

أهمية إشراك الموظفين في منظمات الأعمال بالتخطيط الاستراتيجي

The importance of involving employees in business organizations in strategic planning

الدكتور حسين عليان الهراشة

قسم إدارة الأعمال

جامعة الزرقاء الأردنية

Hussien_mail@yahoo.com

المخلص:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفة أساسية من وظائف الادارة الاستراتيجية، ويعمل على قيادة التغيرات الداخلية المنبثقة من الاهداف العامة للمنظمات، ويبرز دور التخطيط الاستراتيجي كأحدى صور التخطيط الحديث لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية، مع الأخذ بالاعتبار الشرائح السوقية المستهدفة واسلوب المنافسة. تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية إشراك الموظفين في منظمات الاعمال بالتخطيط الاستراتيجي، ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: إدراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، مشاركة الموظفون في وضع الخطط الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وجود معوقات تحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي، وجود علاقة بين ادراك الادارة العليا في هذه الشركات لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإشراك الموظفين فيها بذلك، اما التوصيات فكان ابرزها: ان تتبنى الإدارات العليا العمل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وضع خطط تشجع الموظفين على الاشتراك في عمليات التخطيط الاستراتيجي، تبني هيكل تنظيمي ونظام عمل واتصال يزيد من فرص الاشتراك في عمليات التخطيط الاستراتيجي ويقلل من المعوقات، الاعتماد على مساعدة المستشارين في المراحل الاولى من تطبيق الخطة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، اشراك الموظفين، منظمات الاعمال، الشركات في منطقة الزرقاء.

Abstract:

The strategic planning consider as a basic function of the of strategic management, it is might lead the internal changes which emanating from the general goals of the organizations, highlights the role of strategic planning as one of the new planning model to face the internal and external changes, taking into account market segments targeted and style of competition. The aim of this study is to identify the importance of involving staff in strategic planning in business organizations, the most important result of this study is :the senior management recognizes the importance of strategic planning moderately, the staff involved in the development of strategic plans moderately, there are some obstacles of using the strategic planning methods, there is a relationship between the perception of The importance of participation of employees in strategic planning by senior management and the involvement of the employees in these activities, the recommendations: the senior management may adopt the concept of strategic planning, develops plans to encourage employees to participate in the strategic planning processes, adopt an organizational structure and communication and working system to increases the chances of participate in strategic planning processes and reduce the obstacles, depend on advisers assistant in the early stages of the implementation of the strategic plan.

Key Words: strategic planning, employees participating, business organizations, companies in Zarqa area.

المقدمة :

تعمل منظمات الاعمال في بيئة متعددة الابعاد تتصف بالتعقيد والتسارع الكبير في المتغيرات العالمية والمحلية، مما يفرض على هذه المنظمات العمل في ظل ظروف عدم التأكد وعدم الاستقرار، ونظرا لكل هذه المتغيرات فان اساليب التخطيط التقليدية القائمة على التنبؤ، او الاعتماد على الاستفادة من الخبرات السابقة لم تعد كافية لمواجهة التحديات المستقبلية او حتى التكيف معها، من هنا يبرز دور التخطيط الاستراتيجي كإحدى صور التخطيط الحديث لمواجهة هذه المتغيرات، والقائمة على مسح كل العوامل في البيئة الخارجية والداخلية وعوامل بيئة الصناعة، وكذلك تحديد الفرص المتاحة وكيفية استغلالها وتحديد التهديدات وكيفية الحد من اثارها، وتحديد نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف وكيفية التغلب عليها، اضافة الى توزيع الموارد والامكانيات واستغلالها بأفضل الطرق، كي تستطيع المنظمات رسم طريقها المستقبلي في تحقيق اهدافها في النمو والتطور والبقاء.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية بناء منظمات الاعمال لخططها الاستراتيجية، بطريقة مستمدة من واقعها، ومستندة الى طموحاتها، اخذة بالاعتبار المتغيرات العالمية، وطريقة تعاملها مع المتغيرات المتنوعة التي تحدث في محيطها، والاساليب والوسائل التي تتبعها للتكيف او الاستجابة لهذه المتغيرات، اضافة الى أهمية اشراك الموظفين في وضع خططها الاستراتيجية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- 1- التعرف على مدى ادراك الادارة العليا في هذه الشركات لأهمية التخطيط الاستراتيجي .
- 2- التعرف على مدى اشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية في الشركات ؟
- 3- التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في الشركات؟
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين ادراك الادارة العليا في هذه الشركات لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى اشراك الموظفين فيها بذلك.
- 5- قياس الفروقات بين استجابات افراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تتلخص مشكلة الدراسة في مدى ادراك الادارات العليا في منظمات الاعمال لأهمية اشراك الموظفين فيها في عمليات التخطيط الاستراتيجي، لمساعدة منظمات الاعمال على مواجهة التعقيدات والتغيرات في بيئة منظمات الاعمال،

- ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما مستوى ادراك الشركات اهمية اشراك الموظفين فيها في التخطيط الاستراتيجي؟ ويتفرع عن ذلك الاسئلة الفرعية الآتية:
- 1- ما مدى ادراك الادارة العليا في هذه الشركات لأهمية التخطيط الاستراتيجي؟
 - 2- ما مدى اشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية في الشركات؟
 - 3- هل هناك معوقات للتخطيط الاستراتيجي في الشركات؟
 - 4- ما طبيعة العلاقة بين ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى اشراك الموظفين فيها بذلك؟
 - 5- هل تختلف استجابات افراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفة الممتثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي :

تنبع اهمية عملية التخطيط الاستراتيجي من اهمية المواضيع التي يعالجها، واهمية الجهات التي تتبنى هذه العملية، واهمية ذلك في تحقيق اهداف المنظمات، وتظهر هذه الاهمية من خلال ما يلي (العربي، 2009، ص64) : يزود التخطيط الاستراتيجي المسؤولين بأسلوب وملاحم للتفكير على مستوى المنظمة ككل، ويحقق امكانية التنبؤ والتخطيط للمستقبل ويزود المنظمة بمرشد لكيفية تحقيق اهدافها، اضافة الى التعرف على العوامل المؤثرة في السوق، ويساعد في توزيع الموارد والامكانيات المتاحة بشكل فعال.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي اسلوب عملي وعلمي يربط بين الاهداف والوسائل، ويعمل على رسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها، مع محاولة التحكم في الاحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة ومحددة الاهداف والنتائج (درويش، 1980، ص273) ويعبر عن خارطة الطريق التي تمكن المنظمة من الوصول الي هدف محدد او اتجاه المستقبل (معروف، 2005، ص25) ويعرفه كل من (العربي، 2009، ص62) و (السكارنة، 2009، ص25) بانه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة واسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها باستمرار لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.

تتبنى الشركات العمل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال رؤيتها لما يمكن عمله، وذلك لمعرفة الاثر المستقبلي للقرارات الحالية في الشركة، وفهم الفلسفة الادارية لنظام التخطيط الاستراتيجي (مساعدة، 2013، ص76)، (الحملاوي، 1993، ص20) وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي فقد عرّفه (polICASTRO، 2003، 1) بانه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الاهداف بعيدة المدى، وتحديد توجه المنظمة لتحقيق هذه الاهداف، يتميز التخطيط الاستراتيجي عن غيره من انواع التخطيط الاخرى (معروف، 2009، ص26): باعتباره وظيفة اساسية من وظائف الادارة الاستراتيجية، ويعمل على قيادة المتغيرات الداخلية المنبثقة من الاهداف العامة او المقررة في المنظمات، ويعمل على تعبئة الموارد والامكانيات الحالية والكامنة لمعالجة المشكلات الخارجية.

هناك العديد من المداخل او النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وتتنوع هذه النماذج بتنوع الشركات، واختلاف البيئة المحيطة، فلا يوجد استراتيجية مثالية يمكن القول بانها تصلح لجميع الشركات او لجميع الاوقات، (بني حمدان، 2007، ص58) ، (الغالبي، 2002، ص200) ومن هذه المداخل والنماذج ما يلي:

1 - البدء من الاعلى الى الاسفل :

يستخدم هذا الاسلوب في الشركات التي تتبع النمط المركزي في الادارة بحيث يتم وضع الخطط الخاصة بها في اطار المحددات المفروضة في الادارة العليا للشركة، اما الشركات التي تتبع الاسلوب اللامركزي فان الادارة العليا تضع الخطوط العريضة وتطلب من الادارات الادنى وضع الخطط ضمن هذا الاطار ويتم مراجعة واقرار الخطط في المركز الرئيسي للشركة.

2 - البدء من اسفل الى اعلى :

تقوم الادارة العليا بالطلب من الادارات الادنى بتقديم خططها الاستراتيجية وتتم مراجعة البيانات والخطط على مستوى الادارة العليا ويظهر هنا ان الادارة العليا تعطي الحرية للإدارات الادنى لتقديم الخطط وبدون اية تحديدات.

3 - الجمع بين الاسلوبين :

تعطي الادارة العليا للإدارات الادنى الخطوط العريضة بحيث تتمكن من ان تضع خططها بدرجة عالية من المرونة ويشترك بهذا الاسلوب كل من الادارة العليا والاستشاريون بحيث يتم اقرار الخطة من خلال الحوار بحرية.

4 - العمل بأسلوب الفريق : (الخازندار، 1991، ص209)

ويتم العمل وفقا لهذا الاسلوب من خلال تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الادارية والمتخصصون والفنيون والاستشاريون لإعداد واقرار استراتيجية الشركة.

الدراسات السابقة :

الدراسة التي قامت بها صبري (2010) بعنوان العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي واثرها على اداء البنوك التجارية الاردنية وتوصلت الي انه كلما كان الاتجاه الاستراتيجي واضحا، وتوفرت مقومات الدعم اللازم من القيادة العليا، وازداد استخدام التكنولوجيا ، كلما كان اداء البنوك مرتفعا. دراسة Hoffman (2007) والتي توصلت الى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء، ووجود دور للثقافة في ذلك، وطبقت على الشركات الدولية العاملة في كل من بريطانيا والمانيا والتي بلغ عددها حوالي (150) شركة، دراسة French (2004) التي هدفت الى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي لقطاع الخدمات في الولايات المتحدة الامريكية، وتوصلت الى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي. وكذلك دراسة السالم (2002) والتي هدفت الى اختبار العلاقة بين وضوح

المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية في محافظة اربد، وتوصلت الى ان 37.5% من المديرين لديهم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

فرضيات الدراسة :

- 1- تدرك الادارة العليا اهمية التخطيط الاستراتيجي .
- 2- يشترك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية .
- 3- توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي في الشركات.
- 4- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات الموظفين حول مجالات الدراسة تعزى الي العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، الوظيفة).
- 5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين ادراك الادارة العليا في هذه الشركات لأهمية التخطيط الاستراتيجي وبين اشراك الموظفين فيها بذلك.

مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الشركات المتواجدة في محافظة الزرقاء (المنطقة الحرة-الزرقاء)، والذين بلغ عددهم حوالي (2500) موظفا.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من الموظفين في الوظائف الادارية الاتية : (مدير، رئيس دائرة، رئيس قسم ، موظف) حيث تم توزيع (250) استبيان اي بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، وتم استعادة (220) استبيان صالحة للتحليل، حيث كانت نسبة الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (88%).

الطريقة والإجراءات :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على اسئلة الدراسة وفرضياتها.

اداة الدراسة :

تم بناء وتطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة والمتعلقة بمدى اشراك الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي في الشركات المتواجدة في منطقة الزرقاء، وتكونت الاستبانة من الاجزاء الاتية : الجزء الاول الذي تضمن الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة ب:(الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) اما الجزء الثاني فقد تضمن

مجالات الاستبانة وفقراتها حيث اشتمل هذا الجزء على (40) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات حيث تضمن المجال الأول مدى ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي، والمجال الثاني: مدى اشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية والمجال الثالث: ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال، وقد صيغت فقرات الاستبانة على مقياس (ليكرت) الخماسي (Likert Scale) وبدرجات (كبيرة جدا، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جدا)، واعطي اعلى تدرج في الموافقة خمس درجات، وادنى تدرج في الموافقة درجة واحدة، وقد تم اعتماد المعيار الآتي لأغراض تحليل نتائج الدراسة: من (1-1.8) قليلة جدا، ومن (1.81-2.6) قليلة، ومن (2.61-3.4) متوسطة، ومن (-4.2 3.41) كبيرة، ومن (5-4.21) كبيرة جدا.

صدق الاداة وثباتها :

تم التحقق من صدق الاداة بإجراء اختبار الصدق الظاهري حيث تم توزيع الاستبيان على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وتم الاخذ بملاحظاتهم من حيث وضوح المعني ومدى صلة الفقرة بالمجال المعني، وهل تقيس الفقرات المعنية مجالات الاستبانة، وتم استخدام طريقة الاختبار واعادة الاختبار (Test –Retest) وذلك بتوزيع الاستبانة على (20) موظفاً من خارج عينة الدراسة، وتم اعادة الاختبار بعد اسبوعين من تاريخ الاختبار الأول، كذلك تم استخراج معامل الارتباط بين الاختبارين، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي (0.86) ولمجال اشراك العاملين (0.93) ولمجال المعوقات (0.85) وبلغ معامل الثبات للأداة كلها (0.88) مما يعطي اداة الدراسة صفة الثبات.

المعالجة الاحصائية :

بعد ادخال بيانات الدراسة في الحاسوب، تم الاستعانة بالحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللتحقق من الفروق اجري اختبار (Independent Samples -T-Test) تبعا لمتغير الجنس، وتم اجراء تحليل التباين الاحادي (ANOVA) تبعا للمتغيرات الاخرى، ولتحديد مصادر الفروق فقد تم اجراء اختبار (LSD).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

اولا : خصائص افراد عينة الدراسة :

يتضح من الجدول رقم (1) ادناه وصف خصائص افراد عينة الدراسة وكما يأتي:

أ- الجنس

تكونت عينة الدراسة من (220) موظفا توزعوا حسب الجنس الى (168) من الذكور و(52) من الاناث حيث بلغت نسبة الذكور (76.3%) وبلغت نسبة الاناث (23.7%) ويلاحظ من هذه التوزيعات تدني نسبة مشاركة الاناث في هذه الشركات.

ب- العمر

في ضوء المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) يتضح ان اعلى نسبة كانت للذين اعمارهم من (40- اقل من 50) سنة حيث بلغت نسبتهم (37.6%) وكان عددهم (83) موظفا، والذين اعمارهم (50 فأكثر) كان عددهم (59) شخصا، وبلغت نسبتهم (26.9%)، وهذا يعني ان هذه الشركات تحرص على الاحتفاظ بالموظفين الذين تزيد اعمارهم عن (40) سنة والذين قد يكونوا مؤهلين من الناحية العملية والفنية المهنية.

ج- المؤهل العلمي

يتضح من معطيات الجدول رقم (1) ان عدد الذين يحملون درجة البكالوريوس (123) موظفا وكانت نسبتهم (55.9%) وان عدد الذين يحملون مؤهل في الدراسات العليا (38) موظف وقد بلغت نسبتهم (17.2%) ويلاحظ ارتفاع نسبة الموظفين الذين يحملون درجات علمية بكالوريوس وأعلى، وهذا يعني حرص هذه الشركات على توظيف الاشخاص الذين يحملون درجات علمية متخصصة تساهم في تحقيق اهداف هذه الشركات.

د- الخبرة

يتضح من معطيات الجدول رقم (1) ان عدد الذين بلغت خبراتهم من (10- اقل من 15) سنة (88) موظفا وان نسبتهم قد بلغت (39.8%) وان عدد الذين تزيد خبراتهم عن (15) سنة (57) موظفا وان نسبتهم قد بلغت (25.8%) يلاحظ من تحليل النسب اعلاه ان نسبة الذين تزيد خبراتهم عن (10) سنوات قد بلغت (65.6%) مما يدل على احتفاظ هذه الشركات الموظفين من اصحاب الخبرات الطويلة، ويمكن تفسير ذلك برغبة الموظفين في البقاء في هذه الشركات نظرا للمزايا التي تقدمها لهم هذه الشركات.

هـ- الوظيفة

يتضح من الجدول رقم (1) ان عدد الذين شغلوا وظيفة رئيس قسم (40) شخصا وقد بلغت نسبتهم (18.2%) وان عدد الذين شغلوا وظيفة موظف (130) وقد بلغت نسبتهم (59.1%) مما يعني ان هذه الشركات تعتمد هياكل تنظيمية مناسبة وعلى شكل هرم بحيث يتسع في القاعدة ويضيق كلما ارتفع المستوى الاداري.

الجدول رقم (1) وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	168	76.3%
	انثى	52	23.7%
العمر	20 - اقل من 30	24	10.8%
	30 - اقل من 40	54	24.7%
	40 - اقل من 50	83	37.6%
	50 فأكثر	59	26.9%
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	59	26.9%
	بكالوريوس	123	55.9%
	دراسات عليا	38	17.2%
الخبرة	اقل من 5	28	12.9%
	5- اقل من 10	47	21.5%
	10- اقل من 15	88	39.8%
	15 فأكثر	57	25.8%
الوظيفة	مدير	22	9.8%
	رئيس دائرة	28	12.9%
	رئيس قسم	40	18.2%
	موظف	130	59.1%

ثانياً: الاجابة على الفرضية الاولى : تدرك الادارة العليا اهمية التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، ان الادارة العليا تدرك اهمية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام للمجال (3.3801) وانحراف معياري (0.34308) وجاءت بالترتيب الاول " الفقرة تعتمد على اتساع قاعدة المشاركة " بمتوسط حسابي (3.7814) وبدرجة كبيرة بانحراف معياري (1.3413) وجاءت بالترتيب الثاني الفقرة تقوم على التنبؤات وحصلت على متوسط حسابي (3.6853) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.28589) مما يدل على ان الادارة العليا في هذه الشركات، تولي اهتماما كبيرا لعملية اشراك الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تقوم بعمليات المسح لمختلف العوامل البيئية وبذلك فهي تتبنى التنبؤ بالمتغيرات في بيئة المنظمة.

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ادراك الادارة لأهمية التخطيط الاستراتيجي	3.3801	0.34308	متوسطة
اشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي	3.0473	0.46639	متوسطة
معوقات التخطيط الاستراتيجي	3.6593	0.40641	متوسطة

ثالثاً: الاجابة على الفرضية الثانية : يتم اشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ما يلي: يشارك الموظفون في وضع الخطط الاستراتيجية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المعدل العام للمجال (3.0473) وانحراف معياري (0.46639) وجاءت بالترتيب الاول الفقرة يشترك المستشارين في عملية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.5581) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.45201) وجاءت بالترتيب الثاني الفقرة يؤخذ بالاعتبار الزبائن في عملية التخطيط الاستراتيجي وحصلت على متوسط حسابي (3.4070) وانحراف معياري (1.43386) ويمكن تفسير ذلك ان الشركات تعتمد على المستشارين في اعداد خططها الاستراتيجية، وكذلك تركيزها الكبير على الزبائن عند الاعداد للخطط الاستراتيجية.

رابعاً: الإجابة على الفرضية الثالثة: توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي في الشركات

يتضح من الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على الفرضية الثالثة: يوجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المعدل العام للمجال (3.6593) وانحراف معياري (0.40641) وجاءت بالترتيب الأول الفقرة عدم توفر المعلومات اللازمة بمتوسط حسابي (3,8233) وانحراف معياري (1.49294) وجاءت بالترتيب الثاني الفقرة عدم توفر المهارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي وحصلت على متوسط حسابي (3.5819) وانحراف معياري (1.41923) ويمكن تفسير ذلك بان الشركات تواجه مشكلات ومعوقات في التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل في عدم امتلاكها للأدوات والمهارات اللازمة للحصول على المعلومات، وكذلك كيفية توظيف واستخدام هذه المعلومات لصالح بناء استراتيجية هذه الشركات.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات الموظفين حول مجالات الدراسة تعزى الي العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، الوظيفة)

أ- الجنس :

يتضح من اختبار (Independent Samples -T-Test) لمتغير الجنس مع مجالات الدراسة الجدول رقم (3) وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير (الجنس) وكما يلي: بلغت قيمة (t) في مجال ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي (84.053) وكانت دلالتها (0.00) اما مجال اشراك الموظفين فقد بلغت قيمة (t) (63.010) وكانت دلالتها (0.00) وفي مجال معوقات التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة (t) (74.967) وكانت دلالتها (0.00) وكانت الفروق لصالح فئة الذكور، والتي يمكن تفسيرها بان الادارات العليا في هذه الشركات تكون غالبا من الذكور.

الجدول رقم (3) (Independent Samples -T-Test) لمتغير الجنس مع مجالات الدراسة

الدلالة	قيمة ت	درجات الحرية	متوسط الفروقات	المجالات
0.000	84.053	219	2.9903	ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي
0.000	63.010	219	3.0473	مدى اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي
0.000	74.967	219	3.1593	معوقات التخطيط الاستراتيجي

ب- العمر:

يتضح من الجدول رقم (4) اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) تحليل التباين الاحادي لمجالات الدراسة تبعا لمتغير العمر ، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمجالات الدراسة (ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي، مدى اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي) تعزى لمتغير العمر، ويمكن تفسير ذلك ان الموظفين باختلاف اعمارهم يدركون اهمية التخطيط الاستراتيجي، واهمية اشراك الموظفين بعملية التخطيط الاستراتيجي، اضافة الي معوقات التخطيط الاستراتيجي، وينظرون اليها بنفس المستوى من الاهمية.

الجدول رقم (4) اختبار (ANOVA) تحليل التباين الاحادي لمجالات الدراسة تبعا لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.259	3	.086	.728	.538
	داخل المجموعات	10.569	217	.119		
	المجموع	10.829	220			
مدى اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.933	3	.311	1.451	.233
	داخل المجموعات	19.079	217	.214		
	المجموع	20.012	220			
معوقات التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.486	3	.162	.980	.406
	داخل المجموعات	14.710	217	.165		
	المجموع	15.196	220			

ج- المؤهل التعليمي :

يتضح من الجدول رقم (5) اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمجالات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل التعليمي

(1) توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي حيث بلغت قيمة (ف) للمجال (4.202) وكانت دلالتها الاحصائية (0.018) في حين لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات مجالات الدراسة الاخرى، ولتحديد مصادر الفروق فقد تم اجراء اختبار (LSD)

وتبين ان الفروق تعود الى الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس وأعلى، ويمكن تفسير ذلك بان معظم المديرين واصحاب الشركات هم من حملة البكالوريوس وأعلى، لذلك قد يكونوا اكثر ادراكا بحكم مواقعهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم (5) اختبار (ANOVA) تحليل التباين الاحادي لمجالات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل التعليمي

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.018	4.202	7.048	2	14.096	بين المجموعات	ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي
		1.677	218	150.937	داخل المجموعات	
			220	165.032	المجموع	
.526	.648	.142	2	.284	بين المجموعات	مدى اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي
		.219	218	19.728	داخل المجموعات	
			220	20.012	المجموع	
.687	.378	.063	2	.126	بين المجموعات	معوقات التخطيط الاستراتيجي
		.167	218	15.069	داخل المجموعات	
			220	15.196	المجموع	

د- الخبرة :

يتضح من الجدول رقم (6) اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمجالات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال مدى اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعزى الى متغير الخبرة حيث بلغت قيمة (ف) للمجال (2.784) وكانت دلالتها الاحصائية (0.046) وكذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال معوقات التخطيط الاستراتيجي ، حيث بلغت قيمة (ف) للمجال (4.072) وكانت دلالتها الاحصائية (0.009) ولتحديد مصادر الفروق فقد تم اجراء اختبار (LSD) وتبين ان الفروق تعود الى الموظفين الذين تزيد سنوات الخبرة لديهم عن (15) سنة، وهذا يؤكد الدور الكبير للخبرة في ادراك اهمية اشراك

الموظفين في التخطيط الاستراتيجي، كذلك دور سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة في ادراك المعوقات.

الجدول رقم (6) اختبار (ANOVA) تحليل التباين الاحادي لمجالات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.609	.612	.074	3	.221	بين المجموعات	ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي
		.121	217	10.604	داخل المجموعات	
			220	10.826	المجموع	
.046	2.784	.577	3	1.730	بين المجموعات	مدى اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي
		.207	217	18.220	داخل المجموعات	
			220	19.950	المجموع	
.009	4.072	8.347	3	25.040	بين المجموعات	معوقات التخطيط الاستراتيجي
		2.050	217	180.395	داخل المجموعات	
			220	205.435	المجموع	

د - الوظيفة :

يتضح من الجدول رقم (7) اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمجالات الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة: وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) للمجال (1.547) وكانت دلالتها الاحصائية (0.028) وكذلك توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال مدى اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعزى الى متغير الوظيفة حيث بلغت قيمة (ف) للمجال (1.284) وكانت دلالتها الاحصائية (0.035) وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال معوقات التخطيط الاستراتيجي، تعزى الى متغير الوظيفة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للمجال المذكور (1.499) وكانت الدلالة الاحصائية (0.002).

ولتحديد مصادر الفروق فقد تم اجراء اختبار (LSD) وتبين ان الفروق تعود الى وظيفة مدير في مجال ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي، ووظيفة رئيس دائرة في مجال المعوقات، مما يعني ان هذه الوظائف بحكم موقعها في اعلى الهيكل التنظيمي وادراكها لأهمية التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات، اضافة الى الاطلاع على

اعمال واستراتيجيات الشركات المنافسة، يدركون أكثر من غيرهم أهمية وحيوية ذلك.

الجدول رقم (7) اختبار (ANOVA) تحليل التباين الاحادي لمجالات الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الاحصائية
ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.537	3	.179	1.547	.028
	داخل المجموعات	10.292	217	.116		
	المجموع	10.829	220			
مدى اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.830	3	.277	1.284	.035
	داخل المجموعات	19.182	217	.216		
	المجموع	20.012	220			
معوقات التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.731	3	.244	1.499	.002
	داخل المجموعات	14.465	217	.163		
	المجموع	15.196	220			

سادسا : الاجابة على الفرضية الرابعة

توجد علاقة بين ادراك الادارة العليا في هذه الشركات لأهمية التخطيط الاستراتيجي واشراك الموظفين فيها بذلك. يلاحظ من خلال اجراء اختبار ارتباط سبيرمان وجود علاقة بين ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وبين إشراك الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.79).

النتائج والتوصيات

خلصت الدراسة الى النتائج الآتية:

اولا: تدرك الادارة العليا أهمية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

ثانيا: يشارك الموظفون في وضع الخطط الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

ثالثاً: توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي، ويتضح ان اهم المعوقات هي: عدم ادراك الادارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير، والتي نتج عنها عدم اشراك الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: توجد فروق إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس) وكانت لصالح فئة الذكور.

خامساً: يدرك الموظفون باختلاف اعمارهم، اهمية التخطيط الاستراتيجي بنفس المستوى من الاهمية.

سادساً: توجد فروق إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي تعود للموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس واعلى.

سابعاً: توجد فروق إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة تعود للذين تزيد سنوات الخبرة لديهم عن (15) سنة.

ثامناً: توجد فروق إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة، تعود الى وظيفة مدير ووظيفة رئيس دائرة .

تاسعاً: توجد علاقة ارتباط بين ادراك الادارة العليا في هذه الشركات لأهمية التخطيط الاستراتيجي وبين اشراك الموظفين فيها بذلك.

التوصيات:

اسفرت الدراسة عن بعض التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت لها نذكر منها ما يأتي:

- 1- ضرورة ان تتبنى الإدارات العليا العمل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- 2- وضع خطط عمل لتشجيع الموظفين على الاشتراك في عمليات التخطيط الاستراتيجي .
- 3- تبني هيكل تنظيمي ونظام عمل واتصال يزيد من فرص الاشتراك في عمليات التخطيط الاستراتيجي ويقلل من المعوقات.
- 4- الاستعانة بمساعدة المستشارين في المراحل الاولى من تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- 5- ضرورة التركيز على ادخال الطاقات الشابة الى الوظائف الادارية العليا.
- 6- زيادة نسبة مشاركة الاناث في الوظائف الإدارية العليا.

المراجع:

- بني حمدان، خالد، ادريس، وائل محمد، (2007) الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- الحملاوي، محمد رشاد(1993) التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- الخازندار، جمال الدين، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، مجلة الاداري.
- درويش، عبد الكريم، ليلى تكلا، (1980) اصول الادارة العامة، القاهرة، مكتبة عين الانجلو المصرية.

- الدوري، زكريا(2005) الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
 السكارنه، بلال(2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
 عبد الرزاق، طاهر، مدخل للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الاداري، سلطنة عُمان، العدد(57)يونيو(1994).
 العربي، حسام(2009) التخطيط الاداري، دار اسامة، عمان.
 عسكري، سمير(1987) اصول الادارة، دار القلم، دبي.
 الغالبي، طاهر محسن، الزياي، عبد العظيم جبار، (2002)اهداف المنظمة دراسة حالة في منشأة عراقية
 صناعية(منشأة اور للصناعات الهندسية)مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد9، (العدد1) .
 مساعدة، ماجد عبد المهدي(2013) الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وخطط عمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
 معروف، هوشيار(2009) التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- Bean, William, C ,(1993) **Strategic Planning that makes things happy**, Human Resources
 Development Press, INC,
 Federation Union Report,(1997) **the best practices in strategic planning based on customers**.
 And Strategy Steiner, A ,G ,&Miner ,J ,B ,(1982)**Management Policy** MC Milan publishing Co
 ,New Jersey .
 French, Steven J, Kelly Stephen J & Harrison , Jennifer L (2004) **the role of Strategic Planning in
 the Performance of Small Professional Service Firms**, A Reaserch Note, Journal of Management
 Developing, Vol.23,No8:765-776.
 Hoffman, Richard C.(2007) **the strategic Process and Performance Relationship Does Cluture
 Matter** ,Journal of Business Strategies, Vol – 24, No 1;27,48.