

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الأكاديمية الليبية - فرع مصراتة



مدرسة العلوم التطبيقية والهندسية  
قسم إدارة المشاريع الهندسية

**دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بشركات التشييد المحلية**  
"حالة دراسية عن شركة الأشغال العامة - مصراتة"

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الإجازة العالية [الماجستير] في إدارة المشاريع الهندسية

إعداد: ميلاد الدوكالي ميمون سعد  
إشراف: أ. د. جمال صالح ياسين

قرار لجنة المناقشة للطالب  
ميلاد الدوكالي ميمون سعد

للحصول على درجة الإجازة العالية ( الماجستير ) في قسم إدارة المشاريع الهندسية

قامت اللجنة المشكلة بقرار السيد/ رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة رقم (100) الصادر بتاريخ 2015/06/02 م بمناقشة الرسالة المقدمة من الطالب / ميلاد الدوكالي ميمون سعد لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم إدارة المشاريع الهندسية وعنوانها:

**دراسة واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بشركات التشييد المحلية)**

وبعد مناقشة الرسالة علنياً على تمام الساعة (11:00 صباحاً) يوم الخميس الموافق 2015/07/23 م بقاعة المناقشات بالأكاديمية وتقويم مستوى الرسالة العلمي والمنهج الذي اتبعه الطالب في بحثه قررت اللجنة ما يلي: قبول الرسالة ومنح الطالب ميلاد الدوكالي ميمون درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم إدارة المشاريع الهندسية.

أعضاء اللجنة المناقشة	الصفة	التوقيع
السيد/ د. جمال صالح ياسين	مشرفاً ومقرراً	
السيد/ د. جمال عبد الله بيت المال	عضواً	
السيد/ د. علي عبد القادر الجعراي	عضواً	

\*\*\*\*\*

يعتمد

د. محمد المهدي اشتيوي

د. علي قاسم شتوان

رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة

رئيس قسم إدارة المشاريع الهندسية بالأكاديمية

التوقيع: 

التوقيع: 

التاريخ: 29 / 10 / 2015 م

التاريخ: 28 / 10 / 2015 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- **وقل رب زدني علما** - (طه-114)

**صدق الله العظيم**

(- اللهم علما ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما -)

# الإهداء

إلى روح أبي وأمي الطاهرتين .

رحمهما الله عرفانا بفضائلهما .

إلى الأحبة زوجتي وأبنائي أطال الله في أعمارهم

الدين صبروا على انشغالي عنهم

إلى أخواني ، وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي .

إلى جميع الأهل والأصدقاء وكل من ساهم معي وكان سببا في انجاز هذه

الرسالة .

إليهم جميعا أهدى ثمره هذا الجهد المتواضع راجيا المولى عز وجل أن ينفخنا

بما علمنا وأن يزدنا علماً .

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين .. والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء نبينا محمد وعلى آله وصحبة أجمعين .. أما بعد.

أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى على ما يسره لي بإتمام هذه الدراسة ثم أدين بالفضل والعرفان وجميل الثنايا إلى كل من أسهم ويسر لي مواصلة التعليم حتى هذه المرحلة والتوجيه المستمر نحو غد أفضل .

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور/ جمال صالح ياسين المشرف على هذه الرسالة والذي كان لتوجيهاته السديدة وآرائه النيرة للوصول إلى إتمام هذه الدراسة .

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للكادر الإداري بالأكاديمية الليبية مصراته على ما قدموه وما يقدمون من جهود مخصصة لجميع الباحثين.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم وقدم لي العون ولو بمشورة في إعداد هذه الرسالة .

وأخص بالذكر هنا كل من .

السيد / د . أحمد حسنين .

م . صالح محمد الزرقاني .

م . عمران جبر .

م . عمر الجراري .

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه أجمعين .

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
ا	الآية القرآنية	-
ب	الإهداء	-
ج	الشكر والتقدير	-
د	الملخص	-
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>		
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
2	فرضيات الدراسة	3.1
3	أهداف الدراسة	4.1
3	أهمية الدراسة	5.1
3	منهجية البحث	6.1
4	مجتمع وعينة الدراسة	7.1
4	حدود البحث	8.1
4	الدراسات السابقة	9.1
7	ملخص على الدراسات السابقة	10.1
8	هيكلية البحث	11.1
<b>الفصل الثاني : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته</b>		
9	مقدمه	1.2
9	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	2.2
9	التخطيط	1.2.2
11	الاستراتيجية	3.2.2
12	التخطيط الاستراتيجي	3.2
12	متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي	4.2
13	أهمية التخطيط الاستراتيجي	5.2

الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
14	السمات العامة التي تميز التخطيط الاستراتيجي	6.2
15	المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي	7.2
17	الرسالة والأهداف الرئيسية	1.7.2
17	التحليل الخارجي	2.7.2
17	التحليل الداخلي	3.7.2
17	تحليل (Swot) والاختبار الاستراتيجي	4.7.2
17	الاختبار الاستراتيجي	5.7.2
18	استراتيجية المستوي الوظيفي (التشغيلي)	6.7.2
18	استراتيجية مستوي النشاط	7.7.2
18	الاستراتيجية العالمية	8.7.2
18	الاستراتيجية على مستوي المنظمة	9.7.2
18	تنفيذ الاستراتيجية	10.7.2
19	دور التغذية العكسية	11.7.2
19	أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي	8.2
20	معوقات التخطيط الاستراتيجي	9.2
21	أسباب اتجاه الشركات إلى التخطيط الاستراتيجي	1.10.2
21	هل الشركة مستعدة إلى التخطيط الاستراتيجي	2.10.2
23	مستويات الاستراتيجية	11.2
24	مستوي الإدارة العليا	1.11.2
24	مستوي الإدارة الوسطي	2.11.2
24	مستوي الإدارة الدنيا	3.11.2
24	مستوي الاستراتيجية العليا	4.11.2
24	مستوي الاستراتيجية الوظيفية	5.11.2
25	مستوي الاستراتيجية التشغيلية	6.11.2
<b>الفصل الثالث : واقع صناعة التشييد في ليبيا</b>		
26	صناعة التشييد	1.3

الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
26	خصائص صناعة التشييد	2.3
27	أنواع المشاريع في صناعة التشييد	3.3
28	الإدارة الهندسية في صناعة التشييد	4.3
29	مراحل أنجاز مشروع التشييد	5.3
32	عوامل نجاح المشاريع	1.6.3
32	معايير نجاح المشاريع	2.6.3
32	الأهداف الأساسية للمشروع	7.3
33	دور مشروعات تشييد البنية الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية	8.3
34	صناعة التشييد في ليبيا	9.3
35	مراحل تطور صناعة التشييد في ليبيا	10.3
<b>الفصل الرابع : الجزء العملي</b>		
37	مقدمة	1.4
37	نبذة عن شركة الأشغال العامة مصراته	1.2.4
37	الموقع الجغرافي للشركة	2.2.4
38	رسالة وأهداف الشركة	3.2.4
38	الهيكل التنظيمي للشركة	4.2.4
40	الوحدات الإنتاجية للشركة	5.2.4
41	مشاريع الشركة	6.2.4
41	منهجية الدراسة	3.4
42	مجتمع الدراسة	4.4
42	عينة الدراسة	5.4
42	خصائص العينة	6.4
46	الأدوات المستخدمة في الدراسة	7.4
47	صدق الاستبانة	1.8.4
50	الثبات	2.8.4
51	المعالجات الإحصائية	9.4

الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
52	تحليل فقرات محاور الدراسة	10.4
63	مناقشة فرضيات الدراسة	11.4
<b>الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات</b>		
68	الاستنتاجات	1.5
69	التوصيات	2.5
70	المراجع	
73	الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
24	مستويات الاستراتيجية	1.2
41	مشاريع الشركة .	1.4
42	التوزيع التكراري النسبي لمفردات العينة حسب العمر	2.4
43	التوزيع التكراري النسبي لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي	3.4
44	التوزيع التكراري النسبي لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة	4.4
45	التوزيع التكراري النسبي لمفردات العينة حسب المسمى الوظيفي	5.4
47	أوزان استجابات الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي	6.4
48	نتائج قيمة معامل الارتباط بين بنود المحور الثالث	7.4
50	نتائج قيمة معامل الارتباط بين بنود المحور الرابع	8.4
51	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	9.4
52	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني للفقرة الأولى	10.4
53	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني للفقرة الثانية	11.4
54	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني للفقرة الثالثة	12.4
55	نتائج تحليل فقرات المحور الثالث	13.4
60	نتائج تحليل فقرات المحور الرابع	14.4
63	نتائج اختبار الفرضية الأولى للجزء الأول	15.4
65	نتائج اختبار الفرضية الأولى للجزء الثاني	16.4
66	نتائج اختبار الفرضية الثانية	17.4
67	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	18.4
67	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	19.4

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
10	مفهوم التخطيط	1.2
16	المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي	2.2
23	الهرم التنظيمي لمستويات الإدارية الثلاثة	3.2
32	مراحل أنجاز مشروع التشييد	1.3
35	الأهداف الأساسية للمشروع	2.3
39	الهيكل التنظيمي للشركة	1.4
40	وحدات إنتاج الخرسانة الجاهزة	2.4
40	مصنع تشكيل حديد التسليح	3.4
40	وحدتي إنتاج الخلطة الإسفلتية	4.4
40	ورشة حدادة ونجارة متكاملة	5.4
40	وحدة إنتاج الزلط	6.4
40	وحدة إنتاج الأساس الحبيبي	7.4
43	التمثيل البياني لمفردات العينة حسب العمر	8.4
44	التمثيل البياني لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي	9.4
45	التمثيل البياني لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة	10.4
46	التمثيل البياني لمفردات العينة حسب المسمى الوظيفي	11.4
59	التمثيل البياني لنتائج فقرت المحور الثالث	12.4
62	التمثيل البياني لنتائج فقرت المحور الرابع	13.4

## المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات التشييد المحلية وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأهميته لدى العاملين بشركة الإشغال العامة مصراته، ومدى الممارسة والتطبيق الفعلي لهذا المفهوم، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المسؤولين بعملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة ومعرفة ما إذا كان هناك وجود مشاركة بين المستويات الإدارية في وضع الخطط الاستراتيجية للشركة. وقد أعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي، وكذلك المنهج التحليلي في الوصول إلى الاهداف المرجوة منه، حيث تكون مجتمع الدراسة من رئيس مجلس الإدارة والأعضاء ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات. وقد تم اعتماد عينة الدراسة على اختيار أسلوب المسح الشامل للدراسة بالشركة ، حيث تم تصميم وتوزيع الاستبانة العلمية المحكمة على مجتمع الدراسة والمكونة من ثلاث محاور تمثلت في مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته والممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي بالشركة والصعوبات التي تحد من كفاءة الممارسة. وقد تم أتباع البرنامج الإحصائي spss في تحليل البيانات واستخدام الاختبارات المناسبة كالنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون واختبار T-Test لمتوسط عينة واحدة واختبار كا<sup>2</sup>، وبدرجة ثقة 95% في اختبار الفروض الإحصائية للدراسة. وقد بينت النتائج أن هناك غموضاً لعدم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بالرغم من إدراك القادة المسؤولين لأهميته وميزاته، غياب المشاركة بين المستويات الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - الدنيا) عند وضع الخطط الاستراتيجية ، كما أن هناك تأثيراً واضحاً للمركزية في اتخاذ القرارات الفردية، وإن هناك ممارسة فعلية للتخطيط الاستراتيجي بنسبة بلغت (66 %) رغم تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما أوضحت الدراسة الميدانية أن هناك عوائق تحد من كفاءة فعالية التخطيط الاستراتيجي بالشركة .

## **Abstract**

The objective of this study is to recognize the situation of the strategic planning in the local construction companies. This is done by taking the general works company in Misurata city as a case study to be educated about the awareness and importance of the strategic planning and its practical application by the staff of this company. In addition to that ,this study is to recognize the obstacles facing the managers in applying this type of planning, and to know how much is the coordination between the levels of the administration of the company.

This study is carried out using the descriptive and analytical approach by developing a questioner to be used within the group of the study which consists of the head of the administration board with the other managers and heads of the different departments.

This questioner contained three categories represented by the extent of the clarity of the strategic planning concept, its importance , its application and the barriers facing implementing this type of planning in the company.

Different statistical methods such as spss,T-test and  $K^2$  have been used in the analysis of the findings of the questioners.

The results of this study have shown that there is ambiguity in the concept of the strategic planning among the managers, and there is no coordination between the three levels (high ,medium, low) during planning. Also this study indicates that there is a centralized in singular decision making , and the real application for this planning is about 66%, without previous studies.

# الفصل الأول

المخطط العام للدراسة

## 1-1 المقدمة

إن التطور في صناعة التشييد وضخامة حجم المشاريع وكثرة تعقيداتها الفنية والإدارية تحتم وجود منهج حديث لإدارة هذه المشروعات خلال مراحل عمر المشروع المختلفة بداية من فكرة المشروع وتحديد نطاق العمل، ثم مرحلة الإعداد والتي تتكون من الدراسات والتصاميم والتخطيط، ثم يلي ذلك مرحلة تجهيز وطرح مستندات ووثائق المناقصة والترسية وتسليم موقع المشروع، ومع بدء التنفيذ الفعلي للمشروع عن طريق المقاول المتخصص تبدأ مرحلة المراقبة والمتابعة والإشراف على التنفيذ وما يتطلبه ذلك من مهارات وخبرات في إدارة العقود، وأخيراً وبعد الانتهاء من مرحلة تنفيذ المشروع وتسليمه تأتي مرحلة التشغيل والصيانة. ومن الجدير بالذكر أن كل مرحلة ترتبط بالمرحلة السابقة لها .

إن الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الإستراتيجي من قبل صانعي القرار في صناعة التشييد، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل أو نشاط أو، في النواحي الإدارية المختلفة كما حُطِّط لها من قبل، فمع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات ومنظمات الأعمال وتوسع أعمالها، شهد مفهوم التخطيط الإستراتيجي إقبالاً كبيراً عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المنشآت المتعددة الفروع والوحدات واستخدام استراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي. إن إدراك المدراء لأهمية وجود خطط بعيدة المدى تتجاوز الخطط السنوية لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل، والأخذ في الاعتبار دراسة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة بغض النظر عن أوضاعها المالية وحالتها الاقتصادية[1].

نظراً لأهمية التخطيط الإستراتيجي في بناء المهارات الإدارية وإعداد الخطط المتوقعة للتعامل مع الأحداث واستخدامه كأداة لتطوير وتغيير مسار إدارة شركات التشييد وبناء رؤية مستقبلية للشركة، لابد من صياغة إستراتيجيات بديلة وتطبيقها في قطاع التشييد لحل المشكلات التي يتعرض لها هذا القطاع.

إن تزايد أهمية التخطيط في شركات التشييد على ضوء التغيير الكبير الحاصل في البيئة الخارجية بكافة أبعادها يجعل مهمة ضمان بقاء شركة التشييد المهمة الأولى والرئيسة لمدراء شركات التشييد، وبالتالي فإن مهمة التخطيط الاستراتيجي تعتبر المهمة الأولى والأكثر أهمية لمدير الشركة.

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، حيث إنه 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 [2].

بناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وتحديد مدى وضوح المفهوم العلمي السليم للتخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بشركات التشييد المحلية "حالة دراسية لشركة الأشغال العامة بمصراتة"، ومدى استخدامه فعليا في قطاع التشييد ودوره الكبير في تنمية الاقتصاد الوطني، وجعله أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

## 1-2 مشكلة البحث

برزت في الآونة الأخيرة دراسات متقدمة في مجال إدارة المنظمات كان من أبرزها التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة وأبعادها ووظائفها ، فالتخطيط الاستراتيجي يبنى على الرؤى المستقبلية للمنظمة ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد العلاقة بينها وبين بيئتها ، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها ، من خلال هذا المنطلق لأهمية التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة أو شركة كان لزاما على مدراء شركات التشييد كمنظمات خدمية واستثمارية بارزة في ليبيا أن يعوا ويدركوا أهمية هذا التخطيط في صناعة التشييد وانعكاساته الإيجابية على تطوير 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، فمن خلال مراجعة أدبيات الدراسات المتعلقة بممارسة وتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في صناعة التشييد تبين أن تلك الدراسات لا زالت محدودة، حيث لا تتوفر معلومات عن مواصفات كوادرها القيادية ، ومدى فهمهم بشكل متكامل وتطبيقهم للتخطيط الاستراتيجي، مما شدا بالباحث إلى الاهتمام بضرورة إجراء هذه الدراسة وذلك من أجل الوصول بالفهم الجيد والتطبيق الممكن لصانعي ومتخذي القرار بشركة الأشغال العامة بمصراتة للتخطيط الاستراتيجي ، وسبل تحقيقه بالفعالية المطلوبة ؟

## 1-3 فرضيات الدراسة:

1. يوجد فهم واضح لدى العاملين بشركة الأشغال العامة بمصراتة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأهميته.
2. يوجد غياب المشاركة بين المستويات الإدارية الثلاثة عند وضع الخطط الاستراتيجية بالشركة .
3. توجد ممارسة فعلية للتخطيط الإستراتيجي بالشركة .
4. توجد معوقات وصعوبات تحد من فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي بالشركة .

## 4-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. تحديد مدى إدراك أصحاب القرار بشركات التشييد لأهمية ومزايا التخطيط الإستراتيجي.
2. تحديد مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بشركة مصراتة للأشغال العامة.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها.

## 5-1 أهمية الدراسة

أهمية الدراسة تبرز في الآتي:

1. توضح مدى إدراك المدراء لمفهوم ومزايا التخطيط الاستراتيجي.
2. توضح درجة المشاركة والتفاعل بين المستويات الإدارية بالشركة في إعداد الخطط المستقبلية، ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة.

## 6-1 منهجية البحث

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن أي ظاهرة و تحليل وتفسير هذه البيانات على النحو التالي .

### 1. مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، فالمصادر الأولية تم الحصول عليها من خلال الزيارات والمقابلات الشخصية لأفراد العينة، ومن ثم القيام بتصميم استبانة وزعت على مدراء ومهندسي المشاريع من ذوي الخبرة بشركة مصراتة للأشغال العامة بموضوع البحث.

أما بالنسبة للمصادر الثانوية فقد تم الحصول عليها بالاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال، والكتب والمجالات والمنشورات والتقارير العلمية وشبكة المعلومات.

### 2. تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS) الإحصائي، لتحليل البيانات وذلك لاستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل في حساب النسب المئوية، والوسط الحسابي، وإيجاد العلاقة بين المتوسطات، كما تمت دراسة العلاقة بين أهم متغيرات الدراسة.

## 7-1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيايين بشركة الأشغال العامة بمصراتة من متخذي القرار، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة. وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين بالإدارات والأقسام والمكاتب التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.

## 8-1 حدود البحث

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

**الحد الموضوعي الأكاديمي:** دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بشركة مصراتة للأشغال العامة.

**الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على شركة مصراتة للأشغال العامة.

**الحد الزمني:** 2013 - 2014.

## 9-1 الدراسات السابقة

1. الخروبي، 2007 [2].

قدمت هذه الدراسة اقتراحاً لطريقة متطورة 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، وتم الوصول إلى هذه الطريقة المطورة بعد مراجعة واسعة للطرق المستخدمة في العالم ومعرفة ميزاتها وعيوبها والاستعانة بما ينفذ منها للحالات الشبيهة بالوضع الفلسطيني وكذلك علاج العيوب التي يمكن أن تشكل عائقاً يؤثر على نتائج التخطيط الاستراتيجي السليم وتشتمل على خطة إستراتيجية لحل مشكلة المياه في مدينة غزة حتى عام 2005 ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هو إن قطاعات البنية التحتية في فلسطين تعاني من القيود المختلفة لوقت طويل، مثل ندرة أو نقص الموارد ومحدودية التمويل والمخاطر والغموض والنزاعات والتناقضات في عملية اتخاذ القرارات مع الآخرين، وتقتصر 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. سمردي، مي، 2001 [3].

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية من خلال خمسة أبعاد تتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية

ووضع الأهداف والتصورات والخطط وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها بناء على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وتطرقَت الدراسة إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية 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، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تلخصت في أن المديرين المبحوثين يشاركون بدرجة متوسطة في الاستراتيجية بجميع مجالاتها وفقاً لمعيار 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 أظهرت 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 ظروف من عدم الثبات.

### 3. حمامي والشيخ، 1995 [4].

وقد تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنية، في محاولة لمعرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية على هذه الرؤية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، وقد أجريت الدراسة على عينة من مدراء الشركات المعنية بلغ عدد أفرادها (182) مديراً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لدى نسبة (41%) الأعمال الأردنية غموض واضح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن مديري الشركات الحديثة أكثر فهماً للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة، وأن مديري شركات الأعمال الأردنية يميلوا إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وأنهم يقوموا بالتركيز على العوامل ذات الصبغة المالية عند التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من العوامل مثل المنافسة والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، بالإضافة إلى أن لدى هؤلاء المدراء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

#### 4. نصيرات والخطيب، 2005 [5].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الإستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

#### 5. درويش، 1993 [6].

تعالج 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 إلى 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 كما أثبتت الدراسة أن هناك خلطاً في 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.

## 6. [35] (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 بدءاً بالمشكلات التسويقية، والمشكلات المالية، ثم سوء إدارة الشركات لاسيما في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## 7. [36] (Baile, 1998).

تناولت الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء لعدد 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.

## 8. [37] (Capon and others, 1984).

استهدفت الدراسة التعرف على نظم التخطيط في الشركات الصناعية الأمريكية والاسترالية وتوصلوا إلى أن مديري التخطيط الرئيسيين في الدولتين يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمصادر، ولكن رأيهم كان حيادياً 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.

## 10-1 ملخص على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، يمكن القول أن هذه الدراسات أشارت إلى ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية، أو المحافظة عليها. أيضاً في ضوء العرض السابق لهذه الدراسات تم استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي في شركات التشييد لا زال حديثاً في الأدب الإداري، كما أن ممارسته لا زالت محصورة في الإدارة العليا، وهناك بعض الدراسات تناولت مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال، إلا أنها قليلة، ومن جهة أخرى فإن هذه المنظمات تتأثر بمجموعة من المتغيرات البيئية 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 التشييد العاملة بمدينة مصراتة ومدى استخدامه وبالأخص في شركة الأشغال العامة بمصراتة، ولندرة الدراسات حول هذا الموضوع، وبالرغم من تعدد وتنوع الدراسات السابقة، إلا أنها لم يتناول التخطيط الاستراتيجي في قطاع التشييد والذي يعتبر من أهم القطاعات في بناء اقتصاد أي دولة وبشكل خاص يعتبر من الأنشطة الهامة في الاقتصاد الليبي حيث يساهم بشكل فعال في الناتج المحلي الإجمالي وفي إيجاد الاف من فرص العمل الأمر الذي يوضح أهمية القيام بهذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع التشييد .

## **1-11 هيكلية البحث**

تضم هذه الدراسة خمسة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** المقدمة، وتتعلق بالإطار العام للدراسة.

**الفصل الثاني:** يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته.

**الفصل الثالث:** واقع صناعة التشييد في ليبيا.

**الفصل الرابع :** يتعلق بالإطار العملي للدراسة " تحليل خصائص عينة الدراسة وتحليل ومناقشة

أبعاد الدراسة واختبار الفروض "

**الفصل الخامس:** يتعلق بالنتائج والتوصيات .

# الفصل الثاني

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

## 1-2 مقدمة

تعيش المنظمات هذه الأيام في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتنظيمية جميعها، حيث تأثرت هذه المنظمات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث ولم تعد هذه الآليات ان تكون قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة

مع ظهور التخطيط الاستراتيجي كصورة من صور التخطيط في المنظمات أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها والوصول للنتائج المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة .  
ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته والسمات التي يتميز بها ومتطلبات تصنيف نظام التخطيط الاستراتيجي والمكونات الرئيسية وأخيرا إلى مختلف مستويات الإدارة الاستراتيجية .

## 2-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

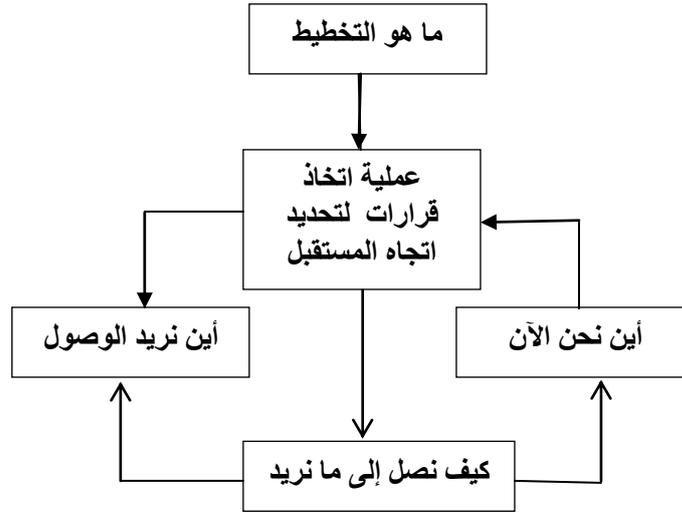
يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على التأقلم والاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد قدرتها البيئية الداخلية والخارجية والمستقبلية، بما يضمن لها نجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة [7] .

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.  
التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية وعنصر مهم من عناصرها وبالمقابل فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه وتحليل بيئته وتحديد مسار وأهداف الشركة [8] .

## 1-2-2 التخطيط

هو عملية الاختيار الأمثل لنموذج عمل محدد، وشامل لقرارات متناسقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة في المستقبل [9] .  
التخطيط هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل [10] .  
التخطيط هو أسلوب علمي عملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث إتباع سياسات مدروسة محدودة الأهداف والنتائج [6] .

الشكل الآتي يوضح مفهوم التخطيط



شكل (1-2) مفهوم التخطيط [25]

وينتج عن عملية التخطيط في المؤسسة هيكل متكامل من الخطط يغطي كافة أنشطة المنظمة، لذا فإن التخطيط يقسم إلى أنواع حسب البعد الزمني ومن أهم هذه الأنواع [11] .

### 1- التخطيط طويلة الأجل

حيث يتم في هذا النوع من التخطيط تقسيم المجال الزمني وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من ( 5 - 10 ) سنوات أو أكثر، وتبنى على أساس معرفة الإدارة بالعوامل الزمنية لتحقيق أهدافها الكلية على المدى البعيد، ثم تسعى لتحقيقها مرحلياً في إطار تنسيق كامل من الخطط الأخرى.

### 2- التخطيط متوسط الأجل

وهي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المرحلية، وتعد حلقة الوصل بين الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل ويتراوح مداها من بين (3-5) سنوات.

### 3- التخطيط قصير الأجل

غالباً ما تكون هذه الخطط السنوية وهي ذات بيانات تفصيلية نسبياً لما هو مستهدف تحقيقه خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة لتحقيقها .

### 4- التخطيط العاجل

وهي الخطط التي يجري إعدادها لمواجهة ظروف طارئة أو مشكلة عاجلة لا تحتمل تأجيلاً ولم تكن مدرجة بصورة فعلية في الخطة الأساسية.

## 5- التخطيط التكتيكي

وهو التخطيط الذي يسعى لتحقيق هدف مرحلي محدود في فترة قريبة ويحدد لذلك الخطوات التنفيذية.

### 2-2-3 الاستراتيجية

يُرجع الكتاب أصل كلمة Strategeg إلى الكلمة اليونانية، عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Stratagos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك [12]، وكلمة استراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد البحرية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة العدو والخروج من المأزق أو حصار أو للانقضاض على العدو ومباغتته أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو [13].

ويشير قاموس أوكسفورد إلى إن الاستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

الاستراتيجية كما عرفها ألفرد شارلز بأنها تحديد للأهداف والأغراض الرئيسة طويلة الأجل للشركة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف [14] ، أما (في 15) فقد عرف الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

الاستراتيجية . هي تلك الخطط التي تعدها الإدارة للقيام بأنشطة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت [16].

كما عرفها توماس إلى الاستراتيجية على أنها الأنشطة والخطط التي تقدمها المنظمة على المدى البعيد بما يتضمن والتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت [12].

### 2-3 التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي وردت في أدب الموضوع نذكر منها على سبيل المثال :

**التخطيط الاستراتيجي** : هو عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن أصحاب المنظمة

بشأن مبررات إنشائها وبقائها، وماذا يردون تحقيقه من خلالها (متى، وكيف) [19].

**التخطيط الاستراتيجي** هو تخطيط طويل المدى، يحدد المسارات المستقبلية والموارد

المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي ينبغي الوصول إليها [13].

**التخطيط الاستراتيجي** هو عبارة عن التبصر بالشكل التالي، للشركة في المستقبل وتحقيق

هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي كما يوضح [21].

كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.

التبصير بملامح الشركة في المستقبل.

تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.

رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً.

تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

كما يعرف أيضاً بالعملية التي تهتم بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد

مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات وتوفر معلومات ذات طبيعة

استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة [22].

## **2-4 متطلبات تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي**

هناك عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الاستراتيجيات ، هذه العناصر تعتبر

كمدخلات هامة تؤثر في فاعلية التخطيط الاستراتيجي حيث يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط

الاستراتيجي توفر عدة مقومات لإعداد التخطيط الاستراتيجي ويمكن أبراز أهم متطلبات التخطيط

الاستراتيجي فيما يلي [20].

1 - وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي قبل توافر مديريين ذوي خبرة بالتخطيط،

ونظم المعلومات والاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للشركة إلى

جانب توفر الاستعداد من قبل المديرين لإنفاق وقت إضافي للتخطيط الإستراتيجي.

2 - يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة مثل الحكومة،

الموردون، العاملون، أصحاب الأسهم والمستهلكون وغيرهم من الأطراف المؤثرة.

3 - أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث

أعمارهم وتعليمهم مهارتهم ودافعهم وأسلوب عمل تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الاستراتيجية كما أنه

لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الاستراتيجية، وعليه وجب

أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان.

4 - وضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد أعضاء وفق

التخطيط المنسق من الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليها .

5- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي للتنفيذ.

6 - توفير الأدوات والوسائل للحصول على معلومات لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية وكيفية

الاستفادة من هذه المعلومات ومتابعتها.

7 - دراسة رسالة وأهداف المشروع، حيث إن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه ، ودراستها جيداً وذلك لأنها قد ترشد المديرين إلى تلك الاستراتيجيات التي يمكن إن يساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يراد تحقيقها لنفسه.

8 - اعتماد الشركة أو المؤسسة على خبراء مستشارين متخصصين في تصميم التخطيط الاستراتيجي في أي مجال ترغبه الشركة.

9 - استمرارية التفكير الاستراتيجي حيث يمثل أهم الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة ولا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المؤسسة على مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية، وإنما تمتد وتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والالتزام فهي مستمرة بنظام التخطيط الاستراتيجي.

10 - حرص انضباط الإدارة العليا على تحمل الأعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط وقدرتها على تخصيص الوقت اللازم للتخطيط الإستراتيجي.

وفيما يرى الباحث في المرجع [19] أن هناك العديد من المتطلبات يتطلب توفيرها لمقومات نظام التخطيط الاستراتيجي الفعال والمتمثل بالآتي:

1. تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي.
3. استمرارية التفكير الاستراتيجي .
4. التعرف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية .

## 2-5 أهمية التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والهيئات المختلفة في بقائها ونجاحها ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي [19] .

1- تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادأة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة .

2- يساعد في التعرف على أمكانية المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفه وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها ، وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية .

3- يساعد في 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 .

4- 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 الاستراتيجية والخطط والبرامج المعتمدة .

ولقد أشار Jones إلى أن مزايا التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار الذي يربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى ، فيما يذكر أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتأني بمنافع متمثلة في الآتي [22]:-

- 1- يزود التخطيط الإستراتيجي المؤسسات والهيئات الفكر الرئيسي لها ، وهذه الفكرة هو من أهم العناصر داخل المؤسسة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف ، الخطط ، السياسات
- 2- يساعد استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل البيئة الخارجية أو الداخلية ووضع الإستراتيجيات للتفاعل مع مثل هذه لقضايا .
- 3- يفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها .
- 4- يعتبر التخطيط الإستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة .
- 5- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخفيض الفائض من الموارد فهو يساعد على توقع التكلفة والعائد .

## 2-6 السمات العامة التي تميز التخطيط الاستراتيجي

هناك بعض السمات والمزايا التي يمتاز بها التخطيط الاستراتيجي [23] للمنظمة ومن بينها:-

- 1- التخطيط الاستراتيجي يقوم على تكامل وترابط وظائف المنشأة.
- 2- التخطيط الاستراتيجي يقوم على المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية.
- 3- التخطيط الاستراتيجي يقوم على توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدها.
- 4- التخطيط الاستراتيجي يعمل على التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- 5- التخطيط الاستراتيجي يعمل على توفير عدد من البدائل التي يستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تنفق مع صالح المنشأة.
- 6- التخطيط الاستراتيجي يركز على البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب.
- 7- التخطيط الإستراتيجي يأتي في المقام الأول في العديد من المنشآت متقدما على كافة عناصر الإدارة الأخرى.
- 8- التخطيط الإستراتيجي يركز على المخرجات المطلوب تحقيقها(الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات.
- 9- التخطيط الإستراتيجي يتأثر كثيرا بالقيم الشخصية وطموحات المديرين.

10- التخطيط الإستراتيجي يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية التي تمس مصالح المنشأة ومستقبلها.

11- التخطيط الإستراتيجي يحتاج لقدر كبير من المعلومات يقع معظمها خارج المنشأة.

12- التخطيط الإستراتيجي هو أحد المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا.

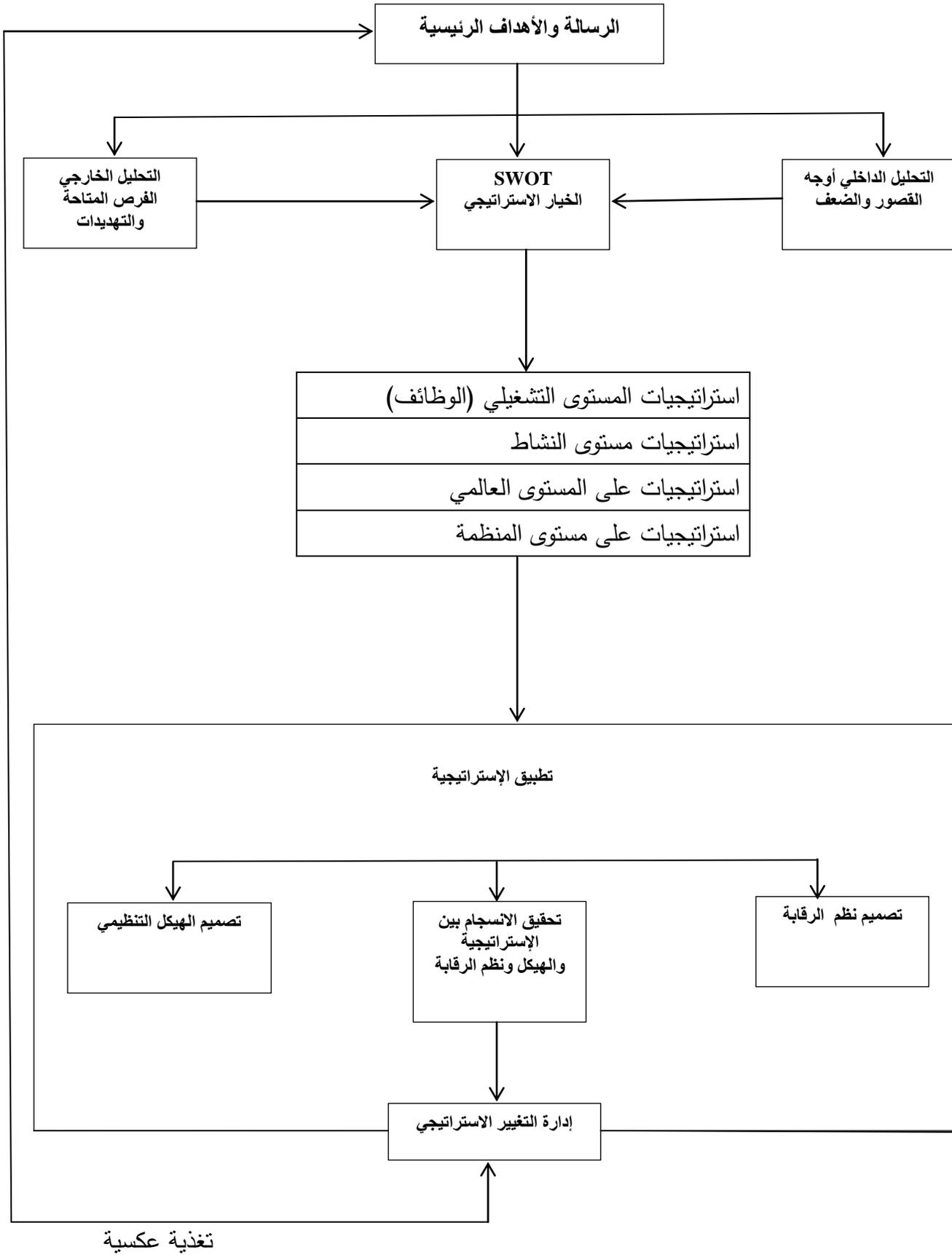
13- التخطيط الإستراتيجي يجب أن يكون ممكنا وعمليا بحيث تتوافر لدى المنشأة المتطلبات اللازمة لتنفيذه.

14- التخطيط الإستراتيجي يقوم على ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

### 7-2 المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي

يمكن أن تقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى خمس خطوات رئيسية كما هو موضح في شكل (2-2) [38].

- 1- اختيار رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها .
- 2- تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة .
- 3- تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف بها .
- 4- اختيار الإستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية .
- 5- تنفيذ الإستراتيجية .



شكل (2-2) المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي [38].

يمثل كل عنصر يظهر في الشكل (2-2) خطوة أو نتيجة مترتبة على عملية التخطيط الإستراتيجي، وتبدأ كل دورة من دورات عملية التخطيط بتوضيح رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها، ويعقب ذلك إجراء تحليل خارجي وتحليل داخلي واختيار استراتيجي وتنتهي عملية صياغة الإستراتيجية بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونظم الرقابة الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية المختارة

### 2-7-1 الرسالة والأهداف الرئيسية

يمثل كل من الرسالة والأهداف الرئيسية للمنظمة المكون الأول لعملية الإدارة الإستراتيجية ، تمثل هذه العناصر السياق الذي يجري صياغة الإستراتيجية من خلاله الرسالة هي أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله الأهداف الرئيسية ما الذي تأمل المنظمة في انجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير، وتعمل معظم المنظمات الساعية للربح وفق سلسلة هرمية من الأهداف، حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات، وهذه الأهداف الرئيسية ينبغي أن تكون مدعمة بالعديد من الأهداف الثانوية

### 2-7-2 التحليل الخارجي

وهو المكون الثاني لعملية الإدارة الإستراتيجية ، ويتمحور الهدف من التحليل الخارجي حول تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية في بيئة التشغيل للمنظمة .

### 2-7-3 التحليل الداخلي

وهو العنصر الثالث من عملية الإدارة الإستراتيجية ، ويساعد في تحديد وتعيين مواطن القوة والضعف مثل تحديد الموارد المتاحة للمنظمة كما ونوعا وبناء وتدعيم المزايا التنافسية .

### 2-7-4 تحليل swot والاختيار الإستراتيجي

يتطلب هذا المكون استحداث سلسلة من البدائل الإستراتيجية أخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة ، فضلا عن الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة ، وتعري عملية مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحتملة إلي ما يعرف بتحليل (swot) ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الإستراتيجيات التي تلاؤم موارد وقدرات المنظمة ، وذلك بالنظر ألي متطلبات البيئة التي تعمل المنظمة من خلالها . أو بمعنى آخر يمكن القول أن الغرض من وضع البدائل الإستراتيجية باستخدام swot هو من أجل تدعيم قوة المنظمة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهه التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المنظمة .

### 2-7-5 الاختيار الإستراتيجي

هو عملية للاختيار من بين البدائل التي تم استخدام تحليل swot ويتعين على المنظمة أن تقوم بأجراء تقييم للبدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الكبرى ، ونقتضي عملية الاختيار الاستراتيجي قيام المنظمة بتعيين الاستراتيجيات الخاصة بالمستوي الوظيفي ومستوى

العمل والمستوى العالمي ومستوى المنظمة ، والذي من شأنه أن يمنح المنظمة القدرة على البقاء والاستمرار والازدهار في البيئة العالمية سريعة التغير والتي تتسم بالمنافسة العالمية التي تميز بها معظم الصناعات الحديثة .

### 2-7-6 إستراتيجية المستوى الوظيفي (التشغيلي)

وتعني باستراتيجيات المستوى الوظيفي تلك الاستراتيجيات الموجهة من أجل تحسين فعالية العمليات الوظيفية في المنظمة ، مثل التصنيع والتسويق وإدارة الموارد والبحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية .

### 2-7-7 إستراتيجية مستوى النشاط

وتعني تلك الإستراتيجية الموضوعية المرتبطة بالمنافسة عموماً والتي تتجه المنظمة إلى التركيز عليها ، والطريق التي تضع المنظمة بها نفسها في السوق من أجل اكتشاف ميزة تنافسية وكذلك الاستراتيجيات الأخرى التي تستخدم المنظمة في إيجاد الموقع الصحيح الذي يعطيها أفضلية ، والتي يمكن استخدامها في مجالات صناعية مختلفة .

### 2-7-8 الإستراتيجية العالمية

في السوق العالمية الحاضرة والمنافسة العالمية فإن تحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى أداء المنظمة إلى حد الأقصى يتطلب أن تقوم المنظمة بالتوسع في عملياتها إلى خارج حدود الوطن ، وبناء على ذلك يتعين على المنظمة أن تتدبر استراتيجيات عالمية مختلفة .

### 2-7-9 الإستراتيجية على مستوى المنظمة

بالنسبة لكثير من المنظمات ، فإن النجاح في المناقشة يعني التكامل الرأسي الأمامي أو الخلفي وبخلاف ذلك ، نجد أن المنظمات التي تنجح في خلف ميزة تنافسية قوية قد نكتشف أنها تحصل على موارد تفوق متطلبات استثماراتها في صناعاتهم الأولية . ويلاحظ أن تعظيم الربحية على المدى الطويل قد يستلزم الاعتماد على التنوع في مجالات نشاط جديدة .

### 2-7-10 تنفيذ الاستراتيجية

عقب اختيار الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة ، عندئذ يجب البدء في وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ ، حيث تنقسم تنفيذ الاستراتيجية إلى أربع مكونات رئيسية .

- 1- تصميم هياكل تنظيمه مناسبة .
- 2- تصميم نظم الرقابة .
- 3-المواءمة بين الاستراتيجي والهيكلي وأنظمه الرقابة .
- 4- إدارة التغير الاستراتيجي .

## 1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية توزيع الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بجوانب الاستراتيجية المختلفة على المدراء والوحدات الفرعية داخل المنظمة ويوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة الأدوار والمسؤوليات وكذلك العلاقات المتعلقة بتقديم التقارير ووفق هذا المعنى ، فإنه يجري تنفيذ الاستراتيجية من خلال الهيكل التنظيمي .

## 2- تصميم نظم الرقابة

بالإضافة إلى اختيار هيكل ، فإنه يتعين على المنظمة وضع نظم رقابة مناسبة ، ويجب عليها تقرير أفضل وسيلة لتقديم الأداء والرقابة علي تصرفات الوحدات الفرعية .

## 3-المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل والأنظمة الرقابية

إذا ما أرادت المنظمة إحراز النجاح ، فلا بد لها أن تحقق توافقاً بين الاستراتيجية والهيكل ونظم الرقابة .

## 2-7-11 دور التغذية العكسية

تشير تلك الدورة كما هو موضح في الشكل (2-2) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر عملية مستمرة . وبمجرد الانتهاء من تنفيذ الاستراتيجية فإنه يجب مراقبة العمليات المرتبطة بتنفيذها لتحديد إلى أي مدى تم إنجاز الأهداف الاستراتيجية . وترتد تلك المعلومات على مستوى المنظمة من خلال دورة تغذية العكسية . تم تمر تلك المعلومات إلى الدورة التالية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى المنظمة ، وهذا الأمر يدعم أيضا إعادة التأكيد على أهداف المنظمة الحالية وعلى الاستراتيجيات والاقتراحات المرتبطة بالتغيير ، وعلى سبيل المثال وعند وضع الاستراتيجية موضع التطبيق ، فإنه من الممكن أن يثبت أن الهدف الاستراتيجي أُنسم بالتفاوت الكبير ، وبناء عليه يتم في المستقبل وضع أهداف أكثر تحفظاً ، وقد تظهر التعديلات العكسية أن الأهداف الاستراتيجية كانت قابلة لتحقيق ولكن كانت عمليات التنفيذ فقيرة وفي هذه الحالة ، فإنه يجب في الدورة التالية التركيز بشكل أكبر على فاعلية التنفيذ .

## 2-8 أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى توجيه المنظمة لرؤية واضحة وفق الأهداف المخططة ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي [19].

- 1- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل معها.
- 2- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتحديد نقاط القوة وأوجه الضعف وتقييمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- 3- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة من خلال:-
  - أ- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

- ب- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- ج- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة من خلال
- أ- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام لمنظمة وتحديد سبل الاستفادة منها.
- ب- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفوائد.
- ج- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- 5- تطوير التنظيم الإداري
- أ- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.
- ب- تحقيق الانجازات والأهداف المخططة.
- ج- تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
- 6- تطوير وتحسين أداء المنظمة من خلال
- أ- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها.
- ب- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- ج- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
- 7- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة من خلال
- أ- تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.
- ب- تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة.

## 2-9 معوقات التخطيط الاستراتيجي

- هناك بعض المعوقات التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي، نتلخص في النقاط التالية [21].
- 1- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع ذلك للسباب التالية:
- أ- اعتقاد المدير بعدم توافر أوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- ب- اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.
- ج- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ وذلك للسباب التالية:
- أ- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية).
- ب- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
3. مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير وذلك للسباب التالية:-
- أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلا للفكرة.

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.

ج- وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.  
4. ضعف الموارد المتاحة مثل:

أ- ضعف الموارد المادية.

ب- صعوبة الحصول على مواد أولية.

ج- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

د- نقص في القدرات الإدارية.

5. التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

أ- المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

ب- التخطيط يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

## 2-10-1 أسباب اتجاه الشركات إلى التخطيط الاستراتيجي

تحتاج الشركات إلى تبني فكرة التخطيط الاستراتيجي وذلك لعدة أسباب [24].

1- مشروعات الشركة لديها أهداف طويلة المدى وتريد أن تبدأ لأن في تحقيقها.

2- يزود الشركة بطرف وأساليب للتفكير.

3- يجعل المديرين على وعي بما يحدث من تغير في البيئة والتأقلم معه.

4- يساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة وطرف استخدامها .

5- يوضح صورة الشركة إمام الأطراف المستفيدة منها.

6- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية على الطريق الصحيح

للوصول إلى النتائج المطلوبة.

7- يساعد المديرين على الابتكار.

## 2-10-2 هل الشركة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات، وتعتبر هذه

العناصر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها ما يلي [21].

1- وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي، ومنها وجود مديرين

ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات ونظام الاتصال، وتوافر معلومات متكاملة

عن البيئة، وكفاءة الشركة واستعداد المديرين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط

الاستراتيجي.

2- وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين لبذل الجهد في مجال التخطيط الاستراتيجي وأن يواكب هذا الحماس تعهد ومجهود للبدء في التخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لجذور كامل فرد فيه.

3- وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسئولية هذا التخطيط وراغبين فيه.

ويتكون هذا الفريق من:

مجلس الإدارة ( الرئيس والأعضاء).

المديرون التنفيذيون (العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية.

مدير التخطيط وأي معاونين من داخل الشركة.

الاستشاريون وخبراء التخطيط من الخارج.

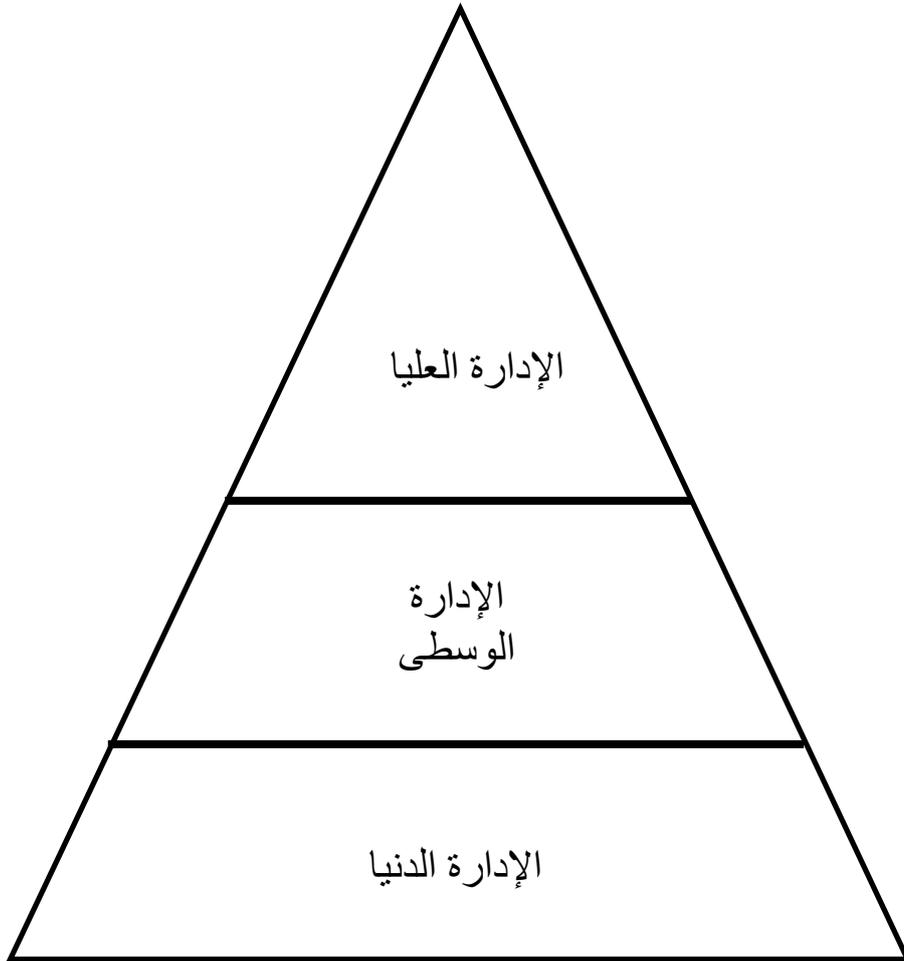
4- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

5- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط ومن أمثلتهم الحكومة والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب السهم والمستهلكين وغيرهم.

6 - قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي وإجراء بحوث وجمع معلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة وعن الاتجاهات العالية الحديثة.

## 11-2 مستويات الاستراتيجية

أن الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد وتوضح رسالة وأهداف المنظمة وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوي التي تظهرها المنافسة وكما وضحها الباحث [10] ، فإن مؤسسة العمل تشمل على ثلاثة مستويات إدارية يتضمنها عادة ما يسمى بالهرم التنظيمي ، والمتكونة من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا ، كما في الشكل (2-3).



الشكل (2-3) يوضح الهرم التنظيمي لمستويات الإدارة

أما جدول ( 1-2 ) فيتضمن مستويات الاستراتيجية الثلاثة المتوائمة مع مستويات الهرم التنظيمي الثلاثة ومجالات تطبيقها وأهدافها . وفيما يلي شرح للمستويات الإدارية ومستويات الاستراتيجية في كل منها باستخدام المعلومات التي يتضمنها الجدول التالي .  
مستويات الاستراتيجية .

#### جدول ( 1-2 ) مستويات الاستراتيجية

المستوى	مستوى التطبيق	الهدف
الاستراتيجية العليا	الإدارة العليا	تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الاستراتيجي
الاستراتيجية الوظيفية	الإدارة الوسطى	أدارة الموقف التنافسي
الاستراتيجية التشغيلية	الإدارة الدنيا	تعظيم إنتاجية الموارد

**1-11-2 مستوى الإدارة العليا (المدراء الإستراتيجيين )** والذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقت العامل على أعلى المستويات في المؤسسة ، حيث يتم وضع الأهداف الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح من قبل هؤلاء المدراء .  
**2-11-2 مستوى الإدارة الوسطي .** والذي يشمل الدوائر الوظيفية الأساسية في المؤسسة كالمالية والتسويق والمعلومات وغيرها .

**3-11-2 مستوى الإدارة الدنيا** والذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين والأجهزة والآلات .  
. وفي كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه ، وعلى الوجه التالي .

#### **4-11-2 مستوى الاستراتيجية العليا**

على هذا المستوى يتم ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا ، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية ، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية .

#### **5-11-2 مستوى الاستراتيجية الوظيفية**

يتمحور هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات ، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجية ، حيث يهتم هذا المستوى الإستراتيجي على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها ، وأن

الإدارة العليا تتعامل مع هذا المستوى وكأنها مؤسسة شبة مستقلة وذلك لنتيح لها المجال الخاص بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية .

### **2-11-6 مستوى الاستراتيجية التشغيلية**

يتمحور هذا المستوى على تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والموارد الأخر في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى وزيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوي الإدارة الوسطى والعليا .  
من هنا نلاحظ أن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بصورة تكاملية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

# الفصل الثالث

## صناعة التشييد وواقعها في ليبيا

### 3-1 صناعة التشييد .

تهدف صناعة التشييد كغيرها من الصناعات إلى إنتاج منتج ، لكن طبيعة هذا المنتج تختلف عن طبيعة أي منتج في غيره من الصناعات لأخرى حيث المنتج هنا هو المشروع .  
وتسعى مؤسسات صناعة التشييد دائما إلى التلاؤم والتكيف مع محيطها الذي يتسم بالتغير المستمر لأنها صناعة ديناميكية تتأثر بالبيئة المتواجدة [25] .

وتختلف صناعة التشييد عن غيرها من الصناعات الأخرى من حيث أن مشاريعها تتميز بدورة حياة ذات بداية ونهاية محددتين ، ومن حيث عدم وجود معايير ثابتة للإنتاج حتى في حالت التقليل من مكوناتها .

تعد صناعة التشييد من الصناعات الكبيرة والقديمة التي عرفها الإنسان منذ القدم ، وقد تطورت تلك الصناعة مع تطور الإنسان مروراً بمراحل الإبداع والاكتشاف والتقدم في كافة الحياة ومختلف صناعاتها ، ومن هذه الصناعات كانت صناعة التشييد والبناء [26] .

وأن التطور السريع في صناعة التشييد ولخدمات الزيادة المضطرة في حجم وتعقيدات المشروعات الإنشائية يزيد من أهمية إدارة مشروعات التشييد .

هذا التطور الكبير في صناعة التشييد يضع أعباء ومسئوليات جسمية على العاملين في قطاع البناء والتشييد من شركات تطوير عقاري ، مقاولين ، استشاريين ، ويفرض عليهم بالضرورة مواكبة هذه التطورات بالعمل على تحسين القدرات والإمكانيات المادية والفنية والقانونية والعامل على تنمية القوى العاملة في المجالات المرتبطة بنشاط هذا القطاع وذلك بمشاركة ومساهمة جميع العاملين في تحقيق الأهداف .

### 3-2 خصائص صناعة التشييد :

لم يزل الإنسان منذ وقت بعيد يطور أساليب التشييد بغرض الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأقل تكلفة ، ومع التطور الحضاري السريع زاد حجم مشروعات التشييد وتشعبت استخداماته ، حتى أصبحت المشروعات أكثر تعقيدا ، وتفرعت عناصرها بحيث زادت الحاجة إلى تطوير وتحديث أساليب إدارتها والتحكم فيها [28] .

تختلف طبيعة صناعة التشييد عن غيرها من الصناعات في مشروع التشييد يتطلب مدة زمنية طويلة لإنجازه ، وأن الوحدات المنتجة من هذه الصناعة تعتبر ضخمة الحجم إلى درجة واضحة مقارنة بمنتجات الصناعات الدورية والمستمرة ، ويعتبر كل مشروع منفردا في خصائصه وظروفه وف طريقة تنفيذه ، وكذلك في الإطار القانوني الذي يعمل ضمنه ، وتؤدي هذه الطبيعة لمشروعات التشييد إلى ضرورة تطبيق مفاهيم إدارة خاصة بها للتغلب على التغيرات التي يمكن أن تحدث نتيجة لهذه الخصوصية للمشروع ، والاستمرار تنفيذه لفترة زمنية طويلة [29] .

ومع التطور التكنولوجي والتقدم العلمي الكبير وخاصة في العلوم الإدارية ، وظهور علوم جديدة كإدارة التشييد وما يتفرع عنها من علوم أخرى ، أصبح لزاما الاستفادة من هذه العلوم في صناعة التشييد ، مما أدى إلى ظهور هياكل تعاقدية جديدة ، وأساليب جديدة متداخلة ، وبالتالي إعادة ترتيب النظام التقليدي والأدوار المختلفة للمشاركين فيه والحصول على النظم الجديدة في إدارة التشييد [30] .

ونتيجة لذلك ، فإن أي تطوير في صناعة التشييد ينعكس بشكل مباشر على الاقتصاد القومي وقطاعاته المختلفة ، مما يعني وضع سياسة اقتصادية واجتماعية وقانونية عامة على مستوى الدولة بهدف تطوير هذه الصناعة ، ورفع قيمة الآثار التنموية لها على مجمل الاقتصاد الوطني . وفيما يتعلق بصناعة التشييد في الدول النامية عموما ، والدول العربية بشكل خاص تتصف بالخصائص الآتية[31] :-

- 1- نقص البيئة الأساسية من مياه وصرف صحي وخدمات الإسكان والتعليم والصحة .
- 2- سيطرة القطاع العام على معظم الطلب .
- 3- نقص مواد البناء الأساسية كالحديد والاسمنت .
- 4- نقص الخبرات الإدارية وضعفها .
- 5- نقص الاهتمام بالصيانة للمنشآت والآلات القائمة .
- 6- القدرات المحدودة للمقاولين المحليين .
- 7- نقص برامج التدريب والتأهيل للإداريين والممارسين لمهنة التشييد .

### 3-3 أنواع المشاريع في صناعة التشييد

يمكن تقسيم مشروع صناعة التشييد إلى أربعة أقسام رئيسية حيث الاختلاف بين هذه المشاريع يعتمد على طبيعتها ونوعيتها من جهة وحجمها من جهة أخرى ، وعلى أساس هذه الأنواع من المشاريع يتم تصنيف المقاولين العاملين في قطاع التشييد ، ويمكن ملاحظة وجود نقاط اختلاف والتقاء بين مختلف أنواع المشاريع ويمكن تقسيم المشاريع من حيث طبيعتها إلى الآتي[33]:

#### 1- المشاريع الضخمة أو الثقيلة

وتشمل الفروع الآتية :

- أ- الطرق والجسور والسكك الحديدية
- ب- السدود والقنوات وتوليد الطاقة
- ج- الأنفاق ومسارات القطارات والمواصلات فوق وتحت الأرض
- د- الموانئ وحفر القنوات البحرية وتعميق الموانئ وبناء كواسر الأمواج
- هـ- محطات الضخ وخطوط الأنابيب الرئيسية والفرعية
- و- محطات تنقية المياه ومحطات تنقية المجاري وشبكات المجاري .

## 2- مشاريع الطاقة

تتكون هذه المشاريع من مشاريع النفط والغاز والطاقة وتشمل :

- أ- محطات توليد الطاقة / مثل المحطات الحرارية والنووية
- ب- مشاريع نقل الطاقة وتوزيعها / مثل شبكات كهرباء الضغط العالي والمنخفض والمحطات الفرعية والمحولات

## 3- المشاريع الصناعية

تشمل الأنواع الآتية

- أ- صناعة الحديد والصلب وافران الفولاذ
- ب- صناعة السيارات والطائرات والبواخر وغيرها من الآليات المتحركة
- ج- الصناعات الكيماوية
- د- صناعة الأثاث المنزلي والمكتبي
- هـ- صناعة الأدوات المنزلية كالثلاجات والسخانات والتلفزيونات وغيرها
- و- صناعة النفط ومشتقاته
- ز- صناعة البتر وكيميائيات
- ح- صناعة الأدوات الميكانيكية الصغيرة
- ط- الصناعات الكهروميكانيكية
- ك- صناعة مواد البناء بأنواعها

## 4- مشاريع المباني

هذه المشاريع تختلف حجما ونوعا باختلاف الغرض الذي تنشأ لأجله ، وتنقسم هذه المشاريع إلى الأقسام الآتية :

- أ- مباني الإسكان وتشمل / الوحدات المنفصلة والمجمعات السكنية متعددة الطوابق
- ب- مباني الخدمات مثل المستشفيات والمدارس والجامعات .
- ج- مباني التجارية مثل الأسواق المركزية والمحلات التجارية متعددة الأغراض ومشاريع الترفيه والتسلية ومباني المصارف وغيرها .

## 3-4 الإدارة الهندسية في صناعة التشييد

المشاريع الهندسية ذات طبيعة خاصة من ناحية حجم المشروع وطبيعته وارتفاع التكلفة والتي قد تصل إلى ملايين الدينارات ، وزمن التنفيذ والذي يمتد إلى عديد السنين في بعض المشروعات العامة .

ويتضح أهمية الإدارة الهندسية في صناعة التشييد ، بأنها تعنى التحكم في العوامل المؤثرة في الكلفة والزمن والجودة ، وذلك بغرض الانتهاء من تشييد المشروع بأقل تكلفة وفى أفضل زمن وبأعلى جودة .

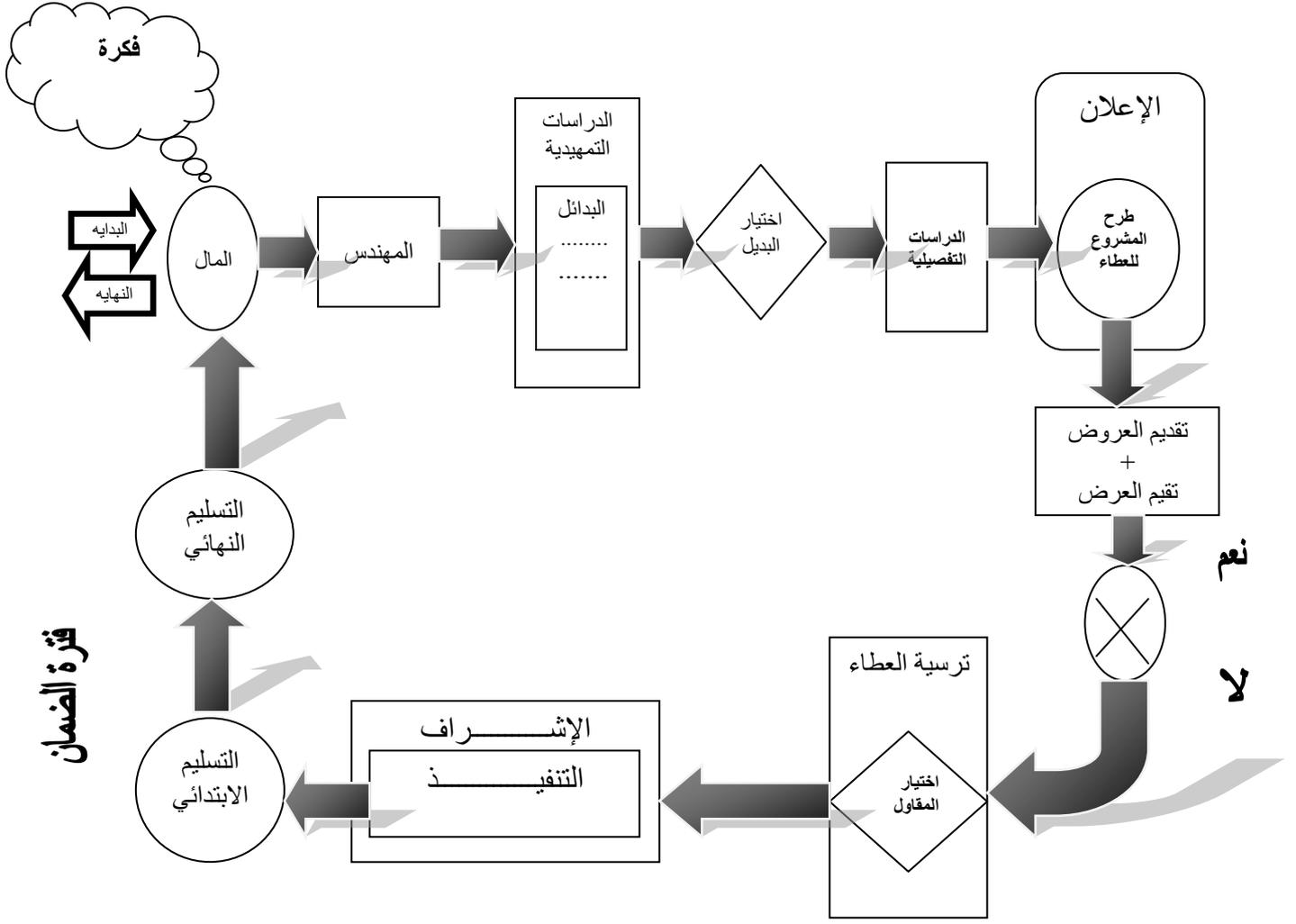
فالإدارة الناجحة للمشروع هي التي تحقق المتطلبات السابقة أو معظمها في جميع الأعمال الموكلة إليها . ومما لاشك فيه إن الوسائل الحديثة من أساليب التخطيط والمتابعة وبرامج جدولة المشروعات وتوزيع الموارد ومراقبة المصروفات باستخدام الحاسب الآلي تساعد كثيرا في هذا المجال[33].

ويمكن القول إن إدارة المشاريع هي (فن التنسيق والتوظيف الأمثل للأفراد والمعدات والمواد والأموال وزمن إنهاء أعمال المشروع في الزمن والتكلفة والأداء المخطط)[41] ، واهم الأفكار الرئيسية في إدارة المشاريع الهندسية هي[42]:-

- 1- التأكد من وجود واعتماد (مجال وميزانية وجدولة المشروع) .
- 2- فهم مجا المشروع والتأكد من عدم وجود تغير غير معتمد .
- 3- التأكد من الميزانية والجدولة ومتى تم أعدادها .
- 4- التأكد من ارتباط الميزانية والجدولة بمجال المشروع .
- 5- التأكد من وجود خطة عمل لقيادة نشاطات العمل بالمشروع .
- 6- تقسيم العمل بالمشروع إلى وحدات عمل معرفة ومعروفة ومقاسه ومحددة .
- 7- التأكد من وجود هيكلية إدارية توضح المسئوليات والصلاحيات بالمشروع .
- 8- التأكد من تضمين برامج الجودة وتخفيض تكلفتها .
- 9- التأكد من الجدول الزمني للمشروع بما يعطى ترتيب منطقي لنشاطات العمل بالمشروع .
- 10- التأكد من وجود نظام تحكم ومراقبة يساهم في ضبط انحراف في الوقت المناسب .
- 11- التأكد من تكوين فريق عمل ذو كفاءة يعمل بروح جماعية .
- 12- توزيع الصلاحيات حسب القدرة والكفاءة لحل المشاكل حال ظهورها .
- 13- الاهتمام بتوثيق العمل لان ما يبدو سهلا في لحظة قد يكون معقدا فيما بعد .
- 14- التأكد من وجود اتفاقية سابقة بين جميع الأطراف عند وجود تغير في أعمال المشروع .
- 15- التأكد من موافقة وعلم المالك بكل ما يجرى من أعمال في المشروع .

### 3-5 مراحل إنجاز مشروع التشييد

يمر مشروع التشييد بثلاث مراحل رئيسة وبخاصة المشروعات الكبيرة ، أو ما يطلق عليه المشروعات القومية ، وهذه المراحل الثلاث هي : مرحلة دراسة الجدوى ، والمرحلة الهندسية ، والتي تشمل التصميم والتنفيذ والتسليم ، ثم مرحلة التشغيل والصيانة . والشكل (3-1) يوضح تأثير كل مرحلة على زمن المشروع ، وكذلك تأثير كل من هذه المرحل على اقتصاديات المشروع[28].



شكل ( 1-3 ) مراحل أنجاز مشروع التشييد [25].

### 1 مرحلة دراسة الجدوى

الغرض منها التأكد من أن المشروع سوف يحقق الغرض من إنشائه ، سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية الخدمية ، ويتم في هذه المرحلة من المشروع تحديد حجم المشروع ، واختيار مكانه ، وكذلك الاحتياجات الرئيسة اللازمة للمشروع[28].

وهناك ثلاثة جوانب لدراسة جدوى أي مشروع إنشائي ، وهي :

**الجدوى الفنية** وفي هذا الجانب يقوم الخبراء والمهندسون بدراسة إمكانية إقامة المشروع من الناحية الفنية ، وذلك بناء على ظروف الموقع والمناخ والتضاريس وطبيعة المشروع وحالة التربة ، وغيرها من المعطيات الهامة .

**الجدوى المالية** ليس من الحكمة ولا من المعقول بذل أي جهد أو جهد أو حتى التفكير في مشروع ليس له مصدر لتمويل ، ومن هنا كانت دراسة الجدوى المالية هامة ، فإن كان المشروع لبناء المشروع ، أو أن يكون لدى الدولة المال الكافي المعتمد في ميزانيتها لبناء المشروع ، أو أن يكون

في استطاعتها توفر ذلك بالاستدانة أو طلب المعونة من الدول الصديقة ، أو الاستدانة من المؤسسات الدولية المصرفية .

**الجدوى الاقتصادية** يقوم الخبراء بدراسة التكاليف والفوائد الناجمة عن المشروع ، وتتم هذه الدراسة عادة ببدائل يكون أحدها ما يسمى عادة بالبديل الخاص ، وهو الوضع القائم قبل بناء المشروع ، وتحسب التكاليف وكذلك الفوائد المتوقعة من ذلك البديل ، ويتم مقارنة البدائل بإحدى الطرق المعروفة وهي التكلفة السنوية ، القيم الحالية للتكلفة ، أو القيمة الحالية للفوائد والعائدات مطروحا منها التكاليف ، معدل العائد الاقتصادي على المال الموظف .

## 2- المرحلة الهندسية

بمجرد أخذ القرار بصلاحيته المشروع ، وبعد دراسة الجدوى والتأكد من جدوى تنفيذه تبدأ هذه المرحلة ، ويكون الدور الرئيسي فيها المهندس ، حيث تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي :  
**مرحلة التصميم** وتشمل هذه المرحلة عمل التصميمات المعمارية والإنشائية والتنفيذية والتفصيلية ، وتحديد المواصفات العامة والخاصة للمواد والمعدات والعمالة اللازمة للمشروع ، بالإضافة إلي جداول الكميات ، والتي يتم تجهيزها تمهيدا لإجراءات المناقصة .

**مرحلة التعاقد** وتبدأ هذه المرحلة بعد أو أثناء الجزء الأخير من مرحلة التصميم ، حيث تكون الرسومات المعمارية والإنشائية ومعظم مخططات المشروع قد تم الانتهاء منها ، تمهيدا لحساب الكميات وتجهيز المستندات اللازمة لعمل المناقصة ، واختيار المقاول المناسب .

**مرحلة التشييد (التنفيذ)** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع حيث أنها تستغرق معظم الزمن ، كما أنها تستهلك الجزء الأكبر من التكلفة (حوالي 85 % من التكلفة للمشروع) والمقصود بهذه المرحلة : هو تحويل ما تم تصميمه في مرحلة التصميم من رسومات معمارية أو إنشائية أو تفصيلية إلى واقع ، في إطار المواصفات والاشتراطات التي تم الاتفاق عليها في العقد ، وذلك باستخدام الموارد اللازمة من مواد وعمالة ومعدات وأموال .

## 3- مرحلة التسليم

وتعتبر هذه المرحلة اخر مراحل تشييد المشروع ، تمهيدا للتشغيل والاستفادة منه وتنقسم إلى جزئين **التسليم الابتدائي للمشروع** ويعني الاستلام الأولي لكافة الأعمال حسب ما جاء بعقد المشروع ، ويطلق عليه التسليم الابتدائي حيث أن المشروع يبقى تحت ضمان المقاول لمدة معينة عليها ، وتسمى فترة الضمان والصيانة ، وتكون غالبا في حدود عام أو عامين طبقا لما ينص عليه العقد ، وبعدها يسلم المشروع تسليما نهائيا .

**التسليم النهائي للمشروع** وهذا يعني الاستلام النهائي للأعمال كافة بعد مضي فترة الضمان والصيانة ، ويعتبر المقاول قد أدى بذلك كل واجباته ، ويخلى طرف من كل المسئوليات ، فيما عدا مسئولية ضمان سلامة المنشأ من التصدع أو التهدم الجزئي أو الكلي ، والتي قد تمتد إلى عشر سنوات ما لم يتم الاتفاق على غير ذلك [31].  
والتسليية ومباني المصارف وغيرها .

### **3-6-1 عوامل نجاح المشاريع**

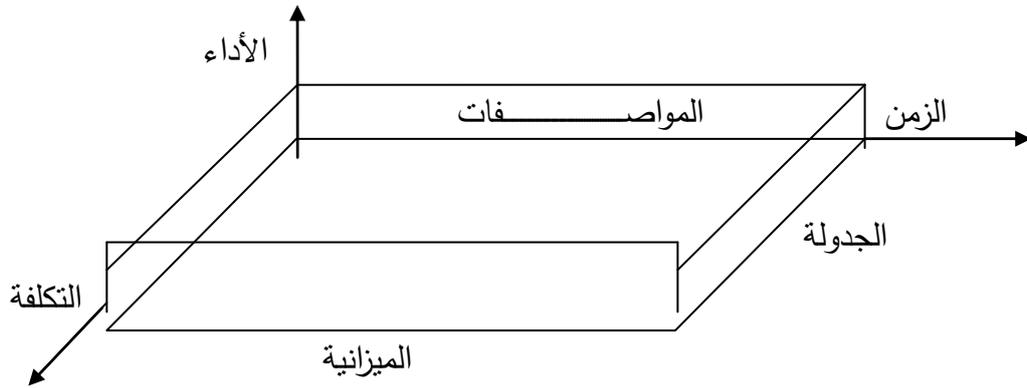
يعتمد نجاح المشروع على العديد من الخصائص ذات العلاقة بمستوى خبرة مدير المشروع ، وكذلك استقرار فريق المشروع ، ومستوى جهود التخطيط والرقابة والسيطرة والتحكم [25].  
ولقد اتفق العديد من الباحثين في هذا المجال على أن خواص المشروع الناجح كتوثيق الصلة بالإدارة الجيدة للتخطيط ، والالتزام بالهدف ، وتحفيز فريق العمل ، والمنافسة الفنية ، والتعريف بأعمال وبرامج أنظمة السيطرة بالمشروع ، وبالتالي فعلى المالك وضع اعتبار خاص لهذه العوامل.

### **3-6-2 معايير نجاح المشاريع**

توصلت بعض الدراسات الميدانية ، التي أجريت بالخصوص إلى تحديد ستة معايير لقياس نجاح تنفيذ المشاريع هي (أداء التكلفة - الأداء الزمني - رضا المالك - الأداء الوظيفي - رضا المقاول - رضا مدير المشروع وفريق المشروع).  
وأفادت دراسات أخرى أن مقياس أهداف المشروع هو المقياس الأنسب ، وأن درجة نجاح المشروع يمكن تحديدها بالدرجة التي يمكن الإيفاء فيها بالأهداف ، وبالتالي اعتبرت الأهداف كمعيار لنجاح المشروع ، وأضافت إحدى الدراسات أن المعايير الأكثر شيوعاً لقياس مدى نجاح المشروع تكمن في (رضا المالك - أداء المواصفات في صورة الجودة - أداء التكلفة - الأداء الزمني - رضا فريق العمل والمقاول).

### **3-7 الأهداف الأساسية للمشروع**

من أساسيات إدارة المشاريع أن لأي مشروع ثلاث أهداف رئيسة "أهداف المالك" هي المدة والتكلفة والأداء الوظيفي أي الجودة ، وتسمى هذه الأهداف كذلك "قيود" كما يوضحها الشكل (3-2) ، ونظراً لعلاقة التدخل والترابط بين هذه الأهداف فمن الطبيعي أن يوجد بينه جذب ورد خلال مراحل المشروع لتؤدي الزيادة أو النقص في أحدها إلى زيادة أو نقص في الآخرين [25].



شكل (2-3) الأهداف الأساسية للمشروع [25].

ويهدف المالك دائما إلى استكمال المشروع في أقل مدة ممكنة بأقل تكاليف ممكنة بمستوى الجودة المطلوبة، ولكن على العموم من النادر تحقيق هذه الأهداف الثلاثة مجتمعة معا ، حيث أنه على المالكين للمشاريع الموازنة في الأهمية بين التكلفة والجودة مدة التنفيذ .

ويسعى جميع أصحاب المشاريع للحصول على المقاول الذي يقوم بالتنفيذ الجيد بأسعار مناسبة خلال مدة مناسبة لتحقيق توازن الأهداف الرئيسية الثلاثة "التكلفة والجودة والمدة".

### 3-8 دور مشروعات تشييد البنية الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية

يعد الإستثمار في البنية الأساسية واحد من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها حتي يتسني للدولة مواجهة التحديات والتنويع الصناعي، وزيادة معدلات لتبادل التجاري، والتصدي لمشكلات الزيادة السكانية والقضاء على الفقر، وتحسين البنية الأساسية للدولة يخلق العديد من المزايا و المنافع والتي تتمثل فيما يلي [29]

#### 1- زيادة معدلات النمو الصناعي

تؤدي الزيادة في كمية ونوعية خدمات البنية الأساسية المتاحة في الدولة إلى التأثير المباشر على معدلات الاستثمار المحلي والأجنبي لهذه الدول ، الأمر الذي يعد بدوره حجر الزاوية في تشجيع النمو الصناعي أو التنمية الصناعية ، حيث يرى معظم الاقتصاديين أن وجود بنية أساسية تتسم بالكفاءة ، يعد أمرا أساسيا لضمان قدرة الصناعات المحلية القائمة على المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية ، وكذلك على المشاركة في شبكات الإنتاج العالمية .

#### 2- انخفاض عناصر التكاليف

إن توفر بنية أساسية تتسم بالجودة العالية هو أمر كفيلا لتحقيق زيادات متتالية وواضحة في المعدلات الإنتاجية ، يقابل ذلك انخفاض في تكاليف الإنتاج ، بالإضافة إلى زيادة العرض الكلي من السلع والخدمات ، وبالتالي تحسن مستوى المعيشة للأفراد بوجه عام . فعلى سبيل المثال يمكننا القول أ تحسن شبكات الطرق والمواصلات يؤدي بالضرورة إلى خفض تكاليف النقل والتوزيع ،

وكذلك الاستثمار في محطات توليد الطاقة من شأنه خفض تكاليف استخدام الطاقة وتكاليف الإنتاج . ينعكس ذلك إيجابيا على كل من المنتجين والمستهلكين .

### 3- انتعاش الاقتصاد القومي

يؤدي الإنفاق المباشر على بناء أو تحسين خدمات البنية الأساسية إلى دعم الشركات التي تدعم هذه المشروعات كالبناء والمقاولات وما إلى ذلك ، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث أثر التضاعف الاقتصادي على اقتصاد الدولة المعنية ككل ، وهذا بدوره يعود لعدة منافع غير مباشرة على حد كبير على القطاع الذي يتم إنفاق الأرصدة فيه ، فأعمال البناء والمقاولات على سبيل المثال تتميز باحتوائها غالبا على نسبة عالية من المكونات المحلية وبأنها تستخدم مستويات أو معدلات مرتفعة من المواد الخام والعمالة المحلية ، الأمر الذي يعني أن مشروعات البنية الأساسية في الدول النامية والتي تعتمد بشدة على قطاع المقاولات المحلي ، هي مشروعات تعود بآثار إيجابية كبيرة على اقتصاد الدولة بشكل عام .

### 3-9 صناعة التشييد في ليبيا

انطلاقا من موقع ليبيا المطل على حوض البحر المتوسط والذي يشكل مصدرا مهما من مصادر الحضارة البشرية ، فقد جاء الفينيقيون ، والرومان منذ القديم الزمان إلى ليبيا وعمرها حضارة مازلت آثارها قائمة في عدة مدن في ليبيا (صبراتة ، لبد ، شحات ..... وغيرها) والتي ظهرت فيها معالم العمارة والهندسة وبرهنت على أنها وثيقة معمارية واضحة في التاريخ لتلك العقبة الزمنية من عمر ليبيا ، وذلت على وجود إدارة وتقدم في صناعة التشييد والبناء [26] .

حيث لعبت صناعة التشييد في ليبيا دورا هاما في نمو الاقتصاد منذ بداية الخمسينات ، كما تشهد ليبيا كافة حالة من النهضة العمرانية غير مسبقة في الوقت الحاضر ، ويرى خبراء الاقتصاد في تصنيف صناعة التشييد وعلاقتها بواقع اقتصاد البلاد ، أن ازدهار صناعة التشييد والإنشاءات دليل نمو في الاقتصاد [27] .

ويظهر واكتشاف النفط ازدادت نهضة ليبيا اقتصاديا وصناعيا وعمرانيا ، وتشمل هذه النهضة العدد الكبير من مشاريع التشييد والتي كان لها دورا رئيسي في التنمية الاقتصادية في ليبيا خلال القرن الماضي حيث تطورت هذه الصناعة خلال منتصف القرن الماضي من نشاطات محلية إلى صناعة ضخمة عن طريق الخبرات التقنية ورؤوس الأموال الضخمة المستخدمة من قبل الشركات المحلية والأجنبية وقد صاحب هذا النمو نفقات كبيرة لقيام هذه المشاريع [26] .

ويعمل في الصناعة عدد كبير جدا من العمال والمهنيين ، مما يكسب هذه الصناعة أهمية خاصة في الاقتصاد الوطني للدولة ، ويجعل من هذا الهدف زيادة الكفاءة في إدارة وتنظيم هذه الصناعة هدفا استراتيجيا يجب على الدولة أن تضعه نصب عينها ، خاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية الدولية .

ويواجه قطاع التشييد في ليبيا تحديات وصعوبات كبيرة بسبب التطور السريع والاعتماد على الخبرات الأجنبية ، فالقدرة الحالية لصناعة التشييد في ليبيا لا تستوعب احتياجات النهضة العمرانية للدولة من إسكان ومرافق وكباري وسكك حديدية ..... وغيرها .

وتعد صناعة الاسمنت والحديد احد أهم الصناعات الحيوية الهامة في هذا العصر ، ويعتبر الاسمنت والحديد مادة أساسية تدخل في صناعة الخرسانة ومواد البناء المطلوبة في مجال التنمية العمرانية هما احد السلع الأساسية التي لا غنى عنها في عملية البناء والتشييد والتنمية العمرانية والاقتصادية[27] .

### 3-10 مراحل تطوير صناعة التشييد في ليبيا

مرت مرحلة صناعة التشييد في ليبيا بثلاث مراحل من الخمسينات إلى وقتنا الحاضر على هذا النحو[25] :-

**المرحلة الأولى (1950-1970)** إن جل اعتماد صناعة التشييد في هذه المرحلة ما قبل الاستقلال للدولة على المواد الطينية المحلية والعمالية المحلية وذلك بسبب الموارد والميزانية المحدودة آنذاك . وكان لا يتجاوز إنتاج الإسمنت في سنة 1958 60 طن سنويا وكان استخدام مادة الاسمنت في عمليات البناء تبلغ نسبة 25% في عام 1964 [31] .

**المرحلة الثانية (1970-2000)** تزامنت هذه المرحلة مع بداية عام 1969 ، وتم تخصيص مصروفات ضخمة لكل القطاعات الخدمية والإنتاجية في ذلك مشروعات التشييد وذلك لتلبية الاحتياجات الضرورية للمجتمع المحلي ، كالمساكن ، والطرق ، والمدارس ، والمستشفيات وظهرت تغييرات جذرية وازدهار وتطور كبير في صناعة التشييد بهذه المرحلة مع بداية السبعينات تعتمد على صناعة الإسمنت ، حيث بلغ استخدام مادة الإسمنت 97% في أعمال البناء والتشييد ما يقارب عن 6 مليون سنويا ، وتم إعادة توجيه وتنظيم شركات التشييد وتوظيف العديد من الشركات الأجنبية في عملية الأعمار وبناء الدولة وإدارة مشروعات القطاعات المختلفة ، خاصة المشروعات الاستراتيجية ذات الطابع التقني الخاص سيما الصناعة النفطية .

**المرحلة الثالثة (2000-الوقت الحاضر)** تستثمر حاليا مليارات الدولارات في مشاريع صناعة النفط والغاز ، ومشاريع إنتاج وتوليد الطاقة الكهربائية ، والموانئ ، والسكك الحديدية ، والطرق والفنادق ، والمستشفيات ، والمصايف السياحية ، ومشاريع البنية التحتية وغيرها من المتطلبات اللازمة لتوسيع رقعة صناعة السياحة في البلاد . فقد تم تخصيص فقط لمشاريع البنية التحتية مبلغ وقدره 123.4 مليار دولار عام 2010 ، لتشمل تنفيذ 530 ألف وحدة سكنية ، وتطوير شبكات الصرف الصحي ، وأنظمة تخزين مياه الأمطار في عموم البلاد ، كما تشمل إقامة 200 مدرسة ، إضافية إلى بناء الجامعات والكليات والمعاهد المجهزة بأحدث المواد التعليمية .

وضعت البلاد برنامجاً لخطة تنموية خماسية لتطوير كل القطاعات الهدف منها : تحرير الاقتصاد من سيطرة الدولة وبناء البنية التحتية للدولة ، وتعمل على تحفيز وتطوير العمل الحر ، وتعتمد هذه الخطة بالكامل على عائدات النفط والغاز بالدرجة الأولى . وبسبب قلة القدرة على تحقيق أهداف هذه الخطة لجأت الدولة مرة أخرى إلى جذب شركات الاستثمار العالمية في شكل شركات مع شركات التشييد الملية لتنفيذ مشاريع في مختلف القطاعات كالنفط ، والبنية التحتية ، والزراعة ، والصناعة ، والصحة ، والتعليم ، والبناء والتشييد[31] .

# الفصل الرابع

## تحليل خصائص عينة الدراسة

(النتائج ومناقشتها)

#### 4-1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمراحل التي أمكن التوصل إليها من خلال جمع البيانات والمعلومات ، ومن بينها وصف مجتمع الدراسة وعينتها ، وأداة الدراسة من حيث إعدادها وتحليلها واستخراج معامل الصدق والثبات ، والمعالجة الإحصائية للبيانات لغرض الربط بين كل من نتائج البحث والتوصيات وبين الغرض الذي بنيت عليه الدراسة وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في تأكيد الفرضيات .

#### 4-2-1 نبذة مختصرة عن شركة الأشغال العامة مصراته

تعد شركة الأشغال العامة مصراته من إحدى الشركات الوطنية في مجال المقاولات العامة وقد أسست في سنة 1985 ووصل رأس مالها إلى (30,000,000 د.ل) ثلاثين مليون دينار ليبي مدفوعة بالكامل وهي شركة وطنية عامة مملوكة للدولة، وبدأت بتنفيذ المشاريع في مختلف مجالات المقاولات العامة، حيث ساهمت الشركة في تنفيذ خطط التنمية العمرانية للقطاعات المختلفة والتي تجاوزت النطاق الجغرافي لمدينة مصراته.

ومنذ بداية مسيرتها والشركة تعمل على تحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها من خلال تنفيذ المشاريع المتعاقد عليها مع مختلف القطاعات في مجال التنفيذ والصيانة والطرق والمباني والمرافق العامة، للرقى بمستوى البنية التحتية بمدن ليبيا الذي اعتمد على الإمكانيات الذاتية والخبرات والعناصر الوطنية والعمل في كل مجالات المقاولات العامة ، وفق البرامج والخطط الطموحة التي أعدتها الشركة للرقى بمستوى التنفيذ وفق أحدث المواصفات والطرق العلمية الحديثة في إدارة وتنفيذ المشاريع.

#### 4-2-2 موقع الشركة

يقع المقر الرئيسي للشركة في مدينة مصراته - المنطقة الصناعية - الرويسات على مساحة تبلغ (12) أثنا عشر هكتار تشتمل على مبنى إداري ومخازن وهناجر وورش ومجموعة من الوحدات الإنتاجية ومطعم ومساكن للعاملين، كما للشركة العديد من المواقع وهي

موقع إدارة المشروعات - مصراته.

موقع إدارة الصيانة - مصراته.

موقع مجمع النجارة والحدادة - مصراته.

موقع خلاطة الإسفلت - مصراته.

موقع مخزن المرتجعات - مصراته.

موقع إدارة مكتب بني وليد.

موقع إدارة مشروعات - بني وليد.

موقع خلاطة الإسفلت - بني وليد.

#### 3-2-4 أهداف ورسالة الشركة

##### الأهداف

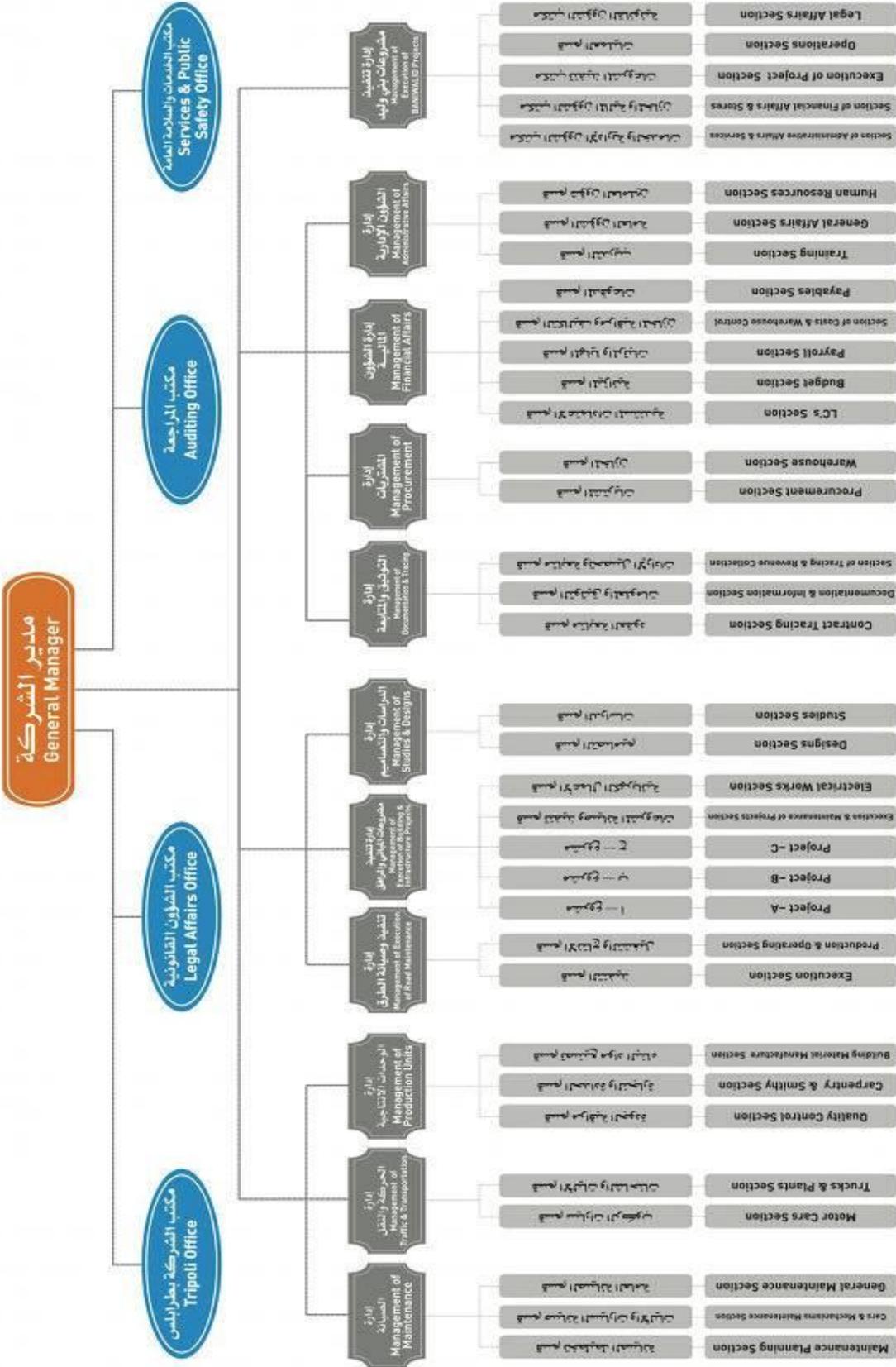
تهدف شركة الأشغال العامة مصراته إلى أن تصبح الشركة الرائدة على مستوى شركات قطاع المقاولات في منطقة الوسطى - ليبيا . بالإضافة إلى أن تكون من كبرى شركات المقاولات في مجال صناعة التشييد.

##### الرسالة

تلتزم شركة الأشغال العامة مصراته بتقديم مستوى عالي من الخدمات والمنتجات وطبقا لمعايير الجودة ، تحرص الشركة على إرضاء عملائها ، يشهد تاريخ الشركة بأن لديها خبراء في جميع المجالات الهندسية. حيث أن الهدف الرئيسي للشركة هو مواكبة عصر العولمة ، تشجع الشركة العاملين بها للحصول على أعلى المناصب والقيادات وذلك تبعا لمؤهلاتهم والسياسة الإدارية الرشيدة .

#### 4-2-4 الهيكل التنظيمي للشركة

يتكون الهيكل التنظيمي من مدير الشركة بالإضافة إلى أربعة مكاتب واحد عشر إدارة، بالإضافة إلى الأقسام والوحدات التابعة لها والمشار إليها في الشكل (1-4)



شكل (1-4) الهيكل التنظيمي لشركة الأشغال العامة - مصراته

#### 5-2-4 الوحدات الإنتاجية :

هنالك عدة وحدات إنتاجية في الشركة ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الوحدات الإنتاجية

شكل (3-4) مصنع تشكيل حديد التسليح



يقوم هذا المصنع بتشكيل كافة أنواع وأحجام حديد التسليح لسد كافة احتياجات المشاريع التي تقوم الشركة بتنفيذها .

شكل (2-4) وحدات إنتاج الخرسانة الجاهزة



تملك الشركة أربع (4) خلطات خرسانة تزيد قدرة إنتاج كل منها عن (60) متر مكعب في الساعة .

شكل (5-4) ورشة حدادة ونجارة متكاملة



تتولى هاتان الوحدتان كافة أعمال النجارة والحدادة الخاصة بالشركة، ويتم فيهما تصنيع المواد الخشبية والمواد الحديدية لكافة أنواع المشاريع المختلفة .

شكل (4-4) وحدتي إنتاج الخلطة الإسفلتية



تتمثل في خلطتين لإنتاج الإسفلت قدرة إنتاج كل منهما تبلغ (120 طن في الساعة) وتتم مراقبة جودة الخلطات الخرسانية والإسفلتية عن طريق مختبر متكامل تملكه الشركة .

شكل (7-4) وحدة إنتاج الأساس الحبيبي (التربة الزلطية)



تقوم بإنتاج التربة الزلطية وهي ذات قدرة إنتاجية تصل إلى (3م/150) بالساعة وهي توفر للشركة احتياجاتها من التربة الزلطية .

شكل (6-4) وحدة إنتاج الزلط (كسارة)



حيث تقوم هذه الوحدة بتوفير احتياجات المشاريع من مادتي الكاولينة والزلط بمختلف أحجامه وهي ذات قدرة إنتاجية تبلغ 300م<sup>3</sup> بالساعة .

#### 4-2-6 المشاريع التي قامت بها الشركة

جدول (1-4) مشاريع الشركة

ت	المشاريع	ملاحظات
1	مشروع رصف عدة طرق داخل مدينة مصراته	
2	مشروع إعادة رصف مجموعة من الطرق التي تربط أطراف المدينة بمركز المدينة	
3	إعادة رصف جزء من الدائري الثاني مصراته	
4	مشروع إعادة رصف جزء من شارع سعدون السويحلي مصراته	
5	إعادة رصف جزء من الطريق الدائري الرابع مصراته	
6	تنفيذ مبنى إداري لشركة الخردة	
7	صيانة ميناء قصر أحمد للصيد البحري	
8	تنفيذ مبنى مصنع الصابون مصراته	
9	تنفيذ الطريق رقم (8) بمدينة مصراته	

وفيما يلي بيان بالمشاريع التي تمت ترسيته:

مشروع تصميم وتنفيذ وتشغيل محطة الصرف الصحي بمدينة إجدابيا

مشروع إنشاء جسر تقاطع مدينة الخمس الغربي

تنفيذ الطريق الرابط بين الطريق الساحلي و الطريق الدائري الخارجي بمدينة صبراتة

#### 4-3 منهجية الدراسة

في هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ، وباعتبار إن المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة ، يعتمد على دراسة الواقع والتعبير عنه كيفاً وكماً ، فقد تم جمع المعلومات واختبار الفرضيات من خلال الاستبانة، كما تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (spss) وقد تم جمع البيانات من المصادر الآتية :

المصادر الأولية تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة البحث الرئيسية وهي عبارة عن استبانة مصممة لخدمة أهداف الدراسة كما هو مبين بملحق رقم (1).

المصادر الثانوية تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمنشورات والدوريات والإنترنت التي تناولت نفس الموضوع .

#### 4-4 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة تكون من رئيس مجلس الإدارة والأعضاء ومدراء الإدارات والمكاتب و رؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين (الإدارة العليا - الإدارة الوسطي - الإدارة الدنيا) بشركة الأشغال العامة مصراته.

#### 4-5 عينة الدراسة

تمثل العينة جميع أفراد مستويات الإدارة (الإدارة العليا - الإدارة الوسطي - الإدارة الدنيا) فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل وتوزيع (98) وبعد الفرز وجد إن عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (91) استثماراً وبنسبة استرجاع بلغت (92%) .

#### 4-6 خصائص العينة

تميزت مفردات العينة بمجموعة من الصفات الديموغرافية، والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي :

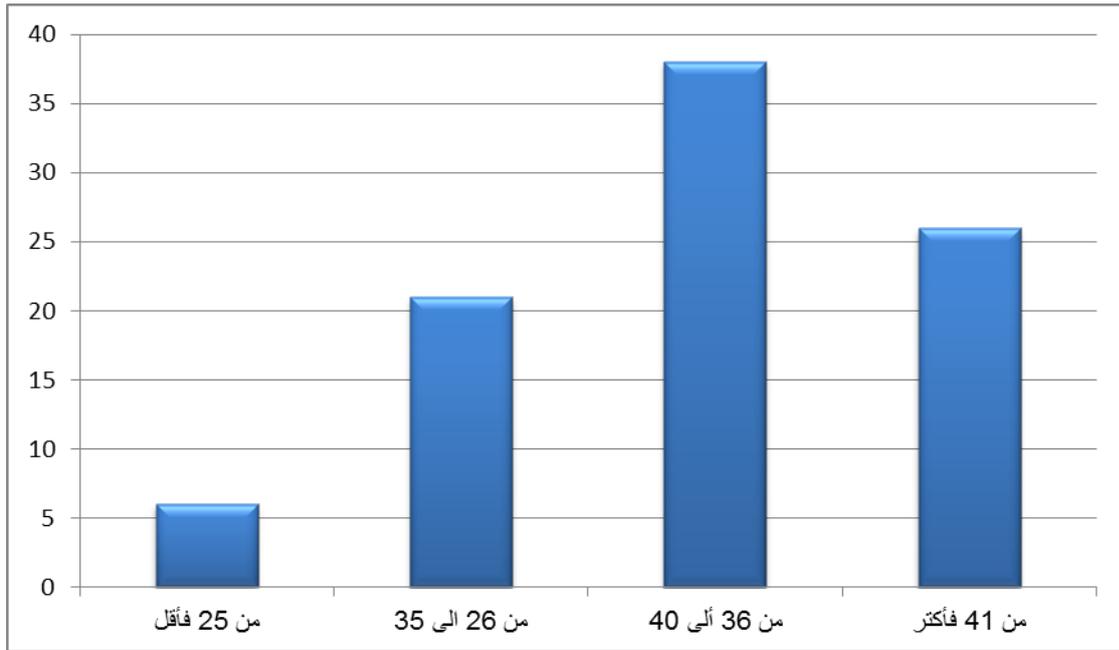
أ- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول (4-2) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب العمر، والشكل رقم (4-8) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة.

جدول (4-2) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب العمر.

النسبة	العدد	العمر(السن)
6.593	6	من 25 فأقل
23.071	21	من 26 إلى 35
41.758	38	من 36 ألي 40
28.571	26	من 41 فأكثر
%100	91	المجموع

من الجدول (4-2) يتبين أن (41.8%) من مفردات عينة الدراسة بلغ أعمارهم من (36 ألي 40 عاماً)، يليهم وبنسبة (28.6%) ( من 41 فأكثر)، يليهم وبنسبة (23.1%)، من الفئة العمرية (26-35 عاماً)، وأخيراً (من 25 فأقل ) وبنسبة (6.6%) ، مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة من الفئات العمرية الفعالة في مجال العمل ولديها القدرة على العمل والعطاء والمتابعة .



شكل (4-8) التمثيل البياني لمفردات العينة حسب العمر.

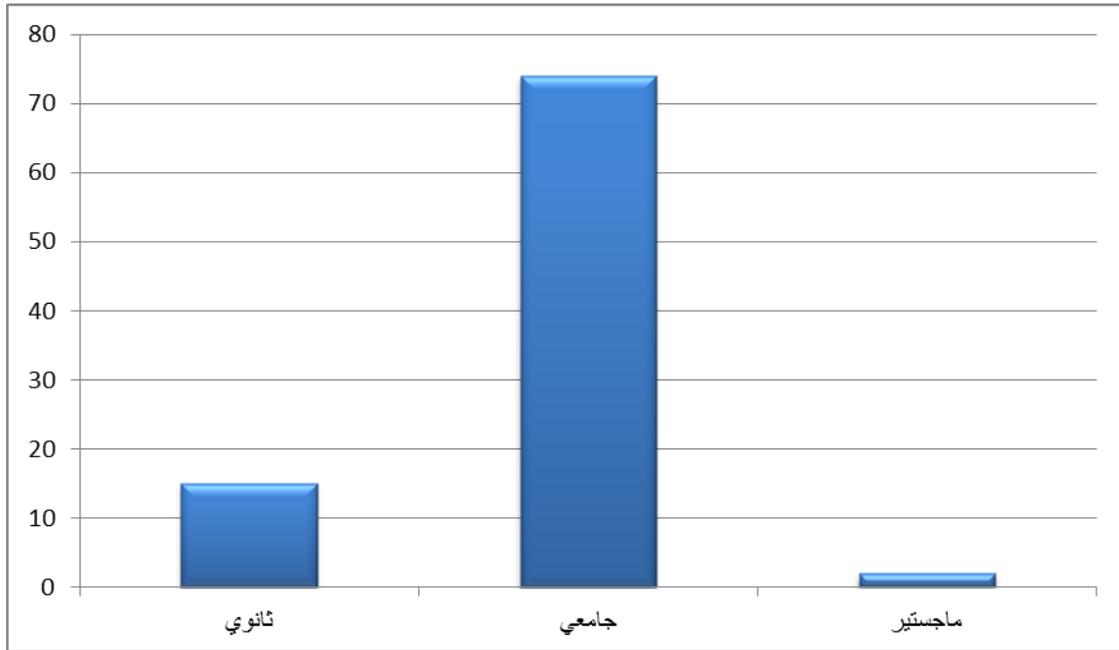
ب- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-3) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي، والشكل (4-9) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة.

الجدول (4-3) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
16.5	15	ثانوي
81.3	74	جامعي
2.2	2	ماجستير
%100	91	المجموع

من الجدول (4-3) يتبين أن (81.3%) من مفردات عينة الدراسة كان من حملة درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبته (16.5%) من حملة الثانوية، وبلغت نسبته (2.2%) من حملة الدرجة العليا (ماجستير). مما يدل أن أفراد العينة ذوي مؤهلات تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارسته بشكل جيد .



شكل (4-9)، التمثيل البياني لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

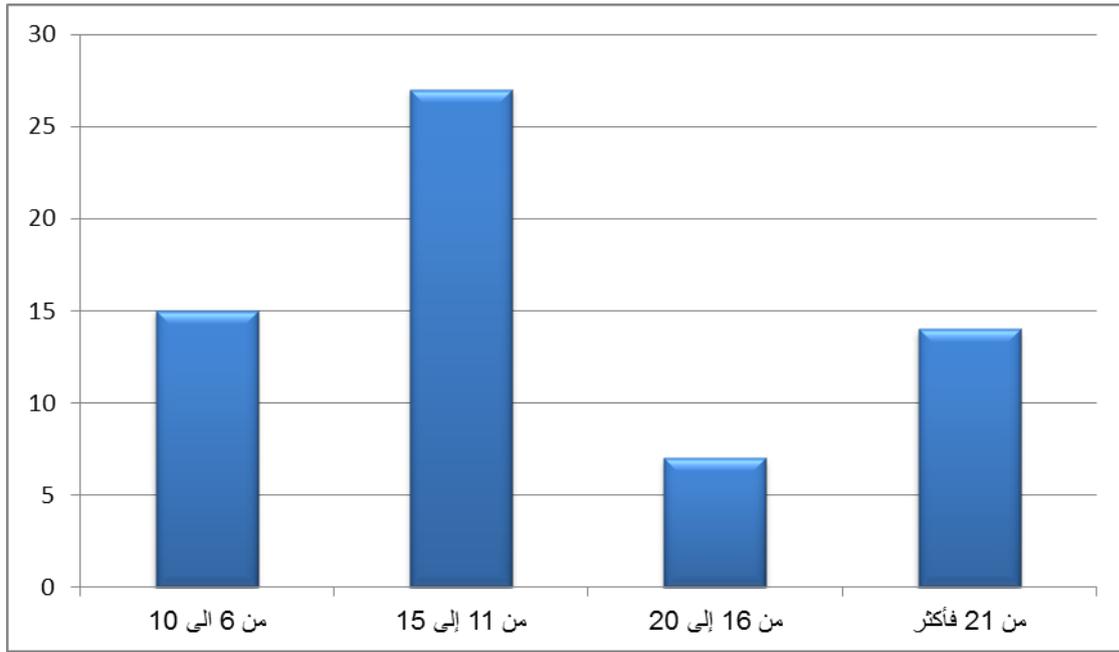
ج- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول (4-4) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة، والشكل (4-10) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المتوي لهذه الحالة.

جدول (4-4) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
من 6 إلى 10	21	23.1
من 11 إلى 15	22	24.2
من 16 إلى 20	35	38.5
من 21 فأكثر	13	14.3
المجموع	91	100%

من الجدول (4-4) يتبين أن (38.5%) من مفردات عينة الدراسة سنوات الخبرة لهم من (16-20) سنوات، بينما بلغت نسبته (24.2%) سنوات الخبرة لهم ما بين (11-15) سنة وكانت نسبته (23.1%) من (6-10) سنوات ، وكانت نسبته (14.3%) من 21 فأكثر . مما يدل أن أفراد عينة الدراسة حملة مؤهل وخبرة علمية عالية وهذا مؤشرا إيجابيا على إمكانية مواكبة التطور والتكنولوجيا الحديثة .



الشكل (4-10)، التمثيل البياني لمفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

د- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي :

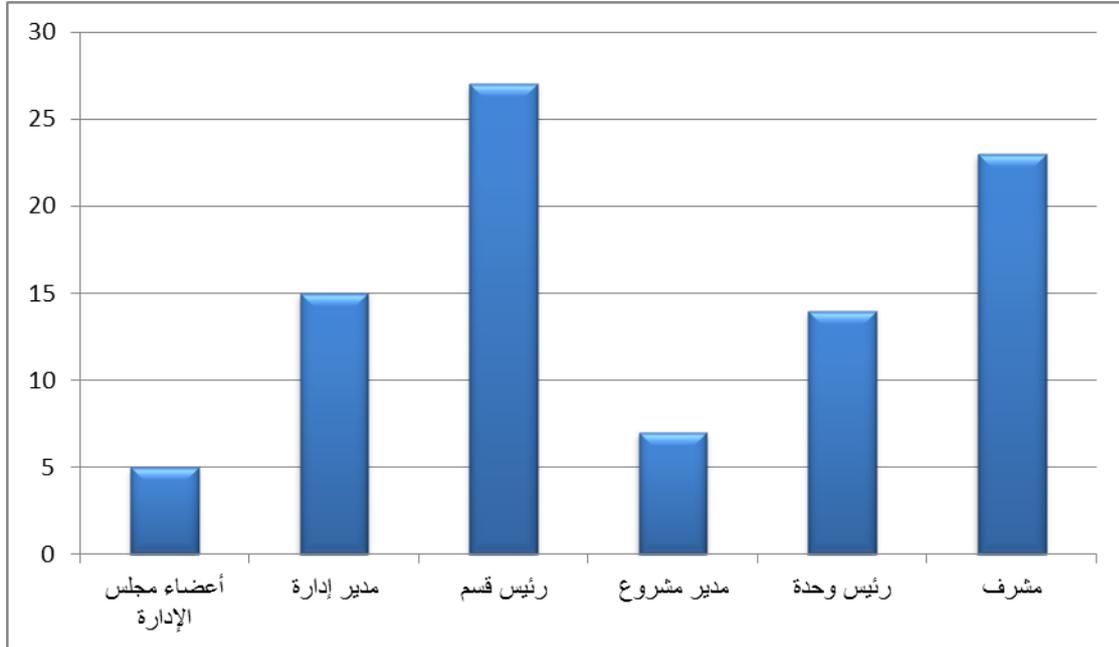
الجدول (4-5) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب المسمى الوظيفي، والشكل (4-11) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة.

جدول (4-5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب المسمى الوظيفي .

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
5.5	5	أعضاء مجلس إدارة
16.5	15	مدير إدارة
29.7	27	رئيس قسم
7.7	7	مدير مشروع
15.4	14	رئيس وحدة
25.3	23	مشرف
%100	91	المجموع

من الجدول (4-5) يتبين أن (29.7%) من مفردات عينة الدراسة من فئة رؤساء أقسام ، وبلغت نسبته (25.3 %) من فئة المشرفين وكانت نسبته (16.5%) من فئة مدراء إدارات ، ونسبته (15.4%) من فئة وظيفة رؤساء وحدات وبلغت نسبة (7.7%) من وظيفة مدراء.

مشاريع وبلغت نسبة (5.5%) من مجلس وأعضاء مجلس إدارة . وهذا يتفق مع سياسة الهيكل التنظيمي للشركة .



الشكل (4-11)، التمثيل البياني لمفردات العينة حسب المسمى الوظيفي.

#### 4-7 الأداة المستخدمة في الدراسة

تم تصميم استبانته ، تتكون من أسئلة متسلسلة ومنظمة بطريقة منطقية يسهل تعبئتها كما هو في الملحق رقم [1] ، والتي تتكون من أربع محاور موزعة كما يلي .

**المحور الأول :** أسئلة عامة وتشمل معلومات عن الشخص الذي يتولى ملء الإستبانته من حيث العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي

**المحور الثاني :** أسئلة تتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته لدى العاملين بالشركة، ومن الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الإستراتيجي للشركة، وتحتوي على (3) فقرات، والتي أعتمد فيها على الاختيار المتعدد (الفقرة الأولى -الفقرة الثانية) أما (الفقرة الثالثة) إجاباتهم أما (نعم) أو (إلى حد ما) أو (لا)، للاستفسار عن أهمية ميزات التخطيط الإستراتيجي

**المحور الثالث :** أسئلة تتعلق بالممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي في الشركة وتحتوي على 17 فقرة ، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي [34] لقياس استجابات أفراد العينة .

**المحور الرابع :** أسئلة تتعلق بالعوائق والصعوبات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي بالشركة وتحتوي على 8 فقرات وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4-6).

جدول (4-6) يوضح أوزان استجابات الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 4-8-1 صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يقصد به مدى قدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لقياسه، توجد طرق عديدة للتأكد من صدق الاستبانة منها :

##### 1- صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين عددهم (4) أربعة، متخصصين من نوى خبرة في هذا المجال، وبعد الأخذ بالملاحظات من السادة المحكمين، تم القيام بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل على الاستبانة المقترحة إلى إن وصلت إلى صورتها النهائية، كما هو مرفق بالملحق رقم [1].

##### 2- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين تدرج الدرجة الكلية للمحور والبنود التي تحته، وتعتبر قيمة معامل الارتباط دالة على ذلك، بالتالي تشير إلى مؤشر صدق جيد عندما تكون قيمة مستوى الدلالة (P.value) أقل من (0.05) ويحسب معامل الارتباط من خلال المعادلة التالية [34].

$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right)\left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right)}}$$

حيث :

r معامل الارتباط .

$\sum xy$  تعني مجموع حاصل ضرب كل قيمة من X في Y .

$(\sum x)$  تعني مجموع قيم متغير X .

$(\sum y)$  تعني مجموع قيم متغير Y .

$\sum x^2$  تعني مجموع مربع قيم متغير X .

$(\sum x)^2$  تعني مربع مجموع قيم متغير X .

$\sum Y^2$  تعني مجموع مربع قيم متغير Y .

$(\sum Y)^2$  تعني مربع مجموع قيم متغير Y .

n عدد قيم الدراسة (عدد الأزواج المطلوب حساب الارتباط بينهما) .

ولحساب صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد (30) فرداً من عينة الدراسة، وبعد ذلك تم تفرغ الاستجابات وحساب معاملات الارتباط كما هو موضح بالجدول (4-7)، والملحق [3] يوضح خطوات التحليل الإحصائي .

**جدول (4-7) قيم معاملات الاتساق الداخلي ، للمحور الثالث (الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي في الشركة)**

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية ، للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسية ، اقتصادية ، ثقافية ، اجتماعية ) التي يمكن أن تؤثر عليها الان وفي المستقبل .	0.57	0.000
2	تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا .	0.57	0.000
3	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الشركة للتعرف على ما تملك من مصادر قوة ونقاط ضعف للاستفادة منها في الحاضر و المستقبل .	0.61	0.000
4	يتم الأخذ في الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية والخارجية .	0.30	0.004
5	تملك الشركة رسالة مكتوبة وواضحة لدى الإدارة العليا .	0.62	0.000
6	تملك الشركة رسالة مكتوبة وواضحة لدى العاملين في الشركة .	0.63	0.000
7	تعمل الإدارة على نقل ونشر وتوضيح رسالة الشركة للعاملين والفئات المستهدفة في خدماتها على حد سواء .	0.57	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	تضع الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة .	0.57	0.000
9	يملك المدير تصورا واضحا لرسالة الشركة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين .	0.57	0.000
10	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المشروع .	0.54	0.000
11	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة الشركة تمكنهم من الالتزام بها .	0.63	0.000
12	تضع الشركة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة الشركة لدعم وتطوير القيم والمفاهيم والمعايير لدى العاملين .	0.72	0.000
13	السياسات التي تتبعها الشركة تكون عادة مكتوبة .	0.61	0.000
14	واجهت الشركة تهديدات وحاولت أن تتغلب عليها بصورة علمية مدروسة .	0.58	0.000
15	أُتيحت للشركة عدة فرص وحاولت الاستفادة منها .	0.52	0.000
16	تعمل الشركة وفق رؤية واضحة للتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .	0.64	0.000
17	يتم تقييم ومتابعه للإستراتيجيات الموضوعة في الشركة بشكل مستمر .	0.56	0.000

من جدول (4-7) يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين بنود محور (الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي في الشركة) والدرجة الكلية للمحور كانت دالة عند مستوي دلالة أقل من (0.05) مما يشير إلى أن معاملات صدق الاتساق الداخلي جيدة لهذا المحور .

جدول (4-8) قيم معاملات الاتساق الداخلي للمحور الرابع:(العوائق والصعوبات التي تواجه ممارس التخطيط الاستراتيجي)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتطلب توافر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي بالشركة .	0.30	0.003
2	يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى وقت وتكلفه كبيرة .	0.32	0.002
3	يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى أهداف طويلة الأجل ، ونظرا لعدم استقرار الأوضاع السياسية والإدارية والبيئية خاصة ، فإنه لا يمكن التخطيط لفترات طويلة .	0.41	0.000
4	عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة .	0.50	0.000
5	قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية .	0.49	0.000
6	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا وبين رؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين .	0.58	0.000
7	القرارات التي تأخذ بشكل فردي من قبل الإدارة .	0.49	0.000
8	ملكية الشركة وتبعيتها للدولة .	0.50	0.000

من جدول (4-8) يتضح أن جميع البنود المتعلقة بالعوائق والصعوبات إلى توجه التخطيط الإستراتيجي كانت معامل ارتباطها بالدرجة الكلية دالة عند مستوي دلالة أقل من (0.05) ، مما يشير إلى معامل صدق جيد للإستبانة .

#### 4-8-2 الثبات :

لتقدير ثبات الإستبانة تم الاعتماد على أسلوب التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتعتمد فكرة هذه الطريقة في حساب ثبات الاختيار على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الإستبانة وكذلك ارتباط كل وحدة أو بند مع الإستبانة ككل ، وتعتبر قيمة ألفا مقبولة ( $\alpha$ ) عندما تزيد عن (0.60) وأفضل قيمة تتراوح من (0.70 إلى 0.80) وكلما زادت القيمة عن (0.80) كان ذلك مؤشر جيد لثبات الاستبانة[34] .

جدول (4-9) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للصدق والثبات .

من

الأبعاد	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
دراسة الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي بالشركة	17	0.87
العوائق والصعوبات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي بالشركة	8	0.69
المجموع	25	0.68

جدول (4-9) يتضح أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.69،0.87) ، بهذا يمكن القول أن قيم معامل ألفا دالة ومرضية مما يشير إلى ثبات جيد للاستبانة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في قياس وتقدير الخصائص التي يُراد التعرف عليها .

#### 4-9 المعالجات الإحصائية :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية :

1- النسب المئوية والتكرارات .

2- معامل ارتباط بيرسون .

3- اختبار T لمتوسط عينة واحدة .

4- استخدام اختبار كا<sup>2</sup> .

وقد تم استخدام درجة ثقة 95% في اختبار الفروض الإحصائية للدراسة بما يعني احتمال الخطأ يساوي (5%) وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة [34] .

#### 10-4 تحليل فقرات محاور الدراسة .

##### تحليل فقرات المحور الثاني .

##### 1- وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

للتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدي أفراد العينة ، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل بديل من بدائل الاستجابة على هذا المحور .  
ويوضح الجدول التالي نتيجة هذه الإجراءات .

#### جدول (10-4) نتائج المحور الثاني للفقرة الأولى (ماذا يعني التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لك)

النسبة المئوية	التكرار	ماذا يعني التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لك
35.2	32	هو تخطيط طويل المدى يحدد المسارات المستقبلية والموارد المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي ينبغي أن تصل إليها المنظمة من خلال نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
29.7	27	قدرة الشركة على التنبؤ باحتياجاتها ، وإنجازاتها ، وبناء خطة عمل مستقبلية تمتد من ( 1 - 3 ) سنوات .
35.2	32	قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى .

من الجدول (10-4) حيث بلغت نسبة 35.2% من أفراد العينة باختيار المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي وفي حين اختيار نسبة 64.9 المفاهيم الأخرى والتي تعكس عدم وضوح المفهوم العلمي أي ثلثي أفراد العينة تقريبا لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي .

2- من الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي بالشركة .

جدول (4-11) يبين التكرارات والنسب المئوية للنتائج المحور الثاني للفقرة الثانية (الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي بالشركة)

النسبة المئوية	عدد	الفقرة	
71.4	65	المدير بمفرده .	الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي بالشركة .
14.3	13	المدير بمشاركة موظفي الشركة	
8.8	8	يستعين المدير بمستشارين خارجيين .	
5.5	5	يستعين المدير بمستشارين خارجيين ألي جانب مشاركة أعضاء من الشركة .	

يبين جدول (4-11) بأن استجابات أفراد العينة على الفقرة المتعلقة ب (الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي بالشركة) ، كانت بنسبة 71.4 من أفراد العينة يتفقون على أن المدير بمفرده ، بينما بنسبة 14.3 من أفراد العينة يتفقون باختيار المدير بمشاركة موظفي الشركة ، وكانت نسبة 8.8% باختيار يستعين المدير بمستشارين خارجيين وجاءت بنسبة 5.5% باختيار يستعين المدير بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من الشركة ، أي ثلثي أفراد العينة تقريبا (65) يشير إلى اختيار المدير بمفرده هو الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي ، وهذا ما يدل على غياب مشاركة موظفي الشركة في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة ، كذلك نستطيع أن نستنتج من هذه النسب شدة المركزية والاعتماد على القرارات الفردية دون الأخذ في الاعتبار وجهة نظر ومشاركة المستويات الإدارية الثلاثة .

### 3-أهمية التخطيط الإستراتيجي .

جدول (4-12) يبين التكرارات والنسب المئوية للنتائج المحور الثاني للفقرة الثالثة (أهمية التخطيط الإستراتيجي)

نعم		إلى حد ما		لا		التكرار (ك)	الفقرة
%	ك	%	ك	%	ك		
0	0	12.1	11	87.9	80	91	التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطوير الشركة
3.3	3	14.3	13	82	75	91	التخطيط الاستراتيجي يساهم في اتخاذ أفضل القرارات
2.2	2	20.9	19	76.9	70	91	التخطيط الاستراتيجي يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل

التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطوير الشركة . حيث بلغت نسبة 87.9% من أفراد العينة باختيار (نعم) وبلغت نسبة 12.1% من أفراد العينة باختيار (إلى حد ما) وهذا مما يدل أن أغلبية عينة الدراسة موافقة ومدركة لأهمية التخطيط الاستراتيجي بنسبة 87.9% .

التخطيط الاستراتيجي يساهم في اتخاذ أفضل القرارات . حيث بلغت نسبة 82% من عينة الدراسة باختيار (نعم) وبلغت نسبة 14.3% باختيار (إلى حد ما) وكانت بنسبة 3.3% من أفراد العينة باختيار لا هذا مما يدل على أن أغلب أفراد العينة مؤكدون أنه يساعد في اتخاذ أفضل القرارات .

التخطيط الاستراتيجي يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل . حيث بلغت نسبة 76.9% من عينة الدراسة باختيار (نعم) وبلغت نسبة 20.9% من عينة الدراسة باختيار (إلى حد ما) وبنسبة 2.2% من أفراد عينة الدراسة باختيار (لا) . مما يدل بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن التخطيط الاستراتيجي له القدرة على تحليل معلومات منافسة وكيفية الاستفادة منها ويساعد في دراسة السوق التنافسي .

تحليل فقرات المحور الثالث : الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي بالشركة :  
لتحديد الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي للشركة تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور .

الجدول (4-13) نتائج تحليل فقرات المحور الثالث .

م	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب
1	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية ، للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسية ، اقتصادية ، ثقافية ، اجتماعية ) التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل .	3.7473	74.945	3
2	تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا	3.7582	75.165	2
3	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الشركة للتعرف على ما تملك من مصادر قوة ونقاط ضعف للاستفادة منها في الحاضر و المستقبل .	3.6813	73.626	4
4	يتم الأخذ في الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية والخارجية .	2.6923	53.846	17
5	تملك الشركة رسالة مكتوبة وواضحة لدى الإدارة العليا .	3.4725	69.451	6
6	تملك الشركة رسالة مكتوبة وواضحة لدى العاملين في الشركة	3.2747	65.495	10

م	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب
7	تعمل الإدارة على نقل ونشر وتوضيح رسالة الشركة للعاملين والفئات المستهدفة في خدماتها على حد سواء .	3.2308	64.615	11
8	تضع الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة .	3.8242	76.484	1
9	يملك المدير تصورا واضحا لرسالة الشركة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين .	3.3187	66.374	8
10	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المشروع .	2.9890	59.780	14
11	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة الشركة تمكنهم من الالتزام بها .	3.0440	60.879	13
12	تضع الشركة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة الشركة لدعم وتطوير القيم والمفاهيم والمعايير لدى العاملين .	3.6593	73.187	5
13	السياسات التي تتبعها الشركة تكون عادة مكتوبة	3.4066	68.132	7
14	واجهت الشركة تهديدات وحاولت أن تتغلب عليها بصوره علمية مدروسة .	3.1319	62.637	12

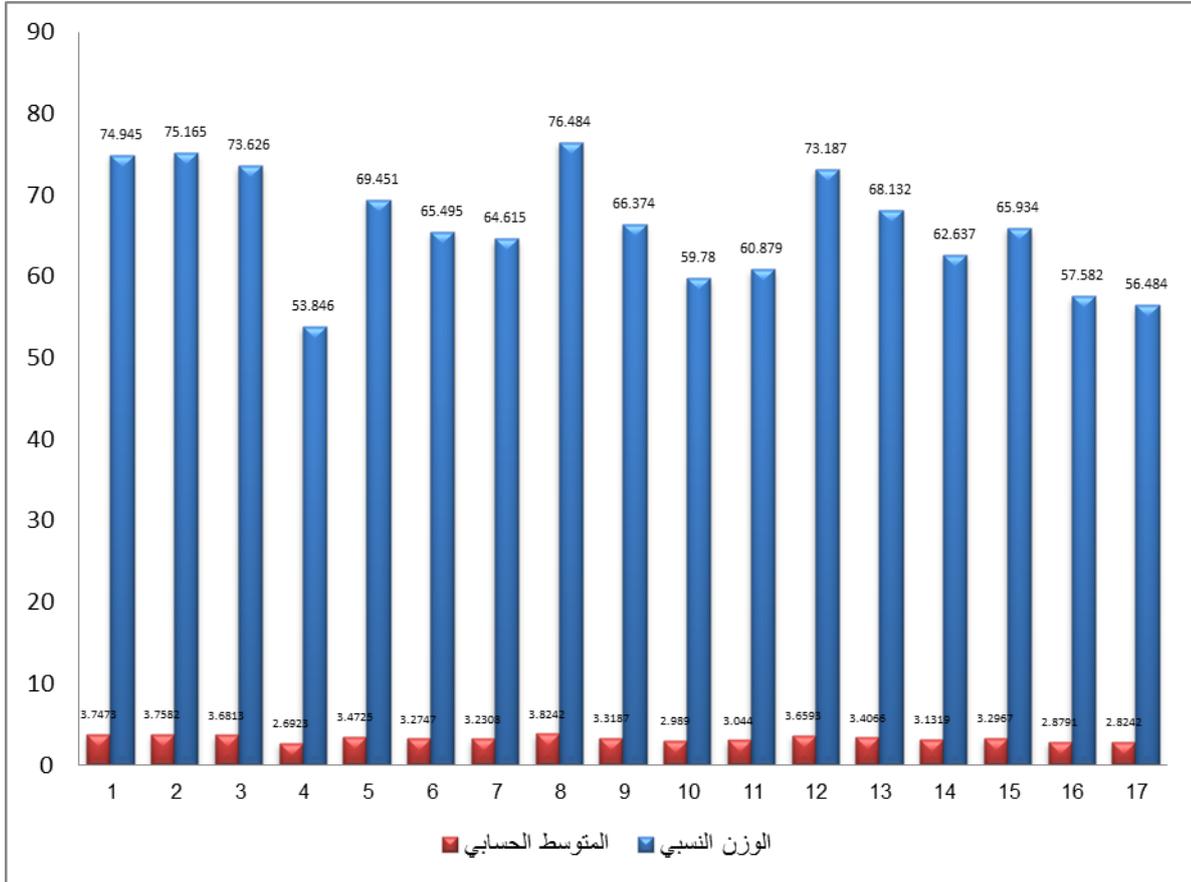
م	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب
15	أُتيحت للشركة عدة فرص وحاولت الاستفادة منها .	3.2967	65.934	9
16	تعمل الشركة وفق رؤية واضحة للتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .	2.8791	57.582	15
17	يتم تقييم ومتابعه للإستراتيجيات الموضوعه في الشركة بشكل مستمر .	2.8242	56.484	16
	المجموع	3.3077	66.154	

يبين جدول (4-13) أرى أفراد عينة الدراسة في فقرات هذا المجال ومرتبة بشكل تصاعدي حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي .

- احتلت الفقرة (8) المرتبة الأولى . تضع الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة .
- احتلت الفقرة (2) المرتبة الثانية . تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا .
- احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة . تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا .
- احتلت الفقرة (3) المرتبة الرابعة . تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الشركة للتعرف على ما تملك من مصادر قوة ونقاط ضعف للاستفادة منها في الحاضر و المستقبل .
- احتلت الفقرة (12) المرتبة الخامسة . تضع الشركة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة الشركة لدعم وتطوير القيم والمفاهيم والمعايير لدى العاملين .
- احتلت الفقرة (5) المرتبة السادسة . تملك الشركة رسالة مكتوبة وواضحة لدى الإدارة العليا .
- احتلت الفقرة (13) المرتبة السابعة . السياسات التي تتبعها الشركة تكون عادة مكتوبة .

- احتلت الفقرة (9) المرتبة الثامنة . يملك المدير تصورا واضحا لرسالة الشركة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين .
- احتلت الفقرة (15) المرتبة التاسعة . أتيحت للشركة عدة فرص وحاولت الاستفادة منها ؟
- احتلت الفقرة (6) المرتبة العاشرة . تملك الشركة رسالة مكتوبة وواضحة لدى العاملين في الشركة .
- احتلت الفقرة (7) المرتبة الحادية عشر . تعمل الإدارة على نقل ونشر وتوضيح رسالة الشركة للعاملين والفئات المستهدفة في خدماتها على حد سواء .
- احتلت الفقرة (14) المرتبة الثانية عشر . واجهت الشركة تهديدات وحاولت أن تتغلب عليها بصورة علمية مدروسة ؟
- احتلت الفقرة (11) المرتبة الثالثة عشر . هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة الشركة تمكنهم من الالتزام بها .
- احتلت الفقرة (10) المرتبة الرابعة عشر . السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المشروع .
- احتلت الفقرة (16) المرتبة الخامسة عشر . تعمل الشركة وفق رؤية واضحة للتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .
- احتلت الفقرة (17) المرتبة السادسة عشر . يتم تقييم ومتابعه للإستراتيجيات الموضوعة في الشركة بشكل مستمر .
- احتلت الفقرة (4) المرتبة السابعة عشر . يتم الأخذ في الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية والخارجية .

### نتائج فقرات المحور الثالث (الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي بالشركة)



شكل (4-12) نتائج فقرات المحور الثالث (دراسة الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي بالشركة)

وبصفة عامة تبين النتائج أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات المحور يساوي (3.3077%) وهو يزيد عن الوسط الفرضي المعتمد (3) ، والوزن النسبي يساوي (66.154%) ، وبدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الشركة تمارس التخطيط الإستراتيجي بالشركة ولكن ليس بالأسلوب العلمي المتكامل .

**المحور الرابع :** العوائق والصعوبات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي بالشركة لتحديد العوائق والصعوبات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي بالشركة تم حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الفرضي لكل فقرة من فقرات المحور .

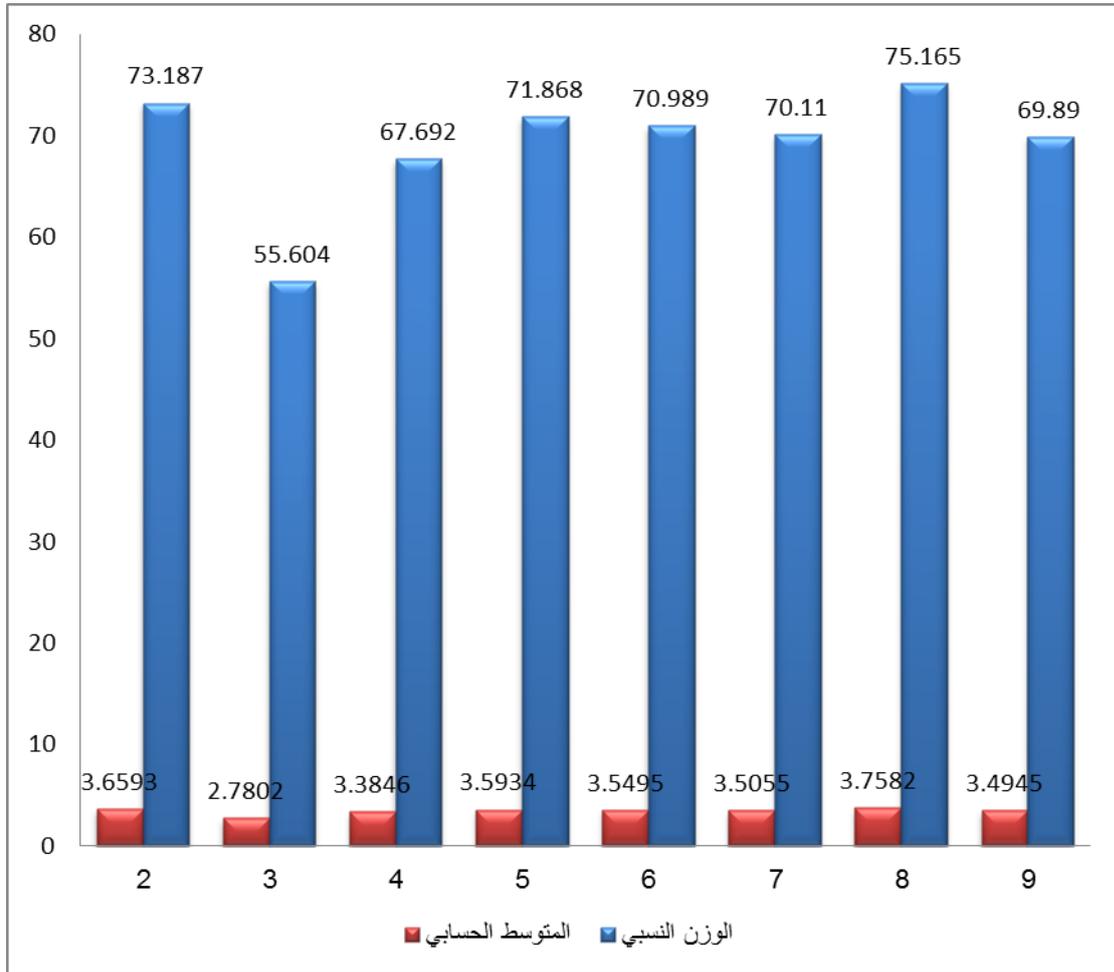
**جدول (4-14) نتائج تحليل فقرات المحور الرابع .**

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرتب
1	يتطلب توافر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي بالشركة .	3.6593	73.187	2
2	يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى وقت وتكلفه كبيرة .	2.7802	55.604	8
3	يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى أهداف طويلة الأجل ، ونظرا لعدم استقرار الأوضاع السياسية والإدارية والبيئية خاصة ، فإنه لا يمكن التخطيط لفترات طويلة .	3.3846	67.692	7
4	عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة .	3.5934	71.868	3
5	قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية .	3.5495	70.989	4
6	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا وبين رؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين .	3.5055	70.110	5
7	القرارات التي تأخذ بشكل فردي من قبل الإدارة .	3.7582	75.165	1
8	ملكية الشركة وتبعيتها للدولة .	3.4945	69.890	6
	المجموع	3.4657	69.313	

يبين جدول (4-14) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات هذا المجال ومرتبته بشكل تصاعدي حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي .

- احتلت الفقرة (7) المرتبة الأولى . القرارات التي تأخذ بشكل فردي من قبل الإدارة
- احتلت الفقرة (1) المرتبة الثانية . يتطلب توافر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي بالشركة .
- احتلت الفقرة (4) المرتبة الثالثة . عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة
- احتلت الفقرة (5) المرتبة الرابعة . قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية.
- احتلت الفقرة (6) المرتبة الخامسة . ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا وبين رؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين .
- احتلت الفقرة (8) المرتبة السادسة . ملكية الشركة وتبعيتها للدولة .
- احتلت الفقرة (3) المرتبة السابعة . يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى أهداف طويلة الأجل ، ونظرا لعدم استقرار الأوضاع السياسية والإدارية والبيئية خاصة ، فإنه لا يمكن التخطيط لفترات طويلة .
- احتلت الفقرة (2) المرتبة الثامنة . يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى وقت وتكلفه كبيرة .

نتائج فقرات المحور الرابع العوائق والصعوبات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي بالشركة



شكل رقم (4-13) يبين نتائج فقرات المحور الثاني (العوائق والصعوبات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي بالشركة)

وبصفة عامة تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.4657%) ، وهو يزيد عن الوسط الفرضي المعتمد (3) ، والوزن النسبي يساوي (69.313%) وكذلك بلغت قيمة مستوي المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يدل على أن أراد عينة الدراسة يتفقون على أن هناك عوائق وصعوبات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالشركة .

#### 4-11 مناقشة فرضيات الدراسة :

تم استخدام البيانات التي قام الباحث بتجميعها للوصول إلى قرار بشأن رفض أو قبول للفرضيات ، التي وضعت لتفسير الظاهرة موضوع البحث باستخدام اختبار (T- Test) و (كا<sup>2</sup>) .  
الفرضية الأولى : يوجد فهم واضح لدى العاملين بشركة الأشغال العامة مصراته لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> ودلالاتها لتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، ويوضح جدول (4-15) نتائج هذه الإجراءات .

جدول (4-15) يوضح التكرارات والوزن النسبي وقيمة كا<sup>2</sup> لبنود المحور .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الوزن النسبي	التكرار	الفرضية
رفض الفرض	0.76	0.54	35.2	32	هو تخطيط طويل المدى يحدد المسارات المستقبلية والموارد المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي ينبغي أن تصل إليها المنظمة من خلال نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
				27	قدرة الشركة على التنبؤ باحتياجاتها ، وإنجازاتها ، وبناء خطة عمل مستقبلية تمتد من ( 1 - 3 ) سنوات .
				32	قدرة الشركة على التنبؤ باحتياجاتها ، وإنجازاتها ، وبناء خطة عمل مستقبلية تمتد .

من جدول (4-15) يمكن القول أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية في اختبارات أفراد العينة للبدائل المختلفة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ، مما يدل على وجود خلط أو عدم وضوح المفهوم العلمي

المتكامل ، حيث بلغت نسبه (35.2%) من أفراد العينة باختيار المفهوم العلمي المتكامل للخطط الاستراتيجية وبنسبة قيمة كاي<sup>2</sup> (0.54) ومستوى دلالة محسوبة (0.76) أي أكبر من مستوى المعنوية المحددة (0.05) وإذا قمنا بإضافة تكرار البديل الثاني مع البديل الثالث نجد أن قيمتهم زادت عن تكرار البديل الأول أي بنسبة (64.9%) مما يدل على عدم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ، أي أن أغلبية أفراد العينة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي الصحيح .

ولإجابة على الجزء الثاني من الفرضية السابقة والمتعلقة بأهمية التخطيط الإستراتيجي ، تم حساب التكرار والنسب المئوية وقيمة كاي<sup>2</sup> للبنود المتعلقة بأهمية التخطيط الإستراتيجي ويوضح جدول (4-16) نتيجة هذه الإجراءات .

جدول (4-16) أهمية التخطيط الإستراتيجي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كاي <sup>2</sup>	الفرضية				التكرار	النسبة المئوية
			ن	ن <sub>1</sub>	ن <sub>2</sub>	ن <sub>3</sub>		
قبول الفرض	0.000	52.319	0	11	80	91	التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو وتطوير الشركة	أهمية التخطيط الإستراتيجي
	0.000	100.308	3	13	75	91	التخطيط الإستراتيجي يساهم في اتخاذ أفضل القرارات	
	0.000	82.571	2	19	70	91	التخطيط الإستراتيجي يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل	

من جدول (4-16) يبين أن أغلبية أفراد العينة يتفقون على أهمية التخطيط الإستراتيجي في كلا من الفقرة الأولى - الفقرة الثانية - الفقرة الثالثة وذلك باختيار نسبة عالية (نعم) ومستوي دلالة محسوبة (0.000) ، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة مدركين لأهمية التخطيط الإستراتيجي في بقاء ونمو الشركة ووضعها في موقع تنافسي أفضل .

وبالنظر إلى الفرضية الأولى نجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الباحثين حول وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي وأهميته ، حيث نجد أن ثلثي أفراد العينة تقريبا عندهم غموض بالمفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي ولكن يوجد لديهم إدراك لإهميته ومزاياه .

الفرضية الثانية : يوجد غياب المشاركة بين المستويات الإدارية الثلاثة في وضع الخطط الاستراتيجية بالشركة .

جدول (4-17) قيمة اختبار (كا<sup>2</sup>) عينة واحد .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	النسبة المئوية	التكرار	الفرضية
قبول الفرض	0.000	106.50	71.4	65	المدير بمفرده .
			14.3	13	المدير بمشاركة موظفي الشركة
			8.8	8	يستعين المدير بمستشارين خارجيين .
			5.5	5	يستعين المدير بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من الشركة .
					الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي بالشركة .

من خلال الجدول رقم (4-17) يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المختلفة لبدائل الاستجابة ، وكانت هذه الفروق في اتجاه ، أن الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي بالشركة هو المدير بمفرده أي كانت بنسبة (71.4%) وكانت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي (106.50) وهي أكبر من قيمة الدلالة الجدولية (43.77) ، ومستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05) ، مما يدل على غياب مشاركة باقي المستويات الأخرى وبالتالي تحقق هذا الفرض .

الفرضية الثالثة : توجد ممارسة فعلية للتخطيط الإستراتيجي بالشركة .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسط الفرضي وقيمة اختبار (T-Test) للعينة الواحدة ، ويوضح الجدول التالي نتيجة هذه الإجراءات .

جدول (4-18) قيمة اختبار (T) عينة الواحدة .

الفرضية	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
توجد ممارسة فعلية للتخطيط الإستراتيجي بالشركة .	3.3077	66.154	4.610	0.000	قبول الفرض

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) للعينة الواحدة والنتائج المبينة بالجدول رقم (4-18) والذي يبين أن الوسط الحسابي يساوي (3.3077) وهو يزيد عن الوسط الفرضي المعتمد (3) ، الوزن النسبي لهذه الفقرة (66.154%) ومستوى الدلالة المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.005) ، مما يدل على قبول الفرض ، أي أن توجد ممارسة فعلية للتخطيط الإستراتيجي بالشركة .

**الفرضية الرابعة :** وجود معوقات وصعوبات تحد من فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي بشركة الأشغال العامة مصراته .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (T-Test) للعينة الواحدة ، ويوضح الجدول التالي نتيجة هذه الإجراءات .

جدول (4-19) قيمة اختبار (T) للعينة الواحدة .

الفرضية	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
وجود معوقات وصعوبات تحد من فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي بشركة الأشغال العامة مصراته .	3.4657	69.313	9.272	0.000	قبول الفرض

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) للعينة الواحدة والنتائج المبينة بالجدول رقم (4-19) والذي يبين أن الوسط الحسابي (3.4657) ، الوزن النسبي لهذه الفقرة (69.313%) ومستوى الدلالة المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.005) مما يدل على قبول الفرض ، أي أن توجد معوقات وصعوبات تحد من فاعلية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي بشركة الأشغال العامة مصراته .

# **الفصل الخامس**

## **الاستنتاجات والتوصيات**

## 5-1 الاستنتاجات :

- 1- أوضحت الدراسة الميدانية أن هناك غموضاً لدى أغلب أفراد العينة بالمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي والذي يشكل حوالي الثلثين من أفراد العينة ، بالرغم من إدراكهم لأهميته وميزاته في المحافظة على بقاء الشركة ونموها ، وضعها في موقع تنافسي أفضل .
- 2- أوضحت الدراسة الميدانية أن هناك غياب المشاركة بين المستويات الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - الدنيا) عند وضع الخطط الاستراتيجية ، ويتبين أن الاختصاص الرئيسي لمسئولية إعداد التخطيط الإستراتيجي مقتصرة فقط على الإدارة العليا (المدير بمفرده) ، فكلما كان تفاعل ومشاركة بين المستويات الإدارية الثلاثة زاد استخدام التخطيط الإستراتيجي ، ما تم الحصول عليه في هذه الدراسة (الخاصة بشركة الإشغال العامة مصراته) لا يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في شراكتهم ، وعند حدوث تغيير في خطط لا يتم الأخذ في الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية والخارجية للشركة .
- 3- أوضحت الدراسة أيضا تحقق الفرضية الثالثة ، وهي وجود ممارسة فعلية للتخطيط الإستراتيجي بالشركة ، وذلك حسب الإمكانيات والظروف الملائمة المتاحة بالشركة ، والاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات ومعالجة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة .
- 4- كما أوضحت الدراسة أيضا تحقق الفرضية الرابعة وهي وجود عوائق وصعوبات تحد من فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي بالشركة ، حيث كانت معظم الآراء بعينة الدراسة تؤيد وجود صعوبات تحد فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي وترجع إلى الأسباب التالية :-
  - القرارات الفردية (المركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات) .
  - عدم توفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي .
  - عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثه بالشركة .
- 5- قلة التنسيق وضعف قنوات الاتصال بين الإدارات الثلاثة عند وضع الخطط الاستراتيجية .

## 5-2 التوصيات :

بعد استعراض نتائج الدراسة يمكن وضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بتحسين مستوى أداء الشركة وتوجيهها في تحقيق غاياتها حاضرا ومستقبلا ، وكذلك إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح شركات التشييد ، ومن أهم هذه التوصيات التي تم التوصل إليها ما يلي :-

1- ضرورة وعي الإدارة العليا للشركة بأهمية وضوح المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي من خلال توفير الكوادر المؤهلة والمدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح للقيام بهذه العملية على أكمل وجه .

2- إبراز دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي بالشركة في رفع مستوى الأداء واتخاذ أفضل القرارات

3- تعزيز مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع الشركة بشكل اعتيادي أو عند وجود أزمة ما .

4- تشجيع الشركات على ممارسة التخطيط الإستراتيجي بمفهومه المعاصر ، نظرا لارتباطه الوثيق بنجاح وتطوير تلك الشركات .

5- ضرورة توفير نظام للمعلومات الاستراتيجية اللازمة لإعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية في شركات التشييد.

6- المتابعة المستمرة وتقديم التغذية الراجعة المفيدة .

7- الحد من المركزية الشديدة في عملية التخطيط الإستراتيجي .

8- التركيز على التدريب وتطوير المهارات لدى العاملين بالشركة .

# المراجع

## أولاً- المراجع العربية :

- 1- أبو العينين، عبد الشافي محمد، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1994.
- 2- الخروبي، عمران، "طريقة مطورة لاعتبار المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للبنية التحتية: حالة دراسية لقطاع المياه في مدينة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2004.
- 3- سمردلي، مي، "مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات، العدد [1]، المجلد [28]، 2001.
- 4- حمامي، يوسف والشيخ، فؤاد نجيب، " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، العدد [6]، المجلد [10]، ديسمبر، 1995.
- 5- نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، " التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد [32]، العدد [2]، 2005.
- 6- درويش، أماني، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على زيادة كفاءة وفاعلية قطاع الغزل والنسيج"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1993 م.
- 7- بن حكومة ، الحسنوي - إستراتيجية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات المصرفية ، طرابلس دار الفسيفساء للنشر والتوزيع 2011 .
- 8- الكيلاني محمد - دور وظيفة التخطيط الاستراتيجي في كفاءة إدارة المشروعات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية - طرابلس .
- 9- منصور أحمد منصور - المبادئ العامة في إدارة القوي العاملة ، الكويت وكالة المطبوعات 1979 .
- 10- أحمد القطامين - الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، عمان دار مجدي لاوى للنشر والتوزيع 2002 .
- 11- فلاح الحسين - الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل - عمان 2000 .
- 12- المغربي عبد الحميد - الإدارة الاستراتيجية لمواجهة .
- 13- أحمد ماهر - الإدارة المبادئ والمهارات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2004 .
- 14- نيل خليل - التخطيط الاستراتيجي ، الإسكندرية ، إدارة المعرفة الجديدة 1994 .
- 15- عائدة خطاب الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، القاهرة ، دار الفكر العربي 2003 .
- 16- عبد الفتاح دياب - دليل رجل الأعمال لإدارة المشروعات الصغيرة ، جامعة القاهرة 1999 .

- 17- نادية العارف - الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، الإسكندرية إدارة الجامعة 1999 .
- 18- عبد السلام أبو قحف - أساسيات التنظيم والإدارة ، الإسكندرية مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر 1997 .
- 19- مصطفى أبوبكر - التفكير الاستراتيجي وأعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر 2000 .
- 20- أحمد ماهر - دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية الدار الجامعية للنشر 1999 .
- 21- نادية العارف - الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، الدر الجامعية للنشر 2005 .
- 22- الصغير على الصغير - التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على فاعليتها رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية - طرابلس .
- 23- عبد الرحمن توفيق - التفكير الإستراتيجي المهارات والممارسات ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة 2003 .
- 24- إسماعيل السيد - الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية 2000 .
- 25- بن حكومة - الحسناوى - تنظيمات التعاقدية في مشاريع التشييد والتوجهات الحديثة نحو تنفيذ المشاريع بأسلوب (B.O.T) طرابلس دار الفسيفساء للنشر والتوزيع 2011 .
- 26- خالد نصر الله خليفة - دراسة تطوير نموذج لخطة إدارة المشروع المتكاملة في صناعة التشييد في ليبيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية - طرابلس 2011 .
- 27- يوسف محمد صوفيه - دراسة أسباب التأخير في مشاريع التشييد في ليبيا بسبب الأطراف الخارجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية - طرابلس 2011 .
- 28- إبراهيم عبد الرشيد نصر - إدارة المشروعات ، مصر ، دار الجامعة للنشر ، الطبعة الثانية 2007 .
- 29- أسامة على بادي - مخاطر استخدام نظام البناء والتشغيل والتحويل (B,O,T) في تعيين مشاريع التشييد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية - طرابلس 2010 .
- 30- محمد غازي الجلاي - نحو بناء نظام متكامل لاستخدام نظم عقود البناء والتشغيل والنقل في تشييد مشروعات البنية الأساسية في الدول النامية رسالة دكتوراه ، جامعه عين شمس 2000
- 31- عادل السوسي - دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية - مصراته 2013 .
- 32- سمير محمد عبد العزيز وآخرون ، نظام البناء والتشغيل والنقل (B,O,T) لتمويل وإدارة وتحديث مشروعات البنية الأساسية ، الدار الجامعية 2007 .

33- تقرير السايح لدراسة طريقة التكليف المباشر في إنشاء مشاريع التشييد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية - طرابلس 2008 .

34- عبد المنعم الدردير ، الإحصاء البارامترى واللابارامترى ، جامعة القاهرة .  
ثانيا- المراجع الأجنبية .

**35-Huang, Xueli, & Alan Brown,**" An Analysis and classification of problems in small business international small business Journal, 18(1). Issue 69,1999

**36-Baile, Kenneth C.** "A study of strategic planning in federal organizations" dissertation, Virginia Polytechnic Institute and state university, 1998.

**37-Capon, N., and Others,** " A comparison of corporate planning practices in American and Australian Companies", Journal of International business studies, 1984.

38- Charlas W.L. Hill & Gareth R.jones,Strategic Managment. 1998 by Houghton Mifflin Company .

39-.Nigel.J.Smith, "Managing in Construction Projects",University of Leeds, Blackwell Science, 1998.

40- Thomas Wheelen David Hunger Strategic Managment. 1996 Wesley Publishing Company.

41-Morris and Hong anatomy of major projects led- London- jone willey and sons.

42- GarlodD. Oberlander " Project Management For Engineering & construction "Mc Graw Hill , 2 nd Edition , New York York- USA, 2000

43- Ahuja H. N. " Construcion Perfomance Control By Network ", john Wiely & Sons Inc. , USA- 1981 .

# الملاحق

- الملحق رقم (1) نموذج الاستبانة .
- الملحق رقم (2) المحكمين .
- الملحق رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي .

**الملحق رقم (1)**  
**نموذج الاستبانة**

## استمارة استبانة خاصة

بدراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بشركات التشييد المحلية

الأخوة : شركة الإشغال العامة مصراته .

بعد التحية “

نأمل تعاونكم معنا بتعبئة الإستبانة المرفقة والتي تتعلق بموضوع دراسة واقع ممارسة التخطيط

الاستراتيجي لدى العاملين بشركة مصراته للإشغال العامة حيث أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية

تتضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير - قسم إدارة المشاريع الهندسية - الأكاديمية

الليبية - مصراته .

ولقد وقع الاختيار عليكم أممين مساهمتكم الفعالة في إثراء الجوانب العلمية بهدف الوصول إلى

نتائج يمكن الاستفادة منها مستقبلا في بناء الوطن على أكمل وجه .

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ونحيطكم علما بأن كل المعلومات والبيانات في هذا الاستبيان

تستخدم فقط لغرض البحث العلمي .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث : ميلاد الدوكالي سعد .

قسم : إدارة المشاريع الهندسية .

## أولا : البيانات الخاصة

نأمل منكم التكرم بوضع إشارة (√) في المكان الذي ترونه مناسباً .

### 1- العمر :

- أ- أقل من 25 سنة  ب- من 25 سنة إلى أقل من 35
- ج- من 35 سنة إلى أقل من 40  د- من 40 سنة فأكثر

### 2- المستوى التعليمي :

- ابتدائي  إعدادي  ثانوي  جامعي
- ماجستير  ، دكتوراه

### 3- المسمى الوظيفي :

- رئيس مجلس إدارة  مدير إدارة  رئيس قسم
- رئيس وحدة  مشرف  أخرى

### 4- سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة  من 20 سنة فأكثر

## ثانيا : حول التخطيط الإستراتيجي .

1- ماذا يعني التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لك ؟

( ) هو تخطيط طويل المدى يحدد المسارات المستقبلية والموارد المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي ينبغي أن تصل إليها المنظمة من خلال نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

( ) قدرة الشركة على التنبؤ باحتياجاتها ، وإنجازاتها ، وبناء خطة عمل مستقبلية تمتد من ( 1 - 3 ) سنوات .

( ) قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى .

2- الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي في الشركة ؟

المدير بمفرده ( ) المدير بمشاركة موظفي الشركة ( )

يستعين المدير بمستشارين خارجيين ( )

يستعين المدير بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من الشركة ( )

3- من ميزات التخطيط الإستراتيجي .

(1)- التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو وتطوير الشركة .

نعم  إلى حد ما  لا

(2)- التخطيط الإستراتيجي يساهم في اتخاذ أفضل القرارات ؟

(3)- التخطيط الإستراتيجي يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل ؟

نعم  إلى حد ما  لا

### ثالثا : دراسة الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي في الشركة

الرجاء تقييم مدى موافقتكم أو عدم موافقتكم على هذه النقاط وفقا للتدرج المقابل لكل فقرة .

م	البيان	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية ، للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسية ، اقتصادية ، ثقافية ، اجتماعية ) التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل .					
2	تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا .					
3	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الشركة للتعرف على ما تملك من مصادر قوة ونقاط ضعف للاستفادة منها في الحاضر و المستقبل .					
4	يتم الأخذ في الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية والخارجية .					
5	تملك الشركة رسالة مكتوبة وواضحة لدى الإدارة العليا .					
6	تملك الشركة رسالة مكتوبة وواضحة لدى العاملين في الشركة .					
7	تعمل الإدارة على نقل ونشر وتوضيح رسالة الشركة للعاملين والفئات المستهدفة في خدماتها على حد سواء .					
8	تضع الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة .					
9	يملك المدير تصورا واضحا لرسالة الشركة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين .					
10	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المشروع .					

م	البيان	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة الشركة تمكنهم من الالتزام بها .					
12	تضع الشركة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة الشركة لدعم وتطوير القيم والمفاهيم والمعايير لدى العاملين .					
13	السياسات التي تتبعها الشركة تكون عادة مكتوبة .					
14	واجهت الشركة تهديدات وحاولت أن تتغلب عليها بصورة علمية مدروسة ؟					
15	أُتيحت للشركة عدة فرص وحاولت الاستفادة منها ؟					
16	تعمل الشركة وفق رؤية واضحة للتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .					
17	يتم تقييم ومتابعه للإستراتيجيات الموضوعة في الشركة بشكل مستمر .					

رابعاً : العوائق والصعوبات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي

الرجاء تقييم مدى موافقتكم أو عدم موافقتكم على هذه النقاط وفقاً للتدرج المقابل لكل فقرة .

م	البيان	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتطلب توافر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي بالشركة .					
2	يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى وقت وتكلفه كبيرة .					
3	يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى أهداف طويلة الأجل ، ونظراً لعدم استقرار الأوضاع السياسية والإدارية والبيئية خاصة ، فإنه لا يمكن التخطيط لفترات طويلة .					
4	عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة .					
5	قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية .					
6	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا وبين رؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين .					
7	القارات التي تأخذ بشكل فردي من قبل الإدارة .					
8	ملكية الشركة وتبعيتها للدولة .					

## ملحق رقم (2)

### قائمة المحكمين

ر.م	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د محمد شاهين	إدارة مشاريع هندسية	الأكاديمية الليبية - فرع مصراتة
2	أ. د ضياء الشيباني	إحصائي	الأكاديمية الليبية - فرع مصراتة
3	د. أحمد حسنين أحمد	علم نفس	جامعة مصراتة
4	إ. م هشام صالح البياتي	إدارة مشاريع هندسية	الشركة العامة للمياه والصرف الصحي

**الملحق رقم (3)**  
**نتائج التحليل الإحصائي**

## Correlations

Correlations		الممارسة الفعلية للتخطيط
تقوم الشركة بتحليل البيئة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.577 .000
تختار الشركة الإستراتيجية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.579 .000
تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.616 .000
يتم الأخذ في الاعتبار وجهة نظر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.303 .004
تملك الشركة رسالة مكتوبة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.629 .000
تملك الشركة رسالة مكتوبة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.636 .000
تعمل الإدارة على نقل ونشر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.578 .000
تضع الشركة أهداف واضحة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.577 .000
يملك المدير تصورا واضحا	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.578 .000
السياسات التي تتبعها الشركة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.549 .000
هناك معرفة وفهم من قبل العاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.635 .000
تضع الشركة ميزانيات وبرامج	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.728 .000
السياسات التي تتبعها الشركة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.612 .000
واجهت الشركة تهديدات وحاولت	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.587 .000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		الممارسة الفعلية للتخطيط
أُتيحت للشركة عدة فرص	Pearson Correlation	.529
	Sig. (2-tailed)	.000
تعمل الشركة وفق رؤية واضحة	Pearson Correlation	.646
	Sig. (2-tailed)	.000
يتم تقييم ومتابعه للإستراتيجيات	Pearson Correlation	.565
	Sig. (2-tailed)	.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		العوائق والصعوبات
يتطلب توافر الكفاءات والقيادات	Pearson Correlation	.305
	Sig. (2-tailed)	.003
يحتاج التخطيط الإستراتيجي الى وقت وتكلفة	Pearson Correlation	.328
	Sig. (2-tailed)	.002
يحتاج التخطيط الإستراتيجي الى	Pearson Correlation	.414
	Sig. (2-tailed)	.000
عدم وجود قواعد بيانات	Pearson Correlation	.503
	Sig. (2-tailed)	.000
قلة التنسيق عند وضع الخطط	Pearson Correlation	.495
	Sig. (2-tailed)	.000
ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة	Pearson Correlation	.580
	Sig. (2-tailed)	.000
القرارات التي تأخذ بشكل فردي من	Pearson Correlation	.496
	Sig. (2-tailed)	.000
ملكية الشركة وتبعيتها للدولة	Pearson Correlation	.506
	Sig. (2-tailed)	.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Scale: ALL VARIABLES

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	17

### Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	8

### Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	25

### Chi-Square Test

### Frequencies

الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي في الشركة

	Observed N	Expected N	Residual
المدير بمفرده	65	22.8	42.3
المدير بمشاركة موظفي الشركة	13	22.8	-9.8-
يستعين المدير بمستشارين خارجيين	8	22.8	-14.8-
يستعين المدير بمستشارين خارجيين الى جانب مشاركة أعضاء من الشركة	5	22.8	-17.8-
Total	91		

ماذا يعني التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لك

	Observed N	Expected N	Residual
هو تخطيط طويل المدى يحدد المسارات المستقبلية	32	30.3	1.7
قدرة الشركة على التنبؤ باحتياجاتها	27	30.3	-3.3-
قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات لتي تواجهها بين فترة وأخرى	32	30.3	1.7
Total	91		

التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو وتطوير الشركة

	Observed N	Expected N	Residual
الى حد ما	11	45.5	-34.5-
نعم	80	45.5	34.5
Total	91		

التخطيط الإستراتيجي يساهم في اتخاذ أفضل القرارات

	Observed N	Expected N	Residual
لا	3	30.3	-27.3-
الى حد ما	13	30.3	-17.3-
نعم	75	30.3	44.7
Total	91		

التخطيط الإستراتيجي يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل

	Observed N	Expected N	Residual
لا	2	30.3	-28.3-
الى حد ما	19	30.3	-11.3-
نعم	70	30.3	39.7
Total	91		

Test Statistics

	الذي يقوم بالتخطيط الإستراتيجي في الشركة	ماذا يعني التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لك	التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو وتطوير الشركة	التخطيط الإستراتيجي يساهم في اتخاذ أفضل القرارات	التخطيط الإستراتيجي يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل
Chi-square	106.055 <sup>a</sup>	.549 <sup>b</sup>	52.319 <sup>c</sup>	100.308 <sup>d</sup>	82.571 <sup>e</sup>
df	3	2	1	2	2
Asymp. Sig.	.000	.760	.000	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 22.8.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 30.3.

c. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 45.5.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتوسط الفرضي للبعد الثالث (الممارسة)	91	3.3077	.63676	.06675

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
المتوسط الفرضي للبعد الثالث (الممارسة)	4.610	90	.000	.30769	.1751

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتوسط الفرضي للبعد الرابع (المعوقات)	91	3.4657	.47910	.05022

تحليل فقرات المحور الثالث

الدلالة	اختبار	الوزن المنوي	الانحراف	المتوسط	Total	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	التكرارات	
.000	6.413	74.945	1.11149	3.7473	91.0	25.0	36.0	16.0	10.0	4.0	التكرار	فقرة 1
		.000			100.0	27.5	39.6	17.6	11.0	4.4	النسبة	
.000	6.644	75.165	1.08874	3.7582	91	25	36	16	11	3	التكرار	فقرة 2
		.000			100.0	27.5	39.6	17.6	12.1	3.3	النسبة	
.000	5.731	73.626	1.13411	3.6813	91	23	35	20	7	6	التكرار	فقرة 3
		.000			100.0	25.3	38.5	22.0	7.7	6.6	النسبة	
.008	-2.713	53.846	1.08210	2.6923	91	6	13	31	29	12	التكرار	فقرة 4
		.000			100.0	6.6	14.3	34.1	31.9	13.2	النسبة	
.000	3.893	69.451	1.15797	3.4725	91	18	32	22	13	6	التكرار	فقرة 5
		.000			100.0	19.8	35.2	24.2	14.3	6.6	النسبة	
.040	2.085	65.495	1.25668	3.2747	91	15	31	20	14	11	التكرار	فقرة 6
		.000			100.0	16.5	34.1	22.0	15.4	12.1	النسبة	
.081	1.764	64.615	1.24790	3.2308	91	13	33	18	16	11	التكرار	فقرة 7
		.000			100.0	14.3	36.3	19.8	17.6	12.1	النسبة	
.000	7.727	76.484	1.01755	3.8242	91	25	37	20	6	3	التكرار	فقرة 8
		.000			100.0	27.5	40.7	22.0	6.6	3.3	النسبة	
.005	2.859	66.374	1.06332	3.3187	91	11	31	31	12	6	التكرار	فقرة 9
		.000			100.0	12.1	34.1	34.1	13.2	6.6	النسبة	
.919	-1.102	59.780	1.02734	2.9890	91	6	24	29	27	5	التكرار	فقرة 10
		.000			100.0	6.6	26.4	31.9	29.7	5.5	النسبة	
.676	.420	60.879	.99902	3.0440	91	5	27	31	23	5	التكرار	فقرة 11
		.000			100.0	5.5	29.7	34.1	25.3	5.5	النسبة	
.000	5.307	73.187	1.18528	3.6593	91	24	34	18	8	7	التكرار	فقرة 12
		.000			100.0	26.4	37.4	19.8	8.8	7.7	النسبة	
.002	3.203	68.132	1.21086	3.4066	91	19	27	25	12	8	التكرار	فقرة 13
		.000			100.0	20.9	29.7	27.5	13.2	8.8	النسبة	
.232	1.203	62.637	1.04572	3.1319	91	9	23	36	17	6	التكرار	فقرة 14
		.000			100.0	9.9	25.3	39.6	18.7	6.6	النسبة	
.004	2.948	65.934	.96026	3.2967	91	8	32	33	15	3	التكرار	فقرة 15
		.000			100.0	8.8	35.2	36.3	16.5	3.3	النسبة	
.229	-1.210	57.582	.95260	2.8791	91	4	16	44	19	8	التكرار	فقرة 16
		.000			100.0	4.4	17.6	48.4	20.9	8.8	النسبة	
.081	-1.766	56.484	.94978	2.8242	91	4	13	46	19	9	التكرار	فقرة 17
		.000			100.0	4.4	14.3	50.5	20.9	9.9	النسبة	
.000	4.610	66.154	.63676	3.3077							المتوسط العم	

تحليل فقرات المحور الرابع

الفقرات	التكرار	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط	الانحراف	النسبة	قيمة ت	الدلالة
فقرة 1	التكرار	9	6	19	30	27	91	3.6593	1.24918	73.187	5.035	.000
	النسبة	9.9	6.6	20.9	33.0	29.7	100.0			.000		
فقرة 2	التكرار	10	29	29	17	6	91	2.7802	1.08323	55.604	-1.935	.056
	النسبة	11.0	31.9	31.9	18.7	6.6	100.0			.000		
فقرة 3	التكرار	3	21	22	28	17	91	3.3846	1.13303	67.692	3.238	.002
	النسبة	3.3	23.1	24.2	30.8	18.7	100.0			.000		
فقرة 4	التكرار	4	15	18	31	23	91	3.5934	1.16407	71.868	4.863	.000
	النسبة	4.4	16.5	19.8	34.1	25.3	100.0			.000		
فقرة 5	التكرار	5	13	21	31	21	91	3.5495	1.15724	70.989	4.529	.000
	النسبة	5.5	14.3	23.1	34.1	23.1	100.0			.000		
فقرة 6	التكرار	4	16	21	30	20	91	3.5055	1.14866	70.110	4.198	.000
	النسبة	4.4	17.6	23.1	33.0	22.0	100.0			.000		
فقرة 7	التكرار	3	10	20	31	27	91	3.7582	1.09889	75.165	6.582	.000
	النسبة	3.3	11.0	22.0	34.1	29.7	100.0			.000		
فقرة 8	التكرار	5	19	20	20	27	91	3.4945	1.26819	69.890	3.720	.000
	النسبة	5.5	20.9	22.0	22.0	29.7	100.0			.000		
	المتوسط العام							3.4657	.47910	69.313	9.272	.000