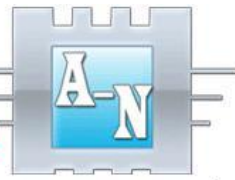




رابطة الطلبة السوريين في مصر

إعداد
مرهف كمال الجاني
morhafsyria@hotmail.com



الشبكة العربية الأكاديمية

<http://www.arabic-net.com>

<http://www.nuss-eg.org>



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"

إعداد

الطالبة: سمر رجب عطا الله

إشراف

الدكتور/ ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في كلية التجارة قسم إدارة الأعمال

1426هـ - 2005 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فَأَمَّا الزُّبَيَّةُ فَكَانَتْ حَفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَمَكَتْ فِيهِ

الْأَرْضُ"

صَلَّى اللَّهُ عَلَى الْعَلِيِّ

سورة الرعد، الآية : 17

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَمَنْ يَنْقُ اللَّهُ بَعْلًا لِمُخْرَجًا، وَبَرَزَ لَهُ مِنْ حَبْثٍ إِلَّا بِالنَّسَبِ وَمَنْ

يُؤْكَلْ عَلَيْهِ اللَّهُ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ

شَيْءٍ قَدْرًا }

صَلَّى اللَّهُ عَلَى الْعَلِيِّ

سورة الطلاق، الآيتين 2-3

إهداء

إلى من كانت لي روضاً كريماً وحضناً دافئاً، إلى الظل الوارف الذي ترعرعت في كنفه إليها
من رحلت وفي القلب إحساس مؤكد أنها هنا وما غابت أبداً

إلى روح أمي الطاهرة

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوانحي ...
إلى من كد وعاني وبذل الغالي وأعطى الكثير كي لا يذبل بروضنا الزهرا

إلى أبي الغالي

إلى نبع حناني وموطن أيامي، إلى من تضحك لابتساماتي وتبكي لأناتي .. رعتني وشدت أزرني
ومحت تعبني وروت سنين عمري بينابيع عاطفتها، إلى فيض العطاء ونسائم الحب...

إلى صديقتي وحبيبتي أختي مديرة مدرسة الزهراء سهام

إلى ربيع حياتي وفجري الباسم إلى من أحيا بنبضهم وبجسور محبتهم إلى من منحوني ثقتهم
الجميلة

إلى إخواني وأخواتي وصديقاتي

إليهم جميعاً أهدي ثمرة تعبني وجهدي

الباحثة

شكر وتقدير

عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ " من استعاذكم بالله فأعيزوه، ومن سألكم بالله فأعطوه ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه" صدق رسول الله ﷺ (رواه أبو داود والنسائي).

أسجد لله تعالى وأشكره عز وجل أولاً وأخيراً أن من على إتمام هذا الجهد المتواضع، فقد هيا لي من وجدت لديهم العون والترحيب والتوجيه السديد في كل خطوة ومرحلة مرت بها مما ذلل العقبات وأزال الصعاب، إلى أن برزت هذه الرسالة إلى حيز الوجود بمظهرها الحالي.

ولا يسعني بعد الانتهاء من هذه الدراسة إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل للدكتور الفاضل / ماجد محمد الفراء، المشرف على الرسالة، إزاء ما قدم وأعطى فكان عطاؤه فياضاً للباحثة وللدراسة، فعاش مراحل الدراسة معاشة كاملة، وكان إشرافه مثلاً يجمع معاني الأستاذية والإنسانية الحقة، وتعجز الباحثة عن إيفاء الدكتور ماجد حقه على ما أولاه من متابعة مستمرة، ورحابة صدر لم تعهد الباحثة لها مثيل، وإن كانت كلمات الشكر لا توافيه حقه مما قدم وأرشد، فالحمد لله أسأل أن يرزقه ثواب الدنيا، وحسن ثواب الآخرة، وأن يجزيه عن خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر العميق لكل من الدكتور الفاضل / بسام أبو حمد، والدكتور الفاضل / رشدي وادي لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، فجزاهم الله كل خير.

كما أتوجه بالشكر والتقدير العميق للأستاذة الكرام الذين أغدقوا على بعباء علمهم في رحلتي العلمية هذه فكانوا لي نعم معلم وخير معين، كما أشكر كل من ساهم في تنويع هذا العمل والشكر موصول إلى كل من دعمني ووقف بجاني وساندني.

كذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى أسرة الجامعة الإسلامية بغزة، وكل من أسهم في هذه الدراسة بتتقيحها وتحكيمها، وأدعو الله أن يكون حجة لي لا علي، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

محتويات الدراسة

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	ما تيسر من القرآن الكريم	II
2	إهداء	III
3	شكر وتقدير	IV
4	محتويات الدراسة	V
5	قائمة الجداول	IX
6	قائمة الأشكال	XIII
7	ملخص الدراسة باللغة العربية	XIV
8	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	XV
الفصل الأول: " الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة "		
1.1	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1.1	مقدمة	2
2.1.1	مشكلة الدراسة	4
3.1.1	فروض الدراسة	4
4.1.1	أهداف الدراسة	5
5.1.1	أهمية الدراسة	5
6.1.1	محددات الدراسة	6
7.1.1	هيكل الدراسة	7
2.1	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	8
1.2.1	مقدمة	8
2.2.1	الدراسات الفلسطينية	8
3.2.1	الدراسات العربية	10
4.2.1	الدراسات الأجنبية	20
5.2.1	تعليق على الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية	23
الفصل الثاني: " التخطيط الاستراتيجي "		
1.2	مقدمة	25
2.2	تطور المفهوم الإستراتيجي من 1960-2004	26
3.2	الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال	27
4.2	المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي	30
1.4.2	التخطيط والتخطيط الاستراتيجي	32

32	التخطيط طويل المدى والتخطيط الإستراتيجي	2.4.2
33	التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية	3.4.2
35	التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي	4.4.2
36	القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي	5.4.2
37	أهمية التخطيط الاستراتيجي	5.2
38	الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي	6.2
38	وظائف التخطيط الاستراتيجي	7.2
39	ثقافة المنظمة وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي	8.2
40	الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي	9.2
41	أنواع التخطيط الاستراتيجي	10.2
42	ما ليس من التخطيط الاستراتيجي	11.2
43	مكونات التخطيط الإستراتيجي	12.2
46	الإعداد للتخطيط الاستراتيجي	13.2
46	الشكل القانوني للمنظمة	1.13.2
47	التحليل الاستراتيجي	2.13.2
48	تحليل البيئة الخارجية	1.2.13.2
49	تحليل البيئة الداخلية	2.2.13.2
50	صياغة الإستراتيجية	3.13.2
50	رؤية ورسالة المنظمة	1.3.13.2
53	الأهداف والغايات الإستراتيجية	2.3.13.2
54	الخطط الإستراتيجية	3.3.13.2
56	البدائل الإستراتيجية	4.3.13.2
59	سياسات المنظمة	5.3.13.2
60	تطبيق الإستراتيجية	4.13.2
60	البرامج	1.4.13.2
60	الموازنات المالية	2.4.13.2
60	الإجراءات	3.4.13.2
61	تقييم ومتابعة الإستراتيجية	5.13.2
62	التدقيق الاستراتيجي	6.13.2
63	العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي	14.2
63	العناصر الأساسية لتحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي	15.2
64	الأدوار الرئيسية للمدير المعاصر في عملية التخطيط الإستراتيجي	16.2
66	العوامل التي تعيق استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي	17.2
69	أسس التخطيط الاستراتيجي في الإسلام	18.2

الفصل الثالث: " قطاع المقاولات الفلسطيني "

72	مقدمة	1.3
72	الأداء العام للاقتصاد الفلسطيني خلال الفترة من 1994-2004	2.3
75	الدور الاقتصادي لقطاع الإنشاءات	3.3
77	حجم القوى العاملة في قطاع المقاولات الفلسطيني	4.3
78	ماهية قطاع المقاولات	5.3
79	تعريف المقاولات	6.3
80	المقولة	1.6.3
80	مهنة المقولة	2.6.3
81	الصعوبات الخاصة بقطاع المقاولات	7.3
82	خسائر قطاع المقاولات	8.3
83	قطاع الصناعات الإنشائية المساندة	9.3
84	الملامح الأساسية لأعمال المقاولات	10.3
85	دور التصنيف في تحسين الأداء وإتقان العمل	11.3

الفصل الرابع: " المنهجية والإجراءات "

87	مقدمة	1.4
87	منهجية الدراسة	2.4
89	مجتمع الدراسة	3.4
90	عينة الدراسة	4.4
90	توزيع وجمع الاستبانة	5.4
91	صدق الاستبانة	6.4
93	ثبات الاستبانة	7.4
95	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	8.4

الفصل الخامس: " الإطار العملي للدراسة "

98	مقدمة	1.5
99	المبحث الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة	2.5
99	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	2.2.5
101	الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة	3.2.5
106	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة أبعاد/محاور الدراسة	3.5
106	مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1.3.5
108	تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي	2.3.5
111	استخدام التخطيط الاستراتيجي	3.3.5

118	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	4.3.5
120	تحليل إجمالي للأبعاد الرئيسية للدراسة	5.3.5
121	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	4.5
الفصل السادس : "النتائج والتوصيات"		
142	نتائج الدراسة	1.6
146	توصيات الدراسة	2.6
149	مقترحات لدراسات مستقبلية	3.6
المراجع		
151	المراجع العربية	1
158	المراجع الأجنبية	2
الملاحق		
163	ملحق رقم "1" الاستبيان	1
171	ملحق رقم "2" جداول إحصائية	2
199	ملحق رقم "3" مجالات واختصاصات أعمال المقاولات	3
203	ملحق رقم "4" تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين لسنة 1994	4

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الثاني: " التخطيط الاستراتيجي "		
1.2	الفرق بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى والإدارة الإستراتيجية	34
2.2	عناصر البيئة الكلية	49
3.2	مستويات الإستراتيجية	55
الفصل الثالث: " قطاع المقاولات الفلسطيني "		
1.3	حجم الناتج المحلي والناتج القومي الإجمالي للأراضي الفلسطينية	73
2.3	المؤشرات الاقتصادية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية للأعوام 2003-2001	74
3.3	المؤشرات الاقتصادية الرئيسية في قطاع غزة للأعوام 2003-2001	74
4.3	مساهمة قطاع الإنشاءات في الناتج المحلي الإجمالي لكل من الضفة الغربية وقطاع غزة	75
5.3	نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي في الأراضي الفلسطينية 1994-2002	76
6.3	عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والشركات الحكومية في مجال الإنشاءات في محافظة غزة	77
7.3	معدلات التغير في أعداد المشتغلين وقيم الإنتاج في الأعوام 2000-2001-2002 مقارنة مع عام 1999	78
8.3	الظروف المحلية المرتبطة بالظروف القاهرة	81
9.3	إجمالي الخسائر المباشرة وغير مباشرة للاقتصاد الفلسطيني	82
الفصل الرابع: " المنهجية والإجراءات "		
1.4	يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها	88
2.4	عدد شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة حسب المحافظات -2004	89
3.4	شركات المقاولات حسب مجال تخصصها وفئات تصنيفها في قطاع غزة	90
4.4	يوضح عدد أسئلة الاستبانة حسب كل بعد/ محور من أبعادها	91
5.4	ارتباط كل سؤال من أسئلة الاستبيان مع محورها عند مستوى دلالة 0.05 باستخدام اختبار بيرسون	93
6.4	معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبيان	94
7.4	معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان	94
8.4	نوع البيانات باستخدام اختبار سمرنوف وكولمجراف	95
الفصل الخامس: " الإطار العملي للدراسة "		
1.5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	99
2.5	توزيع أفراد العينة حسب العمر	100
3.5	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	100
4.5	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	101
5.5	توزيع العينة حسب موقع الشركة	101

102	توزيع العينة حسب العمر الزمني للشركة	6.5
103	توزيع العينة حسب طبيعة عمل الشركة	7.5
104	توزيع العينة حسب فئات تصنيف الشركة	8.5
105	توزيع العينة حسب الشكل القانوني للشركة	9.5
105	توزيع العينة حسب عدد العاملين في الشركة	10.5
106	التكرارات ومجموع الاستجابات ونسبة المستجيبين لكل سؤال من أسئلة البعد الأول والمتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشركات المقاولات بقطاع غزة	11.5
108	التكرارات ومجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل سؤال من أسئلة البعد الثاني والمتعلق بمدى إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي بشركات المقاولات	12.5
111	التكرارات ومجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل سؤال من أسئلة البعد الثالث والمتعلق بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي بشركات المقاولات بقطاع غزة	13.5
118	التكرارات ومجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل سؤال من أسئلة البعد الرابع والمتعلق بمدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها	14.5
120	عدد الأسئلة وعدد الاستجابات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل بعد من أبعاد الاستبيان	15.5
123	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول توجه الشركة نحو المستقبل	16.5
124	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول مستوى اهتمام الإدارة العليا بالمنافسين	17.5
124	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على أهداف الشركة وبرامجها	18.5
125	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في زيادة الشعور بالثقة في العمل المؤدى	19.5
125	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول أن الإدارة تعتمد على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية	20.5
127	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بتأثير متغير عدد العاملين	21.5
128	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول أن الشركة توفر الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية	22.5
129	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بتأثير متغير العمر الزمني للشركة	23.5
129	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول أهمية التخطيط الاستراتيجي	24.5
130	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في توفر الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي	25.5

26.5	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في إعلام العاملين بتوفير الموارد	131
27.5	نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة	131
28.5	يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه	133
29.5	يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه	135
30.5	يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وقدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية	137
31.5	يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث بشركات المقاولات بقطاع غزة	138
32.5	يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة	140
الملاحق		
1	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي	171
2	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء حول أهمية التخطيط الاستراتيجي	172
3	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء حول استخدام التخطيط الاستراتيجي	174
4	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة	177
5	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي	178
6	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء حول أهمية التخطيط الاستراتيجي	179
7	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء حول استخدام التخطيط الاستراتيجي	181
8	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة	184
9	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي	185
10	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي	186

11	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة حول استخدام التخطيط الاستراتيجي	188
12	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة للمدراء حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة	191
13	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي	192
14	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي	193
15	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة حول استخدام التخطيط الاستراتيجي	195
16	يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة	198

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الفصل الثاني: " التخطيط الاستراتيجي "	
1.2	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	29
2.2	الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	44
3.2	خطوات إعداد الخطط الإستراتيجية في المنظمات	46
4.2	عمليات التحليل الاستراتيجي	47
5.2	مكونات البيئة الخارجية للمنظمة	48
6.2	العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة	52
7.2	علاقة التفاعل والتكامل بين رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة	54
8.2	مستويات الإستراتيجية	56
9.2	مصفوفة البدائل الإستراتيجية لنموذج المحفظة	57
10.2	إستراتيجية الدخول والخروج	59
11.2	نموذج التخطيط الاستراتيجي	62

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التي أُجريت على قطاع المقاولات بقطاع غزة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانته خاصة بها، وزُعت على "200 شركة"، حيث أُستخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم تحليل الاستبيانات المستردة وعددها (150)، باستثناء العينة الاستطلاعية وعددها 28 استبانته، من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للعلوم الإنسانية والاجتماعية لمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، واختبار معامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي.

وأظهرت النتائج أن 64.5% من مدراء شركات المقاولات، لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة، لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب.

وأوضحت نتائج اختبارات الفروض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم وأهمية واستخدام التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، عند مستوى دلالة 0.05، ماعدا بعض العناصر.

وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهميته، وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وجميع العلاقات السابقة طردية معنوية.

وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك أوصت الدراسة بتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

ABSTRACT

The aim of this study which was conducted on the Construction Sector in Gaza Strip was to explore the reality of the strategic planning in the construction companies in light of the clarity of it's scientific concept, it's significance, the degree of implementation and use, also the participation involvement in setting strategic plans and ability to adapt with their internal and external changing environment to be considered.

This study relied mainly on both the analytical descriptive and the field study methods, where a special questionnaire was designed and distributed on a sample of "200" construction company, therefore, a full comprehensive survey was adopted. A "150" questionnaire out of "200" were retrieved – excluding the "28" questionnaire of the pilot study- and were processed and analyzed by using the SPSS software application "for the Statistical Package for the Social Sciences", including frequencies, Percentile Values, Means, Person correlation and One- Way ANOV.

The outcomes of the study showed that "64.5%" of the construction companies' managers do not realize the whole scientific concept of strategic planning, but do have a positive opinion towards the advantages of it. In addition, the various use of the available resources also indicate the same.

The hypothesis tests results showed that there is no significant indication between: the concept, importance, uses of strategic planning and a control of the management over the available resources, due to some personal and organizational variables, at α 0.05, Except for some elements.

Also, there is no significant indication between: the concept of strategic planning and its use, and a significant indication between the use of strategic planning and realization of its importance, and between the companies ability to adapt with their internal and external changing environment, and between achievement of the dialog between the difference administrative levels, and between control of the management on the available resources. All these relation were found significant relationship toward strategic planning.

Finally, the study recommended the necessity of starting up with the use of strategic planning as an administrative tool to help these companies to adapt with their internal and external environments, also to provide more training courses for top management on strategic management and planning, and to emphasize on the sharing principle when setting strategic plans, where different administrative levels are involved.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

1.1 المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

1.1.1 مقدمة:

أصبح التغيير المتسارع من أهم سمات وحقائق عصرنا، واليوم وقد تلاحقت المتغيرات حتى أضى العالم قرية صغيرة واحدة بفضل ثورة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية وأجهزة الاتصال المتقدمة، مما أدى إلى تقليص المسافات والزمن وانفتحت الأسواق باتساع خريطة العالم وانتشر المستثمرون ورجال الأعمال والمسوقون أينما وجدت الفرصة للاستثمار واشتدت حدة المنافسة.

فقد يرى البعض أن الحظ هو العامل الحاسم فيما يحققه من نجاح أو فشل، ولكن هناك على الجانب الآخر أناس تولدت لديهم قناعة مفادها إمكانية تطبيق مفاهيم عملية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المنافسة وتحقيق النجاح. (TEAM, 1994)

ومع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والمؤسسات والمصانع وتوسع أعمالها، شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي إقبالا كبيرا عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المنشآت المتعددة الفروع واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

كذلك استشر المدراء أهمية وجود خطط بعيدة المدى تتجاوز الخطط السنوية، ويجب الاقتناع بأنها مفيدة ومهمة، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة، تقوم باعتماد هذا النوع من التخطيط في عملها، والأخذ في الاعتبار دراسة الظروف المحيطة بالمنظمة خلاف أوضاعها المالية وحالتها الاقتصادية. (مندورة ودرويش، 1994)

وفي ضوء التغيرات المتلاحقة منذ بداية الانتفاضة الفلسطينية الثانية (انتفاضة الأقصى) في أواخر شهر أيلول 2000، وما نجم من إجراءات متمثلة في إغلاق الحدود والمعابر وفرض الحصار الشامل، شهد الاقتصاد الفلسطيني أزمة ساحقة مسببة تراجعاً حاداً في مستويات المعيشة، وفي أداء معظم الأنشطة الاقتصادية، وتشويه في البنية الاقتصادية الفلسطينية، وانعكس ذلك على الناتج المحلي الإجمالي، فقد ارتفعت قيمة التراجع من "264.2" مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2000 لتصل إلى "714.1" مليون دولار أمريكي مع نهاية عام 2002. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004)

وتعرض قطاع المقاولات في قطاع غزة منذ بداية الانتفاضة في سبتمبر 2000 حتى الآن إلى خسائر متلاحقة وظهرت تلك الخسائر واضحة في مدى مساهمته في إجمالي الناتج المحلي، فوصل إلى أدنى مستوى له في عام 2002 حيث سجل نسبة مساهمة مقدارها 3.8% بعد أن كانت قد وصلت إلى أعلى نسبة مساهمة في عام 1999 مقدارها 11%. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004)

ويعاني هذا القطاع في الوضع الحالي من مشاكل كثيرة مثل ضعف الاستثمارات المحلية في مجال الإنشاءات بسبب الظروف الاقتصادية السيئة وغياب القوانين والتشريعات، وضعف الأبحاث والدراسات المرتبطة بالإنشاءات، وعدم توافر قاعدة بيانات وطنية لقطاع المقاولات وقلة استخدام التقنيات الحديثة في إدارة القطاع الإنشائي، وارتفاع كلفة استيعاب المعدات وصيانتها وتشغيلها لقلة المشاريع، فأصبحت شركات المقاولات في قطاع غزة غير قادرة على الاستمرار، وتآكل رأس مالها نتيجة لتراكم الخسائر دون تعويض في عملها ووجود المنافسة الحادة، فيصل الأمر بها إلى الانهيار أو إعلان إفلاسها، أو اندماجها مع شركات أخرى، (لمزيد من التفصيل أنظر في الفصل الثالث). (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2004)

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي في بناء المهارات الإدارية وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث واستخدامه كأداة لتطوير وتغيير مسار الإدارة وبناء رؤية مستقبلية للشركة، لابد من صياغة استراتيجيات بديلة وتطبيقها في شركات المقاولات لحل المشكلات التي يتعرض لها هذا القطاع.

ويعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، حيث أنه تحسب واستعداد لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، خاصة إذا اقتنع مدراء الشركات أن التخطيط من الأولويات الحتمية لديهم، وكذلك وضع أهداف واضحة يتم تطويع الظروف والمعطيات لتسهيل تحقيقها، ومن ثم تكون النتائج ذات مردود إيجابي نظراً لتوقعها وتهيئة الإمكانيات للوصول إليها. (المطوع، 2004)

قامت هذه الدراسة بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، وحددت مدى وضوح المفهوم العلمي السليم للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة، ومدى استخدامه نظراً لأهمية هذا القطاع ودوره الكبير في إعادة بناء الوطن بعد تدمير طوال عشرات السنين الماضية سواء في البنية التحتية والأساسية أو المرافق والمنشآت الخاصة، أو الاحتياجات الملحة لعدد هائل من الوحدات السكنية الطبيعية لتلبية احتياجات العائدين.

2.1.1 مشكلة الدراسة:

التعرف على فهم المدير الفلسطيني للتخطيط الاستراتيجي، وإلى أي مدى يستخدمه في قطاع المقاولات، أمر في غاية الأهمية لتطوير الإدارة في هذا القطاع، وجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فمن خلال استخدامه السليم يمكن لهذا القطاع تطوير مهاراته، وتحقيق التفوق التنافسي، والتعرف على حاجة العملاء وأحوال السوق الذي يعمل به، وزيادة فاعلية أدائه، فقد لاحظت الباحثة أن الدراسات السابقة لا زالت محدودة، لاسيما في الجوانب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، حيث لا تتوفر معلومات عن مواصفات كوارها القيادية، ومدى فهمهم واستخدامهم للتخطيط الاستراتيجي، لذا تولد الاهتمام بضرورة إجراء هذه الدراسة.

حيث تتجسد مشكلتها في مدى استخدام شركات المقاولات بقطاع غزة للتخطيط الاستراتيجي.

3.1.1 فروض الدراسة:

في ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة، وبعد أن اتضحت أبعادها يمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي:-

1.3.1.1 الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول مفهوم واستخدام وأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية وتشمل:

أولاً: المؤهل العلمي للمدراء.

ثانياً: سنوات الخبرة للمدراء.

ثالثاً: حجم الشركة "عدد العاملين بالشركة".

رابعاً: العمر الزمني للشركة.

2.3.1.1 الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة وبين استخدام التخطيط الاستراتيجي.

3.3.1.1 الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة وبين استخدام التخطيط الاستراتيجي.

4.3.1.1 الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

5.3.1.1 الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث (العليا - الوسطى - الدنيا).

6.3.1.1 الفرضية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة.

4.1.1 أهداف الدراسة:

1. تحديد طبيعة العلاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات بقطاع غزة ومدى استخدامه.
2. تحديد مدى إدراك مدراء شركات المقاولات لأهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي.
3. تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات بقطاع غزة.
4. تحديد درجة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطط الإستراتيجية وتوزيع المهام والأنشطة.
5. تحديد طبيعة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها.
6. الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير استخدام التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات بقطاع غزة.

5.1.1 أهمية الدراسة:

- i. إن أهمية هذه الدراسة تكمن في أصالتها، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث وبشكل خاص في دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات بقطاع غزة (انظر الدراسات السابقة في الفصل الأول المبحث الثاني)، والقيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديداً إلى عالم المعرفة ويسهم في تطوير العملية الإدارية في شركات المقاولات وتعزيز قدرتها التنافسية.

ii. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدراسة " التخطيط الاستراتيجي"، ومقدار العائد الممكن تحقيقه على شركات المقاولات أثر استخدامه، إذا ما تم الأخذ بنتائجه وتوصياته، وذلك للاعتبارات الآتية:

- § تبحث هذه الدراسة مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي واستخدامه.
 - § توضح مدى إدراك المدراء لمزايا التخطيط الاستراتيجي.
 - § توضح درجة المشاركة والتفاعل بين المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) في إعداد الخطط المستقبلية، ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة.
3. تُعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية وتضيف بعداً، لدراسة ميدانية جديدة من الناحية الإدارية.

6.1.1 محددات الدراسة:

هناك ثلاث محددات لهذه الدراسة:

1.6.1.1 محددات خاصة بالمجال:

اقتصرت الدراسة على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، من حيث مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى استخدامه في شركات المقاولات بقطاع غزة، إلا بما يخدم أهداف الدراسة.

2.6.1.1 محددات خاصة بالمكان:

اقتصرت عينة الدراسة (في الدراسة الميدانية) على الإدارة العليا "مدراء شركات المقاولات باعتبارها الفئة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي داخل تلك الشركات في مختلف مناطق القطاع (غزة وخانيونس ورفح ودير البلح والمنطقة الشمالية)، وتم استثناء الضفة الغربية لعدة أسباب أهمها، صعوبة الحصول على البيانات اللازمة للدراسة من أفراد عينة الدراسة نتيجة لصعوبة التواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة، ونتيجة للحصار المفروض على القطاع والضفة أثناء فترة الدراسة، بالإضافة إلى الإغلاقات المتكررة التي تُفرض على مناطق مختلفة من الضفة الغربية ولفترات طويلة.

3.6.1.1 محددات خاصة بالزمان:

تغطي البيانات الأولية المتعلقة بآراء مدراء شركات المقاولات واقع التخطيط الاستراتيجي، الفترة من شهر مايو 2005 حتى منتصف شهر يونيو 2005 وهي الفترة التي تم خلالها إرسال الاستبيان للمستقصى منهم، واستلامها من الذين قاموا بتعبئتها وإعادتها ثانية للباحثة شخصياً أو من خلال بعض الباحثين الميدانيين.

7.1.1 هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من ستة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: يتعلق بالإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

الفصل الثاني: يتعلق بالإطار النظري للدراسة " التخطيط الاستراتيجي "

الفصل الثالث: يتعلق بمجتمع الدراسة " قطاع المقاولات الفلسطيني "

الفصل الرابع: يتعلق بمنهجية الدراسة " المنهجية والإجراءات "

الفصل الخامس: يتعلق بالإطار العملي للدراسة " تحليل خصائص عينة الدراسة وتحليل

ومناقشة أبعاد الدراسة واختبار الفروض "

الفصل السادس: يتعلق بالنتائج والتوصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية

2.1 المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1.2.1 مقدمة:

يعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في عدة أماكن وعدة أزمنة والتي تعطي فكرة أولية عن مضمون وشكل هذه الدراسة، وشملت الدراسات مختلف الأنواع من الشركات والصناعات والمؤسسات التعليمية، واختلفت النتائج التي توصل لها الباحثون نتيجة طبيعية لاختلاف أنواع الصناعة واختلاف الزمان والمكان الذي أجريت به الدراسات، وأيضاً لاختلاف المنهجية المتبعة في كل دراسة، وألقت الباحثة الضوء على أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم ما توصلت إليه من نتائج، من خلال إجراء مسح للمكتبات العامة والجامعات الفلسطينية والعربية، وشبكة المعلومات العالمية للتعرف على الدراسات السابقة والخاصة بموضوع الدراسة، وتسهيلاً للإفادة من هذه الدراسات تم تصنيفها حسب مصدرها إلى دراسات فلسطينية وعربية وأجنبية، ومن ثم التعليق على كل مجموعة حسب التصنيف، ومقارنتها مع هذه الدراسة، أيضاً التعليق على الدراسات مجتمعة وفيما يلي عرض لهذه الدراسات حسب تسلسلها التاريخي من الأحداث إلى الأقدم.

2.2.1 الدراسات الفلسطينية:

1. (الخروبي، 2004)

قدمت هذه الدراسة اقتراحاً لطريقة مطورة للتخطيط الاستراتيجي لقطاع البنية التحتية، تعتمد على إدراج تأثير المخاطر في التخطيط وتشتمل على العديد من الخطوات التي تؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بقطاعات البنية التحتية في البلدان النامية مثل فلسطين، وتم الوصول إلى هذه الطريقة المطورة بعد مراجعة واسعة للطرق المستخدمة في العالم ومعرفة محاسنها وعيوبها والاستعانة بما ينفع منها للحالات الشبيهة بالوضع الفلسطيني وكذلك علاج العيوب التي يمكن أن تشكل عائقاً يؤثر على نتائج التخطيط الاستراتيجي السليم وتشتمل على خطة استراتيجية لحل مشكلة المياه في مدينة غزة حتى عام 2025، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: تعاني قطاعات البنية التحتية في فلسطين من القيود المختلفة لوقت طويل، مثل ندرة أو نقص الموارد ومحدودية التمويل والمخاطر والغموض والنزاعات والتناقضات في عملية اتخاذ القرارات مع الآخرين، وتقترح الطريقة المطورة إيجاد أفضل طريق لحل المشاكل في حقول البنية التحتية لربط كل التأثير على العوامل في عملية واحدة لكي يخلق أفضل وجهة نظر

ولمساعدة صانعي القرار في أخذ أفضل الأعمال، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي للبنية التحتية نتيجة تفاعل بين المخططين والمهندسين.

2. (الفرا، 2003)

تناولت الدراسة سمات السلوك الإداري الإستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: تغلب السلوك الإداري التكتيكي على السلوك الإداري الإستراتيجي في المنشآت الفلسطينية، لا يوجد اهتمام كافٍ لدى مدراء المنشآت الصناعية بالمنافسة لتحقيق الأرباح، عدم قناعة المدراء بضرورة تدريب العنصر البشري لكثرة معدل دوران العمل، لم يخصص وقت كافٍ للتخطيط الإستراتيجي وضعف الاهتمام بمتابعة التغيرات البيئية المحيطة، غالبية المدراء في الإدارة العليا لا تشرك المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات، منشآت الأعمال الصناعية في قطاع غزة غير مدركة للظروف الجديدة التي أوجدها نظام الأعمال العالمي الجديد القائم على المنافسة وانفتاح الأسواق.

3. (أبو معمر، 2002)

تناولت الدراسة محاولة تطبيق الأسلوب العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، باعتبار أن نظام التخطيط الاستراتيجي هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار هذه الموارد، وتعظيم قدرتها على رفع كفاءة وفاعلية المنظمات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، الخلط بين المفاهيم التخطيطية المختلفة لدى أعضاء الإدارة العليا مثل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وبين الاستراتيجيات والخطط، غياب الارتباط والتنسيق بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية في شركة اليازجي، بالإضافة إلى وجود تنسيق بين إستراتيجية الشركة وإدارة الأفراد في كل من شركة العودة وشركة شومر وشركة الفخامة وأنه لا توجد إستراتيجية أو إدارة للأفراد بين باقي المنظمات موضع الدراسة، وأثبتت الدراسة أن الارتباط والتنسيق الفعال بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة سوف يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، وعدم وضوح الاستراتيجية العامة يمكن أن يحدث نوعاً من الخلط في إستراتيجية الموارد البشرية.

3.2.1 الدراسات العربية:

4. (الخطيب، 2003) - المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع صناعة الأدوية الأردنية - الشركات المساهمة العامة فقط - إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: إن ما نسبته 52% من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويرى 56% من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات، وأن لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه، لا توجد علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاساً بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة، لا توجد علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة، لا توجد علاقة بين الأداء المؤسسي مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وجد أن المدراء لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

5. (النعمي، 2003) - جمهورية العراق

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مواصفات وقدرات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة، وأشارت الأدبيات إلى عدد من المحاولات التي هدفت إلى تلمس واقع وطبيعة القدرات التي ينبغي توفرها في القائد، المفكر الاستراتيجي، وتستند الدراسة إلى اختيار مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر للباحث من المصادر والمراجع العلمية التي اهتمت بالموضوع، وتركزت نتائج الدراسة في إبراز وزن وأهمية مواصفات محددة للمفكر الاستراتيجي، قد توفر الخطوة الأولى باتجاه اعتماد سبل تطوير وتنمية قدراته في المستقبل ودوره في أداء المهمات الإستراتيجية وتحقيق الغايات العليا للمنظمة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المواصفات والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للمفكر الاستراتيجي في المنظمة، تبين من نتائج تحليل إجابات الأساتذة والقادة في التعليم العالي أن هناك أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي بالاستناد إلى سنوات

الخبرة في مجال العمل والتحصيل العلمي المناسب، أظهرت النتائج وجود توافق نسبي في تحديد مواصفات (قدرات معينة) يمكن اعتبارها عوامل ومتغيرات أساسية في تشخيص من هو المفكر الاستراتيجي وتوضح المخططات التي جرى عرضها في الدراسة، عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة فيما يخص متغيرات الفلسفة الشخصية والقرار الاستراتيجي، بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي محدود بين الإجابات لكل من متغيرات (أداء المهمات الإستراتيجية، الرؤية، التفكير الاستراتيجي) والتي قد تعود أسبابها إلى تأثر الفئتين (الأساتذة والقادة) بواقع حال وطبيعة النشاط الذي يمارسه كل منهما، المكتبة العربية والعراقية لا تزال بحاجة إلى دراسات وأبحاث ذات علاقة بترسيخ مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية ودور المفكر الاستراتيجي في تحقيق " الريادة والتفوق " لمنظمتنا.

6. (المبعوث، 2003) - المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي، ثم بنى على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: التخطيط للتعليم العالي في المجتمع ومنه السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط مع التأثير ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الاستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة، أفرز التخطيط التقليدي بعض السلبيات مما دفع بعض الباحثين للمطالبة بالاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والذي تمت ممارسته في كثير من الجامعات في الدول المتقدمة، ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات، ويتمثل التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في الخطوات التالية:

- تبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره علم وممارسة.
- تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات.
- تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات.
- تطوير الهياكل التنظيمية في التعليم العالي والجامعات لتستوعب لجنة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.
- ممارسة منهجية التخطيط الاستراتيجي في تخطيط التعليم العالي.
- تبني تقويم الخطط الإستراتيجية، إعداد وتدريب القوى العاملة على التخطيط الاستراتيجي.
- ممارسة الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم العالي.

7. (العمر، 2003) المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن، إذ من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن للمصارف التجارية استكشاف الفرص المستقبلية التي قد تمثل بالنسبة لها خدمات واعدة، وتساعد على تجنب المخاطر التي قد تحدث في المستقبل بما يؤهل هذه المصارف لتبني التغيير الحاصل في البيئة والذي يؤثر على أدائها إضافة لظهور رغبات مصرفية جديدة لدى القطاع السوقي المستهدف لهذه المصارف، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التسويق، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي نحو العملاء، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي نحو العملاء واستراتيجية التسويق، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير خدمات مصرفية جديدة، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسويق وتطوير خدمات مصرفية جديدة، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي نحو العملاء وتطوير خدمات مصرفية جديدة، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا وتطوير خدمات مصرفية جديدة.

8. (النجار، 2002) - المملكة الأردنية الهاشمية

استهدفت الدراسة استكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في ضوء مدى وضوحه ومستوى ممارسته، وحاولت الدراسة التعرف على طبيعة هذه العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وتوصلت إلى النتائج التالية: إن 37.5% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، إن المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد لا تمارس فعلياً التخطيط الإستراتيجي بصيغته المتكاملة، وإن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة، هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، إن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة والشكل القانوني للمنظمة)، لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير، توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية في أغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الإستراتيجي.

9. (عبد الرحمن، 2001) - المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين، وإلى الكشف عن مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيها، وإلى دراسة العلاقة بين توفر تلك الأبعاد وكفاءة نظم المعلومات الإدارية، وقياس الفروقات بين المؤسسات مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: تتوفر أبعاد التوافق والتحليل والتعاون وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين، ويتصف نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين بالكفاءة من حيث العناصر الأربعة المحددة لكفاءة نظام المعلومات الإدارية، وهي كفاءة العاملين في النظام، ونوعية الأجهزة المستخدمة، وملاءمة المعلومات، والكفاية الاقتصادية للمعلومات، وتتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

10. (حسين، 2001) - جمهورية اليمن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن و صنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، وخصائص دور القيادة الاستراتيجية الأكاديمية، والاجراءات، وصياغة التوجه الاستراتيجي لجامعتي عدن وصنعاء، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: أن التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداري جامعة عدن وهو أكثر توجهاً وإيجابياً منه لدى إداري جامعة صنعاء، حيث وجد أن إداري جامعة عدن هم أكثر توجهاً في الاتجاه الاستراتيجي لعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية للجامعة من إداري جامعة صنعاء، وتوجد فروقات ذات دلالة معنوية بين آراء إداري جامعة عدن وآراء جامعة صنعاء في التوجه الاستراتيجي للتقويم والرقابة بنسبة تتراوح بين 51.4-70.8 جامعة عدن في حين تتراوح بين 35.8-44 بالنسبة لآراء إداري جامعة صنعاء، أن التوجه الاستراتيجي موجود لدى كلا الجامعتين (عدن وصنعاء) ولكن بدرجات متفاوتة وقليلة ومعظم فقراتها لصالح جامعة عدن ولكن لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه الاستراتيجي.

11. (الغزالي، 2000) - المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي: لدى 57.3% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت 42.7% غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط في المؤسسة، ويركز مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية على العوامل المالية والتشريعات الحكومية والعوامل الاقتصادية ورغبات المستفيدين أكثر من غيرها من العوامل الاجتماعية والنظام التعليمي والمنافسة، لدى مدير الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة وعمرها وطبيعة عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين حجم المؤسسة مقاساً بعدد الموظفين ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط 0.19، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين عمر المؤسسة ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها حيث بلغ معامل الارتباط 0.17، بينما لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين حجم المؤسسة مقاساً برأسمالها وطبيعة عملها من جهة ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها من جهة أخرى، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته حيث بلغ معامل الارتباط 0.19، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين اتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته حيث بلغ معامل الارتباط 0.21.

12. (سمردي، 2000) - المملكة الأردنية الهاشمية

استهدفت هذه الدراسة بيان مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية من خلال خمسة أبعاد هي تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأهداف والتصورات والسيناريوهات وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها بناء على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وتحدثت عن أدبيات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة فيهما، ودور الإدارة الوسطى في بناء الاستراتيجية وتطويرها، والأدوار التقليدية والجديدة، والمقارنة بينهما، والعوامل التي تؤثر على هذه المشاركة، والفوائد التي تجنيها من المشاركة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي: أن الغالبية العظمى من المديرين المبحوثين وبنسبة 87.4% هم من الرجال، وأنهم ذو تاهيل علمي عالٍ، إذ أن ما نسبته 80% منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، وأن متوسط أعمارهم وخبراتهم مرتفع نسبياً، وأن ما نسبته 73% منهم تزيد خبرتهم الإجمالية عن 11 سنة، كما أن غالبيتهم وبنسبة تزيد عن 64% من الفئات العليا والمتوسطة من الإدارة الوسطى (مدير فرع، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة)، وأن نسبة مرتفعة نسبياً منهم 24.4% يعملون في دوائر المالية والمحاسبة، كذلك فإن أقل من النصف بقليل منهم وبنسبة 46.3% يعملون في القطاع المالي (بنوك وتأمين) إضافة إلى ذلك، فإن غالبيتهم العظمى وبنسبة 82.3% يعملون في منظمات أعمال كبيرة الحجم، وأن نسبة 94.2% يعملون في منظمات أعمال ذات عمر مؤسسي طويل نسبياً وفق المعايير الأردنية، وقد دلت النتائج على أن المديرين المبحوثين يشاركون بدرجة متوسطة في الإستراتيجية بجميع مجالاتها وفقاً لمعاري التحليل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وقد جاء ترتيب هذه المجالات على أساس تنازلي وفقاً لأهمية ودرجة المشاركة في كل منها : مجال المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية ووضع الأهداف وتقييم الاستراتيجية ومجال المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وأخيراً في وضع البدائل والتصورات وقد أشارت النتائج إلى أن مشاركة الإدارة الوسطى تختص بتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية بالدرجة الأولى وأن درجة مشاركتهم في وضع أهداف تلك الاستراتيجية وتقييمها أعلى من درجة مشاركتهم في تحليل العوامل البيئية واقتراح التصورات والسيناريوهات على أساسها، مما يدل على أن منظمات الأعمال الأردنية ما زالت تنتظر لاستراتيجياتها نظرة تقليدية، تتجلى في اعتمادها على إدارتها الوسطى في الجوانب التنفيذية والتقييمية أكثر من اعتمادها عليهم في الجوانب الاستراتيجية الأخرى ذات الأهمية الكبيرة في ظل بيئة التسارع وعدم الثبات.

13. (بن خثيلة، 1999) - المملكة العربية السعودية

استهدفت الدراسة التعرف على الأهداف المتوقعة تحقيقها على المدى القريب والبعيد من جراء استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل المرحلة الابتدائية، والعوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي قبل وأثناء عملية التنفيذ، والتغيرات المحتملة حدوثها وإمكانية الاستعداد لها، والصعوبات والتحديات المتوقعة مواجهتها في الجانب الإداري والتنظيمي والاجتماعي، وقد توصلت الدراسة إلى أهم الاعتبارات التي يجب على إدارة هذه المؤسسات الأخذ بها عند التخطيط لبرنامج النشاط اليومي في الروضة وتتمثل في التالي: مراعاة الوقت المخصص لممارسة الأنشطة، ووضع خطة تقويم تتناسب أعمار الأطفال للتأكد من مدى تحقيق أهداف الخطة وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي لهذه المرحلة مع مراعاة الظروف الخاصة بالروضة والمعايير المختلفة التي تتحدد مع برامجها، وتستجيب لمتطلباتها.

14. (عبد النبي، 1999) - جمهورية مصر العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجية تخطيط الخدمات المصرفية في ظل المتغيرات البيئية السائدة، حيث لا يوجد اختلاف على أن بقاء البنوك ونموها يرتبط أساساً بنجاح إدارتها في اختيار مزيج الخدمات المصرفية والعمل على تطوير هذا المزيج بما يتلاءم مع احتياجات السوق، أخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية التي تؤثر سلباً وإيجاباً على نشاطها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي: عدم وجود اختلاف معنوي بين اتجاهات المستقيمين بالبنوك التجارية من حيث مستوى إدراكهم للمفاهيم التسويقية المرتبطة بتخطيط الخدمات المصرفية، ومن حيث التطبيق العملي لهذه المفاهيم في بنوكهم، عدم وجود اختلاف معنوي بين اتجاهات مديري ومسؤولي التسويق في بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة والخاصة من حيث مدى استيعاب وفهم وممارسة ومعوقات عملية تخطيط الخدمات المصرفية.

15. (الرشيد، 1999) - المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض المسائل ذات الصلة بالإدارة الإستراتيجية في شركة الخطوط البحرية الأردنية باستخدام منهجية الحالة الدراسية وشملت سياسات إدارة الموارد البشرية والأسواق وعوامل أخرى داخلية وخارجية مؤثرة على بناء الاستراتيجية وبينت الدراسة أن المنظمة المبحوثة تواجه معضلات عديدة ناتجة عن التعارض وعدم الوضوح في رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وأن هناك نقصاً في مواردها المالية والبشرية، وأن أسواقها محدودة، مما أثر على بناء إستراتيجيتها وتنفيذها.

كما بينت الدراسة أن الممارسات الإدارية التقليدية السائدة فيها كضعف الوعي بأهمية التسويق، وضعف الخبرة والمهارات وضعف الاحتراف الإداري، وغياب سياسات وأنظمة الموارد البشرية، وضعف الاهتمام بإعداد وتأهيل العاملين، وضعف البناء التنظيمي وعدم مواعنته للإستراتيجية ولاتخاذ القرار، كل هذه العوامل أثرت على تطوير إستراتيجيتها، ووضعها التنافسي وسمعتها السوقية وتطلعاتها المستقبلية وبينت أن هناك درجة عالية من المركزية في المنظمة المبحوثة، فالإستراتيجية ترتبط إلى درجة كبيرة بالمستوى الإداري الأعلى إعداداً وتنفيذاً، مما انعكس سلباً على إعداد الاستراتيجية وتطويرها.

16. (حسن، 1999) - جمهورية مصر العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم واستراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية كأحد الفاعلين الرئيسيين في منظومة المجتمع المدني، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: أن مفهوم البناء المؤسسي غير واضح المعالم على مستوى المنظمة غير الحكومية، أن معظم الأدبيات تتحدث عن المفهوم على مستوى القطاع وليس على مستوى المنظمة المفردة، أنه لا توجد استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم لبناء المنظمات غير الحكومية، عمليات متابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي هامة لبناء المنظمات غير الحكومية، أن تطبيقات أنشطة وبرامج البناء المؤسسي في واقع الجمعيات الأهلية المصرية لا تتم بالفعالية المطلوبة، يجب أن تتم عمليات المتابعة والتقييم بحيث تكون مناسبة لعملية التعلم وليس مجرد أداة للرقابة والمراجعة.

17. (الشمري، 1998) - المملكة الأردنية الهاشمية

اهتمت الدراسة بالكشف عن واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، ومدى جاهزية واستعداد هذه المنظمات لبدء التطبيق الناجح والفعال للتخطيط الاستراتيجي، وارتباط هذه الممارسة بفاعلية المنظمة، وقد شملت هذه الدراسة 28 من مديري الإدارة العليا ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مايلي: أن 61% من إجمالي العينة البالغ عددها 37 منظمة صناعية، لا تطبق التخطيط الإستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل قوي وإيجابي على فعالية هذه المنظمات، علماً أن غالبية المديرين في هذه المنظمات الذين يحتفظون بدرجة متوسطة من الالتزام تجاه التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص يمتلكون اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي ومزاياه.

18. (أيوب، 1997) - المملكة العربية السعودية

حاولت الدراسة التعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية وعلاقتها بقدرة المنشآت الصناعية، والتعرف على نوعية العوامل التي تحول دون ممارسة الإدارة الاستراتيجية في هذه المنشآت، وقد شملت الدراسة 48 شركة، تمثل 10% من المجتمع الكلي في مدينة الرياض، وبينت النتائج أن 58% من المنشآت الصناعية تمارس الإدارة الاستراتيجية بصورة جزئية، وأن هناك 17% من المنشآت لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وأن 25% من المنشآت الصناعية التي أُخضعت للدراسة في مدينة الرياض تمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل شامل أو مكثف، كما بينت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية مع حجم المنشأة بمعنى ازدياد درجة الممارسة بزيادة حجم المنشأة، والعكس صحيح وخلصت الدراسة إلى ضرورة قيام المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم بوضع نظام للتخطيط الاستراتيجي يتناسب مع خصائصها وإمكانياتها.

19. (حمامي و الشيخ، 1995) - المملكة الأردنية الهاشمية

تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنية، وحاولت التعرف على مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة) على هذه الرؤية، كما تم التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحثان إليها: لدى نسبة هامة 41% من مديري شركات الأعمال الأردنية غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مما قد يؤثر سلباً على كيفية استخدام هذه الشركات لتقنيات التخطيط الاستراتيجي، مدراء شركات الأعمال الأردنية الحديثة أكثر فهماً للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة، يميل مديرو شركات الأعمال الأردنية إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية وينحصر الإطلاع على هذا النوع من الخطط بالمدير العام وأعضاء مجلس الإدارة، يركز مدير شركات الأعمال الأردنية عند وضع الخطط الاستراتيجية على العوامل ذات الصبغة المالية أكثر من غيرها من العوامل، مثل المنافسة، التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، لدى مديرو شركات الأعمال الأردنية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

20. (الشناوي، 1993) - جمهورية مصر العربية

تناولت الدراسة تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي بالموانئ المصرية المطلّة على البحر الأبيض المتوسط لرفع كفاءة وأداء خدماتها، على أن يؤسس نظام التخطيط على تقييم بيئي شامل يعتمد على البيئة الخارجية بشقيها العام والتشغيلي أكثر من اعتماده على البيئة الداخلية، بحيث يتوصل لوضع رسالة وأهداف إستراتيجية واستراتيجيات تنظيمية ووظيفية، لا تتغير بتغير الإدارات والوزارات المختلفة، وأن يقوم بالتخطيط لجنة مركزية عليا، وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي: تبين من الدراسة أن التخطيط للموانئ يجب أن يكون استراتيجياً من حيث المدة الزمنية ومن حيث الأساليب المتبعة في التخطيط، أن يحتوي نظام التخطيط الاستراتيجي للموانئ على نظامي تنفيذ ورقابة استراتيجية فعالين، حيث يجب التأكد أن ما تم تخطيطه سيتم تنفيذه بالطريقة المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة من هذا التخطيط، وقياس أي انحراف في التنفيذ عن ما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حينها، عن طريق التنفيذ والرقابة الاستراتيجية، أن يقوم بالتخطيط للموانئ لجنة عليا مركزية للحصول على مزايا مركزية التخطيط الاستراتيجي.

21. (درويش، 1993) - جمهورية مصر العربية

تعالج هذه الدراسة مشكلة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في صناعة الغزل والنسيج باعتبار أن هذا التخطيط هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار هذه الموارد وتعظيم قدرتها على رفع كفاءة وفاعلية المنظمات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي: أهمية العلاقة بين الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجية الوظيفية الخاصة بالموارد الخاصة بالموارد البشرية وأن عدم وضوح الاستراتيجية العامة يحدث نوعاً من الخلل في استراتيجية الموارد البشرية، أثبتت الدراسة أن هناك خلطاً من المفاهيم التخطيطية المختلفة لدى أفراد الإدارة العليا، فهناك خلط بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل، والسياسات والخطط التشغيلية وأهداف المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المديرين يميلون إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة الشاملة وأن هناك اعتقاد خاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وكذلك أن رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل المنظمة ينعكس على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، وأن استراتيجية الموارد البشرية تختلف باختلاف دورة حياة المنتج.

4.2.1 الدراسات الأجنبية:

22. (Bridge, & Peel, 1999)

بحثت هذه الدراسة العلاقة بين استخدام الحاسوب والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة في بريطانيا، وأشارت الدراسة إلى أن 27% من المنظمات الصغيرة، و22% من المنظمات متوسطة الحجم لم تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بمعناه المعاصر، وأن هناك 22% من المنظمات متوسطة الحجم تمارس التخطيط الاستراتيجي ولكن دون ممارسة متكاملة الأبعاد الأساسية.

23. (Huang, & Brown, 1999)

اهتمت الدراسة باستكشاف المعوقات التي تواجهها المنظمات الصناعية الصغيرة وتأثيرها على الأداء في جنوب غرب استراليا، وبعد تحليل إجابات 973 مديراً توصلت إلى وجود مشكلات رئيسية تواجه المنظمات الصغيرة وتؤثر على أدائها، وهي مرتبة بحسب أهميتها كما يلي: المشكلات التسويقية، والمشكلات المالية، وسوء إدارة الشركات لاسيما في عملية التخطيط الاستراتيجي.

24. (Baile, 1998)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في 253 منظمة صناعية في ولاية جورجيا بأمريكا، ووجدت علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة، وقد تم قياس الأداء بالعائد على الاستثمار، ومعدل النمو في حجم المبيعات، مقارنة مع معدل الصناعة السائد خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

25. (Rue, & Ibrahim, 1998)

تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي في الوكالات الفيدرالية، وهدفت إلى كشف الصعوبات التي واجهتها الوكالات الفيدرالية عندما وضعت خططها الاستراتيجية ودراسة العلاقة بين تلك الصعوبات ودرجة شيوعها في الوكالات الفيدرالية، كذلك كشف ووصف التقنيات التي تستخدمها الوكالات الفيدرالية للتغلب على هذه الصعوبات، وأهمية هذه الدراسة تكمن في أن التخطيط الاستراتيجي قد حصل على اهتمامات متجددة من منظمات الحكومة الفيدرالية والتي حُفزت بالأداء الحكومي وفعل نتائج قرارات 1993، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: أن قيادات المنظمات تحتاج إلى فهم ديناميكية الاستراتيجية لكي تؤسس خطة فعالة وتقود المنظمة إلى المستقبل، توجد سلطات عامة وذوي مصالح مشتركة تهتم في خطط منظماتها وبالبرامج والممارسات، وأن الاهتمام أقوى في القطاع العام، الكثير من الصعوبات التي واجهت الوكالات

تتعلق بكيفية الاجتماعات والتفويضات القانونية فيجب على الوكالات أن تؤكد التفاوضيات وتعاون العناصر الأساسية صاحبة القرار للوصول إلى القرارات الناجحة في عملية التخطيط الاستراتيجي، تستطيع الوكالات أن تمارس قيادة ديمقراطية في الاجتماعات.

26. (Johnson, & Jones, 1995)

استهدف الدراسة تصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي بكلية "كاردينال ستريتش بجامعة ويسكنسن" واعتمدت في هذا التصميم على مبادئ التخطيط الإستراتيجي الشامل، ومبادئ تطوير الخبرات، وقد تضمن النموذج العمليات التخطيطية المرتبطة بتحديد رسالة الكلية، وتحديد الأهداف ، وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتطبيق الإستراتيجية، وأثبتت النتائج أن الاستخدام الفعال لهذه العمليات يتطلب الإعداد والاتصال، وجمع البيانات واستخدام أساليب التحليل البيئي الداخلي والخارجي، واختيار أعضاء الفريق، وإدارة الجلسة الأولى للتخطيط، والإعلام بالخطوة، واستخدام الأعضاء للخطوة، وإدارة الجلسة الثانية للتخطيط، وعمل ملخص للخطوة وإطلاع المسؤولين عليها، التطبيق، والتجديد السنوي للخطوة، وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة الإدارة العليا المسؤولة عن التعليم بالكليات الجامعية، وكذلك الإدارة التنفيذية في تصميم النماذج التخطيطية التي تحقق رسالة كلياتهم مع الأخذ بالاعتبار التغيرات البيئية المؤثرة في هذه الرسالة.

27. (Michael, 1995)

للتغلب على التحديات التي تواجه المسؤولين عن برامج تعليم الكبار، استهدفت الدراسة تصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي تضمن العمليات المرتبطة بالاتفاق المبدئي بين أعضاء لجنة التخطيط حول استخدام التخطيط الاستراتيجي، وتحديد برنامج ورسالة المؤسسة، وصياغة أهداف البرنامج، وإدارة تحليل SOWT ، وتطوير الاستراتيجيات وخطة العمل، وتنفيذ الخطة، ومراقبة الخطة وتقويم مخرجات التطبيق، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي ساعد المسؤولين عن هذه البرامج في تكوين رؤية واضحة عن ماذا تكون برامجهم؟ ومن تخدم؟ وما الطرق المستخدمة لخدمتهم؟ وساعد أيضاً في ربط رؤية المؤسسة بالعمليات التخطيطية التي ستطبق مستقبلاً، وفي إيجاد علاقات مع المؤسسات المعنية، إضافة إلى تطوير أهداف هذه البرامج، وتطوير تطبيق الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين عن برامج تعليم الكبار بالفحص المستمر لهذه البرامج للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وعلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتهديدات التي تواجه هذه البرامج بغية تحسين هذا الدور.

28. (Calingo, 1991)

استهدفت هذه الدراسة مقارنة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية، وتوصل إلى أن المديرين في كلا الدولتين يتشابهون كثيراً في ممارساتهم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، فمديرو التخطيط يقومون بالتعرف على الفرص والمخاطر التي تواجه بنوكهم، ووضع الأهداف طويلة الأجل لتحقيق المهمة الرئيسية للبنك ووضع السياسات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحضير الموازنات طويلة الأجل والسنواتية، كما توصل كالينغو إلى أن هناك تشابهاً في دور مجالس الإدارة في كل من البنوك الأمريكية والكورية حيث يقوم هؤلاء بالموافقة على الخطط الاستراتيجية التي يعدها المدراء التشغيليون، وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية، فالخطط الخاصة بالبنوك الكورية تشتمل على الدعاية والترويج والعلاقات العامة بالإضافة إلى التغيير وسلوك العاملين والتي تعتبرها البنوك الأمريكية خطأً عملية.

29. (Capon and others, 1984)

استهدفت الدراسة التعرف على نظم التخطيط في الشركات الصناعية الأمريكية والاستراتيجية وتوصلوا إلى أن مديري التخطيط الرئيسيين في الدولتين يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمصادر، ولكن رأيهم كان حياً فيما يتعلق بتأثير التخطيط الاستراتيجي على الربح، وفيما يتعلق بوضع الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة يوجد قدراً كبيراً من التشابه في كلا الدولتين، حيث يجري تفاوض ونقاش فيما بين الإدارة العليا والمستوى الإداري الذي يليه، أما الأهداف الرئيسية فيتم وضعها من قبل المدير التنفيذي في معظم المؤسسات، وفيما يتعلق بتأثير مجالس الإدارة تشير نتائج الدراسة إلى أنه ليس لديهم إلا القليل من التأثير في هذا المجال، وبشكل عام يمكن القول أن مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في وضع الخطط في الشركات الاسترالية أكثر منها في الشركات الأمريكية، كما تشير الدراسة إلى أن المديرين الاستراليين لديهم اعتقاداً أكثر من زملائهم الأمريكيين بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تجنب المخاطر، وفيما يتعلق بالجهات التي تطلع على الخطط توصل كابون وزملاؤه إلى أن 60% من المستوى الإداري الثاني و23% من المستوى الإداري الثالث في الشركات الأسترالية تطلع على خطط المؤسسة وفي 19% فقط من الشركات الاسترالية ينحصر الاطلاع بالإدارة العليا، أما الولايات المتحدة فإن 66% من الشركات حصرت الإطلاع بالإدارة العليا فقط.

5.2.1 تعليق على الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية:

باستقراء الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والفلسطينية، يمكن القول أن الدراسات السابقة أشارت إلى ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنشآت من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية، أو المحافظة عليها، أيضاً في ضوء العرض السابق لهذه الدراسات استنتجت الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية لا زال حديثاً، ويعود إلى حادثة موضوع التخطيط الاستراتيجي المعاصر في الأدب الإداري، كما أن ممارسته لا زالت محصورة في الإدارة العليا، وهناك دراسة فقط تناولت مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال، إلا أنها قليلة، ومن جهة أخرى فإن هذه المنظمات تتأثر بمجموعة من المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) الأمر الذي شكل عرقلة في نموها وتطورها واستمرارها برفد المجتمع بالإبداعات المتواصلة، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن حقيقة وواقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات بقطاع غزة ومدى استخدامه، ولندرة الدراسات حول هذا الموضوع، وبالرغم من تعدد وتنوع الدراسات السابقة، إلا أن أياً منها لم يتناول التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات والذي يعتبر من أهم القطاعات في بناء اقتصاد أي دولة وبشكل خاص يعتبر من الأنشطة الهامة في الاقتصاد الفلسطيني حيث يساهم بشكل فعال في الناتج المحلي الإجمالي وفي إيجاد فرص عمل لآلاف العمال الفلسطينيين، الذي يضيف على الرسالة مدى أهميتها بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في هذا القطاع ويؤكد الحاجة الماسة للقيام بها.

الفصل الثاني

الخطوط الاسطرالية

1.2 مقدمة:

في هذا الفصل تم تناول مختلف المفاهيم والنظريات، والتي لها علاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، من خلال الكتب والمقالات والمجلات والانترنت، مثل تطور المفهوم الاستراتيجي من عام 1960م-2004م، والتعرف على المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، و إلى أهدافه وأهميته، ومن ثم توضيح العلاقة بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكل من المفاهيم التالية: التخطيط، التخطيط طويل الأجل، الإدارة الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، القرار الاستراتيجي، تأثير ثقافة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، أهم وظائف وخصائص التخطيط الاستراتيجي، وأنواعه، ومتى نحتاجه، وما ليس من التخطيط الاستراتيجي، ومكونات التخطيط الاستراتيجي، والمراحل التي يمر بها والعوامل التي تساعد على نجاحه، والأدوار الرئيسية للمدير المعاصر في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم توضيح أهم المعوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأسس التخطيط الاستراتيجي في الإسلام.

2.2 تطور المفهوم الإستراتيجي من 1960م - 2004م

تطور مفهوم وتعريف كلمة إستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ العسكري ووفقاً لاختلاف وتطور التقنية العسكرية في كل عصر عن الآخر، و لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر، نبعت الصعوبة لتقديم تعريف جامع مانع لكلمة إستراتيجية، لأنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة.

لذلك نجد أن لكل دولة خلال فترة معينة إستراتيجية خاصة بها تتوقف على العوامل الاقتصادية والسياسية والعسكرية والجغرافية، وأن أية إستراتيجية فعالة يجب أن تُبنى على الخبرة والاستفادة من دروس الماضي وأن تُصاغ في إطار مناسب للمستقبل، وإليك تعريف الإستراتيجية لمفكرين سياسيين وعسكريين من المدرستين الغربية والشرقية وكذلك لمفكرين عرب.

1.2.2 المدرسة الغربية: عرف هارت الإستراتيجية بأنها " فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة " (1967، ص399)، أما الجنرال بيبيرغالوا (1968، ص8) عرفها بأنها " فن المزج بين الفكرة السياسية والوسائل المتاحة لإرغام الخصم على القبول بالغاية المتوخاه"، ولكن الجنرال بوفر عرفها بأنها " فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة" (1970، ص28)، أما المفهوم الأمريكي فقد عرف الإستراتيجية بأنها "فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة أو التهديد" (الديري، 1972، ص 28)، واتفق معه كلاوزفيتز بأنها فن استخدام الاشتباك من أجل هدف الحرب. (المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1997، ص 175)

2.2.2 المدرسة الشرقية: عرف كرازيلفكوف (1967، ص35) الإستراتيجية العسكرية بأنها تعتمد مباشرة على السياسة وتخضع لها، وأن خطط الحرب الإستراتيجية يتم تصميمها على أساس الأهداف التي تحددها السياسة، ولكن حسب ما أشار إليه تونك (1968، ص9) الإستراتيجية هي "دراسة قوانين الوضع الكلي للحرب".

3.2.2 المدرسة العربية: عرفتها بأنها "فن إعداد وتوزيع القوات المسلحة واستخدامها أو التهديد باستخدامها ضمن إطار الإستراتيجية العامة لتحقيق الأهداف السياسية". (سليمان، 1988، ص42)

4.2.2 القاسم المشترك: من الواضح أن القاسم المشترك الأعظم بين التعريفات المختلفة للإستراتيجية هو أنها علم وفن ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق هدف السياسة الذي يتعذر تنفيذه عن غير ذلك السبيل، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وأشار (المجمع العربي للمحاسبين، 2001) إلى أن جذور مصطلح الإستراتيجية يعود إلى الأصل الإغريقي Strategia ويعني "فن قيادة الحرب من قبل الجنرالات أو هيئة أركان الجيش"، أي (مكتب القائد). ومشتقة أصلاً من الكلمة اليونانية إستراتيجيوس Strategos وتعني فن قيادة القوات "القائد"، (العززي، 2004)، لذلك فإن استنباط هذا المعنى الأولي للإستراتيجية ونقله إلى حقل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية يعنى أن "الإستراتيجية" بتعريف مبسط هي فن الإدارة والقيادة". (Rainer and Kazem, 1995)

ولكن وسع نابليون مفهومها "علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية" لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للعنصر العسكري، ثم انتقل مفهومها إلى مجال الأعمال وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها (المغربي، 1999).

3.2 الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال:

لا يختلف الأمر كثيراً إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وعليه فإن Dess & miller (1993) يجدوا أن نجاح المنظمة في إستراتيجيتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها في التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها فهي عبارة عن "أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، وأن تحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية"، وقد سعى (Mintzberg, 1987) إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف: (Five P's for strategy) "فالإستراتيجية عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة Ploy تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز Position مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري Perspective يعني القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة".

وينظر Thompson (1994) إلى الإستراتيجية من خلال إطارين يسمى الأول الإستراتيجية التنافسية والتي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter في حين يتعلق الإطار الثاني بتحديد قطاع الأعمال الذي ينبغي على المنظمة أن تدخله والكيفية التي يتم فيها تجميع وهيكل الأنشطة المطلوبة للدخول في ذلك القطاع وطريقة إدارتها بشكل ناجح، ويدعي هذه الإطار بإستراتيجية المنظمة، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية خطة شمولية ومتكاملة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة.

ويؤكد Porter (1996) بأن الإستراتيجية هي "خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة، وأن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينها، وفي حال عدم وجود الموائمة بين الأنشطة فليس هنالك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة، وأن الموائمة الإستراتيجية هي ضرورية ليست فقط لخلق الميزة التنافسية، لذلك حدد Porter مفهومه للإستراتيجية على أنها "عملية خلق وضع متفرد للشركة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

وهي "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع" برأي ماهر، (1999، ص 20).

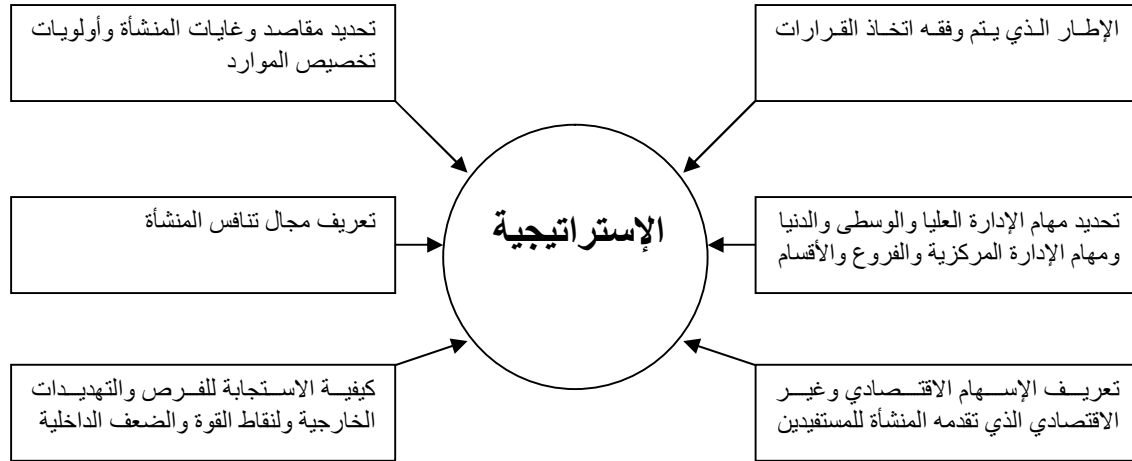
أما في نظر علاقي، (2000، ص 132) تعني "الخطة الموحدة والمترابطة والتي تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف الخطط في الأجل الطويل".

فليس من السهل وضع تعريف للإستراتيجية في كلمات قليلة ولعل أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح الإستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أية إستراتيجية لأية منشأة، ونلاحظ أن للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، فالمعنى المقصود بالإستراتيجية يتوقف على التعريف الذي يتم قبوله لها، وقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية والموضحة بالشكل رقم (1.2) وسوف ننظر إلى الإستراتيجية من خلال أن نجاح المنظمة في إستراتيجيتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها فهي عبارة عن "

أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، وأن تحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

شكل رقم (1.2)

يوضح الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية



المصدر: (مندورة و درويش، 1994)

وفي عام 1961 م بدأ تطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارة الدفاع بالولايات الأمريكية، وذلك من خلال أبحاث كل من: Igor Ansoff and Standard Research Institute، وآخرين، وبناءً على النجاح الكبير الذي حققه، أصدر الرئيس الأمريكي الأسبق (ليندون جونسون) توجيهاته بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية، وذلك في شهر أغسطس من العام 1965م، ومنذ ذلك التاريخ كسب التخطيط الإستراتيجي تطبيقات عديدة بواسطة الولايات الأمريكية في المدن، والجامعات، والمدارس، والمستشفيات، ومشروعات الأعمال المختلفة، وفي نهاية الستينات عبر التخطيط الإستراتيجي الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى الدول النامية. (خطاب، 1985)

4.2 المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة. (أبو بكر، 2001)

وهو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها وقياس نتائجها بالتوقعات عن طريق التغذية الراجعة، (دراكر، 1996)، ولكن الفراء وآخرون (2002) أضافوا بأنها عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أما عباس (2003) وصف التخطيط الاستراتيجي بأنه العلاقة الهيكلية التي تنشأ في منظمة كبيرة بين المخطط Planner والمنفذ المستخدم User، ولكن بناء على تعريف Rugman & Hedgett التخطيط الإستراتيجي "تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى" (احمد، 2001).

وعلى النطاق الدولي التخطيط الإستراتيجي " هو عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف طويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية. (أبو قحف، 2003)

التخطيط الإستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها، ويُعرف كذلك على أنه "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (خطاب، 1989)

التخطيط الإستراتيجي هو عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة، ويسعى إلى وضع مسارات عمل رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطة إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق بثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها. (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ويهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية، سواء التغيرات التي تتعلق بالنمو أو بالانكماش (حسن، 2001).

يعني التخطيط الاستراتيجي كما وصفه المغربي (1999)، أنه توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه ما دام التخطيط إستراتيجياً فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايداً، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والإمكانات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة، ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها وهي:

1. إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة.
2. تحليل البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
3. النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية.
4. تدعيم الاتجاه التسويقي.

وفيما يلي توضيح لأهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1.4.2 التخطيط و التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط Planning من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة وفي الأدب الإداري بمعانٍ ومضامين متنوعة ومختلفة، لكنها تشترك في خيط فكري واحد يبدأ من اعتبار التخطيط نشاطاً جوهرياً مهم للإدارة، ووظيفة حيوية للمدير، وعمل ذهني وعلمي ينتهي على اعتبار أن التخطيط هو أساس الإدارة الحديثة وعلى قاعدة التخطيط تؤسس الأعمدة الحيوية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة واتخاذ قرارات (المجمع العربي للمحاسبين، 2001)، وهو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استناداً على التنبؤ، بينما التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرباً من ضروب اختراق حجب المستقبل، والغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة، فالتخطيط يعنى تحديد حجم النشاط في المستقبل وعند تغيير نوعية هذا النشاط وشكله يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي (ماهر، 1999)، والمشكلة التي تواجه منظمات اليوم هو الفشل في التمييز بين التخطيط Planning وصنع الإستراتيجية Strategizing فالتخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الاكتشاف، كما أن التخطيط للتقنيين Technocrats في حين أن الإستراتيجية هي بحث وتقريب مستمر. (Gary, 1996)

2.4.2 التخطيط طويل المدى والتخطيط الإستراتيجي:

يرجع استخدام التخطيط طويل المدى Long Range Planning إلى مؤرخ الاستراتيجيات Ansoff منذ بداية الخمسينات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وغيرها، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، ويتضمن التخطيط طويل المدى ما يسمى بتحليل الفجوة Gap analysis وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية. (ثابت وإدريس، 2001)

التخطيط طويل المدى ثمرة لتطور التخطيط التقليدي، والتخطيط الاستراتيجي هو ثمرة لنمو ونضج عملية التخطيط طويل المدى، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، والتخطيط طويل المدى يهتم بمحاولة تحديد الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة ومن ثم تحديد التوجهات الإستراتيجية لتحرك المنظمة، لذلك يعطي اهتماماً كبيراً للعمليات الجارية أو الحالية للمنظمة، ومن ثم يكون الاعتماد بدرجة كبيرة على بيانات الفترات السابقة بجانب تقييم الوضع الحالي وتقدير الاتجاهات المستقبلية، ولكن التخطيط الاستراتيجي

يهتم بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئة للمنظمة (أبو بكر، 2000)، والذي تغلب على التخطيط طويل الأمد خاصية التفاؤل من منطلق أن الأداء في المستقبل سيكون أفضل من الماضي نجده يفتقد إلى المرونة التي يتميز بها التخطيط الإستراتيجي. (Hunger and Wheelen, 2000)

3.4.2 التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

إن دراسة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management من مدخل تحليل العلاقة البنيوية بين الإدارة والتخطيط الإستراتيجي يعني ظهور حقل الإدارة الإستراتيجية، إنما جاء كنتيجة لعوامل موضوعية يقف في مقدمتها تطور مفهوم وتطبيق التخطيط باعتباره وظيفة وعملية وممارسة إدارية (المجمع العربي للمحاسبين، 2001).

التخطيط الاستراتيجي هو جزء في عملية الإدارة الإستراتيجية وعنصر مهم من عناصرها الأساسية، وبالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه، وإغناء لأبعاده، وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي، بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية تعني أنشطة وعمليات أكثر من مجرد وضع وتنفيذ خطة إستراتيجية، وتعني أيضاً إدارة التغير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت وتهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية للخارج. (ياسين، 2002)

فالفرق الجوهرى بين التخطيط والإدارة الإستراتيجية هو بمساحة الفجوة ما بين التخطيط Planning وصنع الإستراتيجية Strategizing، ولكن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المنظمة بينما ترتبط الإدارة الإستراتيجية بنظرة الإدارة العليا إلى العامل الرحب الواسع وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة. (المجمع العربي للمحاسبين، 2001)

وضح كل من إدريس ومرسي (2001) في جدول رقم (1.2) بأن الخصائص التي يشترك فيها التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط طويل المدى "أنه يقوم في الجزء الغالب منه على نظام دوري للتخطيط"، وعادة ما يكون نظام سنوي وتوفر دورة التخطيط الزمني وقتاً محدداً والذي من خلاله يجب على المديرين مواجهة القضايا الإستراتيجية، ويوضح أيضاً الفرق بين التخطيط الاستراتيجي وبين التخطيط طويل المدى والإدارة الإستراتيجية من حيث التأييد الإداري والافتراضات والفترة التي برز فيها هذا المفهوم.

جدول رقم (1.2)

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

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

المصدر: (إدريس ومرسي، 2001)

4.4.2 التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي Strategic thinking يشير إلى أن عقل الاستراتيجي عبارة عن جهاز معقد ومدهش، نحن نفاجئ دائماً بقوة العقل البشري، وبنفس المستوى غالباً ما نندهش بمحدداته التي تؤثر في القدرات المعرفية للإنسان، (Wit, et al., 2000)، وهي:

طاقة معالجة المعلومات والقدرة على الإحساس بالمعلومات وطاقة خزن المعلومات، ويؤكد Heracleous (1998) في ضمن مخطط توضيحي إن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف الجديد " تصور الاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل"، وبشكل أكثر وضوحاً (الاختلاف عن الحاضر) لذلك فإن عملية التفكير تشمل:

التركيب Synthetic - التباين Divergent - الابتكار Creative، ويعد " التفكير الاستراتيجي" عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي، حيث يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوافر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية والمصادر الخارجية) ويتطلب التفكير الاستراتيجي، أن تتوافر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية: التصور Imagination - الحدس Intuition – التأمل Reflect - التبصر Insight – والإدراك Perception، بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل، تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الاستراتيجي، ويعتبر التفكير الاستراتيجي معالجة للبصيرة. ويتركز حول المعالجة التأليفية والتي تشمل الحدس والإبداع، ونتيجته عبارة عن منظور متكامل للمنظمة، (منتزرج، 1995)، وهو المعرفة التي يجب أن تتوافر لدى المديرين والمسؤولين والقادة الإستراتيجيون في منظماتنا، وذلك لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل كامل ودائم، الأمر الذي يكفل استمرارية البقاء المتطور، ومن ناحية أخرى يقوم على مجموعة من الرؤى تم الاتفاق عليها ويفيد بعضها البعض، لهذا فهو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتميز بالرقي حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقاً لأهداف ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء المنشأة، أما التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية. (توفيق، 2003)

5.4.2 القرار الاستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:

القرار الاستراتيجي Strategic Decision، تتخذ القرارات الإستراتيجية عادة، تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات، إذ يُشار إلى أنها تُصنع مع وجود معلومات تكون غير متكاملة دائماً وخاطئة غالباً بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل. (Macmillan & Tampoe, 2000) لذلك، فإن مثل هذه القرارات تستوجب توفر قدرات متميزة خاصة وإن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة، ويذكر Mintzberg & Quinn (1996) أن القرارات الإستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمشروع وحيويته إذا وأنها تساعد في :

§ صياغة الغايات الحقيقية.

§ رسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في إطارها.

§ تملي طبيعة الموارد التي ينبغي أن يصل إليها المشروع.

§ تحدد الأنماط الرئيسية التي سيتم توزيع الموارد بموجبها.

§ تحدد فاعلية المشروع.

§ جعل ميدان العمليات هو (الإدارة من أجل الكفاءة).

وبناء على ما تقدم تبدو مهمة " المفكر الاستراتيجي " أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الإستراتيجية التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللاتأكد، ومن هذا يؤكد Hunger & Wheelen (1998) أن القرارات الإستراتيجية لا تشبه القرارات الأخرى وهي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأمد البعيد، كما يوضح Thompson (1999) أن صناعة القرار عملية مرتبطة بوجود مشكلة، وهي تؤخذ غالباً بمعنى إيجاد حل للمشكلة، مما يضيف على صناع القرار الاستراتيجي، مسؤولية مضافة نتيجة ارتباط ما سيحدث للمنظمة، في كثير من الأحيان بنتائج قراراتهم حيث يرتبط التنفيذ الفعال للاستراتيجيات بالقرارات ذات العلاقة، وتبرز أهمية القيادة المنسقة والمسئولة والملتزمة للمفكر الاستراتيجي إلى جانب قدرته على التأثير في مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قراراته الإستراتيجية تصب في صالح بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة.

5.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل ديمومتها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي: (غني، 2001)

- § ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
- § التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من أحداث.
- § تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- § تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
- § التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
- § يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.
- § وأوضح أبو بكر (2000) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعد عملية نافعة يمكن للمنظمة تحقيق منافع عديدة منها مثل:
- § تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادأة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة.
- § التعرف على إمكانية المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها، وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.
- § وضع إطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينهم، ويوجه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- § يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى قيادات ومديري المنظمة، حيث يتحقق ذلك نتيجة مشاركتهم في تحليل وتشخيص الوضع القائم وفي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ومدى الالتزام بالتوجهات الإستراتيجية والخطط والبرامج المعتمدة.

6.2 الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق قاعدة التنمية وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، ونستطيع أن نجمل الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بما يلي: (العقيل، 2003)

- § التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والجامعات.
- § تنمية الأفراد صحياً وفكرياً ونفسياً واجتماعياً لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة و التركيز على التنمية النوعية للإنتاج وإبراز دور المنظمة داخل المجتمع، والتقليل من التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع وتحقيق التوازن في الحياة.
- § العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية يعمل في ظلها جميع الأفراد والجامعات، وتطوير وتحديث الأنظمة واللوائح بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع.
- § التوزيع العادل والمتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال ويقلل من البطالة.
- § دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والارتقاء به وتوفير الدعم المادي لذلك وتعزيز الأعمال الإيجابية، وتنويع الإنتاج في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والتعدينية وغيرها مما يخدم المجتمع، و تحقيق الاستخدام الصحيح والأمن للموارد البشرية والمادية بما يخدم التنمية الشاملة داخل الدولة، ولكن يوجد العديد من الأهداف التي تتجه عملية التخطيط إلى تحقيقها، والتي تختلف باختلاف المستوى الذي يتم فيه التخطيط الاستراتيجي كما وضحتها (أبو بكر، 2000) وهي كالتالي:

- § مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- § تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وقرارات الاستثمار في المنظمة.
- § تطوير وتحسين أداء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة.
- § تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

7.2 وظائف التخطيط الإستراتيجي:

بين حسن (2001) أن للتخطيط الاستراتيجي وظائف أهمها:

- § الفحص الدقيق والتحليل المبني على إطار زمني طويل الأجل.
- § الاتصال بخصوص تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.
- § إطار تقييم وتكامل الخطة قصيرة الأجل.
- § تأسيس مفهوم النظرة طويلة الأجل للاستثمارات مثل البحوث والتطوير.
- § إطار لمعايير القرارات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات قصيرة الأجل.

8.2 ثقافة المنظمة وتأثيرها على التخطيط الإستراتيجي:

ثقافة المنظمة Organization Culture، هي مجموعة من المعتقدات والقيم والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر وتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول والمرفوض وتستوحي هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية. (المغربي، 1999)

ومن المحددات الرئيسية لنجاح المنشآت أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنشأة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء، والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، ويتطلب وضع خطة إستراتيجية للمنظمة للتعرف على ثقافة المنظمة وتفهم ما هي ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغيرها، بصورة تجعل الثقافة التنظيمية ملائمة ونافعة.

فثقافة المنظمة تؤثر في عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة، وتوفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة (أبو بكر، 2000)، ولا يمكن أن تتجح إستراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية، ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية كما وضحها المغربي: (1999)

- § توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين.
- § تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسؤولية.
- § استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.
- § تكوين إطاراً مرجعياً للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
- § تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة.

9.2 الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي:

خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي (غنيم، 2001):

1.9.2 الشمول والتكامل:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالتعرف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم (ويقصد بالظروف البيئية هنا جميع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها) لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

2.9.2 الديناميكية والمرونة:

يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد وطارئ خلال تعديل الأهداف والخطط.

3.9.2 يقوم على مبدأ النظم:

أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.

4.9.2 يقوم على مبدأ التفاعل المستمر:

التخطيط الاستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية، ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في التنظيم سواء أكانت تلك المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية أو العامة أو مستوى السياسات والقرارات الوظيفية.

10.2 أنواع التخطيط الاستراتيجي:

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط الاستراتيجي أشار إليهم كلاً من فايد و إدريس (1990) وهي كالتالي:

1.10.2 التخطيط الاستراتيجي الحكومي:

المنظمات الحكومية هي المنظمات الهادفة لخدمة جمهور المواطنين والمجتمع عامة وفي الغالب لا تتقاضى أتعاباً ولا تهدف للربح، مثل الوزارات المختلفة، وهيئات الكهرباء والطاقة والمياه، وغيرها.

والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات الحكومية أكثر أهمية منه للمنظمات الخاصة لتوفير الخطوط العريضة للوحدات الإدارية التابعة لبناء خططهم الخاصة، وهدف التخطيط الاستراتيجي هنا تحقيق التوافق مع السياسة العامة للدولة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتوفير الخدمات الأساسية اللازمة للمجتمع وتمويل الموارد المالية اللازمة لتمويل هذه الأنشطة.

2.10.2 التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح:

المنظمات غير الهادفة للربح هي المنظمات التي تقدم سلعاً أو خدمات ضرورية للمجتمع غير هادفة لتحقيق ربح، أو ربما تهدف لتحقيق عائد يكفي لتمويل أنشطتها فقط، ولا يتم قياس كفاءة هذه المنظمات بكمية المخرجات في مقابل المدخلات، مثل منظمات الخدمات الصحية والتعليمية، الجمعيات الخيرية، المنظمات الدينية، وغيرها.

وقد أدركت هذه المنظمات منذ بدايتها الحاجة لتنظيم نشاطاتها الإدارية لتحقيق النجاح المطلوب ثم الحاجة المتزايدة إلى تحديد أهدافها بعيدة المدى والإجراءات والموارد المطلوبة لتنفيذها عن طريق التخطيط الإستراتيجي، ويهدف التخطيط الاستراتيجي هنا لتحقيق عائد يُمكن المنظمة تمويل أنشطتها مثل الهبات أو التبرعات كما في حالة المنظمات الخيرية والدينية.

3.10.2 التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الخاصة الهادفة للربح:

وهي المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها باستخدام مدخلات معينة مثل (المواد الخام، الإدارة ، العمالة، رأس المال وغيرها) لتحصل على مخرجات قد تكون سلعاً أو خدمات، بهدف تحقيق أقصى أرباح ممكنة، حيث يتم الحكم على كفاءة هذه المنظمات وإدارتها بمدى تحقيقها لأهدافها وذلك بقياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومقدار الربح الناتج عن عملياتها مقدراً بالأرقام.

والتخطيط الإستراتيجي هنا ضروري لبقاء واستمرار نشاط هذه المنظمات عن طريق تحقيق أقصى أرباح ممكنة لإعادة تمويل أنشطة المنظمة، وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي تناولته هذه الدراسة.

11.2 ما ليس من التخطيط الإستراتيجي:

1.11.2 ليس تنبؤ : فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، أما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور. (ماهر، 1999)

2.11.2 ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع، والتعمق في شخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

3.11.2 ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط بل هي قرارات حاضرة: فكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها قد تؤثر في مستقبل ومصير المنظمة.

4.11.2 هو ليس إنهاء للمخاطرة: فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة، وبناءً على معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المنظمة وغيرها، والتخطيط الاستراتيجي ليس محاولة لاستبعاد المخاطر وليس محاولة لتقليل المخاطر، فإبعاد المخاطر أو التقليل منها ضرب من العبث فمن الضروري أن تكون المخاطر المتخذة هي المخاطرة السليمة.

ويجب أن تكون النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي الناجح هي القدرة على اتخاذ مخاطر أعظم، لأن هذا هو الطريق الوحيد لتحسين الأداء التنظيمي للعمل، من المهم أن يعرف المدير ما ليس من التخطيط الاستراتيجي، فهو ليس بصندوق ملئ بالحيل أو مجموعة من الأساليب الفنية، إنه تفكير تحليلي والتزام بتشغيل الموارد. (دراكر، 1996).

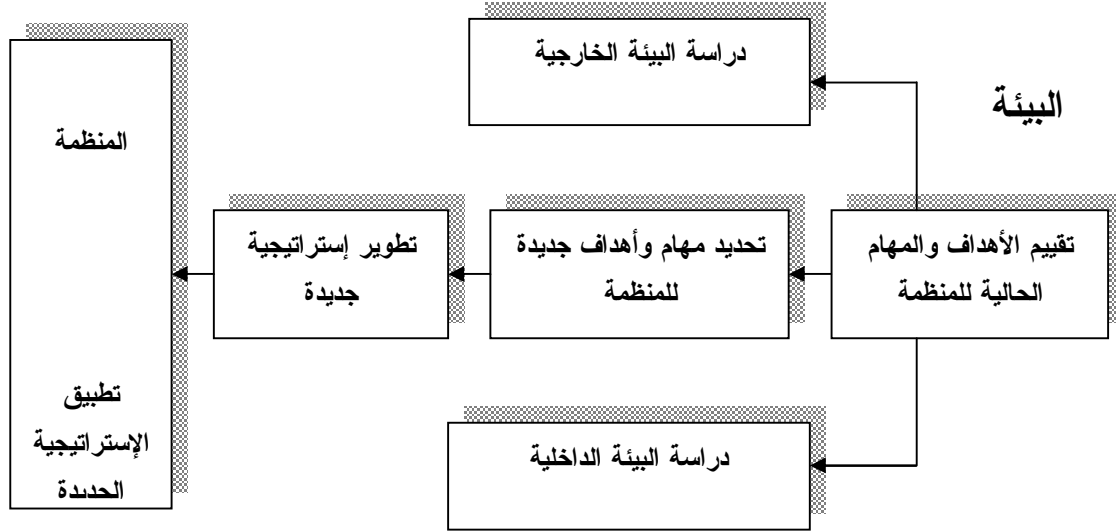
12.2 مكونات التخطيط الإستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية وكما هو موضح بشكل رقم (2.2):

- § وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- § تقييم الأهداف والمهام الحالية للمنظمة، وهي عملية تحديد وتحليل للأحداث الهامة والدرجة في تاريخ المنظمة، وتحليلها، وتفسير أسبابها، وتقييم تأثيرها على المنظمة وما نتج عنها، وكيف نستفيد من كل ذلك في المراحل التالية: (أبو بكر، 2000)
- § دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها.
- § تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
- § وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
- § تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- § استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية. (غنيم، 2001)

شكل رقم (2.2)

يوضح الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة



المصدر: (David, 1986)

تقول حسن (2001) أن عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل والرشيد تتكون من الخطوات التالية:

- § تنمية فلسفة ورسالة المنظمة، الفحص الدقيق للبيئة.
- § تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- § تكوين وتنمية الأهداف الإستراتيجية.
- § تنمية وتجميع البدائل الإستراتيجية اللازمة لإنجاز الأهداف.
- § تقييم واختيار الاستراتيجيات.

وتمر عملية التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل كما أوضحها Donnelly (1990) وهي:

- § تحليل الإستراتيجية الحالية للمنظمة والتعرف على مهامها وأهدافها.
- § دراسة البيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من نواحي (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) وذلك لتحديد الفرص والقيود التي تواجه المنظمة.
- § دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على الموارد والإمكانات المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف.

- § على ضوء هذه الدراسة (البيئة الخارجية والداخلية) يتم تحديد أهداف ومهام جديدة للمنظمة أو يتم التعديل على الأهداف القديمة للمنظمة.
- § تحديد الإستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الأهداف والمهام الجديدة.
- § تطبيق الإستراتيجية الجديدة من خلال إحداث التغيرات المطلوبة داخل المنظمة سواء في الهياكل التنظيمية والقيادات والموارد البشرية ونظم المعلومات والاتصالات وغيرها.

وبعد التعرف على مكونات التخطيط الاستراتيجي والمراحل التي يمر بها ، يتطلب التعرف على كيفية الإعداد الجيد للتخطيط الاستراتيجي بالتفصيل، والرد على التساؤلات التالية (أبو بكر، 2000):

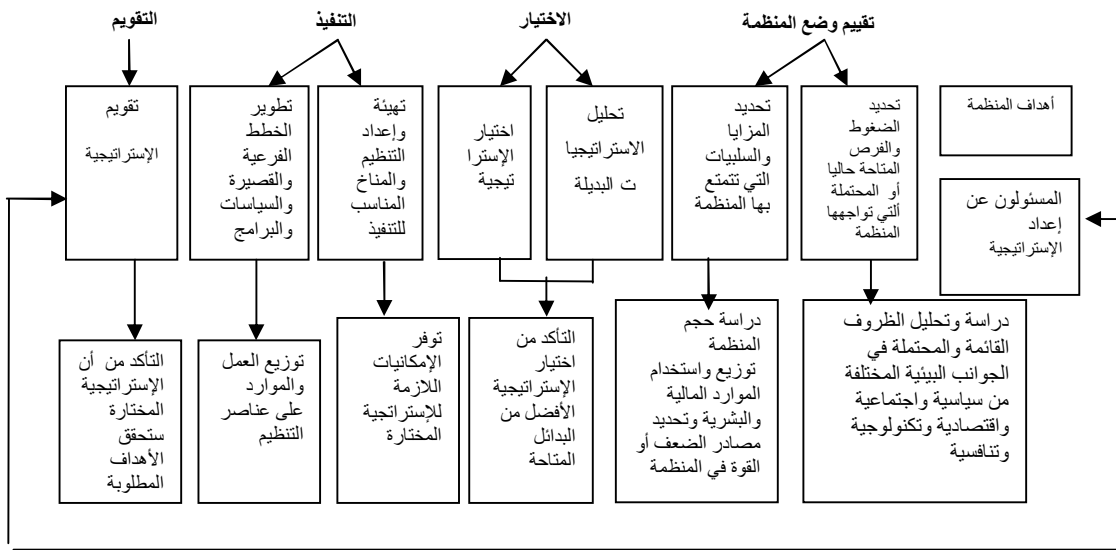
- § هل المنظمة مهيأة لإعداد خطة إستراتيجية؟
- § هل لدى المنظمة معرفة وممارسة سابقة في التخطيط؟
- § ما هي حقيقة الوضع الحالي في المنظمة داخلياً؟
- § ما هي حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة؟
- § لماذا وجدت المنظمة؟
- § ماذا تريد المنظمة أن تكون؟
- § ما هي اتجاهات تحرك المنظمة إلى الأمام؟
- § كيف تعمل المنظمة خلال المرحلة القادمة؟
- § ماذا تفعل المنظمة الآن؟
- § ماذا بعد ذلك؟

13.2 الإعداد للتخطيط الإستراتيجي:

تعتبر عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي هي الخطوة الأولى في طريق الوصول إلى إستراتيجية جيدة، فكلما كان الإعداد جيداً ومتسقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها كلما كانت الإستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم من الإدارة، ويؤدي إلى فعالية الأداء في المنظمة والشكل التالي رقم (3.2) يوضح خطوات إعداد الخطط الإستراتيجية في المنظمات.

شكل رقم (3.2)

يوضح خطوات إعداد الخطط الإستراتيجية في المنظمات



المصدر: (علاقي، 2000)

1.13.2 الشكل القانوني للمنظمة:

أن تحدد كون المنظمة أو الشركة، شركة تضامن أو شركة مساهمة أو غيرها، وتقرر الإدارة ذلك عند التأسيس، ولكنها قد تتخذ قرار تغيير الشكل القانوني في مواقف أخرى لمراجعة الإستراتيجية، فمثلاً قد تجد شركة تضامن بأن فرصتها في النمو تتطلب التحول إلى شركة مساهمة عامة. (برنوطي، 2000)

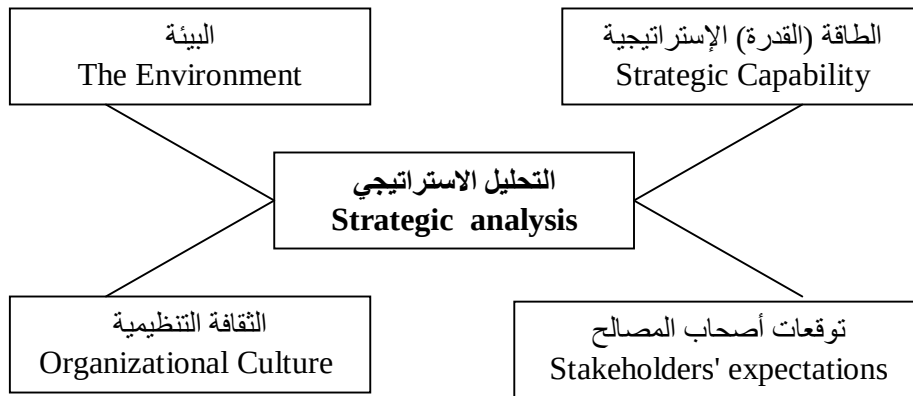
2.13.2 التحليل الاستراتيجي Strategic analysis

هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، ويتطلب تحليل بيئي Environmental analysis وهو تحليل للظروف الخارجية وتقوم به المنظمة لتحديد الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوفر لها أو التهديدات التي يجب أن تحاط لها وتحمي نفسها منها، والشق الآخر تدقيق داخلي Internal audit وهذا يتطلب جرد وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والتحليل الاستراتيجي هو تحليل لهذه الأبعاد لمساعدة الإدارة العليا لتحديد الخصائص الإستراتيجية، ويسمى علماء الإدارة الإستراتيجية التحليل الاستراتيجي أحياناً بـ SWOT analysis وهي الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص والتهديدات: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats، كما يسمونه أحياناً بتحليل الموقف، لأنه ينطوي على تحليل كامل الموقف الذي تعمل فيه المنظمة، من بيئة خارجية وعناصر داخلية. (برنوطي، 2000)

والهدف الأساسي من قيام المنظمات بعملية التحليل الاستراتيجي يتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبلي وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية، والشكل رقم (4.2) يوضح العوامل ذات التأثير الجوهري والحيوي في عمليات التحليل الاستراتيجي وهذا التحليل ضروري لتحديد الخصائص الإستراتيجية، و يساعد في تحديد أنشطة جديدة ستمارسها المنظمة.

شكل رقم (4.2)

يوضح عمليات التحليل الاستراتيجي



المصدر: (الحسيني، 2000)

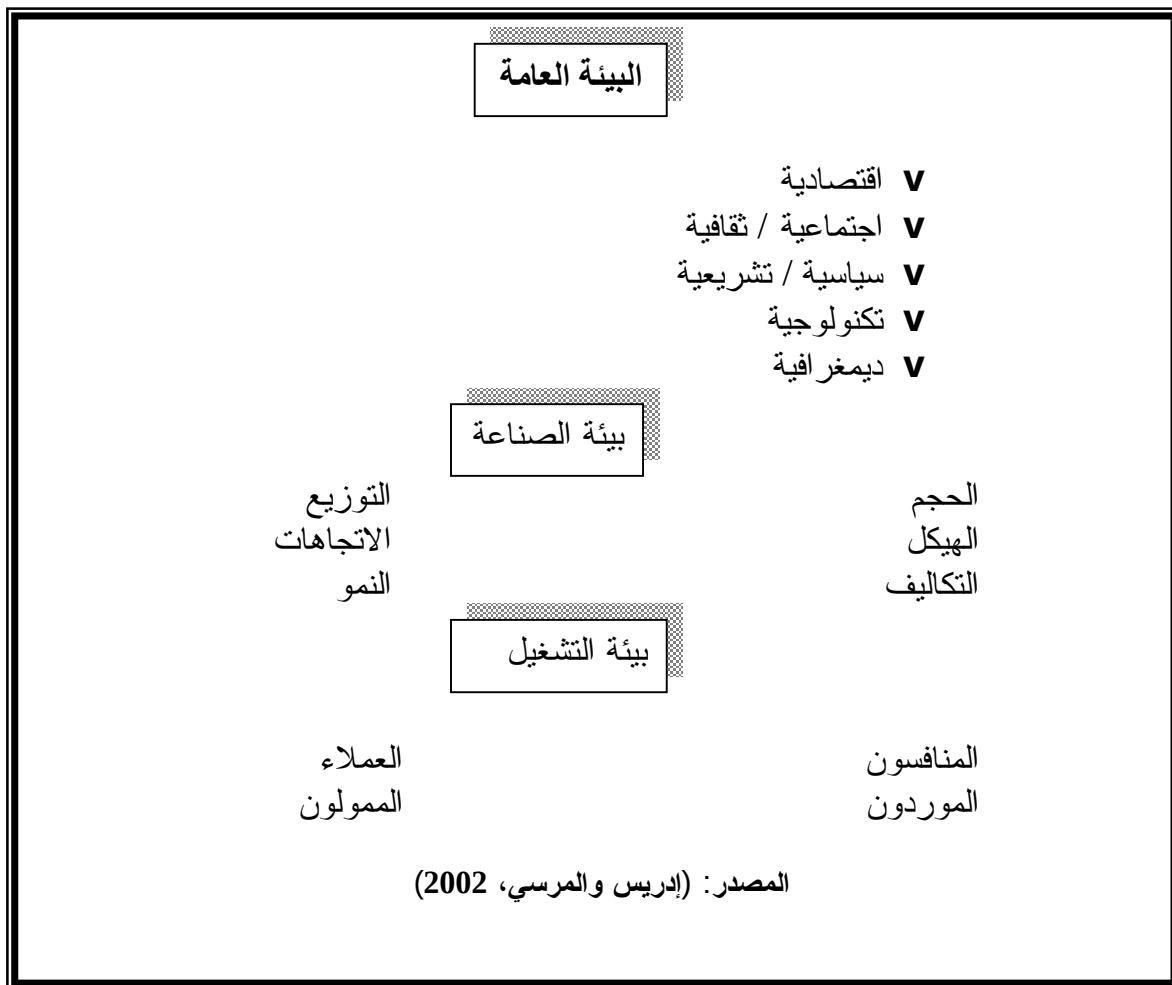
1.2.13.2 تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment

دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة، (إدريس والمرسي، 2002)، وهما:

الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها، والمخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها، ومكونات البيئة الخارجية: توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دوراً مؤثراً في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه العناصر في ثلاث مجموعات هي : مكونات البيئة الكلية أو العامة – بيئة الصناعة – بيئة التشغيل أو المهام والشكل رقم (5.2) يوضح تلك المجموعات.

شكل رقم (5.2)

المكونات البيئة الخارجية للمنظمة



والجدول التالي رقم (2.2) نموذج مبسط لعوامل البيئة الكلية وعناصرها الفرعية وتركز على العناصر الفرعية التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة.

جدول رقم (2.2)
يوضح عناصر البيئة الكلية

العناصر الفرعية	العوامل الرئيسية
الموارد وطرق الحصول عليها، هيكل السوق، الدخل، الأسعار، التنظيمات الاقتصادية.	العوامل الاقتصادية
القومية، نظام الدولة، القوانين والتشريعات المحلية، الخدمات العسكرية، الإعفاءات.	العوامل السياسية
المنافسة المحلية، المنافسة العالمية، القدرة على تحليل معلومات المنافسة وتجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها.	المنافسة
أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع، الاتوماتيكية، تدفق العمل والتشغيل، حالة التنمية الصناعية.	التكنولوجيا
القيم، العادات، المعتقدات، التقاليد، أنماط السلوك المقبولة، العرف، السكان وخصائصهم.	الثقافة والنظام الاجتماعي
الخصائص الديمغرافية والمهارية لقوة العمل، التدريب وتنمية الكفايات، الاتحادات والنقابات، تشريعات العمال.	مزيج المهارات المتاحة
قوة الشراء، التوقعات للوقت والمكان، الجودة، الكمية، السعر، الحاجات، الرغبات، الإدراك.	الاستهلاك ومجموعة العملاء

المصدر: (المغربي، 1999)

2.2.13.2 تحليل البيئة الداخلية Analysis of the Internal Environment

هو إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود فمثل هذا التحليل يكون أكثر غنى وعمق قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها. ويبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة. (إدريس ومرسي، 2002)

أيضاً هو عملية فحص وتقويم العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالنظم الوظيفية الفرعية للعمليات، التسويق، الأفراد، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية وغيرها بالإضافة إلى تقويم ثقافة المنظمة، والمناخ التنظيمي، والقدرات التنظيمية للقيادة الإدارية وذلك بهدف تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الذاتية وتهيئة نتائج هذا التحليل لمقارنته مع نتائج تحليل البيئة الخارجية

(الفرص والتهديدات) وتكوين أفضل توليفة ممكنة للأنشطة والعمليات الهادفة إلى استثمار عناصر القوة في داخل المنظمة والفرص الموجودة والمتوقعة في خارجها ولتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لابد من إجراء تحليل منهجي للعوامل الإستراتيجية الداخلية في المنظمة وهي:

- العوامل المالية والمحاسبية
- العوامل التسويقية
- العوامل الإنتاجية وأنشطة العمليات
- العوامل الخاصة بالموارد البشرية

وتطبيق تحليل SOWT يعتبر أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة. (المجمع العربي للمحاسبين، 2001)

3.13.2 صياغة الإستراتيجية Strategic Formulation

تعني صياغة الإستراتيجية إيضاح الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيققق غاياتها، ومن ثم ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، بجانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة. (المغربي، 1999)

1.3.13.2 رؤية ورسالة المنظمة Organization's vision and mission

أولاً: الرؤية الإستراتيجية للمنظمة Strategic Vision

تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه، كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم إرشادي لما يحاول أن يفعله التنظيم أو يؤول إليه مستقبلاً، وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"، ويراعي في الحالات التي لا تقتصر فيها مهمة المنظمة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعيات النشاط المأمول في السنوات المقبلة، فمفهوم مهمّة أو رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية يصبحان شيئاً واحداً بمعنى إن الرؤية الإستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيئاً واحداً، ولكن من الناحية العملية فإن رسالة العديد من المنظمات تركز بشكل واضح على التوجه الحالي "ما هو نشاطنا الحالي؟ وليس التوجه المستقبلي "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟ وعليه يصبح التمييز بين مفهومي الرسالة والرؤية الإستراتيجية أمراً مطلوباً. (Thompson and Strickland, 1998)

والرؤية الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها، وأن تكون واقعية فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية، ولا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة فيجب أن تكون ملزمة لتشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل إستراتيجيتها. (إدريس والمرسي، 2000)

مما تقدم يمكن الاستنتاج أن الرؤية عنصر مميز للمفكر الاستراتيجي، وتعتبر إحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، ونمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها، وأداة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا. (النعمي، 2003)

ثانياً: رسالة المنظمة Organization Mission

الرسالة توضح أسباب وجود المنظمة كما أنها تحدد الغرض الأساسي للمنظمة وتشمل رسالة المنظمة وصفاً للمنتجات أو الخدمات الرئيسية لها وتعريفاً لأسواقها ومصادر دخلها، وتعرف رسالة المنظمة بأنها " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعرف كذلك بأنها" صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية. (الحسيني، 2000)

وتساعد رسالة المنظمة في:

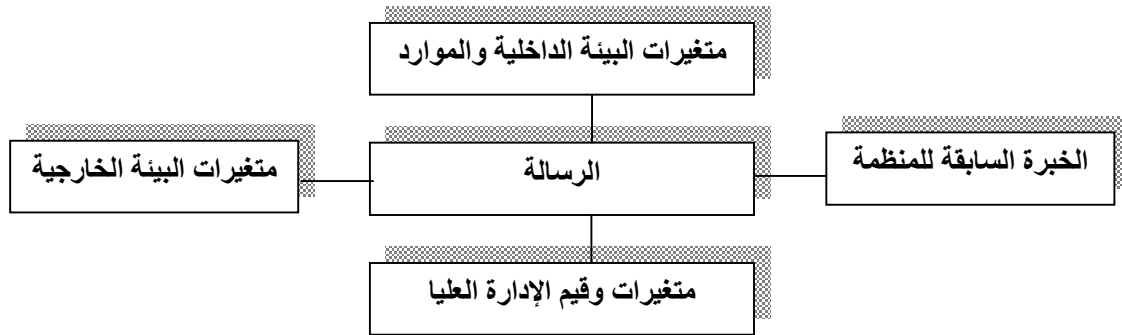
1. تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
2. تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة.
3. تحديد الفلسفة العامة للمنظمة والربط بين الوظيفة وأهداف المنظمة الرئيسية.

العوامل التي تؤثر برسالة المنظمة :

1. متغيرات البيئة الخارجية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
 2. متغيرات البيئة الداخلية والموارد، الخبرة السابقة للمنظمة، معتقدات وقيم الإدارة العليا،
- وشكل رقم (6.2) يوضح تلك العوامل.

شكل رقم (6.2)

يوضح العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة



المصدر: (الحسيني، 2000)

وتتسم الرسالة الجيدة للمنظمة بالعديد من الخصائص منها ما يلي:

1. الوضوح لكافة الأطراف ذات العلاقة.
2. إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة.
3. تحظى بالقبول والتأييد من أعضاء المنظمة.
4. تدل على غايات المنظمة وأهدافها ومقومات تحقيقها.
5. توضح فلسفة المنظمة ودستورها في أداء أعمالها.
6. تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
7. تؤكد التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المنظمة مع أهدافها واستراتيجياتها. (أبو بكر، 2000)

الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية

تتمثل في: (Thompson and Strickland, 1998)

1. توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل.
2. تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية اتخاذ القرارات.
3. توليد الاقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له.
4. حث العاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي.
5. توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام، وتحديد الأهداف، وتصميم لاستراتيجيات الوظيفية.
6. مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

2.3.13.2 الأهداف والغايات الإستراتيجية: Goals and objectives

أولاً: الغايات Goals

يشير مفهوم الغايات Goals إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدماتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

ويرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهدافاً عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ويجب أن يتم تحديدها بواسطة الإدارة العليا مثل الغاية من إنشاء مصنع للحديد والصلب تتمثل في تلبية احتياجات السوق المحلي في مجالات التشييد والبناء المساهمة في التطوير الصناعي. ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص: مثل البعد عن التفاصيل الدقيقة والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، المدى الزمني الطويل، فالغاية الواضحة تساعد في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم. (إدريس وثابت، 2000)

ثانياً: الأهداف Objectives

يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل مثل تحقيق معدل عائد الاستثمار 10% خلال العام القادم وتتميز بأنها تعكس: حالة أو وضع مرغوب فيه، وهي وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب، نتيجة يمكن تحقيقها، إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة، فالغايات ما هي إلا أهدافاً عامة شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد وتتسم بالعمومية والشمول، أما الأهداف فتعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال وأحد الأدوار الرئيسية حيث تمثل معياراً لاتخاذ القرارات والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، وتحقيق الاتصال والتنسيق رأسياً وأفقياً وتغلب دوراً تحفيزاً هاماً على بذل المزيد من الجهد. (إدريس وثابت، 2000)

الشروط الواجب توافرها في الأهداف:

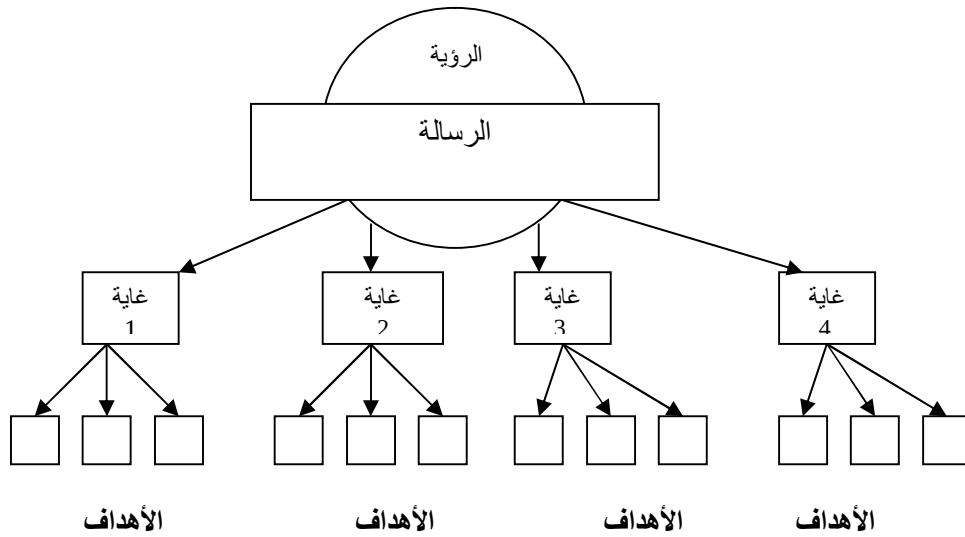
ما الذي يميز الأهداف الجيدة عن الأهداف الرديئة؟ ما هي الخصائص أو السمات التي تحسن من فرص تحقيق الأهداف؟

وللرد على ذلك، فقد أشارت نتائج الدراسات (Pearce and Robinson, 1997) إلى ضرورة توافر سبع خصائص أو شروط في الأهداف حتى تتسم بالفاعلية وهي:

القبول Acceptability – القابلية للقياس Measurability – المرونة Flexibility – الوضوح والفهم Clarity and Understanding – الملائمة Compatibility – القابلية للتحقيق Achievability - التحفيز Motivation.

والشكل التالي رقم (7.2) يوضح مدى التفاعل بين رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها.

شكل رقم (7.2)
يوضح علاقة التفاعل والتكامل بين رؤيا ورسالة وغايات وأهداف المنظمة



المصدر: (Higgins and Vincze, 1993)

3.3.13.2 الخطط الإستراتيجية: Strategic Plans

إن مؤسسة العمل كما هو معروف تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية، يتضمنها عادة ما يسمى بالهرم التنظيمي فالهرم التنظيمي يتكون من ثلاثة مستويات هي مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطي ومستوى الإدارة الدنيا (Freeman, and Lorange, 1998)، كما هو موضح بالجدول رقم (3.2) والذي يتضمن مستويات الإستراتيجية الثلاثة المتوائمة مع مستويات الهرم التنظيمي الثلاث ومجالات تطبيقها وأهدافها. (القطامين، 2002)

جدول رقم (3.2)
يوضح مستويات الإستراتيجية

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

المصدر: (القطامين، 2002)

أولاً: الإستراتيجية الرئيسية (العليا) للمنظمة : Corporate Strategy

تمثل الإستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، وتهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة وتهتم بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية الاستراتيجيات الفرعية والتنسيق بينها، وتهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة. (المغربي، 1999)

ثانياً: إستراتيجية وحدات الأعمال Business Unites Strategy

تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، وقطاع معين، أو سوق معين ، أو منتجات معينة، ونجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات ما يتعلق بتنمية السوق، واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج، والتمويل والبحوث والتطوير وتصميم نظم العمل، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة (المغربي، 1999)

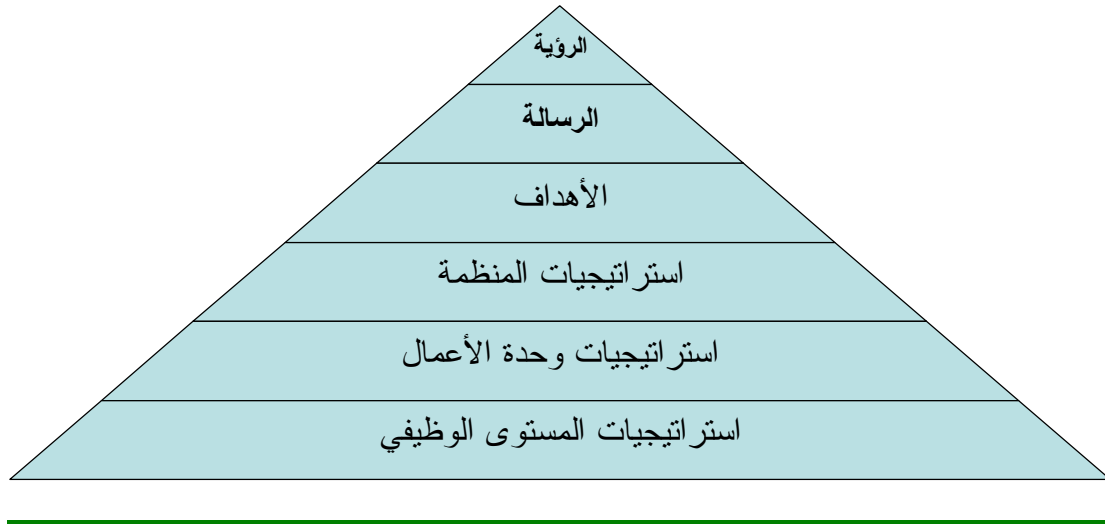
ثالثاً: إستراتيجيات المستوى الوظيفي Functional level strategies

تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها ما بعد إستراتيجية الأعمال فيكون الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة. (المغربي، 1999)

والهدف الذي تسعى الاستراتيجيات الوظيفية إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وتحسين الأداء من خلال جمع الكفاءات والأنشطة في نطاق وظيفي محدد. (الحسيني، 2000)

شكل رقم (8.2)

يوضح مستويات الإستراتيجية (Hierarchy Of Strategies)



المصدر: (Byars & ets., 1996)

4.3.13.2 البدائل الإستراتيجية: Strategic Alternatives

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الإستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، يتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة وذلك حتى تجري عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها والمتمثل في ذلك الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الاستراتيجي، والشكل رقم (8.2) يوضح مستويات الإستراتيجية وقد سبق التعرف على الرؤية والرسالة والأهداف ومدى العلاقة بينهما وسوف نتعرف فيما يلي على أهم البدائل الإستراتيجية لكل مستوى من المستويات الإدارية. (الحسيني، 2000)

أولاً: البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategies

1. إستراتيجية النمو: Growth strategy

يتم اعتماد إستراتيجية النمو لتحقيق ديمومة وبقاء المنظمة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة، وتحقيق فاعلية المنظمة، والضغوط الخارجية التي تواجهها المنظمة من أطراف عديدة، ولإشباع حاجات أسرة المنظمة من خلال النمو وزيادة المبيعات والإرباح وبالتالي زيادة الأجر والحوافز، ولتحقيق اقتصاديات الحجم وتقوية العلاقة بين المنظمة والمجهزين.

2. إستراتيجية الاستقرار : Stability Strategy

هي الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بهدف السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات وتهدف المنظمة من جراء اعتماد الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية.

3. إستراتيجية الانكماش: Retrenchment Strategies

تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما، ومن أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد هذه الإستراتيجية الضغوط التنافسية، الظروف الاقتصادية، ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

4. إستراتيجيات مختلطة أو مركبة:

تقوم المنظمة باعتماد أكثر من إستراتيجية (نمو، استقرار، انكماش) لوحدة الأعمال الإستراتيجية، ويكون ذلك إما بنفس الوقت أو بالتتابع الزمني، حيث تمتلك القدرة على إجراء تركيبة بين أكثر من إستراتيجية، (الحسيني، 2000)

ثانياً: البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية Business unit strategies

1. إستراتيجيات نماذج المحفظة Portfolio Strategies

- إستراتيجية مصفوفة الحصة / النمو BCG Matrix Strategies

تقدم مصفوفة BCG لمجموعة بوسطن الاستشارية مجموعة من البدائل الإستراتيجية معتمدة على الحصة السوقية ومعدل النمو السوقي ومن البدائل الإستراتيجية : إستراتيجية البناء Building إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم Holding، إستراتيجية الحصاد Harvesting، إستراتيجية الحذف Divestment، والشكل رقم (9.2) يوضح المصفوفة:

شكل رقم (9.2)

يوضح مصفوفة البدائل الإستراتيجية لنموذج المحفظة

		مرتفعة	منخفضة
النمو السوقي	مرتفع	النجوم Stars (البناء)	علامات السؤال؟ Question mark (البناء)
	منخفض	المولدة للنقدية Cash cow (الاحتفاظ)	الكلاب Dogs (الحذف) (الحصاد)
		الحصة السوقية	

المصدر : (Robinson & Pearce, 2005)

- استراتيجيات مصفوفة الإشارات الضوئية Stoplight Matrix Strategies

تقدم هذه المصفوفة مجموعة من البدائل الإستراتيجية بالاعتماد على بعدين هما قوة الأعمال (قوة النشاط) وجاذبية الصناعة.

- استراتيجيات مصفوفة هوفر Hofer Matrix Strategies

تقدم هذه المصفوفة مجموعة من البدائل الإستراتيجية وفقاً لبعدين هما : المركز التنافسي للمنتج ومراحل تطور المنتج في السوق.

2. استراتيجيات بورتر التنافسية Porter Competitive Strategies

قدم Porter (1980)، ثلاث استراتيجيات في إطار التكيف لقوى البيئة التنافسية، سميت باستراتيجيات بورتر التنافسية لمواجهة الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه الاستراتيجيات هي:

- إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة Overall cost leadership strategy

تركز هذه الإستراتيجية على كلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة.

- إستراتيجي التميز Differentiation strategy

تركز على التميز بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها متفردة Unique.

- إستراتيجية التركيز Focus strategy

وتعني اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات، حيث يتم التركيز عملياً للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن (Bowman, 1990)، من خلال التركيز على خطوط الإنتاج أو المنتجات أو سوق محددة.

ثالثاً: البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategies

ومن أهم النماذج التي تحدد الخيار الاستراتيجي المناسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج Product life cycle model حيث يحدد الإستراتيجية الوظيفية التي تناسب كل مرحلة من المراحل (التقديم، النمو، النضوج، التدهور) ويبين الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وكذلك استراتيجيات التمويل واستراتيجيات العمليات والإنتاج، ومن النماذج التي تحدد بعض الاستراتيجيات الوظيفية هو نموذج مصفوفة Wheelwright & Hays لاستراتيجيات الدخول والخروج ويحدد أربع استراتيجيات على مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي و كما هو موضح بالشكل رقم (10.2):

1. إستراتيجية المبتكر Innovative
2. إستراتيجية المرن Flexible
3. إستراتيجية المتخبط Blunder
4. إستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي High Standard Volume

شكل رقم (10.2)

يوضح إستراتيجية الدخول والخروج

نمو تقديم	نضوج	تدهور
	المتخبط	الباحث عن الحجم المعياري العالي
توقيت الخروج	المبتكر	المرن

المصدر : (الحسيني، 2000)

5.3.13.2 سياسات للمنظمة: Organization Policies

هي في جوهرها خطط مساعدة أو مساندة للخطط الرئيسية أو الإستراتيجية، والسياسات بصفة عامة هي بمثابة مرشد لتحديد مسارات وطرق إنجاز الأنشطة الوظيفية حتى يمكن بلوغ الأهداف، وتساهم في تحديد كيفية مواجهة المتغيرات الموقفية سواء كانت بيئية أو تنظيمية أو سلوكية وتعتبر السياسات مرشد للتفكير في اتخاذ القرارات وتعبير صريح أو ضمني عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي وهي مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل، ويمكن تصنيف السياسات إلى نوعين: (أبو قحف، 2003)

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

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

4.13.2 تطبيق الإستراتيجية: Strategic Implementation

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة، حيث تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسيات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية، بجانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية وغيرها. (المغربي، 1999)

1.4.13.2 البرامج Programs

تعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع لمهمة معينة، ولتحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويتضمن البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، وبمجرد الانتهاء من البرنامج لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى، مثل برنامج بناء مستشفى. (الفرا وآخرون، 2003)

2.4.13.2 الموازنات المالية Budgets

هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية أو مالية بحيث تحتوي على جانبين إيرادات ومصروفات، تتضمن الموازنات تفضيلات التكلفة والعائد لكل من الموقف السابق والحالي والوضع المستقبلي المتوقع، وتقوم الموازنات على دورة التشغيل بالمنظمة والتي عادة لا تزيد عن سنة واحدة ومن ثم تتوقف فعالية الموازنات على بيانات التكلفة والعائد وما توفره التقارير من بيانات ومعلومات. (أبو بكر، 2000)

3.4.13.2 الإجراءات Procedures

تحدد الإجراءات التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، وتتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعمل على إزالة الفوضى بين أنشطة المشاريع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد، فهي دليل للتنفيذ وتعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة، ولكي تضمن أن الإجراءات ستحقق الهدف من وراءها، و لابد من توفر عدد من الشروط وهي كما حددها الفرا وآخرون، (2003):

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

2. أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف الشركة وسياساتها وتعمل على تحقيقها.

3. يجب أن تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم باستخدامها، وينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها، وإعادة النظر فيها من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.

5.13.2 تقييم ومتابعة الإستراتيجية: Strategic evaluation & control

من خلال تقييم الأداء الكلي للمنظمة وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستويات وحدات الأعمال الإستراتيجية، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية، وعند كل مستوى يتطلب تقييم الإستراتيجية واختيار المعايير الملائمة، وقياس الانجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحها. (غالبا، 2002)

ويتم تقييم إستراتيجية المنظمة من خلال مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة التي تقيس مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية، ونسب الأرباح التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق المستوى المستهدف من الأرباح، ونسب النشاط التي تقيس درجة فعالية المنظمة في استثمار الموارد المتاحة، ونسب الديون إلى رأس المال والتي تقيس درجة مساهمة المالكين في هيكل التمويل بالمقارنة مع نسب تمويل المقرضين.

بالإضافة إلى النسب التي تفيد مقارنة موقف المنظمة مع المنظمات المنافسة في قطاع الصناعة، يقترح Hofer ثلاثة مقاييس جديدة لتقييم الأداء الكلي للمنظمة منها القيمة المضافة وهي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراه، والعائد على القيمة المضافة وهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة، ثم تحويل ذلك إلى نسبة مئوية.

ويتم أيضاً تقييم إستراتيجية المنظمة من خلال تحليل مجالات الأداء التي كانت ساحة عمل هذه الإستراتيجية أو أبعادها الجوهرية ومنها:

الربحية - المركز السوقي - الإنتاجية - قيادة المنتجات - تنمية الأفراد - اتجاهات العاملين - المسؤولية العامة - الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى والبعيدة المدى (غالبا، 2002)، وتقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية بتحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وفي تكوين قيمة مضافة، أو في تحقيق نمو في الأسواق والمنتجات، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية، والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمنظمة، بتكوين قيمة مضافة للمنظمة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق، وتستخدم نماذج تحليل محفظة الأعمال كأدوات لتحليل وتقييم الوحدات الإستراتيجية والمنتجات، (غالبا، 2002).

6.13.2 التدقيق الاستراتيجي: Strategic audit

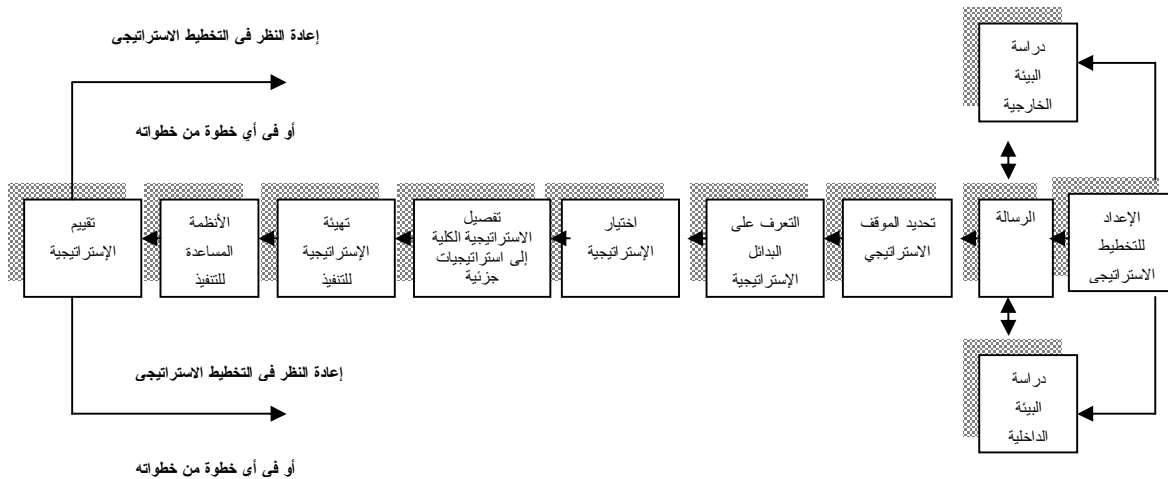
أشار Thompson (2001)، أن التدقيق الاستراتيجي هو أحد أهم أساليب تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية، ويتضمن تحليلاً تفصيلياً لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومستوى أداء خططها الإستراتيجية النشطة، ويزود المؤسسة بإجابات مفصلة على أسئلة هامة، ويتضمن التدقيق الاستراتيجي القيام بثمانية خطوات وهي كالتالي: (القوامين، 2002)

1. تقييم نتائج الأداء الراهن.
2. معاينة المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة.
3. تحليل البيئة الخارجية والداخلية ومعاينة العناصر الإستراتيجية فيها.
4. استخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي لتحليل العناصر الإستراتيجية.
5. تحديد وتحليل العناصر الإستراتيجية.
6. تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
7. الرقابة الإستراتيجية.

ومن خلال شكل رقم (11.2) تتضح مكونات التخطيط الاستراتيجي في نموذج مبسط مع إعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي في أي خطوة من خطواته كما يلي:

شكل رقم (11.2)

يوضح نموذج التخطيط الاستراتيجي



المصدر: (ماهر، 1999)

14.2 العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي

إذا أردنا أن نجعل التخطيط ناجحاً مفيداً يخدم التنمية الشاملة ويحقق النماء للمنظمة ثم يمتد لخدمة المجتمع فإن ذلك يتطلب تهيئة بعض العوامل الهامة، (العقيل، 2003) منها:

§ يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.

§ أن تكون القرارات واقعية يمكن تطبيقها وقريبة التناول.

§ أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها، وأن يشترك في وضعها جميع العاملين الذين يهمهم ذلك حتى نضمن تفاعل الجميع وحماسهم لتطبيقها.

§ أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.

§ أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقص، وأن تكون منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور للمنظمة.

§ أن تكون الخطة نابعة من بيئة العمل التي تقع فيها المنظمة، وأن تركز على أولويات العمل بها، وأن تكون قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

§ أن تعمل الإدارة العليا والتنفيذية على تذليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة.

§ أن تعمل الخطة على طرح الأفكار وتلقي الاقتراحات من خلال التغذية المرتدة.

15.2 عناصر أساسية لتحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي (ماهر، 1999):

§ وجود تدعيم من قبل رئيس مجلس الإدارة، أعضاء المجلس، العضو المنتدب، المديرين للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

§ وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي مثل توافر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط، نظم المعلومات، والاتصالات حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للشركة، إلى جانب توافر الاستعداد من قبل المديرين لإنفاق وقت إضافي للتخطيط الاستراتيجي.

§ يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى الأخذ بمصالح كل الأطراف المؤثرة في الشركة مثل الحكومة، الموردون، العاملون، أصحاب الأسهم، والمستهلكون وغيرهم من الأطراف المؤثرة على الشركة.

§ الشركة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي لأول مرة تحتاج إلى مناقشات، بغرض التعرف على معنى التخطيط الاستراتيجي، والتدريب على خطواته، وكيفية تنفيذ مراحلها، والمناقشات تتم من خلال مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، مدير التخطيط، الخبراء والاستشاريون، والتخطيط من الخارج للشركة.

§ يمكن أن تعتمد الشركة على خبراء ومستشارين متخصصين في تصميم التخطيط الاستراتيجي، إجراء البحوث، وجمع معلومات في أي مجال ترغبه الشركة.

وأضاف المجمع العربي للمحاسبين، (2001) أيضاً عدة عناصر منها:

- § ربط التخطيط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- § تكامل النظرة في الداخل (تحليل البيئة الداخلية) بالنظرة إلى الخارج (تحليل البيئة الخارجية).
- § دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة.
- § نظرة متكاملة لتقييم أداء المنظمة في الماضي، وتحليل الموقف الإستراتيجي في الحاضر، وتكوين نظرة شاملة مع العمل المنظم من أجل المستقبل.
- § تجاوز مستوى العمل بصيغة ردود الفعل والتخطيط من أجل التأثير الفاعل في السوق وهيكل الصناعة.
- § ربط التخطيط بالثقافة التنظيمية للمنظمة وبقواعد لعبة الأعمال في بيئة العمل المحيطة.
- § فهم التخطيط كأداة لتغيير إستراتيجي شامل للأوضاع والموارد والقدرات.
- § الانتقال من التنبؤ إلى الاستكشاف، ومن حشد الموارد إلى بناء القدرات، ومن السعي من أجل البقاء والمحافظة على الوضع الراهن إلى بناء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تكوين أو خلق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

16.2 الأدوار الرئيسية للمدير المعاصر في عملية التخطيط الإستراتيجي

يقع على المدير المعاصر مسئولية القيام بمجموعة من الأدوار لكي تتمكن المنظمة من التطبيق الفعال لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتشتمل هذه الأدوار الرئيسية على ما يلي: (أبو بكر، 2001)

1. المشاركة في تهيئة المنظمة للممارسة المستمرة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من

خلال:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية وتدعيم انتماءهم وتنمية استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، والتأكد من اقتناعهم بالارتباط القوي بين أهداف المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا.
- تقوية الدافع لدى أعضاء المنظمة وتنمية حرصهم على تحقيق استمرار المنظمة والعمل على تحقيق مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن مناخ العمل والأساليب والممارسات الإدارية في المنظمة.

- تطوير الأساليب والأدوات الملائمة لتوفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي، والتعرف المستمر على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وتقييم وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي.
 - التعرف المستمر على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لدى أعضاء المنظمة، والمشاركة في وضع آلية التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.
2. العمل على توفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال:
- التعرف على عناصر البيئة الداخلية في المنظمة المطلوب دراستها وتوفير بيانات ومعلومات عنها لإعداد الخطة الإستراتيجية، وكذلك عناصر البيئة الخارجية.
 - معرفة مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، الجهات والأطراف المسؤولة عن توفير البيانات والمعلومات والإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول عليه.
 - أساليب وأدوات تحليل وتفسير البيانات والمعلومات وتجهيزها، وكيفية الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية والمسؤولين عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.
3. العمل على تعميق واستمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة، من خلال قيامه:
- بالعمل على بناء وتنمية التفكير المنهجي والرؤية العلمية وتنميتها لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع المواقف والحالات بحياد وموضوعية.
 - المشاركة في تطوير التنظيم الإداري للمنظمة وإعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد العمل، بما يدعم استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة وتأکید مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.
4. إعطاء أولوية أولى لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وذلك من خلال:
- زيادة الوقت الذي يخصصه لعملية التخطيط مقارنة بالوقت الذي يوجهه لمتابعة الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في اتخاذ القرارات.
 - تدعيم إدراك واقتناع أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لعملية التخطيط بالمنظمة وتأکید الرغبة في تحمل أعباء وتكلفة ومخاطر

عملية التخطيط وحرص الإدارة على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم والاستجابة السريعة لتقويم مسارات العمل بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين بها.

- تأكيد حرص الإدارة وانضباطها في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية وتقويمها، وتدعيم وتعميق إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة في التطبيق الصحيح للخطة الإستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير الخطة وتحديثها.
- المشاركة في خلق مناخ عملي يشجع أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع والمشاركة المستمرة الفعالة في عملية التخطيط من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وعرض الآراء والمقترحات والبدائل لتنفيذ الخطة وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المنظمة في إعداد الخطة.

5. تنمية وعي الأعضاء بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها.

- تعريف أعضاء المنظمة بأهمية عملية التخطيط وضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية بصفة خاصة لتحقيق أهداف المنظمة ومصلحة أعضائها والأطراف ذوي العلاقة بها.
- تعريفهم بواقع المنظمة والأحداث الرئيسية التي مرت بها وما نتج عنها، والموقف الحالي لها والإمكانيات المتوفرة لديها والاحتياجات اللازمة لها.
- توعيتهم بالمتطلبات الأساسية لعملية التخطيط وما تشتمل عليه من البيانات والمعلومات التفصيلية وبمتطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي والمداخل البديلة لإعداد الخطة الإستراتيجية، وأساليب وأدوات متابعتها وتقويمها.

ومن المهم تحديد أدوار كل من الإدارة العليا والمديرين وأخصائي التخطيط في عملية التخطيط الإستراتيجي، والغرض من ذلك هو تحقيق تدفق الأهداف والاستراتيجيات العامة، والخطوط المرشدة بين المستويات الأعلى والأدنى والعكس وتحقيق عملية التنسيق. (خطاب، 1985)

17.2 العوامل التي تعيق استخدام نظام عملية التخطيط الاستراتيجي هي كالتالي

- قد تكون الظروف المالية التي تمر بها بعض الدول على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يكون من الصعب وضع خطط طويلة الأجل بالنسبة لها. (خطاب، 1985)
- عدم رغبة السلطة السياسية في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة في المجتمع من شأنها أن تؤدي إلى رفع التكلفة الاجتماعية مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف. ويرتبط بذلك اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة بتحقيق بعض النتائج السريعة

والمرئية وبالتالي الاهتمام بالأهداف والخطط قصيرة الأجل دون توافر القواعد الحاكمة في اتخاذ القرارات.

- عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين أجهزة التخطيط والوحدات الاقتصادية.
- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وربحياتها في الأجل الطويل كالتغيرات الخاصة في الأسواق، وغالباً ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات فهي لا تلح في الظهور ولا تجذب انتباه الإدارة بل تظل مختفية تحت ضغط المشكلات الروتينية التي تأخذ معظم وقت المديرين.

كما وجد Barnard & Peter أن المشكلات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي هي:

- تميل الإدارة إلى تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
- تستغرق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال.
- غالباً ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية، ويتجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية، كما أنه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وبحث خصائص المنظمة ومستقبلها، و يلاءم هذا النوع من التخطيط المنظمات الكبيرة الحجم أكثر من المنظمات الصغيرة الحجم.
- الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.
- توافر نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها، وآثارها على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.
- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت، غالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى الفهم والقبول.
- عدم تشجيع التفكير و الابتكار لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

لكل عمل من الأعمال الهامة معوقات وصعوبات تواجه القائمين عليه خاصة في العمل الإداري، ومن تلك المهام وضع الخطة حيث يواجه صياغتها وتنفيذها عادة مجموعة من المعوقات منها ما يعود للمختصين في التخطيط والتنفيذ ومنها ما يعود لطبيعة الخطة نفسها، ويمكن لنا أن نلخص بعض تلك المعوقات والصعوبات بما يلي: (العقيل، 2003)

- § عجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لما يخدم العمل الإداري في المنظمة، وانعزال القائمين على إعداد الخطط وابتعادهم عن مباشرة التنفيذ مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.
- § تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمستجدات الحضرارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية، وغياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق التقدم والرفق للمنظمة والعاملين فيها.
- § قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها، وعدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجمود الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم تطويرها.
- § عدم توفير الحوافز المادية و المعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.
- § غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
- § الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيادة مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.
- § غياب الرؤية الواضحة لأهمية التخطيط في العمل الإداري حتى في الأعمال الصغيرة.
- § عدم الاهتمام بإعادة التأهيل للعاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- § السرية في صياغة بعض الأنظمة واللوائح وعدم إطلاع العاملين المختصين عليها.
- § المركزية في الصلاحيات لدى بعض القيادات العليا وعدم تفويض العاملين المختصين في بعض الأعمال.
- § عدم وضوح رسالة المنظمة للقيادات العليا التي تقوم بالتخطيط وللعاملين القائمين على تنفيذ الخطط.
- § القيم والمعتقدات السائدة والتي تسيطر على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين.

- § تراكم الأعمال الروتينية عند القادة، وعدم وجود الوقت الكافي للقيام بإعداد الخطط.
- § عدم توفير البحوث اللازمة والمعلومات الكاملة للمخططين وتحديد البدائل وتيسير الطرق.
- § الهياكل الإدارية لدى بعض المنظمات التي عفا عليها الزمن ومضى عليها وقت طويل من دون تطوير، وعدم ملائمة الأنظمة واللوائح، وغياب دور الإصلاح الإداري في تطويرها.
- § تدني مستوى المشاركة من جميع العاملين بالمنظمة بداية من أعلى الهرم الوظيفي حتى أصغر وظيفة في السلم، وغياب الواقعية والعقلانية في بعض الخطط وصعوبة تنفيذها.
- § مشاكل القوى العاملة، كالتجميد الوظيفي، قلة الحوافز، رفض التغيير، الإحجام عن قبول التدريب، اللامبالاة في أداء العمل، إهدار وقت العمل بما لا يفيد، وغياب المساءلة للقيادات الإدارية العليا.
- § غياب معايير تقويم الأداء الكلي وقياسه للمنظمات، أو عدم موضوعية تلك المعايير.
- § سلبية اتخاذ القرارات، والخوف من الوقوع في الخطأ أو المساءلة.
- § سرعة انفتاح قنوات الاتصال العالمية، وعدم القدرة على التفاعل معها وعدم الاستفادة منها.
- § طرح الأنظمة الجديدة أو تجديدها قبل تهيئة ميدان العمل المراد التطبيق فيه.
- § عدم اشتغال الخطط الإستراتيجية على قواعد لكيفية قيادة العاملين ومراقبتهم ومتابعة العمل وتقييمه.

18.2 أسس التخطيط الإستراتيجي في الإسلام

إن الإيمان بالغيبيات قاعدة أساسية ومرتكز من مرتكزات ديننا الذي لا يكتمل بدونه، والتوفيق بين الغيب وإيماننا بما سوف يكون من جهة، والأخذ بالأسباب من جهة أخرى أمر واجب التحقيق، وبدونه تعتبر رؤى المسلم قاصرة مبتسرة لا يمكنها أن تصل إلى الهدف المنشود.

إن الساعة غيب والإعداد لها واجب وما كان لأحد غير سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام أن يجمع بين الساعة والإعداد في كلمة بليغة موجزة، "النبوة المحمدية فما ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى"، وما ضرورة الإيمان بالغيبيات إلا لأنها تمثل المعالم والمنعطفات التي ستواجهها الأمة على وجه التحقيق واليقين.

ولولا أهمية هذا الغيب لما ورد في أحاديث المصطفى صلى الله عليه وسلم وإبلاغه للصحابة بما هو كائن وما سوف أن يكون، ولولا أهمية هذا العلم في حياة الأمة والتخطيط لمستقبلها لما بثه سيدي رسول الله صلى الله عليه وسلم بين الناس ولو أن أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم وسلف الأمة فهموا الغيبات كما فهمها المتأخرين، لما فتحوا الدنيا وعمروها ولما أنشأوا الدواوين وصكوا النقود وجهزوا الجيوش ورفعوا من قدر العلم والعلماء يوم أن كان يشار إلينا بالبنان. (عالم، 2004)

فقد يظن البعض أن التخطيط الإستراتيجي منافي للشريعة الإسلامية، من حيث أنه يتضمن محاولات تغيير وتطوير تعنى التدخل في مشيئة الله، أو ما يتضمنه من تنبؤات طويلة المدى توقع من يقوم بها في محاولة تنجيم منافية للشرع، ولكن هذا الاعتقاد خاطئ تماماً فلا إسلام يحض باستمرار على طلب العلم وتطوير المجتمع، وقد أفتى طنطاوي (1991).

إن شريعة الإسلام تبارك وتحض على كل تطوير ينقل الأمور من النفع القليل إلى النفع الكثير، ومن الرقي الذي يفيد فرداً أو أفراد إلى ما يفيد المجتمع، فكلما اتسع نطاق التطور في المجالات الاقتصادية عم المجتمع الرخاء والأمان والمسلمون في شتى عصورهم تعلموا من غيرهم وعلموهم، إذ العمل لا وطن له ولا نهاية له، وكل ما يؤدي للتطور النافع في المجالات الصناعية أو الزراعية أو الحربية أو غيرها فإن شريعة الإسلام تحمده وتحض عليه".

الفصل الثالث

فصل الرابع
المقاولات الفلسطينية

1.3 مقدمة:

يعتبر قطاع الإنشاءات من القطاعات الاقتصادية وأحد المحركات الهامة للاقتصاد الوطني الفلسطيني، وقد شهد هذا القطاع اتساعاً ونشاطاً ملحوظاً منذ عودة السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية في العام 1994، ما أدى إلى إنعاش المهن الإنشائية والصناعات المساندة لها، وشجع على استثمار رأس المال الفلسطيني المهاجر في قطاع الإنشاءات المحلي، وساهم في خلق فرص عمل لآلاف من الفلسطينيين، ونمت أهمية هذا القطاع نتيجة الدور الذي قام به في إعادة الإعمار وتأهيل الطرق والبنية التحتية، في ظل استمرار الحصار والعدوان الإسرائيلي.

(إتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2003)

2.3 الأداء العام للاقتصاد الفلسطيني خلال الفترة من 1994 - 2004 :

1.2.3 التطورات الاقتصادية خلال الأعوام (1994 - 2000):

شهدت المناطق الفلسطينية تطوراً وازدهاراً، خلال الفترة الأولى من المرحلة الانتقالية التي امتدت من النصف الثاني من عام 1994، وحتى نهاية النصف الأول من عام 1996، حيث زادت الحركة العمرانية ومشاريع البناء بصورة واضحة كما أن المنح والدعم من الدول المانحة عمل على زيادة حجم الاستثمار في قطاع البناء والتشييد وخاصة في مجال البنية التحتية والإعمار. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2003)

1.1.2.3 حجم الناتج المحلي والناتج القومي الإجمالي:

تشير نتائج السلسلة الزمنية الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول حجم الناتج المحلي والقومي للأعوام 1994 - 2000 إلى أن الاتجاه العام لقيم المؤشرات الكلية وهي (الناتج المحلي الإجمالي، والناتج القومي الإجمالي) يعكس نمواً ملحوظاً في معدلات النمو ما بين سنة وأخرى، ففي عام 1995 بلغ الناتج المحلي الإجمالي 3,490.4 مليون دولار، ارتفع عام 1996 إلى 3,577 مليون دولار، أما عام 1999 ارتفع حتى وصل 4,833.4 مليون دولار ولكنه عاد عام 2000 لينخفض بسبب الظروف السياسية والأمنية فبلغ 4,619.2 مليون دولار، وبلغ الناتج القومي الإجمالي في الأراضي الفلسطينية عام 1999 "5842.6" مليون دولار، وهو ما يزيد بنسبة 23.6% على الناتج المحلي الإجمالي، وتشكل هذه النسبة صافي عوائد عناصر الإنتاج الفلسطينية العاملة في الأسواق الخارجية، وخصوصاً الاقتصاد الإسرائيلي، والجدول التالي رقم (1.3) يوضح ما سبق:

جدول رقم (1.3)

حجم الناتج المحلي والناتج القومي الإجمالي للأراضي الفلسطينية
(القيم بالمليون دولار أمريكي)

المؤشر	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
الناتج المحلي الإجمالي	3,289.9	3,490.4	3,577.0	4,011.9	4,485.8	4,833.4	4,619.2
الناتج القومي الإجمالي	3,765.1	4,099.3	4,149.4	4,663.2	5,391.8	5,842.6	5,426.5

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الحسابات القومية، 1994-2000)

2.2.3 التطورات الاقتصادية خلال الأعوام (2001-2003)

استمرت الاعتداءات الإسرائيلية على الشعب الفلسطيني خلال العام 2001، وازدادت ضراوة في العام 2002، وارتفعت وتيرة الاعتداءات وحدثها واجتاحت القوات الإسرائيلية مناطق قطاع غزة ودمرت البنية التحتية، وفي ظل تلك الأوضاع تدهورت المؤشرات الاقتصادية الكلية وحدث تراجعاً ملموساً في كافة القطاعات للناتج المحلي وجاء هذا التراجع بعد فترة من النمو الاقتصادي عاشها الاقتصاد الفلسطيني، في المرحلة الانتقالية. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2003)

1.2.2.3 الناتج المحلي الإجمالي والناتج القومي الإجمالي:

تراجعت قيمة الناتج المحلي الإجمالي على مستوى الأراضي الفلسطينية لعام 2001، حيث وصلت إلى 4325.7 مليون دولار أمريكي، مسجلاً تراجعاً بما نسبته 11.4% عن عام 1999، وما نسبته 6.4% عن عام 2000، (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2003). وتشير البيانات إلى أن الناتج المحلي الإجمالي، وصل إلى أدنى مستوى له في العام 2002، حيث وصلت قيمته إلى 4169.3 مليون دولار، بتراجع نسبته 14.6% عن العام 1999 وما يقارب 3.6% عن العام 2001، وفي عام 2003 استمر التراجع مقارنة بعام 1999 ولكن بنسبة أقل من عام 2002 بسبب تحسن الظروف الأمنية وتخفيف الإجراءات المعمول بها عام 2002، من إغلاق وتشغيل للأيدي العاملة داخل إسرائيل وفتح الطرق والمعابر وتخفيف الممارسات الضريبية وسياسة الترخيص ومصادرة المعدات وغيرها، وقدر الناتج المحلي بحوالي 4301.2 مليون دولار، وبلغت نسبة التراجع مقارنة بعام 1999 حوالي 25.48%. أما الناتج القومي الإجمالي، على مستوى الأراضي الفلسطينية فقد بلغ في عام 2001 ما قيمته 4817.4 مليون دولار أمريكي، متراجعاً بما نسبته 17.5% عن العام 1999 و 11.2% عن

عام 2000 وبلغ عام 2002 ما قيمته 4570.7 مليون دولار وارتفع قليلاً عام 2003 ليصل إلى 4760.5 مليون دولار والجدول رقم (2.3) يوضح ما سبق:

WWW.Pnic.gov.ps/Arabic/economy

جدول رقم (2.3)

المؤشرات الاقتصادية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية للأعوام 2001 - 2003

المؤشر	2001	2002	2003
الناتج المحلي الإجمالي	4325.7	4169.3	4301.2
الناتج القومي الإجمالي	4817.4	4570.7	4760.5

المصدر: (الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2004)

أما من حيث توزيع الناتج المحلي والناتج القومي الإجمالي على المحافظات الفلسطينية فقد تفاوتت مساهمته تبعاً للتفاوت النسبي في توزيع الموارد الاقتصادية والبشرية، لذا تساهم المحافظات الشمالية بالجزء الأكبر من الناتج المحلي والناتج القومي الإجمالي، فتصل حوالي 71% من الناتج المحلي الإجمالي، و 72% من الناتج القومي الإجمالي، أما المحافظات الجنوبية بحكم تدني توزيع الموارد الاقتصادية فيها مقارنة مع المحافظات الشمالية، بلغ حجم الناتج المحلي الإجمالي 1219 مليون دولار عام 2003، و 1290 مليون دولار من الناتج القومي الإجمالي في نفس العام. (سلطة النقد الفلسطينية، 2003) والجدول التالي رقم (3.3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3.3)

المؤشرات الاقتصادية الرئيسية في قطاع غزة للأعوام 2001 - 2003

المؤشر	2001	2002	2003
الناتج المحلي الإجمالي	1204	1112	1219
الناتج القومي الإجمالي	1265	1172	1290

المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2003)

3.3 الدور الاقتصادي لقطاع الإنشاءات:

يلعب قطاع الإنشاءات دوراً ريادياً في الاقتصاد الفلسطيني، إضافة لدوره الاجتماعي المتمثل في توفير المسكن للمواطنين، والمرافق العامة للإسكان، وخدمات البنية التحتية للأنشطة الاقتصادية كافة، حيث ارتفعت قيمة مساهمة قطاع الإنشاءات في الناتج المحلي الإجمالي من 410.2 مليون دولار سنة 1994 إلى 483.1 مليون دولار سنة 1999 في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، أي ما يشكل زيادة بنسبة 17.8%، أما من حيث الأهمية النسبية لقطاع الإنشاءات، فإن حصته من الناتج المحلي تراوحت ما بين 15% عام 1994، و9% عام 1999 في قطاع غزة، والجدول التالي يوضح تلك النسب: (مكحول وعيطاني، 2003)

جدول رقم (4.3)

يوضح مساهمة قطاع الإنشاءات في الناتج المحلي الإجمالي لكل من الضفة الغربية وقطاع غزة بالمليون دولار

السنة	الإنشاءات	الناتج المحلي الإجمالي	حصة قطاع الإنشاءات %
الضفة الغربية وقطاع غزة			
1994	410.2	3469	12
1995	538.7	3654	10
1996	368.8	3664.3	10
1997	430.7	4421.5	10
1998	518.3	4847.3	11
1999	483.1	5134	10
قطاع غزة			
1994	169.2	1131	15
1995	128.7	1136.6	11
1996	140.4	1137.9	12
1997	156.8	1369.9	11
1998	191.8	1420.1	13.5
1999	128.9	1434.3	9

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - الحسابات القومية: 1994 - 1999)

وفيما يتعلق بمساهمة الأنشطة الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي في الأراضي الفلسطينية لعام 2000 فقد أسهمت الزراعة بنسبة 9.5% مقارنة مع 10.2% عام 1999، بينما ساهمت الصناعة التحويلية والمياه والكهرباء والتعدين بنسبة 17% عام 1996، انخفضت عام 2000 بسبب السياسة الإسرائيلية إلى 15.7%، وكانت حصة الإنشاءات لعام 1999 11.0% تراجعت في عام 2000 إلى 5.6%، وبلغت حصة الخدمات بأنواعها المختلفة 23.5% لعام 2000، بينما زادت مساهمة تجارة الجملة والتجزئة من 10.6% عام 1998 إلى 11.7% عام 2000.

أما الوساطة المالية، فقد حافظت على نسبة مساهمتها عامي 1998، 1999 ولكنها ارتفعت قليلاً عام 2000 فبلغت 4.1%، وتباينت مساهمة القطاعات الاقتصادية الأخرى في الناتج المحلي الإجمالي للمناطق المختلفة والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (5.3)

نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي في الأراضي الفلسطينية

2002 - 1994

النشاط الاقتصادي	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
الزراعة وصيد الأسماك	12.3	11.1	12.2	10.8	11.3	10.2	9.5	8.3	9.2
التعدين الصناعة التحويلية والمياه والكهرباء	21.2	20.0	17.0	15.4	15.6	14.9	15.7	14.8	14.1
التعدين واستغلال المحاجر	0.7	0.6	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5
الصناعات التحويلية	18.9	17.8	14.8	13.1	13.1	12.7	12.9	11.8	11.3
إمدادات المياه والكهرباء	1.6	1.5	1.5	1.6	1.9	1.5	2.2	2.5	2.3
الإشاءات	10.5	8.7	9.2	7.7	7.9	11.0	5.6	4.4	3.8
تجارة الجملة والتجزئة	17.3	15.3	11.4	11.7	10.6	11.4	11.7	9.4	10.6
الوساطة المالية	1.0	1.8	2.0	2.6	2.9	3.3	4.1	3.8	3.7
الخدمات	22.9	21.6	21.6	22.0	21.9	22.2	23.5	24.9	26.1

المصدر : (الجهاز المركزي الإحصائي، 2004)

وسجل قطاع الإنشاءات تراجعاً عامي 1994، 1995 من حيث نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي في الأراضي الفلسطينية، فقد انخفضت من 10.5% عام 1994 إلى 8.7% عام 1995 إلى 7.9% عام 1998، ثم ارتفعت عام 1999 لتصل إلى 11% ولكنها انخفضت عام 2000 بسبب الممارسات والاعتداءات الإسرائيلية على الشعب الفلسطيني لتصل إلى 5.6% ووصلت إلى أدنى مستوى لها عام 2002 حيث سجل نسبة مساهمة مقدارها 3.8%. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004)

4.3 حجم القوى العاملة في قطاع المقاولات الفلسطيني:

تزداد أهمية قطاع الإنشاءات في مجال الاستخدام مقارنة بمساهمته في المجالات الأخرى نظراً لما تعانيه المناطق الفلسطينية من ارتفاع في معدلات البطالة، وضعف القدرة الاستيعابية للعمالة، وقد ازداد عدد العاملين في قطاع الإنشاءات بشكل كبير بعد سنة 1993، إذ ارتفع عددهم من 21.6 ألف عامل في الضفة الغربية سنة 1993 إلى 26.5 ألف عامل خلال الربع الأول من سنة 1997، واستمر الارتفاع في عدد العاملين إلى أن وصل خلال الربع الثالث من سنة 2000 إلى 47.4 ألف عامل، أي ما يشكل زيادة سنوية أي بنسبة 13.6% خلال الفترة الممتدة ما بين 1997 حتى عام 2000، أما في قطاع غزة، فقد ارتفع عدد العاملين من 13 ألف عامل سنة 1993 إلى 15.5 ألف خلال الربع الثالث من العام 2000، ويلاحظ تذبذب كبير في عدد العاملين في قطاع الإنشاءات من فصل لآخر تبعاً للظروف الاقتصادية السائدة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، (مكحول وعيطاني، 2003)، والجدول رقم (6.3) يشير إلى عدد المنشآت العاملة في محافظات قطاع غزة من عام 1999 إلى عام 2003، وعدد العاملين ومعدل التغير.

جدول رقم (6.3)

يوضح عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والشركات الحكومية في مجال الإنشاءات في محافظات غزة لسنوات مختارة موزعة حسب المحافظة، 2003

2003		2002		2001		2000		1999		السنوات
عدد العاملين	عدد المنشآت	عدد العاملين	عدد المنشآت	عدد العاملين	عدد المنشآت	عدد العاملين	عدد المنشآت	عدد العاملين	عدد المنشآت	المحافظة
158	12	116	10	110	12	75	10	78	11	شمال غزة
1488	120	1405	115	1669	124	1243	130	1282	138	غزة
50	10	19	9	37	10	37	11	46	12	دير البلح
133	13	150	12	140	16	80	16	112	20	خانيونس
98	13	83	12	85	13	72	13	76	14	رفح
1927	168	1803	158	2041	175	1507	180	1594	195	المجموع
20.8	- 13	13.1	- 18.9	28	- 10.2	- 5.5	- 7.6			معدل التغير %

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004)

وتجدر الإشارة إلى تراجع أعداد المشتغلين في باقي الضفة الغربية وقطاع غزة في عام 2002 بالمقارنة مع عام 1999 بنسبة 15.6 - %، وتراجعت قيمة الإنتاج في عام 2002 مقارنة مع عام 1999 بنسبة 51.9 - %، وجدول رقم (7.3) يوضح معدلات التغير في أعداد المشتغلين وقيم الإنتاج لقطاع الإنشاءات. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004)

جدول رقم (7.3)

معدلات التغير في أعداد المشتغلين وقيم الإنتاج في الأعوام 2000 ، 2001 ، 2002 مقارنة مع عام 1999
للأنشطة الاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة

معدل التغير %	2002	معدل التغير %	2001	معدل التغير %	2000	1999	معدل التغير
-15.6	3505	-19.0	3362	41.2	5864	4153	أعداد المشتغلين للأنشطة الإشائية
-51.9	95931.0	-58.1	83515.9	-10.3	178834.9	199326.5	قيم الإنتاج للأنشطة الإشائية
-7.5	65526	-2.1	69587	6.3	75505	71060	أعداد المشتغلين للأنشطة الصناعية
-35.1	976900.4	-15.6	1270345.6	4.7	1576782.3	1505442.8	قيم الإنتاج للأنشطة الصناعية
7.8	44399	5.4	43427	7.6	44317	41187	أعداد المشتغلين للأنشطة الخدمائية
-25.3	252197.1	-11.5	298572.4	8.8	367049	337426.3	قيم الإنتاج للأنشطة الخدمائية

المصدر : (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2003)

5.3 ماهية قطاع المقاولات :

المقاولات، كغيرها من المهن، تتطور باستمرار مع تطور العلم والتكنولوجيا، وهي مهنة ذات أسس وقواعد تفرض على من يمارسها التقيد بهذه الأسس والعمل بموجبها كي يضمن لنفسه التقدم والنجاح والربح الذي يبتغيه، والمقاولات هي في الأساس مهنة متممة وملازمة لمهنة الهندسة لكونها الترجمة العملية والتجسيد على الأرض لكل الأفكار الهندسية والمشاريع المنوي تنفيذها، والمقاولات علم وفن وإدارة وهي ليست، كما يظن البعض، عملية مغامرة أو مجازفة غير محسوبة النتائج ويلعب الحظ الدور الأول فيها، وهي تتطلب جهداً متواصلاً وتطوراً مستمراً والتزاماً تاماً بالمبادئ العلمية حتى تؤتي ثمارها وترد للمقاول ربحاً مادياً وسمعة معنوية تضاف إلى رصيده المهني، وكلما التزم المقاول بتطبيق المبادئ العلمية والهندسية جاءت نتائج أعماله ناجحة ومرضية، وتعتز أعمال المقاولات في الوقت الحاضر صعوبات كثيرة نتيجة

التقدم العلمي والفني ومتطلبات المجتمع المتطورة، بالإضافة إلى تعقيدات وسائل التمويل، وهذه الصعوبات تحتم الرفض المطلق لاعتماد نظرية كانت تسمى "تلزيم فئات الأعمال" وهي سائدة منذ الانطلاقة الأولى لأعمال المقاولات حيث كان صاحب المشروع يقوم بالتكليف المباشر لكل من النجار والحداد والبلاط والكهربائي وغيرها، ليقوم كل من هؤلاء بتنفيذ الأعمال المتعلقة بعمله، دون أن يكون هناك أي تنسيق مسبق بين مختلف الفئات والأعمال، وبعد أن أصبح لمعظم المهندسين علاقة مباشرة بأعمال المقاولات وبات ينتهي المطاف بأكثر من ثمانين بالمائة منهم في أعمال المقاولات دون أن يكونوا مزودين بخلفية علمية عن هذه المهنة أو خبرة عملية كافية لتأمين نجاحهم، وأصبح من الضروري، بل من الواجب، وضع أسس علمية لمهنة المقاولات وإدراجها مادة أساسية في مناهج التعليم الجامعي. (مزبودي، 2003)

وتشير الإحصاءات إلى أن إنفاق العالم على قطاع المقاولات في سنة 2000 كان 3.41 تريليون دولار ولقد احتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى بإنفاق 819 بليون دولار في نفس السنة على قطاع المقاولات وفي سنة 2001 أنفقت ما يقارب 850 بليون دولار أي بزيادة 3% عن السنة السابقة. (Levy, 2002,)

6.3 تعريف المقاولات:

لم يمر قطاع الإنشاءات في فلسطين بظروف طبيعية كذلك التي يعيش فيها قطاع الإنشاءات في دول كثيرة في هذا العالم، نتيجة للاحتلال الذي نشأ وترعرع فيه قطاع الإنشاءات ولا يمكن لأحد أن ينكر تأثيره بشكل أو بآخر على الوضع الاقتصادي في فلسطين بما في ذلك قطاع الإنشاءات، وبالرغم من هذه القيود فقد استطاع قطاع الإنشاءات أن يتأقلم مع هذه الظروف ولم يكن ينظر إلى هذه الأوضاع بأنها قهرية، ومع اندلاع انتفاضة الأقصى في سبتمبر 2000، فإن قسوة الإجراءات التي نشأت بسبب الانتفاضة كانت أشد من أي وضع مضى، وقد أضافت عراقيل جديدة أشد قسوة من كل تلك التي كانت موجودة في السابق، لذا كان من الضروري أن تبحث هذه الأوضاع كل على حدة، لبيان كيفية مساعدة المقاولين في الصمود للتغلب على هذه الإجراءات ولكي لا ينهار قطاع الإنشاءات. (رستم، 2004)

أطلق لفظ المقاولات على الأعمال التي يقوم فيها المقاول بالتعاقد مع صاحب العمل المراد تنفيذه والذي كثيراً ما يكون ذا صفة إنشائية الأمر الذي يجعل البعض يدعو مثل هذه الأعمال بالأعمال الإنشائية Constructing works على القيام بإنجاز هذا العمل نيابة عنه بحسب أحكام العقد المبرم بينهما ، (Levy, 2002)، فكلمة Contracting بالانجليزية تعني بالأصل التعاقد فهي مشتقة من كلمة Contract وتعني عقد، أما في اللغة العربية فإن كلمة مقولة تعني أمراً مشابهاً للتبادل، أي تبادل القول والقول هنا يعني وصف الأعمال ومواصفاتها المطلوبة والشروط والالتزامات والأسعار وما شابه، بين طرفين هما طرفا العقد أي صاحب العمل من جهة والمقاول (المتعهد أو الملتزم) المنفذ للأعمال المعروضة، حسب شروط العقد ومواصفات المحددة لقاء مبلغ من المال يدفعه الأول للثاني عند إنجازه العمل. (جعلوك، 1999)

1.6.3 المقولة:

عقد لإنشاء الأبنية والطرق والمنشآت والمشاريع الهندسية بمختلف أنواعها وتشغيلها وصيانتها (تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين، 2000) .

2.6.3 مهنة المقولة:

هي حسب النظام الأساسي للاتحاد، أي عمل لإنشاء الأبنية والطرق والمنشآت والمشاريع الهندسية بمختلف أنواعها وتشغيلها وصيانتها، والعضو في الاتحاد هو المقاول المسجل لدى إتحاد المقاولين الفلسطينيين والحاصل على درجة تصنيف حسب معايير محددة في تعليمات تصنيف المقاولين والتي تشرف عليها اللجنة الوطنية للتصنيف، (انظر ملحق رقم 3)، وبلغ عدد المقاولين المسجلين في اتحاد المقاولين الفلسطينيين حسب الإحصاءات الأخيرة في شهر تموز 2003، (1183) مقاولاً في مختلف المدن والقرى الفلسطينية، وبلغ عدد المقاولين المسجلين في الضفة الغربية (843) مقاولاً، بينما بلغ عدد المقاولين المسجلين في قطاع غزة (340) مقاولاً، أما عدد الأعضاء المصنفين في مختلف المحافظات الفلسطينية (453) مقاولاً حتى شهر تموز 2003، منهم (252) مقاولاً في الضفة الغربية، و (201) مقاولاً في قطاع غزة، (إتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2003).

7.3 الصعوبات الخاصة بقطاع المقاولات:

1. توفير مستلزمات العمل من مواد ومعدات وعمالة كفؤ.
2. الاشتراط في بعض العقود من أخذ موافقات على المواد المستخدمة أو المواد البديلة وكذلك أسلوب تنفيذ الأعمال والتي قد يرى المقاول أو تضطر الظروف المستجدة أحياناً إلى استخدام بدائل عما كان مقرراً بالأصل.
3. التمويل والذي يبرز في حالتين، الحالة الأولى عندما تُعرض مشاريع يرى المقاول أنها تتناسب مع إمكانياته الفنية والعملية ولكنها تحتاج إلى تمويل يتجاوز إمكانياته الحالية، سواء لبروزها في وقت يكون فيه مشغولاً بالإنفاق على مشروع كبير نسبياً أو أكثر، والحالة الثانية الحالة المعاكسة للحالة الأولى والتي لم يتمكن المقاول من الحصول على المشاريع المتناسبة مع إمكانياته المادية، الأمر الذي يخلق فائضاً في التمويل لمدة تطول أو تقصر. (جعلوك، 1999)
4. المقاول يعمل في حالة شديدة من عدم التأكد وخضوع عمله لقانون الاحتمالات، ولاسيما في مرحلة البحث عن المشاريع ودراسة المطروح منها للتقدم بعرضه بقصد الحصول عليه. وجدول رقم (9.3) يوضح الظروف المحلية المرتبطة بالظروف القاهرة في القطاع والتي حالت دون تنفيذ أعمال المقاولات وهي كالتالي:

جدول رقم (8.3)

يوضح الظروف المحلية المرتبطة بالظروف القاهرة

الرقم	الظرف	الآثار المترتبة Impact
1-	إغلاق المعابر وشروط المعابر سواء المعابر الحدودية أو الموانئ التي يتم توريد المواد بواسطتها	عدم وصول المواد في الوقت المحدد ارتفاع أسعار المواد لشحها في العرض قيود على إدخال بعض المواد تلف المواد نتيجة الحجز ارتفاع تكلفة المواد الموردة بسبب حجز الموانئ
2-	إغلاق المناطق الداخلية والحواجز بين المدن والقرى	عدم وصول المواد لمواقع العمل في الوقت المحدد عدم وصول الأيدي العاملة والمعدات
3-	احتلال مواقع العمل أو وجود تهديد حقيقي بقرب المواقع من أخطار أمنية	عدم قدرة المقاول الوصول لمواقع العمل في الوقت المحدد الأضرار المباشرة نتيجة إتلاف موقع المشروع سواء بالنسبة للأعمال أو المواد أو المعدات
4-	التهديدات والأخطار التي يتعرض لها مقاولي الباطن وموردي المواد	تدمير المواد الموردة خارج موقع المشروع سواء في مكان تخزينها أو نقلها.

المصدر: (رستم، 2004)

8.3 خسائر قطاع المقاولات:

عانى الاقتصاد الفلسطيني على مر السنوات السابقة من التبعية للاقتصاديات المختلفة عامة وللإقتصاد الإسرائيلي خاصة فلقد واجه الاقتصاد الفلسطيني معوقات وعراقيل جمة، فلقد هدفت إسرائيل خلال فترة احتلالها إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني وتقليص إنتاجيته في كافة القطاعات وجعله تابعاً للاقتصاد الإسرائيلي. (مكحول وغيطاني، 2003)

فالأحداث الأخيرة لانقضاة الأقصى، أدت إلى تكبد الاقتصاد الفلسطيني خسائر مباشرة وغير مباشرة، خلال الفترة من 2000/9/29 إلى 2003/3/31، على الشعب الفلسطيني تقدر بحوالي اثنا عشر مليار وثلاث مائة وعشرون مليون وسبع مائة وأربع وثلاثون ألف دولار، كما هو موضح بالجدول التالي .

جدول رقم (9.3)

يوضح إجمالي الخسائر المباشرة وغير مباشرة للاقتصاد الفلسطيني
من 2000/9/29 إلى 2003/3/31،

الرقم	نوع الخسائر	المبلغ
1	خسائر اقتصادية مباشرة	9,920,734,000
2	خسائر اقتصادية غير مباشرة	2,400,000
	الإجمالي	12,320,734,000

(مكحول وغيطاني، 2003)

وبالتالي تكبد قطاع المقاولات خسائر فادحة، وتنقسم الخسائر في قطاع المقاولات بشكل عام في فلسطين، إلى خسائر مباشرة وأخرى غير مباشرة، وتتمثل الخسائر المباشرة في تدمير العديد من المنشآت، ويمكن توضيح الخسائر المباشرة كما يلي:

- § تدمير العديد من الطرق .
- § تدمير العديد من شبكات الصرف الصحي والمياه .
- § تدمير العديد من المنشآت تحت التنفيذ .
- § تدمير العديد من الأبنية الجاهزة .
- § تدمير العديد من المصانع المساندة لقطاع الإنشاءات.

أما الخسائر غير المباشرة ، تتمثل في وضع العقبات أمام المقاولين لنقل المواد الإنشائية واستيرادها، ويمكن تفصيلها كما يلي:

- § الحد من تنقل المقاولين والعمال وأصحاب المشاريع والمهندسين.
- § الحد من نقل المواد والبضائع الإنشائية بين المدن والقرى الفلسطينية.
- § الحد من استيراد ونقل المواد والبضائع الإنشائية من الخارج إلى الأراضي الفلسطينية.

- § الحد من استخراج وتوفير المواد المحلية الأولية مثل الحجر الفلسطيني.
 - § الحد من تصنيع المواد الأولية المحلية مثل مناشير الحجر الفلسطيني.
 - § احتجاز البضائع والمواد الإنشائية المستوردة في الموانئ الإسرائيلية.
- وصرح دلول (2003) أن خسائر قطاع المقاولات ارتفعت منذ بداية الانتفاضة حتى نهاية مارس 2003 إلى أكثر من 130 مليون دولار ، كان نصيب محافظات غزة منها حوالي 60 مليون دولار، أما بالنسبة إلى خسائر شركات المقاولات الفلسطينية الأعضاء في اتحاد المقاولين الفلسطينيين، فقد بلغ إجمالي تقدير خسائر كافة أعضاء اتحاد المقاولين الفلسطينيين للفترة من 10/1/2000 وحتى 28/2/2001 مبلغ 77,555,858 دولار أمريكي.

9.3 قطاع الصناعات الإنشائية المساندة:

تمثل الصناعات الإنشائية المساندة دوراً مكماً لمهمة المقاول، فهي جزء أساسي من صناعة الإنشاءات، وحتى تبلغ الصناعات الإنشائية المعايير العالمية فإنه من المهم أن تتخذ المصانع الإنشائية دوراً مميزاً وأن ترتقي إلى المستوى المطلوب، ما يفتح المجال أمامها لاختراق الأسواق المنافسة.

وموردو المواد الإنشائية هم: مصانع (الباطون، الأسفلت، الألومنيوم، السيراميك، الحجر، الرخام)، وموردو حديد التسليح والطوب والإسمنت والأنابيب البلاستيكية والحديدية والباطون، إضافة إلى موردي تجهيزات المياه والصرف الصحي والتجهيزات الكهربائية، (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2003).

وتعد الإنشاءات من المنجزات العظمى فهي إحدى أقدم الصناعات التي عرفها الإنسان والإنسان العربي يتلقى التقنيات الإنشائية بفهم مباشر على خلاف تقنيات الإلكترونيات والحاسبات وغيرها، وقد جاء تعريف صناعة الإنشاءات في كتاب صناعة الإنشاءات العربية بأنها نشاط اقتصادي تقني رئيسي في جميع الأقطار بغض النظر عن مستوى التطور وتشمل تلك الصناعة عدة فعاليات تتصف بتوجهها نحو القطاع العام بصفة غالبه وان منتجاتها تحتاج إلى وقت طويل للتخطيط.

10.3 الملامح الأساسية لأعمال المقاولات:

تختص أعمال المقاولات بأعمال تميزها عن غيرها من الأعمال وخصائص وطرق وأساليب للتعامل تختلف عن باقي الأعمال التجارية ولهذا نورد بعض تلك الملامح في هذا الجزء.

1. التنوع الكبير :

إن عقود المقاولات تختلف حسب نوع المشروع فمثلاً بناء مسكن أو فندق ، وإنشاء مصنع أو محطة كهرباء ، أو بناء جسر وشق قناة كل تلك الأعمال تختلف عن بعضها من حيث متطلباتها والهدف من هذا المشروع واحتياجاته ولكل منهم أسلوبه الخاص في التنفيذ ، وتختلف متطلبات المباني بحسب الهدف من إنشائها ومدى الخدمات والتسهيلات المطلوب أن تتوفر فيها ، وينقسم المشروع إلى عدة مراحل من التنفيذ ولكل مرحلة متطلباتها وأسلوبها واحتياجاتها وتوقيتها ، أي تختلف مراحل المشروع الواحد فيما بينها ، أي أن طبيعة كل مشروع وكل مرحلة تفرض الأسلوب والطريقة التي يجب أن تتبع في التنفيذ. (الجلوك، 1999)

2. عامل الوقت :

إن لعامل الوقت في أعمال المقاولات أهمية خاصة ، لأن جميع العقود تحتوي على شروط إنجاز الأعمال خلال مدة محددة من الزمن ، يكون على المقاول في حال تجاوزها دفع غرامات تأخير (Levy, 2002) .

3. المواصفات الفنية :

عادة ما يكون هناك شروط عامة وشروط إدارية ومالية مرفقة مع دفتر للشروط الفنية الواجب الالتزام بها في تنفيذ المشروع ، ويجب على المقاول الالتزام بتلك الشروط أثناء العمل وإن عدم الالتزام بها نتيجة عدم القدرة على تنفيذها أو توفير في التكاليف أو ضعف في الكفاءة ينتج عنه مشاكل خطيرة كرفض الاستلام والغرامات .

4. التكلفة :

إن حسن تنفيذ وإنجاز مشروع من حيث الوقت وبالمواصفات المطلوبة لا يكفي لأن يكون المشروع ناجحاً بالنسبة إلى المقاول، إذ لابد أن ينجز مشروعه بتكلفة تقل عن قيمة العقد الذي أبرمه مع صاحب العمل، لهذا يجب أن تكون هناك دراسة للمشروع مسبقة من قبل متخصصين وممارسين في جميع الجوانب الفنية والمالية والقانونية .

5. الشروط القانونية :

يحتوي عقد المقاولات على مجموعة من الأحكام القانونية المتفق عليها بين طرفين، تلك القوانين توضح ما يترتب على كلا الطرفين من التزامات تخصه. (الجلوك 1999)

11.3 دور التصنيف في تحسين الأداء وإتقان العمل :

حيث أن الحصول على شهادة تصنيف سارية المفعول يعتبر أحد الشروط الأساسية للسماح للمقاول في المنافسة على تنفيذ المشاريع الحكومية ونظراً لأن مفهوم التصنيف هو إعطاء مؤشر مهم لإمكانيات المقاول المالية والفنية والإدارية والتنفيذية، لذا فإنه يمكن تلخيص دور التصنيف في الارتقاء بأداء المقاولين في النقاط التالية: (وكالة تصنيف المقاولين، 2002)

1. وضع المقاول في مكانه المناسب حسب قدراته المختلفة حتى يؤدي عمله بالشكل المناسب والمطلوب ويجنبه الكثير من المشاكل.
2. تنفيذ المشاريع حسب المواصفات المتفق عليها وفي المدة المحددة حتى لا تتأثر درجة تصنيفهم من جراء التقارير المعدة من قبل الجهات المستفيدة .
3. تطوير الأساليب الإدارية والمحاسبية وكذلك الحرص على تنظيم العمل في الموقع وحسن الأداء والالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ الأعمال وذلك لإعطاء انطباع جيد عن قدراته وبما يتناسب مع شروط التصنيف، "أنظر ملحق رقم 3).
4. حرص المقاولين على رفع أدائهم وتطوير إمكانياتهم حتى يصنفوا في درجة أعلى وبالتالي يحق لهم التنافس في تنفيذ مشاريع كبيرة ذات عائد مادي جيد.
5. توفير وتطوير الجهاز الفني والإداري اللازم لتنفيذ المشاريع وتأمين المعدات المناسبة التي تعكس قدرات المقاول وإمكانياته .

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

1.4 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، وتشمل منهج الدراسة، ووصف لمجتمع وعينة الدراسة، وخصائص هذه العينة، والأدوات الرئيسية للدراسة (الاستبانة)، وفحص مصداقيتها وثباتها، إضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

2.4 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، وباعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كما وكيفاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي:

1.2.4 المصادر الثانوية:

استخدمت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة مصادر البيانات الثانوية من خلال:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي كتبت في هذا الموضوع.
2. الدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه التي تناولت نفس الموضوع، ومن بلدان مختلفة.
3. الاستعانة بالتقارير والنشرات الصادرة عن مركز الإحصاء الفلسطيني، والحصول على إحصائيات غير منشورة عن واقع الاقتصاد الفلسطيني وقطاع المقاولات.
4. الاستعانة بالانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

2.2.4 المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، فقد صممت خصيصاً لهذا الغرض كما هو موضح بملحق الدراسة رقم (1).

وتضمنت قائمة الاستبيان - بعد خطاب التعريف بها، مجموعة أسئلة تهدف إلى وصف واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات موضع الدراسة، والتعرف على آراء المدراء بشأن استخدامهم للتخطيط الاستراتيجي، ولكل سؤال خمسة إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى ايجابية أو سلبية كل سؤال من أسئلة الدراسة، طبقاً لمقياس ليكرت Likert Scale الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين (موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً)، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات على النحو التالي: (موافق تماماً=5، موافق=4، موافق إلى حد ما=3، غير موافق=2، غير موافق تماماً=1) والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقصى منهم، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (1.4):

جدول رقم (1.4)
يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها

الوزن النسبي	القيم (المقياس)	الإجابة على الأسئلة
20% فأقل	1	غير موافق تماماً
21-40%	2	غير موافق
41-60%	3	موافق إلى حد ما
61-80%	4	موافق
81% فأكثر	5	موافق تماماً

3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها (200) شركة، والمسجلة في اتحاد المقاولين حتى 2004/12/31، باستثناء شركات المقاولات العاملة في الضفة الغربية لصعوبة الوصول إليها والحصول على البيانات المطلوبة، كما هو موضح بالجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4)

يوضح عدد شركات المقاولات العاملة في قطاع غزة حسب المحافظات - 2004

المحافظة	عدد	النسبة المئوية
شمال غزة	17	8.5%
غزة	97	48.5%
الوسطى	11	5.5%
خانيونس	57	28.5%
رفح	18	9%
المجموع	200 شركة	100%

المصدر: (تصنيف اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2004)

وتصنف الشركات حسب التخصص إلى (أبنية، طرق، كهروميكانيك، مياه ومجاري، أشغال عامة) وتصنف إلى فئات "أولى (أ) - أولى (ب) - ثانية - ثالثة - رابعة - خامسة" كما هو موضح بجدول رقم (3.4)، والشركة الواحدة لها أكثر من تخصص، أي تعمل بمجال الأبنية والطرق والكهروميكانيك وغيرها معاً، وتصنف إلى أكثر من فئة، حسب التخصص الذي تعمل فيه، لذا بلغ العدد الكلي للشركات 341 شركة حسب مجال التخصص والفئة. (تصنيف اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2004)

جدول رقم (3.4)

يوضح شركات المقاولات حسب مجال تخصصها
وفئات تصنيفها في قطاع غزة

فئات التصنيف مجال التخصص	درجة أولى "أ"	درجة أولى "ب"	درجة ثانية	درجة ثالثة	درجة رابعة	درجة خامسة	المجموع
أبنية	13	25	37	22	16	29	142
طرق	3	8	16	26	8	35	96
كهروميكانيك	-	5	17	7	-	-	29
مياه ومجاري	-	18	15	11	9	18	71
أشغال عامة	-	-	3	-	-	-	3
المجموع الكلي للشركات حسب فئات تصنيفها ومجال تخصصها	16	56	88	66	33	82	341

المصدر: (تصنيف اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2004)

4.4 عينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث لأن طبيعة الدراسة وفروضها وخطتها تتحكم في خطوات تنفيذ واختيار أدواتها مثل العينة والاستبانة وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الأصلي "شركات المقاولات بقطاع غزة" كما هو موضح بالجدول السابق رقم (2.4)، ليعطي نتائج أكثر دقة.

5.4 توزيع وجمع الاستبانة:

تم الحصول على كشف كامل بأسماء مجتمع الدراسة (شركات المقاولات في قطاع غزة) والبالغ عددها 200 شركة لعام 2004 من نقابة المقاولين الفلسطينيين، قامت الباحثة بالاتصال هاتفياً لمعرفة عناوين الشركات، ومن ثم تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم جمعها بعد مدة تراوحت من أسبوع إلى خمسة أسابيع كالتالي:
في الأسبوع الأول والثاني تم الحصول على العينة الاستطلاعية (28) استبانة من قبل الباحثة، وتم استبعادها من عينة الدراسة 200 شركة، فأصبحت عينة الدراسة 172 شركة.

وفي الأسبوع الثالث والرابع تم توزيع الاستبانة بمساعدة عدد من الباحثين الميدانيين بعد تدريبهم، وسجلت أسماء الشركات التي وزعت الاستبانات عليها، ولقد استخدمت الباحثة العديد

من وسائل المتابعة بهدف تشجيع المبحوثين للتعاون معها، ومنها الاتصالات التليفونية والرسائل عبر الفاكس والزيارات الميدانية المتكررة لمقر الشركات، وفي نهاية الأسبوع الخامس والأخير تم استرجاع 150 استبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة 172 استبانة بنسبة 87%. ويعزى عدم الحصول على 22 استبانة، لرفض مدراء الشركات لتعبئة الاستبيان بحجة ضيق الوقت والتواجد في موقع العمل، وكثرة الاستبيانات المطلوب تعبئتها من قبلهم، وأن بعض الشركات تدار من خلال المنازل، وبعضها مغلق باستمرار.

6.4 صدق الاستبانة

تحققت الباحثة من صدق أداة الدراسة بعدة طرق منها:

1.6.4 صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبيان من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات، ومدى ملاءمتها، وبهدف التعرف على رأيهم في الاستبيان للتأكد من تعبيره عن الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة العبارات بأسلوب مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى، وبعد دراسة تفصيلية من السادة المحكمين، وبعد مقابلات متعمقة مع بعضهم ممن أتيح له الوقت لدراسة الاستبيان مع الباحثة، أشاروا بمجموعة من الملاحظات القيمة، ومن ثم تم التوفيق بين الاتجاهات والآراء الواردة من السادة المحكمين بحذف أو إضافة أو تعديل في محتوى الاستبيان، والجدول التالي رقم (4.4) يوضح عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد من أبعادها.

جدول رقم (4.4)

يوضح عدد أسئلة الاستبانة حسب كل بعد / محور من أبعادها

الرقم	الأبعاد	عدد الأسئلة
1.	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	3
2.	أهمية التخطيط الاستراتيجي	14
3.	استخدام التخطيط الاستراتيجي	27
4.	استخدام الموارد المتاحة	7
	مجموع أسئلة الاستبانة	51

2.6.4 الدراسة الاستطلاعية

جرى التحقق من صدق الاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (28) شركة من خارج أفراد عينة الدراسة (200) شركة، في سياق الدراسة الاستطلاعية (التمهيدية) Pilot Study التي سبقت استخدام قائمة الاستبيان في الواقع الميداني، وقامت الباحثة بتسليم الاستبيان باليد لمدراء شركات المقاولات بعد الاتصال هاتفياً وأخذ موعد للقاء وكانت تلك الشركات متجمعة في أبراج مختلفة مثل برج (زعراب في رفح، الفراء وشعت في خان يونس، نعمة والداعور وغيرها في غزة)، واستغرق ذلك أسبوعان تم خلالهما توزيع وجمع استبيانات العينة الاستطلاعية ، فكانت جميع الأسئلة مقبولة ومفهومة لدى المبحوثين.

3.6.4 صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل سؤال من أسئلة الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول التالي رقم (5.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.4)

يوضح ارتباط كل سؤال من أسئلة الاستبانة مع بعدها عند مستوى دلالة 5% من خلال استخدام اختبار

بيرسون

رقم السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	رقم السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	رقم السؤال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
.11	0.827	0.000	.28	0.657	0.000	.45	0.698	0.000
.12	0.486	0.009	.29	0.655	0.000	.46	0.644	0.000
.13	0.528	0.004	.30	0.528	0.005	.47	0.803	0.000
.14	0.566	0.002	.31	0.697	0.000	.48	0.704	0.000
.15	0.566	0.002	.32	0.489	0.008	.49	0.785	0.000
.16	0.703	0.000	.33	0.293	0.128	.50	0.807	0.000
.17	0.574	0.001	.34	0.596	0.001	.51	0.728	0.000
.18	0.657	0.000	.35	0.616	0.001	.52	0.406	0.036
.19	0.677	0.000	.36	0.472	0.011	.53	0.796	0.000
.20	0.761	0.000	.37	0.668	0.000	.54	0.714	0.000
.21	0.593	0.001	.38	0.723	0.000	.55	0.753	0.000
.22	0.687	0.000	.39	0.513	0.005	.56	0.791	0.000
.23	0.687	0.000	.40	0.668	0.000	.57	0.786	0.000
.24	0.519	0.005	.41	0.480	0.010	.58	0.836	0.000
.25	0.821	0.000	.42	0.404	0.037	.59	0.856	0.000
.26	0.698	0.000	.43	0.491	0.009	.60	0.843	0.000
.27	0.711	0.000	.44	0.674	0.000	.61	0.820	0.000

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأسئلة ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

7.4 ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وتم استبعاد البعد الأول لأنه يشتمل على ثلاثة مفاهيم متناقضة لمفهوم واحد، وهو مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

1.7.4 التجزئة النصفية:

تم استخدام العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات

بحساب معامل الارتباط بين النصفين وتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتجزئة النصفية والجدول التالي رقم (6.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (6.4)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفين كل بعد من أبعاد الاستبيان

الرقم	الأبعاد	عدد الأسئلة	معامل الارتباط
1.	مزايا التخطيط الاستراتيجي	14	0.8438
2.	استخدام التخطيط الاستراتيجي	27	0.9458
3.	استخدام الموارد المتاحة	7	0.9104
	المجموع	48	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها فوق 0.843، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما أدى إلى تطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

2.7.4 طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، حسب الجدول التالي رقم (7.4):

جدول رقم (7.4)

يوضح معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان

الرقم	الأبعاد	عدد الأسئلة	معامل (α) ألفا للثبات
1-	مزايا التخطيط الاستراتيجي	14	0.9008
2-	استخدام التخطيط الاستراتيجي	27	0.9371
3-	استخدام الموارد المتاحة	7	0.9125
	المجموع	48	

من الجدول السابق يتضح مدى ثبات بنود أبعاد الاستبيان حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الثبات Reliability Analysis أن قيمة معامل الثبات Alpha Coefficient بلغت أكثر من 0.9 مما يعنى أن جميع أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

8.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة بتفريع وتحليل الاستبانة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم تحديد نوع توزيع البيانات وذلك باستخدام اختبار كولمجروف وسمرنوف لمعرفة أن البيانات لها توزيع طبيعي أم توزيع بواسون الغير طبيعي، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية Parametric tests تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. والجدول رقم (8.4) يوضح أن قيمة Sig أكبر من 5% كالتالي (0.188 – 0.114 – 0.169) في جميع أبعاد الاستبانة لذا تم قبول الفرضية الصفرية القائلة أن متوسطات الأبعاد لها توزيع طبيعي وذلك عند مستوى دلالة 5%.

جدول رقم (8.4)

يبين نوع البيانات من خلال استخدام اختبار سمرنوف وكولمجروف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		AVR2	AVR3	AVR4
N		150	150	149
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1221	4.0439	4.0911
	Std. Deviation	.68501	.56287	.66851
Most Extreme Differences	Absolute	.091	.098	.089
	Positive	.091	.098	.087
	Negative	-.071	-.082	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		1.112	1.197	1.088
Asymp. Sig. (2-tailed)		.169	.114	.188

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ومن ثم تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل صدق الاستبانة

§ معامل ارتباط بيرسون Person Correlation : لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال تحديد الارتباط بين كل سؤال والبعد / المحور الذي ينتمي إليها.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في فحص ثبات الاستبانة

§ معامل ارتباط سبيرمان للتجزئة النصفية: والذي استخدم في فحص الاستبانة من خلال الارتباط بين الأسئلة ذات الأرقام الفردية مع الأسئلة ذات الأرقام الزوجية لكل بعد.

§ معامل ارتباط ألفا كرونباخ

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

§ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في إثبات الفرضيات

§ أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق.

§ اختبار شيفيه البعدي Scheffe Test لإيجاد الفروق بين المتوسطات والتعرف على اتجاه تلك الفروق ودلالاتها.

§ اختبار معامل الارتباط بيرسون Person Correlation لاختبار العلاقة بين متغيرين للبيانات المعلمية ذات التوزيع الطبيعي.

وقد استخدمت الباحثة درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي 5%، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

الفصل الخامس

الإطار المعرفي للدراسة

1.5 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أُجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج تفصيلاً وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها في تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي بشركات المقاولات بقطاع غزة، كما تم اختبار فرضيات الدراسة، وقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة أبعاد / محاور الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

2.5 المبحث الأول

تحليل خصائص عينة الدراسة

1.2.5 مقدمة:

في هذا المبحث تم التعرف على خصائص وصفات عينة الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحليل بيانات الاستبانة والتي تشمل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والخصائص التنظيمية للعينة المستهدفة، وكانت النتائج كما يلي:

2.2.5 الخصائص الشخصية لأفراد العينة المستهدفة:

جدول رقم (1.5)

يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	149	99.3
أنثى	1	0.7
المجموع	150	100

يتضح من الجدول رقم (1.5) أن عدد الذكور (149) مدير بنسبة 99.3% بينما عدد الإناث (1) مدير بنسبة 0.7%، وهذا يعكس تدني نسبة مشاركة المرأة وخاصة بقيادة شركات المقاولات وقد جاءت هذه النسبة متفقة مع بعض نتائج الدراسات الأخرى التي اهتمت بالمرأة المديرة في المنظمات المختلفة كالدراسات التي قدمها (النجار، 2002)، فقد تبين أن 96.9% من أفراد العينة هم من الذكور و 3.1% من الإناث، ودراسة (الخطيب، 2003) شكل الذكور ما نسبته 82% من عينة الدراسة في حين لم تشكل الإناث سوى 18% من هذه العينة. وشكلت نسبة الإناث العاملات 9.4% في قطاع غزة عام 2004، أما نسبة مشاركة العاملات في الضفة الغربية 17.3% في نفس العام، (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2005)، مما يدل على قلة نسبة عدد العاملات بالمجتمع الفلسطيني، وربما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع ونظراته إلى المرأة العاملة كونه مجتمع شرقي، له عادات وتقاليد تفضل عمل المرأة فقط في مهن محددة كالتيعليم، مما يعكس محدودية فرص التطور والنمو في تقلد النساء مناصب إدارية خاصة بها.

جدول رقم (2.5)

يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	5.3
من 30-39 سنة	48	32.0
من 40-49 سنة	75	50.0
من 50 فأكثر	19	12.7
المجموع	150	100

يتضح من الجدول رقم (2.5) أن المدراء في شركات المقاولات موزعون على مختلف الأعمار، حيث بلغ عدد أفراد العينة التي تقل أعمارهم عن أربعين عاماً (56) مدير بنسبة 37.3%، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين أربعين وتسعة وأربعين عاماً (75) مديراً بنسبة 50%، وبلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن خمسين عاماً (19) مديراً بنسبة 12.7%، مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة من الشباب لديها القدرة على العمل والعطاء والمتابعة.

جدول رقم (3.5)

يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ثانوية عامة	6	4.0
ثانوية عامة	35	23.3
دبلوم بعد الثانوية	22	14.7
بكالوريوس	73	48.7
دراسات عليا	14	9.3
المجموع	150	100

تشير النتائج في الجدول رقم (3.5) أن معظم المدراء هم من حملة الشهادات الجامعية الأولى والعليا حيث بلغ عدد أفراد العينة أعلى من الثانوية العامة (109) مدير بنسبة 72.3%، بينما بلغ عدد حملة الشهادات الدنيا (ثانوية عامة فأقل) (41) مدير بنسبة 27.7%. مما يدل أن أفراد

العينة ذو مؤهلات علمية تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على التخطيط واستغلال الموارد المتاحة.

جدول رقم (4.5)

يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	16	10.7
من 6-10 سنوات	44	29.3
أكثر من 10 سنوات	90	60.0
المجموع	150	100

يبين الجدول رقم (4.5) أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة، حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين زادت خبرتهم عن عشر سنوات (90) مديراً بنسبة 60%، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين قلت خبرتهم عن عشر سنوات (60) مديراً بنسبة 40% من عينة الدراسة، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة حملة مؤهل وخبرة علمية عالية وفي سن الشباب، وهذا مؤشر إيجابي على إمكانية التطور الإداري أو المهني لهذه العينة.

3.2.5 الخصائص التنظيمية للعينة المستهدفة

جدول رقم (5.5)

يبين توزيع العينة حسب موقع الشركة

الموقع	العدد	النسبة المئوية
محافظة غزة	106	70.7
محافظة خان يونس	16	10.7
محافظة رفح	13	8.7
المنطقة الوسطى	6	4.0
المنطقة الشمالية	9	6.0
المجموع	150	100

يشير الجدول رقم (5.5) إلى أن أكبر تجمع لشركات المقاولات في محافظة غزة، حيث بلغ عدد الشركات (106) شركة بنسبة 70.7%، مما يدل على أن محافظة غزة ذات موقع استراتيجي لوجود المؤسسات والوزارات الحكومية بها، وتعتبر الأكثر في عدد السكان والأنشطة الاقتصادية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004)، أما محافظة خان يونس فبلغ عدد الشركات (16) شركة بنسبة 10.7%، يليها محافظة رفح (13) شركة بنسبة 8.7%، ومن ثم المنطقة الشمالية (9) شركات بنسبة 6%، وأقل عدد في المنطقة الوسطى، فقط (6) شركات بنسبة 4%، ونجد أن هناك اختلاف بين عدد الشركات التي تم الحصول عليها من اتحاد المقاولين الفلسطينيين كما هو موضح بجدول رقم (2.4) في الفصل الرابع فقد بلغ عدد الشركات في مدينة غزة 97 شركة، وفي خان يونس 57 فنجد أن عدد الشركات انخفض في خان يونس وازداد في مدينة غزة وهكذا في باقي المحافظات ويعزى ذلك للظروف التي مر بها قطاع غزة والتي تم ذكرها سابقاً وإغلاق الشركات في المناطق الجنوبية والشمالية وفتحها في مدينة غزة وهذا العدد حصلت عليه الباحثة عند توزيع الاستبانات على الشركات واستردادها.

جدول رقم (6.5)

يبين توزيع العينة حسب العمر الزمني للشركة

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	31	20.7
من 6-10 سنوات	43	28.7
من 11-15 سنة	47	31.3
من 16 فأكثر	29	19.3
المجموع	150	100

يتضح من الجدول رقم (6.5) أن عدد الشركات التي عمرها الزمني من 1 - 10 سنوات (74) شركة بنسبة 49.4%، وعدد الشركات التي عمرها الزمني من 11 - 15 سنة (47) شركة بنسبة 31.3%، في حين الشركات التي عمرها الزمني من 16 سنة فأكثر بلغت (29) شركة بنسبة 19.3%، مما يدل أن الشركات ازداد عددها منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث كثرت المشاريع لبناء الأبراج والعمارات وغيرها، تبعاً لزيادة عدد السكان ولزيادة مشاريع البنية التحتية الممولة من الدول المانحة.

جدول رقم (7.5)

يبين توزيع العينة حسب طبيعة عمل الشركة

طبيعة عمل الشركة	العدد	النسبة المئوية
أبنية	130	44.7
طرق	88	30.2
كهروميكانيك	20	6.9
مياه ومجاري	51	17.5
أشغال عامة (أخرى)	2	0.7
المجموع	291	100

يشير الجدول رقم (7.5) أن أغلبية شركات المقاولات تعمل في مجال الأبنية فقد بلغ عددها (130) شركة بنسبة 44.7%، وبلغ عددها في مجال الطرق (88) شركة بنسبة 30.2%، يليها الشركات التي تعمل في مجال المياه والمجاري (51) شركة بنسبة 17.5 %، و تعمل أقلية في مجال الكهروميكانيك (20) شركة بنسبة 6.9%، ولكن الشركات التي تعمل في أشغال أخرى ومتنوعة شركتان بنسبة 0.7% من مجموع ثلاث شركات حسب تصنيف اتحاد المقاولين الفلسطينيين لعام 2004، كما هو موضح بالفصل الرابع "منهجية الدراسة"، من ذلك يتضح انحصار مجال عمل شركات المقاولات في قطاع غزة بإنشاء المباني وتعبيد الطرق ومد خطوط المياه والمجاري، نظراً لما عاناه ويعانيه هذا القطاع من إهمال وتدمير للبنية التحتية نتيجة لاحتلال الإسرائيلي، ومساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية بإعادة الإعمار واهتمامها بتطوير البنية التحتية من أجل خلق بيئة استثمارية مناسبة، بلغ عدد العينة 291 شركة لأن الشركة لها أكثر من مجال عمل، فتزداد عينة الدراسة تبعاً لذلك.

جدول رقم (8.5)

يبين توزيع العينة حسب فئات تصنيف الشركة

الفئات	العدد	النسبة المئوية
فئة أولى " أ "	16	5.5
فئة أولى " ب "	50	17.2
فئة ثانية	80	27.5
فئة ثالثة	60	20.6
فئة رابعة	30	10.3
فئة خامسة	55	18.9
المجموع	291	100

يتضح من الجدول السابق رقم (8.5) أن شركات المقاولات مصنفة إلى فئات، فقد بلغ عدد الشركات التي صُنفت إلى فئة أولى "أ" (16) شركة بنسبة 5.5%، وبلغ عدد الشركات ذات الفئة الأولى "ب" (50) شركة بنسبة 17.2%، أما عدد شركات الفئة الثانية (80) شركة بنسبة 27.5%، وتعتبر تلك الشركات من الشركات الكبرى، ولكن الشركات ذات الفئة الثالثة عددها (60) شركة بنسبة 20.6%، والفئة الرابعة (30) شركة بنسبة 10.3% أما الفئة الخامسة والأخيرة بلغ عددها (55) شركة بنسبة 18.9%، والشركات ذات الفئة الرابعة والخامسة تعتبر شركات صغرى، كما هو موضح بشروط التصنيف " انظر ملحق رقم (3)، ويتضح من العرض السابق قلة عدد الشركات الكبرى ذات الامكانيات والقدرات المالية العالية، وهذا يرجع إلى ندرة الشركات المساهمة العامة وسيطرة الشركات الصغيرة التي يغلب عليها الطابع العائلي " شركات المساهمة الخصوصية" ويؤكد ذلك نتائج الجدول التالي، بلغ عدد العينة 291 شركة لأن الشركة لها أكثر من تصنيف، فتزداد عينة الدراسة تبعاً لذلك.

جدول رقم (9.5)

يبين توزيع العينة حسب الشكل القانوني للشركة

النسبة المئوية	العدد	الشكل القانوني
7.3	11	مساهمة عامة
82.7	124	مساهمة خصوصية
4.7	7	شركة تضامن
5.3	8	أخرى
100	150	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (9.5) أن الأغلبية العظمى من الشركات تعتبر شركات مساهمة خصوصية حيث بلغ عددها (124) شركة بنسبة 82.7%، أما شركات التضامن بلغ عددها (7) شركات بنسبة 4.2% فقط، وشركات المساهمة العامة (11) شركة بنسبة 7.3%، والشركات الأخرى (8) شركات بنسبة 5.3% وهي شركات فردية، وهذا يتفق مع أن الاقتصاد الفلسطيني يغلب عليه سمة القطاع العائلي بشكل عام، ويحتل هذا القطاع حوالي 90% من مجمل المؤسسات الفلسطينية، وذلك حسب تعداد المنشآت الذي نفذته الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في نهاية عام 2003، ويلعب هذا القطاع دوراً هاماً وبارزاً في تشغيل الأيدي العاملة الفلسطينية وتوفير مصادر الدخل وكذلك المساهمة المباشرة في الناتج المحلي الإجمالي.

جدول رقم (10.5)

يبين توزيع العينة حسب عدد العاملين في الشركة

النسبة المئوية	العدد	عدد العاملين
54.0	81	أقل من 10 عمال
36.0	54	من 10-19 عامل
4.7	7	من 20-30 عامل
5.3	8	أكثر من 30 عامل
100	150	المجموع

يشير الجدول رقم (10.5) إلى أن عدد العاملين الدائمين في العينة المستهدفة والتي يقل عددهم عن 20 عامل (135) عامل بنسبة 90%، ولكن عدد العاملين من 20 عامل فأكثر (15) عاملاً بنسبة 10%، مما يدل أن الأغلبية العظمى من شركات المقاولات لديها عمال دائمين أقل من 20 عامل.

3.5 المبحث الثاني

تحليل ومناقشة أبعاد/محاور الدراسة

1.3.5 مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

وقد أُستخدم هذا البعد للتعرف على مدى وعي المبحوثين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، من خلال استطلاع آرائهم حول معرفتهم بالمفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (11.5) التالي:

جدول رقم (11.5)

يبين التكرارات ومجموع الاستجابات ونسبة المستجيبين لكل سؤال من أسئلة البعد الأول والمتعلق بمدى

وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشركات المقاولات بقطاع غزة

الرقم	السؤال	العدد والنسبة	1	2	3	4	5	مجموع الاستجابات	نسبة المستجيبين
11	التخطيط الاستراتيجي هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.	العدد	8	13	41	62	26	535	%29.5
		النسبة%	5.3	8.7	27.3	41.3	17.3		
12	التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.	العدد	3	1	17	57	72	644	%35.5
		النسبة%	2.0	0.7	11.3	37.0	48.0		
13	التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.	العدد	0	3	21	64	62	635	%35
		النسبة%	0	2.0	14.0	42.7	41.3		

قامت الباحثة قبل الخوض في عملية اختبار الفرضيات بتحليل أبعاد الدراسة في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها، ولتحديد مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات، ومن أجل استكشاف ذلك، تم تزويد أفراد العينة بثلاث مفاهيم مختلفة وطُلب منهم اختيار مفهوم التخطيط الاستراتيجي المناسب من وجهة نظرهم، والمفهوم رقم (2) هو

الذي يمثل المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، والذي اتفق عليه العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية، حيث تم الإشارة إليه في الفصل الثاني من الدراسة "المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي"، وقد اعتبر اختيار أي من المفاهيم الأخرى (1، 3) والتي كانت بعيدة عن المفهوم الدقيق للتخطيط الاستراتيجي، عدم وضوح المفهوم.

وبشير جدول رقم (11.5) أن ثلثي أفراد العينة تقريباً لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، حيث اختار 35.5% منهم المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، في حين اختار 64.5% المفاهيم الأخرى والتي تعكس عدم وضوح المفهوم العلمي لدى مدراء شركات المقاولات، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة العامة التي توصلت إليها دراسة (النجار، 2002) أن 37.5% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد بالأردن يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وكذلك دراسة (الخطيب، 2003) أظهرت نتائجها أن ما نسبته 52% من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (الشمري، 1998) والتي توصلت إلى أن 61% من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لا تطبق التخطيط الاستراتيجي، ولكن اختلفت مع دراسة (الحمامي والشيخ، 1995) والتي ترى أن نسب 41% من الشركات الأردنية لديها غموض أو عدم وضوح في المفهوم العلمي و 59% يملكون رؤية واضحة له، وكذلك دراسة (الغزالي، 2000) والتي ترى أن نسبة 57.3% من الشركات الأردنية لديها فهم ووعي بالمفهوم العلمي المتكامل بينما 42.7% لديهم غموض أو عدم وضوح، ونجد أن النسب متقاربة بين مختلف الدراسات، ولكن في سنوات مختلفة، أما دراسة (درويش، 1993) توصلت إلى وجود خلط بين المفاهيم التخطيطية بالنسبة لرجال الإدارة العليا فهناك خلط بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى في قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية.

ولقد تم الرجوع إلى الدراسات الأخرى في البيئة الأردنية بسبب ندرة الدراسات في البيئة الفلسطينية وكون فلسطين والأردن من العالم العربي وينتمون إلى بيئة أعمال وثقافة متجانسة وكذلك جمهورية مصر العربية، ولمعرفة إذا كان للتخطيط الاستراتيجي أهمية مماثلة في باقي دول العالم النامي.

2.3.5 تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (12.5)

يبين التكرارات ومجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل سؤال من أسئلة البعد الثاني والمتعلق بمدى إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي بشركات المقاولات بقطاع غزة

الرقم	السؤال	العدد والنسبة	1	2	3	4	5	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
14	يساعد في نمو وتطور الشركة	العدد	0	0	13	57	80	667	4.45	%89	1
		النسبة	0	0	8.7	38.0	53.3				
15	يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل	العدد	1	2	22	57	68	639	4.26	%85.2	3
		النسبة	0.7	1.3	14.7	38.0	45.3				
16	يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه	العدد	0	2	26	61	61	631	4.20	%84	4
		النسبة	0	1.3	17.3	40.7	40.7				
17	يساهم في اتخاذ قرارات أفضل	العدد	0	1	16	63	70	652	4.35	%87	2
		النسبة	0	0.7	10.7	42.0	46.7				
18	يزيد من معرفة الدور في العمل	العدد	0	3	27	65	55	622	4.15	%83	5
		النسبة	0	2.0	18.0	43.3	36.7				
19	يحسن من الانتماء للشركة	العدد	2	4	32	58	54	608	4.05	%81	6
		النسبة	1.3	2.7	21.3	38.7	36.0				
20	يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة	العدد	0	2	31	60	57	622	4.15	%83	5
		النسبة	0	1.3	20.7	40.0	38.0				
21	يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل	العدد	12	31	50	36	21	473	3.15	%63	11
		النسبة	8.0	20.7	33.3	24	14				
22	يحسن أداء الأفراد في الشركة	العدد	13	13	36	57	31	530	3.53	%70.6	9
		النسبة	8.7	8.7	24.0	38.0	20.7				
23	يحسن أداء الأقسام في الشركة	العدد	10	11	46	51	32	534	3.56	%71.2	8
		النسبة	6.7	7.3	30.7	34.0	21.3				
24	يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة	العدد	25	30	33	40	22	454	3.02	%60.4	12
		النسبة	16.7	20.0	22.0	26.7	14.7				
25	يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل	العدد	15	19	30	55	31	518	3.45	%69	10
		النسبة	10.0	12.7	20.0	36.7	20.7				
26	يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة	العدد	15	17	36	50	32	517	3.45	%69	10
		النسبة	10.0	11.3	24.0	33.3	21.3				
27	يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب	العدد	0	8	28	66	48	604	4.02	%80.0	7
		النسبة	0	5.3	18.7	44.0	32.0				
	القيمة الإجمالية للبعد							8071	3.84	%76.8	

للتعرف على مدى إدراك مدراء شركات المقاولات بقطاع غزة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتحديد مزاياه، تم تزويد عينة الدراسة بمجموعة من الأسئلة لتحديد درجة موافقتهم عليها، وحصلت الباحثة على النتائج التالية والتي تتضح من الجدول رقم (12.5).

السؤال رقم (14) المتعلق بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الشركة، احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي 89%، وبمتوسط حسابي مرتفع 4.45 درجة، مما يدل على أن أغلبية عينة الدراسة موافقة تماماً ومدركة لأهمية ذلك، فقد بلغت نسبة الإجابة على موافق بشدة 53.3%.

في حين احتل سؤال رقم (17) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.35 وبوزن نسبي 87% ويدل ارتفاع المتوسط الحسابي إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في اتخاذ قرارات أفضل في العمل، وهذا ما أكدته (دراكر، 1996) في أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها.

واحتل السؤال رقم (15) أن التخطيط الاستراتيجي يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 4.26 وبوزن نسبي 85.2%، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه الميزة، فعند الإعداد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب دراسة السوق والمنافسين والقدرة على تحليل معلومات المنافسة وتجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها (المغربي، 1999).

ولكن السؤال رقم (16) احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.20 وبوزن نسبي 84%، ويشير ارتفاع المتوسط الحسابي إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من الشعور بالثقة في العمل المؤدى من قبل المدراء.

في حين تساوت إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم (18) أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من معرفة الدور في العمل، والسؤال رقم (20) أنه يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة، وبلغ المتوسط الحسابي 4.15 درجة والوزن النسبي 83%، وهذا مؤشر على أنهم متفقون مع تلك المزايا واحتلا المرتبة الخامسة.

أما السؤال رقم (19) احتل المرتبة السادسة حيث أجاب 74.7% من أفراد العينة بأنهم موافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يحسن من الانتماء للشركة مقابل 25.3% غير موافقون، وبلغ المتوسط الحسابي 4.05 والوزن النسبي 81%.

ولكن السؤال رقم (27) التخطيط الاستراتيجي يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب، احتل المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.02 وبوزن نسبي 80%.

أما السؤال رقم (23) احتل المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.56 وبوزن نسبي 71.2%، في أن التخطيط الاستراتيجي يحسن أداء الأقسام في الشركة، فأجاب 55.3% موافق بشدة وموافق، مما يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي للأقسام ككل.

يليه السؤال رقم (22) والمتعلق بأن التخطيط الاستراتيجي يحسن أداء الأفراد في الشركة بالمرتبة التاسعة، وبمتوسط حسابي 3.15 ووزن نسبي 70.6%، ويتضح من إجابات أفراد العينة أن التخطيط الاستراتيجي يحسن أداء كل من الأفراد والأقسام بنسب متقاربة.

ومن السؤال رقم (25) و(26) يتضح أن أفراد العينة متفقون على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل، ويمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة، ولكن بوزن نسبي 69% وبمتوسط حسابي 3.45 وكان ترتيبهم في الأهمية المرتبة العاشرة.

يتبين من العرض السابق أن لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة إدراك لأهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.84 وهو يمثل درجة موافق والوزن النسبي بدرجة موافق 76.8%.

والاتجاهات الأكثر أهمية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي تأتي من كونه:

§ يساعد في نمو وتطور الشركة.

§ ويساهم في اتخاذ القرارات.

§ ويضع الشركة في موقع تنافسي أفضل.

§ ويزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه.

وبالنظر للبعد الأول نجد أن المدراء عندهم غموض بالمفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي وغير مدركين لمكوناته، حسب نتائج الجدول رقم (11.5)، ولكن يوجد لديهم إدراك لأهميته ومزاياه، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الغزالي، 2000) أن لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، ومع دراسة (الحمامي والشيخ، 1995) ولكن غالبية المنشآت الفلسطينية لا يوجد لديها خطط إستراتيجية مكتوبة (الفرا، 2004)، وما زلنا نأمل في مزيد من الإدراك لأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته في تحقيق النجاح لكافة الشركات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية.

3.3.5 استخدام التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (13.5)

يبين التكرارات ومجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل سؤال من أسئلة البعد الثالث والمتعلق بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي بشركات المقاولات بقطاع غزة

الرقم	السؤال	العدد والنسبة	1	2	3	4	5	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
28	توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية.	العدد النسبة%	20 13.3	42 28.0	49 32.7	32 21.3	7 4.7	414	2.76	55.2%	20
29	المدرء راعبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	العدد النسبة%	1 0.7	11 7.3	53 35.3	62 41.3	23 15.3	545	3.63	72.6%	11
30	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.	العدد النسبة%	21 14.0	50 33.3	56 37.3	20 13.3	3 2.0	384	2.56	51.2%	22
31	يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً في الشركة.	العدد النسبة%	21 14.0	51 34.0	59 39.3	18 12.0	1 0.7	377	2.51	50.2%	24
32	تملك الشركة رسالة واضحة في ذهن المدير.	العدد النسبة%	2 1.3	5 3.3	18 12.0	64 42.7	61 40.7	627	4.18	83.6%	4
33	تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والزبون على حد سواء.	العدد النسبة%	12 8.0	24 16.0	45 30.0	47 31.3	22 14.7	493	3.28	65.6%	15
34	تملك الشركة أهداف عامة (غايات) تتبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها.	العدد النسبة%	1 0.7	4 2.7	29 19.3	69 46.0	47 31.3	607	4.04	80.8%	8
35	يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل.	العدد النسبة%	0 0	1 0.7	14 9.3	72 48.0	63 42.0	647	4.31	86.2%	1
36	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.	العدد النسبة%	17 11.3	18 12.0	21 14.0	48 32.0	46 30.7	538	3.58	71.6%	13
37	تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل	العدد النسبة%	10 6.7	24 16.0	27 18.0	49 32.7	40 26.7	535	3.56	71.2%	14

21	%54.2	2.71	407	8	28	48	45	21	العدد	38	تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية.
				5.3	18.7	32.0	30.0	14.0	النسبة%		
2	%85.6	4.28	643	68	58	23	1	0	العدد	39	وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين.
				45.3	38.7	15.3	0.7	0	النسبة%		
5	%82.2	4.11	616	51	67	29	3	0	العدد	40	لدى الشركة المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
				34.0	44.7	19.3	2.0	0	النسبة%		
9	%79.6	3.98	597	35	84	25	5	1	العدد	41	تضع الشركة أهدافاً واضحة قصيرة الأجل، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.
				23.3	56.0	16.7	3.3	0.7	النسبة%		
10	%76.4	3.82	574	31	71	39	9	0	العدد	42	توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة لمعظم الأنشطة.
				20.7	47.3	26.0	6.0	0	النسبة%		
6	%81.4	4.07	610	58	50	37	4	1	العدد	43	تؤثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أهداف الشركة وبرامجها.
				38.7	33.3	24.7	2.7	0.7	النسبة%		
7	%81.2	4.06	609	48	71	25	4	2	العدد	44	تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.
				32.0	47.3	16.7	2.7	1.3	النسبة%		
16	%65.2	3.26	489	15	40	67	25	3	العدد	45	تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.
				10.0	26.7	44.7	16.7	2.0	النسبة%		
18	%59.0	2.95	443	12	34	49	45	10	العدد	46	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة
				8.0	22.7	32.7	30.0	6.7	النسبة%		
17	%61.6	3.08	462	31	28	34	36	21	العدد	47	يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.
				20.7	18.7	22.7	24.0	14.0	النسبة%		
12	%72.0	3.60	541	43	48	26	23	10	العدد	48	يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.
				28.7	32.0	17.3	15.3	6.7	النسبة%		
23	%50.8	2.54	382	3	24	45	58	20	العدد	49	يتم تحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى.
				2.0	16.0	30.0	38.7	13.3	النسبة%		
19	%57.4	2.87	430	1	26	81	36	6	العدد	50	يتم تقييم ومتابعة للاستراتيجيات الموضوعية.
				0.7	17.3	54.0	24.0	4.0	النسبة%		
9	%79.6	3.98	597	37	79	28	6	0	العدد	51	يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
				24.7	52.7	18.7	4.0	0	النسبة%		

25	%49.8	2.49	374	5	19	42	63	21	العدد	عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.	52
				3.3	12.7	28.0	42.0	14.0	النسبة%		
3	%84.8	4.24	636	64	60	24	2	0	العدد	يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	53
				42.7	40.0	16.0	1.3	0	النسبة%		
26	%43.4	2.17	326	0	18	26	70	36	العدد	حدوث أي تغير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.	54
				0	12.0	17.3	46.7	24.0	النسبة%		
	%68.6	3.43	13903							القيمة الإجمالية للبعد	

لقياس مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات بقطاع غزة، و في أي المجالات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي يتركز اهتمام تلك الشركات؛ صيغت أسئلة توضح الإجابة عنها الخطوات العملية المطلوب إنجازها من قبل الشركة بغية الوصول إلى استخدام متقدم للتخطيط الاستراتيجي، ومن خلال إجابات أفراد العينة تبين الآتي:

أن لديهم توجه نحو المستقبل، حيث احتلت المرتبة الأولى ووافق عليها أغلبية الأفراد بنسبة 48% موافق و 42% موافق بشدة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي حيث بلغ 4.31 وبوزن نسبي 86.2%، مما يدل على أن المدراء متفقون تماماً أن لدى شركاتهم توجه نحو المستقبل.

ولكن السؤال رقم (39) احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 85.6% ومتوسط حسابي 4.28، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة متفقة على وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين وهذا متفق مع إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل حيث احتل المرتبة الثالثة في ترتيب اهتمامهم بمزايا التخطيط الاستراتيجي.

أما السؤال المتعلق بأنه يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 84.8%، حيث أجاب على هذا السؤال 42% موافق بشدة، و 40% موافق بمتوسط حسابي مرتفع 4.24، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام وهذا يتفق مع إجابات أفراد العينة في إدراكهم لمزايا التخطيط الاستراتيجي في أنه يحسن أداء الأفراد والأقسام في الشركة.

أما السؤال رقم (32) والمتعلق بأن الشركات تملك رسالة واضحة في ذهن المدير احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي 83.6% ومتوسط حسابي 4.18، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لديها رسالة واضحة.

والسؤال المتعلق بأن لدى الشركة المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها احتل المرتبة الخامسة بوزن نسبي 82.2% ومتوسط حسابي 4.11، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لدى شركاتها المرونة في مقابلة التغيرات وتتكيف معها.

ولكن السؤال رقم (43) احتل المرتبة السادسة في أن التغيرات البيئية الداخلية والخارجية تؤثر على أهداف الشركة وبرامجها بوزن نسبي 81.4% ومتوسط حسابي 4.07 موافق، مما يشير أن الشركة تتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية فأغلبية أفراد العينة بنسبة 38.7% تتفق بشدة مع ذلك.

أما السؤال المتعلق بأن الشركة تختار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً احتل المرتبة السابعة بوزن نسبي 81.2% ومتوسط حسابي 4.06، مما يشير موافقة أغلبية أفراد العينة بنسبة 32.0% موافق بشدة.

ومن إجابات أفراد العينة للسؤال رقم (43) والسؤال رقم (44) نجد أنها متقاربة مما يدل أن الشركات تتلاءم مع الظروف والتغيرات البيئية الحاضرة والمستقبلية وتختار الاستراتيجيات المناسبة لذلك وتتكيف معها.

والسؤال المتعلق بأن الشركة تملك أهداف عامة (غايات) تتبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها احتل المرتبة الثامنة بوزن نسبي 80.8% ومتوسط حسابي 4.04، مما يشير إلى أن أغلبية العينة لديها أهداف عامة تتبثق عن رسالتها.

والسؤال رقم (41) و(51) احتلا المرتبة التاسعة حيث تساوت إجابات أفراد العينة واتفقت على أن الشركة تضع أهدافاً واضحة قصيرة الأجل تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة وأنه يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بمتوسط حسابي موافق بدرجة 3.98 ووزن نسبي 79.6%، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة.

ولكن السؤال رقم (42) توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة لمعظم الأنشطة، احتل المرتبة العاشرة بوزن نسبي 76.4% ومتوسط حسابي 3.82، مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم أهداف قصيرة الأجل يسعون لتحقيقها.

أما السؤال رقم (29) احتل المرتبة الحادية عشر حيث أن المدراء راغبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي 3.63 وبوزن نسبي 72.6%، مما

يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أن الإدارة تعمل على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.

والسؤال المتعلق بإعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة احتل المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.60 ووزن نسبي 72%، مما يدل على أن أفراد العينة يعدون الموازنات المالية للشركات بمشاركة الجهات المعنية وتحديد المصروفات والإيرادات والموازنة لتحقيق الأرباح وتعظيمها ومعرفة الموقف المالي للشركة مما يساعد على نجاحها ونموها، ويؤكد ذلك إجابات أفراد العينة حيث وافق على ذلك 60.7%.

واحتل السؤال رقم (36) المرتبة الثالثة عشر "تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتحديد الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل"، وهو أحد مكونات التخطيط الاستراتيجي التعرف على البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ودراستها ومعرفة الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، ومن إجابات أفراد العينة اتضح أنها موافقة بمتوسط حسابي 3.58 ووزن نسبي 71.6%.

أما السؤال رقم (37) فقد احتل المرتبة الرابعة عشر "أن الإدارة تقوم بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل"، وبلغ المتوسط الحسابي 3.56 والوزن النسبي 71.2%، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة.

ونجد أن إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم (36) والسؤال رقم (37) متقاربة ومتفقة وهذا يؤكد ضرورة التحليل الداخلي والخارجي للبيئة لوضع الخطط تبعاً للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ولكن السؤال رقم (33) تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين والزبون على حد سواء، احتل المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي 65.6% ومتوسط حسابي 3.28، مما يدل على أن رسالة المؤسسة لا يلتزم بها العاملون في المؤسسة بصورة كبيرة ولا يوجد لديها تأثير كبير على الزبائن.

والسؤال المتعلق بأنه تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية، احتل المرتبة السادسة عشر ليؤكد بناء على إجابات أفراد العينة "أنه يتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية" ولكن بنسبة متوسطة بوزن نسبي 65.2% ومتوسط حسابي 3.26.

والسؤال رقم (47) احتل المرتبة السابعة عشر حيث يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.08 والوزن النسبي

61.6% ومن خلال إجابات أفراد العينة اتضح أنهم موافقون بنسبة 39.4% في حين 38% منهم غير موافقون ونجد تقارب بين النسبتين ليدل على أن أفراد العينة موافقون ولكن بنسبة متوسطة. والسؤال رقم (46) والمتعلق في أن السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة احتل المرتبة الثامنة عشر، بمتوسط حسابي 2.95 ووزن نسبي 59% مما يشير إلى عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على أن هناك سياسات تتبعها الشركة ويؤكد ذلك إجابات أفراد العينة حيث أجاب 36.7% بالرفض في حين أن 30.7% بالقبول.

ولكن السؤال رقم (50) احتل المرتبة التاسعة عشر في أنه يتم تقييم ومتابعة للإستراتيجيات الموضوعية بوزن نسبي 57.4% ومتوسط حسابي 2.87، مما يدل على أغلبية أفراد العينة غير موافقة على ذلك لأن طبيعة شركات القطاع ليس لديها الوقت الكافي للمتابعة والتقييم فمعظم العاملين بها من أفراد عائلة ويجتمعون عند الحاجة لمراجعة بعض الاحتياجات في مشاريعهم ومخططاتهم.

والسؤال رقم (28) المتعلق بأن الشركة توفر الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية، احتل المرتبة العشرون بمتوسط حسابي 2.76 ووزن نسبي 55.2%، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة ليس لديها الوقت الكافي لإعداد خطط إستراتيجية لطبيعة الظروف والبيئة المحيطة بالشركات الفلسطينية.

والسؤال رقم (38) احتل المرتبة الحادية والعشرون في أن الإدارة تعتمد على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية، وكان المتوسط الحسابي 2.71 والوزن النسبي 54.2%، وهذا يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على تنوع مصادر المعلومات التي يتم اللجوء إليها عند التخطيط الاستراتيجي.

ولكن السؤال رقم (30) احتل المرتبة الثانية والعشرون في أن الإدارة تؤمن بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين، وبلغ المتوسط الحسابي 2.56 والوزن النسبي 51.2% مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا تؤمن بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين، ويؤكد ذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجدول رقم (11.5)، أن ثلثي أفراد العينة غير واضح لديهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي العلمي الشامل، فكيف يتم توضيحه للعاملين وأيضاً إجابات أفراد العينة غير موافق 47.3% وموافق 15.2% أشارت إلى أن الإدارة لا تؤمن بتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.

والسؤال رقم (49) المتعلق بتحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى، احتل المرتبة الثالثة والعشرون بمتوسط

حسابي 2.54 ووزن نسبي 50.8%، مما يشير إلى عدم وجود إجراءات واضحة ومحددة يمكن إتباعها عند العمل لتحقيق هدف معين.

أما السؤال رقم (31) احتل المرتبة الرابعة والعشرون والمتعلق بأن "يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً بالشركة"، بمتوسط حسابي 2.51 ووزن نسبي 50.2%، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة لا يستخدمون مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالشركة ويتوافق مع النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة وهي: عدم وضوح المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي لمدراء شركات المقاولات بقطاع غزة، وأن الإدارة لا تؤمن بأهمية توضيحه للعاملين، ويؤكد ذلك أن 48% من إجابات أفراد العينة لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي دائماً بشركاتها و 12.7% تستخدمه، مما يدل على قلة استخدام التخطيط الاستراتيجي.

في حين احتل السؤال رقم (52) المرتبة الخامسة والعشرون بوزن نسبي 49.8% ومتوسط حسابي 2.49، "عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم"، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة تتخذ القرارات بمفردها دون الرجوع إلى الطبقات الإدارية المعنية وهذا مؤشر على ميل الإدارة إلى مركزية صناعة القرارات.

أما السؤال رقم (54) والأخير في الرتبة احتل المرتبة السادسة والعشرون لتوضيح مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي والمتعلق بأن حدوث تغيير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة بمتوسط حسابي 2.17 ووزن نسبي 43.4%، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا تؤمن بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة عند حدوث أي تغيير في خطط الشركة وتؤكد ذلك إجاباتها حيث وافق 12% فقط من أفراد العينة في حين 70.7% غير موافق على مشاركتهم.

أما المتوسط الحسابي للبعد الكلي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي 3.43 والوزن النسبي 68.6%، مما يدل على أن شركات المقاولات تستخدم التخطيط الاستراتيجي ولكن ليس بالأسلوب العلمي المتكامل، نتيجة لغموض المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي لدى ثلثي أفراد العينة كما تبين سابقاً ولكنهم مدركون لأهميته ومعرفة مزاياه لاستمرار وبقاء الشركة وتعظيم أرباحها، وهذا ما توصلت إليه دراسة (الغزالي، 2000) حيث أن المؤسسات العامة الأردنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة 3.39، كذلك أكدت دراسة (الفرا، 2003) أن المدير الفلسطيني لا يعطي الوقت الكافي لإعداد الخطط الإستراتيجية وأكدت أيضاً أن المدير الغزي يقضي معظم وقته في الاهتمام بالشؤون اليومية للشركة.

4.3.5 الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

جدول رقم (14.5)

يبين التكرارات ومجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل سؤال من أسئلة البعد الرابع والمتعلق بمدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة بشركات المقاولات بقطاع غزة

الرقم	السؤال	العدد والنسبة	1	2	3	4	5	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
55	يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.	العدد النسبة%	1 0.7	0 0	24 16.0	53 35.3	72 48.0	645	4.30	86.0%	1
56	هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.	العدد النسبة%	7 4.7	29 19.3	68 45.3	35 23.3	11 7.3	464	3.09	61.8%	6
57	يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.	العدد النسبة%	23 15.3	35 23.3	47 31.3	38 25.3	7 4.7	421	2.80	56%	7
58	يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.	العدد النسبة%	1 0.7	11 7.3	40 26.7	54 36.0	44 29.3	579	3.86	77.2%	5
59	يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.	العدد النسبة%	2 1.3	4 2.7	32 21.3	58 38.7	54 36.0	608	4.05	81.0%	3
60	يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.	العدد النسبة%	2 1.3	1 0.7	23 15.3	65 43.3	59 39.3	628	4.19	83.8%	2
61	توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.	العدد النسبة%	2 1.3	6 4.0	27 18.0	64 42.7	51 34.0	606	4.04	80.8%	4
	القيمة الإجمالية للبعد							3951	3.76	75.2%	

يتضح من الجدول رقم (14.5) أن السؤال المتعلق بأنه يتم حصر الموارد المتاحة للشركة من قبل المدراء احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 4.30 ووزن نسبي 86%، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة متفقة مع حصر الموارد المتاحة للشركة ويؤكد ذلك إجابات أفراد العينة حيث أجاب 83.3% بالموافقة.

أما السؤال رقم (60) والمتعلق بأنه يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة، احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 83.8% ومتوسط حسابي 4.19، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة تؤيد تدريب العاملين مما يعود على الشركة فوائد جمة منها تنفيذ المشاريع بأقل التكاليف وبأسرع وقت وبجودة عالية نتيجة إلمام العاملين بالأعمال التي يقومون بها من خلال التدريب

والممارسة، ونستدل على ذلك من إجابات أفراد العينة حيث 82.6% وافقت على التدريب و 2% لم يوافقوا مما يدل على أهمية التدريب.

ولكن السؤال رقم (59) احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 81% ومتوسط حسابي 4.05، مما يشير إلى موافقة أغلبية أفراد العينة على تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة حيث أجاب بالموافقة 74.7% و 4% غير موافق وهذا يدل على أهمية التحفيز وتشجيع العاملين وحثهم على العمل سواء تحفيز معنوي أو مادي لزيادة إنتاجية العمل وتعظيم الربح.

أما السؤال رقم (61) والمتعلق بأنه توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة، فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.04 ووزن نسبي 80.8%، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة متفقة مع "وجود قيادات إدارية قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد" حيث أجاب 76.7% من أفراد العينة بالموافقة مقابل 5.3% غير موافق.

والسؤال رقم (58) احتل المرتبة الخامسة بوزن نسبي 77.2% ومتوسط حسابي 3.86، مما يدل أن معظم أفراد العينة موافقة على إعلام العاملين بكافة الموارد المتاحة، فوافق على إعلامهم 65.3% و 8% غير موافق.

ولكن السؤال رقم (56) والمتعلق بأن هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة، احتل المرتبة السادسة بوزن نسبي 61.8% ومتوسط حسابي 3.09، مما يشير إلى أن أفراد العينة غير معنيون بمشاركة مختلف المستويات ويدل ذلك على المركزية والتفرد من قبل الإدارة العليا بالقرارات وحصر الاحتياجات دون الرجوع إلى المستويات المعنية.

أما السؤال رقم (57) احتل المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي 56% ومتوسط حسابي 2.8، والمتعلق بأنه يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على أن أفراد العينة لا توفر الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي وهذا يؤكد أن استخدام التخطيط الاستراتيجي لا يتم بالأسلوب العلمي المتكامل في شركات المقاولات بقطاع غزة، حيث لا توجد موارد كافية لاستخدامه.

أما بالنسبة للبعد الكلي لاستغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وهو جيد بوزن نسبي 75.2%، مما يدل على أن هناك استغلال مناسب للموارد المتاحة وتوظيفها لزيادة إنتاجية الشركة وتعظيم أرباحها ونموها بالسوق ومواجهة المنافسين، وهذه النتيجة تعتبر منطقية كون قطاع الإنشاءات تتبع القطاع الخاص والهدف الرئيس للقطاع الخاص هو التوسع والانتشار وتحقيق الأرباح وهذا لا يحدث إلا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

5.3.5 تحليل إجمالي للأبعاد الرئيسية للدراسة:

لإجمال نتائج الأبعاد الرئيسية التي تضمنتها الدراسة من السؤال الرابع عشر حتى السؤال الواحد والستون، قامت الباحثة بترتيب هذه الأبعاد حسب النتائج الإجمالية لكل بعد من الأبعاد الثلاث الرئيسية للاستبانة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (15.5):

جدول رقم (15.5)

يوضح عدد الأسئلة وعدد الاستجابات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل بعد من أبعاد الاستبيان

الرقم	الأبعاد	عدد الأسئلة	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
1-	تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي	14	8071	3.84	76.8%	1
2-	استخدام التخطيط الاستراتيجي	27	139.3	3.43	68.6%	3
3-	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	7	3951	3.76	75.2%	2

يتضح من الجدول رقم (15.5) أن البعد المتعلق بتحديد أهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي 76.8% ومتوسط حسابي 3.84، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة مدركون لأهمية التخطيط الاستراتيجي وتحديد مزاياه ولكن لديهم غموض بالمفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي وتم استبعاد البعد الأول لأنه يشتمل على ثلاثة مفاهيم متناقضة لمفهوم واحد.

واحتل البعد المتعلق بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المرتبة الثانية بوزن نسبي 75.2% ومتوسط حسابي 3.76، مما يشير على أن أغلبية أفراد العينة يستغلون الموارد المتاحة لتعظيم أرباحها، وهذا ما أكدته خطاب، (1989) بأن التخطيط الإستراتيجي أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. أما البعد المتعلق باستخدام التخطيط الاستراتيجي احتل المرتبة الثالثة والأخيرة حيث تستخدم شركات المقاولات بقطاع غزة التخطيط الاستراتيجي دون أن تتبع الأسلوب العلمي المتكامل بمتوسط حسابي 3.43 ووزن نسبي 68.6%، ويمكن اعتبار هذه النتيجة إيجابية إلا أن الظروف والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية تتطلب نوعاً جديداً من الإدارة وممارسة أكثر للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، واستخدام أفضل.

4.5 المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

1.4.5 اختبار الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول مفهوم واستخدام وأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية وتشمل:

أولاً: المؤهل العلمي للمدراء

ثانياً: سنوات الخبرة للمدراء

ثالثاً: حجم الشركة "عدد العاملين بالشركة"

رابعاً: العمر الزمني للشركة

قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA لتحليل الاختلاف والتعرف على الفروق بين المجموعات، واختبار الفرضية وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: المؤهل العلمي للمدراء

تم اختبار الفرضية الأولى للتعرف على الفروق بين المجموعات لكل الأبعاد الرئيسية وفقراتها ولتحديد تأثير المتغيرات التنظيمية والشخصية عليها، ومن خلال التعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة حول مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتأثير المؤهل العلمي، تبين من الجداول التالية أرقامهم (1،2،4) " انظر في الملاحق ملحق رقم-2 " أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن قيمة " ف المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية عند درجات حرية (4-145) ومستوى دلالة 0.05، وأن قيمة Sig أكبر من 5% لجميع أسئلة البعد الأول والثاني والرابع، وكذلك الأبعاد الكلية لهم، لذا نقبل بالفرضية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء في شركات المقاولات تُعزى للمؤهل العلمي في وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهميته وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

أن المدراء يركزون جل فكرهم ووقتهم على الأعمال الفنية واليومية أكثر من اهتمامهم بالأمر المستقبلية والأعمال الخاصة بالتخطيط الأمر الذي أضعف أثر المؤهل العلمي على درجة وضوح المفهوم والأهمية للتخطيط الاستراتيجي وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وكيفية استغلالها لتخدم عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا لا يتفق مع دراسة (النجار، 2002)، حيث

أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ودرجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

■ هناك شبه إجماع على إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي لشركاتهم، بغض النظر عن المؤهل العلمي، حيث أن المتوسط الحسابي 3.84 يمثل درجة موافق، وهذا يتفق مع دراسة (حمامي والشيخ، 1995).

■ أن ثلثي أفراد العينة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي رغم أن نسبة مرتفعة 72.3% تحمل الشهادات العليا من عينة الدراسة، لكن لا يوجد لديها وضوح للمفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة واتفقت مع الدراسات السابقة، مثل دراسة (الخطيب، 2003)، وغيرها.

■ لا يوجد اهتمام لدى المدراء بتوفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي، أيضاً لا يوجد مشاركة لحصر الاحتياجات من تلك الموارد بمساعدة المستويات المعنية، لذا لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي لسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وساهمت في ذلك الظروف الصعبة التي يمر بها قطاعنا من اغلاقات وتدمير للبنية التحتية وعرقلة الشركات بتوفير الموارد المطلوبة وتنفيذ خططها، للتعرف على تلك الظروف " انظر في الفصل الثالث - الصعوبات الخاصة بقطاع المقاولات"

أما بالنسب للبعد الكلي الثالث حول استخدام التخطيط الاستراتيجي بين المبحوثين يتضح من (الجدول رقم (3) في الملحق رقم "2") أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لأن القيمة المعنوية 0.071 أكبر من 0.05 وقيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية عن درجات حرية (4-145) ومستوى دلالة 0.05 لذا نقبل بالفرضية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين واستخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي، باستثناء الأسئلة التالية: السؤال رقم (35) يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل، تبين من خلال الجدول رقم 3 في الملحق رقم 2 وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي بين المبحوثين، حيث أن قيمة " ف " المحسوبة أكبر من قيمة " ف " الجدولية وقيمة Sig 0.003 أقل من 0.05 عند مستوى دلالة 5%، وتشير تلك الفروق إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يلزم المدير بضرورة التفكير بالمستقبل وبذل الجهد للسيطرة عليه من خلال التفكير فيما يجب أن تكون عليه الشركة مستقبلاً وأين تقف الآن، وكيف السبل إلى ذلك، كذلك السؤال رقم 39 بالجدول رقم 3 بملحق رقم 2، وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين، تعزى للمؤهل العلمي، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين، فمن الخطوات المهمة عند إعداد التخطيط الاستراتيجي دراسة السوق وتحديد المنافسة المحلية والعالمية والقدرة على تحليل معلومات المنافسة وتجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها،

لتنفيذ الخطط الإستراتيجية (المغربي، 1999)، وتوجد فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين أفراد عينة الدراسة في السؤال رقم 43 بجدول رقم 3 بملحق رقم 2 حول تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على أهداف الشركة وبرامجها، يعزى ذلك لاهتمام المدراء بتحديد بعض الاتجاهات العامة التي تلتزم بها لتحقيق التكيف والمواءمة بين ظروف وأهداف الشركة والتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية الداخلية والخارجية ولمعرفة اتجاه تلك الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه البعدي، وكانت النتائج كما توضحها الجداول التالية رقم (16.5) و(17.5) و (18.5):

جدول رقم (16.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول توجه الشركة نحو المستقبل

المؤهل العلمي	أقل من الثانوية العامة	ثانوية عامة	دبلوم بعد الثانوية العامة	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من الثانوية العامة	-	-	-	-	-
ثانوية عامة	0.923*	-	-	-	-
دبلوم بعد الثانوية العامة	1.121*	0.197	-	0.112	-
بكالوريوس	1.009*	0.085	-	-	-
دراسات عليا	1.166*	0.249	0.045	0.157	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حول توجه الشركة نحو المستقبل بين الحاصلين على مؤهل دراسات عليا وبين أقل من الثانوية العامة، لصالح الحاصلين على الدراسات العليا، حيث أنهم ذو تخصصات مختلفة إدارية ومالية ومهندسين لديهم دارية ومعرفة أن بقاء واستمرار الشركة وبيئتي على توجه الشركة نحو المستقبل ووجود رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها، وكذلك هناك فروق إحصائية بين حملة البكالوريوس ودون الثانوية لصالح حملة البكالوريوس وبين حاملي الثانوية العامة ودون الثانوية لصالح الذين معهم ثانوية عامة، وهناك فروق أخرى بين المؤهلات إلا أنها لم تصل لمستوى الدلالة 5% الذي يوضح تلك الفروق.

جدول رقم (17.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول مستوى
اهتمام الإدارة العليا بالمنافسين

المؤهل العلمي	أقل من الثانوية العامة	ثانوية عامة	دبلوم بعد الثانوية العامة	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من الثانوية العامة	-	-	-	-	-
ثانوية عامة	0.900	-	0.036	0.194	-
دبلوم بعد الثانوية العامة	0.863	-	-	0.158	-
بكالوريوس	0.705	-	-	-	-
دراسات عليا	*1.142	0.242	0.279	0.437	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يتضح من الجدول السابق وجود فروق إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حول مستوى اهتمام الإدارة العليا بالمنافسين بين الحاصلين على الدراسات العليا والأقل من الثانوية العامة، لصالح الحاصلين على الدراسات العليا، ويتضح أيضاً فروق بين المؤهلات العلمية المختلفة، ولكنها لم تصل لمستوى الدلالة الذي يوضح تلك الفروق.

جدول رقم (18.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول تأثير المتغيرات البيئة الداخلية
والخارجية على أهداف الشركة وبرامجها

المؤهل العلمي	أقل من الثانوية العامة	ثانوية عامة	دبلوم بعد الثانوية العامة	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من الثانوية العامة	-	0.733	0.242	0.182	-
ثانوية عامة	-	-	-	-	-
دبلوم بعد الثانوية العامة	-	0.490	-	-	-
بكالوريوس	-	*0.550	0.059	-	-
دراسات عليا	0.309	*1.042	0.551	0.492	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حول تأثير المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على أهداف الشركة وبرامجها، بين الحاصلين على الدراسات العليا والحاصلين على الثانوية العامة لصالح الحاصلين على الدراسات العليا، وفروق إحصائية بين الحاصلين على البكالوريوس والحاصلين على الثانوية العامة لصالح الثانوية العامة،

وبناء على اختبارات شيفيه البعدي يتضح وجود دور مهم للمؤهل العلمي للمدراء وتأثيره على استخدام التخطيط الاستراتيجي، وهذا يبين الحاجة الملحة للارتقاء بالمستوى العلمي للمدراء من أجل زيادة الاهتمام باستخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات " عينة الدراسة".

ثانياً: سنوات الخبرة للمدراء

يتضح من الجداول التالية أرقامهم (5) و(6) و(7) و(8) " في الملحق رقم 2 " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم واستخدام وأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (2،147) لجميع الأبعاد الكلية، ماعدا السؤال رقم 16 (جدول رقم 6 "ملحق رقم 2") حول أهمية التخطيط الاستراتيجي "أنه يزيد من الشعور بالثقة في العمل المؤدى" تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين المدراء، ووجود فروق في استخدام التخطيط الاستراتيجي (السؤال رقم 38 بالجدول رقم 7 " بملحق رقم 2") أن الإدارة تعتمد على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية، ولمعرفة اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي، وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (19.5، 20.5):

جدول رقم (19.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في زيادة الشعور بالثقة في العمل المؤدى

عدد سنوات الخبرة	من 1- 5 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
من 1- 5 سنوات	-	-	-
من 6-10 سنوات	0.170	-	-
أكثر من 10 سنوات	0.469	0.299	-

*مستوى الدلالة عند 5%

جدول رقم (20.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول أن الإدارة تعتمد على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية

عدد سنوات الخبرة	من 1- 5 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
من 1- 5 سنوات	-	0.278	0.654
من 6-10 سنوات	-	-	0.375
أكثر من 10 سنوات	-	-	-

*مستوى الدلالة عند 5%

تشير الجداول السابقة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في زيادة الشعور بالثقة في العمل المؤدى إلا أنها لم تصل لمستوى الدلالة الذي يوضح تلك الفروق، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول استخدام التخطيط الاستراتيجي أن الإدارة تعتمد على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية إلا أنها لم تصل لمستوى الدلالة الذي يوضح تلك الفروق، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

v وضوح المهام والمشاريع والخطط المراد تنفيذها من قبل المدراء لدى شركات المقاولات بقطاع غزة حيث تتمثل بإنشاء المباني والأبراج والمنشآت باختلاف أنواعها، وتمديدات شبكات المياه وتعبيد الطرق وغيرها، وأن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة، بنسبة 60%، "انظر تحليل خصائص عينة الدراسة" مما يدل على انتمائهم للعمل وزيادة الثقة في العمل المؤدى واعتمادهم على مصادر معلومات متنوعة تضمن لهم النجاح في مخططاتهم، ولكنهم لا يمارسون التخطيط الاستراتيجي بناء على أساليب علمية مدروسة مما أدى لعدم وضوح تلك الفروق لصالح من واهتمامهم بالخطط القصيرة الأجل نظراً لأن الظروف الخارجية التي يمر بها قطاعنا متشابهة وعامة ومعروفة للجميع والمتمثلة بعدم الاستقرار وأثرا السياسات الإسرائيلية على القطاعات الاقتصادية المختلفة، لذا نقبل بالفرضية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ثالثاً: حجم الشركة "عدد العاملين بالشركة"

يتضح من الجدول رقم (9) بملحق رقم 2 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، للبعد الكلي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة، حيث أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية عند درجات حرية (3،146)، والقيمة المعنوية 0.658 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ما عدا السؤال رقم 12 بنفس الجدول والذي يتعلق بوضوح المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي لدى المبحوثين، تأثر بمتغير عدد العاملين حيث وجدت فروق إحصائية عند مستوى دلالة 5%، والقيمة المعنوية 0.014 أكبر من 0.05، وللتعرف على اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (21.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عدد العاملين بالشركة	أقل من 10 عاملين	من 10-19 عامل	من 20-30 عامل	أكثر من 30 عامل
أقل من 10 عاملين	-	-	*1.047	-
من 10-19 عامل	0.018	-	*1.066	-
من 20-30 عامل	-	-	-	-
أكثر من 30 عامل	0.041	0.023	1.089	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يشير الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي بين الشركات التي لديها عدد عاملين من 20-30 عامل وبين أقل من 10 عاملين لصالح الشركات التي لديها من 20-30 عامل، وكذلك توجد فروق إحصائية بين الشركات التي لديها من 10-19 عامل وبين الشركات التي لديها من 20-30 عامل لصالح الشركات التي لديها من 20-30 عامل "الشركات الكبيرة"، ما يدل على أن الشركات التي عدد العاملين بها 20-30 لديها وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي أكثر من الشركات التي عدد العاملين بها أقل من 10 عاملين "الشركات الصغيرة"، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (الحمامي والشيخ، 1995) حيث أن المدير في الشركات الصغيرة قياساً بعدد العاملين لديهم وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي أكثر من المدير في الشركات الكبيرة حيث بلغت نسبة الوضوح في الشركات الصغيرة 66% بالمقارنة مع 34% في الشركات الكبيرة، ولكنها اتفقت مع دراسة (النجار، 2000).

وتدل المؤشرات الإحصائية في الجدول رقم (10) و(11) "في ملحق رقم 2" عدم وجود فروق إحصائية حول إدراك المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه يعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة، حيث لا تتأثر عينة الدراسة بعدد العاملين لأهمية واستخدام التخطيط الاستراتيجي، باستثناء وجود فروق إحصائية بين المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يحسن أداء الأفراد والأقسام في الشركة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي، وكانت النتائج كالتالي: وجود فروق ولكنها لم تصل لمستوى الدلالة الذي يوضح تلك الفروق، وتبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام التخطيط الاستراتيجي في أن الشركة توفر الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية، يعزى لمتغير عدد العاملين، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (22.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول استخدام التخطيط الاستراتيجي في أن الشركة توفر الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية

عدد العاملين بالشركة	أقل من 10 عاملين	من 10 - 19 عامل	من 20 - 30 عامل	أكثر من 30 عامل
أقل من 10 عاملين	-	0.129	-	1.064
من 10 - 19 عامل	-	-	-	0.935
من 20 - 30 عامل	1.042	1.172	-	*2.107
أكثر من 30 عامل	-	-	-	-

*مستوى الدلالة عند 5%

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام التخطيط الاستراتيجي بأن الشركة توفر الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية، بين الشركات التي لديها من 20 - 30 عامل والشركات التي لديها أكثر من 30 عامل لصالح الشركات التي لديها أكثر من 30 عامل، وهناك فروق إحصائية أخرى، بأن هناك اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين بين الشركات ولكنها لم تصل لمستوى الدلالة الذي يوضح تلك الفروق، مما يدل على أن الشركات الكبيرة لديها اهتمام بتوفير الوقت وبالمنافسين ولكن لم تصل إلى الدرجة المطلوبة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطط إستراتيجية تحمي الشركة وتعظم أرباحها وتحافظ على بقائها، ويتضح من الجدول رقم (12) بملحق رقم 2 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة تعزى لمتغير عدد العاملين، فقيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية، والقيمة المعنوية أكبر من 0.05، للبعد الكلي لذا لا تأثير لعدد العاملين حول الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مما يدل على وجود مركزية لدى الإدارة العليا في حصر و توفير الموارد المطلوبة، ويؤكد الانفراد بالقرارات ووضع الخطط دون مشاركة ومعاونة العاملين والتصرف كسلوك قيادي رغم تباين عدد العاملين في الشركات، وهذا يتفق مع دراسة (النجار، 2002).

رابعاً: العمر الزمني للشركة

يتضح من المؤشرات الإحصائية في الجدول رقم (13) بملحق رقم 2 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى لمتغير العمر الزمني للشركة لذا نقبل بالفرضية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير العمر الزمني للشركة، ما عدا السؤال رقم 11 بنفس الجدول والخاص بمفهوم التخطيط الاستراتيجي الغير متكامل، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر الزمني، واختبار تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (23.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي

العمر الزمني للشركة	من 1-5 سنوات	من 6-10 سنوات	11-15 سنة	من 16 فأكثر
من 1-5 سنوات	-	-	-	-
من 6-10 سنوات	0.387	-	0.049	-
11-15 سنة	0.338	-	-	-
من 16 فأكثر	*0.806	0.418	0.468	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي الغير متكامل بين الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر وبين الشركات القائمة من 1-5 سنوات لصالح الشركات التي لها من 16 سنة فأكثر، ويتضح من الجدول رقم (14) في ملحق رقم 2 وجود فروق إحصائية حول إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي وتحديد مزاياه يعزى لمتغير العمر الزمني للشركة، فقد تبين أن اتجاه المبحوثين يتباين في أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الشركة، ويزيد من الشعور بالثقة في العمل المؤدى، ويساهم في اتخاذ القرارات، ويزيد من معرفة الدور في العمل ويحسن من الانتماء للشركة ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي لتحديد تلك الفروق، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (24.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول أهمية التخطيط الاستراتيجي

العمر الزمني للشركة	من 1-5 سنوات	من 6-10 سنوات	11-15 سنة	من 16 فأكثر
من 1-5 سنوات	-	-	-	-
من 6-10 سنوات	0.119	-	-	-
11-15 سنة	*0.352	0.233	-	-
من 16 فأكثر	*0.383	0.263	0.030	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي بين الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر وبين الشركات القائمة من سنة إلى خمس سنوات لصالح الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر.

وتوجد فروق بين الشركات القائمة من 11-15 سنة وبين الشركات القائمة من 1-5 سنوات لصالح الشركات القائمة من 11-15 سنة، والجدول رقم (15) في ملحق رقم 2 يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام التخطيط الاستراتيجي يعزى لمتغير العمر الزمني للشركة، ماعدا السؤال التالي تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.

فقد تبين أن هناك فروق إحصائية حول استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر الزمني، ولمعرفة اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي وكانت النتائج، عدم وضوح تلك الفروق لأنها لم تصل إلى مستوى الدلالة، وبالنسبة للبعد الكلي حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، تبين من الجدول رقم (16) في ملحق رقم 2 عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة ما عدا الأسئلة التالية بنفس الجدول:

"يتم حصر الموارد المتاحة وتوفيرها لممارسة التخطيط الاستراتيجي، وإعلام العاملين بتوفير الموارد المتاحة وتحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة"، فقد تبين وجود فروق إحصائية ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي، وكانت النتائج:

جدول رقم (25.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي

العمر الزمني للشركة	من 1-5 سنوات	من 6-10 سنوات	11-15 سنة	من 16 فأكثر
من 1-5 سنوات	-	0.216	0.534	0.814*
من 6-10 سنوات	-	-	0.317	0.597
11-15 سنة	-	-	-	0.280
من 16 فأكثر	-	-	-	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي، بين الشركات التي تأسست من 1-5 سنوات وبين الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر، لصالح الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر.

جدول رقم (26.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في إعلام العاملين بتوفر الموارد

العمر الزمني للشركة	من 1-5 سنوات	من 6-10 سنوات	11-15 سنة	من 16 فأكثر
من 1-5 سنوات	-	-	-	-
من 6-10 سنوات	0.353	-	-	-
11-15 سنة	0.388	0.035	-	-
من 16 فأكثر	*0.792	0.438	0.403	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة، بين الشركات القائمة من 1-5 سنوات وبين الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر، لصالح الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر.

جدول رقم (27.5)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة الفروق في المتوسطات حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة

العمر الزمني للشركة	من 1-5 سنوات	من 6-10 سنوات	11-15 سنة	من 16 فأكثر
من 1-5 سنوات	-	-	-	-
من 6-10 سنوات	0.410	-	-	-
11-15 سنة	0.557	0.147	-	-
من 16 فأكثر	*0.766	0.356	0.209	-

*مستوى الدلالة عند 5%

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة في تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة، بين الشركات القائمة من 1-5 سنوات وبين الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر، لصالح الشركات القائمة من 16 سنة فأكثر، وتعزو الباحثة تلك النتائج إلى التالي:

- ❖ أن لدى الشركات التي تأسست من 16 سنة فأكثر، مفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي وإدراك لأهميته وتحديد مزاياه مما ساعدها على النمو والتطور وزيادة الشعور بالثقة في العمل والمثابرة وممارسة التخطيط الاستراتيجي ولكن بطريقة غير سليمة، حسب النتائج السابقة لهذه الدراسة.
- ❖ ولكن هذه النتيجة لم تتفق مع دراسة (حمامي والشيخ، 1995) فقد توصلت دراساتهم إلى أن الشركات الحديثة أكثر معرفة بالمفاهيم الإدارية الحديثة ومنها مفهوم التخطيط الاستراتيجي من الشركات القديمة، وأشاروا إلى أنه ليس بالضرورة أن الشركات التي لديها معرفة بالمفاهيم الحديثة، تمارس التخطيط الاستراتيجي ولكنها خطوة مهمة في هذا الاتجاه.
- ❖ أصبح لدى الشركات خبرة عملية وممارسة في كيفية حصر الموارد المتاحة وتدريب العاملين وتوفير الاحتياجات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي وحفز العاملين مما ساعد على بقائها رغم الظروف الصعبة التي يمر بها القطاع من قبل الاحتلال.

2.4.5 اختبار الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات وبين استخدام التخطيط الاستراتيجي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لقياس العلاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة وبين استخدامه في تلك الشركات، نظراً لأن البيانات ذات توزيع طبيعي (معلمي) يناسبها هذا الاختبار، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي :

جدول رقم (28.5)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه لدى المدراء

الأسئلة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
1. هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.	0.221**	0.007	دالة إحصائية
2. هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.	0.102	0.216	غير دالة إحصائية
3. هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.	0.294**	0.000	دالة إحصائية

** قيمة " ر " عند مستوى دلالة 1%

تبين المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول رقم (28.5) عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي واستخدام التخطيط الاستراتيجي، بقيمة معنوية 0.216 عند مستوى دلالة 0.01، ومعامل الارتباط 0.102، وهذا يعني أن هناك ضرورة لتطوير الفهم السليم للتخطيط الاستراتيجي وخلق ثقافة مناسبة لاستخدامه على أسس سليمة لدى قطاع المقاولات.

وأن المفاهيم الأخرى وعلاقتها باستخدام التخطيط الاستراتيجي لا قيمة لها لأنها مفاهيم منقوصة وغير شاملة لكافة عناصر التخطيط الاستراتيجي ويؤكد ذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة، أن ثلثي أفراد العينة تقريباً لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وكذلك الدراسات السابقة، (انظر المبحث الثاني من الفصل الخامس -تحليل ومناقشة أبعاد الدراسة)، ولهذا انعكاسات سلبية على الشركات، فكلما استطعنا نشر المفاهيم الإدارية العلمية السليمة للتخطيط الاستراتيجي بين المدراء، سنضمن استخدامهم لهذه المفاهيم في مواقع العمل بطريقة أفضل.

لذا نقبل بالفرضية " لا توجد علاقة بين المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي واستخدامه، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (النجار، 2002) حيث وجدت علاقة ارتباطية قوية بين المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته.

3.4.5 اختبار الفرضية الثالثة

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات وبين استخدام التخطيط الاستراتيجي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لقياس العلاقة بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة وبين استخدامهم في تلك الشركات، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (29.5)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه لدى المدراء

الأسئلة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
1- يساعد في نمو وتطور الشركة	**0.299	0.000	دالة إحصائية
2- يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل	**0.288	0.000	دالة إحصائية
3- يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه	**0.330	0.000	دالة إحصائية
4- يساهم في اتخاذ قرارات أفضل	**0.256	0.002	دالة إحصائية
5- يزيد من معرفة الدور في العمل	**0.348	0.000	دالة إحصائية
6- يحسن من الانتماء للشركة	**0.361	0.000	دالة إحصائية
7- يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة	**0.271	0.001	دالة إحصائية
8- يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل	0.007	0.930	غير دالة إحصائية
9- يحسن أداء الأفراد في الشركة	**0.229	0.005	دالة إحصائية
10- يحسن أداء الأقسام في الشركة	**0.265	0.001	دالة إحصائية
11- يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة	0.147	0.073	غير دالة إحصائية
12- يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل	**0.289	0.000	دالة إحصائية
13- يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة	**0.262	0.001	دالة إحصائية
14- يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب	**0.343	0.000	دالة إحصائية
الدرجة الكلية لتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي	**0.471	0.000	دالة إحصائية

** قيمة " ر " عند مستوى دلالة 1%

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول رقم (29.5) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه فالدرجة الكلية لمعامل الارتباط 0.471 ومستوى الدلالة 0.000، حيث إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإيمانهم به يعني الميل للاستخدام، إلا أنهم يستخدمونه بطريقة غير علمية وحسب المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي " انظر الفصل الثاني"، فقد تبين أن شركات المقاولات لا توفر الوقت الكافي لإعداد الخطط الإستراتيجية، وتعتبر الخطط الطويلة المدى والإستراتيجية مضيعة للوقت، وتعتمد على الخطط قصيرة الأجل والمكتوبة طبقاً لعقود المشاريع، ولديها غموض بمفهوم التخطيط الاستراتيجي المتكامل ولا تؤمن بأهمية توضيح هذا

المفهوم للعاملين، وبالتالي لا تضع برامج وإجراءات وسياسات بشكل واضح لكي تساعدنا وتضمن تنفيذ أهدافها، لذا نقبل بالفرضية "وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه".

ولكن السؤال رقم (8) بنفس الجدول غير دال إحصائياً لأن القيمة المعنوية 0.930 أكبر من 0.01 ومعامل الارتباط 0.007، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين أهميته بأنه يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل. والسؤال رقم (11) استخدام التخطيط الاستراتيجي يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة، غير دال إحصائياً بمعامل ارتباط 0.147 وقيمة معنوية 0.073 أكبر من 0.01، ويشير ذلك عدم وجود علاقة ارتباطية، فالعديد من الشركات تقوم بإنشاء مباني وخدمات جديدة دون استخدام التخطيط الاستراتيجي، والدراسات السابقة لم تتناول العلاقة بين أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه.

4.4.5 اختبار الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لقياس العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (30.5)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وقدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية

الأسئلة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
1- تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.	**0.356	0.000	دالة إحصائياً
2- تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	**0.339	0.000	دالة إحصائياً
الدرجة الكلية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للشركة	**0.406	0.000	دالة إحصائياً

** قيمة " ر " عند مستوى دلالة 1%

يتضح من الجدول رقم (30.5) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وقدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية والعلاقة طردية عند مستوى دلالة 0.01، والقيمة المعنوية سواء للدرجة الكلية أو الأسئلة 0.000 ومعامل الارتباط الأكبر للدرجة الكلية 0.406، ويشير ذلك إلى أن الشركات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تعمل مسح وتحليل بيئي للتعرف على الظروف البيئية المحيطة بها ودراسة وتحديد أثرها لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات ويتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة والتعرف على مواطن الضعف والعمل على حلها ومواطن القوة وتعزيزها ومعرفة أيضاً المخاطر والتهديدات الخارجية التي لها أثر سلبي على عمل الشركة، فالشركات التي تقوم بعمل تحليل بيئي خارجي وداخلي، تستخدم التخطيط الاستراتيجي، على ضوء المتغيرات البيئية المتوقعة محلياً وخارجياً، سياسياً أو اقتصادياً، وكيف تكون صياغة الأهداف من أجل مسايرة التغير السوقي والثقافي وغيرهما، وهذا يتفق مع دراسة النجار، (2002)، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تحليل البيئة الخارجية للتعرف على

المتغيرات المختلفة التي تؤثر على الشركات و في تحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف لصالح الشركات التي تملك مفهوماً واضحاً للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

5.4.5 اختبار الفرضية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا).

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لقياس العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات وتحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا)، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (31.5)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث بشركات المقاولات بقطاع غزة

الأسئلة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
1- عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.	0.091	0.268	غير دالة إحصائياً
2- يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	**0.517	0.000	دالة إحصائياً
3- حدوث أي تغير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.	-0.074	0.368	غير دالة إحصائياً
الدرجة الكلية لتحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية	**0.289	0.000	دالة إحصائياً

** قيمة " ر " عند مستوى دلالة 1%

من الجدول رقم (31.5) تدل المؤشرات الإحصائية على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين البعد الكلي لتحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث بمعامل ارتباط 0.289 وقيمة معنوية 0.000، حيث يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية فكلما كان استخدام للتخطيط الاستراتيجي يتم تحقيق للأهداف الإستراتيجية ويجب أن يشترك في وضعها جميع العاملين حتى نضمن تفاعل الجميع وحماهم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ولكن العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة عند اتخاذ القرارات غير دالة إحصائياً، كذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند حدوث أي تغيير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة وبين استخدام التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على أن الشركات تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وتتبع المركزية وتتفرد بقراراتها دون مشاركة المستويات الإدارية الثلاث، وفي حالة القيام بإحداث أي تغيير في خطط الشركة هو من اختصاص الإدارة العليا ولا يتم إشراك المستويات الإدارية الأخرى، فقط يتم توزيع المهام والأنشطة على العاملين والرجوع إلى الإدارة العليا، وهذا يؤكد الاستخدام الغير علمي للتخطيط الاستراتيجي، واتفقت دراسة (الخطيب، 2003) مع هذه النتيجة حيث يرى 56% من عينة الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بعيدة عن المستويات الإدارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات.

6.4.5 اختبار الفرضية السادسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لقياس العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (32.5)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون العلاقة بين مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة بشركات المقاولات بقطاع غزة

الأسئلة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
1. يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.	0.342**	0.000	دالة إحصائياً
2. هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.	0.014	0.865	غير دالة إحصائياً
3. يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.	-0.062	0.453	غير دالة إحصائياً
4. يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.	0.403**	0.000	دالة إحصائياً
5. يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.	0.490**	0.000	دالة إحصائياً
6. يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.	0.371**	0.000	دالة إحصائياً
7. توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.	0.513**	0.000	دالة إحصائياً
الدرجة الكلية لاستغلال الموارد المتاحة	0.483**	0.000	دالة إحصائياً

** قيمة " ر " عند مستوى دلالة 1%

من الجدول السابق رقم (32.5) نجد أن المؤشرات الإحصائية تشير إلى وجود علاقة طردية بين استغلال الموارد المتاحة واستخدام التخطيط الاستراتيجي بمعامل ارتباط 0.483 وقيمة معنوية 0.000 عند مستوى دلالة 0.01، فكلما كان استغلال للموارد وتحفيز العاملين على استخدام الموارد وإعلامهم بتوفرها دل على استخدام التخطيط الاستراتيجي ولكن لا توجد علاقة بين المشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة وبين استخدام التخطيط الاستراتيجي، مما يؤكد الفرضية الخامسة بأن هناك مركزية لدى شركات المقاولات فهي تتفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المستويات الإدارية الثلاث، أيضاً لا توجد علاقة بين توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين استخدام التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتفق مع دراسة (حمامي والشيخ، 1995)، ودراسة (النجار، 2002).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 النتائج:

التحليل الإحصائي في الفصل الخامس لخصائص عينة الدراسة ومناقشة أبعاد/ محاور الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بالمتغيرات الشخصية والتنظيمية والعلاقات بين المفاهيم المختلفة واستخدام التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات بقطاع غزة، يضعنا أمام نتائج مهمة تحتاج إلى مناقشة في ضوء ما تجمع لدينا من ملاحظات أكاديمية وميدانية خلال فترة إعداد هذه الدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

1. هيمنة المدراء الذكور في شركات المقاولات، فالغالبية العظمى من المدراء المبحوثين وبنسبة 99.3% هم من الرجال، وذو تأهيل علمي عالٍ، إذ أن ما نسبته 72.3% منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، وأن متوسط أعمارهم وخبراتهم مرتفع نسبياً، إذ أن هناك ما نسبته 50% من المديرين تنحصر أعمارهم بين أربعين عاماً وتسعة وأربعين، وأن ما نسبته 60% منهم تزيد خبرتهم الإجمالية عن عشر سنوات، وأن غالبية شركات المقاولات موقعها مدينة غزة بنسبة 70.7%، ويتراوح عدد العاملين فيها من (1-20) عاملاً، وطبيعة عمل الشركات أبنية وطرق وذات الفئة الثانية والثالثة من التخصص، ويغلب عليها الطابع العائلي فمعظم الشركات بنسبة 82.7% شركات مساهمة خصوصية، ويبدو أن هذا ليس بالشيء الذي تتفرد فيه دراستنا الحالية، فقد جاءت بعض هذه النسب متفقة مع دراسات أخرى أجريت في الشركات الأردنية والمصرية، كالدراسات التي قدمها (النجار، 2002)، و(الغزالي، 2000)، و(الرشيد وسمردلي، 2000)، وغيرها مع اختلاف مكان الدراسة.

2. غالبية أفراد عينة الدراسة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، حيث تُلثي أفراد العينة في شركات المقاولات بقطاع غزة لا زالت بعيدة عن استيعاب المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الجديدة حتى على مستوى الجامعات الفلسطينية، في دول العالم النامي مثل الأردن ومصر وغيرها، وربما كذلك يعزى إلى عدم القناعة بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق أهداف المنشآت، على الرغم من إدراك مدراء شركات المقاولات بقطاع غزة أهمية التخطيط الإستراتيجي .

3. شركات المقاولات التي تناولتها هذه الدراسة لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، أي ضمن مراحل وخطواته العلمية المعروفة، وهناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته، مثل مدى وجود توجه لدى الشركة نحو المستقبل وحجم الاهتمام بالمنافسين، ومستوى الإيمان بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وغيره.

4. يتم استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل لتعظيم العائد من استخدامها والمحافظة على بقاء الشركات، ولكن بنسب متفاوتة لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بطريقة جيدة. فتوفير الموارد المطلوبة لممارسه التخطيط الاستراتيجي احتلت المرتبة الأخيرة من بين إجابات المبحوثين وكذلك مدى المشاركة من قبل المستويات في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة، وإعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المبحوثين حول وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأهميته ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة تعزى للمؤهل العلمي للمدراء، ما عدا بعض العناصر المرتبطة باستخدام التخطيط الاستراتيجي، فقد تبين أن هناك فروق بين المبحوثين حول حجم التوجه نحو المستقبل ومستوى اهتمام الإدارة العليا بالمنافسين ومدى الاهتمام بتأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على أهداف الشركة وبرامجها، حيث تبين وجود فروق حول هذه لمتغيرات تميل لصالح حاملي الشهادات العليا.

6. لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة على استخدام المدراء للتخطيط الاستراتيجي ومستوى القناعة بأهميته ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء يركزون خلال حياتهم العملية على الأمور الفنية أكثر من تركيزهم على أمور التخطيط الاستراتيجي، ولعدم وجود امتيازات ذات أهمية للمدراء القدامى عن المدراء الجدد، بسبب الظروف المحيطة بالشعب الفلسطيني من اغلاقات وغيرها من ممارسات الاحتلال، التي تحول دون ممارسة المدير ذو الخبرة لتنفيذ خططه سواء قصيرة المدى أو طويلة المدى في مشاريعه وأعماله، والمدير ذو الخبرة لديه معلومات للتعامل مع تلك الظروف بدراية وحذر تختلف عن المدير الجديد.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المبحوثين تتعلق بالمتغير التنظيمي " حجم الشركة المتمثل بعدد العاملين بها" حول أهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة واستخدام التخطيط الاستراتيجي، ولكن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أن الشركة توفر الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية لصالح الشركات التي عدد عمالها أكثر من 30 عامل، ووجدت فروق إحصائية حول المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي تتعلق بعدد العاملين بالشركة، فالشركات التي عدد عمالها من 20-30 عامل، لديها وضوح أكبر للمفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي.

8. لا يوجد تأثير للمتغير التنظيمي " العمر الزمني للشركة" على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه، أما بالنسبة لأهميته ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الشركات التي يتراوح عمرها بين 11 سنة فأكثر، فالشركات القائمة منذ أكثر من 11 سنة تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتقوم بتحديد الاحتياجات من الموارد المتاحة وتوفيرها وتدريب العاملين وتحفيزهم.

9. لا يوجد ارتباط بين وضوح المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي وبين استخدامه في شركات المقاولات بقطاع غزة، نتيجة لضعف القدرات والكفاءات الإدارية في الشركات، وعدم استعدادها لإنجاح التطوير المستهدف لأغراض الخطة الإستراتيجية وتحديد متطلبات ذلك، رغم أن ثلثي أفراد العينة لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي.

10. وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة، فكلما زاد الإدراك والقناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي زاد استخدامه وتطبيقه في تلك الشركات.

11. وجود علاقة ارتباطية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، فكلما زاد الاهتمام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للشركة زاد استخدام التخطيط الاستراتيجي وتعرفت الشركات على مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات وموقف الشركة المالي والسياسات التي تتبعها والبرامج التي تُعدها وغيرها من مكونات التخطيط الاستراتيجي.

12. وجود علاقة ارتباطية طردية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي، وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث العليا والدنيا والوسطى، فكلما كان تفاعل ومشاركة بين المستويات الإدارية الثلاث زاد استخدام التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما تم الحصول عليه في هذه الدراسة ففي شركات المقاولات لا يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في شركاتهم وعند حدوث تغيير في الخطط لا يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية لذا استخدام التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة.

13. وجود علاقة ارتباطية طردية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها فكلما توافرت الموارد المطلوبة وتم حصرها بمشاركة المعنيين وتدريبهم على كيفية استخدامها وتحفيزهم، زاد استخدام التخطيط الاستراتيجي بتلك الشركات، وتزايد دور وتأثير مصادر الإمداد على نجاح الشركات بدرجة كبيرة، إلى درجة شيوع الاعتقاد بأن مصادر الإمداد وتوفير الاحتياجات أصبحت ذات تأثير جوهري وهام على عديد من القرارات الإستراتيجية في الشركات، ويتطلب تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي توفير بيانات دقيقة ومتكاملة عن مصادر الإمداد، واحتياجات الشركة من الأعمال والمقاولات والخدمات والمستلزمات والخامات وكذلك احتياجاتها من الأجهزة والجهات الحكومية.

2.6 التوصيات:

إن طبيعة الظروف والتغيرات التي تواجه الشركات والمؤسسات اليوم، تستدعي ضرورة التوصية بتنمية قدرات القادة في مجال فهم " كيف يمكن التفكير إستراتيجياً" وما هي سبل إدارة وتوجيه إمكانات الشركة في تحقيق غاياتها حاضراً ومستقبلاً وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل تقدم الباحثة عدد من التوصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة أو شركة، ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

1. زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي والمحاولة لإزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي المتكامل له من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية والمدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح، لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه، وأن تتوجه إستراتيجياً نحو العملاء ونحو التكنولوجيا في تطوير الخدمات.
2. ضرورة إعادة النظر بالأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام عملية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي يشهدها هذا القطاع والتي تفرض عليه القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل.
3. الاستفادة من التوجهات الإيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة إيجابية بين هذه الاتجاهات ودرجة الاستخدام، في إحداث تقبل وإدخال المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات بقطاع غزة بكل الطرق الممكنة من أجل زيادة استخدامه.
4. تشجيع الشركات على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمفهومه المعاصر نظراً لارتباطه الوثيق بنجاح وتطوير تلك الشركات.

5. ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة بهذه العملية والاستماع لآرائها والأخذ بالمقترحات التي تقدمها، وجعلها شاملة تغطي جميع جوانب التنظيم وتشارك بها كافة المستويات، لما لذلك من فوائد جمة تتمثل في إغناء هذه الاستراتيجيات وزيادة فعاليتها وزيادة فرص نجاحها.
6. التأكيد على أن يتم إطلاع كافة المدراء والموظفين في المستويات الإدارية الدنيا على هذه الخطط، لأن هذا يساعدهم على تنفيذ تلك الخطط وفهم أكثر لدور ومهمة شركتهم المستقبلية.
7. العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات الاستراتيجيين على المستوى التنظيمي، وتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه وفوائده للشركات وذلك لدعم إمكانيات استخدامه.
8. ضرورة قيام شركات المقاولات بإجراء دراسات وتحليلات لبيان المعوقات والمسببات الحقيقية التي تعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي، من أجل تذليل الصعوبات التي تحول دون ذلك، ويتطلب وضع سياسات وأنظمة وبرامج متلائمة مع ظروف وإمكانيات وخصائص كل شركة لتمكنها من ممارستها بطريقة سليمة.
9. ضرورة توفير نظام للمعلومات الإستراتيجية في شركات المقاولات الفلسطينية، بحيث يقوم هذا النظام بتوفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية ويوفر معلومات عن الأداء الاستراتيجي للشركة.
10. تعيين مدير استراتيجي أو إنشاء قسم خاص بالتخطيط وبخاصة في الشركات الكبرى والمتوسطة وتكون مهمته المساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
11. تشجيع كافة الشركات الإنشائية بغض النظر عن أحجامها وأعمارها وطبيعة أعمالها على تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي، لما لهذا المفهوم من أهمية كبيرة خاصة في ظل الظروف المستقبلية المتوقعة.

12. إثارة انتباه الإدارات العليا حول أهمية وضع سياقات وخطط شاملة لتعزيز جانبي الخبرة العملية والتراكم المعرفي للأفراد (المديرين) والقيادات بما يتيح فرص التعامل مع متطلبات المستقبل بمنظور استراتيجي.

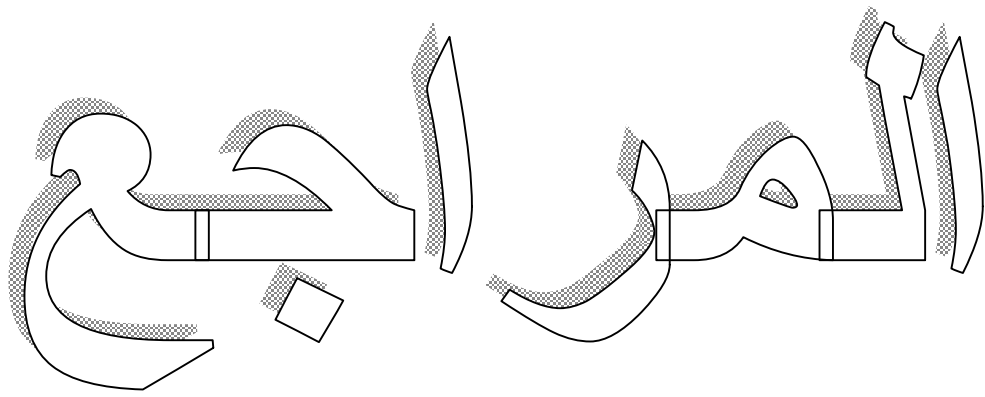
13. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع من أجل التحقق من ماهية العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بصورة أوضح إما عن طريق تغيير عينة الدراسة أو متغيراتها أو استبدال أداة الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر عمقا.

14. أن تُكرر هذه الدراسة بعد فترة من الزمن، من أجل الوقوف على مدى تقدم تلك الشركات في استخدام التخطيط الإستراتيجي والتعرف على واقعه نظراً للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل والأخذ بمبدأ الإصلاح والتغيير.

3.6 مقترحات لدراسات مستقبلية:

إثارة لانتباه الباحثين نحو إجراء مزيد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بدور المدير والمفكر والقائد الاستراتيجي، وعملية التخطيط الاستراتيجي، في مواجهة التحديات المعاصرة وانسجاماً مع التطور الحاصل في إدارة المنظمات إقليمياً وعالمياً، يمكن في هذا المجال اقتراح عناوين البحوث والدراسات المستقبلية التالية مع ضرورة ربطها بالبيئة الفلسطينية من أجل خدمة التنمية الاقتصادية المستدامة:

1. استخدام الأسلوب الكمي في تقييم التخطيط الاستراتيجي.
2. تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. التخطيط الاستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في فلسطين.
4. تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية أو الخاصة.
5. أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية بفلسطين، والمقارنة مع الدول المجاورة.
6. الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي.
7. دور المرأة في النشاط الاقتصادي والوظائف القيادية العليا.
8. مواصفات المفكر الاستراتيجي الفلسطيني وإدارة المعرفة.
9. أسس إعداد برامج تنمية قدرات المفكر الاستراتيجي في المؤسسات.
10. مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخاصة.



أولاً: الكتب العربية

1. أبو بكر، مصطفى، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، 2000م.
2. أبو بكر، مصطفى، دليل: المدير المعاصر - الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية للنشر، 2001م.
3. أبو قحف، عبد السلام، أساسيات إدارة الأعمال الدولية - الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، الإسكندرية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، 2003م.
4. أبو قحف، عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع لطباعة والنشر، 1997م.
5. أبو قحف، عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003م.
6. أحمد، أحمد عبد الرحمن، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الرياض، الطبعة الثانية، 2001م.
7. إدريس، ثابت، المدخل الحديث في: الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2001م.
8. آل على، رضا، وظائف الإدارة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2001م.
9. برنوطي، سعاد، الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003م.
10. تريجو بنجامين، زيمرمان جون، إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة البرنس إبراهيم (الدار الدولية للنشر والتوزيع)، 1998م.
11. توفيق، عبد الرحمن، التفكير الإستراتيجي - المهارات والممارسات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، 2003م.
12. الجعلوك، محمد علي، أعمال المقاولات، بيروت، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، 1999م.
13. جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، إدارة وإستراتيجية العمليات، عمان: الجمعية، مطابع الشمس، 2001م.
14. جهاز المركز الإحصائي الفلسطيني، الإعلان الصحفي لنتائج الحسابات القومية الفلسطينية، 2001-2002، رام الله، فلسطين، 2004م.

15. جهاز المركز الإحصائي الفلسطيني، تقرير الحسابات القومية بالأسعار الجارية والثابتة، 1994-2000، رام الله، فلسطين، 2004م.
16. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المراقب الاقتصادي والاجتماعي، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس"، رام الله - فلسطين، 2005م.
17. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي رقم(1)، 2000م.
18. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح مقاولي الإنشاءات، 2000: نتائج أساسية، رام الله - فلسطين، 2003م.
19. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ورشة عمل حول أثر الإجراءات الإسرائيلية على الاقتصاد الفلسطيني، رام الله، فلسطين، 2003م.
20. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ومكتب البنك الدولي، الفلسطينيون الأكثر فقراً في ظل الأزمة الاقتصادية، رام الله، فلسطين، 2003م.
21. جوفير، وآخرون، تطوير المنظمات - تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد الهندي، معهد الإدارة العامة، 2000م.
22. حسن، راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2001م.
23. الحسيني، فلاح، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000م.
24. حيدر، يونس، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق - مركز الرضا للكمبيوتر، 1999م.
25. خطاب، عايده، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات: سياسات إدارية، القاهرة - دار الفكر العربي، 1985م.
26. خليل، نبيل، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار المعرفة الجديدة، 1994م.
27. خليل، نبيل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، دار المعارف المصرية، 2003م.
28. دراكر، بيتر، الإدارة الجزء الأول: المهام، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996م.

29. ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة، (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر) الرياض، دار المريخ للنشر، 2002م.
30. السلمي، علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، 1998م.
31. السيد، إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، 1998م.
32. شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تطبيقات، الأردن، الجامعة الأردنية، دار الفرقان، 1993م.
33. شريف، علي، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الإبراهيمية - الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001م.
34. الصحن، محمد، وآخرون، مبادئ الإدارة، القاهرة، الدار الجامعية، 2000م.
35. العارف، نادية، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الإسكندرية، دار الجامعة، 1999م.
36. عباس علي، إدارة الأعمال الدولية - الإطار العام، عمان - دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003م.
37. علاقي، مدني، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة دار جدة، الطبعة التاسعة، 2000م.
38. غراهام، روبرت، وإنجلاند، راندل، تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة بحث في كيفية إدارة المشاريع، السعودية، مكتبة العبيكان، 2002م.
39. غنيم، عثمان، التخطيط أسس مبادئ عامة، عمان - دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001م.
40. فايد عبد الحميد، إدريس ثابت، الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1990م.
41. الفراء، ماجد، وآخرون، الإدارة - المفاهيم والممارسات، غزة، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى، 2002م.
42. القطامين، أحمد، الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، 2002م.
43. مزبودي، يحيى، المقاولات: علم وفن وإدارة، الشركة العالمية للنشر، الطبعة الأولى، 2003م.

44. المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة القرن الحادي والعشرين، القاهرة- مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 1999م.
45. مقداد، محمد و الفرا، ماجد، **مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية**، دار المقداد للطباعة، الطبعة الأولى، 2004م.
46. مندورة، محمد، و دوريش، محمد، **التخطيط الاستراتيجي لتنظم المعلومات**، الرياض، جمعية الحاسبات السعودية، 1994م.
47. هاينز، ستيفن، **التخطيط الإستراتيجي الناجح**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريف، دار الفاروق للنشر، 2001م.
48. الهواري، سيد، **الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21** ، القاهرة-مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي، 2002م.
49. ياسين، سعد، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002م.

ثانياً: المواقع الإلكترونية

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. الموقع الإلكتروني | www.pcu-palestine.org |
| 2. الموقع الإلكتروني للبحث | www.google.com |
| 3. الموقع الإلكتروني | www.gtd.gov.jo/con-class.htm |
| 4. الموقع الإلكتروني | www.pnic.gov.ps/arabic/economy/pdf/file.pdf |
| 5. الموقع الإلكتروني | www.mas.org.ps/default.asp |
| 6. الموقع الإلكتروني | www.geocities.com/zagorah |

ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراه

1. أبو معمر، عطية، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، اليمن، جامعة الملكة أروى، 2002م.
2. حسن، مسعد، "إستراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية: دراسة تقويمية"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2003م.
3. حسين، على، "القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي"، اليمن، رسالة ماجستير، جامعة عدن، 2001م.
4. الخروبي، عمران، "طريقة مطورة لاعتبار المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للبنية التحتية: حالة دراسية لقطاع المياه في مدينة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، المكتبة الالكترونية، CD، 2004م.
5. الخطيب، صالح، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير، الأردن، الجامعة الأردنية، 2003م.
6. درويش، أماني، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على زيادة كفاءة وفاعلية قطاع الغزل والنسيج"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1993م.
7. الشناوي، إيمان، "تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لرفع كفاءة أداء خدمات الموانئ المطلة على البحر الأبيض المتوسط"، رسالة ماجستير، مكتبة جامعة القاهرة، 1993م.
8. عبد الرحمن، عبد السلام، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم: دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن"، رسالة ماجستير، الأردن، الجامعة الأردنية، 2001م.
9. عبد النبي، محمد، "أثر المتغيرات البيئية على إستراتيجية تخطيط الخدمات المصرفية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1999م.
10. العمر، خضر، "أثر التخطيط الاستراتيجي خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن"، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، 2000م.
11. الغزالي، كرمة، "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة اليرموك، 2000م.

12. النجار، فايز، " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد"، "رسالة ماجستير"، جامعة اليرموك، الأردن، 2002م.

رابعاً: الدوريات

1. اشتيه، محمد، " الاقتصاد الفلسطيني في المرحلة الانتقالية" بصدار المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار، 1999م.
2. أيوب، نادية، " ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، 1997م.
3. بن خثيلة، هند، " التخطيط الاستراتيجي في إدارة التعليم ما قبل المرحلة الابتدائية" مجلة رسالة الخليج العربي، العدد الثاني والسبعون، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1999م.
4. حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد، " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، الأردن، جامعة اليرموك، مؤته للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995م.
5. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري TEAM ، "ندوة حول التخطيط الاستراتيجي الحديث"، 1994م.
6. سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي التاسع 2003م.
7. سمردي، مي، " مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات، العدد الأول المجلد 28، 2001م.
8. طنطاوي، محمد سيد، " موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغيير"، تقرير مقدم للمؤتمر السنوي الأول لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة، 1991م.
9. عبد الكريم، نصر، "البعد الاقتصادي للظروف الراهنة وأثرها على قطاع الإنشاءات الفلسطيني"، ورقة عمل، تقرير اتحاد المقاولين الفلسطينيين، الظروف الراهنة كقوة القاهرة في عقود المقاولات، غزة، أبريل، 2004م.
10. الفراء، ماجد " آراء حول السلوك الإداري عند المدير الفلسطيني"، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2003م.

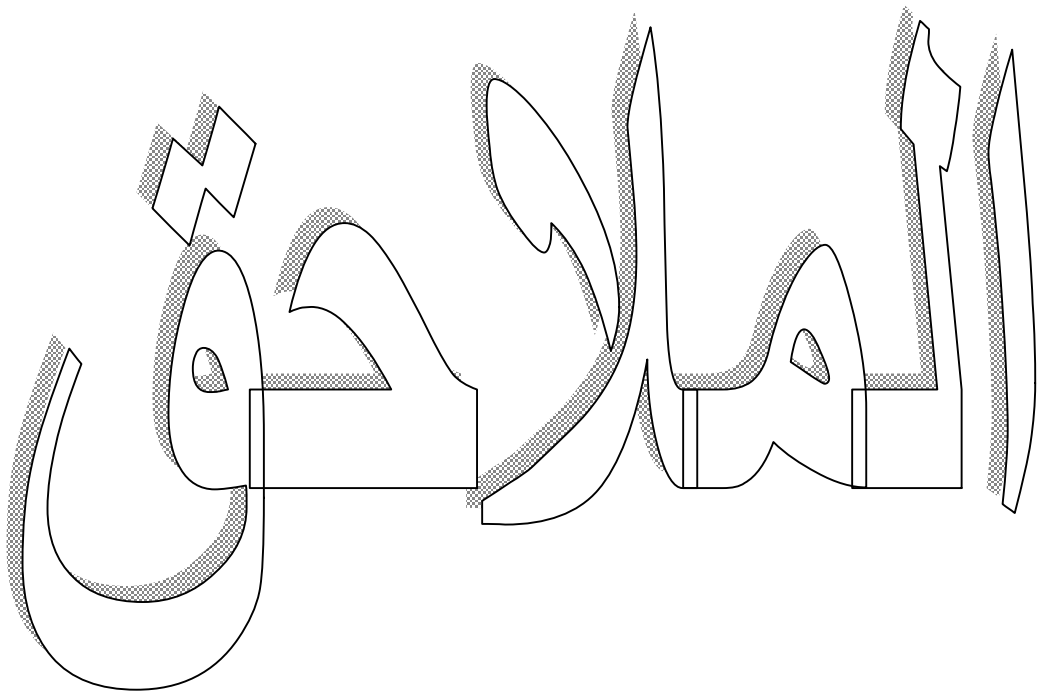
11. قانون تصنيف المقاولين، اتحاد المقاولين، السلطة الوطنية الفلسطينية، 1994م.
12. المبعوث، محمد، " تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية "، مجلة التربية، العدد الثامن، 2002م.
13. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، تقرير حول خسائر الاقتصاد الفلسطيني جراء الحصار والإغلاق والعدوان الإسرائيلي خلال الفترة 2000/9/29-2003/3/28، (نسخة الكترونية).
14. مكحول، باسم، وعطياني، نصر "دور قطاع الإنشاءات والإسكان في التنمية الاقتصادية الفلسطينية"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2003م.
15. النعيمي، عبد القادر، " مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، دولة الكويت، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، 2003م.
16. المطوع، خالد، "التخطيط الاستراتيجي وديناميكية المفهوم"، مجلة المستثمرون، العدد رقم 29، 2004.

1. Bryson, John M., **Strategic Planning for Public and nonprofit organizations**, Revised Edition, Jossey-bass, 1995.
2. Byars, lioud, & et., **Strategic management**, United States of America, 1996.
3. David, Fred, **strategic management: Concepts & cases**, 7th .ed., New jersey: prentice Hall,1999.
4. Freeman, K. E. and Lorange, R., **Theory Building in strategic Management**, New Jersey, Prentice, 1998.
5. Goodstein, Leonard and others, **Applied Strategic planning: How to develop a plan that really works**, Mcgraw-Hill, Inc. 1993.
6. Halpin, W.D and Wood head, W.R. , **Construction management**, Hohnwiley and sons, Canada, second edition, (1998).
7. Higgins, James M. and vincze, Julian W., **Strategic management Text and cases**, (New York: Horcourt Brace Jovanorich college publishers, 1993.
8. Hunger, J. David, Wheelen Thomas L., **Strategic management business policy**, 7th Edition, New york: prentice Hall, International Inc 1998.
9. Hunger, J. David, Wheelen Thomas L., Thomas, **Essentials of Strategic Management**, second edition, New jersey: prentice Hall, 2001.
10. Levy, M. Sidney, **Project management in construction**, Mc Graw-Hill, forth edition, (2002).
11. Macmillan, H. and Tampoe, M., **Strategic management : Process, Content and Implementation**, New York: Oxford university press, 2000.

12. Mintzberg, H. and Quinn, j.b., **The strategy process: concepts, contexts, cases**, ed. Prentice hall, 1996.
13. Pearce, J. and Robinson, R., **Strategic management**, Sixth ed., Irwin, New York, 1997.
14. Pearce, John and Robinson, Richard, **Strategic management: formulation, implementation and control**, Ninth ed., McGraw-Hill, Irwin, New York, 2005.
15. Ritz, J. Geroge, **Total construction project management**, Mc Graw-Hill, 1994.
16. Roy, Dilip, **Strategic management: Indian Experience**, New Delhi, Mehra Offset Press, 1997.
17. Thompson, A., Strickland A., **Strategic management: Concepts and cases**, 10th ed, Irwin McGraw-Hill, New York, 1998.
18. Thompson, A.A, Strickland A.J, **Strategic management. Concepts and cases**, 11th ed, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, 1999.
19. Thompson, Arthur A., **Strategic management. Concepts & Cases**, 9th ed, united states of America, 1996.
20. Thompson, J., **Strategic management**, 4th edition, New York: Thomson and learner Publishing Inc., 2001.
21. Thompson, john L., **Strategic Management: Awareness and Change**, 3th . ed. International Thomson pup, 1999.
22. Vaghefi, M. Reza, Huellmantel, Alan B., **Strategic management for the twenty- first Century**, united states of America, 1998.
23. Wheelen, T. and Hunger, J. , **Strategic Management and business policy**, Reading, Mass: Addison Wesley, 2000.
24. Williamson, David and others, **Strategic management and business analysis**, Elsevier, 2004.
25. Wit, bob de meyer R., and Heugens P., **Strategy: Process, Content, Context**, 2th . ed. International Thomson business press, 2000.

1. Al-Rasheed. A. M. “ Aqaba shipping company” International Journal of case studies and research 5(1):P. 105-137, 1999.
2. Al-Shammari H. A. “Strategic planning in Jordaian industrial shareholding organizations and its linkage to organizational effectiveness, unpublished. M. B. A. Thesis ”, Yarmouk university, 1998.
3. Baile, Kenneth C. "A study of strategic planning in federal organizations" dissertation, Virginia Polytechnic Institute and state university, 1998.
4. Bridge, John, & Peel, Michael, J. " a study of computer usage and Strategic planning in the SME sector, International Small Business Journal. 17(4) Issue 68, 1999.
5. Calingo, L., " A comparison of strategic planning practices in United States and Korean Banks", Management Decision, 1991.
6. Capon, N., and Others, " A comparison of corporate planning practices in American and Australian Companies", Journal of International business studies, 1984.
7. Heracleous loizos. “Strategic Thinking or Strategic Planning”, Long range planning, Vol. 31, No. 3, 1998.
8. Huang, Xueli, & Alan Brown," An Analysis and classification of problems in small business international small business Journal, 18(1) Issue 69,1999.
9. Johnson, Tera & Jones, M., " Peter Participative strategic planning with an eye toward economic analysis, Paper presented at the annual forum of the association for institutional research, 35th, Boston, MA, May 28-31, 1995.

10. Michael, Steve Olu, " Administering adult literacy program: the role of strategic planning " ERIC Accession, Jan 1995.
11. Rue, Leslie W., Ibrahim, Nabil, A. " The relationship between planning sophistication and performance in small businesses" Journal of small business management, October36, Issue 4: 24-32, 1998.



بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم " 1 "



الجامعة الإسلامية / غزة

عمادة الدراسات العليا/ كلية التجارة

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الموضوع : واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات

" دراسة ميدانية على شركات المقاولات بقطاع غزة "

الأخ/ مدير/ة الشركة الموقع/ة

يهدف هذا الاستبيان إلى تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي داخل شركات المقاولات، حيث يشكل هذا الاستبيان جزءاً هاماً من الدراسة التي تقوم بها الباحثة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.

وتلتزم الباحثة بعدم استخدام هذه البيانات إلا لغرض البحث العلمي فقط، واستخراج نتائج عامة، وإذ تشكركم الباحثة على حسن تعاونكم، تعتذر بنفس الوقت عن تسببها في بذلكم مجهودات إضافية، تتمثل في الوقت اللازم لإجابة الاستبيان.

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم الصادق

الباحثة

سمر رجب عطاالله

تحت إشراف

الدكتور الفاضل/ ماجد محمد الفرا

الاستبيان

أولاً: الخصائص الشخصية للمدراء في شركات المقاولات

اختر الإجابة المناسبة:

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي للمدراء ☐ أقل من الثانوية العامة ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم بعد الثانوية ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي للمدراء ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: الخصائص التنظيمية لشركات المقاولات

اختر الإجابة المناسبة:

5. موقع الشركة ☐ محافظة غزة ☐ محافظة خان يونس ☐ محافظة رفح ☐ المنطقة الوسطى ☐ المنطقة الشمالية
6. العمر الزمني للشركة ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16 فأكثر
7. طبيعة عمل الشركة (تصنيفها) "يمكن اختيار أكثر من إجابة" ☐ أبنية ☐ طرق ☐ كهروميكانيك ☐ مياه ومجاري ☐ أشغال عامة (أخرى)

8. فئات تصنيف شركات المقاولات "يمكن اختيار أكثر من إجابة"

☐ درجة أولى أ	☐ درجة أولى " ب "
☐ درجة ثانية	☐ درجة ثالثة
☐ درجة رابعة	☐ درجة خامسة

9. الشكل القانوني للشركة

☐ مساهمة عامة ☐ مساهمة خصوصية ☐ شركة تضامن ☐ أخرى (حدد) ----

10. عدد العاملين الدائمين بالشركة (حجم الشركة)

☐ أقل من 10 موظفين	☐ 10-19 موظف
☐ 20-30 موظف	☐ أكثر من 30 موظف

ثالثاً: تحديد مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات

فيما يلي بعض المفاهيم المتداولة للتخطيط الاستراتيجي، يرجى اختيار إجابة واحدة لكل مفهوم:

الرقم	الأسئلة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
11.	التخطيط الاستراتيجي: هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.					
12.	التخطيط الاستراتيجي: هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.					
13.	التخطيط الاستراتيجي: هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.					

رابعاً: تحديد مزايا التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات

الرجاء تحديد اتجاهك نحو كل من مزايا التخطيط الاستراتيجي المبينة أدناه، واختيار إجابة واحدة لكل عبارة.

الرقم	الأسئلة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
14.	<u>التخطيط الاستراتيجي:</u> يساعد في نمو وتطور الشركة					
15.	يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل					
16.	يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه					
17.	يساهم في اتخاذ قرارات أفضل					
18.	يزيد من معرفة الدور في العمل					
19.	يحسن من الانتماء للشركة					
20.	يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة					
21.	يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل					
22.	يحسن أداء الأفراد في الشركة					
23.	يحسن أداء الأقسام في الشركة					
24.	يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة					
25.	يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل					
26.	يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة					
27.	يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب					

خامساً: استخدام التخطيط الاستراتيجي

الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل سؤال:

الرقم	الأسئلة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
28.	توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية.					
29.	المدراء راغبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
30.	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.					
31.	يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً في الشركة.					
32.	تملك الشركة رسالة واضحة في ذهن المدير.					
33.	تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والزبون على حد سواء.					
34.	تملك الشركة أهداف عامة (غايات) تتنبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها.					
35.	يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل.					
36.	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.					
37.	تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.					
38.	تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية.					
39.	وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين.					
40.	لدى الشركة المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.					

الرقم	الأسئلة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
41.	تضع الشركة أهدافاً واضحة قصيرة الأجل، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.					
42.	توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة لمعظم الأنشطة.					
43.	تؤثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أهداف الشركة وبرامجها.					
44.	تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.					
45.	تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية.					
46.	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.					
47.	يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.					
48.	يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.					
49.	يتم تحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى.					
50.	يتم تقييم ومتابعة للاستراتيجيات الموضوعة.					
51.	يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية.					
52.	عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.					
53.	يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
54.	حدوث أي تغير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.					

سادساً: الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل سؤال:

الرقم	الأسئلة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
55.	يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.					
56.	هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.					
57.	يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.					
58.	يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.					
59.	يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.					
60.	يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.					
61.	توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.					

ملحق رقم " 2 "

أولاً: المؤهل العلمي للمدراء

جدول رقم (1)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة " ف "	مجموع المربعات	مصدر التباين	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
غير دالة إحصائياً	0.462	0.906	3.971	بين المجموعات	11. هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.
			158.862	داخل المجموعات	
			162.833	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.263	1.326	3.778	بين المجموعات	12. هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.
			103.315	داخل المجموعات	
			107.093	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.316	1.194	2.768	بين المجموعات	13. هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل. ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.
			84.065	داخل المجموعات	
			86.833	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4،145) وعند مستوى دلالة 5% = 2.37

جدول رقم (2)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء

أهمية التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة " ف "	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
14 - يساعد في نمو وتطور الشركة	بين المجموعات	3.889	2.382	0.054	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	59.184			
	المجموع الكلي	63.073			
15 - يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل	بين المجموعات	2.308	0.885	0.475	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	94.552			
	المجموع الكلي	96.860			
16 - يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه	بين المجموعات	750.	0.310	0.871	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	87.843			
	المجموع الكلي	88.593			
17 - يساهم في اتخاذ قرارات أفضل	بين المجموعات	2.618	1.368	0.248	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	69.356			
	المجموع الكلي	71.973			
18 - يزيد من معرفة الدور في العمل	بين المجموعات	3.206	1.327	0.263	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	87.567			
	المجموع الكلي	90.773			
19 - يحسن من الانتماء للشركة	بين المجموعات	1.405	0.431	0.786	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	118.169			
	المجموع الكلي	119.573			
20 - يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة.	بين المجموعات	694.	0.273	0.895	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	92.079			
	المجموع الكلي	92.773			
21 - يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل.	بين المجموعات	4.191	0.794	0.531	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	191.282			
	المجموع الكلي	195.473			
22 - يحسن أداء الأفراد في الشركة.	بين المجموعات	12.144	2.303	0.061	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	191.189			
	المجموع الكلي	203.333			
23 - يحسن أداء الأقسام في الشركة	بين المجموعات	5.888	1.205	0.311	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	177.072			
	المجموع الكلي	182.960			

غير دالة إحصائيا	0.101	1.975	13.328	بين المجموعات	24- يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة
			244.565	داخل المجموعات	
			257.893	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.206	1.497	9.009	بين المجموعات	25. يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل
			218.164	داخل المجموعات	
			227.173	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.543	0.775	4.711	بين المجموعات	26. يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة
			220.362	داخل المجموعات	
			225.073	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.112	1.906	5.390	بين المجموعات	27. يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب
			102.503	داخل المجموعات	
			107.893	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.054	2.382	2.444	بين المجموعات	الدرجة الكلية لتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي
			37.205	داخل المجموعات	
			39.650	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4،145) وعند مستوى دلالة 5% = 2.37

جدول رقم (3)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء

استخدام التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة " ف "	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
28- توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية.	بين المجموعات	6.494	1.411	0.233	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	166.866			
	المجموع الكلي	173.360			
29- المدراء راغبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	7.450	2.664	0.035	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	101.384			
	المجموع الكلي	108.833			
30- تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.	بين المجموعات	5.014	1.378	0.245	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	131.946			
	المجموع الكلي	136.960			
31- يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً في الشركة.	بين المجموعات	2.668	0.814	0.518	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	118.805			
	المجموع الكلي	121.473			
32- تملك الشركة رسالة واضحة في ذهن المدير.	بين المجموعات	5.806	1.979	0.101	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	106.334			
	المجموع الكلي	112.140			
33- تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والزبون على حد سواء.	بين المجموعات	1.293	0.242	0.914	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	193.380			
	المجموع الكلي	194.673			
34- تملك الشركة أهداف عامة (غايات) تنبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها.	بين المجموعات	3.375	1.258	0.289	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	97.298			
	المجموع الكلي	100.673			
35- يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل.	بين المجموعات	6.861	4.186	0.003	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	59.412			
	المجموع الكلي	66.273			
36- تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.	بين المجموعات	11.194	1.590	0.180	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	255.180			
	المجموع الكلي	266.373			
37- تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	بين المجموعات	9.827	1.657	0.163	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	215.007			
	المجموع الكلي	224.833			

غير دالة إحصائياً	0.758	0.469	2.256	بين المجموعات	38- تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية.
			174.417	داخل المجموعات	
			176.673	المجموع الكلي	
دالة إحصائياً	0.017	3.119	6.550	بين المجموعات	39- وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين.
			76.123	داخل المجموعات	
			82.673	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.147	1.727	4.106	بين المجموعات	40- لدى الشركة المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
			86.187	داخل المجموعات	
			90.293	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.554	0.758	1.822	بين المجموعات	41- تضع الشركة أهدافاً واضحة قصيرة الأجل، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.
			87.118	داخل المجموعات	
			88.940	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.452	0.924	2.524	بين المجموعات	42- توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة لمعظم الأنشطة.
			98.969	داخل المجموعات	
			101.493	المجموع الكلي	
دالة إحصائياً	0.002	4.518	13.225	بين المجموعات	43- تؤثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أهداف الشركة وبرامجها.
			106.108	داخل المجموعات	
			119.333	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.081	2.124	5.892	بين المجموعات	44- تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حالياً ومستقبلاً.
			100.568	داخل المجموعات	
			106.460	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.316	1.193	4.042	بين المجموعات	45- تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.
			122.818	داخل المجموعات	
			126.860	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.316	1.194	5.313	بين المجموعات	46- السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.
			161.360	داخل المجموعات	
			166.673	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.239	1.395	10.043	بين المجموعات	47- يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.
			260.997	داخل المجموعات	
			271.040	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.598	0.694	4.277	بين المجموعات	48- يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.
			223.517	داخل المجموعات	
			227.793	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.827	0.374	1.461	بين المجموعات	49- يتم تحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى.
			141.712	داخل المجموعات	
			143.173	المجموع الكلي	

غير دالة إحصائيا	0.921	0.230	0.551	بين المجموعات	50 - يتم تقييم ومتابعة للاستراتيجيات الموضوعية.
			86.782	داخل المجموعات	
			87.333	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.073	2.186	5.058	بين المجموعات	51 - يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
			83.882	داخل المجموعات	
			88.940	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.174	1.613	6.283	بين المجموعات	52 - عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.
			141.210	داخل المجموعات	
			147.493	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.108	1.934	4.425	بين المجموعات	53 - يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
			82.935	داخل المجموعات	
			87.360	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.714	0.529	1.864	بين المجموعات	54 - حدوث أي تغير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.
			127.630	داخل المجموعات	
			129.493	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.017	2.211	0.800	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي
			13.108	داخل المجموعات	
			13.907	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4،145) وعند مستوى دلالة 5% = 2.37

جدول رقم (4)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة " ف "	مجموع المربعات	مصدر التباين	سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة
غير دالة إحصائية	0.165	1.650	3.983	بين المجموعات	55. يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.
			87.517	داخل المجموعات	
			91.500	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.471	0.891	3.232	بين المجموعات	56. هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.
			131.461	داخل المجموعات	
			134.693	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.982	0.102	0.527	بين المجموعات	57. يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.
			186.866	داخل المجموعات	
			187.393	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.481	0.875	3.159	بين المجموعات	58. يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.
			130.901	داخل المجموعات	
			134.060	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.356	1.106	3.541	بين المجموعات	59. يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.
			116.032	داخل المجموعات	
			119.573	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.998	0.028	0.077	بين المجموعات	60. يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.
			98.696	داخل المجموعات	
			98.773	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.683	0.573	1.862	بين المجموعات	61. توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.
			117.898	داخل المجموعات	
			119.760	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.337	1.146	1.283	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
			40.588	داخل المجموعات	
			41.871	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4،145) وعند مستوى دلالة 5% = 2.37

ثانياً: سنوات الخبرة للمدراء

جدول رقم (5)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة " ف "	مجموع المربعات	مصدر التباين	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
غير دالة إحصائياً	0.662	0.414	0.913	بين المجموعات	11. هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.
			161.921	داخل المجموعات	
			162.833	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.829	0.188	0.273	بين المجموعات	12. هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.
			106.820	داخل المجموعات	
			107.093	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.908	0.097	0.115	بين المجموعات	13. هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.
			86.719	داخل المجموعات	
			86.833	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2،147) وعند مستوى دلالة 5% = 2.99

جدول رقم (6)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء

أهمية التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة " ف "	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
14. يساعد في نمو وتطور الشركة	بين المجموعات	1.521	1.816	0.166	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	61.552			
	المجموع الكلي	63.073			
15. يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل	بين المجموعات	2.727	2.129	0.123	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	94.133			
	المجموع الكلي	96.860			
16. يزيد من الشعور بالنقطة في العمل الذي تؤديه	بين المجموعات	4.612	4.036	0.020	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	83.981			
	المجموع الكلي	88.593			
17. يساهم في اتخاذ قرارات أفضل	بين المجموعات	2.153	2.266	0.107	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	69.821			
	المجموع الكلي	71.973			
18. يزيد من معرفة الدور في العمل	بين المجموعات	1.696	1.399	0.250	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	89.077			
	المجموع الكلي	90.773			
19. يحسن من الانتماء للشركة	بين المجموعات	3.187	2.013	0.137	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	116.386			
	المجموع الكلي	119.573			
20. يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة.	بين المجموعات	2.714	2.215	0.113	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	90.059			
	المجموع الكلي	92.773			
21. يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل.	بين المجموعات	4.257	1.636	0.198	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	191.216			
	المجموع الكلي	195.473			
22. يحسن أداء الأفراد في الشركة.	بين المجموعات	0.878	0.319	0.728	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	202.455			
	المجموع الكلي	203.333			
23. يحسن أداء الأقسام في الشركة	بين المجموعات	2.092	0.850	0.429	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	180.868			
	المجموع الكلي	182.960			

غير دالة إحصائيا	0.441	0.823	2.857	بين المجموعات	24. يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة
			255.036	داخل المجموعات	
			257.893	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.465	0.770	2.355	بين المجموعات	25. يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل
			224.819	داخل المجموعات	
			227.173	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.994	0.006	0.018	بين المجموعات	26. يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة
			225.055	داخل المجموعات	
			225.073	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.554	0.593	0.864	بين المجموعات	27. يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب
			107.029	داخل المجموعات	
			107.893	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.075	2.637	1.373	بين المجموعات	الدرجة الكلية لتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي
			38.277	داخل المجموعات	
			39.650	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2،147) وعند مستوى دلالة 5% = 2.99

جدول رقم (7)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء

استخدام التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة " ف "	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
28. توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية.	بين المجموعات	2.178	0.935	0.395	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	171.182			
	المجموع الكلي	173.360			
29. المدراء راغبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	1.407	0.963	0.384	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	107.426			
	المجموع الكلي	108.833			
30. تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.	بين المجموعات	1.915	1.042	0.355	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	135.045			
	المجموع الكلي	136.960			
31. يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً في الشركة.	بين المجموعات	3.640	2.271	0.107	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	117.833			
	المجموع الكلي	121.473			
32. تملك الشركة رسالة واضحة في ذهن المدير.	بين المجموعات	4.219	2.874	0.060	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	107.921			
	المجموع الكلي	112.140			
33. تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والزبون على حد سواء.	بين المجموعات	2.387	0.912	0.404	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	192.286			
	المجموع الكلي	194.673			
34. تملك الشركة أهداف عامة (غايات) تتبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها.	بين المجموعات	565.	0.415	0.661	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	100.109			
	المجموع الكلي	100.673			
35. يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل.	بين المجموعات	072.	0.080	0.923	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	66.201			
	المجموع الكلي	66.273			
36. تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.	بين المجموعات	3.292	0.920	0.401	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	263.082			
	المجموع الكلي	266.373			
37. تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	بين المجموعات	4.915	1.643	0.197	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	219.919			
	المجموع الكلي	224.833			

دالة إحصائية	0.030	3.577	8.199	بين المجموعات	38. تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية.
			168.474	داخل المجموعات	
			176.673	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.978	0.023	025.	بين المجموعات	39. وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين.
			82.648	داخل المجموعات	
			82.673	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.991	0.009	012.	بين المجموعات	40. لدى الشركة المرونة لمقاومة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
			90.282	داخل المجموعات	
			90.293	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.967	0.033	040.	بين المجموعات	41. تضع الشركة أهدافاً واضحة قصيرة الأجل، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.
			88.900	داخل المجموعات	
			88.940	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.551	0.598	819.	بين المجموعات	42. توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة لمعظم الأنشطة.
			100.674	داخل المجموعات	
			101.493	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.105	2.284	3.597	بين المجموعات	43. تؤثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أهداف الشركة وبرامجها.
			115.736	داخل المجموعات	
			119.333	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.381	0.972	1.390	بين المجموعات	44. تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.
			105.070	داخل المجموعات	
			106.460	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.178	1.747	2.945	بين المجموعات	45. تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.
			123.915	داخل المجموعات	
			126.860	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	805.	217.	492.	بين المجموعات	46. السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.
			166.182	داخل المجموعات	
			166.673	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	321.	1.144	4.153	بين المجموعات	47. يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.
			266.887	داخل المجموعات	
			271.040	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	061.	2.843	8.484	بين المجموعات	48. يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.
			219.309	داخل المجموعات	
			227.793	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	347.	1.066	2.046	بين المجموعات	49. يتم تحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى.
			141.127	داخل المجموعات	
			143.173	المجموع الكلي	

غير دالة إحصائيا	244.	1.424	1.659	بين المجموعات	50. يتم تقييم ومتابعة للاستراتيجيات الموضوعية.
			85.674	داخل المجموعات	
			87.333	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	238.	1.448	1.718	بين المجموعات	51. يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
			87.222	داخل المجموعات	
			88.940	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	741.	300.	600.	بين المجموعات	52. عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.
			146.893	داخل المجموعات	
			147.493	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	259.	1.363	1.591	بين المجموعات	53. يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
			85.769	داخل المجموعات	
			87.360	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	766.	267.	468.	بين المجموعات	54. حدوث أي تغير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.
			129.025	داخل المجموعات	
			129.493	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.670	0.401	0.075	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي
			13.832	داخل المجموعات	
			13.907	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2،147) وعند مستوى دلالة 5% = 2.99

جدول رقم (8)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة " ف "	مجموع المربعات	مصدر التباين	سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة
غير دالة إحصائيا	0.563	0.577	0.713	بين المجموعات	55. يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.
			90.787	داخل المجموعات	
			91.500	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.427	0.856	1.550	بين المجموعات	56. هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.
			133.143	داخل المجموعات	
			134.693	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.080	2.571	6.334	بين المجموعات	57. يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.
			181.060	داخل المجموعات	
			187.393	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.987	0.013	0.024	بين المجموعات	58. يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.
			134.036	داخل المجموعات	
			134.060	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.737	0.306	0.496	بين المجموعات	59. يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.
			119.077	داخل المجموعات	
			119.573	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.768	0.265	0.355	بين المجموعات	60. يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.
			98.419	داخل المجموعات	
			98.773	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.158	1.871	2.973	بين المجموعات	61. توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.
			116.787	داخل المجموعات	
			119.760	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.572	0.560	0.317	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
			41.554	داخل المجموعات	
			41.871	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2،147) وعند مستوى دلالة 5% = 2.99

ثالثاً: حجم الشركة " عدد العاملين بالشركة"

جدول رقم (9)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة " ف "	مجموع المربعات	مصدر التباين	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
غير دالة إحصائياً	0.949	0.119	0.399	بين المجموعات	11. هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.
			162.435	داخل المجموعات	
			162.833	المجموع الكلي	
دالة إحصائياً	0.014	3.652	7.475	بين المجموعات	12. هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.
			99.618	داخل المجموعات	
			107.093	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.658	0.536	0.946	بين المجموعات	13. هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.
			85.887	داخل المجموعات	
			86.833	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3،146) وعند مستوى دلالة 5% = 2.60

جدول رقم (10)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة

أهمية التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة " ف "	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
14. يساعد في نمو وتطور الشركة	بين المجموعات	1.386	1.093	0.354	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	61.688			
	المجموع الكلي	63.073			
15. يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل	بين المجموعات	2.032	1.043	0.376	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	94.828			
	المجموع الكلي	96.860			
16. يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه	بين المجموعات	2.307	1.301	0.276	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	86.287			
	المجموع الكلي	88.593			
17. يساهم في اتخاذ قرارات أفضل	بين المجموعات	1.397	0.963	0.412	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	70.577			
	المجموع الكلي	71.973			
18. يزيد من معرفة الدور في العمل	بين المجموعات	1.320	0.718	0.543	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89.453			
	المجموع الكلي	90.773			
19. يحسن من الانتماء للشركة	بين المجموعات	3.361	1.407	0.243	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	116.213			
	المجموع الكلي	119.573			
20. يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة.	بين المجموعات	0.945	0.501	0.682	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	91.828			
	المجموع الكلي	92.773			
21. يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل.	بين المجموعات	2.125	0.535	0.659	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	193.349			
	المجموع الكلي	195.473			
22. يحسن أداء الأفراد في الشركة.	بين المجموعات	10.696	2.702	0.048	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	192.637			
	المجموع الكلي	203.333			
23. يحسن أداء الأقسام في الشركة	بين المجموعات	12.969	3.713	0.013	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	169.991			
	المجموع الكلي	182.960			
24. يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة	بين المجموعات	9.124	1.785	0.153	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	248.769			
	المجموع الكلي	257.893			

غير دالة إحصائيا	0.213	1.517	6.866	بين المجموعات	25. يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل
			220.308	داخل المجموعات	
			227.173	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.164	1.727	7.715	بين المجموعات	26. يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة
			217.358	داخل المجموعات	
			225.073	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.668	0.521	1.144	بين المجموعات	27. يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب
			106.750	داخل المجموعات	
			107.893	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.53	2.622	2.027	بين المجموعات	الدرجة الكلية لتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي
			37.623	داخل المجموعات	
			39.650	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3،146) وعند مستوى دلالة 5% = 2.60

جدول رقم (11)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة

استخدام التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة " ف "	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
28. توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية.	بين المجموعات	17.132	5.337	0.002	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	156.228			
	المجموع الكلي	173.360			
29. المدراء راغبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	3.539	1.636	0.184	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	105.295			
	المجموع الكلي	108.833			
30. تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.	بين المجموعات	2.006	0.723	0.540	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	134.954			
	المجموع الكلي	136.960			
31. يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً في الشركة.	بين المجموعات	1.497	0.607	0.611	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	119.976			
	المجموع الكلي	121.473			
32. تملك الشركة رسالة واضحة في ذهن المدير.	بين المجموعات	3.857	1.733	0.163	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	108.283			
	المجموع الكلي	112.140			
33. تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والزيون على حد سواء.	بين المجموعات	5.961	1.537	0.207	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	188.713			
	المجموع الكلي	194.673			
34. تملك الشركة أهداف عامة (غايات) تتبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها.	بين المجموعات	4.535	2.296	0.080	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	96.138			
	المجموع الكلي	100.673			
35. يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل.	بين المجموعات	141.	0.104	0.958	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	66.132			
	المجموع الكلي	66.273			
36. تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.	بين المجموعات	13.326	2.563	0.057	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	253.048			
	المجموع الكلي	266.373			
37. تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	بين المجموعات	7.539	1.689	0.172	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	217.294			
	المجموع الكلي	224.833			

38.	تتعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية.	بين المجموعات	5.025	1.425	0.238	غير دالة إحصائياً
			171.648			
			176.673			
39.	وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين.	بين المجموعات	4.389	2.729	0.046	دالة إحصائياً
			78.284			
			82.673			
40.	لدى الشركة المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	بين المجموعات	1.689	0.928	0.429	غير دالة إحصائياً
			88.604			
			90.293			
41.	تضع الشركة أهدافاً واضحة قصيرة الأجل، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.	بين المجموعات	601.	0.331	0.803	غير دالة إحصائياً
			88.339			
			88.940			
42.	توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة لمعظم الأنشطة.	بين المجموعات	194.	0.093	0.964	غير دالة إحصائياً
			101.299			
			101.493			
43.	تؤثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أهداف الشركة وبرامجها.	بين المجموعات	2.114	0.877	0.454	غير دالة إحصائياً
			117.220			
			119.333			
44.	تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.	بين المجموعات	1.277	0.591	622.	غير دالة إحصائياً
			105.183			
			106.460			
45.	تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.	بين المجموعات	3.548	1.400	0.245	غير دالة إحصائياً
			123.312			
			126.860			
46.	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.	بين المجموعات	4.810	1.446	0.232	غير دالة إحصائياً
			161.863			
			166.673			
47.	يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.	بين المجموعات	16.709	3.197	0.025	دالة إحصائياً
			254.331			
			271.040			
48.	يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.	بين المجموعات	4.802	1.048	0.373	غير دالة إحصائياً
			222.991			
			227.793			
49.	يتم تحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى.	بين المجموعات	2.842	0.986	0.401	غير دالة إحصائياً
			140.331			
			143.173			

غير دالة إحصائيا	0.234	1.437	2.505	بين المجموعات	50. يتم تقييم ومتابعة للاستراتيجيات الموضوعية.
			84.828	داخل المجموعات	
			87.333	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.765	0.384	697.	بين المجموعات	51. يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
			88.243	داخل المجموعات	
			88.940	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	956.	0.107	324.	بين المجموعات	52. عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.
			147.170	داخل المجموعات	
			147.493	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.153	1.783	3.087	بين المجموعات	53. يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
			84.273	داخل المجموعات	
			87.360	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.848	0.268	709.	بين المجموعات	54. حدوث أي تغيير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.
			128.784	داخل المجموعات	
			129.493	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.483	0.823	0.231	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي
			13.676	داخل المجموعات	
			13.907	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3،146) وعند مستوى دلالة 5% = 2.60

جدول رقم (12)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة " ف "	مجموع المربعات	مصدر التباين	سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة
غير دالة إحصائياً	0.660	0.533	0.991	بين المجموعات	55. يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.
			90.509	داخل المجموعات	
			91.500	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.232	1.444	3.881	بين المجموعات	56. هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.
			130.812	داخل المجموعات	
			134.693	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.717	0.451	1.719	بين المجموعات	57. يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.
			185.674	داخل المجموعات	
			187.393	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.905	0.187	0.514	بين المجموعات	58. يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.
			133.546	داخل المجموعات	
			134.060	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.532	0.736	1.782	بين المجموعات	59. يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.
			117.791	داخل المجموعات	
			119.573	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.740	0.419	0.843	بين المجموعات	60. يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.
			97.931	داخل المجموعات	
			98.773	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.400	0.990	2.387	بين المجموعات	61. توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.
			117.373	داخل المجموعات	
			119.760	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.970	0.082	0.71	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاستغلال الأمتل للموارد المتاحة
			41.800	داخل المجموعات	
			41.871	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3،146) وعند مستوى دلالة 5% = 2.60

رابعاً: العمر الزمني للشركة

جدول رقم (13)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة " ف "	مجموع المربعات	مصدر التباين	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
دالة إحصائياً	0.028	3.126	9.827	بين المجموعات	11. هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.
			153.006	داخل المجموعات	
			162.833	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.058	2.549	5.330	بين المجموعات	12. هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.
			101.763	داخل المجموعات	
			107.093	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.264	1.338	2.324	بين المجموعات	13. هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.
			84.509	داخل المجموعات	
			86.833	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3،146) وعند مستوى دلالة 5% = 2.60

جدول رقم (14)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة

أهمية التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة " ف "	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
14. يساعد في نمو وتطور الشركة	بين المجموعات	6.385	5.481	0.001	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	56.689			
	المجموع الكلي	63.073			
15. يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل	بين المجموعات	4.609	2.431	0.068	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	92.251			
	المجموع الكلي	96.860			
16. يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه	بين المجموعات	8.729	5.319	0.002	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	79.864			
	المجموع الكلي	88.593			
17. يساهم في اتخاذ قرارات أفضل	بين المجموعات	3.777	2.695	0.048	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	68.196			
	المجموع الكلي	71.973			
18. يزيد من معرفة الدور في العمل	بين المجموعات	8.391	4.957	0.003	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	82.382			
	المجموع الكلي	90.773			
19. يحسن من الانتماء للشركة	بين المجموعات	9.427	4.165	0.007	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	110.147			
	المجموع الكلي	119.573			
20. يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة.	بين المجموعات	3.372	1.836	0.143	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	89.401			
	المجموع الكلي	92.773			
21. يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل.	بين المجموعات	4.703	1.200	0.312	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	190.770			
	المجموع الكلي	195.473			
22. يحسن أداء الأفراد في الشركة.	بين المجموعات	1.939	0.469	0.705	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	201.394			
	المجموع الكلي	203.333			
23. يحسن أداء الأقسام في الشركة	بين المجموعات	9.187	2.573	0.056	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	173.773			
	المجموع الكلي	182.960			

غير دالة إحصائيا	0.811	0.321	1.687	بين المجموعات	24. يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة
			256.206	داخل المجموعات	
			257.893	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.159	1.753	7.900	بين المجموعات	25. يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل
			219.273	داخل المجموعات	
			227.173	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.642	0.560	2.559	بين المجموعات	26. يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة
			222.514	داخل المجموعات	
			225.073	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائيا	0.091	2.198	4.663	بين المجموعات	27. يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب
			103.230	داخل المجموعات	
			107.893	المجموع الكلي	
دالة إحصائيا	0.003	4.758	3.531	بين المجموعات	الدرجة الكلية لتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي
			36.119	داخل المجموعات	
			39.650	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3،146) وعند مستوى دلالة 5% = 2.60

جدول رقم (15)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة

استخدام التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة " ف "	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
28. توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية.	بين المجموعات	6.982	2.042	0.111	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	166.378			
	المجموع الكلي	173.360			
29. المدراء راغبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	1.487	0.674	0.569	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	107.346			
	المجموع الكلي	108.833			
30. تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.	بين المجموعات	2.381	0.861	0.463	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	134.579			
	المجموع الكلي	136.960			
31. يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً في الشركة.	بين المجموعات	1.238	0.501	0.682	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	120.235			
	المجموع الكلي	121.473			
32. تملك الشركة رسالة واضحة في ذهن المدير.	بين المجموعات	4.015	1.807	0.148	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	108.125			
	المجموع الكلي	112.140			
33. تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والزبون على حد سواء.	بين المجموعات	5.299	1.362	0.257	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	189.375			
	المجموع الكلي	194.673			
34. تملك الشركة أهداف عامة (غايات) تتبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها.	بين المجموعات	2.701	1.342	0.263	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	97.972			
	المجموع الكلي	100.673			
35. يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل.	بين المجموعات	2.037	1.544	0.206	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	64.236			
	المجموع الكلي	66.273			
36. تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.	بين المجموعات	2.166	0.399	0.754	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	264.208			
	المجموع الكلي	266.373			

37. تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	بين المجموعات	2.087	0.456	0.713	غير دالة إحصائياً
		222.746			
		224.833			
38. تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية.	بين المجموعات	3.982	1.122	0.342	غير دالة إحصائياً
		172.692			
		176.673			
39. وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين.	بين المجموعات	3.292	2.019	0.114	غير دالة إحصائياً
		79.381			
		82.673			
40. لدى الشركة المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	بين المجموعات	3.159	1.764	0.157	غير دالة إحصائياً
		87.135			
		90.293			
41. تضع الشركة أهدافاً واضحة قصيرة الأجل، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.	بين المجموعات	2.926	1.656	0.179	غير دالة إحصائياً
		86.014			
		88.940			
42. توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة لمعظم الأنشطة.	بين المجموعات	4.683	2.354	0.074	غير دالة إحصائياً
		96.811			
		101.493			
43. تؤثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أهداف الشركة وبرامجها.	بين المجموعات	3.709	1.561	0.201	دالة إحصائياً
		115.625			
		119.333			
44. تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.	بين المجموعات	3.474	1.641	0.182	غير دالة إحصائياً
		102.986			
		106.460			
45. تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.	بين المجموعات	6.686	2.708	0.047	دالة إحصائياً
		120.174			
		126.860			
46. السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.	بين المجموعات	3.779	1.129	0.339	غير دالة إحصائياً
		162.894			
		166.673			
47. يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.	بين المجموعات	7.878	1.457	0.229	غير دالة إحصائياً
		263.162			
		271.040			

48. يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.	بين المجموعات	7.676	1.697	0.170	غير دالة إحصائياً
		220.117			
		227.793			
49. يتم تحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى.	بين المجموعات	1.504	0.517	0.671	غير دالة إحصائياً
		141.669			
		143.173			
50. يتم تقييم ومتابعة للاستراتيجيات الموضوعية.	بين المجموعات	2.733	1.572	0.199	غير دالة إحصائياً
		84.600			
		87.333			
51. يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	بين المجموعات	7.943	4.773	0.003	دالة إحصائياً
		80.997			
		88.940			
52. عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.	بين المجموعات	4.021	1.364	0.256	غير دالة إحصائياً
		143.473			
		147.493			
53. يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	بين المجموعات	1.415	0.801	0.495	غير دالة إحصائياً
		85.945			
		87.360			
54. حدوث أي تغير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.	بين المجموعات	4.309	1.675	0.175	غير دالة إحصائياً
		125.185			
		129.493			
الدرجة الكلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.292	1.044	0.375	غير دالة إحصائياً
		13.615			
		13.907			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3،146) وعند مستوى دلالة 5% = 2.60

جدول رقم (16)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة " ف " والقيمة المعنوية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة

مستوى الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة " ف "	مجموع المربعات	مصدر التباين	سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة
دالة إحصائية	0.042	2.794	4.967	بين المجموعات	55. يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.
			86.533	داخل المجموعات	
			91.500	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.486	0.817	2.225	بين المجموعات	56. هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.
			132.468	داخل المجموعات	
			134.693	المجموع الكلي	
دالة إحصائية	0.020	3.388	12.197	بين المجموعات	57. يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.
			175.196	داخل المجموعات	
			187.393	المجموع الكلي	
دالة إحصائية	0.014	3.683	9.430	بين المجموعات	58. يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.
			124.630	داخل المجموعات	
			134.060	المجموع الكلي	
دالة إحصائية	0.006	4.333	9.776	بين المجموعات	59. يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.
			109.797	داخل المجموعات	
			119.573	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.055	2.590	4.990	بين المجموعات	60. يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.
			93.783	داخل المجموعات	
			98.773	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.083	2.272	5.340	بين المجموعات	61. توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.
			114.420	داخل المجموعات	
			119.760	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائية	0.061	2.517	2.059	بين المجموعات	الدرجة الكلية لاستغلال الأمتل للموارد المتاحة
			39.812	داخل المجموعات	
			41.871	المجموع الكلي	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3،146) وعند مستوى دلالة 5% = 2.60

ملحق رقم " 3 "

مجالات واختصاصات أعمال المقاولات

تشتمل على خمسة مجالات وهي: (تعليمات تصنيف المقاولين، 2000)
طرق، ابنيه، كهروميكانيك، مياه وصرف صحي، أشغال أخرى.

أ - المجال الأول: (طرق)

1 - اختصاص (إنشاء الطرق)

إنشاء الطرق بكافة أنواعها من فتح وتعبيد وتزفيت ويشمل العمل الأشغال الترابية والسدود والفرشيات والجسور والعبارات والخلطات الاسفلتية وجدران الطرق الاستنادية والأشغال التكميلية من ارصفه ودربزينات ودهان والإشارات الإرشادية والتحذيرية وكذلك إنشاء تدابير صيانة التربة وحمايتها من الانجراف والانزلاق والانقلاب والصيانة وكل ما ورد في الاختصاص.

2 - اختصاص (خلطات اسفلتية)

تجهيز وتنفيذ الخلطات الاسفلتية الساخنة والباردة للطبقات السطحية من الطريق بما في ذلك الترقيع وتجهيز مثل هذه الطبقات وصيانة تلك الأشغال.

3 - اختصاص (أشغال خرسانية / طرق)

إنشاء الجسور والتقاطعات والعبارات والجدران الاستنادية لأشغال الطرق والإنفاق وعبارات التصريف والإنشاءات الخرسانية الثقيلة والمتخصصة وصيانتها.

4 - اختصاص (أشغال ترابية / حفریات وتعدين)

القيام بأعمال الحفر والردم لأجسام الطرق والسكك الحديدية والمطارات والتعدين والسدود الترابية وتنفيذ الفرشيات والتسويات وغيرها.

ب - المجال الثاني: (الأبنية)

1 - اختصاص (إنشاء الأبنية)

إنشاء المباني العامة والسكنية والمدارس والمستشفيات والفنادق ومشاريع الإسكان والمباني الصناعية والخرسانية، بما في ذلك أشغال البنية التحتية والتمديدات والتكاملات بحيث تكون المباني جاهزة للاستعمال وصيانة تلك الأشغال.

2- اختصاص (ابنية خرسانيه / مصنعة)

إنشاء المباني من عناصر خرسانيه مسبقة الصنع ويشمل العمل تصنيع العناصر وتركيبها وإنشاء الأساسات وأشغال التكملة والتمديدات لمباني جاهزة للاستعمال وصيانتها، ويشترط أن يكون المقاول مالكا" لمصنع العناصر الخرسانيه.

3- اختصاص (أبنية / منشآت معدنية)

إنشاء المباني المعدنية من مصانع ومستودعات وخزانات الوقود والغاز ويشمل العمل المباني متكاملة من أساسات وهياكل وتمديدات وتكملات بحيث تكون جاهزة للاستعمال ويشترط أن يكون المقاول مالكا" لمصنع الهياكل المعدنية.

4- اختصاص (أبنية جاهزة / مسبقة الصنع (Prefab)

إنشاء المباني السكنية أو الصناعية أو العامة وغيرها من المواد المعدنية أو الاسبست، ويشمل العمل، المباني متكاملة من أساسات وهياكل وتمديدات بحيث تكون المباني جاهزة للاستعمال ويشمل الاختصاص صيانة تلك الأشغال، ويشترط أن يكون المقاول مالكاً للمصنع الذي تجهز فيه هذه الأشغال .

5- اختصاص (صيانة الأبنية)

يشمل هذا الاختصاص الصيانة الدورية والوقائية للأشغال المدنية كأعمال ترميم الخرسانة والحجر والطوب والقضارة والأرضيات والأشغال المعدنية والدهان وعزل السطوح ويشمل كذلك صيانة كل ما يتعلق بالعناصر والتجهيزات الكهربائية والميكانيكية والتمديدات الصحية.

6- اختصاص أعمال الديكور والتأثيث

يشمل هذا الاختصاص إنشاء كافة أعمال الديكور والتأثيث للمباني وتصنيعها وإعداد التصاميم الداخلية لها حسب متطلبات المشروع.

ج - المجال الثالث (كهروميكانيك)

1- اختصاص (كهروميكانيك)

تنفيذ جميع الأعمال الميكانيكية والكهربائية والصحية مثل تمديدات شبكات المياه والتصريف والغاز والتدفئة والتكييف والتبريد وأنظمة مقاومة الحريق وأنظمة الأمان والمراقبة والإنذار وكهرباء إنارة المباني والشوارع والساحات والملاعب والإشارات الضوئية وأشغال القوى الكهربائية والمنشآت ومحطات التوليد والتحويل الكهربائية ومحطات الرفع ومستودعات التبريد والمشاريع الصناعية وتشغيلها وصيانتها.

2- اختصاص (ميكانيك)

تنفيذ الأعمال الميكانيكية والغاز وعمل تمديدات المباني والمشاريع الصناعية الميكانيكية والصحية وأنظمة التدفئة والتكييف والتهوية والتبريد وتمديدات المختبرات وشبكات المياه

والتصريف الداخلية وتركيب الأجهزة الميكانيكية مثل المضخات والضواغط والثلاجات ومحطات الضخ والرفع وتشغيلها وصيانتها.

3- اختصاص (كهرباء)

تنفيذ جميع الأعمال الكهربائية للمشاريع الصناعية وتجهيز إنارة المباني والشوارع والإشارات الضوئية وأشغال محطات التوليد والتحويل الكهربائية للنقل والتوزيع وتشغيلها وصيانتها، وتنفيذ شبكات الضغط العالي والضغط المنخفض فوق الأرض وتحت الأرض وتشغيلها وصيانتها.

4- اختصاص (كهرباء / الكترونيات واتصالات) ذات الضغط المنخفض

تركيب وتشغيل وصيانة الأجهزة والأنظمة الالكترونية المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية والحاسب الالكتروني والمقاسم والأجهزة الالكترونية وأنظمة الصوت والفيديو والحماية والإشارات الضوئية والأجهزة الطبية وصيانتها.

5- اختصاص (صيانة كهروميكانيك)

الصيانة الكهروميكانيكية الدورية والوقائية للمباني وتشغيل التجهيزات الكهربائية والميكانيكية بكافة أنواعها بما فيها تمديدات المياه والتصريف وشبكات الإنارة والقوى الكهربائية والمصاعد والتكييف والتبريد وخلافها.

د - المجال الرابع (مياه وصرف صحي)

1- اختصاص (مياه وصرف صحي)

ويشمل مشاريع المياه والصرف الصحي والري، ومشاريع محطات التنقية والضخ والرفع وشبكات تصريف المياه والخزانات التابعة لها والأعمال التكميلية من تمديد أنابيب وصمامات.

2- اختصاص (محطات تنقيه)

إنشاء محطات التنقية للمياه والصرف الصحي ومحطات تحلية المياه بما في ذلك الأعمال المدنية والميكانيكية والكهربائية وتشغيلها وصيانتها، ويشترط في المقاول أن يكون مصنفاً بالفئة الأولى كهروميكانيك والفئة الأولى مياه وصرف صحي والفئة الثانية على الأقل في مجال الأبنية للراغب في التصنيف في الفئة الأولى في هذا الاختصاص.

هـ - المجال الخامس (أشغال أخرى)

1- اختصاص (حفر آبار المياه)

ويشمل هذا الاختصاص حفر آبار المياه وتجهيزها.

2- اختصاص (حفر الآبار لغايات الحقن + حقن)

ويشمل هذا الاختصاص عمليات حفر الآبار وحقنها.

3- اختصاص (الأساسات الخازوقيه)

ويشمل هذا الاختصاص حفر الآبار الخازوقيه وإعدادها وصيانتها.

4- اختصاص (سكك حديدية)

يشمل هذا الاختصاص إنشاء خطوط السكك الحديدية وما يلزمها من أشغال تحتية وفرشيات وعوارض ومنشآت وأرصعة تقاطعات وأنظمة النقل السريع والقطارات.

5- اختصاص شبكات الاتصالات

يشمل هذا الاختصاص على تنفيذ الأعمال التالية:

أ - الأعمال المدنية:

وتشمل إنشاء المناهل بكامل مستلزماتها وحفر الخنادق وتوريد وتمديد مواسير، والطمم والدمك حسب المواصفات، بالإضافة إلى التنظيف وإعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الحفر سواء كانت (ارض طبيعية، صبات خرسانية، بلاط، إسفلت، وغيرها).

ب - أعمال التركيبات:

وتشمل تركيب الأعمدة وتمديد الكوابل بأنواعها مع كافة مستلزماتها.

ج - الأعمال الكهربائية:

وتشمل الأعمال اللازمة لتوصيل وفحص وتشغيل كافة أنواع الكوابل المشمولة في شبكات الاتصالات الجديدة، وربطها مع الشبكات القائمة عند اللزوم ويشمل ذلك تركيب الكابلات الرئيسية وعلب التوزيع الفرعية مع كافة مستلزماتها.

6- اختصاص (الأشغال العامة):

يشمل هذا الاختصاص تنفيذ الأشغال في مجالات الأبنية والمياه والصرف الصحي والكهرباء والميكانيك، وإنشاء الأسوار والاسيجه والأرصعة والممرات ضمن القيم المحددة.

ملحق رقم " 4 "

السلطة الوطنية الفلسطينية

تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين

لسنة 1994

المادة [1]	تسمى هذه التعليمات [تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين لسنة 1994] ويعمل بها اعتباراً من تاريخ صدورهما ونشرهما في الصحف المحلية .
المادة [2]	يكون للكلمات أو العبارات حيثما وردت في هذه التعليمات المعاني المخصصة لها ادناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك :-
السلطة	: السلطة الوطنية الفلسطينية .
السلطة المختصة	: اية دائرة من دوائر السلطة الوطنية الفلسطينية ذات العلاقة .
الدائرة	: دائرة الاشغال العامة .
رئيس الدائرة	: رئيس دائرة الاشغال العامة .
اتحاد المقاولين	: اتحاد المقاولين الفلسطينيين .
الاتحاد	: اتحاد المقاولين الفلسطينيين .
نقابة المهندسين	: نقابة المهندسين الفلسطينيين .
المقاول	: عقد لانشاء الابنية والطرق والمنشآت والمشاريع الهندسية بمختلف انواعها وتشغيلها وصيانتها .
المقاول	: اى شخص طبيعى او معنوى يمارس مهنة المقاولات الانشائية والمصنف والمسجل وفق احكام نظام اتحاد المقاولين الفلسطينيين لعام 1994م .
العضو العامل	: المقاول الفلسطينى المسجل فى اتحاد المقاولين الفلسطينيين والمصنف بموجب احكام نظام الاشغال العامة المعمول به والتعليمات الصادره بمقتضاه .
العضو المنسب	: المقاول العربى او الاجنبى المسجل فى الاتحاد وفقاً لاحكام القوانين .
النظام	: نظام الاشغال العامة المعمول به والتعليمات الصادره بمقتضاه .
اللجنة	: لجنة تصنيف المقاولين الفلسطينيين والمشكلة من الفئات الخمسة الاولى .
الدينار	: هو الدينار الاردنى او مايعادله من العملة المتداولة .
الملحق رقم [1]	: الملحق الذى يتضمن تعريف انواع اشغال المقاولات ويعتبر جزءا لا يتجزا من هذه التعليمات.
الملحق رقم [2]	: الملحق الذى يتضمن شروط ومتطلبات التصنيف ويعتبر جزءا لا يتجزا من هذه التعليمات.
الملحق رقم [3]	: الملحق الذى يتضمن انواع المعدات والاليات المطلوبة لمتطلبات التصنيف ويعتبر جزءا لا يتجزا من هذه التعليمات .

الملحق رقم [4] : الملحق الذى يتضمن الجهاز الفنى والادارى المطلوب لمتطلبات التصنيف ويعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه التعليمات .

المادة [3] : يتم تصنيف المقاولين فى خمس فئات هى الفئات الاولى - الثانية - الثالثة - الرابعة - الخامسة.

المادة [4] (أ) تشكل السلطة بناء على تنسيب رئيس دائرة الاشغال العامة لجنة تصنيف المقاولين من ثمانية اعضاء ويكون مدير دائرة العطاءات رئيسا لها .

(ب) تجتمع هذه اللجنة كلما دعت الحاجة بدعوة من رئيسها ويكون اجتماعها قانونيا بحضور خمسة من اعضائها على الاقل على ان يكون رئيسها من بينهم ، وتتخذ قراراتها بالاجماع او باكثرية اصوات اربعة من اعضائها الحاضرين وفى حالة تساوى الاصوات يرجح الجانب الذى صوت معه رئيس اللجنة . وللجنة الاستعانة بالخبراء او المختصين عند الحاجة لتقديم نصائحهم فى الامور المتعلقة بمهامها دون ان يكون لهم حق التصويت على قراراتها .

(ج) تقوم اللجنة بالمهام التالية :-

1- النظر فى طلبات التصنيف المقدمة من المقاولين وتقييمها والتأكد من صحة الشهادات والوثائق المقدمة ورفع التنسيبات بشأن تلك الطلبات الى رئيس دائرة الاشغال العامة .

2- تقديم الاقتراحات المتعلقة بتعديل هذه التعليمات وملاحقها كلما دعت الحاجة الى ذلك .

3- تحديد مجال او مجالات تصنيف المقاول فى الفئة التى يقيد عليها كل منهم فى مجال اختصاصه واعداد جداول بذلك .

4- اعادة تقييم وتصنيف المقاولين بصفة دورية كل سنتين من تاريخ اخر تصنيف لكل منهم .

5- دراسة ما يحال الى اللجنة من مواضيع لقطاع المقاولات او المناقصات عموما وابداء الراى بشأنها .

(د) تكون فترة عضوية اللجنة لمدة 3 سنوات تبدأ من تاريخ صدور قرار تشكيلها قابلة للتجديد ويجوز لرئيس الدائرة اضافة عضو او اكثر حسب ما تقتضيه مصلحة العمل او اجراء اى تعديلات فى عضوية اللجنة .

(هـ) يكون للجنة امين للسرى يختاره رئيس اللجنة ويكون مسؤولا عن اعمالها وما يحال اليه وعليه طلب البيانات والمستندات التى تحتاجها اللجنة من اية جهة واستلامها وتدوين محاضر الجلسات وابلاغ الجهات ذات العلاقة بالقرارات والتوصيات ومتابعة تنفيذها .

(و) تضع اللجنة نظام العمل الذى يسير عليه تحديد مواعيد اجتماعاتها وترتيب الموضوعات التى تعرض عليها .

(ز) تشكل اللجنة من بين اعضائها لجنة او لجانا فرعية كلما دعت الحاجة الى ذلك ولها ان تستعين بمن ترى من الخبراء والفنيين كلما رأت ذلك ضروريا .

(ح) يحق للجنة استحداث مجال او اكثر او اختصاص او اكثر من مجالات او اختصاصات العمل ووضع الشروط والمتطلبات اللازمة لتصنيف المقاولين فى هذه المجالات وذلك حسب الحاجة وكلما اقتضت الضرورة لذلك ، على ان يستوفى المقاول الشروط والمتطلبات للمجال او المجالات المستحدثة والتي يرغب التصنيف فيها .

أ- تقسم المقاولات لغايات تصنيف المقاولين الى المجالات التالية :-
المادة [5]

1- الطرق

2- الابنية

3- الكهروميكانيك

4- المياه/المجارى

5- الاشغال العامة والصيانة

تحدد الاختصاصات التى تدخل فى كل مجال من المجالات الاشغال المنصوص عليها فى الفقرة (أ) من هذه المادة ويتم تعريف كل منها على الوجه المبين فى الملحق رقم (1) .

المادة [6] يصنف المقاول فى مجال او اكثر من مجالات الاشغال المنصوص عليها فى الفقرة (أ) من هذه المادة والمعرفة فى الملحق رقم (1) بقرار من رئيس الدائرة بناء على تنسيب اللجنة .

يسرى قرار التصنيف لجميع الفئات والاختصاصات لفترة سنتين تبدأ من اليوم الاول من شهر نيسان من سنة التصنيف وتنتهى فى الحادى والثلاثين من شهر اذار من السنة بعد التالية واذا تم التصنيف فى اى وقت بعد تاريخ بدء التصنيف فينتهى مفعولها فى نهاية فترة التصنيف .

يمكن للمقاول الذى صنف فى السنة الاولى من فترة التصنيف ان يحصل على شهادة تصنيف للسنة الثانية من تلك الفترة شريطة تقديم الوثائق التالية وبحيث تكون سارية المفعول للسنة الثانية من فترة التصنيف .

1- رخصة مهن سارية المفعول .

2- شهادة تبين تسديد الرسوم المستحقة عليه لدى اتحاد المقاولين لتاريخه .

3- شهادة تسجيل حديثة للمهندسين العاملين لديه صادرة من نقابة المهندسين مع صورة عن كتاب التعيين او العقد الموقع مع المهندس .

4- اية تعديلات على كشف المعدات والاليات المملوكة لديه .

يشترط فيمن يتقدم من المقاولين بطلب التصنيف سواء كان شخصا طبيعيا او معنويا ما يلى :-

1- ان يكون فلسطينيا .

2- ان يكون كامل الاهلية بالنسبة للشخص الطبيعى .

3- ان يكون حسن السيرة والسمعة

4- ان يكون قد التزم بالاصول الفنية واصول المهنة والالتزامات التعاقدية فيما اوكل اليه من مشروعات

5- الا يكون قد سبق استبعاده من ممارسة مهنة المقاولات ما لم يكن قد اعيد اليه حق ممارسة المهنة .

6- الا يكون قد سبق استبعاده من عضوية اتحاد المقاولين الفلسطينيين خلال السنتين السابقتين (عدا مرحلة التأسيس) ولم يتقدم بطلب لاعادة تسجيله فى الاتحاد ويشترط موافقة الاتحاد على اعادة تسجيله

7- ان لا يكون قد صدر ضده حكم نهائى باسهار افلاسه او بحل المنشاء او تصفيتا .

8- ان يكون له مقر ثابت لمزاولة نشاطه بمناطق السلطة الوطنية يتناسب مع الفئة المطلوب تسجيله فيها
9- ان يستوفى الحد الأدنى من شروط التصنيف وفقا لشروط ومتطلبات وجداول التصنيف وفقا لهذه التعليمات .

10- تقديم طلب التصنيف حسب النماذج والاستمارات المعدة لذلك مرفقا معها الشهادات والمستندات والبيانات اللازمة لاستيفاء شروط ومتطلبات التصنيف .

11- دفع الرسوم المالية المطلوبة حسب قرار اللجنة .

المادة [7] لرئيس الدائرة بناء على تنسيب اللجنة ان يعتبر اى مقال (مقالا عاما) اذا تم تصنيفه فى اربع مجالات من مجالات الاشغال المنصوص عليها فى المادة (5) من هذه التعليمات شريطة استيفائه بما يلى :-

أ- ان يكون تصنيفه فى المجال الاول من الفئة الاولى فى الطرق او الابنية ومن الفئة الاولى او الثانية فى الطرق او الابنية فى المجال الثانى [اى من الفئة الاولى فى واحدة منها ومن الفئة الاولى او الثانية فى الثانية] ومن الفئة الاولى او الثانية فى المجلين الثالث والرابع .

ب- ان يكون راس ماله المسجل [700] الف دينار على الاقل وان يقدم وثائق الملاءة المالية التى تطلبها اللجنة .

ت- ان يكون لديه خبرة موثقة تشمل انجاز مشاريع فى ثلاثة مجالات مختلفة وبقيمة اجمالية مقدارها [12] مليون دينار على الاقل فى العشر سنوات الاخيرة .

ث- ان يكون تاريخ خبرته فى السنوات الخمس الاخيرة خاليا من التعثرات فى انجاز المشاريع .

المادة [8] يشترط فى المقال الذى يرغب فى التصنيف فى اى من الفئات التقيد بما يلى :-

1- ان يكون عضوا عاملا او منتسبا فى اتحاد المقاولين الفلسطينيين .

2- ان يكون مرخصا كمقاول انشاءات بموجب احكام نظام مقالى الانشاءات المعمول به .

3- ان يكون مسجلا لدى مراقب الشركات او فى السجل التجارى فى دائرة الصناعة والتجارة على ان تكون الغاية من التسجيل ممارسة المقاولات دون غيرها .

4- ان يكون حاصلا على رخصة مهن سارية المفعول .

5- ان يكون له مكتب ثابت ومناسب لدرجة تصنيفه حسب الملحق رقم (2) وللجنة ان تشكل فريقا مختصا للكشف عليه وتقديم تقريراً بذلك .

6- ان يقدم شهادات من نقابة المهندسين تبين اسماء المهندسين المتفرغين العاملين لديه .

7- ان يقدم شهادات بنكية تثبت ملاءته المالية وفقا للنماذج المعتمدة على ان تكون تلك الشهادة صادرة او موقعه من قبل الادارة العامة للبنك او المؤسسة المالية التى يتعامل معها المقاول .

8- ان يتوفر لديه الجهاز الادارى والفنى والمعدات والخبرة المنصوص عليها فى المواد [9-10-11-12]

[13-12] من هذه التعليمات وفى حال تصنيف المقال فى اكثر من مجال فيكتفى بالجهاز الادارى

للتصنيف ذو المتطلب الاكثر ويكون الجهاز الفنى المطلوب معادلا لمجموع الجهاز الفنى المطلوب لكل مجال .

المادة [9] أ- مراعاة احكام الفقرة [ب] من هذه المادة تحدد الاجهزة الادارية والفنية الدائمة والمتفرعة للعمل فى المكتب الرئيسى للمقال التى يشترط توفرها لديه لغايات تصنيفه فى اى من الفئات بالموصفات والاعداد الكافية وفقا لما هو منصوص عليها فى الملحق رقم [4] .

ب- يجب ان يتوفر فى العاملين فى الاجهزة الادارية والفنية المنصوص عليها فى الفقرة (أ) من هذه المادة المؤهلات والخبرات التالية :-

[1] الجهاز المالى :-

يشترط فى [المدير المالى] لهذا الجهاز ان يكون حاصلًا على شهادة جامعية فى المحاسبة او الاقتصاد او ادارة الاعمال ولديه خبره فى الشؤون المالية لا تقل عن (5) سنوات . كما يشترط فى المحاسب ان يكون حاصلًا على شهادة جامعية فى المحاسبة ولديه الخبرة فى هذا المجال لا تقل عن سنتين او ان يكون حاصلًا على شهادة فى المحاسبة من كلية مجتمع مع خبرة لا تقل عن (5) سنوات فى مجال المحاسبة او ان يكون حاصلًا على شهادة الدراسة الثانوية العامة فى مجال المحاسبة مع خبرة لا تقل عن (10) سنوات

[2] الجهاز الادارى :-

يشترط فى [المدير العام] لهذا الجهاز ان تتوفر فيه المؤهلات والخبرات التالية وذلك وفقا لفئة تصنيف المقاول :-

الفئة الأولى :-

ان يكون حاصلًا على شهادة جامعية مع خبرة فى مجال الادارة لاتق عن (5) سنوات او ان يكون حاصلًا على شهادة من كلية مجتمع مع خبرة فى مجال الادارة لاتق عن (8) سنوات او ان يكون حاصلًا على شهادة الثانوية العامة مع خبرة لا تقل عن (12) سنة على الاقل .

الفئتين الثانية والثالثة :-

ان يكون حاصلًا على شهادة من كلية مجتمع مع خبرة فى مجال الادارة لا تقل عن (5) سنوات او ان يكون حاصلًا على شهادة الثانوية العامة مع خبرة فى مجال الادارة لا تقل عن (8) سنوات .

[3] الجهاز الفنى :-

يشترط فى [المدير الفنى] فى هذا الجهاز ان يكون مهندسًا مسجلًا لدى نقابة المهندسين وتخصصه فى الاختصاص المعين للعمل فيه لدى المقاول ومنفردًا للعمل لدى المقاول وان تتوفر لديه الخبرة التالية فى ممارسته الاعمال الهندسية كحد ادنى وذلك وفقا لفئة تصنيف المقاول .

- الفئة الاولى : [10] سنوات منها [6] فى تنفيذ المشاريع .

- الفئة الثانية : [8] سنوات منها [5] سنوات فى تنفيذ المشاريع .

- الفئة الثالثة : [6] سنوات منها [3] سنوات فى تنفيذ المشاريع .

- الفئة الرابعة : [4] سنوات منها سنتان فى تنفيذ المشاريع .

ويشترط فى [مهندس المكتب] ان يكون مسجلًا لدى نقابة المهندسين واختصاصه فى مجال اختصاص المقاول ومنفردًا للعمل لدى الشركة وان تتوفر لديه الخبرة التالية فى ممارسة الاعمال الهندسية كحد ادنى وذلك وفقا لفئة تصنيف المقاول .

- الفئتين الاولى والثانية : [4] سنوات .

- الفئتين الثالثة والرابعة : سنتين .

ويشترط فى [مهندس التخمين] ان يكون مسجلا لدى نقابة المهندسين واختصاصه فى مجال اختصاص المقاول مع خبرة لا تقل عن سنتين فى ممارسة الاعمال الهندسية وان يكون متفرغا للعمل لدى الشركة .

ويشترط فى الفنيين من مراقبين ورسامين ومساحين وحاسبى كميات ومحلى مواد [فنى مختبر] ان يكون كل منهم حاصل على شهادة من كلية مجتمع متوسطة على الاقل مع خبرة لا تقل عن [4] سنوات فى تنفيذ المشاريع او خريج معهد فنى مع خبرة لا تقل عن [6] سنوات .

ج- يحق لرئيس الدائرة بناء على تنسيب اللجنة ان ياذن بكتاب خطى الى مقاول ما فى حالة عدم توفر فرص عمل له ان يحتفظ باقل من الحد الادنى المطلوب من المستخدمين لمدة لا تقل عن [6] سنوات .

المادة [10] اذا التزم المقاول بتنفيذ اى مشروع فيترتب عليه توفير المعدات والالات الاجهزة الفنية والادارية حسب شروط عقد المقاولة لكل مشروع وذلك اضافة الى الاجهزة الدائمة والمتفرغة فى مكتبه الرئيسى .

المادة [11] أ- المدير العام لدى المقاول ان يشغل منصب المدير الفنى او المدير الادارى بالاضافة كونه مديرا شريطة ان تتوفر فيه الشروط المقررة لاي من هذين المنصبين ويشترط فى المدير العام فى جميع الاحوال ان يكون متفرغا للعمل فى منشاه واحدة .

لا يجوز الجمع بين وظيفتى المدير الفنى والمدير الادارى للفئات الاولى والثانية .

المادة [12] أ- يترتب على المقاول تقديم الكشوف والبيانات المتعلقة بالمركبات الانشائية والمعدات الاخرى والمعامل التى يملكها وذلك لغايات تصنيفه على النحو التالى:-

- 1) المركبات الانشائية على ان تكون مسجلة لدى دائرة ترخيص المركبات ومرخصة لسنة التصنيف
- 2) المعدات الاخرى التى تعمل بالقوة او لاتسير على عجلات كالرافعات والخلاطات المركزية والضاطات على ان تكون مسجلة فى سجل المعدات لدى الدائرة وفقا للتعليمات التى يصدرها رئيس الدائرة لهذه الغاية .

ب- يشترط ان تكون المركبات الانشائية والمعدات صالحة للاستعمال وان تبقى ملكية المقاول لها سارية المفعول طيلة مدة التصنيف وعليه ان يعلم الدائرة عن اى تغيير فى ملكيتها ولجنة ان تنسب بتعديل تصنيفه سواء قام باعلام الدائرة عن ذلك او حجب تلك المعلومات عنها .

المادة [13] الخبرة :-

أ- يشترط في المقاول الذى يرغب فى التصنيف ان تكون لديه خبرة فى تنفيذ المشاريع فى المجال او الاختصاص المطلوب التصنيف به وفقا لشروط ومواصفات الخبرة المنصوص عليها فى الملحق رقم [2] وان يقدم البيانات والكشوف التى تثبت تلك الخبرة من المراجع المختصة كاصحاب العمل والمستشارين الذين اشرفوا على تنفيذ المشاريع ووثائق الدفعات النهائية ورخص البناء المتعلقة بها وشهادات تسلم تلك الاشغال او اى بيانات اخرى تثبت فيها الخبرة .

ب- يجوز للجنة استثناء شرط الخبرة او جزءا منها [فى حالات خاصة لفئة واحدة فقط] للفئات التى يقل راس مالها عن [50] الف دينار فى السنة الاولى من تاريخ التأسيس شرط التقيد بباقى الشروط المطلوبة للتصنيف فى الفئة المطلوبة .

كما يجوز للجنة [فى حالات خاصة] الموافقة على قبول 50% من قيمة المعدات والاليات المطلوبة للتصنيف لجميع المجالات والاختصاصات فى السنة الاولى من التأسيس على ان تستكمل خلال ستة شهور من تاريخ الموافقة على التصنيف شريطة التقيد بباقى الشروط المطلوبة للتصنيف فى الفئة المطلوبة ، وعلى المقاول تقديم ما يثبت استكمال المعدات بعد مرور مدة الستة شهور واذا لم يتمكن المقاول من استكمالها خلال المدة المذكورة بعدها يحق للجنة اعادة النظر فى فئة تصنيفه وتسجيله فى الفئة التى يستحقها بموجب البيانات والمستندات التى يقدمها المقاول .

ت- يجب ان تشمل خبرة المقاول على انجازه مشروعا واحدا على الاقل بقيمة تثلثى الحد الاعلى المقرر للمشروع الواحد للفئة الادنى مباشرة من فئة تصنيفه ، او انجاز مشروعين اثنين قيمة كل منهما نصف الحد الاعلى من قيمة المشروع المذكور ، وفقا لما هو منصوص عليه فى الملحق رقم [2] وان يكون معدل كفاءة انتاجه السنوى بما لا يقل عن ربع قيمة المشروع الواحد المحدد لفئة تصنيفه فى الملحق المذكور .

ولغرض احتساب الكفاءة السنوية لمقاولى الفئة الاولى فى مجال الطرق والابنية تعتبر قيمة المشروع [3] ملايين دينار ويشترط فى جميع الاحوال ان يكون الانجاز قد تم بدون تعثرات او تاخر غير مبرر فى مدة التنفيذ .

ث- يشترط فيمن يصنف فى الفئة الاولى فى مجال الطرق ان تشتمل خبراته على انجاز مشروع بقيمة [1] مليون دينار او مشروعين اثنين بقيمة [500] الف دينار لكل منهما ويصنف المقاول فى الفئة الاولى فى مجال الطرق باحدى الدرجتين : [أ] و [ب] على النحو الاتى :-

- اذا صنف المقاول فى اختصاصين من الاختصاصات الفرعية الثلاثة فى مجال الطرق فيصنف فى الدرجة [أ] من الفئة الاولى .
- اذا صنف المقاول فى اختصاصين من الاختصاصات الفرعية الثلاثة فى مجال الطرق على ان يكون من الفئة الاولى فى احدهما ، فيصنف فى الدرجة [ب] من الفئة الاولى .
- ج- يشترط فيمن يصنف فى الفئة الثانية فى مجال الطرق ان يكون مصنفاً بالفئة الثانية فى احدى الاختصاصات الفرعية الثلاثة من مجال الطرق .
- ح- يشترط فيمن يصنف فى الفئة الاولى بالدرجة [أ] فى مجال الابنية ان يكون مصنفاً فى الفئة الاولى او الثانية فى اختصاص فرعى واحد على الاقل فى مجال الابنية .
- خ- يتعين على طالب التصنيف فى الفئة فى مجال الكهروميكانيك ان يكون مصنفاً فى الفئة الاولى لكل من اختصاصى الكهرباء والميكانيك وان يتوفر لديه من ضمن جهازه الفنى المتفرغ مدير فنى بخبرة [12] سنة على الاقل فى احد الاختصاصين ومهندس اخر بخبرة [7] سنوات على الاقل فى الاختصاص الاخر .
- د- لغايات التصنيف تعتمد المشاريع التى قام المقاول بتنفيذها كمقاول رئيس وذلك بواسطة اجهزته الادارية والفنية ومعداته بما لا يقل عن 50% من قيمة هذه المشاريع ولا تقبل الخبرة فى اى مشروع اذا كان المقاول قد اوكل تنفيذ المشروع او تنازل عنه كلياً الى مقاول فرعى اما اذا تم تنفيذ اى مشروع بواسطة ائتلاف بين المقاولين فيحتسب لكل منهم من الخبرة بنسبة ما انجزه من المشروع .
- ذ- 1- تحتسب الخبرة فى تنفيذ الاشغال لاي مقاول فرعى تمت الموافقة عليه حسب العقد بنسبة ما انجزه من اى مشروع بصورة فعلية على ان لا يزيد ما يحتسب له فى هذه الحالة على [50%] من قيمة المشروع شريطة اثبات ذلك بشهادة من صاحب العمل ومصدقة من اتحاد المقاولين ما عدا مقاولى الاختصاص حيث يحسب لهم [75%] من قيمة الاشغال التى نفذوها فى هذا الاختصاص .
- 2- اما بالنسبة للعقود الفرعية التى تتم بعد صدور هذه التعليمات فيشترط بالاضافة الى ما ورد اعلاه ابراز ما يثبت الموافقة على المقاول الفرعى بموجب العقد [من صاحب العمل او المهندس ايهما صاحب الصلاحية] .
- ر- بالنسبة للخبرة فى تنفيذ مشاريع القطاع الخاص فانه يتعين على المقاول اثبات الخبرة بتقديم العقود الموقعة مع اصحاب العمل ووفقاً لما يلى :-
- 1- للمشاريع الملتزم بها قبل تاريخ اصدار هذه التعليمات تقوم اللجنة بتقدير قيم للمشاريع وفقاً لحجمها وطبيعتها .

2- للمشاريع التى يتم الالتزام بها بعد تاريخ صدور هذه التعليمات فانه لا تقبل اى شهادة بدون ان تكون مصدقة من قبل اتحاد المقاولين .

3- لغايات احتساب الخبرات لمشاريع القطاع الخاص تعتمد العقود الموثقة والمسجلة لدى اتحاد المقاولين خلال مدة لا تزيد على ستة اشهر من تاريخ توقيع العقد .
[بعد صدور هذه التعليمات]

المادة [14] أ- للمقاول الذى يرغب فى تصنيفه فى اى من الفئات دون ان تكون لمنشاته الخبرة المقررة او المنصوص عليها فى المادة [13] من هذه التعليمات ان يتقدم للتصنيف اعتمادا على خبرته الشخصية التى اكتسبها فى تنفيذ الاشغال لحساب الغير ، وللجنة فى هذه الحالة اذا توفرت فى المنشاة الجديدة الشروط والمتطلبات الاخرى تنسب بتصنيفه فى الفئة التى يستحقها وفى هذه الحالة لا يجوز تصنيف اى منشاة بالفئة الاولى مباشرة فى مرحلة التأسيس
لا يحق للمقاول الذى يصنف للمرة الاولى فى اى من الفئات [عدا السنتين الاولى والثانية من تاريخ التأسيس] ان ينتقل الى فئة تصنيف اعلى قبل مرور سنتين على تصنيفه فى تلك الفئة وتحقيقه للشروط المطلوبة للفئة الاعلى بموجب هذه التعليمات .

المادة [15] يترتب على المقاول المصنف فى اى الفئات الاولى والثانية ما يلى :-
أ- ان يحتفظ بدفاتر منظمة وفقا للاصول المحاسبية المعتمدة وان يكون لديه مدقق حسابات قانونى مرخص ، وان يكون قد ادرج اسمه فى طلب التصنيف .
ب- ان يقدم لدائرة العطاءات الميزانية العمومية مبينا فيها قائمتا الموجودات والمطلوبات تبين الاشغال التى نفذها خلال السنة السابقة لتقديم طلب التصنيف لفئة اعلى او طلب تجديد شهادة التصنيف بالإضافة الى الأشغال التى هى قيد التنفيذ على ان تكون معتمدة من مدقق الحسابات القانونى .

ت- ان يقدم تقريرا ماليا الى اللجنة على النموذج المقرر لبيان أوضاعه المالية لمشاريعه الملتزم بتنفيذها ، إضافة لتزويد اللجنة باى معلومات اخرى عن وضعه المالى وتوثيقها من الجهات صاحبة العلاقة .

ث- ان يقدم للجنة التصنيف الهيكل التنظيمى لمنشاته مع بيان أسماء مالكى الشركة وحصصهم والصلاحيات الادارية والمالية لكل منهم والنظام الداخلى للشركة إذا كانت منشاة المقاولات شركة مساهمة خاصة عامة .

ان يقدم اية معلومات مالية تطلبها اللجنة .

المادة [16] على المقاول الذى يرغب فى التصنيف فى اكثر من مجال واحد أو فى اكثر من اختصاص فى اى مجال ان يقدم للجنة ما يلى :-

أ- ما يثبت مقدرته المالية وكفاءته الادارية والفنية للقيام بالمسؤوليات المترتبة على كل مجال او اختصاص وذلك حسب الشروط والمتطلبات المنصوص عليها فى هذه التعليمات .

ان يوفر راس المال الأكبر المقرر لاي من تلك المجالات او الاختصاصات مضافا اليه ربع راس المال المقرر لكل من المجالات او الاختصاصات الأخرى .

المادة [17]

لا يجوز تصنيف أى شركة مقاولات فلسطينية يشترك فيها مقاول عربى أو أجنبى مع مقاول فلسطينى إلا إذا تحققت فيها الشروط التالية:-

أ- ان توفر الخبرة المقررة بموجب هذه التعليمات لدى الشريك الفلسطينى بنسبة لا تقل عن 40% من الخبرة المطلوبة لغايات تصنيف الشركة فى فئة التصنيف المطلوبة .

ب- على الشريك العربى ان يوفر ضعفى الخبرة المطلوبة فى فئة التصنيف المطلوبة .

ت- على الشريك الاجنبى ان يوفر ثلاثة أضعاف الخبرة المطلوبة فى فئة التصنيف المطلوبة .

ث- ان تتوفر الاجهزة الفنية والإدارية والمالية المقررة لدى الشركة بموجب هذه التعليمات وان يكون لاجهزة الشركة من العرب او الأجانب تواجد فعلى مستمر طيلة مدة التصنيف وذلك لغايات تطبيق المسؤوليات القانونية للشركة والالتزامات المترتبة عليها ، وان يكون المهندسون العرب او الأجانب مسجلين لدى نقابة المهندسين .

ج- ان يقوم الشريك العربى او الاجنبى بتحويل كامل حصته من رأس المال بالعملة الصعبة من خلال بنك محلى معتمد رسميا .

ان يكون هنالك مبرر للمصلحة العامة فى انشاء مثل هذه الشركة .

المادة [18]

يترتب على المقاول المصنف المحافظة على توفير جميع الشروط والمتطلبات والاجهزة والمعدات وسائر الامور التى صنف على اساسها طيلة مدة التصنيف . وللجنة التصنيف التنسيب لرئيس الدائرة باعادة النظر فى فئة التصنيف او الغاء التصنيف فى اى وقت اذا خالف هذه التعليمات مع مراعاة ما ورد فى المادة [9-ج] من هذه التعليمات .

المادة [19]

يترتب على كل مقاول مصنف فى اى من الفئات ان يرسل الى دائرة العطاءات نسخة من كل عقد مقولة يلزم به وصورا عن شهادات تسليم الاشغال عند صدورها .

المادة [20]

يصدر رئيس الدائرة بناء على تنسيب اللجنة التعليمات اللازمة بخصوص تطبيق سقف المشاريع او العطاءات التى يمكن لاي مقاول مصنف ان يلتزم بتنفيذها فى وقت واحد وذلك حسب فئة تصنيفه وادائه .