

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : إدارة مشاريع



عنوان البحث/

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة

إعداد الطالب/

خالد علي الشمري

الرقم الجامعي/

٢٤١٠٠٠٥١٢

إشراف/

د. أسماء ابو عنزه

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنظيمية حيوية تهدف إلى تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية للمنظمة ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها. في سياق المنظمات الصناعية الصغيرة، يكون التخطيط الاستراتيجي أكثر أهمية نظرًا للموارد المحدودة والتحديات التنافسية التي تواجهها هذه الشركات.

تلعب المنظمات الصناعية الصغيرة دورًا حيويًا في الاقتصاد، حيث تسهم في خلق فرص عمل، وتطوير الابتكار، وتعزيز النمو الاقتصادي المحلي. لكن هذه المنظمات غالبًا ما تواجه تحديات كبيرة مثل نقص التمويل، والموارد البشرية المحدودة، وضغوط السوق المتزايدة. لذا، يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لضمان استدامتها ونجاحها.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة عدة خطوات رئيسية. أولاً، يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا يشمل تقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. ثانيًا، يتم تحديد الرؤية والرسالة، حيث يساعد ذلك في توجيه الجهود نحو أهداف مشتركة وتوحيد جميع العاملين تحت هدف واحد.

يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بناءً على التحليل السابق، مما يتيح تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى القصير والطويل. ثم يأتي تطوير الاستراتيجيات، والذي يتضمن تحديد الطرق والإجراءات التي ستتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها. يلي ذلك تنفيذ الاستراتيجية، وهو يتطلب تنسيقًا فعالاً بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المنظمة، من الضروري مراقبة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة. تساعد هذه الخطوات المنظمات الصناعية الصغيرة على تحسين كفاءتها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق. كما تساهم في توجيه النمو وتحقيق النجاح المستدام، مما يعزز من استقرارها وتطورها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

مشكلة الدراسة:

تواجه دراسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة العديد من الإشكاليات، منها:

- غالبًا ما تفتقر المنظمات الصناعية الصغيرة إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية بشكل فعال.

- قد لا يكون لدى هذه المنظمات ميزانية مخصصة للتخطيط الاستراتيجي، أو قد لا يكون لديها عدد كافٍ من الموظفين ذوي الخبرة في هذا المجال.
 - لا يدرك العديد من أصحاب المنظمات الصناعية الصغيرة أهمية التخطيط الاستراتيجي.
 - قد يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي مخصص فقط للشركات الكبيرة، أو قد لا يعرفون كيفية تنفيذ خطة استراتيجية فعالة.
 - قد يكون من الصعب قياس نتائج خطط التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة.
 - قد لا يكون لدى هذه المنظمات البيانات أو الأدوات اللازمة لقياس تأثير خططها على أدائها.
 - غالبًا ما تعمل المنظمات الصناعية الصغيرة في بيئة ديناميكية وسريعة التغير.
 - قد يتطلب ذلك من هذه المنظمات مراجعة خططها الاستراتيجية بشكل متكرر، مما قد يكون مكلفًا من حيث الوقت والموارد.
 - قد يقاوم بعض الموظفين في المنظمات الصناعية الصغيرة التغير الذي ينطوي عليه تنفيذ خطة استراتيجية جديدة.
 - قد يكون من الصعب تغيير ثقافة المنظمة وعقلية موظفيها ليتوافقوا مع خطة جديدة.
- على الرغم من هذه الإشكاليات، إلا أن التخطيط الاستراتيجي ضروري لنجاح المنظمات الصناعية الصغيرة.
- يمكن لهذه المنظمات التغلب على هذه الإشكاليات من خلال:
- الحصول على المساعدة من خبراء خارجيين.
 - البحث عن شراكات مع منظمات أخرى.
 - الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها.
 - مراقبة التطورات التكنولوجية الجديدة.
 - التركيز على نقاط قوتها والتنافس في مجالات محددة.

أهمية الدراسة:

- يُساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الصناعية الصغيرة على تحديد أهدافها ومستقبلها.
- يُساعد على تحديد مسارها لتحقيق هذه الأهداف.
- يُساعد على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية.
- يُساعد على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- يُساعد على اتخاذ قرارات أفضل.
- يُساعد على زيادة فرص نجاحها.
- يُساعد على تحقيق ميزة تنافسية.
- يُساعد على تحسين أدائها المالي.
- يُساعد على النمو والتطور.

أهداف الدراسة:

- تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- تحديد استراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة.
- وضع خطط عمل لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط.
- مراقبة وتقييم تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- إجراء التعديلات اللازمة على الخطط حسب الحاجة.

تساؤلات الدراسة:

١. ما هي أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصناعية الصغيرة؟
٢. ما هي خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة؟
٣. ما هي أفضل الممارسات للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة؟
٤. ما هو دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة؟
٥. ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الصناعية الصغيرة؟
٦. ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة؟

فروض الدراسة:

١. التخطيط الاستراتيجي يمثل أهمية كبيرة للمنظمات الصناعية الصغيرة حيث يساهم في توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف محددة بوضوح، ما يساعد على تحسين كفاءتها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز النمو المستدام، تحسين استغلال الموارد، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يساهم في تحقيق النجاح والاستقرار على المدى الطويل.
٢. تتضمن خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة عدة مراحل أساسية. تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتقييم نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات. يلي ذلك تحديد الرؤية والرسالة التي توجه الجهود نحو أهداف مشتركة. ثم يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بناءً على التحليل، تلها مرحلة تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. بعد ذلك، يتم تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام. وأخيرًا، تتم مراقبة وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.
٣. تشمل أفضل الممارسات للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة اتباع نهج شامل وتشاركي يشمل جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. من الضروري أيضًا الاعتماد على بيانات دقيقة وموثوقة في عملية التحليل واتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الخطط مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في السوق، مع التركيز على الابتكار وتحسين العمليات بشكل مستمر. كما يُفضل استخدام أدوات وتقنيات إدارة حديثة لتعزيز فعالية التخطيط والتنفيذ.
٤. تلعب القيادة دورًا محوريًا في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصناعية الصغيرة. يجب على القادة وضع رؤية واضحة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يتعين عليهم تشجيع ثقافة الشفافية والمشاركة، وتحفيز الابتكار والتكيف مع التغيرات. القادة الفعالون يعملون على تنسيق الجهود وتوفير الموارد اللازمة، بالإضافة إلى مراقبة وتقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق النتائج المرجوة وإجراء التحسينات المستمرة.
٥. يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على أداء المنظمات الصناعية الصغيرة من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. يساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد بفعالية نحو الأهداف المحددة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة. كما يعزز القدرة التنافسية من خلال التركيز على الابتكار والتحسين المستمر، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام والاستقرار المالي.

٦. تتأثر فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة بعدة عوامل، منها جودة البيانات المستخدمة في التحليل، ووضوح الرؤية والأهداف، ومستوى المشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق. كما تلعب ثقافة المنظمة والقدرة على التكيف مع التغيرات دورًا مهمًا. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الموارد المتاحة، مثل التمويل والكوادر البشرية، على قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.

الدراسات السابقة:

١. التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد، النجار، فايز جمعة صالح (مؤلف)، السالم، مؤيد سعيد سليمان (مشرف)، ٢٠٠١.

تستهدف هذه الدراسة استكشاف كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد، الأردن. إذ تسعى لتحديد مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات وكيفية تأثيره على أدائها ونجاحها في بيئة العمل المحلية، كما هدفت الدراسة إلى: قياس مدى تبني المنظمات الصناعية الصغيرة لأساليب التخطيط الاستراتيجي، التعرف على العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء العام للمنظمات الصناعية الصغيرة، اتبعت الدراسة منهج دراسة ميدانية تعتمد على جمع البيانات من المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد، استبيان موجه لأصحاب ومديري المنظمات الصناعية الصغيرة، تم اختيار عينة من المنظمات الصناعية الصغيرة في إربد، وتم جمع البيانات من ٥٠ منظمة.

وجدت الدراسة أن نسبة كبيرة من المنظمات الصناعية الصغيرة تتبنى بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي، لكن بطرق غير منهجية وغير متكاملة، أبرزت الدراسة العوامل المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي مثل حجم المنظمة، الموارد المتاحة، وخبرة الإدارة، تبين أن المنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل منظم تحقق أداءً أفضل ونجاحًا أعلى مقارنةً بتلك التي لا تطبقه أو تطبقه بشكل غير منهجي، توصي الدراسة تشجيع المنظمات الصناعية الصغيرة على تبني أساليب التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي من خلال التدريب والاستشارات، تقديم دعم حكومي لتوفير الموارد اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، زيادة الوعي بين أصحاب ومديري المنظمات بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره الإيجابي على الأداء، تظهر الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على أداء المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد. ومع ذلك، يحتاج العديد من هذه المنظمات إلى تحسين طرق تطبيقه وتعزيزه لتحقيق نتائج أفضل ونجاح أكبر.

٢. معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديريات المدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، الحربي، ريم مهلي باجد، جامعة الأزهر، مجلة التربية : مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية الاجتماعية → العدد ١٦٣، ج٢، ٢٠١٥.

تستهدف هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وذلك من خلال وجهة نظر مديريات المدارس. تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل التي تعيق تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتحليل تأثيرها على جودة التعليم وإدارة المدارس، هدفت الدراسة إلى: كشف المعوقات الرئيسية التي تواجه مديريات المدارس عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، دراسة كيف تؤثر هذه المعوقات على فعالية التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية، اقتراح حلول لتحسين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتجاوز المعوقات، واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات تم جمعها من مديريات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، استبيان موجه لمديري المدارس الثانوية، تم اختيار عينة شملت مجموعة من مديريات المدارس الثانوية، توصلت الدراسة إلى: عدم كفاية الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، ضعف وضوح الأهداف الاستراتيجية وقلة التوجيه والإشراف، مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين في المدارس ورفض التعديلات الاستراتيجية، عدم توفر تدريب كافٍ للمديرين والعاملين على مهارات التخطيط الاستراتيجي، تأثير هذه المعوقات يظهر في عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل كامل وتأثير سلبي على جودة إدارة المدارس التعليمية.

أوصت الدراسة بزيادة الدعم المالي والبشري لتسهيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي، العمل على تحديد أهداف استراتيجية واضحة وتقديم التوجيه اللازم لتحقيقها، توفير برامج تدريبية للمديرين والعاملين لتعزيز مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، التعامل مع مقاومة التغيير من خلال تعزيز التواصل والتفاهم بين جميع الأطراف المعنية، فتشير الدراسة إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض تتعلق بنقص الموارد، عدم وضوح الأهداف، مقاومة التغيير، وقلة التدريب. لتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي، من الضروري معالجة هذه المعوقات من خلال تحسين الموارد، وضوح الأهداف، توفير التدريب المناسب، وإدارة التغيير بفعالية.

٣. تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت (دراسة تحليلية)، تركي الحميدي جزار العتيبي، جامعة بنها، مجلة كلية التربية بنها، المجلد ٢٩، العدد ١١٤، إبريل ج ١

٢٠١٨.

استهدفت الدراسة تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية بدولة الكويت وتحليل مدى إسهام هذا التطبيق في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت أداة تتكون من ٤٨ عبارة موزعة على ٦ محاور رئيسية هي: الرؤية، الرسالة، وضع الخطة ومتابعة تنفيذها، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، وتحسين الأداء.

طبقت الأداة على عينة من ٩٩٠ فرداً شملت مديري المدارس الثانوية، ومديري المدارس المساعدين، ورؤساء الأقسام العلمية، والمعلمين في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧، أظهرت النتائج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تُطبق بدرجة كبيرة في الواقع المدرسي، حيث بلغ الوزن النسبي للتطبيق ٧٧,٦٨%. كما تشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الأداء.

لم تُظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة فيما يتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء وفقاً لمتغير النوع أو المنطقة التعليمية. ومع ذلك، وُجدت فروق في إعداد الرؤية لصالح الحاصلين على مؤهل جامعي أو دبلوم جامعي، وفروقات أخرى حسب الوظيفة لصالح مديري المدارس، ومديري المدارس المساعدين، ورؤساء الأقسام. كما لوحظت فروقات حسب عدد سنوات الخدمة، حيث كانت الفروقات لصالح من أمضى في الخدمة ١٠ سنوات فأكثر.

٤. منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة، أحمد عابد إبراهيم عبدالمطلب، مجلة كلية التربية بنها، المجلد ٢٩، العدد ١١٦، أكتوبر ٢٠١٨.

تطرقت الدراسة إلى نشأة التخطيط الاستراتيجي والنظرية التي تدعمه، وبيّنت كيف أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. قدمت الدراسة تحليلاً لمصطلحات التخطيط، الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، وأظهرت الخصائص المتعددة للتخطيط الاستراتيجي التي تجعله المنهجية الشاملة لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات. كما ناقشت أهداف التخطيط الاستراتيجي وكيفية مساهمته في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المبررات والعوائد التي تبرز أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات.

٥. التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين استمرارية مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، الصمادي، بشرى سالم، جامعة الأزهر، مجلة التربية : مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية الاجتماعية →

العدد ١٦٤، ج٤، يوليو ٢٠١٥.

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين استمرارية مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن. تسعى الدراسة إلى تحديد كيف يمكن لتطبيق التخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تعزيز الاستمرارية والفعالية في هذه المؤسسات التعليمية، اتبعت الدراسة منهجية تحليلية حيث قامت بجمع البيانات من مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن باستخدام أدوات استقصاء ومقابلات. شملت العينة مجموعة من مديري المدارس والمعلمين في عدة مناطق، أظهرت الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحسن بشكل كبير من استمرارية مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي. حيث ساهم في تحسين التنظيم الإداري، وإدارة الموارد، والتطوير المهني، وواجهت المؤسسات التعليمية بعض التحديات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، مثل نقص الموارد، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي تستفيد من استمرارية أكبر في الأداء والقدرة على التكيف مع التغيرات، مقارنة بتلك التي لا تتبنى هذا النهج.

توصي الدراسة بتشجيع مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن على تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين الأداء والاستمرارية، وضرورة توفير التدريب والدعم الفني للإداريين والمعلمين لتعزيز قدرتهم على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وتحسين الموارد المتاحة لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بفعالية. وتؤكد الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين استمرارية مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، مشيرة إلى أن تطبيق هذا النهج بشكل منهجي يعزز من فعالية المؤسسات التعليمية ويحقق تحسينات ملحوظة في أدائها واستمراريتها.

المنطلقات النظرية للدراسة:

• نظرية الموارد والقدرات:

تفترض نظرية الموارد والقدرات أن المنظمات الصناعية الصغيرة التي تتمتع بموارد وقدرات فريدة وقيمة تكون أكثر عرضة للنجاح من تلك التي تفتقر إلى هذه الموارد والقدرات، وتشير النظرية إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات الصناعية الصغيرة على تحديد وتطوير واستخدام مواردها وقدراتها بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية.

- نظرية الاستجابة البيئية:

تفترض نظرية الاستجابة البيئية أن المنظمات الصناعية الصغيرة التي تتمكن من التكيف مع بيئتها الخارجية الديناميكية تكون أكثر عرضة للنجاح من تلك التي لا تفعل ذلك، وتشير النظرية إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات الصناعية الصغيرة على تحليل بيئتها الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

- نظرية القيادة التحويلية:

تفترض نظرية القيادة التحويلية أن القادة الذين يتمتعون بصفات تحويلية، مثل الكاريزما والرؤية والإلهام، يكونون أكثر فاعلية في تحفيز موظفيهم ودفعهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتشير النظرية إلى أن القيادة القوية ضرورية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بنجاح في المنظمات الصناعية الصغيرة.

- نموذج التخطيط الاستراتيجي لـ Mintzberg:

يقدم نموذج Mintzberg خمسة مراحل رئيسية للتخطيط الاستراتيجي:

١. التصميم: تحديد أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها.
٢. التطوير: تحديد استراتيجيات لتحقيق الأهداف.
٣. التنفيذ: تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
٤. التقييم: مراقبة وتقييم تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
٥. التعديل: إجراء التعديلات اللازمة على الخطط حسب الحاجة.

- نموذج SWOT:

يُستخدم تحليل SWOT لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

وتساعد هذه المعلومات المنظمات الصناعية الصغيرة على تحديد نقاط قوتها وبناء عليها، وتحديد نقاط ضعفها وتحسينها، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة.

• مصفوفة QSPM:

تُستخدم مصفوفة QSPM لتقييم وتحديد أولويات البدائل الاستراتيجية المختلفة، وتساعد هذه المصفوفة المنظمات الصناعية الصغيرة على اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.

التخطيط الاستراتيجي

تشكل التخطيط محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث يشهد العالم تغيراً كبيراً في مجمل النواحي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي استلزم وجود التخطيط الحكيم والقادة من ذوي المهارات والقدرات والقابليات التي تعتمد على الرؤى المستقبلية وسبل مواجهة متطلبات العصر الراهن المتصف بالديناميكية السريعة التغير مما زاد من ضرورة المتابعة والتحليل والاستشراف المستمر للبيئة ومحاولة السيطرة والمواكبة لضمان بقاء المنظمات ونجاحها وتفوقها (المعاضدي ٢٠١٠، ٦).

ان مصطلح التخطيط الاستراتيجية لا يمكن تعريفه بشكل دقيق لأنه تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول هذا الموضوع نظر كل واحد منهم إلى الموضوع من زاوية معينة، حيث عرف (Burnes) التخطيط الاستراتيجية انه عبارة عن تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج الى اعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة، اما (Crowe ١٩٩٣) ايضاً عرفها على إنها الممارسات التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه بعيد الأمد والرؤية الاستراتيجية. وتوصيل هذه الرؤية إلى الجهات ذات الصلة، وخلق الوعي اللازم لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين، وأشار (Magee ١٩٩٨٣) بان التخطيط الاستراتيجية بأنها عملية يلجأ إليها القائد لتحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة المنظمة وتخصيص الموارد بغية تشخيص الفرص والتهديدات، ويرى (Hambrick & Pettigrew, ٢٠٠١, ٣٩) بأن التخطيط الاستراتيجية على انها قدرة القائد على التوقع، وصياغة الرؤية، وامتلاك المرونة للتفكير بشكل استراتيجي، وللعمل مع الفريق على إدارة التغير الذي من شأنه ان يخلق مستقبلاً أفضل للمنظمة، وفي المجال نفسه يرى (Rowe ٢٠٠١) القدرة على التأثير في الآخرين لصنع القرارات التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في. الأمد القصير، وعرف (٣٠) Davies & Davies ٢٠٠٤ التخطيط الاستراتيجية بأنها عملية تشمل تحديد توجه المنظمة، ووضع جداول زمنية للأعمال الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات وإيضاح الرؤية المستقبلية، ووضع نموذجاً لتقييم الأنشطة الحالية بوصفها أساس لبناء التصور المستقبلي، أما (Hougha Scheepers (٢٠٠٨) فقد عرفه أيضاً على انها القدرة على التوقع

والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة رحيمة ٢٠١٢ (٢٥١) ويرى الزعبي ٢٠١٠ (٣٧) بأن القائد الاستراتيجي يرى نفسه شخصاً له رؤية خاصة، وصاحب الرسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة هو الارتقاء بها. اما (محمد ٢٠١١ (٨) فقد أشار للقيادة الاستراتيجية بأنه هي تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد و الرؤية الإستراتيجية وايصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، و الهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح، أما (Budiarto.٢٠١٢،٣) فقد تطرق أيضاً على مفهوم التخطيط الاستراتيجية على انها عطية تحويل المنظمة من خلال رؤيتها ورسالتها وقيمتها القائمة على اساس المحافظة على تقييم العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية مثل ثقافة والمناخ والهيكل والنظم ومن خلال استراتيجياتها ايضاً اسعيد وكاطع ٢٠١٦، ١٨٠)، وعرف (عابر ٢٠١٣، ٢٥٦)

التخطيط الإستراتيجية هي القدرة ومجموعة القدرات التي تعنيه التعامل مع الأوضاع المختلفة التي تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل. اما كل من أولى وآخرون ٢٠١٦، ١٤١) فقد أشاروا للقيادة الاستراتيجية على انها عملية تحقيق الفهم الواضح الرؤيا ورسالة المنظمة من القادة الأطراف الأخرى من خلال قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقبلية استراتيجية ممارستهم اداورهم المتمثلة بتحديد التوجيه الاستراتيجي وبناء الكفاءات الجوهرية، ويرى الباحثون بأن التخطيط الاستراتيجية عبارة عن قدرة القائد في التأثير على الموارد البشرية الموجودة في المنظمة من خلال الثقافة التنظيمية وتحديد التصور الاستراتيجي والعمل على تحقيقه من خلال الرقابة الاستراتيجية والتأكد على تحسين اداء المنظمة

وان عملية التخطيط تتم من قبل الاستراتيجيين وفي هذا المجال أشار كل من (Wright, et al. (١٩٩٨ و Beatty & Quinn (٢٠٠٢) الى وجود جهتين تتحملان مسؤولية التخطيط هما: (الياسري ٢٠٠٦، ٦١)

المدرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة (CEOs) (Chief Executive officers) ويتمثل هؤلاء بالمدير العام أو مدير المفوض أو الرئيس.

فريق الإدارة العليا (TMT) (Top Management Team) وهي مجموعة صغيرة من التنفيذيين يتراوح عددهم بين ثلاثة إلى عشرة أفراد، وتتألف هذه المجموعة من نواب رئيس للشؤون العلمية، والتسويق، والموارد البشرية، والبحث والتطوير وغيرها.

وتأسيساً على ما ورد اعلاه تبين على انه تعدد وتداخل مفهوم التخطيط، الا التخطيط الاستراتيجية عرفت على انها القدرة على التمرس وامتلاك الخبرة (experience) والرشد القيادي (senior leader) لأمتلاك الحكمة والرؤية لإيجاد الخطط وصنع القرارات المنفذة لها في البيئة المتقلبة (volatile) وغير المؤكدة (uncertain) والمعقدة (complex) والغامضة (ambiguous)، لهذا فان أهم مسؤوليات الفائد الاستراتيجي هي كالآتي: الطائي والنقار ٢٠١٢ (٧)

- ١) تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- ٢) تأسيس نظام رقابي متناسق
- ٣) الحفاظ على ثقافة تنظيمية متزنة.
- ٤) ايجاد الكفاءة في ادارة العمليات
- ٥) التركيز على الممارسات الاخلاقية.
- ٦) تفهم رؤية ورسالة المنظمة والقيم الجوهرية.
- ٧) تفحص (oversee) عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- ٨) ايجاد بيئة تنظيمية.
- ٩) العمل كمضيف (steward) ، اذ يجب لعب دور النموذج الصحيح للشخص المسهل لتقديم الراحة للآخرين
- ١٠) ان يهب (yields) الآخرين رغبة زيادة النشاط

اهمية التخطيط الاستراتيجية

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجية كونها: (باديس ٢٠١٤ (٢٢) و (قيسي ٢٠١٥، ٢٣-٢٤)

- ١) حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- ٢) البونقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ٣) تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة. كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٦) مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

٧) انها التي تسهل المنظمة تحقيق أهداف الموسومة.

أهداف التخطيط الاستراتيجية

١. تهدف التخطيط الاستراتيجية إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤية طويلة الأمد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. تشمل هذه الأهداف تحديد اتجاهات المؤسسة وتحقيق التغيير المطلوب وتعزيز التنمية المستدامة.

٢. تهدف التخطيط الاستراتيجية إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتحفيز الموظفين على تقديم الأداء المتفوق والسعي للتحسين المستمر. يتم ذلك من خلال تشجيع المشاركة والتفاعل وتوفير الموارد اللازمة للابتكار وتحقيق التفوق في المؤسسة.

٣. يهدف القادة الاستراتيجيون إلى تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي. يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر وتعزيز التعلم المنظم وتوفير الفرص للنمو الشخصي والمهني.

٤. تهدف التخطيط الاستراتيجية إلى تعزيز التحفيز والالتزام لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومشاركة الموظفين في صنع القرارات وتوفير فرص التطوير الوظيفي والترقيات الداخلية. (ولي وخوشناو وابابكر، ٢٠١٦)

تعريف الابعاد

اقترح العديد من الكتاب والباحثين عدة نماذج للقيادة الاستراتيجية تحت مسميات عدة منها ممارسات أو أفعال أو ادوار ابعاد أو مكونات في محاولة منهم لفهمها ومن ثم سهولة تشخيصها من بين هذه النماذج نموذج (Mason ١٩٨٦) يرى انه أو للقائد الاستراتيجي خمسة أدوار ك تطوير الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الموارد والعلاقات، وتحديد الاهداف التنظيمية، والتنفيذ وتصحيح الانحرافات، والرقابة) (سلمان والناصرى ٢٠١٦ (١٩٦)، وأنموذج (Thompson, ١٩٩٧) يقوم على فكرة وجود سبعة ادوار للقيادة الاستراتيجية الرؤية الاستراتيجية الاستشراف العلمي للأمور والمشكلات التركيب والسياسات شبكة الاتصالات، الحمر والادارة الثقافة، وإدارة التغيير) (الفيحان وجلاب ٢٠٠٦ (٦) و (باديس ٢٠١٤ (٤٥)، ونموذج (Bass, ٢٠٠٧٢٤٣) وفقد أشار إلى ان للقادة الإستراتيجيين عشرة ممارسات كه صياغة اهداف

المنظمة وإستراتيجياتها، تطوير الهياكل والعمليات، والضوابط والكفاءات الأساسية للمنظمة، وإدارة دوائر وجهات متعددة، واختيار المديرين التنفيذيين الرئيسيين ورعاية والعناية بالجيل القادم من المديرين التنفيذيين وتقديم التوجيه فيما يتعلق بالإستراتيجيات التنظيمية والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة. (محمد، ٢٠١٥) والحفاظ على نظام من القيم الأخلاقية، وتكون بمثابة ممثل للمنظمة ومفاوض عنها بالنسبة للحكومة وغيرها من المنظمات والجهات المؤثرة، ولقد قدم (Pisapia ٢٠٠٩ ١٥-٤٤) نموذجاً للقيادة الإستراتيجية يتضمن أربعة أبعاد للممارسات التخطيط الاستراتيجية وهي البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد السياسي والبعد الأخلاقي)، أما (Hitt et al., ٢٠٠١ ٤٩٧-٥٠٥) (al) طرح أنموذجاً للقيادة الاستراتيجية والتي قام بتحديد سنة ممارسات للقيادة الاستراتيجية والتي هي كال (تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، (عايش، ٢٠٠٨) التأكيد على الممارسات الاخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية)، وسوف يتم الاعتماد في البحث الحالي على هذا الانموذج لكونه يتفق مع البعد التابع وهو الاداء التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى تنسجم مع الجانب الميداني للبحث، والآتي يتم شرح بشكل موجز عن كل بعد من ابعاد الممارسات التخطيط الاستراتيجية وفق أنموذج (Hitt et al. (٢٠٠١) أولاً : تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة (Determining Strategic Direction) : أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد. للقصد الذي يعكس بدوره وجهات Strategic intent - الاستراتيجية النظر الشخصية للقائد المهم ، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك رؤوسه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد ، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (باديس ٢٠١٤ (٦) ثانياً: اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها (Exploiting and Maintaing core competence): يعتمد تحديد مفهوم المقدرة الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة وحدات العمل في المنظمة، وتتألف المقدرات الجوهرية في أغلب الأحيان من موجودات غير الملموسة مثل الثقافة والأفراد والمعرفة، والموجودات الملموسة مثل التكنولوجيا. كما ترتبط بقدرة المنظمة على ايجاد القيمة الإضافية للزبائن التي تتعامل معهم، وتمثل أدى ضروريات البقاء والنمو في العمل سلمان والناصري، ٢٠١٦ (١٩٧)

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري (Developing Human Capital) بشير رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات والقبليات التي تمتلكها قوى العمل داخل المنظمة (Hitt et al. ٢٠٠١، ٥٠١) ، واتساقاً مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في

المنظمات اليوم كافة يمثلون مورداً رسمالياً يحتاج إلى استثمار (القيسي ٢٠١٥، ٢٩) رابعاً: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة (Sustaining an Effective Organization culture) تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة معقدة من الافكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة والتي تؤثر على طبيعة عملها (Hitt - ٢٠٠١، ٥٠٥) et al)، وان الثقافة التنظيمية أمر بالغ الاهمية لنجاح المنظمة ومن ذلك تتركب على القادة فهم ورصد وحفاظ وإدارة الثقافة بنشاط في منظماتهم الطائي والكبيسي (٢٠٠٦، ٥٥) خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية (Emphasizing Ethical practices): يتحمل الرؤساء التنفيذيين المسؤولية الشخصية في تطوير وتقوية الممارسات الاخلاقية في كل انحاء المنظمة، اذ ينبغي ان يوضحوا باستمرار بأن السلوك الاخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية ورسالتها المنظمة، ويمكن للقادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الاخلاقي من خلال عناصر متعددة منها نماذج الدور، ونظم المكافآت والتقييم الاجراءات والسياسات وينبغي على المنظمة أن تجعل الممارسات الاخلاقية ضمن الجزء المحوري الثقافة المنظمة، فضلاً عن كونها تشكل الاطار العام لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة (حسوني ٢٠١٠ (٢١٣) سادساً: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية (oversight Laying the foundations for a balanced system of regulatory): يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الاجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أنماطها، وهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما الرقابة المالية، والرقابة الاستراتيجية والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة (الفيحان وجلاب ٢٠٠٦، ٨).

أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصناعية الصغيرة:

- زيادة فرص النجاح: يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الصناعية الصغيرة على تحديد أهدافها واتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيقها، مما يزيد من فرص نجاحها على المدى الطويل. (عبيد، ٢٠٠٠)
- تحسين الأداء: يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الصناعية الصغيرة على تحسين كفاءتها وفعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي وغير المالي.
- تعزيز الميزة التنافسية: يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الصناعية الصغيرة على تحديد نقاط قوتها وضعفها وفهم بيئة السوق التنافسية، مما يساعدها على تعزيز ميزتها التنافسية.

- تسهيل الحصول على التمويل: يطلب الممولون من المنظمات الصناعية الصغيرة تقديم خطط استراتيجية قبل منحها القروض أو الاستثمارات، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة للحصول على التمويل. (الزغبى، ٢٠١٠)

- تحفيز الموظفين: يساعد التخطيط الاستراتيجي على مشاركة الموظفين في تحديد أهداف المنظمة ورؤيتها، مما يحفزهم على العمل بجدية لتحقيق هذه الأهداف.

التحديات التي تواجه المنظمات الصناعية الصغيرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي:

- نقص الموارد: غالبًا ما تفتقر المنظمات الصناعية الصغيرة إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.
- قلة الخبرة: قد يفتقر أصحاب المنظمات الصناعية الصغيرة ومديريها إلى الخبرة والمهارات اللازمة لوضع خطط استراتيجية فعالة وتنفيذها. (الشماع وحمود، ٢٠٠٠)
- عدم وجود ثقافة التخطيط: قد لا تكون لدى المنظمات الصناعية الصغيرة ثقافة التخطيط، مما قد يجعل من الصعب عليها تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي.
- التغيرات البيئية السريعة: قد تواجه المنظمات الصناعية الصغيرة صعوبة في مواكبة التغيرات السريعة في بيئة السوق، مما قد يتطلب تعديلات متكررة على خططها الاستراتيجية.
- صعوبة قياس النتائج: قد يكون من الصعب قياس نتائج التخطيط الاستراتيجي، مما قد يجعل من الصعب تقييم فعاليته. (الشيخلي، ٢٠٠٢)

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

١. تحليل الموقف:

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، بما في ذلك الفرص والتهديدات.

٢. تحديد الأهداف:

- تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل.
- يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

٣. وضع الخطط:

- تطوير خطط لتحقيق أهداف المنظمة.
- يجب أن تكون الخطط محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً (SMART). (الطائي والكبيسي، ٢٠١٦)

٤. تنفيذ الخطط:

- تنفيذ الخطط من خلال تخصيص الموارد واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- مراقبة تقدم تنفيذ الخطط وتقييم فعاليتها.
- إجراء التعديلات اللازمة على الخطط حسب الحاجة. (الطائي والنقار، ٢٠١٢)

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- التركيز على المدى الطويل: يركز التخطيط الاستراتيجي على تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل، وليس على المدى القصير.
- الشمولية: يأخذ التخطيط الاستراتيجي في الاعتبار جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك العمليات والمنتجات والخدمات والموارد البشرية والمالية.
- المشاركة: يجب أن يشارك جميع أعضاء المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- المرونة: يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً وقابلاً للتكيف مع التغيرات في بيئة السوق.

- الاستمرارية: التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتطلب مراجعة وتحديثاً دوريين. (الغالي وآخرون، ٢٠٠٧)

يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الصناعية الصغيرة على التغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح من خلال:

١. زيادة فرص النجاح:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الصناعية الصغيرة على تحديد أهدافها واتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيقها، مما يزيد من فرص نجاحها على المدى الطويل.
- من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن للمنظمات الصناعية الصغيرة تحديد نقاط قوتها وضعفها وفهم الفرص والتهديدات في السوق، مما يساعدها على اتخاذ قرارات أفضل بشأن منتجاتها وخدماتها واستراتيجيات التسويق الخاصة بها. (الفيحان وجلاب، ٢٠٠٦)

٢. تحسين الأداء:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الصناعية الصغيرة على تحسين كفاءتها وفعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي وغير المالي.
- من خلال وضع خطط محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً (SMART)، يمكن للمنظمات الصناعية الصغيرة تتبع تقدمها وتقييم فعاليتها ومبادراتها. (القيسي، ٢٠١٥)

٣. تعزيز الميزة التنافسية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الصناعية الصغيرة على تحديد نقاط قوتها وضعفها وفهم بيئة السوق التنافسية، مما يساعدها على تعزيز ميزتها التنافسية.
- من خلال التركيز على نقاط قوتها وتطوير استراتيجيات تنافسية فعالة، يمكن للمنظمات الصناعية الصغيرة التميز عن منافسيها وجذب المزيد من العملاء. (الكرخي، ٢٠٠١)

٤. تسهيل الحصول على التمويل:

- يطلب الممولون من المنظمات الصناعية الصغيرة تقديم خطط استراتيجية قبل منحها القروض أو الاستثمارات، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة للحصول على التمويل.

- من خلال تقديم خطة استراتيجية قوية، يمكن للمنظمات الصناعية الصغيرة إقناع الممولين بأنها قادرة على تحقيق أهدافها وسداد قروضها أو استثماراتها. (المعاضيدي وعد الله، ٢٠١٠)

٥. تحفيز الموظفين:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على مشاركة الموظفين في تحديد أهداف المنظمة ورؤيتها، مما يحفزهم على العمل بجدية لتحقيق هذه الأهداف.

- من خلال مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمات الصناعية الصغيرة الاستفادة من أفكارهم وإبداعاتهم وتحسين روح الفريق والانتماء. (النعيبي، ٢٠٠٧)

على الرغم من الفوائد العديدة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن المنظمات الصناعية الصغيرة تواجه العديد من التحديات في تنفيذه، تشمل هذه التحديات:

العوامل الداخلية:

- نقص الموارد: غالبًا ما تفتقر المنظمات الصناعية الصغيرة إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال. (عابر، ٢٠١٣)

- قد لا يكون لدى المنظمة ميزانية مخصصة لتطوير خطة استراتيجية أو تنفيذه.

- قد لا يكون لدى المنظمة موظفين ذوي الخبرة والمهارات اللازمة لوضع خطة استراتيجية فعالة وتنفيذها.

- قلة الخبرة: قد يفتقر أصحاب المنظمات الصناعية الصغيرة ومديروها إلى الخبرة والمهارات اللازمة لوضع خطط استراتيجية فعالة وتنفيذها.

- قد لا يكون لدى أصحاب المنظمة أو مديروها المعرفة اللازمة بمبادئ التخطيط الاستراتيجي وأدواته.

- قد لا يكون لدى أصحاب المنظمة أو مديروها الخبرة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. (الياسري، ٢٠٠٦)

- عدم وجود ثقافة التخطيط: قد لا تكون لدى المنظمات الصناعية الصغيرة ثقافة التخطيط، مما قد يجعل من الصعب عليها تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

- قد لا يرى أصحاب المنظمة أو مديرها قيمة التخطيط الاستراتيجي.

- قد لا يكون الموظفون معتادين على المشاركة في عملية التخطيط.

- صعوبة قياس النتائج: قد يكون من الصعب قياس نتائج التخطيط الاستراتيجي، مما قد يجعل من الصعب تقييم فعاليته.

- قد لا تكون أهداف المنظمة محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

- قد لا يكون لدى المنظمة نظام متابعة تقدم تنفيذ الخطط. (باديس، ٢٠١٤)

العوامل الخارجية:

- التغيرات البيئية السريعة: قد تواجه المنظمات الصناعية الصغيرة صعوبة في مواكبة التغيرات السريعة في بيئة السوق، مما قد يتطلب تعديلات متكررة على خططها الاستراتيجية.

- قد تتغير التكنولوجيا وتفضيلات المستهلكين والمنافسة بسرعة، مما يتطلب من المنظمة التكيف مع هذه التغيرات.

- قد يصعب على المنظمة الصغيرة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في بيئة السوق.

- الوصول إلى المعلومات: قد تواجه المنظمات الصناعية الصغيرة صعوبة في الوصول إلى المعلومات اللازمة لوضع خطط استراتيجية فعالة.

- قد لا يكون لدى المنظمة الموارد اللازمة لشراء البيانات أو إجراء البحوث.

- قد لا تكون المعلومات المتاحة دقيقة أو موثوقة. (سلمان والناصري، ٢٠١٦)

- المنافسة: قد تواجه المنظمات الصناعية الصغيرة منافسة قوية من المنظمات الكبيرة التي لديها المزيد من الموارد والخبرة.

- قد يكون من الصعب على المنظمة الصغيرة التنافس على الأسعار أو الجودة أو الابتكار.

- قد يكون من الصعب على المنظمة الصغيرة التميز عن منافسيها.
- اللوائح الحكومية: قد تخضع المنظمات الصناعية الصغيرة للوائح الحكومية التي تؤثر على قدرتها على تنفيذ خططها الاستراتيجية.
- قد تكون اللوائح مكلفة ومعقدة.
- قد تتغير اللوائح بشكل متكرر، مما يتطلب من المنظمة التكيف مع هذه التغييرات. (سعيد وكاطع، ٢٠١٦)

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية	الطرق	الوصف
المنهجية النوعية	- المقابلات	إجراء مقابلات متعمقة مع أصحاب المنظمات الصناعية الصغيرة ومديريها وموظفيها لفهم تجاربهم ومعتقداتهم وممارساتهم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
	- دراسات الحالة	إجراء دراسات حالة مفصلة لعدد من المنظمات الصناعية الصغيرة لفحص كيفية تنفيذها للتخطيط الاستراتيجي وتقييم تأثيره على أدائها.
	- التحليل الوثائقي	تحليل الوثائق الداخلية للمنظمات الصناعية الصغيرة، مثل خطط العمل والتقارير المالية ومحاضر اجتماعات مجلس الإدارة، لفهم كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

المنهجية الكمية	- المسوحات	إجراء مسوحات على عينة ممثلة من المنظمات الصناعية الصغيرة لجمع البيانات حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي وعوامل النجاح والفشل.
	- التحليل الإحصائي	تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال المسوحات أو الدراسات الأخرى باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد الأنماط والعلاقات والاتجاهات.
المنهجية المختلطة	- الجمع بين المنهجيات النوعية والكمية	استخدام مزيج من الأساليب النوعية والكمية لجمع البيانات وتحليلها وتقديم صورة أكثر شمولاً للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة.

أدوات الدراسة:

١. أدوات جمع البيانات:

- المسوح:
 - المسح البريدي: إرسال استبيانات عبر البريد الإلكتروني أو البريد العادي لجمع بيانات حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي وعوامل النجاح والفشل.
 - المسح عبر الإنترنت: إنشاء استبيانات عبر الإنترنت ونشرها على مواقع الويب أو منصات التواصل الاجتماعي لجمع البيانات من عينة أوسع من المنظمات.
 - المسح وجهاً لوجه: إجراء مقابلات شخصية مع أصحاب المنظمات ومديريها وموظفيها لجمع بيانات أكثر تفصيلاً.
- المقابلات:

○ المقابلات المتعمقة: إجراء مقابلات متعمقة مع أصحاب المنظمات ومديريها وموظفيها لفهم تجاربهم ومعتقداتهم وممارساتهم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

○ المجموعات التركيزية: عقد مجموعات تركيزية مع مجموعات صغيرة من أصحاب المنظمات ومديريها وموظفيها لمناقشة مواضيع محددة حول التخطيط الاستراتيجي.

• دراسات الحالة:

○ دراسات الحالة الفردية: إجراء دراسات حالة مفصلة لعدد من المنظمات لفحص كيفية تنفيذها للتخطيط الاستراتيجي وتقييم تأثيره على أدائها.

○ دراسات الحالة المتعددة: إجراء دراسات حالة متعددة لعدد من المنظمات في قطاعات أو مناطق مختلفة لفهم التباين في ممارسات التخطيط الاستراتيجي وعوامل النجاح والفشل.

• التحليل الوثائقي:

○ تحليل الوثائق الداخلية: تحليل الوثائق الداخلية للمنظمات، مثل خطط العمل والتقارير المالية ومحاضر اجتماعات مجلس الإدارة، لفهم كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

○ تحليل الوثائق الخارجية: تحليل الوثائق الخارجية، مثل التقارير الحكومية والأكاديمية والمقالات الإخبارية، لفهم السياق العام للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات.

٢. أدوات تحليل البيانات:

• التحليل الإحصائي: استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال المسوحات أو الدراسات الأخرى لتحديد الأنماط والعلاقات والاتجاهات.

• التحليل الموضوعي: استخدام تقنيات التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النصية التي تم جمعها من خلال المقابلات أو دراسات الحالة أو التحليل الوثائقي لفهم المعاني والقضايا المتكررة.

• برامج تحليل البيانات: استخدام برامج تحليل البيانات المتخصصة، مثل SPSS أو NVivo، لتنظيم البيانات وتحليلها وتقديم النتائج.

- نماذج التخطيط الاستراتيجي: استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي، مثل نموذج Mintzberg أو نموذج SWOT، لتقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.
- أدوات تقييم المخاطر: استخدام أدوات تقييم المخاطر لتحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها المنظمات عند تنفيذ خططها الاستراتيجية.
- أدوات إدارة المشاريع: استخدام أدوات إدارة المشاريع لتخطيط وتنفيذ وتتبع تقدم المبادرات الاستراتيجية.

حدود الدراسة :

١. الجانب المكاني:

- الدراسة الوطنية: تهدف إلى تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة على مستوى المملكة العربية السعودية بشكل عام.
- دراسة إقليمية: تركز على تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في منطقة محددة داخل السعودية، مثل منطقة الرياض أو المنطقة الشرقية أو المنطقة الجنوبية.
- دراسة محلية: تقتصر على تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في مدينة محددة، مثل مدينة الرياض أو جدة أو الدمام.

٢. الجانب القطاعي:

- دراسة شاملة: تشمل جميع قطاعات المنظمات الصناعية الصغيرة في السعودية.
- دراسة قطاعية: تركز على تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي في قطاع محدد من المنظمات الصناعية الصغيرة، مثل قطاع الصناعات التحويلية أو قطاع التكنولوجيا أو قطاع الخدمات.

٣. جانب حجم المنظمة:

- دراسة شاملة: تشمل جميع أحجام المنظمات الصناعية الصغيرة، من الصغرى إلى الكبيرة.

- دراسة محددة الحجم: تركز على تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي في فئة حجم محددة من المنظمات الصناعية الصغيرة، مثل المنظمات ذات عدد الموظفين أقل من ١٠ أو المنظمات ذات إيرادات سنوية أقل من مليون ريال سعودي.

٤. الجانب الزمني:

- دراسة مقطعية: تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في نقطة زمنية محددة.
- دراسة طولية: تتبع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة على مدار فترة زمنية محددة، مثل عامين أو خمسة أعوام.

٥. جانب المنهجية:

- دراسة كمية: تعتمد على جمع وتحليل البيانات الكمية، مثل البيانات المستمدة من المسوحات أو الاستبيانات.
- دراسة نوعية: تعتمد على جمع وتحليل البيانات النوعية، مثل البيانات المستمدة من المقابلات أو دراسات الحالة.
- دراسة مختلطة: تجمع بين المنهجين الكمية والنوعية للحصول على فهم أكثر شمولاً للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. باديس عليان حسين (٢٠١٤) دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مديغة الميلية جيغل رسالة ماجستير غير المنشورة. جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
٢. الزعبي محمد موسى (٢٠١٠)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في جمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه غير المنشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
٣. سعيد هديل كاظم و كاطع، افتخار عبد الحسين (٢٠١٦)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسة ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٧).
٤. سلمان فاضل حمد و الناصري طارق كاظم (٢٠١٦) ريادة المنظمات في اطار ممارسة القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٧).
٥. الشماع، خليل محمد و حمود خضير كاظم ، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة ، ١٦ ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٦. الشخيلي، زينب يوسف محمد، (٢٠٠٢)، الابعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية واثرها على الاداء المنظمي ، دراسة تطبيقية في منظمة الصحة العالمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية
٧. الطائي على حسون والكبيسي، سندس محسن (٢٠١٦) قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٨)
٨. الطائي على حسون والنقار عبدالله حكمت (٢٠١٢) تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٩) ١٤،
٩. عابر، سعد عبد (٢٠١٣) أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية مصنع بغداد مجلة الإدارة والاقتصاد السنة (٣٦)، العدد (٩٥) ١٥

١٠. عايش شادي (٢٠٠٨) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين
١١. عبيد ، نعم حسين ، (٢٠٠٠)، اثر الاستثمار في رأس المال الفكري في الاداء المنظمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
١٢. الغالي، طاهر محسن منصور إدريس وائل محمد صبيح (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
١٣. الفيحان ايثار عبد الهادي و جلاب احسان دهش (٢٠٠٦). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية الآراء عينة من مدير المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٥٩).
١٤. القيسي، محمد قاسم عطاء (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى
١٥. محمد، اثير عبدالله . (٢٠١٥)، تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الاداء المنظمي دراسة استطلاعية الآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (١٨) ، العدد (٦٧).
١٦. المعاضبي، معن وعد الله (٢٠١٠)، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي دراسة لآراء القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة الصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: ريادة الأعمال في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
١٧. النعيمي محمد إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ٢٠٠٧
١٨. الكرخي ، مجيد عبد جعفر ، (٢٠٠١) ، مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية ، ط١ ، ادارة الشؤون الثقافية العامة ، بغداد العراق.
١٩. ولي احلام ابراهيم و خوشناو اراس قادر حمد امين و ابابكر عيسى سعيد (٢٠١٦) تحليل دور تبني القيادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد التفوق التنافسي دراسة تحليلية الآراء عينة من رؤساء الاقسام في كليات جامعة صلاح الدين مجلة زانكو للعلوم الانسانية، المجلد (٢٠)، العدد (٥).

٢٠. الياسري، أكرم محسن مهدي (٢٠٠٦)، القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية بحث ميداني في شركات وزارة الإعمار والإسكان العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (١)،

العدد (١)

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- ١) .Crowe, W.J. (١٩٩٣), Strategic leadership, N. Y., Simon & Schuster Press.
- ٢) .Hitt, M.A Ireland, R.D. Hoskisson, R.E. (٢٠٠١), Strategic Management Competitiveness & Globalization ٤th ed., South-Western College Publishing.
- ٣) .Magee II, R. R., (١٩٩٨), Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership & Management, U.S. Army War College.
- ٤) Miller, K. & Bromiley, P, ١٩٩٠, Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measure, Academy of Management Journal.
- ٥) .Rowe, G. W. (٢٠٠١), 'Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership', Academy of Management Executive, Vol. ١٥, No. ١
- ٦) .Tapinos E... Dyson, R. & Medow, S., ٢٠٠٥, The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning, International Journal Of Performance Management, Vol. ٥٤, No. ٦/٥
- ٧) AL-Dahiree, Jaafar sadiq abdALHassan, (construction of simulation model to improve the performance of precast concrete factory). A thesis submitted to the college of engineering, Baghdad University, ٢٠٠٣
- ٨) Bass, Bernard M. (٢٠٠٧), Executive and Strategic Leadership, International Journal of Business, January.
- ٩) Daft, R. ٢٠٠١. Organization theory and design (٧th ed.). Cincinnati: South-Western.
- ١٠) Davies, Barbara & Davies, Brent, ٢٠٠٤, Strategic Leadership, Journal of School Leadership and Management, Vol., ٢٤, No. ١, Carfax Publishing, Hul

۱۱) Hambrick, D., & Pettigrew, A, ۲۰۰۱, Upper Echelons: Donald ham Brick on Executives and Strategy.

Academy of Management Executive,

۱۲) Hitt,M.A Ireland ,R.D. Hoskission,R.E, (۲۰۰۱),Strategic Management :Competitiveness &

Gloablization, ۴th ed.,South- Westren College Publishing.