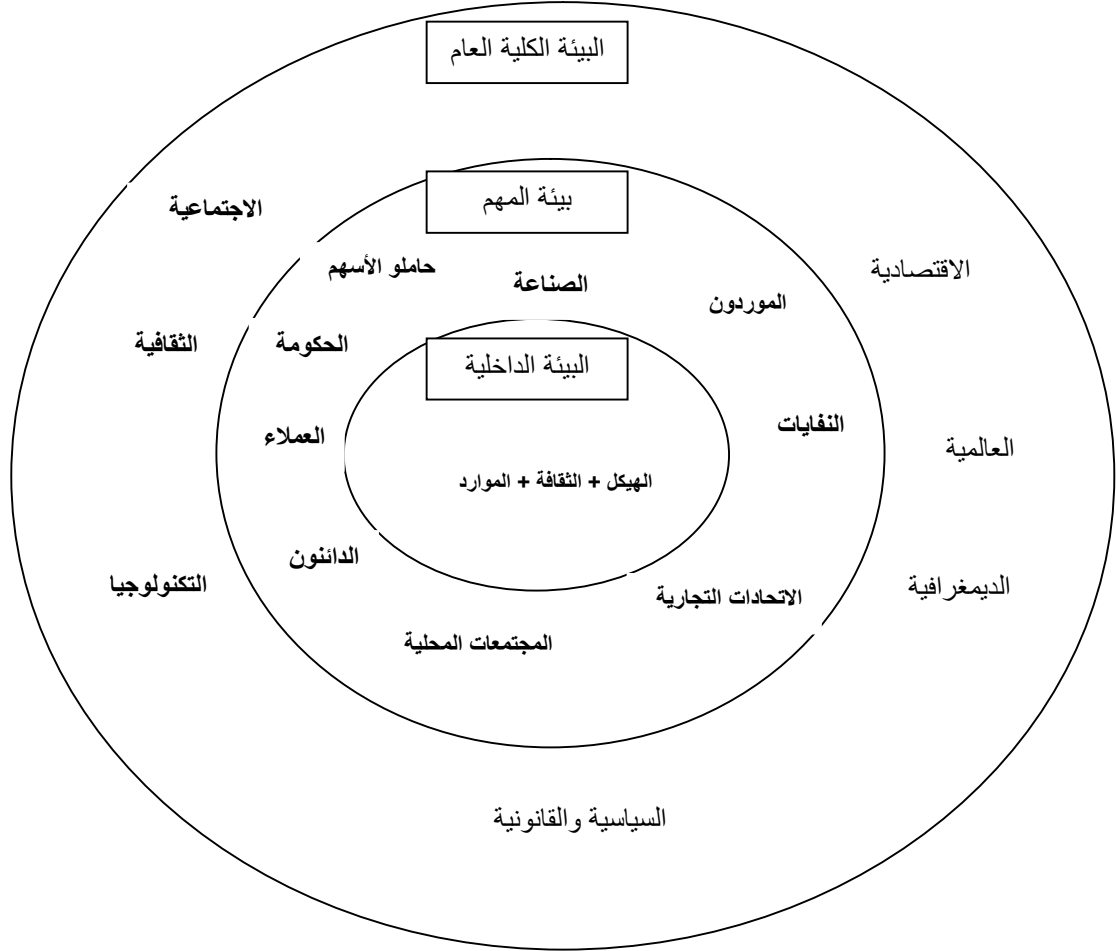
مكونات البيئة الخارجية :

في إطار تحليل بيئة المؤسسة لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للبيئة ، غير أنهم أجمعوا على أن مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية أيا كان موقعها فهي تمارس تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة .

وسيتيم في هذه الدراسة الاعتماد على تقسيم (Samuel Certo) لبيئة المؤسسة ، والذي قسمها إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية . حيث أشار إلى أن البيئة الخارجية تتكون من بيئة خاصة وأخرى عامة .

والشكل الموالي يوضح مختلف متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والعامة :

الشكل رقم (2) تقسيم (Samuel Certo) لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية :



المصدر : (مساعدة ، 2012، صفحة 133)

أولاً : متغيرات البيئة الخارجية العامة :

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي ، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه ، وتتمثل هذه العناصر⁽¹⁾.

عوامل البيئة الاقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة على منظمات الأعمال ، وتمثل هذه العوامل الاقتصادية في : معدل الفائدة ، النمو الاقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل ، والضرائب على الأرباح التجارية ، والصناعية والجمركية ...إلخ .

عوامل البيئة الاجتماعية :

تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة ، والأعراف ، التقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد ، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء ، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي . فنمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المؤسسات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية ، والسكانية ، والديموغرافية .

(1) ماجد عبدالمهدي مساعدة ، إدارة المنظمات ، مرجع سابق ، 135-137

عوامل البيئة الثقافية :

للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال ، فنظام التعليم ، والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي ، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير ، والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل ، كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي .

عوامل البيئة التكنولوجية :

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المؤسسة ، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات فنية جديدة ، ودخول منافسين جدد في الأسواق ، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية في السوق ، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة في حالة فشل بعض المنتجات الجديدة ، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي إمكانية خروجها من السوق .

إن معظم المؤسسات الناجحة ، هي تلك التي تعتمد في إستخدامها على تقنيات حديثة ، وتقدم منتجات وخدمات ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية الخدمة أو المنتج ، بل لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تسويقية تنافسية ، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة ، وتزيد من أرباح المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لإقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة .

عوامل البيئة الديموغرافية :

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية ، وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر ، وهذا ما يؤثر على السياسة الانتاجية للمؤسسة ، وهذا ما يفرض على الإدارة العليا اختيار استراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية المحيطة .

عوامل البيئة السياسية والقانونية :

فبالنسبة للقوى السياسية فتتمثل في تأثر الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى والتي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها ، أما بالنسبة للعوامل القانونية فتتمثل في تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة .أو وضع قيود على نشاطها ، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص ، وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة .

عوامل البيئة الدولية العالمية :

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا . وتتطوي ضمن هذه العوامل الدولية : الانتلافات الإستراتيجية بين الشركات ، التكتلات الاقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الاقتصادية والسياسية ، والتطورات التكنولوجية السريعة .

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية ، والتطورات التكنولوجية المهمة ، والتطورات والتحالفات الدولية

جعلت أغلب المؤسسات تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها ،لوضع إستراتيجيات لاستثمار الفرص،ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية.

ثانيا : متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

تتضمن البيئة الخارجية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو التي يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها أيضاً مع غيرها من المؤسسات.

فتؤثر العوامل الموجودة في البيئة الخاصة سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي ،بالإضافة إلى قدرتها على جذب العملاء والمحافظة عليهم . وعلى عكس البيئة الخارجية العامة فإن المؤسسات الكبيرة تستطيع التأثير على متغيرات البيئة الخاصة إلى حد ما لأن المؤسسات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها. وغنما يلي سنتطرق إلى أهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة .⁽¹⁾ :

العملاء :

ويمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم مستقبلا للتعامل معها ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد: بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.

دراسة وتحليل سلوك المستهلكين ، تفضيلاتهم ، وأنماطهم الإستهلاكية.

التعرف على الدخل ، والقوة الشرائية خاصة فيما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.

(1) عبدالسلام حنفي وابو قحف ، 2004 م ، اساسيات التنظيم وادارة الاعمال ، ط3 ، الاسكندرية ، مصر ،
الدار الجامعية ، ص70-73

2. الموردون :

ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والآلات ,بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة

المؤسسة ,ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:

- انواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم .
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.

الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر ,وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم

,الكمية ,والخضم ,ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

3. الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات , أو تجار

جملة أو تجزئة ,فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم

وشروط التعامل معهم من حيث الاسعار , ونوعية المنتجات ,والعلامات التجارية وشروط التسليم

وغيرها . بالإضافة إلى دراسة المؤسسة لقدرتها على إتباع مناهج التوزيع المباشر من خلال

إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال , ومكان وزمان

وشروط كل منفذ منها , وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها , بجانب دراسة القدرات

البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

4. الممولون :

وهم عبارة عن المساهمون أو مالكي الأسهم ,بالإضافة الى مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الإعتماد عليها , وذلك من خلال دراسة مصادر الإئتمان المختلفة , وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

5. مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة :

ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والإستثمارات , ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين , وأجهزة الصيانة.

6. الحكومة :

وتتمثل في السلطة الرسمية للدولة وما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال ونشاط المؤسسة , بما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها , والأسعار التي قد تفرضها , الضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المؤسسة .وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها , هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والإستيراد .كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عل المؤسسة.

7- المنافسون :

وهم عبارة عن المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق ,ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم ومن خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه , والمميزات الخاص بمنتجاته , طرق إنتاجه ,طاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ,مهارات العاملين لديه , ورأس ماله ومديونية وغيرها من

النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس ،وهذا ما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي بناء إستراتيجية مناسبة لذلك.

8. مجموعات الضغط :

في ظل وضع عالمي راهن أصبحت هذه الجماعات تشكل ضغوطات هائلة على المؤسسات الإقتصادية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة ,حيث تتحدد قوة ضغطها أساسا من خلال طبيعة الإطار السياسي والتشريعي والثقافي السائد ومن أهم هذه المنظمات ما يلي:

النقابات العمالية :

استفادت هذه المنظمات من مكاسب تحققت تحت إطار الحقوق والحريات المكفولة دوليا لتصبح بذلك قوة ضغط على المؤسسة الإقتصادية, ولها دور هام في التأثير على قراراتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على إرتباط معها (عبر النقابات المحلية) أو من خلال الهيآت النقابية الدولية (كإتحاد النقابات العالمي).⁽¹⁾

منظمات حماية المستهلك:

وهي منظمات تهدف إلى الدفاع على حقوق المستهلكين في منتجات ومتطلبات ذات جودة مقبولة وبأسعار عادلة ,وهي تشكل مجموعة ضغط على المؤسسة الإقتصادية وأنشطتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على إرتباط معها عبر المنظمات المحلية , أو عبر المنظمات الدولية (كالإتحاد الدولي لحماية المستهلك).

(1) عبدالسلام حنفي وابو قحف ، 2004 م ، اساسيات التنظيم وادارة الاعمال ، مرجع سابق ، 142

منظمات الجودة والمواصفات :

وهي منظمات تعمل على منح شهادات للجودة والمواصفات بغرض التوحيد القياسي للمواصفات ،كالمنظمة الدولية للتقييس (ISO) التي تعتبر مواصفاتها بمثابة جواز عبور دولي للمنتجات عند التعامل مع الدول المنتمية إلى هذه المنظمة.

منظمات حماية البيئة :

هي منظمات دولية هدفها حماية البيئة والتي تعمل على الوقوف أمام كل القرارات والمشاريع التي يمكن ان تهدد البيئة سواء كانت من طرف الدول أو المؤسسات .⁽¹⁾

الخلاصة :

استعرضنا الإطار النظري لبيئة المؤسسة الاقتصادية الداخلية وتحليلها ، كما عرضنا أيضا مكونات هذه البيئة ، ثم خطوات تحليل البيئة الخارجية لهذه المؤسسة .

توصلنا الى ان بيئة المؤسسة الداخلية عنصر هام يجب أن تولى له المؤسسة الاهتمام اللازم ، فهي بمثابة المرجع الذي يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قوتها التي يمكن أن تستغلها .

بالإضافة إلى نقاط الضعف التي يجب أن تحسن فيها

كما أن عناصر البيئة الخارجية عديدة ومعقدة بفعل انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض

والعمل في ظل تعدد السياسات والثقافات والعادات والقوانين ، مما يجعل المؤسسة الاقتصادية

أمام ضرورة أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار ، وذلك لأن نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى

حد كبير على مدى قدرتها على خلق درجة عالية من التناغم مع تغيرات بيئتها الخارجية ، هذه

البيئة التي تشمل العديد من المتغيرات والتي تم تصنيفها إلى :

(1) عبدالسلام حنفي وابو قحف ، 2004 م ، اساسيات التنظيم وادارة الاعمال ، مرجع سابق ، 155

- بيئة خارجية عامة : تشمل جميع المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات عامة ، ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر إلا في حالات محدودة جدا .

- بيئة خارجية خاصة : تشمل تلك المتغيرات التي لها ارتباط وثيق بطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية وتؤثر بشكل مباشر عليها ، كما يمكن للمؤسسة أن تؤثر عليها .

كما توصلنا إلى أن هذه الدرجة من التناغم تحقق عبر مدخل رئيسي يتمثل في تحليل هذه المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية ، هذا التحليل الذي يمر بخطوات متتالية تبدأ بمرحلة جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة بعد تخطيط عملية التجميع واعتماد أحد مدخلي هذا التجميع ، ليقوم المحلل لهذه البيئة فيما بعد بمعالجة هاته البيانات بدءا من مراجعتها وتبويبها فتصنيفها ، ثم دراستها بمختلف الطرق الكيفية والكمية ، وتجسيد المعلومات الحالية والمستقبلية لهذه البيئة ، ليتم بعد ذلك تحديد تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية ثم تشخيص الفرص والتهديدات .

كما خلصنا في الأخير إلى أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تواجه العديد من الفرص والتهديدات تجعلها في وضع لا يسمح لها باستغلال وتجنب كل هذه الفرص وتجنب أو التقليل من مخاطر كل هذه التهديدات ، لذلك يجب أن تحدد من بين كل الفرص والتهديدات الأهم فقط والتركيز عليها ، كما يمكن للمؤسسة الاقتصادية تقييم الفرص والتهديدات ببيئتها الخارجية لمعرفة الأهمية النسبية لجميع متغيرات هذه البيئة ، ومدى كفاءة استراتيجياتها هذه الفرص وتجنب أو التقليل من مخاطر هاته التهديدات .

الفصل الثاني

مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: أنواع التخطيط الاستراتيجي وفوائده

المبحث الثالث: تحديات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول

مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

يوجّه التخطيط الاستراتيجي مستقبل المؤسسة ويشكّل خارطة الطريق لها بين وضعها الرّاهن ووضعها المرغوب مستقبلاً، ويمكنها من تحديد ما تهدف إلى تحقيقه وكيفية إتمام ذلك. ومن خلال المبحث الأول نحاول ان نوجد فهماً أوسع للتخطيط الاستراتيجي وكيف تستغلّه فيما يصبّ في مصلحة مؤسّستك، وستدرك كيف تؤثر الخطّة الإستراتيجية عليك شخصياً وكيف يساعدك التفكير الاستراتيجي في الارتكاز على المنطق في الأوقات الحرجة. فالتخطيط الاستراتيجي يوجّهك نحو التفكير الاستراتيجي وتنمية الأساليب الإستراتيجية ووضع خطط ستوصلك إلى أهدافك.

مفهوم الإستراتيجية :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمقاصد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي. والإدارة الاستراتيجية هي رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق القدر وتحقيق الهدف المطلوب. ويعود الفضل في الإستراتيجية للعالمين:

1 / سشتر : ركز على المهام.

2 / شاندلر : ركز على البناء التنظيمي والهيكل.

إلى الجيش حيث كانت تعني بالخطـة التي "Strategy" يرجع أصل كلمة استراتيجية توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت الكلمة إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً فالاستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنشأة على حساب المنافسين أي هزيمتهم في السوق فالاستراتيجية تهدف إلى زيادة ربح المنشأة وزيادة قيمة المنشأة من وجهة نظر المتعاملين، ومحاولة لإرضاء المواطن المستفيد من خدمات المنشأة التي تسعى لتقديمها وتحقيق الربح.⁽¹⁾

وفى ظل ما يشهده العالم من تطور في الفكر الإنساني خاصة فيما يتعلق بالفكر فالاستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم والتي يجسدها العملاق الأمريكي "الولايات المتحدة" وظهر ما يسمى بالجيش الأصفر " النمر الآسيوية" فالتنافس لا يكون إلا عبر التخطيط الاستراتيجي. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح بإشراك عدد أكبر من الأفراد مع اعطائهم أكبر قدر من الحرية والتعبير عن آرائهم وعدم فرض أي قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة.

فالاستراتيجية هي فكرة موضوعية للأهداف وسياسات واضحة لتحقيقها لضمان استمرارية المنشأة . كذلك هي مجموعة من الخطط التي توضع لتحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة والتي تعمل على خلق التفاعل بين المنشأة وظروفها الداخلية والخارجية.

حيث strategies كلمة الاستراتيجية مأخوذة أصلاً من كلمة يونانية قديمة هي الهزيمة بالعدو استخدمت كمصطلح حربي يعنى فن وعلم توجيه القوات المحاربة بهدف إلحاق وهى مشتقة من كلمة " استراتيجيوس " وتعنى فن القيادة . وقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في

(1) علي الشرقاوي، إدارة الأعمال العملية (إدارية، ب، ط، 1) (سكندرية: الدارية الجامعية، 1993م، ص115).

العشرين سنة الأخيرة ويقصد بها قرارات التخطيط التي تصدرها الإدارة العليا والتي تربط المشروع بمحيطه الخارجي.

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري. لأنه ليس من الضروري أن يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل استخدام إستراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطم معنوياته وضرب مؤخرته ومراكز اتصالاته وتموينه وتفادى الاشتباك معه في أي معارك حاسمة. بل أن القائد العسكري قد يتمكن من تحقيق أهدافه دون إطلاق رصاصة واحدة.⁽¹⁾

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة توضح وتضئ الطريق إلي ضمان دائم للإنجاز في منشآت الأعمال ولتحقيق المرامي والأهداف بصورة تقود إلي نجاحها وتقديمها وبفيد ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي من المهام الدقيقة ذات القوة الدافعة للمنشأة لأجل تحقيقها لأهدافها على مدى من المعرفة فعمليات التخطيط الاستراتيجي هي العقل المدبر للمنشأة وروحها وبالتالي فهي من صميم مسئوليات الإدارة العليا، لأنها تعبر وبدقة عن المضامين والأهداف التي قامت من أجلها المنشأة .

وبهذا المفهوم التخطيط الاستراتيجي فهو يقود الإدارة نحو النظر والبحث لمتطلبات التطوير من تدريب وبحوث ودراسات بعيداً عن النمط التقليدي لإحداث ثورة في كافة نظمها تجعلها قادرة على المبادرة للانتقال الكبير وبشفافية عالية نحو مستقبل واعد .

(1) على السلمى، التخطيط والمتابعة، ب.ط، القاهرة : دار المعارف، ب.ت، ص 112)

كما ورد في تعريف آخر للتخطيط الاستراتيجي هو الجهد المنظم من أجل صياغة قرارات وتعريفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة وما تفعله، ولماذا تفعله للحصول على أفضل النتائج.

لقد وضعت مجموعة "بميك" تعريفاً للتخطيط الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها أساساً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي، وهو ما يعني مهارة النظر للمستقبل مع إدراك الموضع الذي تقف فيه منشأتهم وبما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي وكيفية العمل على تحقيق هذا الشكل. ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة للقرارات، وقياس القرارات من خلال نظام جيد ومستمر.

وأيضاً يمكن تعريفه بأنه هو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، والتبصر بملامح الشركة في المستقبل، تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل، رؤية رسالة وأهداف. الشركة مستقبلاً الاستراتيجية أنها تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص chandler ويرى "شاندلر" الموارد لتحقيق هذه الأهداف. ويرى أن القرارات الاستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمة وفعاليتها في الأجل الطويل وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع. وأيضاً يمكن تعريفه بأنه عملية اختيار غايات المنظمة وتحديد السياسات والبرامج الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف محددة للوصول إلى الغايات ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الاستراتيجية قد تم تنفيذها.⁽¹⁾

(¹) على السلمي، التخطيط والمتابعة، ب.ط، القاهرة: دار المعارف، ب.ت، ص 120)

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح المنشآت ذات التأثير الاستراتيجي وأصحاب المصالح، وكذلك يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بأنشطة المنشأة، وذلك من حيث أنها تتضمن الإعداد المسبق للمشروع والاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والأسس والميزانيات، وكذلك يؤدي إلى تحقيق التكامل والاتساق بين أجزاء المنشأة ببعضها البعض وبينها وبين البيئة الخارجية وهو بذلك ضروري بسبب مساعدة المنظمة في التأقلم مع المتغيرات البيئية وكذلك بسبب تعقد عمليات وأنشطة المنشأة وكبر حجمها والتخطيط الاستراتيجي لهذا ينظر إلي أنه تخطيط طويل الأجل يركز علي المنشأة ككل حيث يشتمل على التفكير قبل التصرف أو الدخول والشروع في العمل حيث يعمل على تصميم المستقبل والوسائل الفعالة اللازمة لإحداث هذا المستقبل ويهدف إلى تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية.⁽¹⁾

الهدف من التخطيط الاستراتيجي:

يقول "سايمون" أن الأهداف هي مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة علي متخذي القرارات والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار بين البدائل. ويعتمد هذا التعريف على تكوين المعايير التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات. فعندما يقوم الإداري باتخاذ القرارات فإنه يقوم بتحليل ودراسة البدائل المتاحة من التصرفات. أما "سيرت ومارش" فقد توصلا في دراستهما لعملية اتخاذ القرارات علي مستوي المشروع والسلوك الاقتصادي للمنشأة إلى نظرية سلوكية للأهداف التنظيمية.

وتعتمد هذه النظرية على فكرة رئيسية مفادها أنه لكي يمكن دراسة أهداف المنشأة يجب أن ننظر إليها باعتبارها ائتلاف لمجموعات مختلفة المصالح والأهداف والدوافع التي تتم بينها عمليات

(¹) المرجع السابق نفيه ، ص130

مساومة بمعنى أن كل مجموعة قد تتنازل عن بعض الحقوق الأخرى بغرض تحقيق أهداف مشتركة.

فهناك فرق بين الأهداف والدوافع، فالدوافع هي عمليات نفسية داخلية بينما الأهداف من نتائج مرغوبة لأنها تعكس النتائج المرغوبة التي يتجه السلوك إليها . ومعنى ذلك أن تحقيق الأهداف يتطلب سلوكاً موجهاً، الأمر الذي يفسر لماذا تختص الإدارة بتوجيه سلوك الآخرين . وتتخذ النتائج المرغوبة في منظمات الأعمال عدة أشكال فقد تكون هذه النتائج تحقيق مستوى معين من الأرباح أو تحقيق درجة من الرضا عن العمل، أو اكتساب مهارة جديدة أو غير ذلك. وتسعى منظمات الأعمال دائماً لبلوغ مجموعة متنوعة من النتائج المرغوبة .

أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يمكن تلخيص أهداف التخطيط الاستراتيجي :

- 1/ يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطر التي يتعرض لها المشروع في المستقبل.
- 2/ يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات أو الاستخدام الأمثل للموارد وتحديد مسئولية كل عمل .
- 3/ يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات المشروع التي يوجد ترابط وتداخل بينها.
- 4/ يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي مثل اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي .
- 5/ يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطها.
- يهدف التخطيط إلى توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ القرارات.
- 6/ يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع على حساب الوحدات الأخرى وهو ما يعرف بالتخطيط الجزئي.

7/ يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع.

8/ يركز التخطيط على وضع الأهداف المحددة التي توجه السلوك والقرارات المستقبلية.

9/ يقوم التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها واستخدامها وإصلاحها.

10/ يفصل الخطط بوضوح الوسائل المنطقية للوصول إلى الأهداف.

الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف الإستراتيجية هي ما تسعى المنشأة لإنجازه على المدى الطويل وتحقيق الهدف الاستراتيجي يتطلب تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل ويتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في إطار رسالة بعد إجراء عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

مواصفات الهدف الاستراتيجي:

حتى يكون الهدف الاستراتيجي قابلاً للتطبيق يجب مراعاة الآتي:

1/ أن يكون قابلاً للقياس.

2/ أن يتم تحديد الزمن المطلوب لإنجازه.

3/ أن يتم تحديد مواصفات الأهداف الفرعية الأخرى.

4/ أن يتم تحديد الإطار الزمني للأهداف الفرعية المطلوبة.

خصائص الهدف الاستراتيجي :

يمكن تلخيص الخصائص الرئيسية للهدف الاستراتيجي في:

1/ الجرأة.

2/ المبادرة.

3/ يتجه نحو تحقيق أمور سياسية واقتصادية.

4/ يتطلب تحقيقها زمناً طويلاً.

5/ يتطلب تحقيقه أنجاز العديد من الأهداف الفرعية والصغيرة التي تصب في اتجاهين:

أ/ أما أنها تصب بصورة مباشرة في بناء أو تحقيق الهدف الاستراتيجي مثل المسمار في صناعة السيارة.

ب/ التمهيد لتحقيق الهدف الاستراتيجي ومن الأمثلة علي ذلك السعي لتغيير الأنماط الاستهلاكية كوضع مطلوب لتحقيق الهدف الاستراتيجي.⁽¹⁾

(¹) على السلمى، التخطيط والمتابعة، ب.ط، القاهرة: دار المعارف، ب.ت، ص134)

المبحث الثاني

أهمية ومبادئ التخطيط الاستراتيجي

أهمية التخطيط :

التخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة، إذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجالياً وتصبح القرارات دون معنى وتظهر الضرورة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغيير المستمر، إذ يندر في المنشأة التأكد من الحوادث المستقبلية ويقلل احتمال التأكد بزيادة المدة أو طولها. وهذا مع زيادة احتمال عدم التأكد تظهر أمام الإدارة عدة بدائل للتصرف قد يكون من الصعب معرفة أكثرها صحة وتناسباً مع الظروف الخاصة بل أنه حتى إذا كان احتمال عدم التأكد كبيراً فإنه لابد للإدارة من اختيار أحسن هذه الطرق وأنسبها لظروف المنشأة.

وبالرغم مما يقال أحياناً من أن التخطيط في حالة عدم التأكد يعتبر من قبيل الإسراف إذ يجب تعديل الخطة باستمرار فضلاً عن أن مجال الخطأ يكون كبيراً إلا أنه مهما كان الأمر فإن إدارة المشروع لابد أن تضع سياستها وتصدر قراراتها مستندة إلى نوع من الافتراض بالنسبة للمستقبل كما أن عدم التأكد يؤدي إلى تجنب المدير اتخاذ القرارات التي تربط المدة الطويلة باتجاه معين. يعتبر التخطيط نوعاً من الاقتصاد إذ أنه بإتباع الطريقة السليمة المناسبة للظروف المحيطة، الطريقة المثلى في حدود هذه الظروف يمكن تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن ومحو الإسراف وحسن استخدام الموارد المتاحة مادية وبشرية. ⁽¹⁾

لاشك أن أهمية التخطيط تتعاضد كلما كان المشروع، أو البرنامج كبيراً وزادت درجة تعقيده ومعلوم بالطبع أن كبر المشروع وزيادة درجة تعقيده تعني بالضرورة زيادة المتغيرات التي تكشف

¹ / هدى سيد لطيف ، الأسس العلمية للإدارة ، ط1 ، الشركة العربية للنشر ، مصر ، ب. ت. ، ص61

المشروع وتؤدي بالتالي إلى زيادة درجة الغموض وعدم التأكد الذي تحيط به لذلك فإن النظر في جوانب المشروع المختلفة ومحاولة التدقيق في كيفية معالجة المتغيرات وربطها بالبيئة التي تحدث فيها واتجاهات التغيير في هذه البيئة يمكن إلقاء الضوء على كثير من هذه الجوانب بصورة تساعد على إتباع تخطيط يكون أكثر دقة وأقدر على معالجة جوانب المتغيرات المتعلقة بالمشروع يتضح من هذا ان التخطيط الدقيق المفضل الشامل يساعد على تجنب مسارات الانزلاق وينير الطريق الصحيح الذي ينبغي إتباعه أثناء التطبيق وتنفيذ المشروع لذلك يقال أن التخطيط المفصل يمكن من التصرف على مجالات البرنامج الذي يسود فيها أكثر قدر من عدم التأكد، ويمكن بذلك من تركيز انتباه الإدارة على الجوانب التي يمكن أن تظهر فيها المشاكل قبل مدة كافية من ظهورها هنالك مجموعة من الاعتبارات التي تدل على أهمية التخطيط:

1/ يعتبر التخطيط عملية إدارية مهمة لأي منشأة تعمل في ظل ظروف عدم التأكد حيث انه يعمل على محاولة تحقيق حدة التغيرات التي تطرأ في الظروف الخارجية والداخلية للمنشأة.

2/ يعتبر الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لإنجاز أي عمل، كما يعتبر الخطوة التي يتوقف نجاح باقي الخطوات على النجاح فيها حيث أنه بفشل خطوة التخطيط تفشل كافة العمليات التالية.

3/ عدم قيام الإدارة بعمليات يجعلها متضاربة الأهداف وفاشلة في تحقيق هدفها.

4/ يصعب تجاوز المشكلات التي تفترض الأداء في حالة عدم وجود التخطيط السليم.

5/ أن الحاجة إلى التخطيط ضرورة تملئها التغيرات الحادثة في عالم اليوم والمشكلات التي تواجه الأعمال مما يستدعي ضرورة تحديد الاحتياجات المالية بدقة وتدريب وتأمين المواد اللازمة وتحديد حجم العمل.

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من أنه لا يعني وضع الأهداف ولكن الطريقة التي تحقق بها التطور عما يحدث في السابق، فالتخطيط السليم هو أسلوب من أساليب تجنب المشاكل والمعوقات حيث يمكن القيام بالعمليات التصحيحية في الزمن المناسب وللتخطيط عدة مجالات منها:

1/ تخطيط مصادر الأموال بما في ذلك التدفقات النقدية والسيولة والربحية.

2/ سياسات المبيعات ومفاهيم التسويق بما في ذلك الإعلان والنشر والنقل.

3/ الإنتاج وطرق الإنتاج واختيار مواقع المصانع .

4/ التوظيف واختيار وتدريب العمالة .

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود.
- يزيد من الالتزام.
- متطلب أساسي لعملية تجنيد الأموال.
- فرصة لتحديد الأولويات.
- إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات.

مبادئ التخطيط الاستراتيجي :

أ/ مبدأ العلمية:

نجد أن متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية تقتضي وجود مشروعات ذات كفاءة إنتاجية عالية لاستخدام فائض الإنتاج في هذه المشاريع لتمويل خطط التنمية التطوير الاقتصادي والاجتماعي سواء كان المشروع يعود للقطاع العام أو القطاع الخاص فإن التخطيط يعتمد عليه للوصول إلي الأهداف المرسومة يجب أن يمتاز بالعلمية التي تقوم علي الأسس التالية:

1/ اعتماد أسلوب التحليل العلمي كمرحلة سابقة لوضع الخطة حيث يجب أن يتوفر للقائمين على إعداد الخطة جملة من المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل تبين حركة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على أنشطة المشروع المختلفة وفي الجوانب البيئية الخارجية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالمشروع.⁽¹⁾

وهذه المعلومات يجب أن تمتاز بالخواص الآتية:

الدقة فإن أي خطأ فيها سيؤدي للوصول إلى استنتاجات خاطئة قد يكون سبب في انهيار المشروع كاملاً.

التوقيت المناسب: أي يجب أن تصل هذه المعلومات للجهة المستخدمة في الوقت المناسب للاستفادة منها وبالشكل الذي يغطي المرحلة المطلوبة.

الشمول: بحيث يجب أن الصفة الأربعة فهي الملائمة: فالمعلومات التي تعرض بشكل غير ملائم مع المستوى العلمي لجهاز التخطيط لا يمكن الاستفادة منها بحيث يجب أن تلائم المعلومات المعروضة على المستوى الإداري والشخصي الذي سيقوم بالاستفادة منها.

بعد أن تتم عملية جمع وتحليل المعلومات اللازمة للخطة تأتي مرحلة الاستنتاج حيث تتم عملية صياغة الملاحظات والاقتراحات التي تم التوصل إليها.

ومن المعروف أن الحياة الاقتصادية تسير وفق نوعين من القوانين النوع الأول يضم القوانين الحتمية والتلقائية التي تتحكم في الظروف الاقتصادية والاجتماعية بمعزل عن إدارة الافراد. تحتوي المعلومات المطلوبة حركة كافة الظواهر ذات الصلة بالمشروع.

أما النوع الثاني فيضم القوانين التحكيمية التي تعمل بطريقة واعية من خلال العمل مسبقاً على تحديد النتيجة الاجتماعية للنشاط الاقتصادي وشروط تحقيقها.

¹ / حسين عمر ، مبادئ التخطيط الاقتصادي والتخطيط التأثير في نظام الاقتصاد الحر، ط1: دار الفكر للطباعة والنشر ، مصر ، 1998م ، ص75

كما أن مبدأ العملية يقتضي تحقيق الكفاءة الاقتصادية في اختيار أفضل البدائل المتاحة وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال دراسة العائد المنتظر والتكلفة المترتبة عن كل بديل ومن ثم مقارنة البدائل واختيار البديل ذو التكلفة الأقل والعائد الأكبر ومراعاة قاعدة الكفاءة الاقتصادية.

ب/ مبدأ الشمولية:

يعنى مبدأ الشمولية أن تشمل الخطة الموضوعة كافة جوانب النشاطات التي يمارسها المشروع وذلك ضمن ثلاثة محاور أساسية:

- الشمول الوظيفي.
- الشمول من حيث التناسب بين التوجيهات الإستراتيجية للمشروع والخطط الإجرائية التنفيذية.
- التناسق إن صفة الشمول يجب أن تقترن بالتناسق الذي يعد شرطاً أساسياً لنجاح عملية (التخطيط).

ج/ مبدأ المرونة:

وتعنى قدرة الخطة على إحداث بعض التغيير فيها لمواجهة الظروف المتجددة ويزداد مقدار المرونة على الخطة كلما طال أمدّها حيث يكون التنبؤ بأحداث المستقبل أقل دقة على ما هو عليه الحال في الخطط ذات المدى القصير.

ويتطلب لتحقيق مبدأ المرونة في التخطيط أن يتم دراسة تفصيلات العمل المطلوب القيام به دراسة دقيقة قبل الانتهاء من وضع الخطة وليس بعد وضعها.

د/ مبدأ الاستمرارية:

أن التخطيط هو عملية مستمرة ودائمة تبدأ كما أرينا بترجمة الأهداف إلى أهداف محددة قابلة للقياس كمياً ومن ثم عملية جمع البيانات اللازمة وتحليلها لاختيار الوسائل أو البدائل المناسبة ومن ثم وضع هذه البدائل أو الأساليب موضع التطبيق ومراقبة التنفيذ أول بأول لتحليل النتائج

المحققة على ضوء الأهداف المرسومة وأجراء التعديلات المناسبة سواء على التنفيذ أو على الخطة وذلك وفقاً للمعطيات الملاحظة بهدف تصحيح الانحرافات في الخطة الحالية والاستفادة من التعديلات الحاصلة أثناء إعادة التخطيط للمراحل القادمة.

وفقاً لهذا التصور فالتخطيط عملية دائمة ومستمرة لإتخاذ قرارات متداخلة تكون نظاماً من حلقات متصلة ببعضها بعضاً وبالتالي فالتخطيط عملية إدارية لا يمكن تقسيمها إلى مراحل منفصلة حيث أن كل مرحلة تقتضي بالضرورة وجود مرحلة سابقة ومرحلة لاحقة.

هذا من حيث استمرارية العمل ضمن الخطة الواحدة أما من حيث الزمن فمن المعروف هناك ثلاثة أنواع للتخطيط خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة والخطة السنوية هي جزء من الخطة المتوسطة الأمد التي بدورها تعد جزءاً من الخطة بعيدة المدى. فالعملية التخطيطية مستمرة في الزمان أيضاً.

هـ/ الإلزامية التنفيذ :

لكي تصبح الخطة ملزمة للجماعات المنفذة لها يجب أن تقتزن بإجرائيين أساسيين هما:
الأول: أن تصمم الخطة بقانون أو أمر إداري صادر عن أعلى سلطة إدارية في المشروع هذا القانون أو الأمر الإداري يجب أن يصدر بصيغة ملزمة لكافة الفروع والأقسام والوحدات المكونة للمشروع.

الثاني: أما الإجراء الثاني فهو متابعة ومراقبة التنفيذ في كافة المستويات الإدارية ومراقبة التنفيذ في كافة المستويات الإدارية ومقارنة معدلات الأداء مع المعدلات الواردة في الخطة ومحاسبة الجهات المقصرة في أدائها، فالخطة تفقد صيغتها الإلزامية إذا لم تترفق بجهاز رقابي فعال

بكشف الخطأ أو الخلل ويمنح المكافآت أو يفرض العقوبات بناء على التزام الإدارات التنفيذية بالخطوة.⁽¹⁾

مبادئ التخطيط الفعال:

تتلخص مبادئ التخطيط الفعال في عدة نقاط هي:

1/ إعداد التنبؤ الدقيق: التنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنشأة والذي عليه تتبنى خطط الإدارة. ويعد نقص الاتصال الفعال بين معدي التنبؤات مستخدميها هو العامل الذي يحدد غالباً كسبب لعدم استخدام التنبؤات بفعالية ولهذا فإن واحدة من طرق تحسين عملية التنبؤ من تعليم مستخدمي التنبؤ المتعلقين الموضوع كيف يمكن تطبيق أساليب التنبؤ المختلفة في المشكلات التطبيقية بالمثل فإن القائمين بعملية التنبؤ يجب أن يتم تعليمها بشكل جيد ما يتعلق بالمعلومات المطلوبة من المديرين.

2/ الحصول على قبول الخططة: الخطط تنفذ من خلال البشر ومن ثم الحصول على الالتزام والقبول والحماس من المرؤوسين للخططة يعد أمراً ضرورياً لكي يمكن وضع هذه الخطط موضع التنفيذ وهذا يقودنا للحديث عن المشاركة في عملية التخطيط وهناك العديد من التصرفات التي يمكنك القياس بها للزيادة مثل هذا الالتزام ولكن أكثرها شيوعاً هو إلتماس مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط.

3/ يجب أن تكون الخططة سليمة: يجب التأكد على أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون الخططة سليمة وفعالة وهناك الكثير من الشركات التي أنفقت مبالغ ضخمة فقط لإعداد خططة كانت في الأساس غير سليمة.

¹ / نبيل دونون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1: عالم الكتب الحديث ، الاردن ، ب.ت، ص 45.

4/ إيجاد التنظيم الفعال لعملية التخطيط: من المهم أيضاً تحديد مسؤولية التخطيط هو مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها وبالتالي فإن إعداد الخطط من قبل أشخاص متخصصين في التخطيط ثم تحويلها لإدارة المنشأة لتنفيذها إنما هو بمثابة طريق مضمون ويوجد في كثير من المنشآت واحد أو أكثر من المتخصصين في التخطيط الذين ينحصر عملهم في مساعدة المدير وتقديم النصح لهم فيما يتعلق بتطوير الخطة ويكون الدور الرئيسي هنا لرجل التخطيط هو تطوير مستندات التخطيط الرئيسية.

5/ الموضوعية في التخطيط: لقد اعتاد الناس أن يبروا ويعتقدون أن ما يروه أو يعقدوه فقط المشرفة على تنفيذ الخطة فنجد أن الخطة لها مدة ثلاث أو أربع سنوات في حين أنه بالإمكان تنفيذها في سنة واحدة فقط لو عملت كل الأجهزة المشاركة في تنفيذها بكفاءة.⁽¹⁾

¹ / طارق أحمد الخير، التخطيط والرقابة في المشروع ، ب.ط، دمشق : جامعة دمشق ، 1988م، ص44 .

البحث الثالث

تحديات التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تقاؤها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة .

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

1. مواجهة عدم التأكد من بيئة عمل المنظمة.
2. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
3. تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف عليها وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
4. دعم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
6. توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
7. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
8. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
9. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

10. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 11. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
 12. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بتموجات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
 13. توجيه الموارد والإمكانات في الاستخدامات الاقتصادية.
 14. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
 15. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- ويرى محمود بأن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق سبعة أمور على النحو التالي⁽¹⁾:

- 1- نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية.
- 2- ارتباط الرسالة بتحديات المستقبل.
- 3- استخدام أسلوب التفكير التحليلي.
- 4- تحديد الأولويات والأساليب والبدائل.
- 5- توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات.
- 6- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمؤسسة ككل.
- 7- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي⁽²⁾:

- 1- أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارة الثلاثة.

(1) محمود عبد اللطيف موسى , تحديات التخطيط الاستراتيجي ، ب .ت ، مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة ، 1988م ، ص 12 .

(2) نجم العزاوي ، التخطيط الاستراتيجية ، ب .ت ، مكتبة الخانجي ، القاهرة ، 1975م ، ص 5 .

2- نظام شامل ومتكامل لتحديد:

- أ) خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
 - ب) مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف.
 - ج) مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
- 3- رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة في القوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات وما يعبر عنه بـ (SWOT).
- بينما يرى أحمد ماهر بأن سمات وخصائص التخطيط الاستراتيجي تكمن في الآتي⁽¹⁾:
- 1- نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها.
 - 2- نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
 - 3- نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، وجهود تخصيص الموارد.
 - 4- نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل، تحديد أعمال وأنشطة الشركة في المستقبل.
 - 5- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة، والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز، والتنافس للمنظمة في المستقبل.
 - 6- أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.
 - 7- أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للشركات سواء كانت مزايًا اقتصادية أو غير اقتصادية، وهو ما يبرر بقاء الشركة.

(1) أحمد ماهر والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، الطبعة الرابعة، ص 25.

فيما يرى أحمد الكردي بأن خصائص التخطيط الاستراتيجي. تحتوي على الآتي:⁽¹⁾

1- تكون عملية التخطيط استراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي

تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

2- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

3- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك

أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار

صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

4- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين:

فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما

أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب .

ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الزمني إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن

ثانية، وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل

الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو

يسعى للقيام بالتغيير.

5- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية

بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها

الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية

(¹) أحمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ 2012/4/1
ahmedkordy.blogspot.com. www.ahmedkordy.blogspot.com

عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا نتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتتغير مستمر.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي⁽¹⁾:

- 1- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- 2- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاته.
- 3- يوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.
- 4- النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منتظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
- 5- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 6- تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة.

أما محمد حسين هلال فيرى أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الآتي:

- 1- يزود المنظمة بالفكر الخاص بها.
- 2- يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية .
- 3- يساعد على تخصيص الموارد.
- 4- يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- 5- يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا.
- 6- يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة.

بينما يرى حسين الجبوري بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي⁽²⁾:

- 1- التخطيط الاستراتيجي يزود منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها.

(1) محمد عبد الغني سيد جلال، التخطيط الاستراتيجي ، مجلد 1 ، ط1 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1955م ، ص52 .

(2) حسين الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم .الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، ص31.32

2- يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا.

3- يساهم في إعداد الكوادر الوظيفية والمهنية للمستويات الإدارية العليا ومشاركتهم في البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية مهارات التفكير والإبداع والتجديد.

4- يفيد الإدارة العليا والوسطى على وضع سلم مناسب للأدوار للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمام المسؤولين والمعنيين.

5- وضع إطار عام واضح المعالم لتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث وضوح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف المستقبلية.

6- يسهل للمنظمة عملية السيطرة على الموارد والامكانيات المتاحة واستثمارها بشكل أفضل.

7- يعطي المنظمة الفرصة للتعرف على عوامل الضعف ومعرفة أسبابها وإيجاد السبل لمعالجتها وكذلك معرفة نقاط القوة وتعزيزها.

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾:

1- يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

2- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.

3- يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

4- يساعد الشركة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

5- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

6- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.

7- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

(1) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط 1، 2001م، ص 21.

دوافع استخدام التخطيط الاستراتيجي:

- 1- التخطيط يضمن عدم الانحراف عن القواعد السليمة التي يجب اتباعها في إعداد وتنفيذ الخطة.
- 2- يضمن التنسيق بين المشروعات التنموية وضمان عدم إهدار الوقت والجهد والامكانيات.
- 3- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية في المجتمع.
- 4- احداث التنمية المتوازنة بين مختلف القطاعات.
- 5- الاستفادة من المنجزات العلمية والاقتصادية والثقافية لبناء الخطة المعتمدة على البيانات السابقة.

أهم أسباب نجاح التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾:

- 1- الدقة.
- 2- الشمول.
- 3- المرونة.
- 4- الواقعية.
- 5- التدرج.
- 6- الحماس.
- 7- الابتكار.
- 8- روح الفريق.

من أبرز مسوغات التخطيط الاستراتيجي ما يلي⁽²⁾:

- 1- التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى إحداث التغيير في البيئات المعقدة.
- 2- التخطيط الاستراتيجي عملية قابلة للتكيف.

(1) مصار محمود ابو بكر، المرجع في التأكيد الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 11

(2) حسين الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 51 - 52.

- 3- التخطيط الاستراتيجي يمثل فكراداري ومنهجية عملية للمؤسسات.
 - 4- التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع الروح المعنوية للإدارات.
 - 5- التخطيط الاستراتيجي يشجع على تكوين شبكة اتصالات مفيدة وفعالة ويساعد في تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية.
 - 6- التخطيط الاستراتيجي أداة من أجل تحقيق النتائج.
- العقبات أمام استخدام التخطيط الاستراتيجي :⁽¹⁾**

- 1- تعقيد البيئة وتغيرها المستمر.
- 2- تردد المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
- 3- صعوبة إعداد الخطة الاستراتيجية.
- 4- ضرورة الاعتماد على الدراسات والأبحاث.
- 5- التكلفة والوقت الكبير.

محددات التخطيط الاستراتيجي :⁽²⁾

- 1- اختلاف البيئة الفعلية عن المتوقعة ويرجع ذلك لاعتماد التخطيط على المستقبل، والمستقبل ليس مضمون دائماً.
- 2- المقاومة الداخلية بسبب خوف مجلس الإدارة والعاملين من تأثير التخطيط على مواقعهم القيادية ووظائفهم.
- 3- ارتفاع تكاليف التخطيط لما يتطلبه من جمع بيانات وتحليل وبحوث دراسية.

(1) محمد عبد الغني حسين هلال، التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، 1975م، ص52 .
(2) المرجع السابق نفسه ، ص62 .

4- لا يتكامل التخطيط مع الأزمات الحالية الطارئة ولكن مع المستقبلية.

5- صعوبة التخطيط لما يتطلبه من مهارة عالية في كل من التصور والتخيل والتقدير والتحليل والابتكار.

6- محدودية البدائل حيث أنّ وجود خطط محددة في العمل تحدّ من روح المبادرة خوفاً من مخالفة الخطط.

الأسباب والعوائق التي تمنع استخدام التخطيط الاستراتيجي: (1)

1- عدم ملائمة أو عدم كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها.

2- عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم أو المعاونة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي.

3- تزداد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي واقراءهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحديد الموارد وتخصيصها للأنشطة من جانب وبين تحمسهم

الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء وتبعات التفكير والتخطيط الاستراتيجي من جانب آخر.

4- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

أ . اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

ب . اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته.

ج . اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

5- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً وذلك للأسباب التالية(2):

(1)نادية العارف، الادارة الاستراتيجية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ط1 ، 2001م ، ص21 .

(2) مصار محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 11 .

أ . تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية الخ).

ب . ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

6- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا لدى المدير للأسباب التالية:

أ . مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبل للفكرة.

ب . مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدار

بأهمية الفكرة.

ج . وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

7- ضعف الموارد المتاحة مثل:

أ . ضعف الموارد المتاحة.

ب . صعوبة الحصول على مواد أولية.

ج . صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

د . نقص في القدرات الإدارية.

8- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

أ . تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتا طويلا من الإدارة العليا.

ب . الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

متطلبات إعداد للتخطيط الاستراتيجي : (1)

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسة لكي تبدأ في نظام التخطيط الاستراتيجي وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أنَّ النظام سيعاني الفشل وهذه المتطلبات هي كما يلي:

1- موارد مالية:

يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.

2- مهارات إدارية:

يجب أن يكون المديرون في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى .

3- أنظمة معلومات :

يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.

4- الوقت:

تحتاج الشركة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

5- حوافز:

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي ومضني من المديرين الأمر الذي يجب تشعبه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز مرتبطة بالاجتماعات والبحوث التي تجرى والمجهود الإضافي .

(1) احمد ماهر والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، الطبعة الرابعة، ص 41 .

6- أنظمة اتصال:

يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.

7- ثقافة المنظمة:

يعني أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

8- الابتكار:

يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وأن تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الاستراتيجية.

9- المخاطرة:

كلما كان المدبرون على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

10- كفاءة الرئيس:

كلما كان العضو المنتدب والمسئول عن الإدارة الاستراتيجية ذات كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زدت الفرصة للنجاح.

11- اقتناع إدارة العليا:

كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية زدت فرصتها في النجاح وبدون هذا الدعم تنضب موارد الإدارة الاستراتيجية وتفشل.

12- المرونة:

تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة والظروف المحيطة وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.

13- علاقات تنظيمية قوية:

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات.

14- تاريخ للتخطيط:

المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات) يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل.

15- استقرار نسبي:

المنظمات المضطربة والتي تواجه تغيرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط استراتيجية طويلة المدى.

الفصل الثالث

دراسة الحالة

المبحث الأول: الدراسة التطبيقية لشركات مطاحن الغلال (سيقا – سين – ويتا)

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: مناقشة الفرضيات والنتائج

المبحث الأول

النبذة التعريفية لمطاحن الغلال محل الدراسة :

أولاً: مطاحن سين للغلال:

1/ نشأة الشركة ونشاطها:

مطاحن سين للغلال تم إنشاءها في العام 1958م قلعة صناعية ذات تاريخ عريق وراخر بالأحداث والانجازات وحاضر مواكب وعصر مزود بالعلم والمعرفة وحاديها التخطيط السليم والخبرة العلمية والعملية والفهم الإداري والاقتصادي والاستثمار المتطور، وتعتبر شركة سين للتنمية المحدودة(مطاحن بور تسودان سابقا) أحدي الشركات الوطنية العاملة في مجالات التنمية الصناعية ومنذ دخولها إلي المجال الصناعي في العام 1958م وهي تسهم في تنمية الاقتصاد الوطني بتوفير مدخلات الإنتاج في مجال صناعة الغلال(القمح) وصولاً إلي الأهداف المنشودة بالاكفاء الذاتي إلي مرحلة التصدير بالإضافة إلي استيعاب وتدريب الكوادر الوطنية⁽¹⁾.

تعتبر مطاحن سين للغلال أول المشروعات التنموية لهذه الشركة بما تم فيها من عمليات تأهيل وتحديث وإضافات للبنية التحتية وزيادة الطاقة الإنتاجية بإضافة خطوط إنتاج جديدة (900طن/ اليوم) وكذلك صوامع لتخزين القمح بسعة تخزينية 20 ألف طن ، والتوسع في عمليات الاستيراد للقمح وتشجيع استخدام القمح المحلي لإنتاج القمح لإنتاج الخبز بمواصفات جيدة وقد كان لشركة سين للتنمية الدور الرائد في إنجاح مشروع ألفره الزراعية للعام 2008م وتأكيد لهذه الخطوات كان مشروع المكابراب الزراعي مساحة 10,000 فدان مملوكة للشركة بهدف زراعة أصناف محسنة من القمح المحلي.

(¹) الكتيب التعريفي الخاص لشركة سين للغلال 2018 م .

تبعاً للأهداف والخطط المرسومة للتوسع كان لابد من زيادة الإنتاج لتغطية الحوجة المتزايدة وفي عام 2008م انضمت الشركة الكبرى لمطاحن الغلال شندي سابقاً إلى المجموعة بطاقة إنتاجية (500طن/ لليوم) وسعة تخزينية 8 ألف طن وفي مارس عام 2010م تم افتتاح صوامع بمدينة بور تسودان بسعة 40 ألف طن حيث تم التفريغ من السفن التجارية بواسطة ماكينة التفريغ تقدر بحوالي 600 ألف طن/ الساعة إلى الصوامع المتحركة ومن نقطة تغذيته في الصوامع.

تنتج مطاحن سين للغلال في عبوات 50 كيلو للمخابز واحد كيلو من دقيق البسكويت متعدد الاستخدامات ودقيق القراصنة للاستخدامات المنزلية والردة وعلف للحيوان. ولأهمية سلامة وجودة الدقيق المنتج تتم عمليات الضبط والتطوير وذلك للحصول على أفضل النتائج واستمرارية التطوير لمنتجات المخابز وذلك بافتتاح مدرسة الخبازين والتي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين في مجال الخبز من عمال وأصحاب مخابز وتدعيم خبراته العملية بدراسة علمية، كما تهدف إلى تطوير المجتمع من خلال الدورات التدريبية التي تنظم لربات البيوت في مجال صناعة الحلويات بالرغم من كل هذه الانجازات والمجهودات التي قامت شركة سين للتنمية بها إلا أن طموحاتها مازالت كبيرة وعريضة لتحقيق المزيد من المشروعات المستقبلية ودعم الاستقرار الغذائي وبها نشاط.

1. أهداف الشركة:

- تسعى الشركة لاستغلال الإمكانيات الزراعية المقدرة لدى السودان في إنتاج القمح والإمكانيات الطبيعية والمالية المتوفرة لديها للاستثمار الزراعي وذلك للأهداف الآتية:
- أ. تغطية السوق المحلي من إنتاج القمح.
 - ب. المساهمة في سد الفجوة الغذائية في مجال القمح والدقيق في الوطن العربي.

ج. الارتقاء بالإنتاج وتحسين نوعية الاستخدام بتكنولوجيا حديثة ومتطورة مما يتيح المجال لشركة للتنافس العالمي بمنتجاتها.

2. الطاقة الإنتاجية:

الطاقة القصوى للمصنع حوالي 900 طن/ اليوم و 650 طن/ اليوم قمح خارج المصنع من مطاحن شندي + مطاحن الرائد .

3/ الموقع والمساحة:

تقع مطاحن سين للغلال علي النقطة 11، 12، 13، مربع 5 شرق الصناعات الخرطوم بحري بمساحة كلية 44100م، وعلي هذه المسافة تقوم المنشآت الأساسية من مباني المصنع الرئيسية وتشمل صوامع التخزين للقمح الخام ومباني المطاحن وبرج النظافة الأولية والمبني الإداري والمخازن ومخصصات أخرى⁽¹⁾.

4/ الموقف المالي :

تتمتع الشركة بسمعة جيدة داخل وخارج السودان مما أكسبها موقفاً مالياً قوياً ودورة رأس مال عالية تتجاوز مائة وعشرون مليون دولار سنوياً .

5/ المنتجات:

لدي الشركة عدة منتجات من الدقيق نوردتها كالاتي :

أ. الفاخر (دقيق قمح كندي لغرض صناعة الخبز عبوة 50 كيلو جرام).

ب. الممتاز (دقيق قمح ألماني لغرض صناعة الخبز عبوة 50 كيلو جرام).

ج. دقيق لغرض صناعة الحلويات عبوة 50 كيلو جرام.

د. دقيق لغرض صناعة المكرونة عبوة 50 جرام.

(¹) الكتيب التعريفي لشركة سين للغلال 2018 م .

هـ. دقيق النخالة (لردة) يستخدم كعلف للحيوانات.

6/ سياسة التسويق:

يتم تسويق المنتجات في جمع أنحاء السودان بنسب متفاوتة حيث يتركز علي ولاية الخرطوم والنسب كالآتي:

40% من الإنتاج داخل ولاية الخرطوم.

60% نسبة ولايات السودان.

توجد خطة تسويقية تتركز الخطة لكل منتجات مطاحن سين للغلال علي الوكلاء الرئيسيين حيث أنه لا توجد مبيعات مباشرة من المصنع لأن المنتج يذهب مباشرة إلي الوكيل الرئيسي ويقوم الوكيل الرئيسي بتوزيعه علي المخازن غيرها حيث تقوم الشركة بتحديد كمية الدقيق القومي اليومي الذي يذهب إلي الوكيل.

أ. منتجات الشركة:

الإنتاج في الشركة يتم ألياً بنسبة 99% تقريباً ابتداء من حمل المواد الخام حيث تستخدم الشركة التكنولوجيا فقط والأيدي العاملة في عمليات الشحن ، تعمل الشركة علي موارد التعبئة والتغليف في الأسواق المحلية والعالمية ، تتميز إنتاج الشركة بالجودة العالية للتعبئة في عبوات تتناسب كافة الاستخدامات إضافة إلي عبوات كبيرة ذات الأحجام الكبيرة لأغراض الصناعة .

ب. التكنولوجيا المستخدمة:

تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة حالياً تواكب تكنولوجيا صناعة الغلال في العالم.

ت. سياسة التسويق بالشركة:

تستهدف الشركة الأسواق المحلية والعالمية علي حد سواء في الأسواق المحلية تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها من خلال تجارة الجملة وعدد من منافذ التوزيع التابعة للشركة ويتم توزيع الإنتاج في جميع أنحاء البلاد ويرى بعض المسؤولين الشركة المنافسة تعتبر قوية إلي حد ما بين المنتجين المحليين في السوق المحلي وتشير إلي أن السوق مفتوح .

د. أسعار الصادر:

فيما يتعلق بأسعار الصادرات فإن أسس تحديد التسعير تتمثل في الآتي :

1. تكلفة الإنتاج
2. تكاليف إعداد السلعة للصادر وإجراءات الترحيل والتخليص
3. الأسعار السائدة في الأسواق العالمية وتوقعات الإنتاج العالمي
4. سعر السلعة في السوق المحلي مقارنة بالسعر في حالة التصدير والعائد المتوقع منها .

ز. مشروع تحديث المطحن :

تحقيقاً لأهداف الشركة قامت الشركة بتحديث مطحن جديد بتكنولوجيا تعد إضافة حقيقية للمطحن بطاقة إنتاجية 600 طن في اليوم جاري العمل به ⁽¹⁾.

ثانياً: مطاحن الحماة للغلال:

1. تمهيد:

حينما انتهى العصر الجليدي أو ما يعرف في الديانات بطوفان سيدنا نوح عليه السلام وغمرت المياه الأرض وانطمس أثر الحياة، وأصبحت كل الكائنات في الفلك، حملت الحماة بشارة النجاة والعودة إلي الأرض لأعمارها وعودة الحياة .حينما جفت الأرض وبيست وجاءت السنون العجاف

¹ / الكتيب التعريفي لشركة سين للغلال 2018 م .

السبع في زمن سيدنا يوسف عليه السلام الذي كان علي خزائن مصر مصدر غذاء العالم وقتئذ، كان نبي الله يوسف قد أحتاط فجعل القمح في سنبله في أعوام الخير للسنين العجاف، فأنقذ القمح العالم.

واليوم الحمامة وسنبله القمح، تجتمعان في علامة تجارية واحدة.

2. تاريخنا:

في العام 2008م تأسست شركة (M.Y.A) المالكة لعلامة الحمامة التجارية التي أنصبت بمجهودات حثيثة لتكون سمة لصيقة للنجاح، لتبرز الحمامة كأحد الأسماء الرائدة في صناعة طحن الغلال في السودان، أنشئت المجموعة برأس مال وطني خالص وتقاسم نجوم نجاحها كما تقاسم أسهمها مجموعة من رجال الأعمال، السيد أحمد التجاني عبد المنعم موسي، والسيد محمد يوسف موسي، والسيد أحمد التجاني يوسف موسي.

واختارت الحمامة مدينة الصناعات بالباقيير علي مقربة من الخرطوم حاضرة السودان لتكون مقراً لها ، أنه موقع مركزي لا يضاهاي يربط بين مواقع الاستيراد والتصدير (مواني السودان) ومواقع الإنتاج والاستهلاك بطرق معبدة وأصبح بذلك الحمامة جزء أصيلاً في البيوت والحياة السودانية خلال نصف العقد الماضي.

باعتبارية أن الحمامة أصبحت واحدة من أربع أكبر شركات في مجال طحن الغلال، وإن الحمامة تؤمن بمعظم مسؤوليتها بتجويد عملها لتكون أفضل خيار للمستهلك الأمر الذي جعل الحمامة أحد العلامات التجارية التي يرغب فيها الجميع.

3. مهمتنا:

أ. المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من دقيق القمح وتوسيع رقعة توزيعه بما يخدم سياسة الدولة في الأمن الغذائي.

- ب. إنشاء وتشغيل مطاحن للدقيق ذات طاقات إنتاجية عالية.
- ج. إنتاج أعلاف الحيوانات والطيور الداجنة وغيرها.
- د. شراء واستيراد الغلال وإيجاد مخزون احتياطي في المستقبل لمواجهة أي ظروف طارئة.
- هـ. تسويق منتجات المجموعة داخل السودان وخارجه وتوفير عناصر نجاحها ومنافستها.
- و. العمل علي إنشاء الصناعات الغذائية المرتبطة والمكملة لمنتجات المجموعة.
- ز. التطوير والارتقاء بمستويات المنتجات بما يحقق رغبات العملاء والمستهلكين ويتناسب مع أي تغيير للأنماط الاستهلاكية.

4. رؤيتنا:

تضع الحمامة علي عاتقها أن تقدم أفضل المنتجات ذات الجودة العالية وذلك من خلال رؤية متكاملة ومنهجية علمية واضحة من خلال فريق عمل ذو خبرات متطورة يدير العمل وفق فلسفة اجتماعية ومالية متكاملة .

5. أولوياتنا :

أن تكون الحمامة أفضل علامة تجارية لأفضل مجموعة في القطر والإقليم والمنطقة ككل في مجال صناعة طحن الغلال بمشتقاته المختلفة، وأن تسعى الحمامة لتحقيق ذلك باختيار أفضل أدوات الإنتاج ووسائله وتوفير بيئة عمل متطورة بكوادر احترافية ومهنية.

6. منتجاتنا :

تنتج الحمامة كل أنواع الدقيق الفاخر للاستخدامات المختلفة، للمخابز، ومصانع المواد الغذائية كالنشويات والحلويات، وللاستخدام المنزلي .

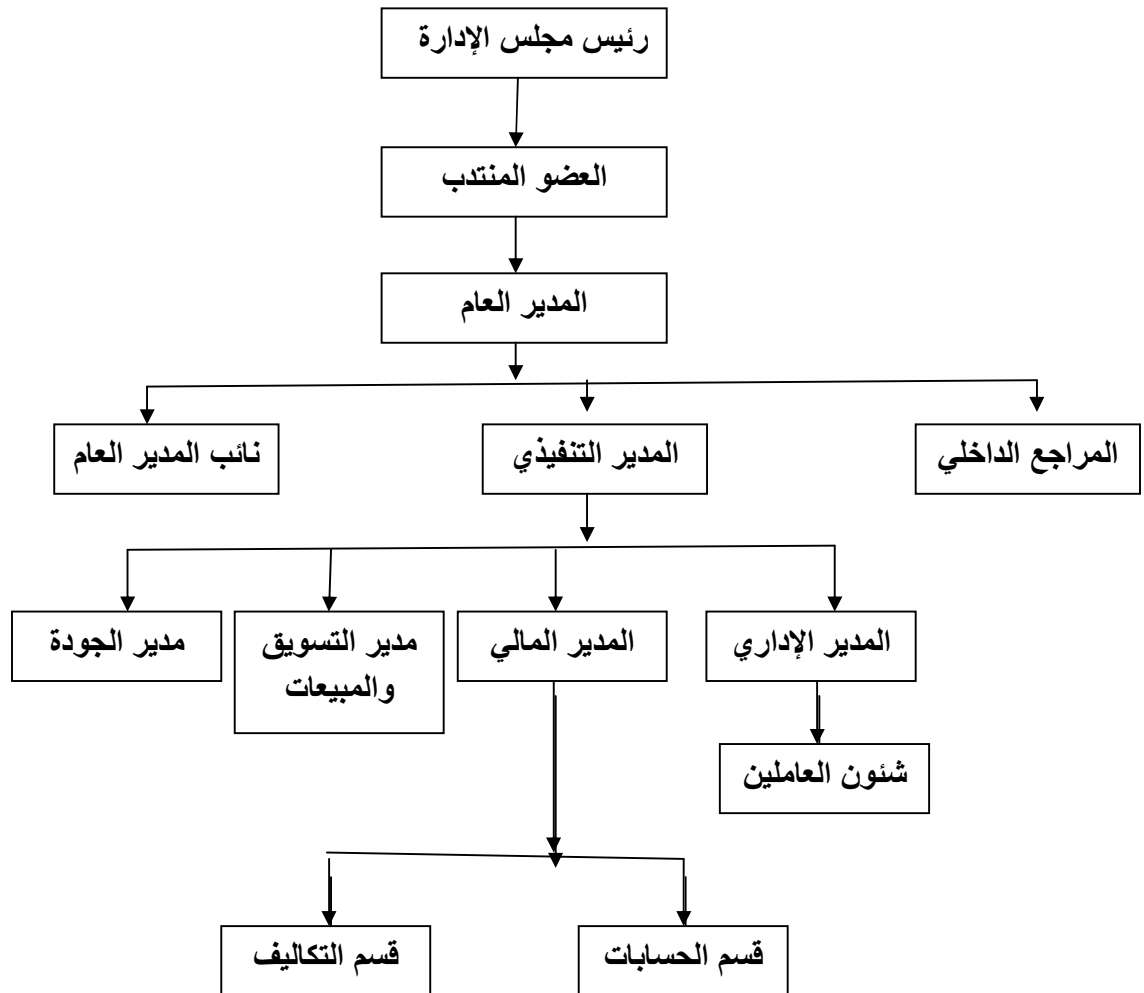
كما تنتج الحمامة أعلاف الحيوان من الردة ومخلفات طحن الغلال وهي مطلوبة في الخارج لجودتها العالية .

الحمامة توفر كل منتجاتها من خلال معايير الجودة وتطبق في ذلك حزم تقنية حديثة لنيل الأفضلية في مجال عملها.

الهيكل التنظيمي للشركة:

شكل رقم (1/1/3)

يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الحمامة لطحن الغلال



المصدر: الكتيب التعريفي لمجموعة الحمامة للغلال 2018 م .

7. تتكون مجموعة الحمامة من مصنعين متكاملين :

أ. مطاحن الحمامة للغلال :

تم استجلاب المصنع وتركيبه علي أيد شركة (Bereketli Ugur) التركية ذات العلامة المشهورة علي نطاق العالم بريادتها لصناعة مطاحن الغلال.

تقدر الطاقة الإنتاجية لمطاحن الحمامة بنحو 360 طن في اليوم وبسعة تخزينية للصوامع تبلغ 15 ألف طن ، وقد تم إنشاء المصنع علي مساحة تقدر بحوالي 50 ألف متر مربع .

ب. مطاحن رويال للغلال :

جيل متطور لمطاحن الغلال تركية الصنع تم تصنيعه وتركيبه في السودان من قبل شركة (Alapala) المعروفة عالمياً بتقدمها التكنولوجي في صناعة مطاحن الغلال الحديثة.

تقدر الطاقة الإنتاجية لمطاحن رويال بنحو 750 طن في اليوم، وبسعة تخزينية للصوامع تبلغ 30 ألف طن، وقد تم إنشاء المصنع علي مساحة تقدر بحوالي 40 ألف متر مربع.

لتبلغ الطاقة الإنتاجية الحالية حوالي 1,110 طن في اليوم، وتعد بذلك واحدة من أكبر الطاقات الإنتاجية في السودان .

مطاحن الحمامة ذات المنشأ التركي من الأجيال والطرزات الحديثة، وهي في ذلك تستخدم أحدث تكنولوجيا الطحن والمعالجات الفنية بالأنظمة الرقمية، لأن الحمامة ببساطة بدأت من حيث انتهى الآخرون.

8. البنية التحتية:

لقد تم تجهيز الحمامة ببنية تحتية متكاملة وحديثة، وتم توفير بيئة عمل صحية بكادر ممتاز من الخبراء والمختصين والفنيين ذوي الخبرة، وتم تزويد الحمامة بأحدث التقنيات حيث تتم معالجة الدقيق تحت ظروف صحية حساسة وصديقة للبيئة.

وجميع هذه المشروعات من النواحي الهندسية والإنشائية والتجهيزات تمت وفق أحدث المعايير والمواصفات العالمية الخاصة بالمطاحن والصوامع ومصانع الأعلاف ومختبرات الجودة وخطوط تعبئة المنتجات.

9. ضماننا وعنواننا الجودة

تضع الحمامة التركيز علي أعلى مستويات الجودة أسمى أهدافها، لدي الحمامة مختبرها لفحص جودة منتجاتها، ومزود بأحدث التقنيات والأجهزة والمعدات مع مطحنة تجريبية ومخبر حديث في موقع المطحن.

خبراء وتقني المعمل وأخصائي الفحص الكيميائي في معمل ضبط الجودة بالحمامة يقومون بإجراء الاختبارات والتجارب واسعة النطاق وعلي مدار كل يوم للحفاظ علي جودة المنتجات وتحسينها وتطوير مخرجات دقيقة في الإنتاج.

وتقدم الحمامة حلول اقتصادية تنافسية اقتصادية من خلال تجويد منتجاتها ودرجة جودتها مما يساعد علي كسب المزيد من الثقة لمنتجات الحمامة ذات العلامة التجارية المميزة.

10. فريقنا:

الحمامة تمثل أسرة واحدة شديدة الترابط تدرك كيف تعمل بروح الفريق وفق منظومة متجانسة لتحقيق سقف أحلامها المشروعة، لا تنسى الحمامة أهمية التنافس الشريف وسط فريق عملها وهم متماسكين الأيدي لكي يصعدوا إلي الأعلى نحو مراقبة الامتياز معا.

روح الأسرة هو ما يميز مطاحن الحمامة وتمتد هذه الروح لتشمل الوكلاء والعملاء والمستهلكين جزء أصيل من أسرة عمل الحمامة.

اسرتنا المكونة من الإدارة العليا وفرق العمليات والدعم الهندسي والدعم اللوجستي وفرق الموارد البشرية وتطوير العمل وفرق التسويق والمبيعات وفرق ضبط الجودة والمشغلين والعمال ، كل

هؤلاء جميعاً أصحاب كفاءات مقدرة وحماسة عالية لإرضاء من تخدمهم الحمامة وتقديم لهم منتجاتها.

11. أفاقنا الواعدة :

لتحقيق الرضاء وإشباع الذات تعمل الحمامة علي وضع خطط طموحة وواقعية لإنشاء مشاريع مستقبلية واعدة ذات مستوي عالمي في ذات مجال الطحن الغلال ولصناعات شقيقة أخرى، وتتضمن هذه الرؤية المستقبلية لاكتشاف آفاق جديدة:

أ. إنشاء مطاحن بطاقة 1,600 طن بميناء السودان الرئيسي بمدينة بور تسودان.

ب. إنشاء مجمع صناعي متكامل لإنتاج المواد الغذائية المصنعة من الدقيق، بسكويت، مكرونة، الشعيرية وغيرها.

ج. إنشاء مصنع لإنتاج الأعلاف باستخدام الردة كغذاء للحيوان خاصة في ظل التطور الكبير للمنتجات الحيوانية سفي السودان.

تعمل الحمامة علي صناعة رؤية متكاملة لتكون الحمامة علامة تجارية فارقة ورقم صعب في معادلة الصناعات في المستقبل⁽¹⁾.

ثالثاً: مطاحن عطبرة للغلال:

1. النشأة والفكرة والموقع:

جاءت الفكرة بإنشاء شركة لطحن القمح بمدينة عطبرة سدا للنقص الحادث في سلعة الدقيق في فترة 1987م، وجاءت بمبادرة كريمة من رجل الأعمال طيب الذكر المغفور له بإذن الله سليم علي احمد وهو المالك للأرض التي شيدت عليها الشركة بموقعها الحالي بمدينة عطبرة أحدي

¹ / الكتيب التعريفي لمطاحن الحمامة للغلال 2018 م

أكبر مدن ولاية نهر النيل وهي من الولايات الشمالية بالسودان وبالم منطقة الصناعية الجديدة المخططة بمنطقة الامتداد الشمالي بمدينة عطبرة فكانت الفكرة والموقع والنشأة.

2. النشاط والمساهمون :

تقوم شركة مصانع طحن الغلال المحدودة عطبرة- بطحن الغلال القمح وإنتاج الدقيق ومخلفاته من ردة وكسر وهبو وريش وغيره وكل المخلفات ذات فائدة مع المنتفع منها وبها.

وقد استجلبت لها الماكينات وهي احد تقنيات القمح المتواصلة التطور من شركة بولود ميثاق بسويسرا وتم التركيب الحديدي بواسطة شركة فرنسية بإشراف شركة التنمية العقارية ومجموعة المهندسين المعماريين وكان التركيب في أواخر عقد الثمانينيات 1989م ليتم تشغيل المصانع تجيبيا في أغسطس 1991م ومن ثم الانطلاق والتغيير والتحديث وفق مقتضيات المرحلة من كمبيوتر وانترنت وماكينات حديثة وصوامع للغلال ولأزال التحديث والتطوير يجري وبسرعة ويتوفيق شديد ويتضافر جهود وإخلاص في العمل ودراية بما يدور في الساحة الخارجية ومتابعة لها ويتوفيق من قبل ومن بعد من الله سبحانه وتعالى.

3. المساهمون وهم:

أ. شركة التنمية الإسلامية بنسبة 86% وهي شركة مساهمة محدودة وهي الشركة القابضة أي تمتلك أكثر من 50% وقد أقترح الفكرة محمد الفيصل.

وبقية المساهمون بنسبة 14% وهم:

ب. بنك فيصل الإسلامي.

ج. الشيخ عبد الباسط " رجل أعمال من جنوب بربر السعدابية ".

د. شركة أب أحمد.

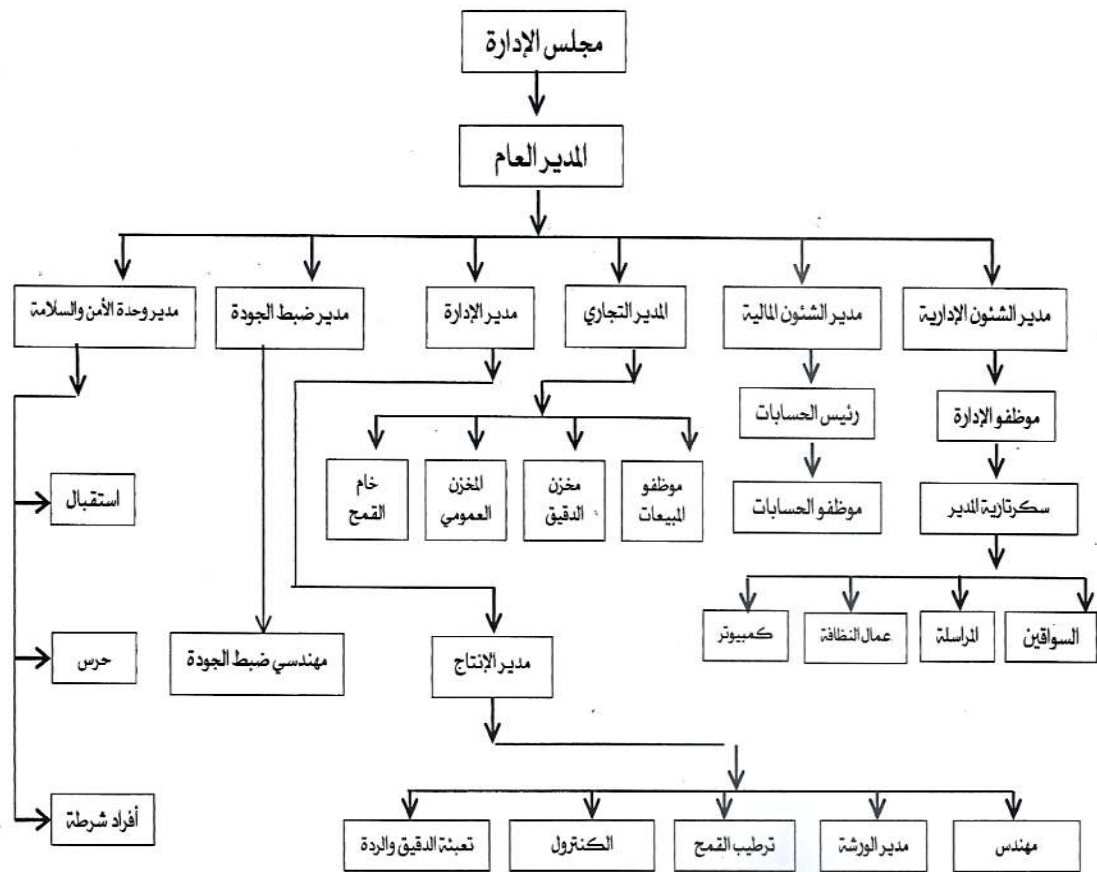
هـ. شركة الرصافة.

وكان مبتدأ رأس المال للشركة 25,000 جنيهه (خمسـة وعشرون ألف جنيهـه سوداني بالعملة الحالية).

4. الهيكل الإداري التنظيمي

الشكل رقم (2/1/3)

يوضح الهيكل الإداري لمطاحن عطبرة للغلال



المصدر : الكتيب التعريفي لمطاحن عطبرة للغلال 2018 م .

وتعمل هذه الهيكلية الموضحة بالرسم وفق لائحة عمل منظمة وفق تعليمات إدارية وفنية محكمة مما سهل كثيراً من انسياب العمل بالصورة المثلى وفي سبيل النهوض وتحقيق الطفرة في مجال التطوير والعولمة فقد أدخل الحاسوب والبريد الإلكتروني في كل إدارات الشركة وتم ربطها بشبكة

عمل بكل الأقسام رأساً إلى المدير العام وتم تركيب الشبكة بواسطة مختصين في هذا المجال ثم وضع برنامج خاص لكل قسم من هذه الأقسام يحوي كل ما يتعلق من عمل في القسم بسهولة ويسر⁽¹⁾.

5. العمالة:

تقسم العمالة بالقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ. وظائف عليا متعاقدة بعقود عمل.

ب. وظائف أخرى وفق هيكل راتبي موحد للعمال والموظفين كل علي حداً.

ج. عمالة غير مهرة متعاقدة كعقود لمدة عام تجدد سنوياً .

ويسير العمل بنظام الورديتين الطويلتين 12 ساعة ابتداء من الثامنة صباحاً وحتى الثامنة مساءً

والعكس وهكذا والعدد الكلي للعاملين نحو 126 عامل بالإضافة لعمال السكن والتوزيع " العتالة "

الذين هم خارج الهيكل الإداري للشركة يعملون باليومية .

6. تصنيف العمالة :

علي أساس الإدارات الخمس التابعة رأساً للمدير العام وهي كالاتي :

أ. القسم الإداري:

ويشمل موظفو القسم- سائقي العربات- المراسلات- الجنائني- عمالة النظافة- عمال الصحة-

سكرتارية- المدير العام- مكتب متابعة الخرطوم الذي يباشر العمل مع جميع الأقسام ولكن

بتبعيته الإشرافية للقسم الإداري هذا بجانب القسم المسئول .

ب. القسم المالي:

ويشمل رئيس الحسابات- موظفو القسم- أمين الخزينة- هذا بجانب مدير القسم المسئول.

¹ / الكتيب التعريفي لمطاحن عطبرة للجلال 2018 م .

ت. القسم التجاري:

ويشمل قسم مبيعات الدقيق - مبيعات الردة المخلفات - المخزن العمومي - مخزن الدقيق - مخزن خام القمح الوارد - عمال نظافة القمح - عمال الشحن والتفريغ هذا بجانب القسم المسئول.

د. قسم الإنتاج:

ويشمل الطحانين - عمال الترطيب - الكنترول - الكهرياء - الورشة - عمال تعبئة - الدقيق والردة - هذا بجانب كبير الطحانين والمدير المسئول .

هـ. قسم الأمن والسلامة:

ويشمل قسم الاستقبال - الخفراء " حرس البوابات " - مرابطي الشرطة الشعبية - وهم الحراسة المسلحة بالشركة هذا بجانب مدير القسم المسئول.

و. قسم ضبط الجودة:

هذا القسم تم إنشاءه في العام 2005م ويوجد به أجهزة حديثة متكاملة للتعرف علي جودة مكونات القمح قبل الإنتاج وكذلك متابعة جودة المطحون من القمح بعد الإنتاج للتأكد من جودته ويشمل هذا القسم مهندسي ضبط الجودة وفني معمل بالإضافة إلي مدير القسم⁽¹⁾.

(¹) مقابلة مع الاستاذ، خالد محمد علي، موظف الشؤون الادارية لمطاحن عطبرة للجلال 22/ أغسطس / 2018 م

المبحث الثاني

الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الانسب لموضوع الدراسة، بحيث يساعد في إلقاء الضوء على جوانب مشكلة الدراسة المختلفة عن طريق الوصف التحليلي المركز والفهم العميق للظروف الحاضرة وذلك بجمع البيانات المختلفة التي تقيد في توضيح أبعادها المختلفة.⁽¹⁾

مجتمع وعينة الدراسة:

أشار عبد الرحمن عدس إلى أن المجتمع هو مجموعة من الأفراد والأشخاص المحددين تحديداً دقيقاً ويهم الباحث بدراستهم وتعيين نتائج البحث بالرجوع إليهم.⁽²⁾ يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالأقسام الإدارية في مصانع الاسمنت بولاية نهر النيل والبالغ عددهم (250). أما عينة الدراسة فقد تم توزيع 120 استبانة تم استرجاع 105 وكانت هنالك عدد 5 استبانات تالفة، حيث بلغ حجم العينة 100 استبانة.

مبررات اختيار عينة الدراسة:

اختصرت الدراسة على مجموعة من مصانع الاسمنت. بولاية نهر النيل العاملة بالأقسام الإدارية وقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في المصانع المذكورة أعلاه وذلك لانسجام مجتمع الدراسة.

(¹) كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، (الأردن، الدار الدولية للنشر، 2002)، ص 95.

(2) عبد الرحمن عدس، ذوقات عبيدات، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط3، (عمان، دار أسامة للنشر، 2005م)، ص 131.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينتي الدراسة حيث تعتبر الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات لاستجلاء الواقع حول إشكالية أساسية أو فرعية من إشكالات الدراسة.⁽¹⁾ كما يمكن صياغة مبررات اختيار أداة الاستبانة في هذه الدراسة في الآتي:

1. الاستبانة تمكن الباحث من جمع بيانات كثيرة في فترة زمنية قصيرة.
 2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقاتها.
 3. إعطاء الحرية للمبحوثين.
 4. أثبتت الدراسات بأنها وسيلة يمكن الاعتماد عليها.
- قام الباحث بتصميم استبانة استناداً على فرضيات الدراسة حتى يتم إجراء العمليات الإحصائية التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات. وقد قسمت الاستبانة الموجهة لمصنع عطبرة للأسمنت، ومصنع أسمنت بربر، مصنع اسمنت السلام.
- (أ) القسم الأول: البيانات الأساسية.
- (ب) القسم الثاني: أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة تم توزيعها على ثلاث محاور حسب فرضيات الدراسة وهي:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الصناعية والتخطيط الاستراتيجي.

(1) عمار أبو حوش، محمود الزبياتي، أساليب البحث العلمي، ط1، (الأردن، مكتبة المنار، الزرقاء، 1993م)، ص 32.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة وشركات مطاحن الغلال.

على أن يحدد أفراد العينة استجاباتهم عن كل سؤال وفق مقياس ليكارت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات ومتغيرات الدراسة بترميزها وإدخالها للحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأرقام التي تم إدخالها تعبر عن الأوزان وهي: (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، ولا أوافق بشدة = 1) ثم تم تحديد طول الفئة في مقياس ليكارت من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي ($1 \approx 4 \div 5$)، ويصبح التوزيع كما موضح في الجدول التالي:

طول الفئة	العبارة	المستوى	الوزن النسبي (الوسط المرجح)
0.99 – 0	أوافق بشدة	عالي جداً	5
1.00 – 1.99	أوافق	عالي	4
2.00 – 2.99	محايد	وسط	3
3.00 – 3.99	لا أوافق	منخفض	2
4.00 – 4.99	لا أوافق بشدة	منخفض جداً	1

المصدر: من إعداد الباحث، 2018م.

صدق الأداة:

يعني التأكد من أنها سوف تقسم ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.⁽¹⁾

(1) ذوقات عبيدات وآخرون، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان، دار الفكر، 2005م)، ص 179.

تم اختبار صدق الأداة بالطرق التالية:

(أ) الصدق الظاهري:

لقياس الصدق الداخلي للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح ومناسبتها للفرضيات التي أدرجت تحتها وشمولها للجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، ومن ثم تم مناقشتها من المشرف الرئيسي. وقد استجاب الباحث لآرائهم وملاحظاتهم وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديلات في ضوء مقترحاتهم.

(ب) ثبات الأداة:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. ⁽¹⁾ استخدم أكبر من مرة تحت ظروف مماثلة. ولغرض التحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ على عينة اختيارية والتي بلغ حجمها (50) مفردة، ومنها اتضح أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.79) وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها استخدم الباحث الطرق والإجراءات الإحصائية التالية في عرض وتحليل البيانات:

1. التكرارات، النسب المئوية، الوزن النسبي والرسومات البيانية.
2. مقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
3. اختبار استقلالية الصفات (مربع كاي).

(1) حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، (الرياض، مكتبة الكعبيان، 1995م)، ص 430.

المبحث الثالث

مناقشة النتائج والفرضيات

تحليل البيانات الأساسية لأفراد العينة:

أولاً: تحليل البيانات الأساسية لأفراد العينة:

1. النوع:

جدول رقم (1-3-4)

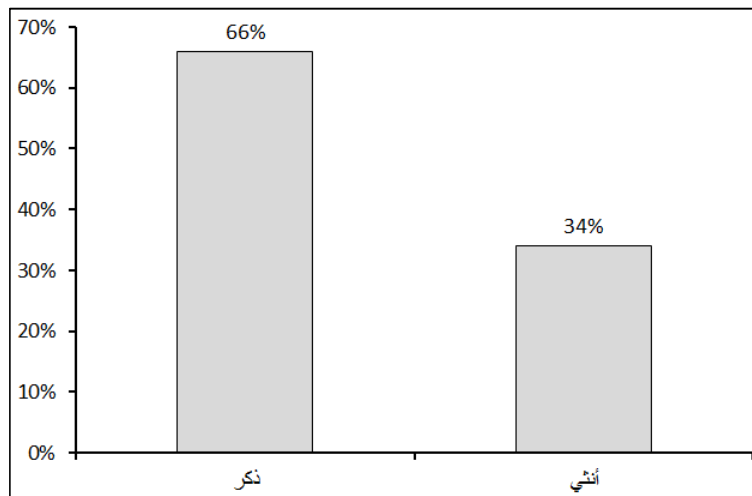
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	66	66.0
أنثي	34	34.0
المجموع	001	100.0

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل رقم (1-3-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (1-3-4) أن الذكور بلغت نسبتهم (66%)، الإناث بلغت

نسبتهم (34%). وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الذكور وذلك نسبة لطبيعة العمل.

3. العمر:

جدول رقم (2-3-4)

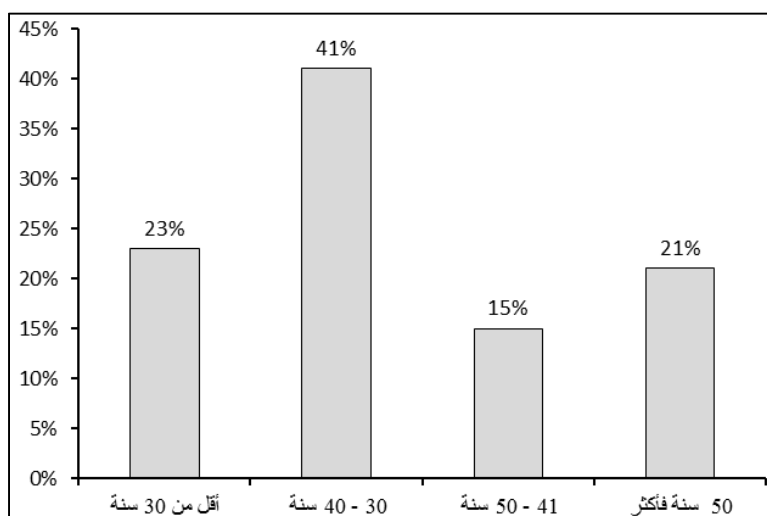
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	23	23.0
30 - 40 سنة	41	41.0
41 - 50 سنة	15	15.0
50 سنة فأكثر	21	21.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

جدول رقم (3-3-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (2-3-4) أن الفئة العمرية (30-40) بلغت

نسبتها (41%)، الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتها (23%)، الفئة العمرية (50 سنة

فأكثر) بلغت نسبتها (21%)، وأخيراً الفئة العمرية (41-50) بلغت نسبتها (15%)، وهذا يدل

على أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة.

4. المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-3-4)

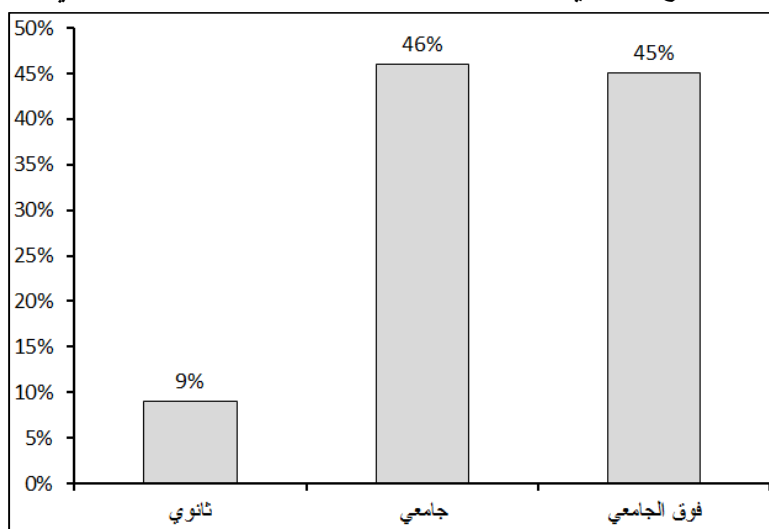
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	9	9.0
جامعي	46	46.0
فوق الجامعي	45	45.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل رقم (4-3-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4-3-4) أن نسبة (46%) مؤهلهم العلمي جامعي وأن

نسبة (45%) فوق الجامعي، أن نسبة (9%) ثانوي، ذلك يدل على أن أغلب موظفي المصنع

مؤهلهم جامعي مما يحسن الأداء بالمصنع.

5. التخصص:

جدول رقم (4-3-5)

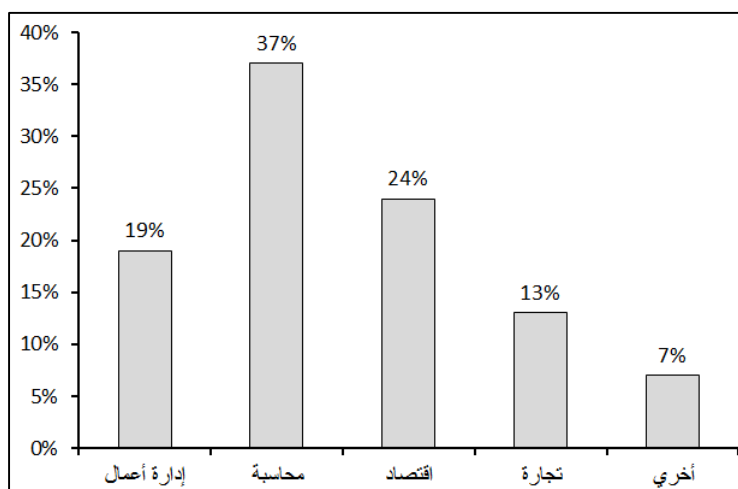
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة %
إدارة أعمال	19	19.0
محاسبة	37	37.0
اقتصاد	24	24.0
تجارة	13	13.0
أخرى	7	7.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل رقم (4-3-5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4-3-5) أن الذين تخصصهم (محاسبة) بلغت نسبتهم (37%)، أما الذين تخصصهم (اقتصاد) بلغت نسبتهم (24%)، ثم الذين تخصصهم (إدارة أعمال) بلغت نسبتهم (19%) والذين تخصصهم (تجارة) بلغت نسبتهم (13%) وأخيراً الذين تخصصهم (أخرى) بلغت نسبتهم (7%). وهذا يدل على أن الموظفين بالمصانع والشركة تخصصهم محاسبين.

6. سنوات الخبرة:

جدول رقم (4-3-5)

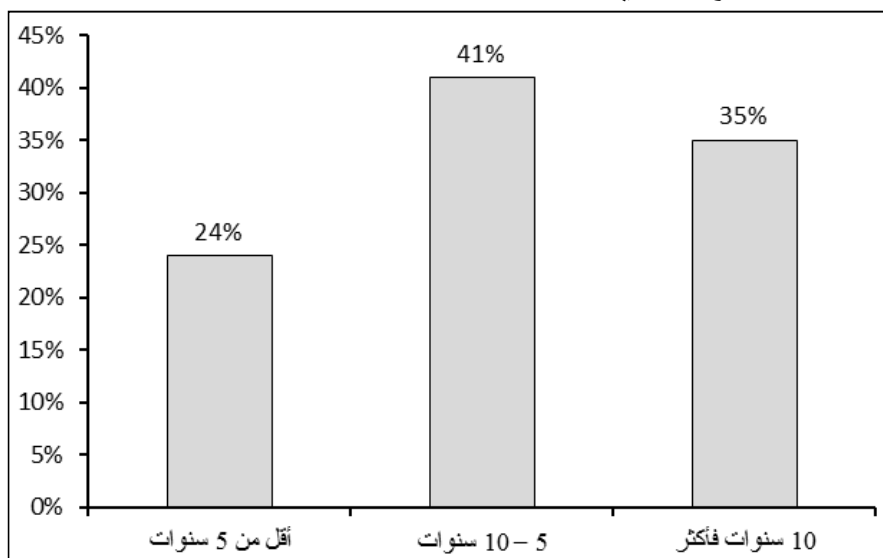
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	24	24.0
5 - 10 سنوات	41	41.0
10 سنوات فأكثر	35	35.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل رقم (4-3-5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4-3-6) أن الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات) بلغت نسبته (41%)، سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) بلغت نسبته (35%)، وأخيراً الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبته (24%). وهذا يدل على أن الموظفين بالمصانع والشركة معظمهم سنوات خبرتهم (5-10 سنوات).

6. نوع الوظيفة:

جدول رقم (4-3-6)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة %
رئيس قسم	30	30.0
إداري	25	25.0
محاسب	27	27.0
أخرى	18	18.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل رقم (4-3-6)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة



يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4-3-6) أن الذين وظيفتهم (رئيس قسم) بلغت نسبتهم

(30%)، أما الذين وظيفتهم (محاسب) بلغت نسبتهم (27%)، ثم الذين وظيفتهم (إداري) بلغت

نسبتهم (25%) وأخيراً الذين وظيفتهم (أخرى) بلغت نسبتهم (18%). وهذا يدل على أن

الموظفين بالمصانع والشركة معظمهم يعملون في وظيفة رئيس قسم.

تحليل اسئلة الاستبانة:

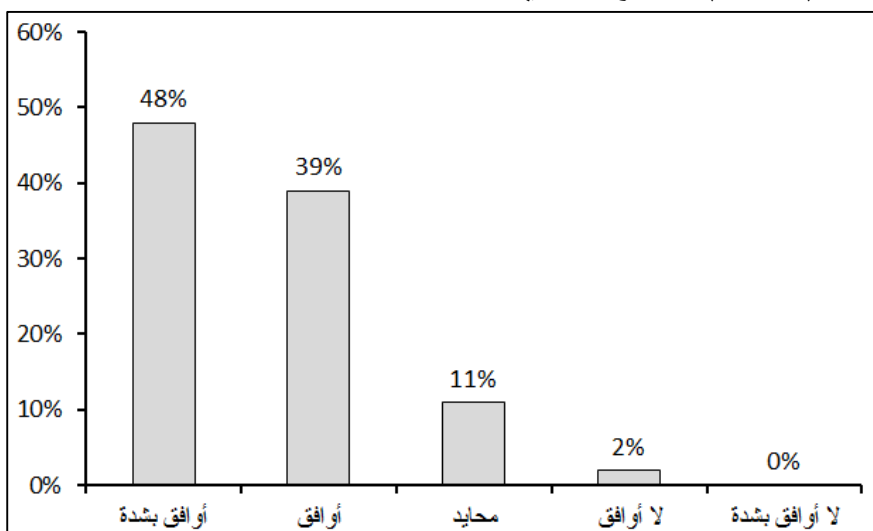
العبارة الأولى: التخطيط الاستراتيجي السليم يحتاج إلي كوارد مؤهلة لجودة العمل

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
التخطيط الاستراتيجي السليم يحتاج إلي كوارد مؤهلة لجودة العمل	أوافق بشدة	48	48.0	4.31	3
	أوافق	39	39.0		
	محايد	11	11.0		
	لا أوافق	2	2.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (48%) وافقوا بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي السليم يحتاج إلي كوارد مؤهلة لجودة العمل، وأن نسبة (39%) وافقوا، وأن نسبة (11%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (4.31) وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي السليم يحتاج إلي كوارد مؤهلة لجودة العمل.

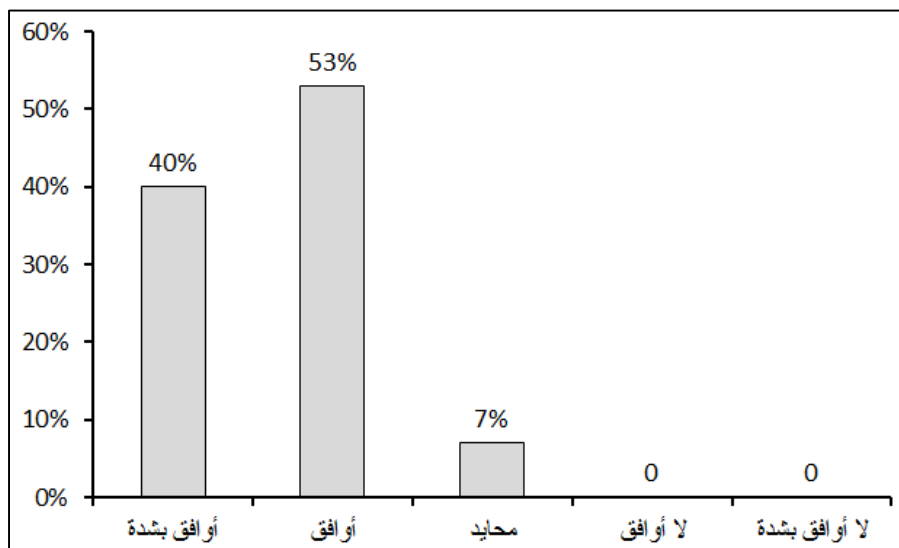
العبارة الثانية: التغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
التغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي	أوافق بشدة	40	40.0	4.33	2
	أوافق	53	53.0		
	محايد	7	7.0		
	لا أوافق	0	0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (40%) وافقوا بشدة على أن التغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن نسبة (53%) وافقوا، وأن نسبة (7%) محايد، وأن نسبة (0%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.33) وهذا يدل على أن التغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي.

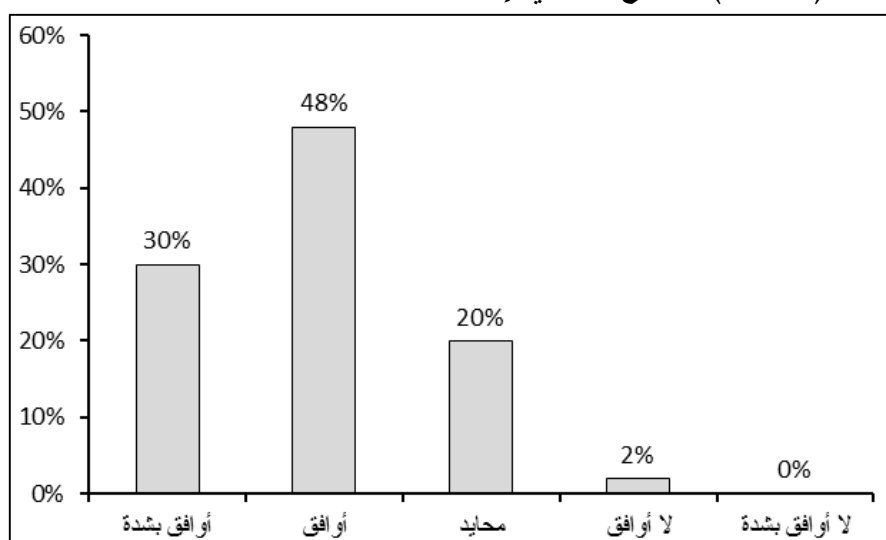
العبارة الثالثة: يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الداخلية

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الداخلية	أوافق بشدة	30	30.0	4.06	18
	أوافق	48	48.0		
	محايد	20	20.0		
	لا أوافق	2	2.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

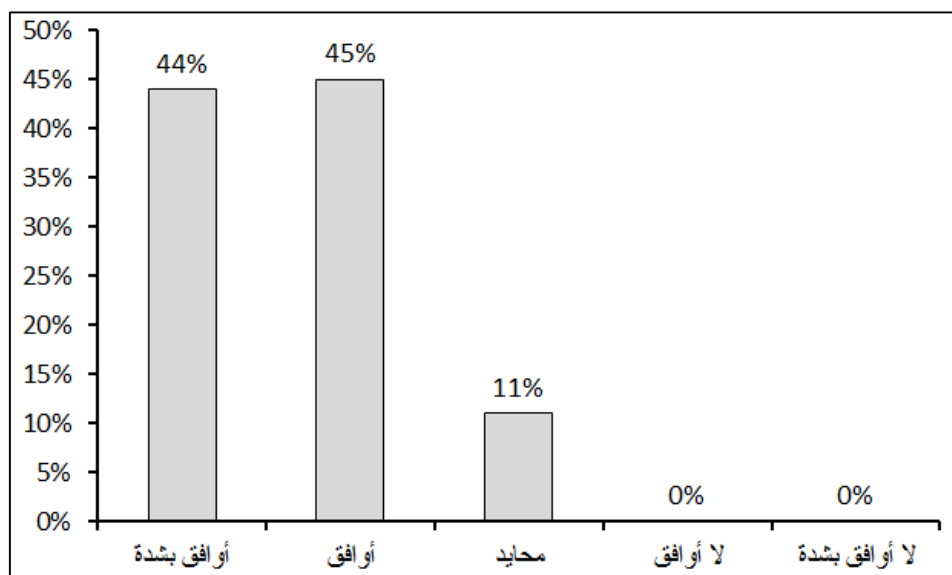
يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (30%) وافقوا بشدة على أنه يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الداخلية، وأن نسبة (48%) وافقوا، وأن نسبة (20%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة عشر بوزن نسبي (4.06) وهذا يدل على أنه يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الداخلية.

العبارة الرابعة: يمكن للتنظيم الجيد للبيئية الداخلية ان يعطي المؤسسة إمكانيات أكبر وفرص أحسن
جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يمكن للتنظيم الجيد للبيئية الداخلية ان يعطي المؤسسة إمكانيات أكبر وفرص أحسن	أوافق بشدة	44	44.0	4.30	4
	أوافق	45	45.0		
	محايد	11	11.0		
	لا أوافق	0	0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (44%) وافقوا بشدة على أنه يمكن للتنظيم الجيد للبيئية الداخلية ان يعطي المؤسسة إمكانيات أكبر وفرص أحسن، وأن نسبة (45%) وافقوا، وأن نسبة (11%) محايد، وأن نسبة (0%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (4.30) وهذا يدل على أنه يمكن للتنظيم الجيد للبيئية الداخلية ان يعطي المؤسسة إمكانيات أكبر وفرص أحسن.

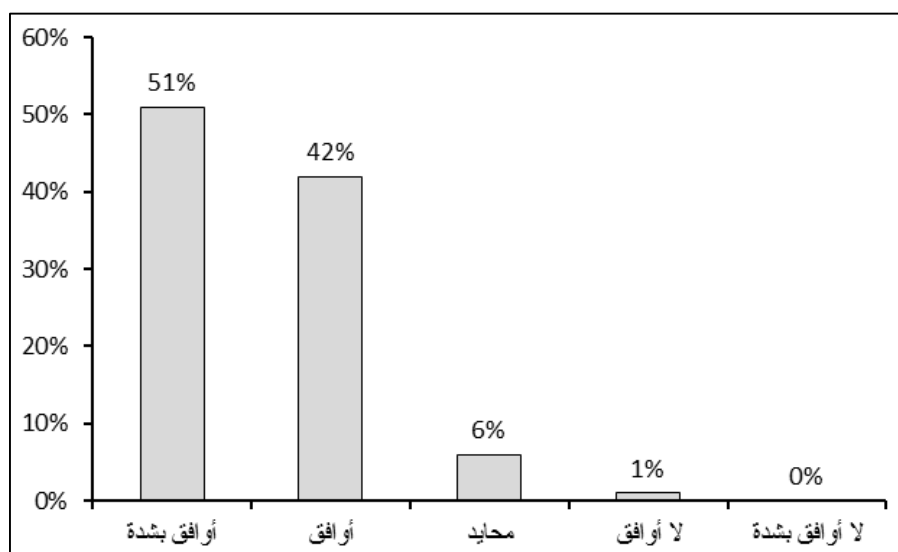
العبارة الخامسة: توفر بيانات ومعلومات البيئة الداخلية دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
توفر بيانات ومعلومات البيئة الداخلية دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	أوافق بشدة	51	51.0	4.43	1
	أوافق	42	42.0		
	محايد	6	6.0		
	لا أوافق	1	1.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (51%) وافقوا بشدة على أنه توفر بيانات ومعلومات البيئة الداخلية دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن نسبة (42%) وافقوا، وأن نسبة (6%) محايد، وأن نسبة (1%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (4.43) وهذا يدل على أنه توفر بيانات ومعلومات البيئة الداخلية دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

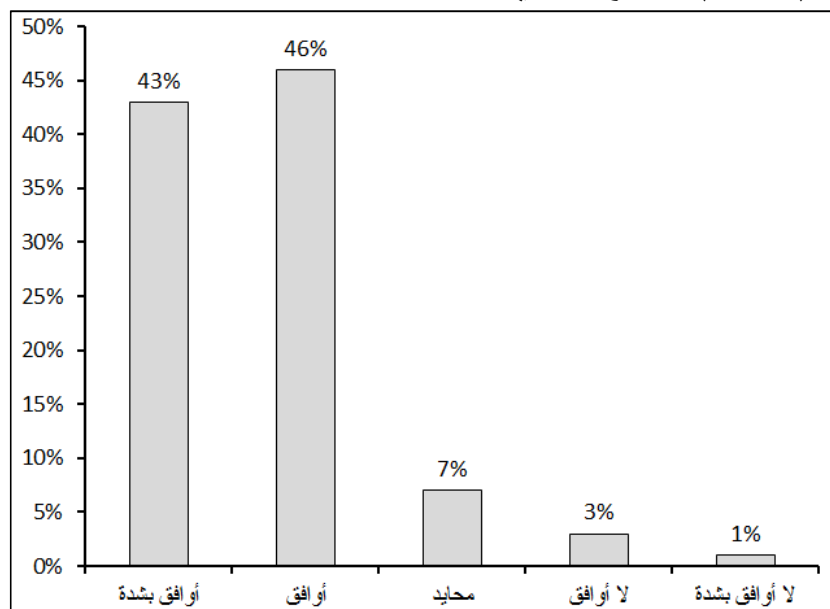
العبارة السادسة: التغيرات في البيئة الخارجية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
التغيرات في البيئة الخارجية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي	أوافق بشدة	43	43.0	4.27	5
	أوافق	46	46.0		
	محايد	7	7.0		
	لا أوافق	3	3.0		
	لا أوافق بشدة	1	1.0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (43%) وافقوا بشدة على أن التغيرات في البيئة الخارجية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن نسبة (46%) وافقوا، وأن نسبة (7%) محايد، وأن نسبة (3%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (4.27) وهذا يدل على أن التغيرات في البيئة الخارجية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي.

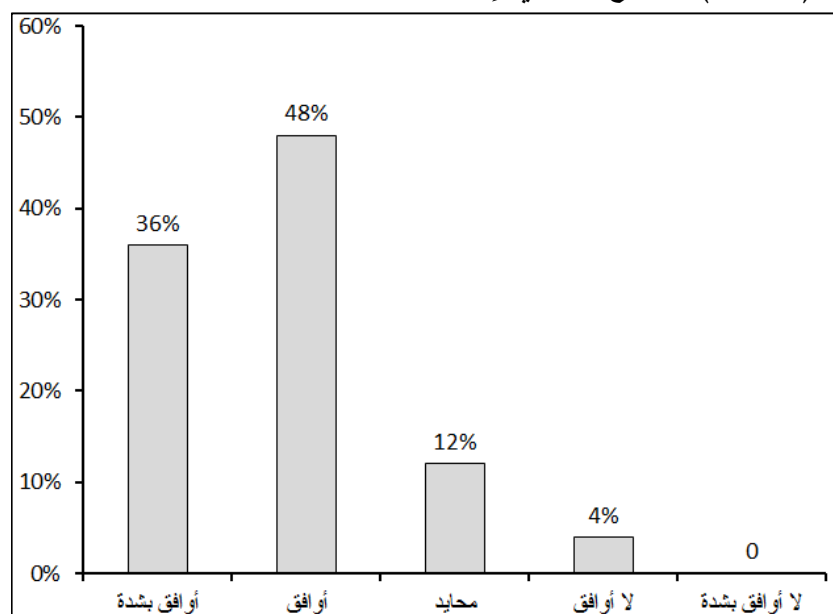
العبارة السابعة: توفر بيانات ومعلومات البيئة الخارجية دوراً مقدراً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الترتبة
توفر بيانات ومعلومات البيئة الخارجية دوراً مقدراً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	أوافق بشدة	36	36.0	4.16	12
	أوافق	48	48.0		
	محايد	12	12.0		
	لا أوافق	4	4.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (36%) وافقوا بشدة على أن توفر بيانات ومعلومات البيئة الخارجية دوراً مقدراً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن نسبة (48%) وافقوا، وأن نسبة (12%) محايد، وأن نسبة (4%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي (4.16) وهذا يدل على أن توفر بيانات ومعلومات البيئة الخارجية دوراً مقدراً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

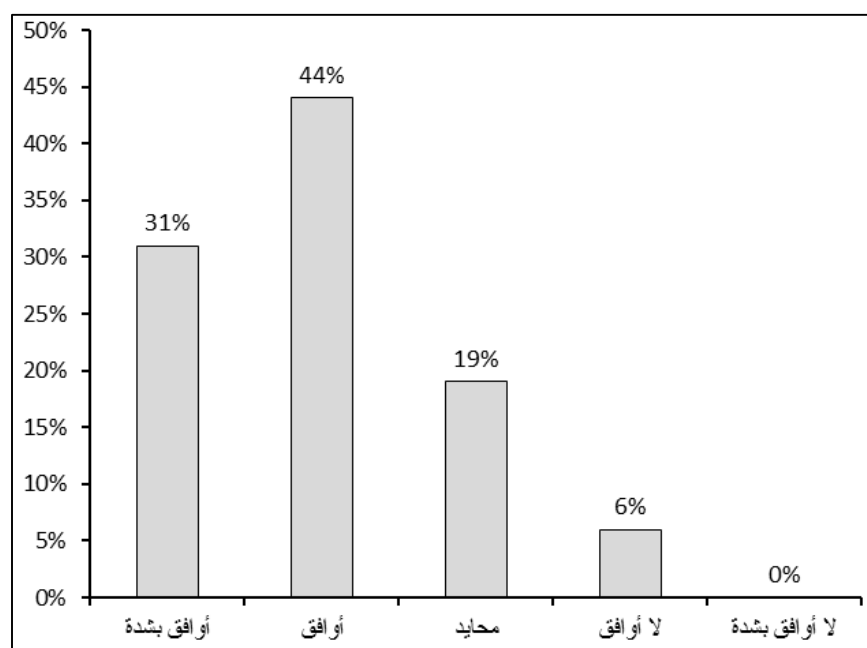
العبارة الثامنة: يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الخارجية

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الخارجية	أوافق بشدة	31	31.0	4.00	21
	أوافق	44	44.0		
	محايد	19	19.0		
	لا أوافق	6	6.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (43%) وافقوا بشدة على أن توفر بيانات ومعلومات البيئة الخارجية دوراً مقدراً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن نسبة (46%) وافقوا، وأن نسبة (7%) محايد، وأن نسبة (3%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الواحد والعشرون بوزن نسبي (4.00) وهذا يدل على أن توفر بيانات ومعلومات البيئة الخارجية دوراً مقدراً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

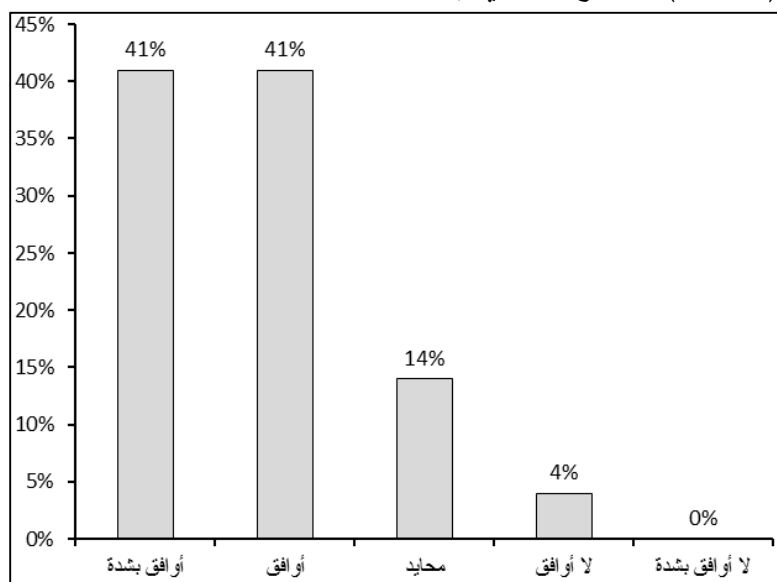
العبارة التاسعة: يمكن للتنظيم الجيد للبيئة الخارجية أن يعطي المؤسسة إمكانيات وفرص أحسن

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الترتبة
يمكن للتنظيم الجيد للبيئة الخارجية أن يعطي المؤسسة إمكانيات وفرص أحسن	أوافق بشدة	41	41.0	4.19	10
	أوافق	41	41.0		
	محايد	14	14.0		
	لا أوافق	4	4.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (41%) وافقوا بشدة على أن يمكن للتنظيم الجيد للبيئة الخارجية أن يعطي المؤسسة إمكانيات وفرص أحسن، وأن نسبة (41%) وافقوا، وأن نسبة (14%) محايد، وأن نسبة (4%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بوزن نسبي (4.19) وهذا يدل على أن يمكن للتنظيم الجيد للبيئة الخارجية أن يعطي المؤسسة إمكانيات وفرص أحسن.

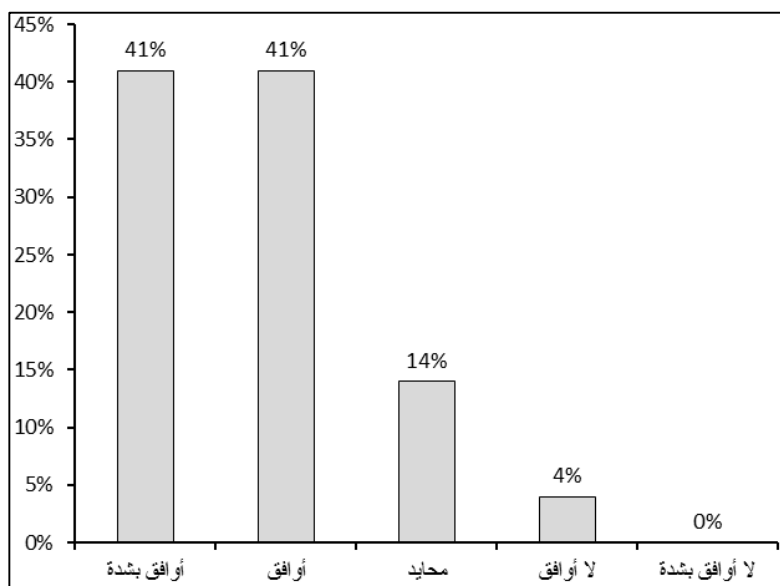
العبارة العاشرة: المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة انتاجية عالية من طريق بياناتها الخارجية

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة انتاجية عالية من طريق بياناتها الخارجية	أوافق بشدة	40	40.0	4.23	9
	أوافق	45	45.0		
	محايد	13	13.0		
	لا أوافق	2	2.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (41%) وافقوا بشدة على أن المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة انتاجية عالية من طريق بياناتها الخارجية، وأن نسبة (41%) وافقوا، وأن نسبة (14%) محايد، وأن نسبة (4%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بوزن نسبي (4.23) وهذا يدل على أن المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة انتاجية عالية من طريق بياناتها الخارجية.

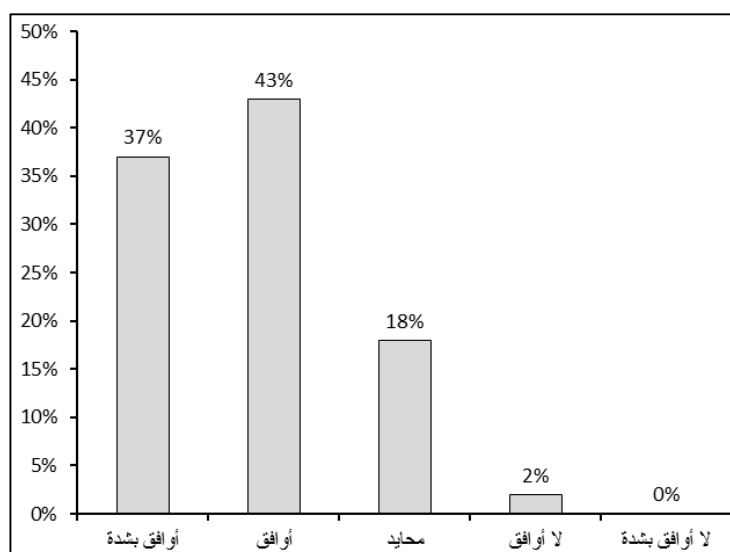
العبارة الحادية عشر: يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم عن طريق البيئة الخارجية للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحفيض التكلفة وتعظيم الربحية

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم عن طريق البيئة الخارجية للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحفيض التكلفة وتعظيم الربحية	أوافق بشدة	37	37.0	4.15	13
	أوافق	43	43.0		
	محايد	18	18.0		
	لا أوافق	2	2.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (37%) وافقوا بشدة على أن يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم عن طريق البيئة الخارجية للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحفيض التكلفة وتعظيم الربحية، وأن نسبة (43%) وافقوا، وأن نسبة (18%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي (4.6) وهذا يدل على أن يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم عن طريق البيئة الخارجية للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحفيض التكلفة وتعظيم الربحية.

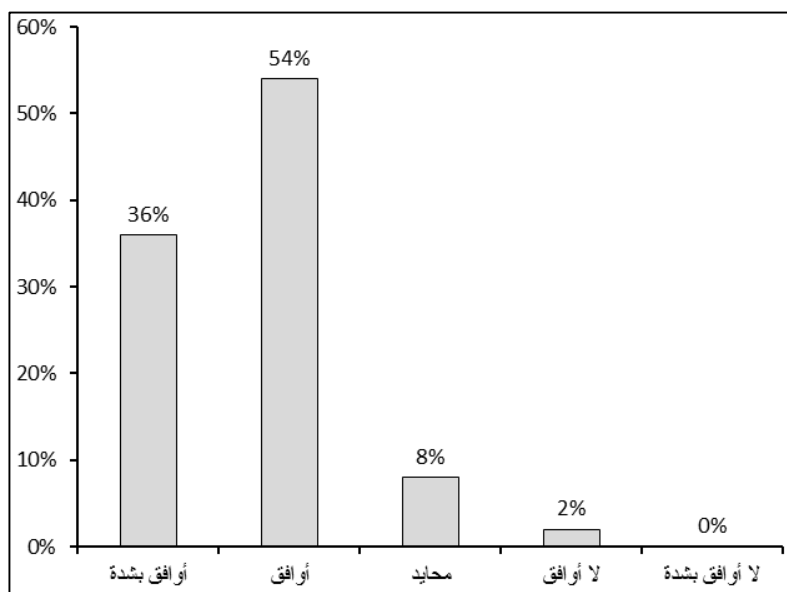
العبارة الثانية عشر: يمكن لعلمية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية أن تكون مستمرة

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الترتبة
يمكن لعلمية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية أن تكون مستمرة	أوافق بشدة	36	36.0	4.24	8
	أوافق	54	54.0		
	محايد	8	8.0		
	لا أوافق	2	2.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (36%) وافقوا بشدة على أن يمكن لعلمية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية أن تكون مستمرة، وأن نسبة (54%) وافقوا، وأن نسبة (8%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بوزن نسبي (4.24) وهذا يدل على أن يمكن لعلمية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية أن تكون مستمرة.

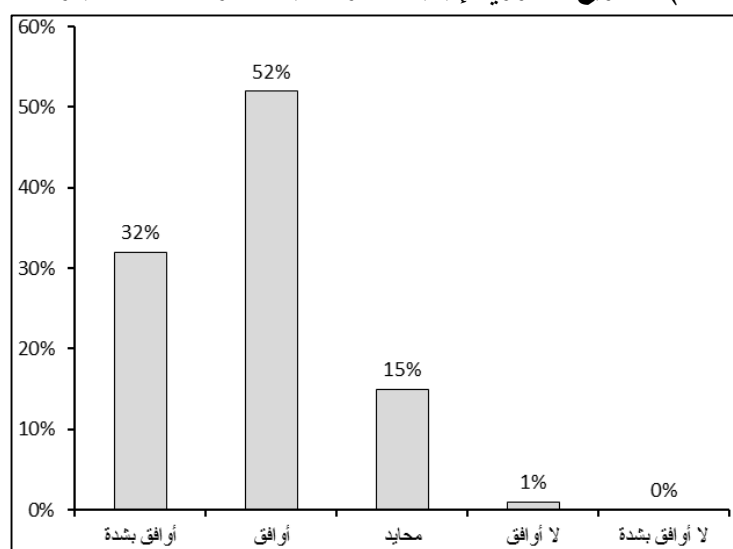
العبارة الثالثة عشر: يمكن أن تضع شركتكم استراتيجيات بديلة على مستوى الشركة للتعامل مع متغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد البيئي

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يمكن أن تضع شركتكم استراتيجيات بديلة على مستوى الشركة للتعامل مع متغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد البيئي	أوافق بشدة	32	32.0	4.15	13
	أوافق	52	52.0		
	محايد	15	15.0		
	لا أوافق	1	1.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (32%) وافقوا بشدة على أن يمكن أن تضع شركتكم استراتيجيات بديلة على مستوى الشركة للتعامل مع متغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد البيئي، وأن نسبة (52%) وافقوا، وأن نسبة (15%) محايد، وأن نسبة (1%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي (4.15) وهذا يدل على أن يمكن أن تضع شركتكم استراتيجيات بديلة على مستوى الشركة للتعامل مع متغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد البيئي.

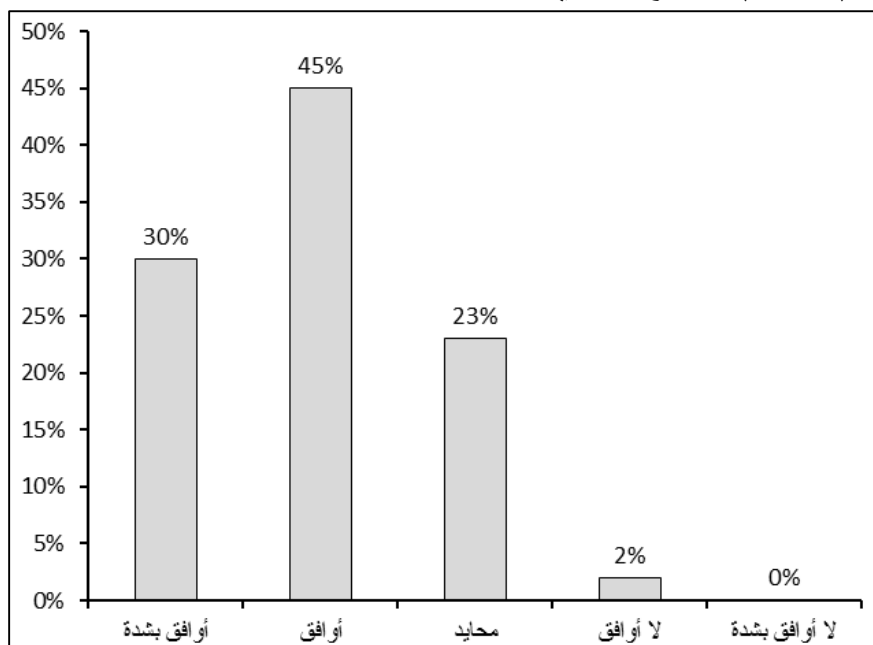
العبارة الرابعة عشر: يمكن أن يشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يمكن أن يشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة	أوافق بشدة	30	30.0	4.03	19
	أوافق	45	45.0		
	محايد	23	23.0		
	لا أوافق	2	2.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (30%) وافقوا بشدة على أن يمكن أن يشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن نسبة (45%) وافقوا، وأن نسبة (23%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي (4.03) وهذا يدل على أن يمكن أن يشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

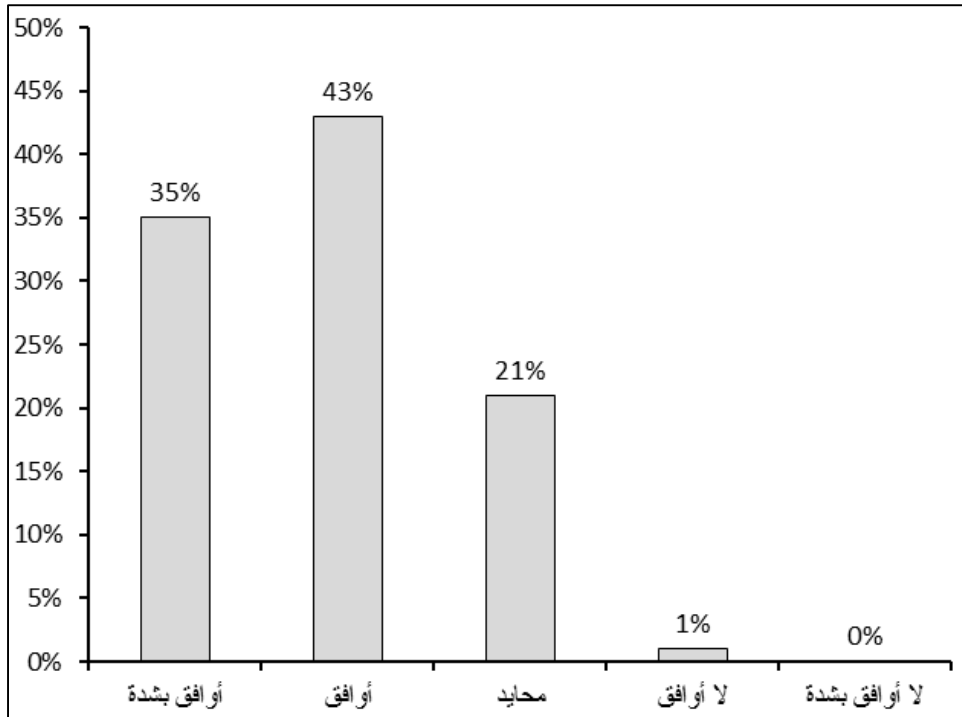
العبارة الخامسة عشر: يوضح التخطيط الاستراتيجي يوضح الاهداف المطلوب تحقيقها

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يوضح التخطيط الاستراتيجي يوضح الاهداف المطلوب تحقيقها	أوافق بشدة	35	35.0	4.12	15
	أوافق	43	43.0		
	محايد	21	21.0		
	لا أوافق	1	1.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (30%) وافقوا بشدة على أن يوضح التخطيط الاستراتيجي يوضح الاهداف المطلوب تحقيقها، وأن نسبة (45%) وافقوا، وأن نسبة (23%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (4.12) وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يوضح الاهداف المطلوب تحقيقها.

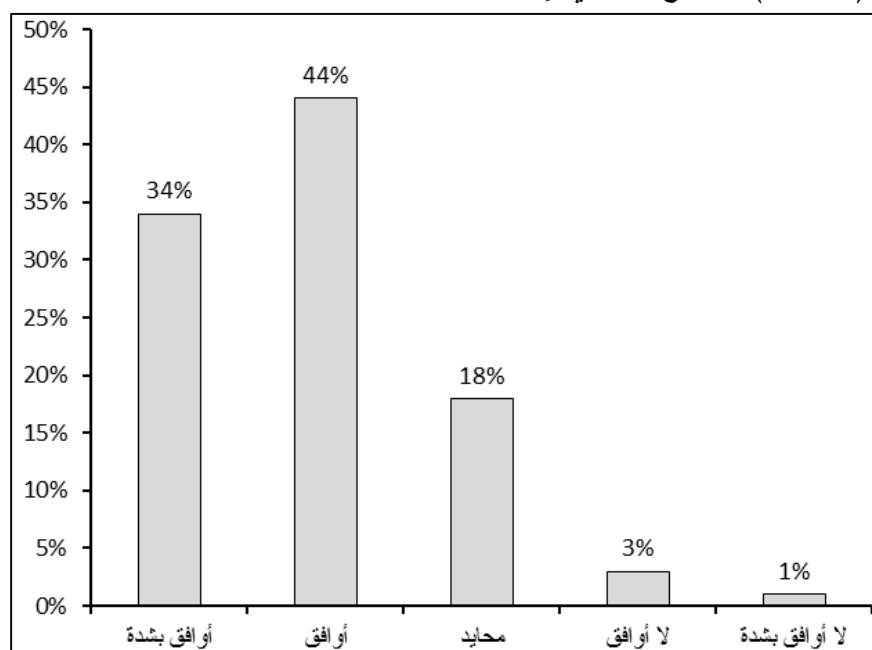
العبارة السادسة عشر: يقومون المخططون باختبار الوسائل المناسبة المنطقية للوصول لأهداف المؤسسة

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يقومون المخططون باختبار الوسائل المناسبة المنطقية للوصول لأهداف المؤسسة	أوافق بشدة	34	34.0	4.07	17
	أوافق	44	44.0		
	محايد	18	18.0		
	لا أوافق	3	3.0		
	لا أوافق بشدة	1	1.0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (34%) وافقوا بشدة على أن يقومون المخططون باختبار الوسائل المناسبة المنطقية للوصول لأهداف المؤسسة، وأن نسبة (44%) وافقوا، وأن نسبة (18%) محايد، وأن نسبة (3%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي (4.07) وهذا يدل على أن المخططون يقومون باختبار الوسائل المناسبة المنطقية للوصول لأهداف المؤسسة.

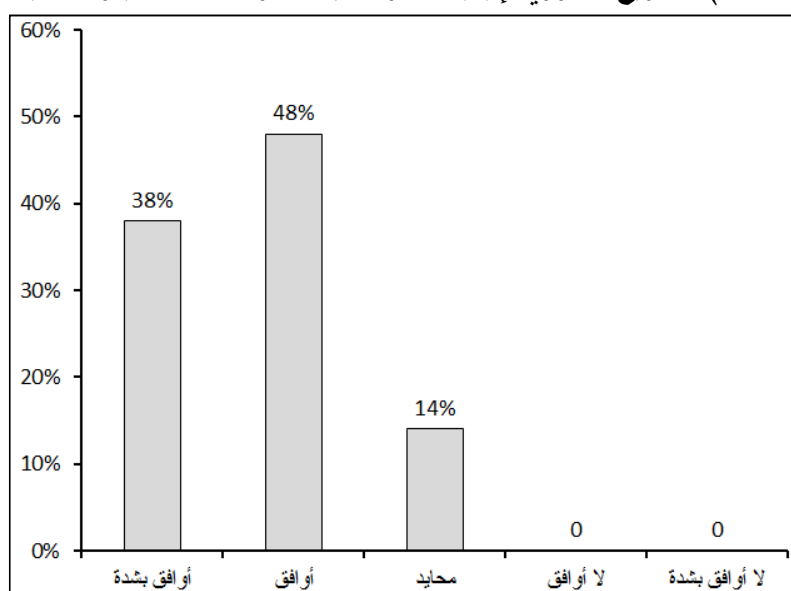
العبارة السابعة عشر: يمكن دراسة وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة يساعد على التعرف على أهدافها

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الترتبة
يمكن دراسة وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة يساعد على التعرف على أهدافها	أوافق بشدة	38	38.0	4.25	7
	أوافق	48	48.0		
	محايد	14	14.0		
	لا أوافق	0	0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (38%) وافقوا بشدة على أن يمكن دراسة وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة يساعد على التعرف على أهدافها، وأن نسبة (48%) وافقوا، وأن نسبة (14%) محايد، وأن نسبة (0%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بوزن نسبي (4.25) وهذا يدل على أن يمكن دراسة وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة يساعد على التعرف على أهدافها.

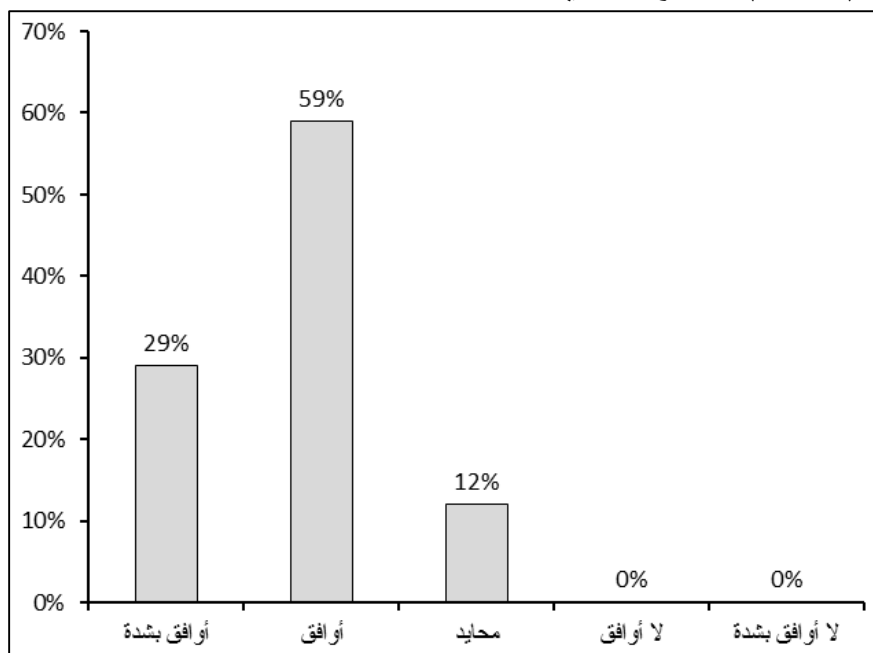
العبارة الثامنة عشر: يمكن أن تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الترتبة
يمكن أن تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي	أوافق بشدة	29	29.0	4.17	11
	أوافق	59	59.0		
	محايد	12	12.0		
	لا أوافق	0	0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (29%) وافقوا بشدة على أن يمكن أن تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي، وأن نسبة (59%) وافقوا، وأن نسبة (12%) محايد، وأن نسبة (0%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (4.14) وهذا يدل على أن يمكن أن تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي.

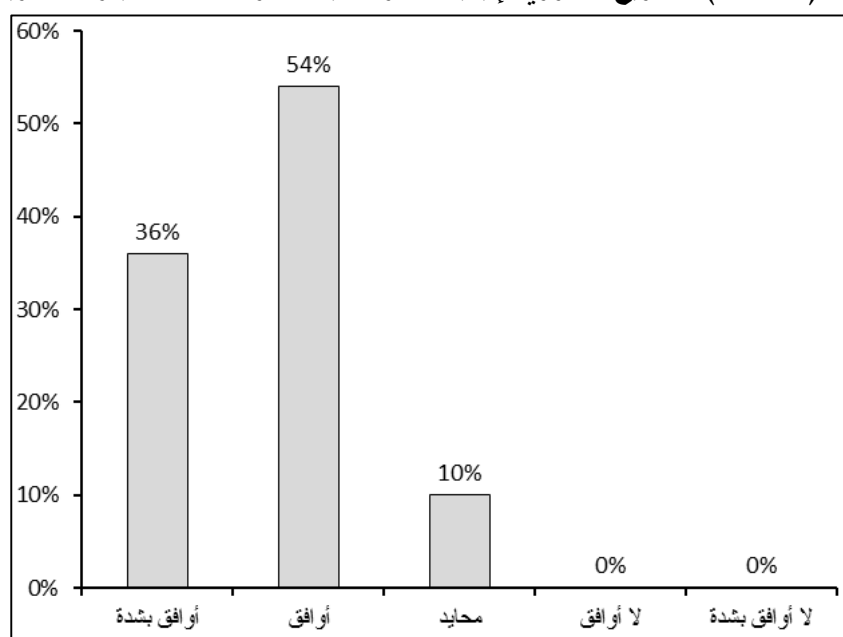
العبارة العشرين: يمكن ان نرى أن العوامل البيئية متوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه

جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرين

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الترتبة
يمكن ان نرى أن العوامل البيئية متوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه	أوافق بشدة	36	36.0	4.26	6
	أوافق	54	54.0		
	محايد	10	10.0		
	لا أوافق	0	0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرين



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

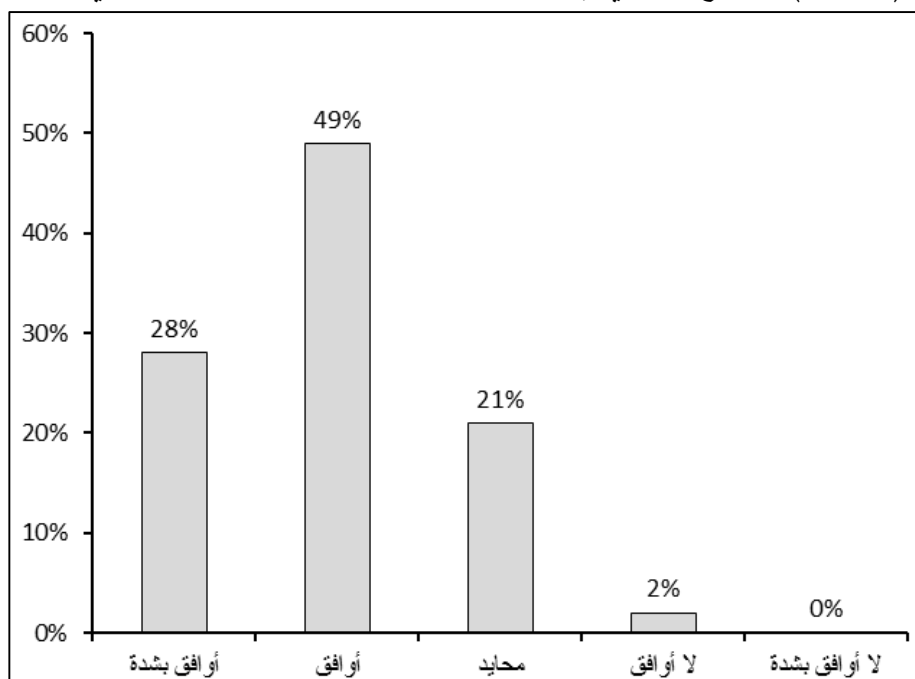
يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (36%) وافقوا بشدة على أن يمكن ان نرى أن العوامل البيئية متوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه، وأن نسبة (54%) وافقوا، وأن نسبة (10%) محايد، وأن نسبة (0%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة عشر بوزن نسبي (4.26) وهذا يدل على أن يمكن أن نرى أن العوامل البيئية متوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه.

العبارة الحادي والعشرون: يمكن أن تضع شركتكم نظام محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها
جدول (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادي والعشرون

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يمكن أن تضع شركتكم نظام محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها	أوافق بشدة	28	28.0	4.02	20
	أوافق	49	49.0		
	محايد	21	21.0		
	لا أوافق	2	2.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (4-3-7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادي والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-7) أن نسبة (28%) وافقوا بشدة على أنه يمكن أن تضع شركتكم نظام محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها، وأن نسبة (49%) وافقوا، وأن نسبة (21%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة العشرين بوزن نسبي (4.02) وهذا يدل على أنه يمكن أن تضع شركتكم نظام محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها.

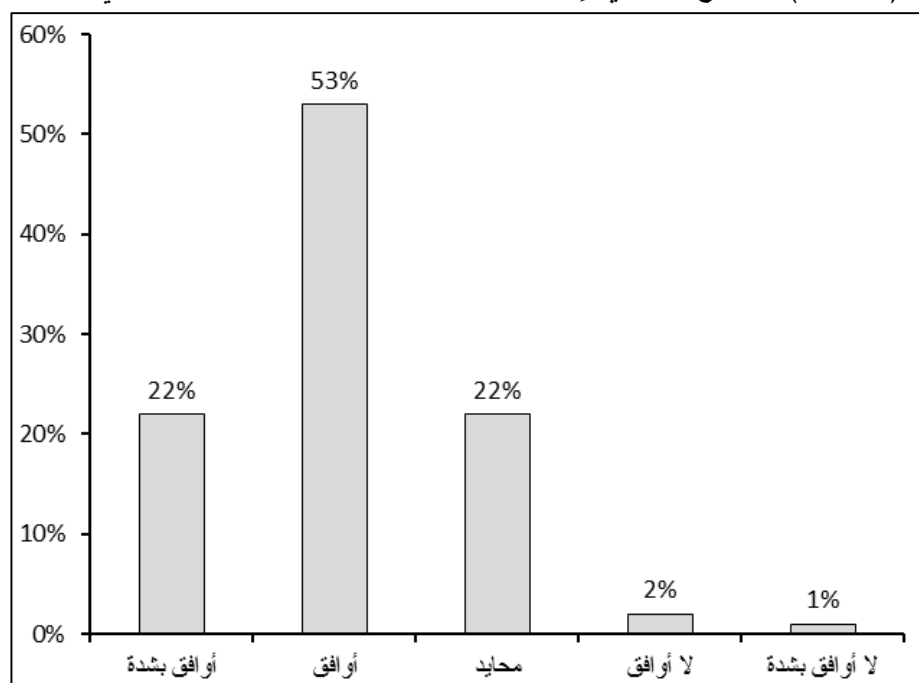
العبارة الثاني والعشرون: ما هي أهم الفرص المتاحة أمام شركتكم والتهديدات التي تواجهها للبقاء في بيئتها

جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثاني والعشرون

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الترتبة
ما هي أهم الفرص المتاحة أمام شركتكم والتهديدات التي تواجهها للبقاء في بيئتها	أوافق بشدة	22	22.0	3.93	22
	أوافق	53	53.0		
	محايد	22	22.0		
	لا أوافق	2	2.0		
	لا أوافق بشدة	1	1.0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثاني والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

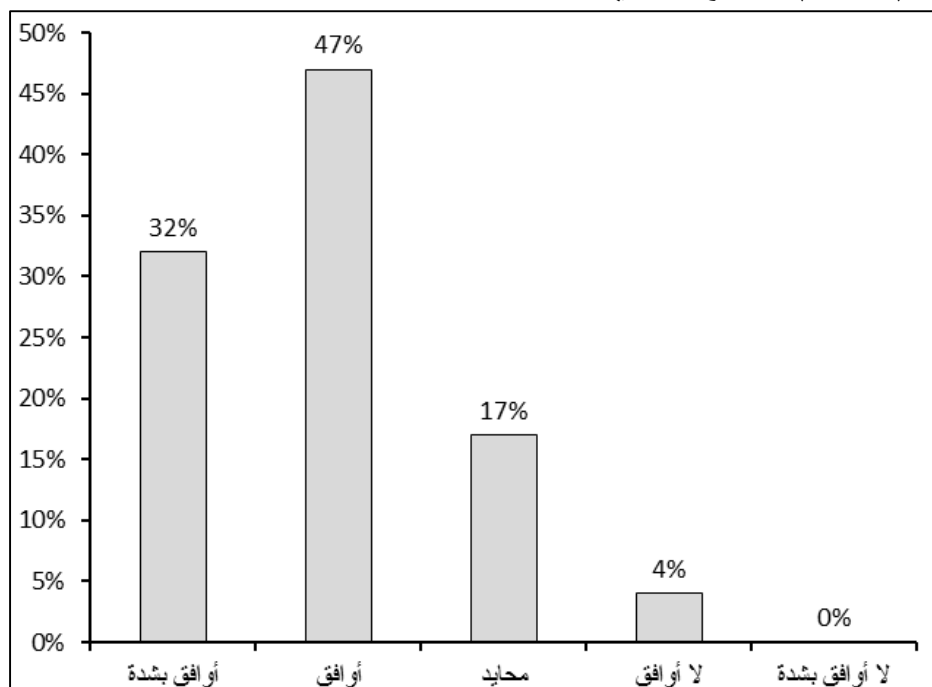
يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (22%) وافقوا بشدة على ما هي أهم الفرص المتاحة أمام شركتكم والتهديدات التي تواجهها للبقاء في بيئتها، وأن نسبة (53%) وافقوا، وأن نسبة (22%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية والعشرين بوزن نسبي (3.93) وهذا يدل على أن ما هي أهم الفرص المتاحة أمام شركتكم والتهديدات التي تواجهها للبقاء في بيئتها.

العبارة الثانية والعشرون: يمكن أن نشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة
جدول (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالث والعشرون

العبارة	الخيارات	التكرار	النسبة %	الوزن النسبي	الرتبة
يمكن أن نشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة	أوافق بشدة	32	32.0	4.07	17
	أوافق	47	47.0		
	محايد	17	17.0		
	لا أوافق	4	4.0		
	لا أوافق بشدة	0	0		
	المجموع	100	100.0		

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

شكل (7-3-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالث والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (32%) وافقوا بشدة على أن يمكن أن نشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن نسبة (47%) وافقوا، وأن نسبة (17%) محايد، وأن نسبة (4%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي (4.07) وهذا يدل على أن يمكن أن نشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1. التخطيط الاستراتيجي السليم يحتاج إلى موارد مؤهلة لجودة العمل	1.67	0.75	58.00	0.000
2. التغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي	1.67	0.60	33.74	0.000
3. يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الداخلية	1.94	0.76	44.32	0.000
4. يمكن للتنظيم الجيد للبيئة الداخلية ان يعطي المؤسسة إمكانيات أكبر وفرص أحسن	1.67	0.66	22.46	0.000
5. توفر بيانات ومعلومات البيئة الداخلية دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	1.57	0.65	76.08	0.000

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين بعض المقاييس الاحصائية للتأكد من صحة الفرضية

الأولى التي تنص على: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والتخطيط

الاستراتيجي) حيث تبين لنا أن جميع قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 (Sig = 0.000) لذا

سوف نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة

الداخلية والتخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحققت الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1. التغيرات في البيئة الخارجية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي	1.73	0.80	101.20	0.000
2. توفر بيانات ومعلومات البيئة الخارجية دوراً مقدراً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	1.84	0.78	50.40	0.000
3. يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الخارجية	2.00	0.86	31.76	0.000
4. يمكن للتنظيم الجيد للبيئة الخارجية أن يعطي المؤسسة إمكانيات وفرص أحسن	1.81	0.82	42.96	0.000
5. المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة انتاجية عالية من طريق بيئاتها الخارجية	1.77	0.75	51.92	0.000
6. يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم عن طريق البيئة الخارجية للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحفيز التكلفة وتعظيم الربحية	1.85	0.78	41.84	0.000
7. يمكن لعلمية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية أن تكون مستمرة	1.76	0.68	71.20	0.000

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين بعض المقاييس الاحصائية للتأكد من صحة الفرضية الأولى

التي تنص على: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي)

حيث تبين لنا أن جميع قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 (Sig = 0.000) لذا سوف نرفض

فرض العدم ونقبل الفرض البديل أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية

والتخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحققت الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الصناعية والتخطيط الاستراتيجي:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1. يمكن أن تضع شركتكم استراتيجيات بديلة على مستوى الشركة للتعامل مع متغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد البيئي	1.85	0.70	58.16	0.000
2. يمكن أن يشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة	1.97	0.78	38.32	0.000
3. يوضح التخطيط الاستراتيجي يوضح الاهداف المطلوب تحقيقها	1.88	0.76	40.64	0.000
4. يقومون المخططون باختبار الوسائل المناسبة المنطقية للوصول لأهداف المؤسسة	1.93	0.85	71.30	0.000
5. يمكن دراسة وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة يساعد على التعرف على أهدافها	1.76	0.68	18.32	0.000

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين بعض المقاييس الاحصائية للتأكد من صحة الفرضية الأولى

التي تنص على: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الصناعية والتخطيط

الاستراتيجي) حيث تبين لنا أن جميع قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 (Sig = 0.000) لذا

سوف نرفض فرض عدم ونقبل الفرض البديل أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة

الصناعية والتخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحققت الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة وشركات مطاحن الغلال:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1. يمكن أن تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي	1.830	0.62	33.98	0.000
2. يمكن ان نرى أن العوامل البيئية متوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه	1.740	0.62	29.36	0.000
3. يمكن أن تضع شركتكم نظام محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها	1.970	0.75	45.20	0.000
4. ما هي أهم الفرص المتاحة أمام شركتكم والتهديدات التي تواجهها للبقاء في بيئتها	2.070	0.78	89.10	0.000
5. يمكن أن نشارك في عملية الاختبار الاستراتيجية على مستوى المنظمة	1.930	0.80	41.52	0.000

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين بعض المقاييس الإحصائية للتأكد من صحة الفرضية الأولى التي تنص على: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة وشركات مطاحن الغلال) حيث تبين لنا أن جميع قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 ($\text{Sig} = 0.000$) لذا سوف نرفض فرض عدم ونقبل الفرض البديل أي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين البيئة وشركات مطاحن الغلال وبالتالي تحققت الفرضية الرابعة.

الخاتمة

أولاً: النتائج :

من خلال الدراسة الميدانية تم الحصول على العديد من النتائج منها:

1. أثبتت الدراسة أن توفر بيانات ومعلومات البيئة الداخلية دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي حيث وافق عليها غالبية أفراد العينة بنسبة 93%.
2. تبين لنا أن التغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة واضحة حيث وافق عليها معظم أفراد العينة بنسبة 93%.
3. اتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي السليم يحتاج إلى كوارد مؤهلة لجودة العمل حيث حقق درجة موافقة عالية بلغت نسبتها 87%.

ثانياً: التوصيات:

بعد الوصول إلى النتائج المطلوبة توصي الدراسة بالعديد من التوصيات منها:

- يجب على إدارة شركات الاسمنت الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتضعها على قمة أولوياتها لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة.
- إقامة الدورات التدريبية للإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية تؤدي إلى تغذية وتقوية ثقافة الشركة تجاه الخطط الاستراتيجية.
- العمل على استكشاف مدى قدرة ومرونة الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق أهدافها وانزال استراتيجياتها إلى أرض الواقع.
- العناية بالتدريب الخارجي لكل العاملين وألا ينحصر اهتمام الشركة بتدريب الفنيين فقط خارجياً.

المراجع والمصادر:

1. أحمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، الرياض، مكتبة الكعبيان، 1995م.
2. أحمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ 2012/4/1م.
3. أحمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ 2012/4/1م.
4. احمد ماهر والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، الطبعة الرابعة.
5. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية والإسكندرية و 2006.
6. ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003 .
7. جمال داود أبو دولة وآخرون ، الأداء الاستراتيجي (بحوث محكمة منقاه) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2010.
8. حسين الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم .الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت.
9. ذوقات عبيدات وآخرون، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر، 2005م)، ص 179.
10. روبرت .ا.بتس ديفيد لي الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر 2008 .
11. محمد عبد الغني حسين هلال، التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، 1975م .

12. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط 1، 2001م.
13. صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية 2008، الاردن.
14. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي الإدارة والأعمال دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2008.
15. طاهر محسن منصور، وائل صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية(منظور منهجي متكامل). دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2007، الأردن.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى. 1999.
17. عبد الرحمن عدس، ذوقات عبيدات، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط3، (عمان، دار أسامة للنشر، 2005م.
18. عبد السلام أبو قحف، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
19. عبد السلام أبو قحف "أساسيات الادارة الاستراتيجية"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر، 2005.
20. عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الاستراتيجية" (إدارة جديدة في عالم متغير). دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
21. عبد المطلب عبد الحميد - الإدارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال - الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد - جمهورية مصر العربية - 2010.

22. عبد الوهاب سويسي المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم "دار النجاح للكتاب
الجزائر 2009 .
23. عبد الوهاب سويسي- المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم) دار النجاح
للكتاب- الجزائر - 2009.
24. عمار أبو حوش، محمود الزيباري، أساليب البحث العلمي، ط1، الأردن، مكتبة
المنار، الزرقاء، 1993م.
25. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة
الجزائر، 2002 .
26. الكتيب التعريفي الخاص لشركة سين للغلال 2018 م .
27. الكتيب التعريفي لمطاحن الحمامة للغلال 2018 م
28. كسنة محمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر والتوزيع ، الطبعة
الاولى، 2009 .
29. كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية،
ط1، الأردن، الدار الدولية للنشر، 2002.
30. مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية (اساليب تحليل الصناعات و المنافسين) ،
ترجمة :عمر سعيد الايوي ، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبو ظبي، 2010 .
31. محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي(عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج
والتوزيع، عمان، 2009.
32. مصار محمود ابو بكر، المرجع في التأكيد الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار
الجامعية، الاسكندرية.

33. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار

الجامعية، الاسكندرية، 2008.

34. مقابلة مع الاستاذ، خالد محمد علي، موظف الشؤون الادارية لمطاحن عطبرة

للغلال /22/ أغسطس / 2018 م .

35. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة

الاولى، عمان، 2005.

36. Michael Porter, advantage concurrently, op city, p224.

37. www.ahmedkordy.blogspot.com

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

أخي العامل . . . وبعد في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال

يطيب لي أن اضع بين أيديكم هذه الاستمارة ارجو التكرم بملء الاستمارة والمطلوب منك :

قراءة كل عبارة بعناية وتمعن ثم الإجابة عليها بصدق وصراحة بما ينطبق عليك وضع علامة

(✓) في المكان المناسب لأجابتك أيضاً أعلم أن اجاباتك ستبقى موضوع سرية، وانما تستخدم

لغرض البحث العلمي .

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. توفر بيانات ومعلومات البيئة الداخلية دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي					
2. التغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي					
3. يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الداخلية					
4. يمكن للتنظيم الجيد للبيئة الداخلية أن يعطي المؤسسة إمكانيات أكبر وفرص أحسن					
5. التخطيط الاستراتيجي السليم يحتاج الى كوادرات مؤهلة لجودة العمل					

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. التغيرات في البيئة الخارجية تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي					
2. توفر بيانات ومعلومات البيئة الخارجية دوراً مقدراً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي					
3. يمكن أن يتوقف نجاح المؤسسة استراتيجياً على تأقلمها مع البيئة الخارجية					
4. يمكن للتنظيم الجيد للبيئة الخارجية أن يعطي المؤسسة إمكانيات وفرص أحسن					
5. المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة انتاجية عالية من طريق بيئاتها الخارجية					
6. يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم عن طريق البيئة الخارجية للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحفيز التكلفة وتعظيم الربحية					
7. يمكن لعلمية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية أن تكون مستمرة					

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الصناعية والتخطيط الاستراتيجي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. يمكن أن تضع شركتكم استراتيجيات بديلة على مستوى الشركة للتعامل مع متغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد البيئي
					2. يمكن أن يشارك في عملية الاختبار الإستراتيجية على مستوى المنظمة
					3. يوضح التخطيط الاستراتيجي يوضح الأهداف المطلوب تحقيقها
					4. يقومون المخططون باختبار الوسائل المناسبة المنطقية للوصول لأهداف المؤسسة
					5. يمكن دراسة وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة يساعد على التعرف علي أهدافها

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة وشركات مطاحن الغلال:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. يمكن أن تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي
					2. يمكن ان نرى أن العوامل البيئية متوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه
					3. يمكن أن تضع شركتكم نظام محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها
					4. ما هي أهم الفرص المتاحة أمام شركتكم والتهديدات التي تواجهها للبقاء في بيئتها
					5. يمكن أن تشارك في عملية الاختبار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

فيما يلي أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم وقياس الاستبانة وهم

الاسم	الجامعة	الوظيفة
د. صلاح الدين حسن محمد عبدالله	وادي النيل	استاذ مشارك
د. عمر عبداللهخ بخيت	وادي النيل	استاذ مشارك
د. اميمة عبدالعزيز مصطفى	الشيخ عبدالله البديري	استاذ مساعد