

دور عامل التخطيط الإستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف .

د. محمد يحيوي *
أ. محمد قطاب *

الملخص:

التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي يتم توفيرها عن بيئة المنشأة بما يساهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، كما أصبح التخطيط الإستراتيجي بمثابة الحل الأمثل للتحديات التي تواجهها هذه المنشآت وذلك بتطبيق واحترام كل متطلبات التخطيط الإستراتيجي في إدارتها ، ونظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف ، إن نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على الطريقة المثلى التي تمارس بها مراحلها المتمثلة في (الرؤية ، الرسالة ، التحليل الإستراتيجي وضع الأهداف ، الخيار وتنفيذ الخيار الإستراتيجي) بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق النتائج المرجوة .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الإستراتيجي ، الرؤية والرسالة ، وضع الأهداف ، تنفيذ الخيار الإستراتيجي ، المركب الرياضي.

Abstract:

Strategic planning is a long range planning that takes into account the variables that are provided within the environment, thus contributing to identify opportunities and risks surrounding strengths and weaknesses. The strategic planning is a perfect solution to the challenges faced by these organizations through the application of and respect for all strategic planning requirements management. Considering its importance as an effective method for achieving this adjustment, the success of the strategic planning process depends on the best practice of its stages (vision, message, strategic analysis, goal setting, choice and implementation of the strategic option) in order to reach the goals and achieve results.

Key words: Strategic planning, Vision and Message, Goal setting, Implementation of the strategic choice, Sports complex.

توطئة : عرفت المؤسسات تطورات عديدة و متسارعة على جميع الأصعدة و التي تعود على المجالات التي مست حجمها و عدد وظائفها مع تزايد درجة التعقيد في بيئة العمال نتيجة لتعدد مكونات البيئة و تداخلها ما أدى إلى اللجوء و الإهتمام أكثر بالتخطيط الإستراتيجي نظرا لدوره الفعال في المؤسسة.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد و نمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته حيث تقوم المؤسسات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا وتدرس الإحتياجات المتغيرة و تبعاتها على أعمال المؤسسة ومايعنيه كل ذلك من فرص و تهديدات كما تقوم المؤسسة بتشخيص قدراتها و إمكاناتها الداخلية لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها بعدها تسعى المؤسسة إلى وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كإستغلال الفرص المتاحة و التغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على إستمرارية بقائها وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا سنفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعل ذلك؟

. مشكلة الدراسة : تسعى المنشآت الرياضية الجزائرية على ترقية مستوى أداء أنشطتها الإدارية المختلفة

* معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف.

* معهد التربية البدنية والرياضية جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف - guettab.meh.doc2013@gmail.com

تلجأ إلى اعتماد منهجية التخطيط الإستراتيجي بإعتباره الطريقة المثلى التي تمكن المنشأة من معرفة نقاط القوة و السيطرة على نقاط الضعف والإفادة من الفرص المتاحة و الحد من المخاطر. وعليه فالسؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله إشكالية الدراسة يمكن صياغته كمايلي :

كيف يساهم عامل التخطيط الإستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية ؟. وما مدى التزام المركب الرياضي بالشلف بهذا التوجه؟

وبناء على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي ؟
- هل عامل التخطيط الإستراتيجي دور في تطوير المركب الرياضي بالشلف ؟.

أهداف البحث : يهدف إلى تحقيق الآتي :

- محاولة إبراز عملية التخطيط الإستراتيجي.
- تحديد مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المنشأة الرياضية محل الدراسة.
- تسليط الضوء على المزايا التي تحصل عليها المنشآت الرياضية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي.
- الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الإستراتيجي في المنشأة الرياضية محل الدراسة .
- تبني مقترحات و توصيات مهمة في ضوء النتائج المتواصل إليها.

أهمية الدراسة : تظهر أهمية البحث في النقاط التالية :

- تبيان أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنشأة الرياضية.
- تبيان الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى قدرة المنشآت الرياضية على تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- تقديم جملة من المقترحات والتوصيات إلى الجهات المعنية في المنشأة الرياضية محل الدراسة من أجل تحسين ادائها.

. حدود الدراسة :

الحدود المكانية : ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف .

الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للبحث من 2016 /05/15 إلى 2016/06/14 .

. الدراسات السابقة :

1. **دراسة على عبد الحسين الجشمعي عنونها :** " أثر بيئة المهمة في التخطيط الإستراتيجي - دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية في مدينة كربلاء "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة المهمة في التخطيط الإستراتيجي بكربلاء - العراق تكون مجتمع الدراسة من رئيس مجلس إدارة و مدير فندق مدير إدارة البالغ عددهم 120 مديرا و قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من 49 فقرة و توصل الباحث للنتائج التالية :

 - هناك قبول عام لدى مدراء الفنادق بشأن عناصر بيئة المهمة و ما تفرزه من تحديات تتطلب خطط إستراتيجية متكيفة مع طبيعة هذه التغيرات.
 - هناك إهتماما محدودا من إدارة المنظمات بمراحل التخطيط الإستراتيجي مما يستلزم من الإدارات المعنية في الفنادق المبحوثة زيادة الإهتمام بها.

2. **دراسة هشام عباس نعمة الركابي 2013 عنونها :** دراسة تحليلية لمستوى التخطيط الإستراتيجي للتنمية

الإدارية لبعدها الهيكل التنظيمي في منتديات الشباب والرياضة - دراسة ميدانية لكلية التربية الرياضية جامعة البصرة
هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإدارية لبعدها الهيكل التنظيمي في
منتديات الشباب والرياضة و تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والمشرفين العاملين في منتديات الشباب و
الرياضة البالغ عددهم 504 فردا و قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من 88 فقرة و توصل الباحث للنتائج التالية :
- أن عملية التدرج الوظيفي لا تعتمد بشكل كبير على المقدرة و الكفاءة العلمية التي يمتلكها الشخص و
إنما هناك ظروف إجتماعية و سياسية تحكم هذه القضية.
- الإداريين في منتديات الشباب و الرياضة لا يساهمون بشكل كبير في عملية إتخاذ القرارات الهامة و المتعلقة
بتحقيق أهداف العمل.

الإطار النظري للدراسة :

1. **تعريف التخطيط الإستراتيجي:** تعددت تعريفات التخطيط الإستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة
أو في ميدان الإدارة العلمية بصفة خاصة فهناك من ينظر إليه بإعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير و تحويل نظام
العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاءة و الفاعلية و هناك من يعتبر التخطيط الإستراتيجي مجرد فلسفة تحدد
طريقة و منهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة⁽¹⁾ كما عرف بأنه كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع
أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية و على ضوء الموارد المالية و البشرية المتاحة و بالنظر للأولويات المقررة
⁽²⁾ ويعني كذلك تحديد الأهداف بالتفصيل و مخططات العمل التي تسمح بتحقيق الأولويات و بلوغ المستويات
المرجوة من الأداء⁽³⁾

في حين عرفه عبد الحسين الجشعمي بأنه أسلوب و طريقة و رؤية للعمل المستقبلي تتبناه المنشأة
للوصل إلى تحقيق غاياتها و أهدافها النهائية من خلال حشد الجهود و تخصيص الموارد لتنفيذ تلك الرؤى و
الوصول على أرض الواقع⁽⁴⁾ و من هذه التعاريف نستنتج أنه وسيلة مساعدة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية
لتحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى المنشأة للوصول إليها في المستقبل مع الأخذ بعين الإعتبار التغيرات
التي تطرأ على بيئتها.

2. **خصائص التخطيط الإستراتيجي:** عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص
تتمثل بالآتي⁽⁵⁾

- تدعيم بإطار العمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية
- عملية شمولية و تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية و قيم و أهداف و أفكار متناثرة.
- أن تكون فاعلة بإتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة و تأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة و الهجوم و ليست عمليات تأثر سلبي و ردود أفعال
أن تكون -

- عملية التخطيط الإستراتيجي هجومية مفتوحة و ليست دفاعية مغلقة.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي عملية تسارعية مرنة و ليست إنكماشية جامدة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي: تتمثل في⁽⁶⁾

- توفير إطار لترشيد الإدارة في إتخاذ القرارات.
- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة و ترشيد تخصيصها و تعظيم العائد من إستخدامها و ذلك في
حدود القيود المفروضة عليها.
- تلبية ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة و الخاصة و ذلك بالتنبؤ بها و تشخيص أثارها
على حركة الإدارة و تحديد القيود التي تفرضها و إستنباط الأساليب و الأدوات للتعامل معها و تحديد الفرص

المتاحة لها بما يسهم في تحقيق فعالية المنشأة.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط و تعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف و الالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.
- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنشأة بين الإدارة العليا و الوسطى و مستوى التشغيل بين التنفيذ و الإستشارة و بين الأقسام الوظيفية و قسم التخطيط و بين الإدارة و النقابات و بين المنشأة و المتعاملين معها.
4 . شروط التخطيط الإستراتيجي: لكي ينجح التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهدافه لابد من توفر مجموعة من الشروط تتمثل في: ⁽⁷⁾

أ . المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي ضرورة قاعدة المشاركة الواسعة و في كل المجالات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الإدارية ففي التنمية الإدارية لابد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي و المشاركة و تحمل المسؤولية في كل العمليات الإدارية و تتوفر هذه الشروط في معظم الدول المتقدمة كقاعدة أساسية لنجاح التخطيط.

ب . المعلومات: إن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توفير الموضوعية و المنهجية العلمية في التخطيط و اللجوء إلى المنهج التقليدي و ممارسة العشوائية في كل ما يتعلق بالتنمية الإدارية.

ج . الإدارة السياسية: وهي القناعة الصادقة و المنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي و الابتعاد عن العشوائية و الأغراض الدعائية إذ لا بد من الإيمان بالدراسة و البحث و جمع المعلومات و توفير الكوادر البشرية الجيدة.

5 . متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي: تكمن في مايلي: ⁽⁸⁾
- إقتناع المسؤولين بالمنشأة بأهمية التخطيط و الجدية في التعامل مع هذا الموضوع.
- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية و بشرية تنظيمية و تقنية.
- وجود قيادات و كوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية.
- وضع برنامج زمني مناسب و تسمية المعنيين بالتنفيذ و مساءلتهم.
- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الإستراتيجية
- الواقعية في التقديرات و الخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام و آماني.
- المرونة و السهولة في الإتصالات و المتابعة و التصحيح.

6 . مراحل التخطيط الإستراتيجي: تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنشأة من الأنشطة التي تتم وفق تسلسل معين أو وفق نموذج معين وهي: ⁽⁹⁾

أ . تحديد رسالة المنشأة: تمثل الرسالة وصفاً دقيقاً لما تسعى المنشأة لتحقيقه و تحديد توجهها المستقبلي فضلاً عن غرضها الذي وجدت من أجله قائمة على رؤية لما تحب أن تكون عليه في المستقبل مما يجعلها موجهة لخياراتها الإستراتيجية و مقدمة الصورة الواضحة عن المنشأة لأصحاب المصالح.

ب . التحليل البيئي: وإذا كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمنشأة و داخلها فالخارجية هي (إقتصادية إجتماعية تكنولوجية سياسية...) و إن الفكرة الأساس من التحليل البيئي هي معرفة الفرص و التهديدات و مواطن القوة والضعف.

ج . تحديد الأهداف الإستراتيجية: وهي عبارة عن وصف للنتائج المراد تحقيقها من خلال مجهودات المنشأة

وبفضل أن تكون محددة بشكل يمكن قياسها للتأكد من مدى تحققها وتشتق من رسالة المنشأة فضلا عن كونها هرمية.

د. تطوير ووضع الخيارات الإستراتيجية : تتمثل في عملية وضع الخيارات المتاحة التي تحدد توجه المنشأة لتحقيق أهدافها ورسالتها وتتخذ أنواع وأصناف متعددة سواء على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات الأعمال الوظيفي أي بحسب موقعها في الهرم الإستراتيجي.

هـ. تحديد الخيار الإستراتيجي الأفضل : يتفق أغلب الباحثين أن الخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة الخطوات تبدأ بتقويم البدائل الأفضل وفق معايير تعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي تجعله الأفضل لوضع المنشأة الداخلي و تعزز كیفها مع بيئتها الداخلية و من ثم تحقيق أهدافها.

و. تنفيذ الخيار الإستراتيجي : شغل التنفيذ للخيار الإستراتيجي جزء من إهتمام باحثي التخطيط الإستراتيجي كونه يشكل حلقة وسطية ما بين الصياغة والرقابة الإستراتيجية من ناحية وإتسامه بالشمولية في علاقته وإحتياجه لأبعاد الحياة المنشأة الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى و إن النجاح الإستراتيجي في توظيف الطاقات يعتمد على رسم معالم آلية التنفيذ الإستراتيجي و تهيئة متطلباته بفاعلية.

. الجانب التطبيقي للدراسة : أولا : الأدوات المستخدمة في الدراسة :

1. مجتمع وعينة الدراسة : بناء على أهداف الدراسة تم إختيار ديون المركب المتعدد الرياضات بعين الدفلى ميدانيا و البالغ عددهم 50 عامل و قد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 30 عامل من مجتمع الدراسة قصد إسقاط الدراسة التطبيقية عليها. تم توزيع الإستبانة على 30 عاملا و أسترد منها 27 إستبانة و بعد فحصها تم الحصول على الإستمارات الصالحة للدراسة وفق الجدول التالي :

عدد الإستمارات المفقاة	عدد الإستمارات القابلة للدراسة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات الموزعة
02	25	27	30
%6,66	%83,33	%90	%100

2. خصائص عينة الدراسة : إستنادا إلى الجدول رقم (1) يتم تحليل خصائص العينة كالتالي :

الجدول رقم (1) : خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	18	72
	أنثى	7	28
العمر	أقل من 30 سنة	6	24
	من 31 إلى 40 سنة	10	40
	من 41 إلى 50 سنة	5	20
	أكثر من 50 سنة	3	12
طبيعة العمل	إطار	11	44
	عون	8	32
	منفذ	6	24
المستوى التعليمي	جامعي	11	44
	ثانوي	09	36
	متوسط	05	20
الخبرة العلمية	أقل من 5 سنوات	7	28
	من 6 إلى 10 سنوات	10	40
	من 11 إلى 15 سنة	5	20
	أكثر من 15 سنة	3	12

أ. الجنس: نسبة أفراد العينة من الإناث تقل عن نسبة أفراد العينة الذكور حيث قدرت نسبة الإناث بـ 28% و قدرت نسبة الذكور بـ 72% من إجمالي أفراد العينة وهذا راجع لطبيعة النشاط.

ب. العمر: الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن أفراد العينة المدروسة بنسبة 40% و بعدها الذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة و 41 إلى 50 سنة حيث تقدر نسبتهم على التوالي بـ 24% و 20% بينما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فهي الأقل و نسبتها 12%.

ج. طبيعة العمل: تحتوي العينة من ما نسبة 44% إطارات و بعدها يأتي الأعوان بنسبة 32% في حين تمثل نسبة 24% منفذين.

د. المستوى التعليمي: تحتوي العينة من ما نسبته 44% مستواهم التعليمي جامعي ، في حين ما نسبته 36% مستواهم ثانوي وفي الأخير يأتي 20% من عينة الدراسة حاصلين على المستوى التعليمي في المتوسط.

3. بناء أداة الدراسة: تم الحصول على بيانات من خلال تصميم إستبانة بعد الإطلاع على المصادر والمراجع العلمية و الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي حيث إشتملت عناصر الإستبانة على مايلي :

أ. الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأولية للمبحوثين و هي : الجنس العمر طبيعة العمل المستوى التعليمي الخبرة العملية.

ب. الجزء الثاني: يتضمن عناصر التخطيط الإستراتيجي خمسة مجالات و يندرج تحت كل مجال ثلاث عبارات تتمثل المجالات فيمايلي :

- مجالات الرؤية و الرسالة.

- مجال التحليل الإستراتيجي

- مجال الأهداف الإستراتيجية

- مجال الخيار الإستراتيجي

- مجال تنفيذ الخيار الإستراتيجي

وقد أستخدم مقياس "ليكرت الثلاثي" لقياس إستجابات المبحوثين. حيث تم وضع قائمة الإستبيان ثلاث

قرارات (نعم محايد لا) و تم تقسيم مجالات القرارات كما يلي : - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 1

و 1,67 فإنه يدل على درجة استجابة مرتفعة .

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 1,68 و 2,34 فإنه يدل على إستجابة متوسطة.

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 2,35 و 3 فإنه يدل على إستجابة منخفضة .

4. صدق أداة القياس : تم لتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

أ . **الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :** تم عرض الأداة بصيغتها الأولية على مجموعة من خلال إبداء آرائهم و مقترحاتهم حول مدى صلاحية العبارات و مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه و الحكم عليها من حيث الصياغة و الدقة إضافة إلى تعديل العبارات من خلال حذف البعض منها و إضافة أخرى فكانت إستبانة البحث بشكلها النهائي .

ب. **ثبات أداة الدراسة :** لقياس ثبات الإستبانة تم إستخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات أداة الدراسة حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0,778 وهي قيمة متوسطة كما أن معاملات "ألفا كرونباخ" لكل المجالات تراوحت بين 0,202 و 0,630 وهذه القيم تعكس ثبات مجالات الإستبانة إلى حد متوسط والنتائج موضحة في الجدول رقم (2) .

الجدول رقم 02 : معاملات "ألفا كرونباخ" لمحاور الإستبانة

المحاور	عدد العبارات	المعامل
الرؤية و الرسالة	3	0,578
التحليل الإستراتيجي	3	0,202
وضع الأهداف الإستراتيجية	3	0,647
الخيار الإستراتيجي	3	0,571
تنفيذ الخيار الإستراتيجي	3	0,630
كل الإستبانة	15	0,778

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss

1 . **مجال الرؤية والرسالة :** تعرف على استجابات أفراد العينة حول مدى إهتمام المركب بالرؤية و الرسالة ،

كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (3): الرؤية و الرسالة في المركب .

الرقم	العبارة	نعم		لا		محايد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار كاي ²	
		%	ت	%	ت	%	ت			القيمة	إحتمال الخطأ
1	تعمل إدارة المركب وفق رؤية واضحة و مفهومة	28	7	20	5	52	13	2,24	0,87	4,16	0,12
2	تراعى إدارة المركب الظروف الواقعية عند صياغة الرسالة	56	14	28	7	16	4	1,60	0,76	6,32	0,04
3	تنسجم رسالة إدارة المركب مع الرؤية المستقبلية	60	15	24	6	16	4	1,56	0,76	8,24	0,01
		المتوسط الحسابي المرجح		1,8		متوسطة					

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss

تعليق : وقعت العبارتان (3) و (2) في الرتبين الأولى و الثانية بمتوسط حسابي 1,56 و 1,60 على التوالي أي وقوعهما في مجال قرار "نعم" بإنحراف معياري يقدر بـ 0,76 كما أثبتت كاي² أن الإختلافات الإحصائية لكل منهم ذات دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ يساوي 0,016 و 0,042 على التوالي و هو أقل من 5% لكلا العبارتين. كما وقعت العبارة (1) في الرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 2,24 أي وقوعها في مجال قرار " محايد " بإنحراف معياري يقدر بـ 0,87 كما أثبتت إختبار كاي² أن الإختلافات في الآراء ليست لها دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ أكبر من 5% .

2 . **مجال التحليل الإستراتيجي :** تعرف على استجابات أفراد العينة حول مدى إهتمام المركب التحليل

الإستراتيجي ، كما هو مبين في الجدول التالي :
جدول رقم (4) : التحليل الإستراتيجي في المركب

الرقم	العبارة	نعم		لا		محايد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار كاي ²	
		%	ت	%	ت	%	ت			القيمة	إحتمال الخطأ
1	تقوم إدارة المركب بتحديد الفرص و التحديات التي تواجهها	32	8	32	8	36	9	2,04	0,84	0,08	0,96
2	تحليل البيئة الخارجية للمركب للتعرف على التهديدات لتجنبها أو الحد من آثارها.	24	6	40	10	36	9	2,12	0,78	1,04	0,59
3	تقوم إدارة المركب بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مواردها المادية والمالية اللازمة بدقة	40	10	44	11	16	4	1,76	0,72	3,44	0,17
المتوسط الحسابي المرجح								1,97	متوسطة		

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss

تعليق : وقعت العبارات (1) و (2) و (3) في الترتيب الأول الثاني و الثالث على التوالي بمتوسط حسابي 1,76 و 2,04 و 2,12 على التوالي أي وقوعهم في مجال قرار " محايد " بإنحراف معياري يقدر بـ 0,72 و 0,84 و 0,78 على التوالي كما أثبت إختبار كاي² أن الإختلافات في الآراء ليست لها دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ أكبر من 5% لكل العبارات.

3. مجال وضع الأهداف الإستراتيجية : تعرف على استجابات أفراد العينة حول مدى إهتمام المركب وضع الأهداف الإستراتيجية ، كما هو مبين في الجدول التالي :
جدول رقم (5) :وضع الأهداف الإستراتيجية في المركب

الرقم	العبارة	نعم		لا		محايد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار كاي ²	
		%	ت	%	ت	%	ت			القيمة	إحتمال الخطأ
1	تضع إدارة المركب أهداف مكتوبة تسعى لتحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة	56	14	24	6	20	5	1,64	0,81	5,84	0,05
2	تشرك إدارة المركب العاملين في تحديد الأهداف الإستراتيجية	24	6	36	9	40	10	2,16	0,8	1,04	0,59
3	تضع إدارة المركب الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلائم مع الإمكانيات والظروف المتاحة	36	9	32	8	32	8	1,96	0,84	0,08	0,96
المتوسط الحسابي المرجح								1,92	متوسطة		

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss

تعليق : وقعت العبارة تضع إدارة المركب أهداف مكتوبة تسعى لتحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة " في الرتبة الأولى من درجة الموافقة بمتوسط حسابي 1,64 أي وقوعها في مجال قرار "نعم" بإنحراف معياري يقدر بـ 0,81 كما أثبتت كاي² أن الإختلافات الإحصائية لكل منهم ذات دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ يساوي 0,05 وهو أقل من 5% كما وقعت العبارتان (3) و (2) في الرتبين الثانية و الثالثة بمتوسط حسابي 1,96 و 2,16 على التوالي أي وقوعهما في مجال قرار " محايد " بإنحراف معياري يقدر بـ 0,84 و 0,80 على التوالي كما أثبتت إختبار كاي² أن الإختلافات في الآراء ليست لها دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ أكبر من 5% لكلا العبارتين.

4. مجال الخيار الإستراتيجي : تعرف على استجابات أفراد العينة حول مدى إهتمام المركب الخيار الإستراتيجي ، كما هو مبين في الجدول التالي :
جدول رقم (6) : الخيار الإستراتيجي في المركب

الرقم	العبارة	نعم		لا		محايد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار ك ²	
		ت	%	ت	%	ت	%			القيمة	إحتمال الخطأ
1	تركز إدارة المركب على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتلاءم مع الخطط الموضوعية.	14	56	9	36	2	8	1,52	0,56	8,72	0,01
2	ضرورة توفر بدائل وخيارات إستراتيجية لكل خطة	16	54	5	20	4	16	1,52	0,77	10,64	0,005
3	تختار إدارة المركب الإستراتيجيات التي تتناسب مع رؤية المركب ورسالته.	5	20	9	36	11	44	2,24	0,77	2,24	0,32
متوسطة		1.76		المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss

تعليق : وقعت العبارتان (1) و(2) في نفس الرتبة بمتوسط حسابي لكل منهما 1,52 أي وقوعهما في مجال قرار "نعم" بإنحراف معياري يقدر بـ 0,65 و 0,77 على التوالي كما أثبتت ك² أن الاختلافات الإحصائية لكل منهما ذات دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ يساوي 0,01 و 0,005 على التوالي وهو أقل من 5% لكلا العبارتين كما وقعت العبارة (3) في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 2,24 أي وقوعها في مجال قرار "محايد" بإنحراف معياري يقدر بـ 0,77 كما أثبت إختبار ك² أن الاختلافات في الآراء ليست لها دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ أكبر من 5%.

5. مجال تنفيذ الخيار الإستراتيجي : تعرف على استجابات أفراد العينة حول مدى إهتمام المركب بتنفيذ الخيار الإستراتيجي ، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (7) : تنفيذ الخيار الإستراتيجي في المركب.

الرقم	العبارة	نعم		لا		محايد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار ك ²	
		ت	%	ت	%	ت	%			القيمة	إحتمال الخطأ
1	يتم تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية	14	56	7	28	4	16	1,6	0,76	6,32	0,04
2	تعمل إدارة المركب على تجنيد الموارد البشرية و المادية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	15	60	3	12	7	28	1,68	0,9	8,96	0,01
3	تعمل إدارة البرامج والجدول الزمني لتنفيذ خططها	10	40	10	40	5	20	1,8	0,76	2,00	0,36
متوسطة		1.69		المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss

تعليق : وقعت العبارة " يتم تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية " في الرتبة الأولى من درجة الموافقة بمتوسط حسابي 1,60 أي وقوعها في مجال قرار "نعم" بإنحراف معياري يقدر بـ 0,76 كما أثبتت ك² أن الاختلافات الإحصائية ذات دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ يساوي 0,04 وهو أقل من 5% كما وقعت العبارتان (2) و (3) في الرتبين الثانية و الثالثة بمتوسط حسابي 1,68 و 1,80 على التوالي أي وقوعهما في مجال قرار "محايد" بإنحراف معياري يقدر بـ 0,90 و 0,76 على التوالي كما أثبت إختبار ك² أن الاختلافات في الآراء ليست لها دلالة إحصائية لأن إحتمال الخطأ أكبر من 5% لكلا العبارتين.

ثالثا : المعالجة الإحصائية للبيانات : تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss لتحليل وإستخراج نتائج هذه الدراسة حيث تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية :

- لمتوسط الحسابي - الإنحراف المعياري - إختبار ك²

رابعا . الإستنتاجات والتوصيات

أ. الإستنتاجات :

- كانت درجة إهتمام المركب ببعدها الرؤية و الرسالة بدرجة متوسطة .
- كانت درجة إهتمام المركب ببعدها التحليل الإستراتيجي بدرجة متوسطة .
- كانت درجة إهتمام المركب ببعدها الأهداف الإستراتيجية بدرجة متوسطة .
- كانت درجة إهتمام المركب ببعدها الخيار الإستراتيجي بدرجة متوسطة .
- كانت درجة إهتمام المركب ببعدها الخيار الإستراتيجي بدرجة متوسطة .
- كانت درجة إهتمام المركب ببعدها تنفيذ الخيار الإستراتيجي بدرجة متوسطة .
- هناك إهتمام و إلتزام إدارة المركب بكل من الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية و الخيار الإستراتيجي و تنفيذ الخيار الإستراتيجي.
- عدم إهتمام و إلتزام إدارة المركب ببعدها التحليل الإستراتيجي (البيئة الداخلية و الخارجية).

ب. التوصيات :

- ضرورة إستقطاب الكفاءات المتخصصة لتطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة إشتراك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي
- ضرورة تخصيص الموارد المادية و البشرية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- الأخذ بعين الإعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية و الفرص و المخاطر الخارجية للإستفادة منها في عملية تطوير الخطط الإستراتيجية
- وضع إستراتيجية واضحة لترجمتها إلى مشروعات و برامج تنفيذية.
- ضرورة إشراف العاملين في الدورات التدريبية و التكوينية المتخصصة بهدف تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الإستراتيجي
- ضرورة توفير المناخ الملائم و المحفز لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بالمركب
- العمل على توفير أنظمة المعلومات المتطورة والتي تعمل على تغذية عمليات التخطيط الإستراتيجي
- زيادة الإهتمام بالأبحاث و الدراسات المتعلقة بالتخطيط

قائمة المراجع :

- (1) - حسين مصطفى هلامي وأخرو التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات السحاب للنشر و التوزيع القاهرة 2009 ص 138.
- (2) - عبيدات محمد إبراهيم إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي دار وائل عمان 2012 ص 19.
- (3) - علي عبد الحسين الجشمعي أثر بيئة المهمة في التخطيط الإستراتيجي دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية في مدينة كربلاء المجلة العراقية للعلوم الإدارية العدد 29 سنة 12 ص 12
- (5) - محمد بني حمدان وائل محمد صبيحي إدريس الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر) دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن سنة 2007 العدد 29 ص 13 14
- (6) - نبيل حامد مرسي التخطيط الإستراتيجي المكتب العربي الحديث مصر سنة 2008 ص 22
- (7) - موسى اللوزي التنمية البشرية (المفاهيم الأسس و التطبيقات) دار وائل للنشر عمان 2000 ص 82
- (8) - علاء الدين ناطورية الإدارة الإستراتيجية دار زهران عمان 2009 ص 239
- (9) - محمد عودة حسين أحمد مجيد حميد أنر الإختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط
- (10) - Gerard Naulleau et Michel Rouach, Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, banque _ éditeur, paris, 2000, P326