

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاج لدى شركة عرين القابضة عام 2024

إعداد الطالب/

ضحى برهان بكه

فهد عبد الحفيظ بشاوري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات:

4.....	المستخلص: Abstract
5.....	الفصل الأول
5.....	المقدمة
6.....	المقدمة:
7.....	-مشكلة الدراسة.
8.....	-أهمية الدراسة.
9.....	-أهداف الدراسة.
9.....	-تساؤلات الدراسة
10.....	-فروض الدراسة
10.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
12.....	الفصل الثاني
12.....	الدراسات السابقة
13.....	-مقدمة
13.....	حدود الدراسة ومحدداتها
14.....	-الدراسات السابقة
16.....	-الإطار النظري
21.....	الفصل الثالث
21.....	منهجية الدراسة
22.....	-مقدمة
22.....	أداة جمع البيانات:
23.....	-المنهجية وطرق البحث.
23.....	-مجتمع البحث
24.....	-حدود البحث
25.....	الفصل الرابع
25.....	الدراسة الميدانية
26.....	-مقدمة
26.....	-تحليل البيانات
36.....	-النتائج
39.....	-التوصيات
41.....	المراجع

42	-المراجع العربية
43	-المراجع الأجنبية
44	 الملاحق
45	-الاستبانة

قائمة الجداول:

18	 جدول 1
----	--------------

فهرس الأشكال:

14	 رسم توضيحي 1
----	--------------------

المستخلص: Abstract

يهدف هذا البحث إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإنتاجية في شركة عرين القابضة خلال عام 2024. وقد اعتمد البحث على منهجية بحثية التحليل الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على موظفين شركة عرين القابضة.

أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الإنتاجية في شركة عرين القابضة. وقد تبين أن وضوح الرؤية والأهداف، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، ومشاركة الموظفين في التخطيط، وتوفير الموارد اللازمة، والتواصل الفعال، كلها عوامل تساهم بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية.

التحديات والحلول: ومع ذلك، واجهت الشركة بعض التحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الكفاءات وعدم الالتزام بالخطط. وللتغلب على هذه التحديات، اقترحت الدراسة مجموعة من الحلول تشمل تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الكفاءات، ومتابعة الأداء، وتعزيز التواصل، والتكيف مع التغيرات، وربط المكافآت بالأداء.

الخلاصة: يوصي هذا البحث بضرورة الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق النمو المستدام في الشركة. ويتطلب ذلك بناء ثقافة تنظيمية تدعم التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الكفاءات اللازمة، وتعزيز المشاركة والمساءلة.

This study aimed to assess the impact of strategic planning on productivity levels at Areen Holding Company in 2024. A descriptive research methodology was employed, with data collected through a questionnaire distributed to the company's employees.

The findings revealed a strong positive correlation between the implementation of strategic planning and improved productivity at Areen Holding Company. Specifically, the study demonstrated that clarity of vision and objectives, the identification of key performance indicators, employee involvement in planning, the provision of necessary resources, and effective communication all significantly contributed to positive outcomes.

However, the company encountered challenges such as resistance to change, skill deficiencies, and a lack of plan adherence. To overcome these obstacles, the study proposed several solutions including fostering a culture of strategic planning, developing competencies, monitoring performance, enhancing communication, adapting to change, and linking rewards to performance.

In conclusion, this research strongly recommends the adoption of strategic planning as a fundamental tool for achieving sustainable growth within the company. This necessitates building an organizational culture that supports strategic planning, developing the required competencies, and promoting participation and accountability.

الفصل الأول

المقدمة

المقدمة:

ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغيير السريع في بيئات العمل وتحولها من أعمال مستقرة إلى أعمال متغيرة بشكل سريع والمنافسة العالية في بيئات الأعمال وذلك في النصف الثاني من القرن العشرين وتلك الأسباب دفعت الباحثين الإداريين للبحث في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي واستبدال سياسات الأعمال التي كانت منتشرة سابقاً إلى مصطلح الإدارة الاستراتيجية لأنها أكثر شمولية وقدرة على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بشكل اكفى وأكثر فعالية.

وهنا سنعرض الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بمفهومه العادي:

التخطيط بمفهومه العادي هو التخطيط الذي يعمل على التنبؤ بالمستقبل ويعتمد على تحليل البيانات ودراسة المعلومات في الماضي والحاضر، أما التخطيط الاستراتيجي يهدف لتشكيل المستقبل وتحقيق أهداف كبرى تتصف بالجرأة حيث يسبقها اجراء تغيرات أساسية في البيئة.

التخطيط بمفهومه العادي يجري الواقع أما التخطيط بمفهومه الاستراتيجي هو اعداد للمستقبل البعيد بهدف تحقيق المنشود بالفرص المتاحة والموارد المخصصة والرؤية الواضحة للمنظمة فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لتطوير وتصميم الخطط تغطي دورة حياة المؤسسة في مراحل ثلاث: نمو واستقرار وانكماش كما انها تغطي كل وظائف المؤسسة: إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج والعمليات والإدارة المالية وإدارة التطوير. ويبنى التخطيط الاستراتيجي على صنع القرارات والتقييم المستمر لجميع المتغيرات المحلية والعالمية وكذلك جميع المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والتحديات والفرص وبناء الفرص السوقية واستغلال جميع نقاط القوة واولهم الموارد البشرية واقتناص هذه الفرص وذلك بتطوير وتحسين المنتجات بما يخدم التوقعات والاحتياجات للعملاء في البيئة سريعة التغير. (النصر، 2012)

والكثير من الافراد الذين يعملون في المنظمات على اختلاف انشطتهم ليسوا على علم بمعنى واهمية الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كونها مصطلحات إدارية حديثة غير واضحة المعالم ولهذا فكرنا في تقديم هذا البحث المبسط عن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة الإنتاجية في المؤسسات. (الشميلي، 2017)

ارتبطت كلمة الإستراتيجية تاريخياً بالمفهوم العسكري وعرفت عسكرياً على انها: " فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار والتفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك " (الذيب، 2020) وهذا التعريف لا يوضح ماذا تفعل الاستراتيجية ولا تساعد الإداريين والمختصين على فهمها وكيفية الاستفادة منها في المؤسسات لذا سنذكر بعض التعريفات والدراسات التاريخية التي تخدم دراستنا وسنعرف بعدها الإدارة والتخطيط الاستراتيجي:

- عرف (Porter, 1990) الإستراتيجية انها "تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها وكذلك

الوسائل التي توصلنا إلى تحقيق هذه الأهداف"

- قام (ليون وهاموس) بدراسة عام 1970 استنتج من خلالها ان المنظمات التي اعتمدت على مفهوم

الاستراتيجية حققت مؤشرات مبيعات ومعدل عائد على رأس المال فاق المنظمات التي لم تعتمد المفاهيم

الاستراتيجية في العمل

- وأكدت دراسة قام بها كل من (ايستلاك ومكدونالد) ان المنظمات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي نمت مبيعاتها واموالها بمعدل عالي جداً
- اما الدراسة التي قدمها كل من (شوافلر وبازل وهيبي) وتشمل 57 شركة كبيرة اكدت على ان الشركات التي طبقت التخطيط الاستراتيجي تقدمت في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر على الشركات التي لم تطبق التخطيط الاستراتيجي.

والإدارة الاستراتيجية تعرف على انها "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة برسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد، بحيث تركز على تحقيق التكامل بين الوظائف الإدارية المعروفة ويعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت قبولاً وانتشاراً في السنوات الأخيرة." (الشميلي، 2017)

"التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون بنفس الأهداف، اضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية" (الشميلي، 2017) وهذا المفهوم يهدف للإجابة عن سؤالين مهمين: ما هو وضع المؤسسة الحالي؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟ حيث يعمل مفهوم التخطيط الاستراتيجي لعمل دراسة شاملة على مستويات ابعد من الواقع القريب ويهدف لوضع خطط بعيدة المدى إضافة لوضع خطط تنفيذية وتشغيلية قصيرة ومتوسطة المدى وذلك للقيام بعملها بأفضل صورة والتأكد من سير جميع العاملين في نفس الاتجاه إضافة لتقويم اتجاه المؤسسة حسب تغير البيئة. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- تقديم أهداف مفهومة وسهل تنفيذها للعاملين في المؤسسات.
- معرفة الإدارة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها.
- دفع الإدارات المختلفة في المؤسسات لتنسيق اعمالها ومنع التضارب بالمصالح وتنظيم التقاطع بين أنشطتها.
- تجنب هدر موارد المؤسسات والامكانيات المتاحة وتوظيفها بما يخدم الأهداف.
- يمنح العاملين استقراراً وطمأنينة من خلال الرؤية والاهداف الواضحة لمؤسستهم.
- العمل بأساليب منظمة والتخلي عن العشوائية في العمل. (احمد، 2013)

-مشكلة الدراسة-

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً لنجاح أي منظمة، بما في ذلك الشركات والمؤسسات. فهو يُساعد على تحديد الأهداف طويلة المدى وتطوير خطط لتحقيقها. وبعد الربط بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية في المنظمات مسألة ضرورية لتحقيق اقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة.

وقد ذكر (Hall, 2008) لا يمكن ان يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى الفشل وإنما الفشل في التخطيط الاستراتيجي هو ما يؤدي الى عدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما يجب ان تتحول الخطط الاستراتيجية المكتوبة الى افعال Action وتوزيع الأدوار وتحديد الأدوار لكل فرد من افراد الفريق المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية إضافة الى انه كلما كان التخطيط الاستراتيجي فعال ودقيق كانت القدرة على تحقيق الأهداف اعلى، ومن الجانب الاخر، كلما فقد التخطيط الاستراتيجي ادواته وعلمته و مقوماته فأن الخطة الاستراتيجية تكون فرصة فشلها اكبر .

لهذا فإن جميع المؤسسات الناجحة او التي تسعى للنجاح تضع خططاً استراتيجية دقيقة وواضحة لتستطيع توقع مستقبلها من حيث: قدرة المؤسسات على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

تعاني شركة عرين القابضة من مشكلات كثيرة، رغم وجود العديد من الخطط وأحد اهم المشاكل التي تعاني منها:

- عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الموجودة لديها
- تضارب المصالح وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة
- ضعف التخطيط والتنظيم الداخلي

تلقى كل هذه المشكلات بظلالها حول واقع التخطيط الاستراتيجي بشركة عرين القابضة من حيث التعاون والمتابعة والتنفيذ إضافة لاتباع التخطيط الاستراتيجي من القمة وضعف التفكير الاستراتيجي للشركة، وانفصال قيادة الشركة عن القاعدة حيث يجب ان يتسم التخطيط الاستراتيجي بمشاركة كل الأطراف الذين سينفذون الخطة الاستراتيجية والمنافسون والممولون والعملاء ويجب وضع كل هذه المشاركات ضمن تصميم يراعي حجم مشاركة كل طرف وتوقيت مشاركته ويجب ان يتضمن عمليات تعديل وتطوير الخطط بحيث تتسم بالمرونة تبعاً لما يتم تحقيقه وطبقاً للمعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف اثناء تنفيذ الخطط. (احمد، 2013)

وكل هذا يدعو للسؤال عن الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي في شركة عرين القابضة من خلال السؤال التالي:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى أثره على زيادة الانتاجية في شركة عرين القابضة؟

ولمعالجة مشكلة الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى التخطيط الاستراتيجي في استخدام الموارد وأثره على زيادة الانتاجية؟

ما مدى التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل والتعاون وأثره على زيادة الإنتاجية؟

ما مدى التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنظيم الداخلي وأثره على زيادة الإنتاجية؟

-أهمية الدراسة.

- تنبع أهمية الدراسة من ايضاح أثر التخطيط الاستراتيجي على وضع أهداف واضحة ومحددة للمنظمة، وتحديد الاتجاهات التي تحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف. وهذا التركيز يسهم في توجيه الجهود والموارد البشرية نحو الأولويات الصحيحة، مما يزيد من كفاءة استخدام العمل والإنتاجية.
- تنبثق أهمية هذه الدراسة في تعزيز الرؤية المستقبلية للمنظمة والتركيز على الأهداف طويلة الأجل، مما يحفز الموظفين ويزيد من مسؤوليتهم في تحقيق هذه الأهداف، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الإنتاجية.

- تبين الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين عمليات التنظيم والتخطيط الداخلي في المنظمة الذي يؤدي بدوره لتحسين توزيع الموارد والمهام وتعزيز التعاون بين الأقسام، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.
- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة بالشركات الناشئة والشركات المتوسطة والكبيرة وذلك لإمكانية تطبيق نتائج هذه الدراسة في مجالات واسعة.
- رغم تواجد الكثير من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي وأثره إلا أنه لا توجد دراسات سعودية اهتمت بأثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاج في الشركات القابضة مثل شركة عرين القابضة
- من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار بشركة عرين والشركات القابضة الأخرى على صناعة قرارات رشيدة مؤسسية على أسس علمية وأكاديمية.

-أهداف الدراسة-

- معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية
- معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في استخدام الموارد البشرية وأثره على زيادة الإنتاجية
- معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الابتكار وأثره على زيادة الإنتاجية
- معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل والتعاون وأثره على زيادة الإنتاجية
- معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التنظيم الداخلي وأثره على زيادة الإنتاجية
- يمكن بموجب هذه الدراسة مساعدة المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي وأصحاب القرار سواء كانوا في شركات ناشئة أو متوسطة أو كبيرة في تطوير الخطط الاستراتيجية
- يمكن بموجب هذه الدراسة تنمية مهارات الإداريين تجاه التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره سيساعد على زيادة الإنتاجية على عدة اتجاهات ومجالات.

-تساؤلات الدراسة-

- هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية؟
- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية في شركة عرين القابضة؟
- ولمعالجة مشكلة الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في توظيف الموارد البشرية وأثره على زيادة الإنتاجية؟
- ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الابتكار وأثره على زيادة الإنتاجية؟
- ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التواصل والتعاون وأثره على زيادة الإنتاجية؟
- ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التنظيم الداخلي وأثره على زيادة الإنتاجية؟

-فروض الدراسة

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية

يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الابتكار والابداع

يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين التواصل والتعاون

يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين التخطيط والتنظيم الداخلي

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تلعب النظريات العلمية دورًا محوريًا في فهم العلاقة المعقدة بين التخطيط الاستراتيجي والإنتاجية في الشركات. فهي توفر إطارًا مفاهيميًا دقيقًا لتحليل العوامل المؤثرة على الأداء وتحسينه.

وتُقدم لنا النظريات العلمية أدوات تحليلية قوية لفهم:

- سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة: تُساعدنا نظرية الدافع على فهم دوافع الموظفين وتوقعاتهم، وكيفية تحفيزهم لزيادة الإنتاجية.

○ نظرية الدافع: تهتم نظرية الدافع بفهم القوى الداخلية والخارجية التي تُحفز الأفراد على السلوك وتُوجه أفعالهم. وتُقدم لنا هذه النظرية إطارًا لفهم كيف يفكر الموظفون وما يدفعهم للعمل بجد وإنجاز مهامهم. ومن أهم مفاهيم نظرية الدافع:

- الحاجات: هي الاحتياجات الأساسية والدوافع الداخلية التي تُحفز الأفراد على السلوك، مثل الحاجة للأمان، والحاجة للتقدير، والحاجة لتحقيق الذات.
- الدوافع: هي القوى الداخلية والخارجية التي تُحفز الأفراد على السلوك، مثل المكافآت، والعقوبات، والمصالح الشخصية، والرغبة في النجاح.
- التوقعات: هي ما يتوقعه الموظفون من عملهم ومن المنظمة، مثل الراتب، والتقدير، وفرص التطوير.

- الإدراك: هو كيفية تفسير الموظفين لمواقفهم وسلوكهم، وكيفية ربطهم بالعوامل

الداخلية والخارجية. (خلفوني، 2010)

- العوامل البيئية المؤثرة على الشركة: تُساعدنا نظرية تحليل SWOT على تقييم العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على الشركة، مثل المنافسة والتكنولوجيا والاقتصاد.

○ تحليل SWOT: يعد تحليل SWOT أداة تحليلية استراتيجية تُستخدم لتقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الشركة. وُضع هذا الاختصار من الأحرف الأولى للكلمات الإنجليزية التالية:

- نقاط القوة (Strengths): هي المزايا والموارد التي تتمتع بها الشركة وتُعطيها ميزة تنافسية.
- نقاط الضعف (Weaknesses): هي العيوب والقيود التي تواجهها الشركة وتُعيق أداءها.

- الفرص (Opportunities): هي العوامل الخارجية الإيجابية التي تُتيح للشركة إمكانيات النمو والتوسع.
- التهديدات (Threats): هي العوامل الخارجية السلبية التي تُشكل مخاطر على استقرار ونجاح الشركة. (إدريس)

وبالتالي، تُمكننا النظريات العلمية من:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية الفعالة: من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، يمكننا تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تُساعد على تحسين الإنتاجية على المدى الطويل.
- وضع خطط عمل قابلة للتنفيذ: بناءً على الأهداف الاستراتيجية، يمكننا وضع خطط عمل محددة وقابلة للقياس مع تحديد المهام والمسؤوليات والموارد اللازمة لتحقيقها.
- تقييم فعالية الممارسات الإدارية: يمكننا استخدام النظريات العلمية لتقييم فعالية الممارسات الإدارية المختلفة، مثل أنظمة الحوافز وبرامج التدريب، وتحديد مجالات التحسين.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

في عالم الأعمال الديناميكي اليوم، يُعدّ التخطيط الاستراتيجي بمثابة بوصلة تُوجه الشركات نحو تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى الطويل. فهو عملية منهجية تُمكن الشركات من تحديد مسارها وتخصيص مواردها بكفاءة والاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. تُعد شركة عرين القابضة من الشركات السعودية الرائدة في قطاعي الصناعة والتطوير العقاري، تأسست عام 1999، وتمكنت من ترسيخ مكانتها المميزة كشريك موثوق يُساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

مجالات عمل الشركة:

- الصناعة: تشغل شركة عرين القابضة 5 مصانع في مجال صناعة الخشب والأثاث، 4 منها في المملكة العربية السعودية وواحد في جمهورية مصر العربية. وتُقدم الشركة منتجات تلبي احتياجات العملاء المتنوعة بأسعار تنافسية، ما جعلها من رواد هذا المجال في المنطقة.
- التطوير العقاري: تقدم شركة عرين القابضة مشاريع عقارية وتُساهم في توفير حلول سكنية وتجارية وتتميز مشاريع الشركة بموقعها الاستراتيجي مما يلبي تطلعات العملاء.

ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية شركة عرين في القطاعين الصناعي والعقاري فقد قرر الباحثين اختيار هذه الشركة للبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي لزيادة الإنتاجية في شركة عرين القابضة. وذلك عن طريق البحث في تقييم الواقع الحالي للمنظمة وتحديد اللازم للرفع من أداء وكفاءة وإنتاجية الموارد البشرية للوصول الى أهداف المنظمة وحتى تأتي أكلها في التطوير والتحسين. حيث أن الشركة تواجه مثل العديد من الشركات الأخرى، تحديات متزايدة في الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الإنتاجية. يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتمكين الشركات من تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود العلمية للدراسة: تقتصر هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

- أ- المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي هو المتغير الذي يتم التلاعب به لمعرفة تأثيره على الإنتاجية.
- ب- المتغير التابع: الإنتاجية هي المتغير الذي يتم قياسه لمعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي عليه.

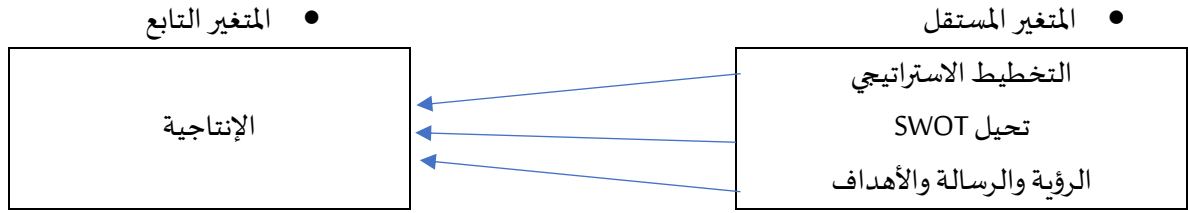
العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

يهدف البحث إلى التحقق من وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والإنتاجية.

يعني ذلك أنه كلما زاد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، زاد مستوى الإنتاجية.

سيقوم البحث بقياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الإنتاجية، ثم تحليل البيانات لتحديد العلاقة بين المتغيرين.

رسم توضيحي 1



-الدراسات السابقة

فيما يتعلق بالدراسات السابقة قام الباحثين باختيار دراسات متنوعة تناولت أهمية العناصر البشرية في المؤسسات وأهمية تحسين وتنمية رأس المال البشري إضافة الى دراسة اهتمت بأهمية تقييم الأداء لقياس الإنتاجية ودراسة اهتمت بأثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية وأثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية.

■ دراسة موسى. (2020)

يعتبر العنصر البشري من اهم واثمن الموارد المتاحة التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها ولتحقيق أهدافها بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية والدقة ويعتبر العنصر البشري أيضا القوى المحركة والحاكم والمتحكم في الأنشطة في الأجهزة والمواد والموارد الأخرى ويعتبر تحسين كفاءة العاملين وتحسين انتاجيتهم من اهم مقومات زيادة الأداء وكفاءة المخرجات. (موسى، 2020)

■ دراسة (احمد، شاهين، كمال الدين) 2021

تستهدف هذه الدراسة في التعرف على مقومات تنمية رأس المال البشري وتحسينها لأهمية رأس المال البشري ويعتبر العنصر البشري هو احد اهم العناصر الحاكمة في التطور والتنمية الاجتماعية والاقتصادية كما انه المستفيد النهائي من عملية التنمية من هذا المنظور فإن تنمية رأس المال البشري في السبيل للتنمية وإدارتها والتنمية كمفهوم عام تعني التحول من المخطط الحالي الى مخطط افضل وتستند مقومات التنمية البشرية على الابعاد الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية للتنمية البشرية التي تنطلق من ان الانسان هو الهدف والغاية النهائية من أي عملية تنمية. (رضا محمد عبده أحمد، 2021)

■ دراسة (حميدي، خلف الله) 2021

تستهدف هذه الدراسة معرفة أهمية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الإنتاجية ويعتبر هذا الموضوع من اهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين للمنشآت وللقائدات فهو دافع ومحفز يقوم بدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط ينتج عن مراقبة العاملين بشكل مستمر من قبا رؤسائهم فعملية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الإنتاجية عملية مهمة في مختلف اشكال المنظمات حيث بموجبها يتم تقدير جهود العاملين والموظفين وذلك لتحديد مستوى كفاءتهم والعمل على تحسينها وكانت تساؤلات هذا البحث ما هو تقييم الأداء في قياس الكفاءة الإنتاجية؟ وما هي الطرق التي تحكم بها قياس الكفاءة الإنتاجية؟ وماهي أبرز الجهود المبذولة في هذا المجال؟ وهل هناك علاقة بين الكفاءة والأداء في قياس وتقييم الإنتاجية. (أحالم حميدي، 2022)

■ دراسة (البغدادي، الموسوي) 2014

تستهدف هذه الدراسة معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية ويعد الباحث ان التخطيط عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية ، والموارد البشرية تعد الجزء الأهم في بيئة التنظيم الإداري التي تحتاج تخطيطاً على المستويات البعيدة والقريبة وتنميتها بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية وتأخذ الموارد البشرية أهمية كبيرة في الوقت الحالي فهي إدارة احد اهم العناصر في المنظمات الا وهو البشر باعتباره العنصر المنتج والمفكر والمساهم في العملية الإنتاجية ودخول مفهوم التخطيط للموارد البشرية وكذلك مفهوم التخطيط الاستراتيجي في حيز التنفيذ الذي يستند على الأسس العلمية التي تتوافق بين القدرات البشرية وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة . (د.عبدالصاحب البغدادي، 2014)

■ دراسة (أبو زيد) 2019

تستهدف هذه الدراسة معرفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على الامن القومي السوداني وقد اعتبر الباحث ان التخطيط الاستراتيجي احد الاليات الهامة اتي تحقق التكامل والتفاعل بين مكونات المنظور الشامل للموارد البشرية على مستوى الدولة وذلك من اجل الوصول الى الأوضاع الطبيعية لتحقيق الاستغلال الكامل للقدرات البشرية التنافسية كأحد العناصر الهامة ذات التأثير على المستوى الكلي للدولة استعرضت الدراسة المصطلحات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الامن القومي والعلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والامن القومي والموارد البشرية . (زيد، 2019)

■ دراسة (فضيل، عوض) 2021

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي إلى أي مدى يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة للتطوير الإداري؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم كأداة للتطوير الإداري، وأن المنظمة تحقق متطلبات التطوير الإداري من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة في استراتيجيتها، كما أن التحليل الاستراتيجي يساعد المنظمة على استغلال فرص التطوير المتاحة. أوصت الدراسة بصقل مهارات المدراء في اتخاذ القرارات لزيادة فعالية القرارات، وضرورة زيادة البدائل الاستراتيجية الموضوعية لحل المشكلات، ولزيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي على المنظمة تشكيل فرق عمل من المختصين في وحدة إدارية مستقلة.

مقارنة بين ما ستقدمه دراستنا وما قدمته الدراسات السابقة

- تعتبر دراستنا من الأوائل في نوعها في المملكة العربية السعودية
- استهدفت دراستنا القطاع الخاص دوناً عن القطاع العام
- نستهدف بشكل رئيسي معرفة الربط الفعلي بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الكفاءة والإنتاجية

• التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

هي كلمة يونانية منقولة عن كلمة استراتيجيوس Strategos ومعناها علم الجنرال، وارتبطت ارتباط وثيق بإدارة قوى الحرب، والتخطيط في المعارك، لذا فهي مرتبطة بالقيادة العليا التي تقود فرق العمل في المؤسسات وتقع ضمن مسؤولياتهم.

حيث يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه الخريطة لقيادة أي منظمة من حالتها الحالية الى الحالة التي نرغب بالوصول اليها خلال عشر او خمس سنوات. والبعض يرى انه لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على بقاء المؤسسة بحالة مستقرة بل يتضمن توقع حالة المؤسسة خلال خمسة عشر او عشرة او خمس أعوام.

(Mckenzie، 2007)

التخطيط الاستراتيجي يتضمن قسمين اساسيين الأول: تحليل بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية وهو ما يسمى تحليل (SWOT) وهو اختصار لأربع مصطلحات: نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weakness وهما يحلان البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص Opportunities والتهديدات Threats وهما يحلان البيئة الخارجية. أما الجزء الثاني يتمثل في وضع رؤية ورسالة واضحة، وأهداف واضحة وقيم محددة ومن ثم وضع خطة تنفيذية ومتابعتها. ويجب الحرص دائماً على تطوير الأهداف والرؤية والرسالة بما يتناسب مع التطورات التي تحدث مع مرور الوقت أي يجب الا تكون جامدة وغير قابلة للتحديث والتطوير.

(Development of a Strategic Planning Process)

• خطوات بناء الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية يتم بنائها بالاعتماد على مجموعة إجراءات وخطوات كالتالي:

1. الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

الرؤية Vision تعرف بأنها ما يعبر عن اتجاهات وهوية المؤسسة والحلم الذي تسعى اليه (الذيب، 2020) فهي تعتبر مصدر الالهام للمخطط الاستراتيجي وتركز على المستقبل لتطوير الأهداف لمواكبة التطور في الأهداف والرؤية والرسالة كما انها تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات الواضحة في الوقت المناسب. وبتحديد رؤية المنظمة تتجدد الحالة المثالية للمنظمة والحالة المستقبلية التي تسعى للوصول لها. (إدريس)

الرسالة Mission هي وصف مختصر يركز على التوجه الحالي للمؤسسة وما تريد المؤسسة تحقيقه للمستفيدين والمنسوبيين لها في المستقبل حيث انها تصف واقع المؤسسة وما الذي ستفعله القيادة لتنفيذ رؤيتها.

تعبر الرؤية عن النظرة المستقبلية لتلبية المتطلبات الداخلية والمتغيرات العالمية اما الرسالة فتسعى من خلالها لتحقيق الرؤية. ولا بد لكل مؤسسة أن يكون لها الرؤية والرسالة الخاصة بها والنابعة من أفكار العاملين بالمؤسسة ولا بد ان تحكيميا بعرضها على الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي.

طرق كتابة الرؤية والرسالة:

○ طريقة (SDTP): See – Draw – Think – Plan

○ طريقة (DSTP): Draw – See – Think – Plan

See: التعرف على الوضع الحالي من خلال معرفة الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي.

Draw: التعرف على الوضع المثالي المرغوب به.

Think: الإجراءات التي يجب اتباعها لسد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المثالي.

Plan: بناء الخطة لتحقيق الوضع المثالي.

ونرى ان الطريقة الأولى تبدأ بالتحليل البيئي لمعرفة أحوال المنظمة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذلك اكتشاف الفرص والتهديدات وهذا الامر يمكنها من وضع الرؤية والرسالة والاهداف الخاصة بها، اما الطريقة الثانية فتبدأ بتحديد الرؤية على شكل حلم قريب للواقع تسعى المنظمة للوصول له وبعدها التحليل البيئي وتحديد الاستراتيجيات التي تتوافق مع الرؤية.

2. التحليل البيئي:

يهتم التحليل البيئي بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك لمعرفة العناصر الاستراتيجية التي يمكن ان تؤثر ايجاباً او سلباً على المنظمة مستقبلاً وذلك من خلال تحليل SWOT Analysis (رحومة، 2023)

يعد تحليل SWOT من الأساليب المفيدة للتحليل البيئي وذلك للتعرف على نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses هما يمثلان البيئة الداخلية والفرص المتاحة Opportunities والتهديدات المحيطة Threats وهما يمثلان البيئة الخارجية (رحومة، 2023) ومن خلال تحليل البيئة الداخلية يمكن تحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف في المنظمة أما تحليل البيئة الخارجية يمكن من خلاله فهم الانعكاسات من خارج المنظمة التي تؤثر فيها سلباً (التهديدات) او ايجاباً (الفرص) (الذيب، 2020)

تتمثل نقاط القوة في العوامل الموجودة داخل المنظمة والتي تتميز فيها المنظمة عن غيرها والتي تسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة مثالية بينما تتمثل نقاط الضعف في مواضع الضعف والقصور في المهارات والإمكانيات والتي تؤثر سلباً على الأداء داخل المنظمة وتعوقها عن تحقيق أهدافها المستقبلية المرجوة.

وتتمثل الفرص في العناصر الداعمة والخدمات التي تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمة على التقدم وتحقيق الأهداف ويجب على المنظمة اقتناص تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية أما التهديدات فهي عملية رصد وتحديد وتقييم التحديات والتهديدات التي تؤثر على المنظمة ومن الممكن ان تكون التهديدات محلية أو إقليمية او عالمية (إدريس)

3. الإستراتيجيات والخطط البديلة

بعد تحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة وتحديد الفرص والتهديدات، يجب القيام بإجراءات وتدابير في المنظمة للعمل بمقتضاها حتى يكون للتحليل البيئي معنى ويطلق على هذه التدابير والإجراءات الإستراتيجيات البديلة.

قد يأخذ وضع الاستراتيجيات البديلة وقتاً طويلاً ويستلزم وجود مرونة كبيرة وذلك بسبب المناقشات التي تستلزم وقتاً طويلاً ومعلومات إضافية وإعادة تقييم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع ووضع استراتيجيات جديدة. وأهم الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها بعد التعرف على أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات تتمحور في أربع استراتيجيات كالتالي:

جدول 1

نواحي القوة (S)	نواحي الضعف (W)	
استراتيجية (S-O)	استراتيجية (W-O)	الفرص (O)
توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص	معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من الفرص	
استراتيجية (S-T)	استراتيجية (W-T)	التهديدات (T)
تعبئة مصادر القوة للحد من أثار المخاطر	الحد من أثار الضعف لتقليل أثار التهديدات	

- الاستراتيجية الأولى استراتيجية (S-O) الفرص – نقاط القوة:
عندما يكون لدى المنظمة نقاط قوة وفرص جيدة فيجب ان تتعرف على الاستراتيجية التي توظف مواردها القوية وتقتنص الفرص المحيطة بها، وهي تعمل وفق خطة دفاعية تهدف لمواجهة الضعف والتهديد الداخلي والخارجي.
- الاستراتيجية الثانية استراتيجية (W-O) الفرص – نقاط الضعف:
عندما تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية فيجب ان تركز على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع اقتناص الفرص بالبيئة الخارجية، وهي تعمل وفق خطة هجومية تهدف لاستغلال نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية بحثاً عن التنافس.
- الاستراتيجية الثالثة استراتيجية (S-T) نقاط القوة – التهديدات:
عندما تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية فيجب ان تستغل نقاط القوة الداخلية للتصدي للتهديدات الخارجية، وهي تعمل وفق خطة مستقرة تعتمد على تعزيز نقاط القوة الداخلية لتركيز الجهود في اتجاه معين.

■ الاستراتيجية الرابعة استراتيجية (W-T) نقاط الضعف – التهديدات:

وإذا كانت هذه الاستراتيجية هي المتبعة في المنظمة فهذا يعني ان المنظمة في وضع حرج، ويجب عليها تحجيم نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية للمحافظة على بقائها، وهي تعمل وفق خطط متنوعة وتستخدم أكثر من استراتيجية في الوقت ذاته حسب الأهداف الكبيرة الموضوعية. تعمل كل استراتيجية من الاستراتيجيات الأربعة السابقة وفق خطط مدروسة، تبعاً لدقة المعلومات التي تم تحليلها في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

4. تنفيذ الاستراتيجية

تبدأ المصاعب عادةً عندما يتم تنفيذ الاستراتيجية، فعندما يتم التخطيط الاستراتيجي ينصب التركيز على التخطيط التطويري ويتم فيها تحديد (الأهداف، والوسائل، وتاريخ البدء والانهاء، التكلفة التقديرية، ومسؤولية التنفيذ) وبعدها تأتي خطوة تأمين الموارد والمتطلبات لتنفيذ الخطة، ثم يلها التطبيق والتطوير وتحديد مدى الفعالية، ثم تأتي إعادة التطوير والتخطيط ليتم تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. (رحومة، 2023)

عملية التقييم مهمة جداً لأن المتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى الطويل، مما يؤثر على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث تبدأ عملية تقييم الخطة الاستراتيجية عندما يتم التنفيذ، أولاً من خلال تقييم أداء المنظمة والتأكد من ان النتائج تساوي الأهداف المحددة مسبقاً مع الأخذ بعين الاعتبار درجة معينة من المرونة ما يعادل 5%، وثانياً من خلال عمل الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج لا تساوي الأهداف حيث يبدأ عمل الإجراءات التصحيحية بالعودة الى مرحلة التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن الأخطاء التي أدت الى عدم تساوي النتائج مع الأهداف وبعدها اجراء التغيير والتصحيح المناسب. (رحومة، 2023)

● الإنتاجية production

تعتبر الإنتاجية مقياساً هاماً في تحديد مستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي وهو مفهوم حديث نسبياً وبشكل عام يعني المعيار الذي يقيس درجة استغلال الموارد وكمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج. وكما تم تعريفها من قبل التجار على انها العلاقة بين المدخلات والمخرجات. وقد عرفت منظمة العمل الدولية (ILO) انها النسبة بين المدخلات من رأس المال والعمل وغيرها من الموارد التي دخلت في عملية الإنتاج وما بين المخرجات من السلع والخدمات. (أحالم حميدي، 2022) تشمل الإنتاجية جانبان: أولاً- تحقيق الأهداف وتسمى الفعالية وثانياً- استخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ويطلق عليها الكفاءة.

● أهمية الإنتاجية:

■ زيادة الأرباح:

من أحد اهم العوامل لزيادة الأرباح هو الإنتاجية. عندما يكون الموظفون أكثر إنتاجية، يمكن للشركة إنتاج المزيد من السلع والخدمات وبيعها، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.

■ تحسين جودة المنتجات والخدمات:

عندما يكون لدى الموظفين الوقت والدعم المعنوي والمادي الكافين للتركيز على عملهم، يمكن للشركة إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة أعلى.

■ زيادة الابتكار:

عندما يكون الموظفون أقل انشغالاً بالمهام اليومية، يكون لديهم المزيد من الوقت للتفكير في أفكار جديدة وابتكارية.

■ تحسين معنويات الموظفين:

عندما يشعر الموظفون أنهم قادرون على إنجاز عملهم بشكل فعال، فهذا يزيد من معنوياتهم ورضاهم عن وظائفهم.

■ تحسين قدرة المنافسة:

من أهم عوامل القدرة على المنافسة والاستمرارية في السوق هو تحسين الكفاءة الإنتاجية. وقد قال الباحث (زيد، 2019) الشركات الأكثر إنتاجية هي أكثر قدرة على المنافسة في السوق.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

في عالم الأعمال المتسارع، يُعدّ التخطيط الاستراتيجي بمثابة بوصلة تُوجه الشركات نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل. ففي خضمّ التحديات المتزايدة، تبحث شركة عرين القابضة، كشركة رائدة في مجال الصناعة والتطوير العقاري، عن خارطة طريقٍ فعّالة تُعزّز قدرتها التنافسية وتُثري مسيرة إنجازاتها. من هنا، تأتي هذه الدراسة لتُسلّط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاج لدى شركة عرين القابضة عام 2024، وتُشبه رحلة استكشافيةٍ تهدف إلى فكّ طلاسم الإنتاجية وتحديد العوامل التي تُحفّزها وتُعزّزها.

وتُعدّ هذه الدراسة بمثابة رحلةٍ علميةٍ مُقسّمةٍ إلى مراحلٍ مُتناسقةٍ، تبدأ بجمع البيانات من مصادرها المُتنوّعة، وتشمل استبيان للموظفين ولمدراء الإدارات والأقسام المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي من مختلف الإدارات. ومن ثم، تبدأ عملية تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مُتقدّمة وفنونٍ تحليليةٍ نوعيةٍ لفهم آراء وتصورات المشاركين بعمق. وأخيراً، تُثمر هذه الجهود عن تقريرٍ شاملٍ يُقدّم استنتاجاتٍ مُفيدةٍ تُنير دروب شركة عرين القابضة نحو تعزيز إنجازاتها وتحقيق أهدافها الإنتاجية بفعاليةٍ مُذهلة.

وتتميز هذه الدراسة بمنهجيتها المُبتكرة التي تتخطّى حدود البحث التقليدي لتُصبح رحلةً استكشافيةً تُشارك فيها مختلف أطراف منظومة العمل في شركة عرين القابضة. فعبر هذه المشاركة، تُصبح الدراسة بمثابة مرآةٍ تعكس واقع الشركة وتُساهم في صياغة خططٍ استراتيجيةٍ مُتلائمةٍ مع طموحاتها. وتُعدّ هذه الميزة فريدةً من نوعها، حيث تُتيح للشركة فرصة الاستفادة من نتائج الدراسة بشكلٍ مباشرٍ وفعّالٍ في مسيرتها نحو التميز والريادة.

وتهدف هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وإنتاجية الشركات، وتُقدّم نموذجاً عملياً يُمكن تطبيقه على مختلف الشركات والمؤسسات. وتُساهم هذه الدراسة في تعزيز قدرة شركة عرين القابضة على تحقيق أهدافها الإنتاجية، وتُشكل خطوةً هامةً في مسيرتها نحو التميز والريادة في مجال عملها.

أداة جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من قبل الباحث وقد شمل الاستبيان المعلومات الشخصية مثل (النوع، العمر، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة). ثم استطرد الباحثين في استئلتهم عن بعض المواضيع المتعلقة بالدراسة وكانت جميع الإجابات مغلقة منها من هو على مقياس ليكرث العالمي، ومنها من هو مقفل بإجابات محددة ومنها:

- ما مدة عملك في شركة عرين القابضة؟
- هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الانتاجية؟
- هل يوجد أثر إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الانتاجية لدى شركة عرين القابضة؟
- هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي في توظيف الموارد البشرية؟
- هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لزيادة الابداع والابتكار؟
- هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين التواصل بين افراد العمل؟
- هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنظيم داخل الشركة؟

- هل القيادات تهتم بالتخطيط الاستراتيجي؟
- هل القيادات تهتم بالإنتاجية داخل المنظمة؟
- هل هناك أثر فعلي وواضح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة؟
- هل بيئة الشركة داعمة لتطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية؟
- "هل انت على علم برؤية ورسالة واهداف الشركة؟
- "هل انت راضي عن مستوى الانتاجية في قسمك؟
- هل تعتقد ان الشركة لديها خطط استراتيجية واضحة ومحددة؟

-المنهجية وطرق البحث-

سيعتمد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه الأمثل لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث سيتم الاعتماد على جمع البيانات من خلال استبيان لبيان أثر تطبيق واستخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية ومن خلال عرض الادبيات المتعلقة بعناصر الدراسة من المصادر الثانوية كالمجلات والكتب

-مجتمع البحث

مجتمع الدراسة هم موظفي شركة عرين القابضة والبالغ عددهم أكثر من 650 موظف وموظفة في مختلف المناصب والدرجات العلمية، وحيث أن عينة البحث 126 مفردة من مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة البحث بأسلوب الصدفة العرضية والتي تعني انه تم اختيارهم بطريقة عشوائية بحته ولم يتدخل الباحثين ابدا في اختيار وتم تحديد (الاستبانة) كأداة لقياس البيانات وتم استخدام برنامج SPSS.

تمثلت خصائص مجتمع البحث من:

- الوظيفة: تشمل العينة موظفين من مختلف الأقسام: القسم التجاري – القسم الصناعي – القسم اللوجستي – قسم الهوية والتسويق – قسم التصميم – قسم إدارة المشاريع
- المستوى الوظيفي: مدراء الإدارات والاقسام – مسؤولين – مشرفين – اخصائيين
- مدة العمل: تراوحت مدة عمل العينة في الشركة ما بين سنة إلى 8 سنوات
- المؤهلات العلمية: المستوى العلمي للعينة دبلوم – بكالوريوس – ماجستير
- العمر: تراوح عمر العينة ما بين 24 سنة إلى 48 سنة
- الجنس: تشمل العينة الإناث والذكور

وتم استبعاد أفراد من العينة وهم:

- الموظفين الغائبين عن العمل أثناء اجراء الدراسة

-حدود البحث

- الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة في عام 2024
- الحدود المكانية: شركة عرين القابضة – المملكة العربية السعودية – الرياض
- الحدود الموضوعية: تهدف الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاج
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على منسوبي شركة عرين القابضة

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

-مقدمة-

تعد الإنتاجية أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق قيمة مضافة للمساهمين. وفي ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، بات من الضروري أن تبحث المنظمات عن آليات ووسائل لتعزيز إنتاجيتها. ومن بين هذه الآليات، يأتي التخطيط الاستراتيجي في صدارة الاهتمام، حيث يعتبر بمثابة خارطة الطريق التي توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإنتاجية في شركة عرين القابضة، وذلك من خلال التحقق من وجود علاقة طردية بينهما. تسعى الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية تتعلق بمدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة الإنتاجية، وتأثيره الإيجابي على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، مثل توظيف الموارد البشرية، والابتكار، والتواصل الفعال، وتحسين عمليات التخطيط والتنظيم، ودور القيادة في دعم التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تقييم مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تهيئة بيئة عمل داعمة للإنتاجية وتطوير الموظفين.

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية بحثية تراعي الجمع بين الجانبين النظري والعملي. تم تصميم استبيان شامل لتجميع البيانات من عينة عشوائية من 126 مشارك. تم تحليل البيانات الكمية والنوعية باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الإحصائية والبرامج المتخصصة، مما سمح لنا بتحقيق أهداف الدراسة وتقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

-تحليل البيانات:-

● التحليل الوصفي

1. خصائص عينة الدراسة:

تشكلت عينة الدراسة من 126 عامل وعاملة بمختلف المؤهلات الدراسية وسنوات العمل في شركة عرين القابضة، والذين تراوحت أعمارهم بين 18 و70 سنة موزعون تبعاً لهذه الخصائص الديموغرافية كما يلي:

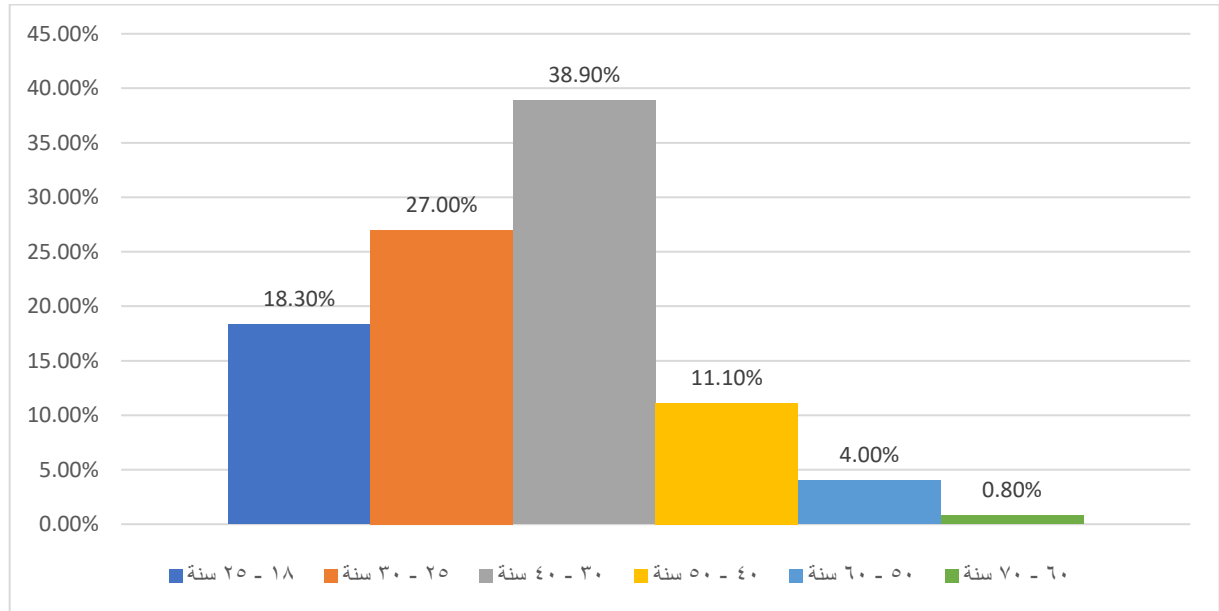
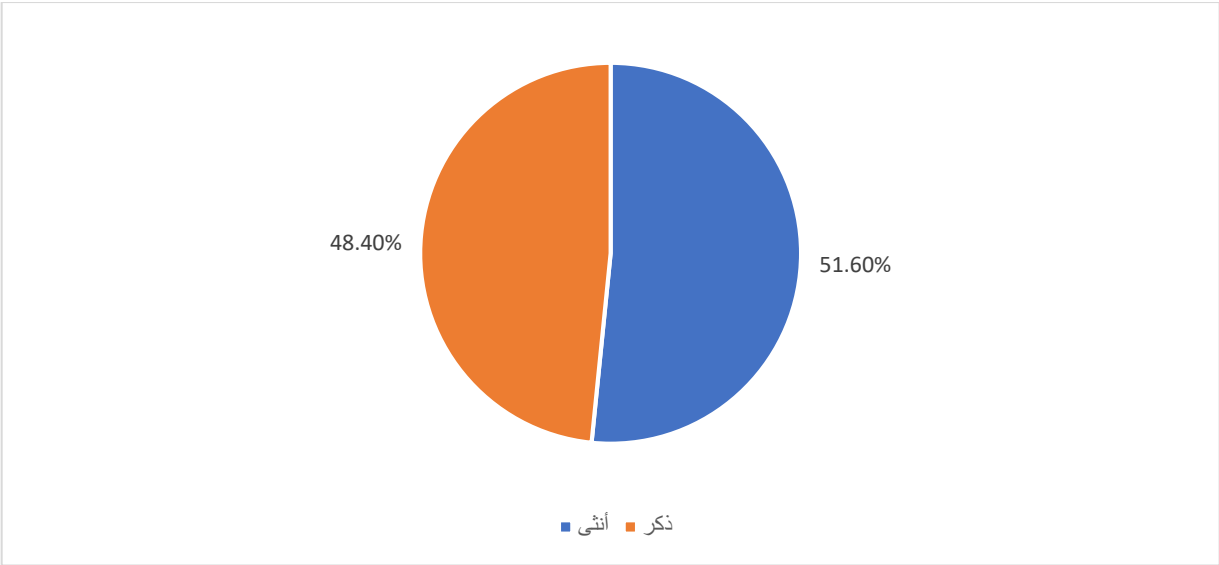
النوع	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	65	51,6%
ذكر	61	48,4%
الفئة العمرية	18-25	23
	25-30	34
	30-40	49
	40-50	14
	50-60	5
	60-70	1
		0,8%

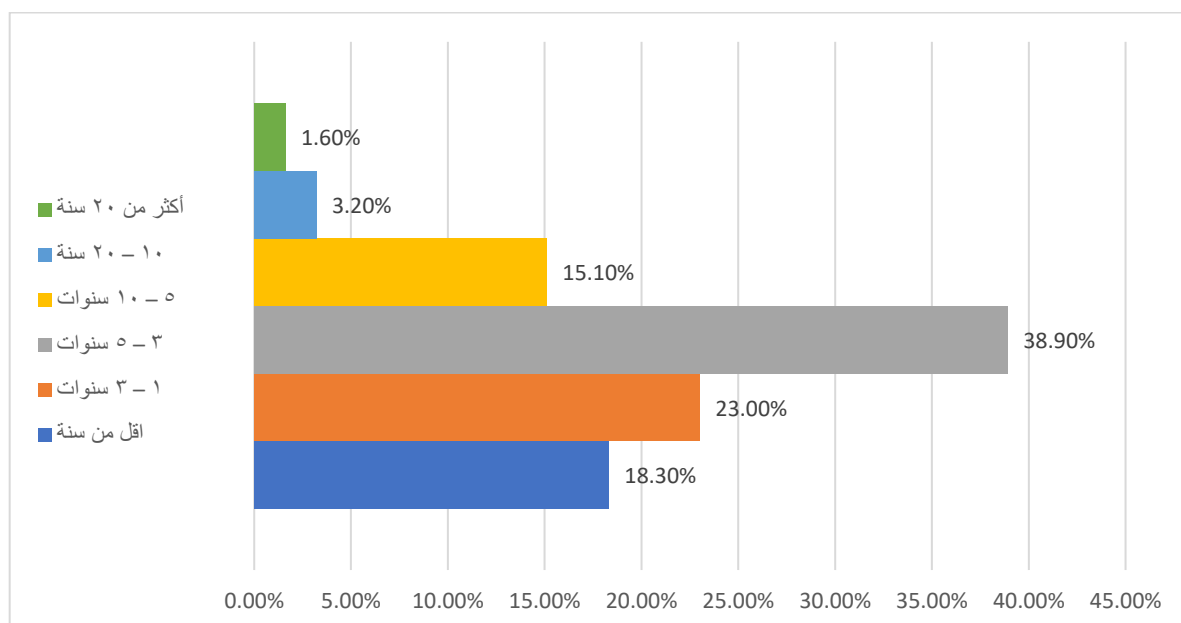
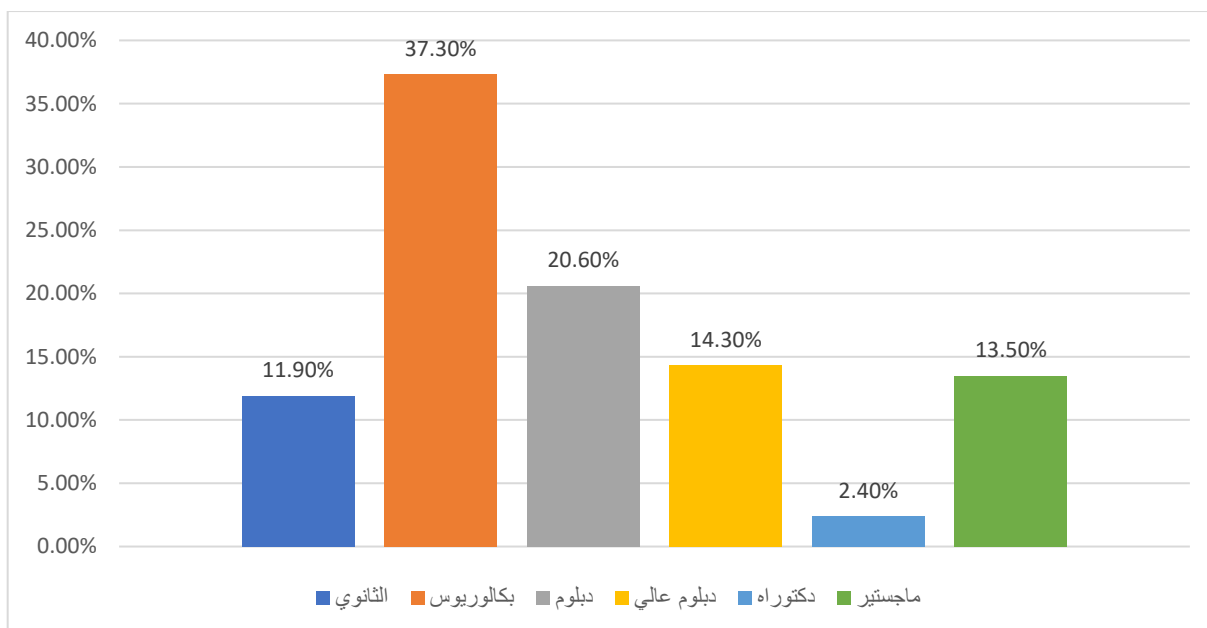
المؤهل الدراسي	الثانوي	15	11,9%
	بكالوريوس	47	37,3%
	دبلوم	26	20,6%
	دبلوم عالي	18	14,3%
	دكتوراه	3	2,4%
	ماجستير	17	13,5%
مدة العمل في الشركة	اقل من سنة	23	18,3%
	1 - 3 سنوات	29	23,0%
	3 - 5 سنوات	49	38,9%
	5 - 10 سنوات	19	15,1%
	10 - 20 سنة	4	3,2%
	أكثر من 20 سنة	2	1,6%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أنه يوجد توازن في توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت نسبة الإناث 51,6% وهي لا تختلف كثيراً عن نسبة الذكور التي بلغت 48,4%, بينما نلاحظ تنوعاً معتبراً في توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر، حيث كان أكبر عدد ضمن الفئة العمرية التي تتراوح بين 30 و40 سنة بنسبة 38,9%, تليها الفئة التي تراوحت أعمارهم بين 25 و30 سنة بنسبة 27,0% ثم الذين يندرجون ضمن الفئتين من 18 إلى 25 سنة ومن 40 إلى 50 سنة بما نسبته 18,3% و11,1% تبعاً، بينما بلغت نسبة الذين تجاوزت أعمارهم 60 سنة 4,8% فقط.

بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي فنلاحظ تنوعاً مهماً في توزيع أفراد العينة ولكن أغلبهم متحصّلين على البكالوريوس ونسبتهم 37,3%, يليهم الذين تحصلوا على دبلوم ودبلوم عالي بنسبة 20,6% و14,3% تبعاً، ثم من لهم مستوى ثانوي بنسبة 11,9%, نلاحظ أيضاً أن من لهم شهادة ماجستير يشكلون جزءاً معبراً من عينة الدراسة بنسبة 13,5% و فقط 2,4% متحصّلين على شهادة الدكتوراه.

تشكّلت عينة الدراسة أساساً ممن لهم سنوات عمل مع الشركة تراوحت بين 3 و5 سنوات بنسبة 38,9% بينما كانت أقل فئة ممن لهم سنوات عمل أكبر من 10 سنوات بنسبة 4,8%, بينما توزع بقية أفراد العينة بين من لهم سنوات عمل بين سنة و3 سنوات بنسبة 23,0% ومن لهم مدة عمل أقل من سنة بنسبة 18,3% ومن تراوحت مدة عملهم بين 5 و10 سنوات بنسبة 15,1%.





2. نتائج إجابات أفراد العينة:

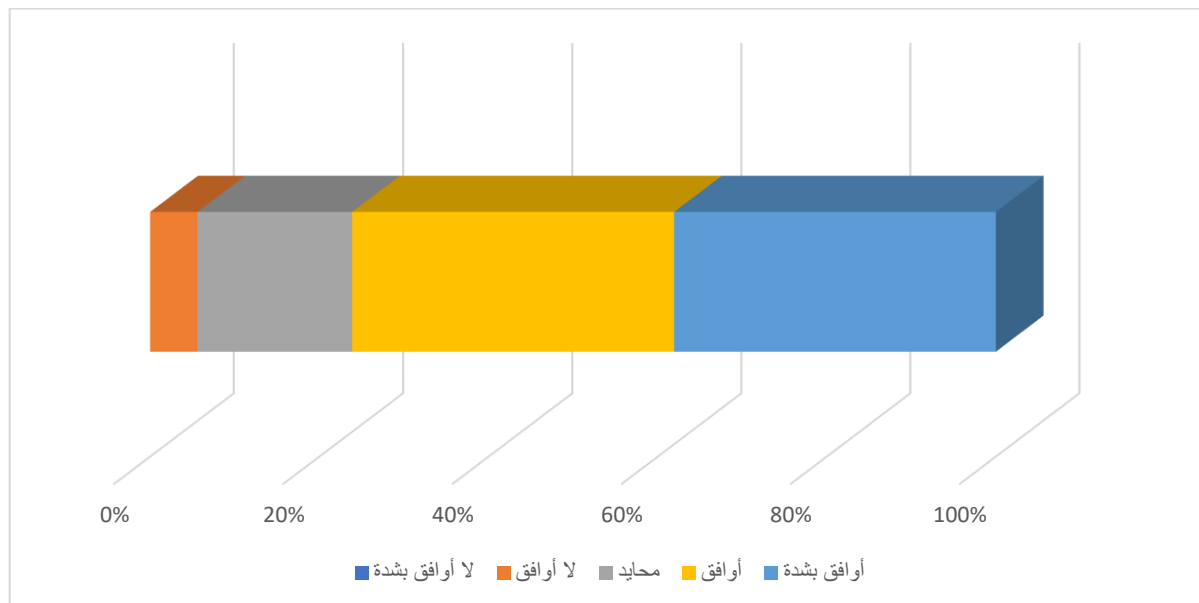
أ- القسم الأول:

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ت	هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الانتاجية؟
الموافقة	0,886	4,09	48	48	23	7	0	%	
			38,1%	38,1%	18,3%	5,6%	0,0%		

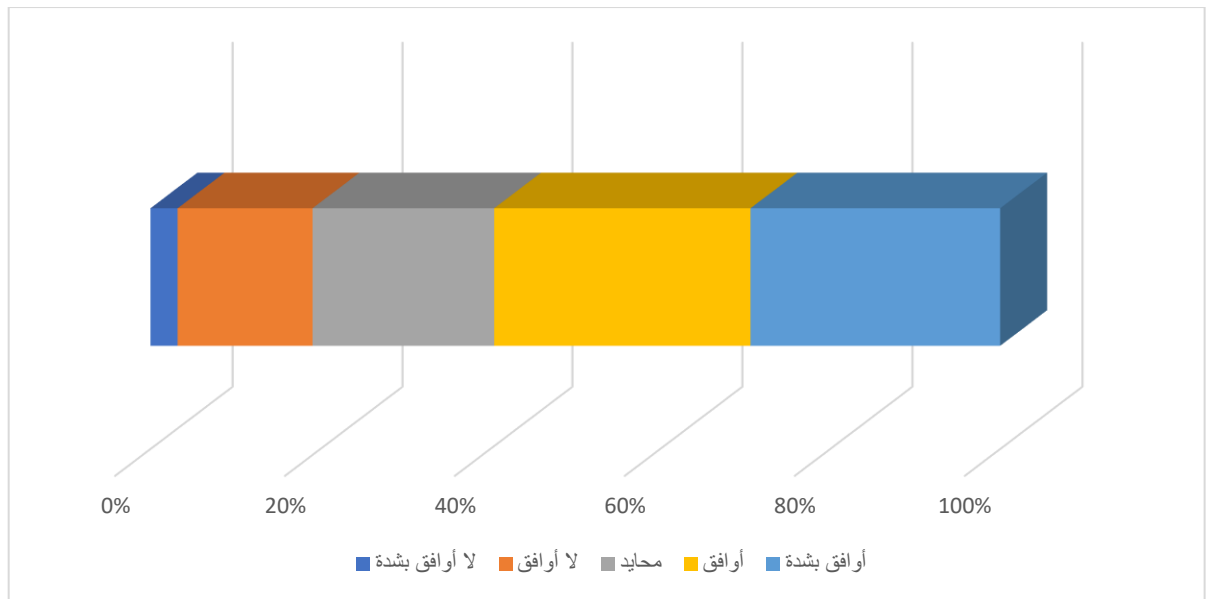
الموافقة	0,895	3,91	36	51	32	6	1	ت	هل يوجد أثر إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الانتاجية لدى شركة العرين القابضة؟
			28,6%	40,5%	25,4%	4,8%	0,8%	%	
الموافقة	1,020	3,85	41	40	31	13	1	ت	هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي في توظيف الموارد البشرية؟
			32,5%	31,7%	24,6%	10,3%	0,8%	%	
الموافقة	1,152	3,67	37	38	27	20	4	ت	هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لزيادة الابداع والابتكار؟
			29,4%	30,2%	21,4%	15,9%	3,2%	%	
الموافقة	0,970	3,67	28	46	35	17	0	ت	هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين التواصل بين افراد العمل؟
			22,2%	36,5%	27,8%	13,5%	0,0%	%	
الموافقة	1,029	3,74	33	46	30	15	2	ت	هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنظيم داخل الشركة؟
			26,2%	36,5%	23,8%	11,9%	1,6%	%	
الموافقة	1,003	3,67	28	46	39	9	4	ت	هل القيادات تهتم بالتخطيط الاستراتيجي؟
			22,2%	36,5%	31,0%	7,1%	3,2%	%	
الموافقة	1,010	3,81	35	49	27	13	2	ت	هل القيادات تهتم بالإننتاجية داخل المنظمة؟
			27,8%	38,9%	21,4%	10,3%	1,6%	%	
الموافقة	0,975	3,87	35	55	21	14	1	ت	هل هناك أثر فعلي وواضح لتطبيق
			27,8%	43,7%	16,7%	11,1%	0,8%	%	

التخطيط الاستراتيجي						
داخل المنظمة؟						
هل بيئة الشركة داعمة	ت	1	15	34	48	28
لتطوير الموظفين وتلبية	%	0,8%	11,9%	27,0%	38,1%	22,2%
احتياجاتهم المهنية؟						
المتوسط الحسابي العام						
الموافقة		3,7968				
الانحراف المعياري						
الموافقة		0,655				

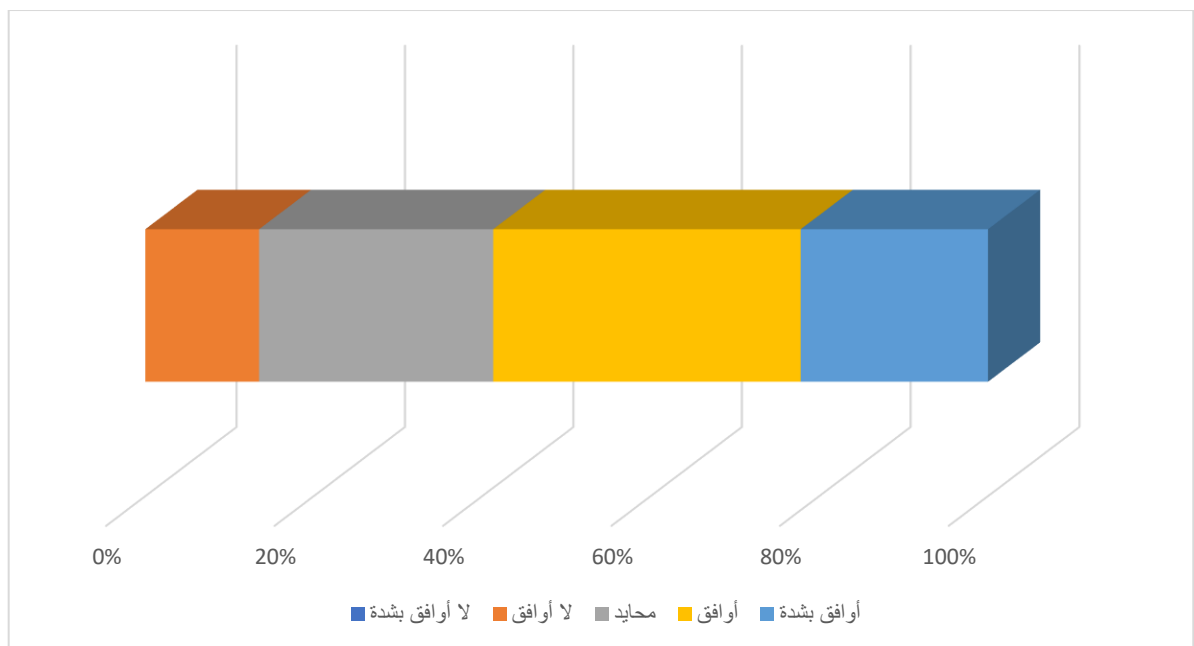
توضح النتائج في الجدول السابق أن أفراد العينة يتوجهون بقوة الى الموافقة على عبارات القسم الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا القسم 3,79 بانحراف معياري قدره 0,655 وهو ما يعني ان نسبة التشتت ضعيفة. يعتقد أغلب أفراد العينة انه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,09 بانحراف معياري قدره 0,886 وهو ما يدل على تشتت معتبر في اجابات افراد العينة على هذه العبارة.



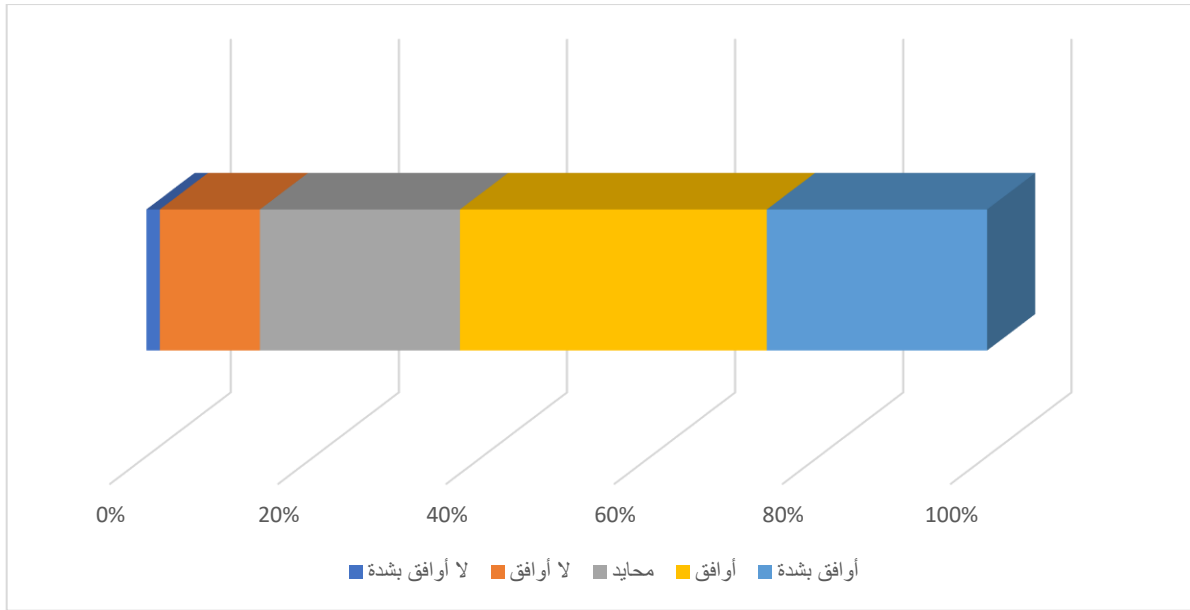
تبعا للنتائج فإن أفراد العينة يختلفون حول استخدام التخطيط الاستراتيجي لزيادة الابداع والابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,67 وانحراف معياري قدره 1,152 وهو ما يدل على نسبة تشتت كبيرة حول متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.



رغم أن أغلب أفراد العينة يعتقدون انه يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين التواصل والتعاون بين الأفراد ضمن بيئة العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,67، إلا أنه يوجد تشتت معتبر للإجابات حول هذا المتوسط وهو ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.970.



بالنسبة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنظيم داخل الشركة فإن أفراد العينة يتوجهون الى الموافقة على هذه العبارة فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,74، لكن نسبة تشتت الإجابات حول هذا المتوسط كبيرة، حيث بلغ الانحراف المعياري 1,029.



ب- القسم الثاني:

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نعم	لا	ت	هل انت على علم برؤية ورسالة واهداف الشركة؟
الموافقة	0,483	1,63	80	46	%	هل انت راضٍ عن مستوى الانتاجية في قسمك؟
			63,5%	36,5%		
الموافقة	0,493	1,60	75	51	%	هل تعتقد ان الشركة لديها خطط استراتيجية واضحة ومحددة؟
			59,5%	40,5%		
الموافقة	0,488	1,62	78	48	%	المتوسط الحسابي العام
			61,9%	38,1%		الانحراف المعياري
الموافقة	0,398	1,62				

رغم اختلاف آراء العمال حول عبارات هذا القسم إلا أنهم يتوجهون الى الإجابة بـ "نعم" والموافقة على محتوى العبارات، حيث بلغ المتوسط العام 1,62 بانحراف معياري قدره 0,398 وهو ما يدل على وجود نسبة تشتت متوسطة لإجابات أفراد العينة حول المتوسط العام للقسم.

■ تحليل الثبات والمصدقية

1. مقياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الانتاجية لدى شركة العرين القابضة:

بعد أن تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة تم استرجاعها وجمع البيانات منها والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بنسخته الـ 25 للحصول على قاعدة البيانات الجاهزة للتحليل.

تم تغيير المتغيرات الكيفية الى متغيرات كمية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث اشتمل الاستبيان على خمس نقاط والتي تم ترميزها حسب المعايير الموضحة في الجدول الموالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجتان	01 درجة واحدة
وللحكم على توجهات أفراد العينة فيما يخص موضوع الدراسة تم تقسيم المقياس الى فترات حسب الجدول التالي:				
الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	النتيجة	
لا أوافق بشدة	من 1 الى 1,79	0,79	عدم الموافقة بشدة	
لا أوافق	من 1,80 الى 2,59	0,79	عدم الموافقة	
محايد	من 2,60 الى 3,39	0,79	الحياد	
أوافق	من 3,40 الى 4,19	0,79	الموافقة	
أوافق بشدة	من 4,20 الى 5	0,80	الموافقة بشدة	

كما تم تغيير المتغيرات الكيفية الى متغيرات كمية بالنسبة للقسم الثاني بالاعتماد على المعايير الموضحة في الجدول الموالي:

لا	نعم		
01 درجة واحدة	02 درجتان		
وللحكم على توجهات أفراد العينة فيما يخص فقرات القسم تم تقسيم المقياس الى فترات حسب الجدول التالي:			
الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	النتيجة
لا	من 1 الى 1,50	0,50	عدم الموافقة
نعم	من 1,51 الى 2,00	0,50	الموافقة

2. حساب الخصائص السيكومترية للمقياس:

أ- الصديق التقاربي (AVE):

تم استخدام متوسط التباين المستخرج للتعرف ما إذا كانت درجات استجابات الفرد على البناء لا تتباين عبر طرائق القياس المختلفة.

الأقسام	عدد الفقرات	AVE
القسم الأول	10	0,44
القسم الثاني	3	0,67

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن القسم الأول للمقياس لديه متوسط تباين مستخرج (AVE) أقل من الحد الأدنى الموصى به والبالغ 0.5، مما يشير إلى مستوى متدني للصديق التقاربي للمقياس، أما بالنسبة للقسم الثاني فلديه قيمة أعلى من الحد الأدنى مما يدل على مستوى جيد للصديق التقاربي للمقياس.

ب- صديق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صديق وثبات المقياس تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة مع القسم ككل حيث كان معامل الارتباط لجميع الفقرات أكبر من 0,30 وهو ما يوضحه الجدول التالي:

• القسم الأول:

رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0,456**
2	0,726**
3	0,684**
4	0,740**
5	0,627**
6	0,696**
7	0,573**
8	0,710**
9	0,677**
10	0,684**

• القسم الثاني:

رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0,777**
2	0,847**
3	0,821**

من نتائج الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون أكبر من 0,30 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ت- ثبات المقياس:

للتحقق من ثبات المقياس تم حساب معاملات كرونباخ ألفا للقسمين والجدول التالي يوضح ذلك.

الأقسام	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
القسم الأول	10	0,855
القسم الثاني	3	0,748

من خلال النتائج السابقة نستطيع أن نستخلص أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات حسب مقياس نانلي والذي اعتمد 0,70 كحد أدنى للثبات.

- ومن خلال نتائج الاختبارات السابقة يتضح لنا صدق وثبات أداة الدراسة بدرجة جيدة مما يمكننا من الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

-النتائج

تعتبر البيانات الديموغرافية جزءاً أساسياً من أي بحث، حيث توفر خلفية عن المشاركين وتساعد في فهم السياق الذي أجريت فيه الدراسة. في هذا القسم، سنقوم بتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة التي أجريت على موظفي شركة عرين القابضة، وذلك لتحديد الخصائص الأساسية للمشاركين.

نتائج التحليل

1- الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة أن العينة كانت متوازنة إلى حد ما من حيث الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 48% ونسبة الإناث 51%. وهذا يشير إلى أن آراء وملاحظات كلا الجنسين تم تمثيلها بشكل جيد في الدراسة.

2- المؤهل العلمي:

• البكالوريوس: شكل حاملو درجة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة بنسبة 37.3%

• الماجستير: جاء في المرتبة الثانية حاملو درجة الماجستير بنسبة 13.5%

- الدبلوم والدبلوم العالي: شكل حاملا الدبلوم والدبلوم العالي نسبة 14.3% و 20.6% على التوالي.
- الدكتوراه والشهادة الثانوية: شكل حاملا الدكتوراه والشهادة الثانوية نسبة 2.4% , 11.9% على التوالي.

3- الخبرة:

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 3-5 سنوات، حيث شكلوا 38.9% من العينة.

4- العمر:

كانت الفئة العمرية بين 30-40 سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث شكلت 39% منها.

الإجابة على الفرضية

وضع الباحثين في اول هذه الدراسة الفرضية المرتبطة بالمتغيرات في هذه الدراسة وهي:

سؤال: هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاجية في الشركة. حيث أشارت نسبة كبيرة من المشاركين (76.2%) إلى موافقتهم القوية أو موافقتهم على وجود هذه العلاقة. وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى وجود إجماع عام بين المشاركين على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الشركة وزيادة إنتاجيتها.

سؤال: هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لزيادة الابداع والابتكار

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين. حيث أبدى غالبية المشاركين موافقتهم على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة. وتشير النسبة المرتفعة من المشاركين الذين أبدوا موافقتهم القوية أو موافقتهم على هذه العلاقة (69.1%) إلى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحفيز الابتكار وتحقيق الأهداف التنظيمية.

سؤال: هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين التواصل بين افراد العمل

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتعزيز التعاون والتواصل بين أفراد الفريق. حيث أبدى غالبية المشاركين موافقتهم على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي وتبادل المعلومات بين الزملاء. وتشير النسبة المرتفعة من المشاركين الذين أبدوا موافقتهم القوية أو موافقتهم على هذه العلاقة (58.7%) إلى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة.

سؤال: هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي وتحسين التخطيط والتنظيم الداخلي

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين عمليات التخطيط والتنظيم داخل الشركة. حيث أبدى غالبية المشاركين موافقتهم على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية عمليات التخطيط والتنظيم على مستوى المؤسسة. وتشير النسبة المرتفعة من المشاركين الذين أبدوا موافقتهم القوية أو موافقتهم على هذه العلاقة (62.7%) إلى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوظائف الإدارية.

وجاءت بقية الأسئلة على النحو التالي:

سؤال: هل القيادات تهتم بالتخطيط الاستراتيجي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية القيادات في الشركة تعبر عن اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي. حيث أبدى أكثر من نصف المشاركين (63.7%) موافقتهم القوية أو موافقتهم على أن القيادة تولي أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي.

سؤال: هل القيادات تهتم بالإنتاجية داخل المنظمة؟

أكدت نتائج الدراسة على اهتمام القيادات في الشركة بزيادة الإنتاجية. حيث أشارت نسبة كبيرة من المشاركين (66.7%) إلى أن القيادة تعطي الأولوية لتحسين الأداء والإنتاجية.

سؤال: هل هناك أثر فعلي وواضح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة؟

أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر إيجابي ملحوظ لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة. حيث أبدى أكثر من ثلثي المشاركين (71.5%) موافقتهم القوية أو موافقتهم على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الشركة.

سؤال: هل بيئة الشركة داعمة لتطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن بيئة العمل في الشركة تدعم بشكل عام تطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية. حيث أبدى أكثر من نصف المشاركين (60.1%) موافقتهم القوية أو موافقتهم على أن الشركة توفر بيئة محفزة للنمو والتطور المهني.

واتى في الدراسة أيضا أسئلة نعم او لا وهي:

سؤال: هل أنت على علم برؤية ورسالة وأهداف الشركة؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة معرفية لدى بعض الموظفين حول رؤية ورسالة وأهداف الشركة. حيث أجاب 36.5% من المشاركين بالنفي عن علمهم بهذه الجوانب الأساسية. تشير هذه النتيجة إلى ضرورة قيام الشركة بتنظيم برامج تدريبية مكثفة لتعريف جميع الموظفين برؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك لتعزيز الانتماء المؤسسي وتحقيق التكامل بين جهود الأفراد.

سؤال: هل أنت راضي عن مستوى الإنتاجية في قسمك؟

كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة من عدم الرضا لدى بعض الموظفين حول مستوى الإنتاجية في أقسامهم. حيث أجاب 40.5 % من المشاركين بالنفي عن رضاهم عن مستوى الإنتاجية. تشير هذه النتيجة إلى ضرورة قيام الشركة بتقييم العمليات الإنتاجية في مختلف الأقسام وتوفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء والإنتاجية، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل محفزة تساهم في زيادة الدافعية والإنتاجية لدى الموظفين.

سؤال: هل تعتقد أن الشركة لديها خطط استراتيجية واضحة ومحددة؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة من عدم الوضوح لدى بعض الموظفين حول الخطط الاستراتيجية للشركة. حيث أجاب 38.1 % من المشاركين بالنفي عن وجود خطط استراتيجية واضحة. تشير هذه النتيجة إلى ضرورة قيام الشركة بتعزيز التواصل حول الخطط الاستراتيجية وتوضيح دور كل موظف في تحقيق هذه الخطط. كما تشير النتيجة إلى أهمية تفعيل دور فرق التخطيط الاستراتيجي في الشركة لضمان وجود خطط واضحة ومحددة تساهم في تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل.

-التوصيات

استنتج الباحثين ان على شركة عرين القابضة العمل على عدة نقاط لتحسين التخطيط الاستراتيجي والإنتاجية ومنها:

1. تعزيز الوعي والتثقيف الاستراتيجي:

- تنظيم برامج تدريبية: ينصح بتنظيم برامج تدريبية وورش عمل دورية للموظفين على جميع المستويات لتوضيح رؤية الشركة، رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.
- نشر ثقافة التخطيط: يجب نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في جميع أرجاء الشركة من خلال تنظيم ندوات ومحاضرات تعريفية، وعرض الخطط الاستراتيجية في أماكن بارزة.

2. تطوير الكفاءات والمهارات:

- برامج تطوير مهني: الاستثمار في برامج تطوير مهني مصممة لتلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين، مع التركيز على المهارات ذات الصلة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- تقييم الاحتياجات التدريبية: إجراء تقييم دوري للاحتياجات التدريبية للموظفين لضمان أن برامج التدريب تلبي المتطلبات الفعلية.

3. تعزيز المشاركة والملكية:

- المشاركة في وضع الخطط: تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية وضع الخطط الاستراتيجية، مما يزيد من شعورهم بالملكية والمسؤولية.
- تشكيل فرق عمل: تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات للمساهمة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

4. متابعة وتقييم الأداء:

- مؤشرات أداء رئيسية: تحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس لمتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تقارير دورية: إعداد تقارير دورية حول أداء الخطط الاستراتيجية وتوزيعها على جميع المستويات الإدارية.
- نظام مكافآت مرتبط بالأداء: ربط نظام المكافآت بالأداء الفردي والجماعي لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5. التواصل الفعال:

- قنوات تواصل متنوعة: استخدام قنوات تواصل متنوعة لنشر المعلومات والآراء، مثل الاجتماعات، النشرات الإخبارية، والبريد الإلكتروني.
- شفافية في التواصل: ضمان شفافية في التواصل بين الإدارة والموظفين، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

6. المرونة والتكيف:

- مراجعة دورية للخطط: إجراء مراجعات دورية للخطط الاستراتيجية للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- بناء السيناريوهات: تطوير سيناريوهات مختلفة للاستعداد للتغيرات المحتملة في المستقبل.

في حالة عدم وجود خطة استراتيجية:

يوصى بشدة بوضع خطة استراتيجية شاملة تحدد رؤية الشركة وأهدافها طويلة الأجل، وتحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن تشمل الخطة الاستراتيجية تحليلاً SWOT للبيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف.

المراجع

• -المراجع العربية

- أخيارهم عبدالله احمد. (2013). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا.
- الدكتور هيثم عبدالله الذيب. (2020). أصول التخطيط الاستراتيجي .
- د.إبراهيم علي رحومة. (13 يوليو, 2023). تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات . مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية .
- د.خالد حمدان ، وائل إدريس. (بلا تاريخ). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي . اليازوري.
- د.عواطف علي عبد السلام موسى. (2020). أثر الحوافز في تحسين وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية. مجلة كلية التربية - المعهد العالي لتقنيات العجالات .
- د.م سهاد كاظم عبد الموسوي د.عبدالصاحب البغدادي. (2014). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية. مجلة كلية التربية الأساسية .
- صبري إبراهيم منصور شاهين, مني محمد مدحت كمال الدين رضا محمد عبده أحمد. (2021). مقومات تنمية رأس المال البشري " دراسة ميدانية علي الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة " . *Journal of Environmental Studies and Researches*.
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة. القاهرة - مصر : دار الفجر للتوزيع والنشر .
- فوزية خلفوني. (2010). الحوافز المادية و دورها في تنمية الدوافع لدى الموظف العام. جامعة الجزائر.
- كرام خلف أحالم حميدي. (2022). أهمية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الانتاجية. أهمية تقييم الأداء في قياس الكفاءة الانتاجية. الجزائر ، الجزائر.
- مدحت محمد أبو النصر. (2012). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة.
- معتصم حسين أبو زيد. (30 11, 2019). التخطيط ال ستراتيكي للموارد البشرية وأثره على ال م القومي السوداني. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية .

-المراجع الأجنبية-

- Alexandria .(2008) .*Best Practices Of Strategic Planning* .
- c Hall .(2008) .*Turning Goals Into Actions* .Texas.
- *Development of a Strategic Planning Process* :2003 .(بلا تاريخ) .awwa research foundation.
- Mckenzie .(2007) .*Strategic Planning Handbook* .Washington.

الملاحق

-الاستبانة

البيانات الديموغرافية:

النوع؟

(ذكر أنثى)

الفئة العمرية؟

(18-25، 25-30، 30-40، 40-50، 50-60، 60-70)

المؤهل الدراسي؟

(الثانوي، الدبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)

ما مدة عملك لدى شركة العرين القابضة؟

(اقل من سنة، 1-3 سنوات، 3-5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-20 سنة، أكثر من 20 سنة)

وجاءت الأسئلة على مقياس ليكرت كما هو آتي:

هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاج؟

هل يوجد أثر إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الإنتاج لدى شركة العرين القابضة؟

هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي في توظيف الموارد البشرية؟

هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لزيادة الابداع والابتكار؟

هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين التواصل بين افراد العمل؟

هل يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنظيم داخل الشركة؟

هل القيادات تهتم بالتخطيط الاستراتيجي؟

هل القيادات تهتم بالإنتاجية داخل المنظمة؟

هل هناك أثر فعلي وواضح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة؟

هل بيئة الشركة داعمة لتطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية؟

وجاء القسم الأخير بأسئلة نعم اولا على النحو التالي:

هل انت على علم برؤية ورسالة واهداف الشركة؟

هل انت راضي عن مستوى الانتاجية في قسمك؟

هل تعتقد ان الشركة لديها خطط استراتيجية واضحة ومحددة؟

والله ولي التوفيق

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration- Project Management Major

Title in English

The impact of strategic planning on increasing production at Areen Holding Company in 2024

Prepared by:

Doha Borhan Baka

Fahad Abdulhafiz Albashawri

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayeze Ali Jarad

Year:

Abstract

This study aimed to assess the impact of strategic planning on productivity levels at Areen Holding Company in 2024. A descriptive research methodology was employed, with data collected through a questionnaire distributed to the company's employees.

The findings revealed a strong positive correlation between the implementation of strategic planning and improved productivity at Areen Holding Company. Specifically, the study demonstrated that clarity of vision and objectives, the identification of key performance indicators, employee involvement in planning, the provision of necessary resources, and effective communication all significantly contributed to positive outcomes.

However, the company encountered challenges such as resistance to change, skill deficiencies, and a lack of plan adherence. To overcome these obstacles, the study proposed several solutions including fostering a culture of strategic planning, developing competencies, monitoring performance, enhancing communication, adapting to change, and linking rewards to performance.

In conclusion, this research strongly recommends the adoption of strategic planning as a fundamental tool for achieving sustainable growth within the company. This necessitates building an organizational culture that supports strategic planning, developing the required competencies, and promoting participation and accountability.