

العلاقة بين المتغيرات الشخصية وممارسة التخطيط الاستراتيجي  
دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأثاث الخاص السعودي بمدينة جدة

أستاذ دكتور / رمضان غربية  
موبيل ٠٠٢٠١١١٤٨٩٩٤٢٩  
إيميل gharbia77@gmail.com

تم النشر مجلة التمويل والتجارة بكلية التجارة جامعة طنطا فى العدد الرابع من عام ٢٠١٤

٢٠١٤

## ملخص البحث

إهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و ممارسة التخطيط الاستراتيجي في قطاع صناعة الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة، وتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية ( الخبرة - مستوى التعليم - التدريب) بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ولقد بنى البحث على ثلاثة فروض أساسية تتعلق بدراسة اختلاف آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بسبب بعض متغيراتهم الشخصية.

وتكونت عينة الدراسة من ٣٦٨ مفردة من أفراد الادارة العليا بمنشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة والمقابلة واستقراء الوثائق كأدوات لجمع البيانات ولقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

١- يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بسبب ( الخبرة - مستوى التعليم - التدريب ) لأفراد الجهة المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي بالمنشآت محل الدراسة.

٢- أن درجة الممارسة كانت مكثفة جدا بالنسبة للفئات التي لديها خبرة ١٥ سنة فأكثر بمتوسط (٤.٦٧) والحاصلين على دراسات عليا بمتوسط (٤.٥١) و الحاصلين على تدريب بمتوسط (٤.٣٨).

٣- توجد علاقة موجبة بين المتغيرات الشخصية ( الخبرة - مستوى التعليم - التدريب ) ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة.

## العلاقة بين المتغيرات الشخصية وممارسة التخطيط الاستراتيجي

### ١- مقدمة

يقصد بالمتغيرات الشخصية الصفات أو الخصائص التي تميز فردا عن غيره . هذه الخصائص قد يكون مصدرها الفرد فقط مثل العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل مسمى الوظيفة والرتبة الوظيفية وطبيعة الوظيفة والراتب الشهري وعدد المرؤوسين . ( هيجان، ١٩٩٨).

ونظرا لتعدد تلك المتغيرات وصعوبة الاتفاق عليها ، وفصلها عن الصفات الديموجرافية لأفراد العينة ، فإن الباحث سوف يقوم باختيار بعض المتغيرات الشخصية التي يرى أنها من الممكن أن تكون ذات تأثير على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وهي : الخبرة ، مستوى التعليم ، التدريب .

ولكي تواجه المنشآت تحديات القرن الواحد والعشرين لا بد لها وللقائمين على إدارتها من التسلح بأهم أسلحة العصر وهو العلم والمعرفة وبصفة خاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية إذ يمكن للإدارة العليا أن تلعب دورا رئيسيا في إنجاح هذه المنشآت إذا ما اتخذت من التخطيط الإستراتيجي سبيلا لمواجهة هذه التحديات إذ لم تعد الأساليب التقليدية للإدارة صالحة لمواجهة هذه التحديات وأصبح مفهوم الاداره الإستراتيجية والذي يعد من أول وأهم خطواته التخطيط الإستراتيجي أهم المداخل الحاكمة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين و يمثل نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للمنشآت.(أيوب، ١٩٩٧) .

كلمة إستراتيجية تنحدر من أصل الكلمة ( Strategos ) وهي كلمة يونانية تعنى القيادة (William ,et al,1995) و (Licker.1997) وتعرف بأنها : الخطة العامة والشاملة التي ترشد المنظمة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها حاليا ومستقبلا.

أما التخطيط الاستراتيجي ومكوناته فقد اختلفت آراء الكتاب في وضع تعريف جامع للتخطيط الإستراتيجي ومكوناته وبالتالي تعددت وتباينت هذه التعريفات ومنها:

فقد عرفه (Michael,1985) بأنه " عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنشأة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ، كما عرفه(Higgins,et al ,1993) بأنه " توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل .

أما ( مصطفى،٢٠٠٣) فعرفه بأنه " عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنشأة ، ويقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنشأة .

وبالنسبة لمكونات التخطيط الاستراتيجي فقد تباينت آراء الباحثين والكتاب بشأن مكونات عملية التخطيط وربما يرد هذا التباين الى إختلاف الباحثين والكتاب فى خلفياتهم النظرية أو بسبب الاختلاف فى تركيزهم على بعض الجوانب الأخرى ، فبالنسبة لـ ( Mosley,et al,1996) و (Sutherland,et al,1997) تتمثل فى الرسالة والأهداف والاستراتيجيات واضاف روبسن السياسات والتنفيذ (Robson,1997) فى حين ذكر (Evans,1997) و ( Stanton,et al,1997) و ( Peter,et al,1998) الرسالة والتحليل والاهداف والاستراتيجيات ، وتوسع ( Kotler,1997) بإضافة التنفيذ والرقابة ، وإتفق (Hellriegel,et al,1999) و ( Coulter,et al,1999) على الرسالة والتحليل والاستراتيجيات والتنفيذ ، ويرى ( Chaffey, et al,2000) أن الرسالة والتحليل والاهداف والتنفيذ هى العناصر الاساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ونظرا لما للتخطيط الإستراتيجي من أهمية بالغة في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، فإن هذه الدراسة تسهم في التعرف على مدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، وأثر بعض المتغيرات الشخصية على ممارستها فى منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بمدينة جدة ، حيث ركز الباحث على الخبرة ومستوى التعليم والتدريب للأسباب التالية من وجهة نظر الباحث:

#### الخبرة :

أن متغير الخبرة يعتبر ذا أهمية خاصة بالنسبة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ويقصد بها الخبرة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي حيث انه كلما زادت خبرة مديري الإدارة العليا ازداد تأثيرها في انتقالهم من درجة الممارسة الضعيفة إلى المكثفة وبالتالي سينعكس ذلك على الاداء .

## التعليم:

يساهم مستوى التعليم بشكل كبير في إظهار مبدأ التنافسية بين الأفراد حيث أن الفرد الأقل تعلمًا يكون أكثر رضا وأقل طموحًا والعكس بالنسبة للفرد الأكثر تعلمًا، وكلما إرتفع مستوى التعليم كلما زادت قدرة الفرد على إستيعاب وفهم الاساليب الادارية الحديثة ومنها التخطيط الاستراتيجي ، ولأن الممارسة الجيدة يسبقها اولًا العلم الصحيح.

## التدريب:

ترجع أهمية التدريب الى أنه يزود العاملين بالمعارف الجديدة وصقل قدراتهم في مجالات عملهم ، وكذلك تمكين الأفراد من التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة. وكلما كان مستوى التدريب مرتفعًا في مجال التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك الى زيادة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

## ٢- الدراسات السابقة

سوف يقوم الباحث في هذا الجزء بعرض الدراسات المتاحة - على حد علم الباحث - في مجال المتغيرات الشخصية، وممارسة التخطيط الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

### ١/٢ - المتغيرات الشخصية

دراسة ( Laflame,1997 ) إستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين العمر والمستوى التعليمي وإصابة العمل بمصانع السيارات في السويد وكانت عينة الدراسة ٦٨١٤ فردًا تراوحت أعمارهم بين (١٦-٦٥) عاما وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة ، والاساليب الاحصائية المستخدمة هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار مان وتني ، وخلصت الدراسة الى أن الحوادث تركزت في الأعمار الصغيرة أكثر من المتقدمة في العمر ، وأن نسبة إصابة كبار السن الجامعيين كانت قليلة جدا .

دراسة (Lima,1999) استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين العمر والمستوى التعليم والجنس والحوادث المهنية في البرازيل وكان حجم العينة ٧٦٤ مفردة وكانت المقابلة المنزلية بالاضافة الى الاستبيان الموحد هما أدوات الدراسة ، وإستخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وإختبار ( T-Test ) وإختبار كا ٢ ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة إحصائيا

بين العمر والازمات التي يمر بها الفرد خلال حياته وبين إمكانية تعرضه لحوادث العمل ، فى حين لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين مستوى التعليم وحوادث العمل.

دراسة (Clarke,et al,2005) استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين الإقدام على المخاطرة الطوعية وارتكاب الحوادث عند السائقين فى عمر الشباب فى الولايات المتحدة الامريكية ، وكانت الأداة دراسة مسحية لسجلات قيادة الشرطة وكانت عينة الدراسة ٣٤٣٧ مفردة أعمارهم ما بين (١٧-٧٥) سنة ، وتم إستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وإختبار كا ٢ا وتوصلت الدراسة الى أن حوادث الشباب تعادل أربعة أضعاف عدد الحوادث التي تحدث للكبار.

دراسة ( Gauchard,et al,2006) استهدفت الدراسة التعرف على العوامل الاساسية التي تقف وراء تعرض عمال السكة الحديد للحوادث فى المانيا ، وكان حجم العينة ١٣٠٥ مفردة ، وكانت الاستبانة هى اداة الدراسة ، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وإختبار كا ٢ا وإختبار مان وتى. وتوصلت الى أن الحوادث تركزت فى مدة الخدمة القصيرة والأعمار الصغيرة.

دراسة ( ابوندا ،٢٠٠٧) استهدفت التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية( العمر والجنس ومستوى التعليم والخبرة والتدريب) وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمى بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، وكانت العينة عشوائية طبقية وحجمها ٦٥٢ مفردة ، واتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة ، والاساليب الاحصائية المستخدمة كانت اختبار ( T-Test) واختبار تحليل التباين احادى الاتجاه ( Anova ) ومعامل الارتباط ( بيرسون) وإختبار تامهان للمقارنات المتعددة ، وخلصت الى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمى يعزى الى المتغيرات الشخصية فى الوزارات الفلسطينية بغزة ، وأن الانماط السائدة فى الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة هى الإخبارى (التوجيهى ) والاقناعى (الاستشارى) والمشارك والتفويضى ، والنمط المشارك هو الأكثر شيوعا فى تلك الوزارات.

كما أظهرت دراسة (صالح ،٢٠٠٩) تأثير المتغيرات الشخصية ( المستوى التعليمى والخبرة والحالة الاجتماعية) والتنظيمية (الدخل الشهرى ونوع المبحوث ونوع المهنة وسنوات العمل فى الوظيفة الحالية) وتفاعلاتها الممكنة على أشكال ومصادر ضغط العمل لدى المهنيين العاملين فى مجال الرعاية الصحية بقطاع الرعاية الصحية بمحافظة الفيوم ، وكان حجم العينة ١٠٧ مفردة عينة عشوائية طبقية ، والمنهج المستخدم هو الوصفى التحليلي ، وكانت الاستبانة هى أداة جمع البيانات ، واستخدمت الاساليب الاحصائية مثل إختبار كولمجراف سميرونوف

والمتوسط الحسابى والانحراف المعياري وتحليل التباين المتعدد المتدرج ، وتوصلت الى أن أهم هذه المصادر هي الحالة الاجتماعية ونوع المهنة وسنوات العمل فى الوظيفة الحالية ، وان ضغط التفاوض حقق الترتيب الاول بمتوسط (٢٠٤٧) درجة يليه ضغط النزاع بمتوسط ( ٢٠٤٦) درجة وأخيرا ضغط المهمة بمتوسط (٢٠٣٩) درجة.

وأوضحت دراسة (محمد،٢٠١٠) العلاقة بين حوادث العمل وبعض المتغيرات الشخصية والمهنية ( المؤهل العلمى والعمر ومدة الخدمة ) بشركة مصفاة بانياس للنظف فى محافظة طرطوس بسوريا، وكان حجم العينة ٢٠٠ مفردة عينة عشوائية منها ١٢٠ مفردة تعرضوا للحوادث و ٨٠ مفردة لم يتعرضوا وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة واتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى ، وكانت الاساليب الاحصائية المستخدمة المتوسط الحسابى والانحراف المعياري واختبار كا ٢ ، وخلصت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بمتغير (العمر - مدة الخدمة )، وعدم وجود فروق فيما يتعلق بالمستوى التعليمى.

دراسة (شبات، ٢٠١٢) استهدفت التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقته بالمتغيرات الشخصية ( العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمى ومدة الخدمة والراتب الشهري ومجال العمل) دراسة حالة - جامعة القدس المفتوحة، وتم تحديد حجم العينة بأسلوب المسح الشامل وعددها ٣١ رئيس قسم ، وتم اتباع المنهج الوصفى التحليلى ، وجمع البيانات تم عن طريق الاستبانة ، وكانت الاساليب الاحصائية المستخدمة هي المتوسط الحسابى والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون واختبار T.test وتحليل التباين احادى الاتجاه Anova ، وأوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى مستوى الشعور بالاغتراب بسبب المتغيرات الشخصية ( العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمى - مجال العمل - مدة الخدمة ) .

وهناك دراسة قام بها (فرحى & محمد،٢٠١٤) استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية ( السن والمؤهل العلمى وسنوات الخبرة والجنس والمستوى الوظيفى) والتنظيمية ( ساعات العمل وجماعة العمل والترقية والخدمات الاجتماعية ) والولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف الجزائرية ، وكان حجم العينة ١٨٠ استاذًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم اتباع المنهج الوصفى ، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة ، واستخدام المتوسطات الحسابية واختبار T-test واختبار تحليل التباين احادى الاتجاه Anova ومعامل الارتباط ( بيرسون) ، وتوصلت الى وجود فروق فى مستوى الولاء التنظيمى بالنسبة لمتغير

المؤهل العلمى والمستوى الوظيفى ، بينما لا يوجد اختلاف بالنسبة للمتغيرات الاخرى ، وأن مستوى الولاء التنظيمى لدى أعضاء هيئة التؤيس مرتقعا ، وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرات التنظيمية بصفة عامة والولاء التنظيمى لاعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

دراسة قام بها (العودة ، ٢٠١٤) استهدفت التعرف على العلاقة بين النمط القيادى السائد لدى الضباط حديثى التخرج بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر والمؤهل والرتبة وعدد سنوات الخدمة وطبيعة العمل) للمبحوثين بقاعدة الملك عبد العزيز البحرية بالجيبيل بالسعودية، و حجم العينة ٤٤٨ مفردة عينة عشوائية وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والمنهج المستخدم هو الوصفى والاساليب الاحصائية المستخدمة هى التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والانحراف المعيارى واختبار أيتا، وخلصت الى أنه لا توجد علاقة بين نمط القيادة السائد لدى الضباط حديثى التخرج بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

## ٢/٢ - التخطيط الاستراتيجى:

فى حين أن دراسة ( الغزالى ، ٢٠٠٠) اهتمت بالتعرف على مدى وعى الادارة العليا بمفهوم التخطيط الاستراتيجى بالمؤسسات العامة بمدينة عمان بالاردن وكانت عينة الدراسة ٢٢٢ مدير ادارة عينة عشوائية ، وتم اتباع المنهج الوصفى واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، والاساليب الاحصائية المتوسطة الحسابى والانحراف المعيارى و T-test واختبار كا ٢ والانحدار البسيط والمتدرج ، وخلصت الدراسة الى أن (٥٧.٣%) من مديرى الادارات العليا لديهم فهم صحيح و(٢٤.٧%) لديهم عدم وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجى.

فى حين دراسة ( Below,et al,2006) استهدفت توضيح أثر الرسالة والبيئة على التغيير فى جامعة جونز الامريكية، ووضع توصيات للمستقبل فى هذا المجال. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلي، بمراجعة أدبيات القيادة وبيئة المؤسسة، والرسالة، والكتب، والمقالات، والمواد المؤرشفة، والوثائق الداخلية، وأجرى الباحث ثلاث مقابلات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات فى الجامعة وأصحاب المصلحة، وأعضاء مجلس الإدارة، والرئيس الحالي، وتوصلت الى إن التغيير كان مصدره تفاعل العديد من العوامل منها توفر فريق قيادي جديد، جماعية عملية التخطيط، المناقشة المستمرة عن فاعلية رسالة الجامعة فى الأوضاع المعاصرة، تأثير الرئيس كمعوق أو مناصر، تأثير مجلس الأمناء بتشجيع الإدارة للتفكير بجرأة للاستجابة للبيئة المتغيرة



كما أن نتائج التغيير كانت إيجابية في إقبال الطلاب وكفاءتهم والكفاءة الأكاديمية والموقف المالي واندماج مجلس الجامعة في عملية التخطيط والتركيز على الرسالة.

أما دراسة ( Ecung,et al, 2007 ) إهتمت بتوضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع بولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولين في عملية التخطيط الاستراتيجي وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة وقام بإجراء مقابلات مقننة واستعاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين وتكون مجتمع الدراسة من ٢٠ عضوا من أعضاء اللجنة وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية ، وخلصت الدراسة الى أن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات ، وتقوم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية ، كما تبين عدم وجود تفهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وأن عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر على أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.

دراسة ( Wirkula,et al,2007 ) استهدفت استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في ولاية مينسوتا الأمريكية من خلال تحليل وصف العمداء لتجاربهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، وتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميدا قدموا رؤيتهم المتعمقة لعملية التخطيط، ودور القيادة الأكاديمية في ذلك. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل إستراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية وأن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

دراسة ( Devivo, et al,2008 ) ركزت على تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار في كليتي ( أوكينا وكوبر ) في الولايات المتحدة واتبع الباحث منهج دراسة الحالة واستخدمت المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية ، وتحليل الوثائق ، والبريد الإلكتروني ، واستخدمت العينة الهادفة وتم إختيار العينة من بين (٤٠٠٤) مؤسسة تعليمية حسب تصنيف (كارينجي ٢٠٠٥) ، وأظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين

على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها وهذا يعتمد على عوامل منها الثقة بين الرئيس ومجلس الادارة وبين الرئيس والعاملين.

دراسة كل من (ميا & آخرون، ٢٠٠٨) استهدفت التعرف على مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية العاملين في مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان وكان حجم العينة ٧٥ مفردة بأسلوب الحصر الشامل ، وجمع البيانات بواسطة الاستبانة والاساليب الاحصائية المستخدمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار كولمغوروف-سميرنوف، وتوصلت الى وجود علاقة جوهرية بين مشاركة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية وزيادة فعالية العاملين.

في حين أن دراسة (عبيد، ٢٠٠٩) ركزت على الكشف عن تطبيق مؤسسات المعلومات الحكومية السعودية للتخطيط الاستراتيجي وكانت عينة الدراسة ٢٦ مؤسسة حكومية بأسلوب الحصر الشامل واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عن طريق مواقع مؤسسات المعلومات وصفحاتها الرئيسية والفرعية على الانترنت وخلصت الى القصور الشديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات وكذلك ضرورة تطبيق مؤسسات المعلومات للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمعايير التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة (الدوسري، ٢٠١٠) استهدفت التعرف على مقومات التخطيط الاستراتيجي ومجالات تطبيقها ومعوقاتهما في الاجهزة الامنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض وكان حجم العينة ١٨٣ مفردة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة واتبع الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي إعتد على الاستبانة كأداة للدراسة، والاساليب الاحصائية المستخدمة كانت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار واختبار كا ٢ ومعامل الارتباط بيرسون واختبار T-test واختبار Isd ، وتوصلت الى أن مقومات التخطيط الاستراتيجي متوفرة بدرجة متوسطة في الاجهزة الامنية بمطار الملك خالد بالرياض .

ركزت دراسة (جواد & حسين، ٢٠١٠) على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العميل بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية بمحافظة بابل بالعراق وكانت عينة الدراسة ٨٩ مفردة منها ٣٢ مدير بالشركة بأسلوب المسح الشامل و ٥٧ عميل عينة قصدية واتبع الباحث

المنهج الوصفي التحليلي ، واساليب الاحصاء المستخدمة هي معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد R2 ، وتوصلت الى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العميل.

وأظهرت دراسة (الدكان ، ٢٠١٠) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الاعلام الأمنى في دوائر وقطاعات الاعلام الامنى بالرياض بالسعودية وكانت العينة ٥٠٧ مفردة عينة عشوائية بسيطة ، والمنهج المتبع الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذى إعتد على الاستبانة كأداة للدراسة ، والاساليب الاحصائية المستخدمة كانت المتوسط الحسابى والانحراف المعياري والتكرار واختبار كا ٢ ومعامل الارتباط بيرسون واختبار T-test واختبار Isd ، وأوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق أهداف الاعلام.

وهناك دراسة قام بها (السعيدى ، ٢٠١٢) إهتمت بالتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات بسلطنة عمان وكان حجم العينة ١١٣ مفردة بأسلوب المسح الشامل ، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة والاساليب الاحصائية المستخدمة هي التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والانحراف المعياري ومقاييس الالتواء ، وخلصت الى ان أكبر المعوقات تتمثل في المركزية الشديدة وعدم توفر الكفاءات.

واستهدفت دراسة(السهلى ، ٢٠١٢) التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي فى الحد من أضرار الكوارث بمديرية الدفاع المدنى بالمنطقة الشرقية بالسعودية وكان حجم العينة ١٦٢ مفردة عينة عشوائية بسيطة ، والمنهج المتبع الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة والمقابلة واستقراء الوثائق كادوات لجمع البيانات واستخدمت الاساليب الاحصائية مثل المتوسط الحسابى والانحراف المعياري والتكرار واختبار كا ٢ ومعامل الارتباط بيرسون واختبار T-test وتحليل التباين احادى الاتجاه Anova واختبار Isd ، وكشفت ان التخطيط الاستراتيجي له تاثير على الحد من أضرار الكوارث .

دراسة (بن طالب ، ٢٠١٢) إهتمت بالتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي فى تطوير الاداء بالاجهزة الامنية بمدينة الرياض بالسعودية وكان حجم العينة ٢٩١ مفردة عينة طبقية عشوائية ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وكانت الاساليب الاحصائية المستخدمة هي التكرار والمتوسط الحسابى والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون وT.test وتحليل التباين

Anova واختبار Isd ، وأظهرت أن برامج التخطيط الاستراتيجي تسهم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين.

وركزت دراسة (الشهراني، ٢٠١٣) على التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج التدريب بجامعة نايف للعلوم الامنية بالسعودية بمدينة الرياض وكانت عينة الدراسة ٣٠ مدرباً بأسلوب الحصر الشامل ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة والمقابلة واستقراء الوثائق كادوات لجمع البيانات ، واستخدمت الاساليب الاحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار واختبار كا ٢ ومعامل الارتباط بيرسون ، وأوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير برامج التدريب في جامعة نايف .

**ومن خلال الدراسات السابقة يتبين للباحث مايلي :**

- ١- ركزت بعض الدراسات السابقة على استخدام المؤشرات المالية كأساس لقياس أداء المنشآت خلال فترة زمنية محددة وربطت بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المنظمات وبقائها .
  - ٢- تعاني بعض الدراسات من صغر حجم العينة ، بالإضافة إلي جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الفاكس ، الأمر الذي من شأنه أن يضعف من نتائج تلك الدراسات.
  - ٣- أن التخطيط الاستراتيجي جاء دائماً كمتغير مستقل في جميع الدراسات التي إطلع عليها الباحث ، وبالتالي فهذه أول دراسة على حد علم الباحث يتم فيها دراسة التخطيط الاستراتيجي كمتغير تابع وليس مستقل.
- إلا أن هذه الدراسات أهملت بعض الجوانب التي يأمل الباحث في تلافيتها في بحثه وهي :

- ١- لم تتناول أي دراسة على حد علم الباحث - أثر المتغيرات الشخصية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي رغم أهميتها.
- ٢- لم يحظ القطاع الخاص الصناعي السعودي بأية دراسة عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيه ، رغم أهميته وارتفاع مساهمته في الناتج القومي للدخل.

### **٣- مشكلة الدراسة**

تتبع مشكلة الدراسة من أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنشآت المختلفة ولا سيما الصناعية منها وخاصة إذا علمنا أن أكثر الأديبات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي كانت وليدة جهود الإدارة في البلدان المتقدمة ومجال التطبيق فيها . أما بالنسبة للدول العربية ومنها المملكة العربية السعودية فان مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته كثيرا ماتم تجاهله في الفكر الإداري بسبب غياب الدراسات والمعلومات الكافية حول ذلك المفهوم. وتتبع مشكلة الدراسة أيضا من أن المملكة العربية السعودية تمتلك العديد من المنشآت الصناعية المتطورة والمعقدة ويعد القطاع الصناعي السعودي ومنها قطاع الأثاث أحد ركائز التنمية الاقتصادية في المملكة اذ تبلغ نسبة مساهمته في الناتج المحلي الاجمالي ١١.٩% (قاعدة بيانات صندوق التنمية الصناعي ٢٠١٢).

وللوقوف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنشآت السعودية قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قدرها (٣٠) ثلاثين منشأة صناعية فى قطاع الأثاث الصناعى السعودى بمدينة جدة (تمثلت الدراسة في إجراء (٣٠) لقاء مع فئات مجتمع الدراسة: رؤساء مجالس الادارة ونوابهم ،مدراء العموم ونوابهم ، المدراء التنفيذيين بشركات قطاع الأثاث الخاص الصناعى السعودى بجدة )، وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال المتغيرات الشخصية والتخطيط الاستراتيجي، ومن خلال خبرة الباحث فى العمل كمستشار لبعض هذه المنشآت ، توصل الباحث إلى وجود مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في ممارسة التخطيط الاستراتيجي يمكن عرضها على النحو التالي :

لا توجد رؤية واضحة للمنشأة .

لا توجد رسالة واضحة للمنشأة.

لا توجد غايات وأهداف واضحة.

لا تقوم المنشآت بعمل تحليل بيئي للمتغيرات الداخلية والخارجية .

لا يتم الأخذ بنموذج تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف وتجنب المخاطر واستغلال الفرص المتاحة.

وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية :

١- هل تختلف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فى منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعى السعودى بجدة باختلاف الخبرة لافراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي.

٢- هل تختلف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجهة باختلاف مستوى التعليم لافراد الجهة المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي.

٣- هل تختلف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجهة باختلاف التدريب لافراد الجهة المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي.

## ٤- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على أثر الخبرة على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجهة

٢- التعرف على أثر مستوى التعليم على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجهة

٣- التعرف على أثر التدريب على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجهة

## ٥- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١- إخضاع مفهوم التخطيط الاستراتيجي للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في مواجهة المشاكل الإدارية والتعامل معها في حدود معطيات البيئة الخارجية والداخلية والأهداف طويلة المدى للمنشأة .

٢- من المتوقع أن تسفر الدراسة عن مجموعة من التوصيات المتصلة بممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثر بعض المتغيرات الشخصية على الممارسة وكل ذلك سوف يسهم في زيادة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجهة.

٣- أن القطاع الخاص الصناعي السعودي ومنه قطاع صناعة الأثاث يحقق نموا سنويا بمعدل ٨.٣ % عام ٢٠١٢ الأمر الذي انعكس إيجابيا على مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي

الإجمالي للمملكة لتصل نسبتها إلى ١١.٩ % عام ٢٠١٢ (قاعدة بيانات صندوق التنمية الصناعي السعودي، ٢٠١٢) وأن نسبة تمركز المنشآت الصناعية في مدينة جدة تعادل (٢٨.٦٢ % ) من إجمالي عدد المنشآت بالمملكة وإجمالي ما صرف عليها يعادل (٢١.٩٩ % ) من إجمالي ما صرف علي المدن الصناعية القائمة بالمملكة ( دليل المصانع التجارية الصناعية، ٢٠٠٣).

## ٦- فروض الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة ، وأهدافها ، قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة بسبب اختلاف خبره لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بسبب اختلاف مستوى التعليم لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي بالمنشأة.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بسبب اختلاف مستوى التدريب لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي بالمنشأة.

## ٧- حدود الدراسة:

- ١- حدود بشرية :  
تركز الدراسة اهتمامها على أفراد الإدارة العليا على مستوى منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة.
- ٢- حدود مكانية أو جغرافية : تقتصر الدراسة على منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بمدينة جدة كحدود جغرافية أو مكانية وتم اختيارها على أساس أنها ثاني اكبر مدينه صناعية بالمملكة بعد مدينة الرياض ، كما يوجد بها عدد كبير من المنشآت الصناعية بأنواعها و تتركز بصفة خاصة في المدينة الصناعية بجدة بمراحلها الخمس المعروفة .
- ٣- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على بعض المتغيرات الشخصية(الخبرة-مستوى التعليم-التدريب) وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي .

٤- حدود زمنية: قام الباحث بإعداد هذا البحث خلال عام ٢٠١٤ م .

## ٨- منهج وأسلوب الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة والمقابلة واستقراء الوثائق كأدوات لجمع البيانات حيث أنه يعد ملائماً لموضوع الدراسة ويتضمن أسلوب الدراسة البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها ، ومجتمع البحث والعينة ، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ويوضح الباحث ذلك فيمايلي:

١/٨ - البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

تم الاعتماد على الدراسات النظرية وذلك لبناء الإطار المفاهيمي للمتغيرات الشخصية وعلاقتها بممارسة التخطيط الاستراتيجي ، كما تم الاعتماد أيضاً على الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة ، وذلك على النحو التالي:

١/٨ - البيانات الثانوية :

وتستهدف الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المتغيرات الشخصية والتخطيط الاستراتيجي، هذا بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه .

٢/١/٨ - البيانات الأولية:

وقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة ، وذلك على النحو التالي:

١ - أسلوب المقابلات : حيث تم إجراء المقابلات مع أفراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين عند إجراء الدراسة الاستطلاعية ، وعند القيام بتجميع البيانات عن طريق الاستقصاء .

٢ -قوائم الاستقصاء : تم الاعتماد على قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة ، حيث تم تصميم قائمة الاستقصاء وتوجيهها الى عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا بمنشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة.

٢/٨ - مجتمع البحث وعينته

تم تحديد مجتمع البحث بأفراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين على مستوى المنشأة أو وحدات الأعمال ( رئيس مجلس الإدارة - نائب رئيس مجلس الإدارة -



المدير العام - نائب المدير العام - المدير التنفيذي ) بمنشآت قطاع الاثاث الخاص الصناعية السعودية في مدينة جدة وبلغ اجمالى عدد أفراد الادارة العليا (٢٧٦٨) موظفا وذلك من واقع ( سجلات الموارد البشرية بالمصانع) وتم التركيز على الادارة العليا لأنها هى التى تمارس التخطيط الاستراتيجى وقد إختار الباحث عينة قدرها (٣٤١) وهو حجم العينة الواجب إختياره فى حالة قرب مجتمع البحث من (٣٠٠٠) فرد وذلك عند مستوى ثقة = ٩٥% وبتحديد خطأ + ٥% أو - ٥% ونسبة توافر الخصائص موضع الدراسة ٥٠% ( بازرة، ١٩٩٦، ص ١٨٧) ثم قام الباحث بزيادة ٢٠% من العينة مراعاة لما قد يحدث من فقد لبعض استثمارات الاستقصاء الموزعة أو عدم دقة الاستمارة وعدم صلاحيتها للتليل ، فأصبح عدد مفردات العينة ٤١٠ مفردة ، وتم إستيفاء ٣٦٨ استمارة صحيحة بنسبة ٨٩% وهى التى خضعت للدراسة.

### ٣/٨ - أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل أداة البحث فى قائمة الاستقصاء ( ملحق البحث) . وقد إشتملت على المتغيرات

الشخصية وكذلك الأبعاد المعبرة عن التخطيط الاستراتيجى وهى :

- 1- تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة .
- 2- صياغة الخطة العامة والتشغيلية.
- ٣- دراسة وتحليل البيئة الخارجية.
- ٤- دراسة وتحليل البيئة الداخلية.
- ٥- السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجى .

### ٤/٨ - متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

فى ضوء المراجعة الشاملة والعميقة لما أتيح للباحث من بحوث ومقالات تناولت موضوعي المتغيرات الشخصية والتخطيط الاستراتيجى ، إلى جانب ما عرضه الباحث فى مشكلة البحث وأهدافه وفروضه ومتغيراته قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء (ملحق البحث ) التى تضمنت بدورها قسمين هما:

١/٤/٨ - المتغيرات الشخصية: وقد اشتمل هذا الجزء على مجموعة من العبارات وعددها (٩) قام الباحث بتصميمها استنادا الى أنه تردد إستخدامها فى معظم الدراسات السابقة ( أربعة عبارات تخص الخبرة وثلاث عبارات للتعليم وعبارتان للتدريب).

### ٢/٤/٨ - التخطيط الاستراتيجى :

ويقصد به أنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم ، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم وبحيث يكون التطور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (توفيق ، ٢٠٠٥) .

وقد اشتمل هذا الجزء على مجموعة من العبارات وعددها (٣٢) عبارة تخصصية لقياس ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الاثاث الخاص الصناعي السعودي كما يلي:

- تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة . ( العبارات من ١-٦ )
- صياغة الخطة العامة والتشغيلية. ( العبارات من ٧-١١ )
- دراسة وتحليل البيئة الخارجية. (العبارات من ١٢-١٨)
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية. (العبارات من ١٩-٢٤)
- السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي ( العبارات من ٢٥-٣٢)

وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي Likert Scale الذي استخدمه عدد كبير من الباحثين لمعرفة درجة ممارسة الانشطة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والتي تتراوح بين ممارسة مكثفة جداً (٥) إلى ممارسة معدومة (١) وقد تم تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية لسهولة معالجتها وتحليلها بصورة دقيقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي.

وقد تم استخدام المعايير التي وضعها (Delmark ,1991) في دراسته ، والتي أتفقت بشكل كبير مع تعريف التخطيط الذي وضعته المؤسسة الأمريكية للمعايير (ASNI) ، كما استخدمت المعايير التي قدمها ( Lindsay,et al,1980) في دراسته عند تصنيفه للمنظمات بين مخططة وغير مخططة . وقد أعتبرت هذه المعايير المتغيرات الأساسية لمكونات التخطيط الاستراتيجي التي تم استخدامها في الدراسة ، وكذلك المقياس الذي استخدمه (أيوب ، ١٩٩٧) مع إجراء بعض التعديلات البسيطة. بالإضافة الى بعض العبارات التي تردد استخدامها في معظم أدبيات التخطيط الاستراتيجي ومن ومنها:

- وضع خطة مكتوبة تزيد عن خمس سنوات.
- مشاركة فريق الادارة في وضع الخطة.

- تحديد مجالات عمل المنشأة الحالى والمستقبلى.
  - تحديد الاهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.
  - تحليل البيئة الخارجية والداخلية والتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
  - تحديد الاهداف الاستراتيجية بشكل قابل للقياس والجدول الزمنى اللازم لتحقيقها.
  - ترجمة الخطط الى سياسات وأنشطة على مدى خمس سنوات.
  - وضع الخطط قصيرة الاجل بصورة مكتوبة ومناسبة لتنفيذ الخطة طويلة الاجل.
  - وضع الأهداف المحددة الخاصة بكل قسم وكل وظيفة وقطاع بحيث يشارك فى وضعها الافراد المسؤولون عن التنفيذ. وقد تم تفصيل ذلك فى الدراسة الى (٣٢) عبارة.
- ٥/٨- الاساليب الاحصائية المستخدمة: إستعان الباحث بالبرنامج الإحصائى (SPSS) فى إجراء التحليل الاحصائى لبيانات الدراسة الميدانية ، بجانب الأساليب الوصفية مثل ، المتوسط الحسابى ، الانحراف المعياري ، إختبار مان ويتنى ، إختبار كروسكال وليز .

## ٩- التحليل الإحصائى

بعد ترميز وتفرغ البيانات، تم استخدام الاصدار الثانى والعشرون من البرنامج الاحصائى SPSS The Statistical Package for Social Sciences فى إجراء التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالى:

١/٩- ثبات وصدق الاستقصاء .

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (استمارة الاستقصاء)، يعرض الجدول رقم (1) معاملى الثبات والصدق لأسئلة لاستقصاء .

وباستعراض الجدول رقم (1) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء خمسة محاور تأخذ شكل ليكرت الخماسى ويتكون من أكثر عنصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.608) للمحور الثانى " صياغة الخطة العامة والتشغيلية " و (0.852) للمحور الثالث " دراسة وتحليل البيئة الخارجية ." .

وتراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.780) للمحور الثانى وبين (0.923) للمحور الثالث ( حيث أن قيمة معامل الصدق هى الجذر التربيعى لقيم معامل الثبات)

وبالتالى يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها فى تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

### جدول رقم (١)

#### معاملى الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

المحور	البيان	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أولاً	تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة	0.712	0.844
ثانياً	صياغة الخطة العامة والتشغيلية	0.608	0.780
ثالثاً	دراسة وتحليل البيئة الخارجية	0.852	0.923
رابعاً	دراسة وتحليل البيئة الداخلية	0.829	0.910
خامساً	السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجى	0.705	0.840

٢/٩ - وصف عينة الدراسة.

يعرض جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، ويتضح من الجدول ان نسبة 22.6% من اجمالى العينة يعملون بوظيفة نائب مدير عام ، نسبة 22.5% من اجمالى العينة يعملون بوظيفة مدير تنفيذى، ونسبة 53.0% من اجمالى العينة لهم سنوات خبرة من 5 سنوات الى أقل 10 سنوات، ونسبة 41.8% من اجمالى العينة حاصلين على مؤهل جامعى، ونسبة 65.2% من اجمالى العينة حصلوا على دورات تدريبية.

جدول رقم (٢)  
توزيع عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	
7.9	29	رئيس مجلس الإدارة	المنصب الإداري
21.7	80	نائب رئيس مجلس الإدارة	
23.4	86	مدير عام	
22.6	83	نائب مدير عام	
24.5	90	مدير تنفيذي	
17.9	66	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
53.0	195	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
22.6	83	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
6.5	24	٥ سنة فأكثر	
32.3	119	متوسط	مستوى التعليم
41.8	154	جامعي	
25.8	95	دراسات عليا ( ماجستير/دكتوراه)	
34.8	128	لا شيء	الحصول على دورات تدريبية
65.2	240	نعم حصلت على دورات	

٣/٩- إحتبارات الفروض وتحليل النتائج:

١/٣/٩- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجهة بسبب اختلاف خبره لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي "

يعرض جدول رقم (٣) الإحصاء الوصفي لآراء فئات الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الخبرة (أقل من 5 - من 5 إلى أقل من 10 - من 10 إلى أقل من 15 - 15 سنة فأكثر)، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء الفئات حول البعد " السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط (4.18)، وانحراف معياري (0.58) لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (أى درجة ممارسة مكثفة للتخطيط الاستراتيجي)، وبمتوسط (4.31) ، وانحراف معياري (0.74) لمن لديهم خبرة من 5 سنوات وقل من 10 سنوات ( أى درجة ممارسة مكثفة جدا)، وبمتوسط (4.42)، وانحراف معياري (0.54) لمن لديهم خبرة من 10 سنوات وقل من 15 سنة ( أى درجة ممارسة مكثفة جدا) ، وبمتوسط (4.67)، وانحراف معياري (0.84) لمن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر (أى درجة ممارسة مكثفة جدا) ، وانخفاض الانحراف المعياري يدل على الاتفاق داخل كل فئة من فئات الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي ، ولاختبار الفرق بين آراء عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة حول محاور التخطيط الاستراتيجي ، تم استخدام كروسكال واليز الذى تقترب من توزيع Chi-Square ( احد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين)، يعرض جدول رقم (٤) نتائج الاختبار .

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة

المحاور		أقل من 5		من 5 إلى أقل من 10		من 10 إلى أقل من 15		15 سنة فأكثر	
وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
4.15	0.61	4.17	0.86	4.27	0.75	4.54	0.72		
3.89	0.64	3.69	0.95	3.99	0.80	4.46	0.88		
3.82	0.86	4.06	0.91	4.10	0.89	4.50	0.78		
4.03	0.50	3.94	0.76	4.10	0.66	4.38	0.71		

								الداخلية
0.48	4.67	0.54	4.42	0.74	4.31	0.58	4.18	السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (٤)  
نتائج اختبار كروسكال واليز

المعنوية	Sig.	Chi-Square	الابعاد
غير معنوى	.112	5.983	تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة
معنوى	.000	19.485	صياغة الخطة العامة والتشغيلية
معنوى	.013	10.800	دراسة وتحليل البيئة الخارجية
معنوى	.024	9.451	دراسة وتحليل البيئة الداخلية
معنوى	.007	12.173	السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي

يتضح من نتائج جدول رقم (٤) معنوية معظم الابعاد عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود اختلاف معنوى بين متوسط آراء عينة الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي بسبب الخبرة ماعدا المحور الأول. مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول وصحة الفرض البديل:  
" توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة بسبب اختلاف خبره لأفراد الجهة المسئولة عن التخطيط الإستراتيجي "

٢/٣/٩ - " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة بسبب اختلاف مستوى التعليم لأفراد الجهة المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي بالمنشأة.

يعرض جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي لآراء فئات الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر فئات الدراسة حسب مستوى التعليم (متوسط - جامعي - دراسات عليا)، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء الحاصلين على مؤهل متوسط ودراسات عليا حول البعد " السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط (4.26)، (4.51) على الترتيب (أى بدرجة ممارسة مكثفة ومكثفة جدا على الترتيب)، بينما ارتفع متوسط آراء الحاصلين على مؤهل جامعي حو البعد " تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة" بمتوسط (4.31)، وانحراف معياري (0.79) (أى بدرجة مكثفة جدا)، وانخفاض الانحراف المعياري يدل على الاتفاق داخل كل فئة من فئات الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي ، ولاختبار الفرق بين آراء عينة الدراسة حسب مستوى التعليم حول محاور التخطيط الاستراتيجي ، تم استخدام كروسكال واليز الذي تقترب من توزيع Chi-Square ( احد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين)، يعرض جدول رقم (٦) نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (٥)

الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي حسب مستوى التعليم

دراسات عليا		جامعي		متوسط		المحاور
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.70	4.38	0.79	4.31	0.80	3.97	تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة
0.73	4.19	1.00	3.77	0.76	3.67	صياغة الخطة العامة والتشغيلية
0.87	4.21	0.92	4.12	0.86	3.84	دراسة وتحليل البيئة الخارجية
0.60	4.15	0.71	4.03	0.75	3.91	دراسة وتحليل البيئة الداخلية
0.50	4.51	0.81	4.29	0.54	4.26	السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي



جدول رقم (٦)  
نتائج اختبار كروسكال واليز

المعنوية	Sig.	Chi-Square	الابعاد
معنوى	.000	17.564	تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة
معنوى	.000	21.071	صياغة الخطة العامة والتشغيلية
معنوى	.004	11.023	دراسة وتحليل البيئة الخارجية
معنوى	.047	6.123	دراسة وتحليل البيئة الداخلية
معنوى	.016	8.274	السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي

يتضح من نتائج جدول رقم (٦) معنوية جميع الابعاد عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود اختلاف معنوى بين متوسط آراء عينة الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي حسب مستوى التعليم.

ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثانى وصحة الفرض البديل:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة بسبب اختلاف مستوى التعليم لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي بالمنشأة.

٣/٣/٩- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة بسبب اختلاف مستوى التدريب لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي بالمنشأة.

يعرض جدول رقم (٧) الإحصاء الوصفي لآراء فئات الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر فئات الدراسة حسب مستوى التدريب (لم يتدرب - تدرب)، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء فئتي الدراسة حول البعد " السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط (4.25)، (4.38) على الترتيب ( أي بدرجة مكثفة ، مكثفة جدا على الترتيب)، وانخفاض الانحراف المعياري يدل على الاتفاق داخل كل فئة من فئتي الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي ، واختبار الفرق بين آراء عينة الدراسة حسب مستوى التدريب حول محاور التخطيط الاستراتيجي ، تم استخدام مان هوتى ( احد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين متوسطين)، يعرض جدول رقم (٨) نتائج الاختبار.

#### جدول رقم (٧)

الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي حسب مستوى التدريب

تدرب		لم يتدرب		المحاور
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.76	4.33	0.81	4.00	تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة
0.89	3.94	0.84	3.66	صياغة الخطة العامة والتشغيلية
0.90	4.15	0.88	3.87	دراسة وتحليل البيئة الخارجية
0.71	4.08	0.68	3.90	دراسة وتحليل البيئة الداخلية
0.68	4.38	0.63	4.25	السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي

#### جدول رقم (٨)

نتائج اختبار مان ويتى

المعنوية	Sig.	Mann-Whitney U	الابعاد
معنوى	.000	11869.5	تحديد الرؤية والرسالة والاهداف ومجال عمل المنظمة

معنوى	.004	12509.0	صياغة الخطة العامة والتشغيلية
معنوى	.004	12611.0	دراسة وتحليل البيئة الخارجية
معنوى	.020	13135.5	دراسة وتحليل البيئة الداخلية
معنوى	.035	13351.5	السياسات والبرامج المرشدة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي

يتضح من نتائج جدول رقم (٨) معنوية جميع الابعاد عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود اختلاف معنوى بين متوسط آراء عينة الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي حسب مستوى التدريب.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث وصحة الفرض البديل:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الأثاث الخاص الصناعي السعودي بجدة بسبب اختلاف مستوى التدريب لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي بالمنشأة.

من خلال اختبار فروض البحث واعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

١- أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تزداد مع إزدياد سنوات الخبرة لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي حيث أنها تتدرج من متوسطة الى مكثفة بالنسبة للفئة الاولى والثانية والثالثة وتصل الى مكثفة جدا بالنسبة للفئة الرابعة بمتوسط ( ٤.٦٧). إذ تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى درجة الممارسة بسبب إختلاف مدة الخبرة السابقة للمديرين ، مع التأكيد على إرتفاع درجة هذه الممارسة بازدياد خبرة المديرين. وكذلك الفارق يبدو واضحا بين فئات الخبرة الاولى والثالثة والرابعة . ويرجع ذلك الى ان الخبرة تعتبر ذات أهمية خاصة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي اذ انه كلما زادت الخبرة ازداد تأثيرها فى الانتقال من الممارسة الضعيفة والمتوسطة الى المكثفة والمكثفة جدا. وهذه نتيجة منطقية لأن الخبرة عامل مؤثر فى رفع درجة الممارسة الى المستويات الأعلى.

٢- أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ترتفع مع إرتفاع مستوى التعليم لأفراد الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي ، حيث ترتفع من متوسطة الى مكثفة بالنسبة للفئة الاولى والثانية وترتفع الى مكثفة جدا بمتوسط ( ٤.٥١) بالنسبة للفئة الثالثة . وتدلل النتائج الاحصائية على أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تختلف بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية واضحة

بسبب اختلاف مستوى التعليم لأفراد العينة فى المنظمات محل الدراسة ، وأن هذه الممارسة تتجه نحو الزيادة بارتفاع مستوى التعليم .كما تشير لذلك المتوسطات الحسابية . ويظهر التحليل أنها تختلف بصورة ملحوظة بين الفئة الأولى والثالثة، أى أنها ترتفع كلما كان هناك فارق فى مستوى التعليم. وقد يرجع ذلك الى أن فئة الحاصلين على دراسات عليا قد مرت بمراحل من التطور جعلت مفهوم التخطيط الاستراتيجى وضرورة ممارسته أكثر إباحامن الفئات الأقل فى المستوى التعليمى.

٣- أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجى تزداد بسبب التدريب لأفراد الجهة المسئولة عن التخطيط الاستراتيجى فى المنظمات محل الدراسة. حيث ترتفع من متوسطة الى مكثفة بالنسبة للفئة الاولى وتصل الى مكثفة جدا بمتوسط (٤.٣٨) بالنسبة للفئة الثانية.

وتدل النتائج الاحصائية على أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجى تختلف بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية واضحة بسبب التدريب (نعم - لا) لأفراد العينة ، وأن هذه الممارسة تتجه نحو الزيادة بسبب التدريب .كما تشير لذلك المتوسطات الحسابية . ويظهر التحليل أنها تختلف بين الفئة الأولى والثانية، أى أنها تزداد كلما كان هناك تدريب. وقد يرجع ذلك الى أن الفئة الحاصلة على تدريب قد ترسخ فى ذهنها أسس الممارسة من خلال ورش العمل التى تعرضوا لها أثناء التدريب وبالتالي تزداد الفروق بينهم وبين من لم يحصلوا على تدريب مما يجعل التدريب له تأثير واضح على زيادة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجى.

٤- توجد علاقة موجبة بين المتغيرات الشخصية ( الخبرة - مستوى التعليم - التدريب ) ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجى فى منشآت قطاع الأثاث الخاص السعودى بجدة.

## ١٠- مقترحات لبحوث مستقبلية

لقد إستبان للباحث أثناء تحليله وتفسيره لنتائج الدراسة الميدانية لأن هناك عدة مجالات فى حاجة الى مزيد من البحث والدراسة وأهمها مايلى:

١- أثر الامكانيات التسويقية والمالية على ممارسة التخطيط الاستراتيجى بمنشآت قطاع الأثاث الخاص السعودى.

٢- العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجى وتحقيق المزايا التنافسية للمنشأة.

٣- العوامل التكنولوجية واثرها على ممارسة التخطيط الاستراتيجى.

٤- دور التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية فى فعالية أداء العاملين.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبوندا ، سامية خميس (٢٠٠٧) ، اثربعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة على الالتزام التنظيمي بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- ٢- الدكان ، فهد عبد الرحمن (٢٠١٠) ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الاعلام الامني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الادارية.
- ٣- الدوسري ، مطلق محمد (٢٠١٠) ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة اداء منسوبي الاجهزة الامنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الادارية.
- ٤- السعيدى ، احمد (٢٠١٢) ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الكاديمية العربية البريطانية .
- ٥- السهلى ، فيحان فهد غازى (٢٠١٢) ، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف.
- ٦- الشهرانى ، فهد بن عبد الرحمن (٢٠١٣) ، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب في جامعة نايف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الادارية.
- ٧- العودة ، ابراهيم عبد الله (٢٠١٤) ، المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين وعلاقتها بالانمط القيادي للضباط حديثي التخرج بقاعدة الملك عبد العزيز البحرية بالجبل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الادارية .
- ٨- الغزالي ، كرمة ماجد (٢٠٠٠) ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك .

- ٩- أيوب ، نادية (١٩٩٧)، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة ، معهد الادارة العامة العدد (٣) نوفمبر، ص٤٢٣ .
- ١٠- بازرة، محمود صادق (١٩٩٦) ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية الرياض: مكتبة العبيكان ، ص ١٨٧
- ١٢- بن طالب ، محمد فهد (٢٠١٢) ، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير اداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الادارية.
- ١٣- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥)، التخطيط الإستراتيجي. هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ص ١٤
- ١٤- جواد ، عباس & حسين، سحر (٢٠١٠) ، اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا العميل وفق فلسفة الجودة الشاملة، مجلة جامعة أهل البيت ، العدد٣، ص- ص ٥٤-٨٣.
- ١٥- دليل المصانع التجارية الصناعية بمدينة جدة ، ٢٠٠٣، ص٢٨ .
- ١٦- شبات، جلال اسماعيل (٢٠١٢) ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية ، دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة ، غزة.
- ١٧- صالح ، احمد فاروق (٢٠٠٩) ، تعيين تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية وتفاعلاتها الممكنة على اشكال ومصادر ضغط العمل لدى المهنيين العاملين في مجال الرعاية الصحية، المؤتمر العلمي العشرون، كلية الخدمة الاجتماعية ،جامعة الفيوم.
- ١٨- عبيد ، عصام محمد (٢٠٠٩) ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات السعودية، مجلة دراسات المعلومات، ع(٤) ، الرياض:جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، ص- ص، ٣١-٧٨.
- ١٩- فرحي، محمد & محمد، زبير (٢٠١٤) ، اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف بالجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، غير مبين العدد، ص- ص ، ١-٢٤.
- ٢٠- قاعدة بيانات صندوق التنمية الصناعي ، ٢٠١٢.
- ٢١- محمد، سهيلة (٢٠١٠) ، حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٦، ع(٤)، ص- ص ، ٧٢١-٧٦٣.
- ٢٢- مصطفى ، أحمد (٢٠٠٣) ، " تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي " ، بنها ، دار الكتب ، ص٨٨ .

٢٣- ميا، على يونس وآخرين (٢٠٠٨) ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في فعالية العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة تشرين العدد ٤ ، ص - ص ٩٠-١١٣

٢٤- هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٨) ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، مطابع أكاديمية نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، ص، ٢١.

#### ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 1- Below,et al(2006), **The Executive Guide to Strategic Planning** . San Francisco : Jossey- Bass Publishing Company.
- 2 – Chaffey,et al(2000), **Internet marketing strategy, implementation&practice**, First ed., by Pearson edition on limited, in Britain,p.125.
- 3- Clarke,et al(2005) **voluntary risk taking and skill deficits in young driver, accidents in the U K** ,Accident analysis and prevention, vol 37, no3,pp523-529
- 4-Coulter,et al(1999), **management** 6th ed., by prentice Hall Inc, in u.s.A, 1999.p.283
- 5- Delmark Karger (1991),**Strategic Planning and Management**.New York,Marcel Dekker,Inc.pp.95-96
- 6- DeVivo,et al(2008),**The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges**, A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.
- 7- Ecung,et al(2007), **A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Governance Approach On The Strategic Planning Process** , A Doctorate Dissertation, Capella University, ProQuest Information and Learning Company.
- 8- Evans ,James(1997), **Production / Operation Management** 5th ,by Publishing Company ,in U.S.A ,p.99.
- 9-.Gauchard,et al(2006), **accident proneness :a case control study in rail way workers**. Occupational medicine, vol.56, no.3,pp.187-190
- 10-Hellriegel.et al(1999),**management** 8th edition, by south western college publishing,p.232.
- 11-Higgins.et.al(1993), **Strategic Managements :Text and Cases** ,New York : Harcourt Brace Jovano vich, PP,467- 476.

- 12- Kotler, Philip (1997), **marketing management** 9th ed. , by Prentice Hall Inc, in U.S.A p.80.
- 13- Laflame, Lucie (1997) ‘**Age-Related Injuries among Male and Female Assembly Workers: A Study in the Swedish Automobile Industry**’, *Swedish automobile industries, Industrial relations*, 52,3, p608-619.
- 14- Licker, Paul (1997) , **management information systems: A strategic leadership Approach**” first ed., in U.S.A. p.78.
- 15- Lima, Rosangela, (1999) ‘**Association between Individual and Socioeconomic Characteristics and Work-Related Accidents in Pelotas, Rio Grande do Sul, Brazil**’, *Associação entre as características individuais e socio-econômicas e os acidentes do trabalho em Pelotas, Cadernos-de-Saude-Publica*, 15, 3, July-Sept, p 569-58
- 16- Lindsay, et al (1980), **Impact of organization Environment on the Long Range Planning Process. A Contingency View**. *Academy of Management Journal*, Vol.(23), pp.385-404.
- 17- Michael, Allen (1985) , **Strategic Management Hits its Stride , Planning**, *Review* 13 ,no .5 - , p.6.
- 18- Mosley, et al (1996), **management leadership in action** 5th ed., by Harper Collins college publishers, p .213.
- 19- Peter, et al (1998), **marketing management knowledge & skills**, 5th Edition The McGraw-Hill Company, in U.S.A. p.10.
- 20- Robson, et al (1997) , **management** 6th ed., by Prentice Hall Inc, in U.S.A, p.17.
- 21- Stanton, et al (1997), **marketing** 11th ed., by McGraw-Hill Company Inc, in U.S.A, p . 56.
- 22- Sutherland, et al (1997), **Planning & Decision making** , first ed., by Pitman publishing, in Britain, p.5.
- 23- William, et al (1995), **International Business strategy**, first ed., by Pitman publishing, in Britain, p.10
- 24- Wirkula, et al (2007), **Human Perspectives On Strategic Planning: The Lived Experience Of Deans At A Public Research University**, A Doctorate Dissertation, Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota, ProQuest Information and Learning Company.



بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة المدير /

تحية طيبة وبعد

نتشرف بالافاده انه قد وقع الاختيار على شركتكم الموقره لتكون ضمن عينه الدراسه الميدانيه

للبحث المقدم منى تحت عنوان :

العلاقة بين المتغيرات الشخصية وممارسة التخطيط الاستراتيجى فى منشآت قطاع الاثاث  
الخاص الصناعى السعودى. (دراسة تطبيقيه على مدينة جدّه )

والباحث اذ يقدر آرائكم يود أن يحيطكم علما بان نجاح هذا البحث يتوقف بالدرجة الاولى

على تعاونكم معه فى امداده بالبيانات المطلوبه ويؤكد لكم تمسكه وحرصه التام على سرية

هذه البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمى فقط لذا يامل الباحث فى قراءة قائمة

الاستقصاء كاملة قبل البدء فى الاجابه على الاسئلة حت يمكن تحديد الاجابه بدقه تامة مما

يساعد فى الحصول على نتائج صادقه يعول عليها. وتفضلوا بقبول وافر احترامنا وتقديرنا.

الباحث

## قائمة الاستقصاء

العلاقة بين المتغيرات الشخصية و ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الاثاث  
الخاص الصناعي السعودي - دراسة تطبيقية على مدينة جدة  
١- يرجى الإشارة إلى الإجابة المناسبة:

أ-منصبكم الاداري:

١- رئيس مجلس الإدارة

٢- نائب رئيس مجلس الادارة

٣- مدير عام

٤- نائب مدير عام

٥- مدير تنفيذى

ب-عدد سنوات خبرتكم الادارية:

١- أقل من ٥ سنوات

٢- ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

٣- ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

٤- ١٥ سنة فأكثر

ج- ما هو المستوى التعليمي الذي حصلت عليه حتى الآن؟

١- متوسط

٢- جامعي

٣- دراسات عليا ( ماجستير/دكتوراه)

د- هل حصلت على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي؟

١- لا شئ

٢- نعم حصلت على دورات

٢- يرجى تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات التالية فيما يتعلق بمحاور التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة أن (١) تعنى ممارسة معدومة ، (٥) تعنى ممارسة مكثفة جدا .

م	درجة الممارسة	مكثفة جداً	مكثفة	متوسطة	ضعيفة	معدومة
	النشاط	٥	٤	٣	٢	١
١	يتم تحديد دور المنشأة في المجتمع بدرجة واضحة ومكتوبة.					
٢	يتم تحديد مجال العمل الحالي للمنشأة.					
٣	يتم تحديد مجال العمل المستقبلي للمنشأة.					
٤	يتم تحديد المجال الذي يميز المنشأة عن غيرها من المنشآت المنافسة العاملة في الصناعة نفسها.					
٥	توضع الأهداف بصورة مكتوبة ومحددة لمدة تزيد عن خمس سنوات.					
٦	يتم وضع الاهداف الكلية والتشغيلية بشكل قابل للقياس.					
٧	يتم وضع خطة مكتوبة طويلة الاجل تزيد عن خمس سنوات.					
٨	يتم التنبؤ بالتغيرات المحتملة في					

					عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة.	
					يتم وضع خطط سنوية خاصة بجميع أوجه نشاط المنشأة لتحقيق الأهداف.	٩
					يتم وضع خطط قصيرة الأجل تغطي السنتين الأولى والثانية.	١٠
					يتم وضع خطط تشغيلية سنوية مع الميزانية الخاصة بذلك.	١١
					يتم تحليل العوامل السياسية والقانونية وتحديد آثارها وتتخذ في عملية التخطيط.	١٢
					يتم تحليل العوامل التقنية وآثارها وتتخذ في عملية التخطيط.	١٣
					يتم تحليل العوامل الاجتماعية وآثارها وتتخذ في عملية التخطيط.	١٤
					يتم تحليل العوامل الاقتصادية وآثارها وتتخذ في عملية التخطيط.	١٥
					يتم تحليل العوامل التنافسية وآثارها وتتخذ في عملية التخطيط.	١٦
					يتم تحديد الفرص البيئية التي يمكن الاستفادة منها لوضع الخطة وتحقيق الأهداف.	١٧
					يتم تحديد التهديدات البيئية التي تؤثر على وضع الخطة وتحقيق الأهداف لتجنبها.	١٨
					يتم تحليل إمكانات المنشأة التسويقية وتتخذ في عملية التخطيط.	١٩
					يتم تحليل إمكانات المنشأة المالية	٢٠

					وتؤخذ في عملية التخطيط.	
					٢١ يتم تحليل امكانيات المنشأة الانتاجية وتؤخذ في عملية التخطيط.	
					٢٢ يتم تحليل امكانيات المنشأة الإدارية والبشرية وتؤخذ في عملية التخطيط.	
					٢٣ يتم تحديد نقاط القوة في أداء المنشأة التي تساعد على وضع الخطة وتحقيق الأهداف.	
					٢٤ يتم تحديد نقاط الضعف في أداء المنشأة التي تفيد وضع الخطة وتحقيق الأهداف.	
					٢٥ يتم تحديد الوقت المطلوب للوصول إلى الأهداف.	
					٢٦ يتم وضع السياسات الوظيفية لتنفيذ الخطة على مدى خمس سنوات.	
					٢٧ يتم تحديد الانشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة .	
					٢٨ يتم وضع برامج زمنية سنوية لتنفيذ الخطة على مدى خمس سنوات.	
					٢٩ توضع الأهداف السنوية المطلوبة تحقيقها لكل قسم وكل وظيفة.	
					٣٠ يشارك الأفراد المختصون المسؤولون عن التنفيذ في وضع الاهداف السنوية .	
					٣١ يشارك الأفراد المختصون المسؤولون عن التنفيذ في وضع الخطة السنوية .	
					٣٢ يتم وضع خطة بديلة لاستخدامها	

					عند حدوث تغييرات.	
--	--	--	--	--	-------------------	--

الباحث مع خالص الشكر