



مجلة جامعة طبرق للعلوم الاجتماعية والإنسانية

"Tobruk University Journal of Social and Human Sciences"

تصدر نصف سنوية (يناير □ يوليو) عن جامعة طبرق

<https://jshs.tu.edu.ly/>

واتس: 0910162364

رقم الإيداع القانوني 2021 /57

الرقم الدولي الموحد: 2789-5068 ISSN:

التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير في المنظمات

دراسة حالة لشركات القطاع الخاص في إقليم فزان

" Strategic Planning and Change Leadership in Organizations

A Case Study of Private Sector Companies in the Fezzan Region

د. إسما عيل عبدالله سويبي

أستاذ مشارك بالأكاديمية الليبية طرابلس

د. عبد السلام منصور المبروك

أستاذ مساعد بالهيئة البحث العلمي

abdsalamalahwal@gmail.com

المخلص:

إن الطابع الهيكلي والمتسارع للتغيرات في المناخ الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسات اليوم يقتضي منها ان تتبنى خططا استراتيجية ملائمة تمكنها من التأقلم مع هذه التغيرات ذات التأثير طويل المدى. وتتعلق هذه الخطط الاستراتيجية بإحداث تغييرات على تنظيم المؤسسة الذي يجب أن يتسم بالمرونة بخلاف الممارسات التنظيمية التقليدية التي تتسم بكثير من التعقيد والجمود. وبالتالي، على إدارة المؤسسات أن تقود التغيير التنظيمي على النحو الذي يرفع من كفاءة المؤسسة من جهة ويتمشى مع التحديات العالمية والظروف الاقتصادية الجديدة واذ تهدف هذه الدراسة إلى ابراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في قيادة ناجحة للتغيير في عدد من الشركات العاملة في القطاع الخاص في ليبيا قصد معرفة مدى انخراط هذه المؤسسات في النظرة الجديدة لإدارة الأعمال وبالخصوص تلك المتعلقة بالجانب الاستراتيجي. وقد استنتجنا عموما أن المؤسسات المعنية بالدراسة تطبق أسس التخطيط الاستراتيجي مع وعي تام بأن هذا التخطيط يجب أن يتسم بقدر عالي من الانفتاح والمرونة

العدد الخامس عشر / يوليو 2024 م



علم المعرفة للمحتوى الرقمي Knowledge World Co. For Digital Content

قاعدة البيانات العربية الرقمية Arab Online Database

لكي يقود التغييرات التنظيمية الضرورية بالنظر إلى تقلبات المناخ الاقتصادي في ظل عدم استقرار الأسواق خصوصا بعد جائحة كورونا التي غيرت كثيرا من الاستراتيجيات الادارية في العديد من المؤسسات الكبرى.

الكلمات المفتاحية

التخطيط الاستراتيجي، التغييرات التنظيمية، قيادة التغيير، الادارة

Abstract

The structural and accelerating nature of the changes in the economic climate in which organizations operate today requires them to adopt appropriate strategic plans that enable them to adapt to these long-term changes. These strategic plans relate to changes in the organization, which must be flexible, unlike traditional organizational practices that are characterized by a lot of complexity and rigidity. This study aims to highlight the importance of strategic planning and its role in successfully leading organizational change in several companies operating in the private sector in Libya to know the extent to which these organizations are involved in the new view of business management, especially those related to the strategic aspect. In general, we concluded that the institutions concerned with the study apply the principles of strategic planning with the full awareness that this planning must be characterized by a high degree of openness and flexibility to lead the necessary organizational changes given the fluctuations of the economic climate in light of the instability of markets, especially after the Corona pandemic, which changed many management strategies in many major institutions.

المقدمة

يمثل التكيف مع ظروف الإدارة و الاقتصادية التي تتميز اليوم بالتقلبات امرا في غاية الأهمية حيث ان التغيير قانون الوجود و خصوصا في عصرنا الحديث حيث اصبح التغيير اكثر سرعة وشمولا و ان التغييرات أصبحت تكتسي طابعا هيكليا واداريا لعدة عوامل منها انفتاح الأسواق العالمية و التطور التكنولوجي وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات لتقديم اعلي قدر من الخدمات حيث شكلت هذه المعطيات تحديا استراتيجيا للمؤسسات لتكون على أقصى قدر من المرونة لضمان استمراريتها و تحتاج عملية التغيير كما يذكر الجوارنة و صوص (2008) الي جهد للتعامل معها إما بالموافقة أو الرفض و في كلتا الحالتين يحتاج التغيير إلى البحث عن وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و آليات عمل للوصول الي الأهداف و يشير دينهام (2007) الي

ان قيادة التغيير الناجحة في الحقل الاداري ترمي إلى وجود جيل مبدع ومنتج ومتمتع بالقيم وقادر على الانسجام مع الاتجاهات الحديثة التي لن تتأني إلا بوجود قادة قادرين بالفعل على تولي زمام ذلك الأمر الحيوي من شأنهم أن يحدثوا التغيير فير السياسات الإدارية وتطوير الأساليب المتبعة.

ان الأزمة المالية العالمية والتسارع التكنولوجي بالإضافة إلى أزمة جائحة كورونا غيرا من نمط الإدارة المتعارف عليها حيث قامت المؤسسات في جميع أنحاء العالم بتغييرات جذرية على مستوى تنظيمها واعتمدت استراتيجيات جديدة آخذة بعين الاعتبار إمكانية نشوب أزمات أخرى أكثر حدة. فعلى سبيل المثال، اتخذت العديد من المؤسسات في العالم من تنظيم العمل من المنزل (Works from Home) خياراً تنظيمياً فرضته جائحة كورونا واستمر العمل به بعد نهاية الأزمة وذلك لثبوت فاعلية هذا الخيار ومردوده الاقتصادي الناجح.

مما لا شك فيه ان الهيكلية المرنة والاستجابة للمتغيرات والتقلبات المحلية والعالمية اصبح امرا ضروريا للمؤسسات وذلك بوضع خطط استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار مواطن القوة والضعف في المؤسسة و أيضا الفرص والتحديات التي يمنحها المناخ المتقلب وذلك للوصول الي اعلي درجات الكفاءة والفاعلية.

مشكلة الدراسة

تتسم بيئة العمل اليوم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة بجانب شدة المنافسة والعولمة والتطورات التكنولوجية السريعة والهائلة وكذلك التحول من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة والأساليب الإدارية القديمة الي الأساليب الحديثة وان ما نشهده من تغيرات في لأسواق العالمية من افلاس و اندماجات واستحواذ وتغير متطلبات سوق العمل وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر حيث أدت تلك المتغيرات إلى حدوث تغيرات هيكلية في آليات و صياغة الاستراتيجيات مرنة داخل المنظمات لضمان بقاؤها واستمرارها في بيئة العمل شديدة التنافسية ومن هنا انبثقت هذه الدراسة للبحث في اهمية قيادة التغيير ودورها في صياغة الاستراتيجيات

أسئلة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة التي تم حديدها في كشف مدي أهمية قيادة التغيير وذلك في الإجابة عن سؤال جوهري ومهم وهو: ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير؟

وللإجابة على ذلك وجب علينا ان نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة المؤسسات؟
- هل يوجد تضارب بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير او على العكس من ذلك يساعد على إنجاحه؟

- هل تتبنى المؤسسات الليبية قيد الدراسة نظرة استراتيجية تساعدها على قيادة ناجحة للتغيير وبالتالي تساعدها على التأقلم مع تقلبات الظروف الاقتصادية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية قيادة التغيير كونها من المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الخبراء والباحثين في مجال الإدارة وذلك بارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد الركائز الأساسية لنجاح أية منظمة. وكذلك للفت الانتباه إلى ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وأهميته الكبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بقيادة التغيير. تشكل الدراسة إطاراً معرفياً للباحثين والأكاديميين المهتمين بموضوع التخطيط الاستراتيجي يمكن الاستفادة منه مستقبلاً لإجراء دراسات وبحوث تتعلق بهذا الموضوع

منهج الدراسة

اتباع الباحث المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها وتفسيرها لملائمته لطبيعة الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

سنتناول دراسة عددا من الشركات الليبية العاملة في القطاع الخاص بالجنوب الليبي لمعرفة مدى تطبيق هذه المؤسسات لأسس التخطيط الاستراتيجي وهل يساعد هذا التخطيط على قيادة التغيير نحو أنماط تنظيمية أكثر كفاءة تتماشى مع التقلبات الاقتصادية الحالية.

المبحث الأول: البعد الاستراتيجي لإدارة المؤسسات

يعتبر البعد الاستراتيجي أداة عمل تستخدمها المنظمات لتقييم عوامل الاقتصاد الكلي التي قد تؤثر على الأعمال. حيث يتم من خلالها معرفة الفرص والتحديات التي تنجم عن الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية والتكنولوجية السائدة حيث ان استخدام هذا المقياس من شأنه ان يمدنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

فمنظراً لتقدم المجال التخطيطي في إدارة الأعمال، فإن المؤسسات الحديثة تأخذ في الاعتبار البعد الاستراتيجي في قضايا الإدارة الخاصة بها، وتزايدت أهمية هذا البعد إلى حد اعتبار أن قدرة المؤسسات على التأقلم مع البيئة التنافسية وبفاعلية البرامج والخطط التي تتبناها، وفيما يلي سنقدم التعريف النظري للاستراتيجية وأبعادها وأنواعها.

1.1 تعريف الاستراتيجية

تُعرّف الاستراتيجية عموماً بأنها هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير. ومفهوم الاستراتيجية عموماً: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبدول وهي سلسلة من القرارات والإجراءات، المدروسة والاستباقية. ومن خلالها تقوم المنظمة بتحديد أولوياتها وتوجيه قواتها وتخصيص مواردها النادرة.¹ والاستراتيجية مصطلح عسكري بالأساس وتعني الخطة الحربية.

أما في إدارة الأعمال، تشير استراتيجية المؤسسة إلى خيارات تخصيص الموارد التي تحدد نطاق أنشطة المؤسسة لضمان استدامتها. ويتم تلخيص الاستراتيجية من خلال الأهداف والنموذج الاقتصادي.¹ هناك العديد من التعريفات لاستراتيجية المؤسسة التي نقتبسها فيما يلي:

- وفقاً Michael Porter (1982) "الاستراتيجية، في مواجهة المنافسة، هي مزيج من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها والوسائل التي تسعى لتحقيقها."

- وفقاً لميشيل مارشاني (1993) "الاستراتيجية هي مجموعة الأفكار والقرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد الأهداف العامة، ثم الخصوصية، لتحديد اختيار الوسائل من أجل تحقيق هذه الأهداف، ومن أجل تنفيذ الإجراءات والأنشطة وفقاً لذلك، ومراقبة نجاعة هذا التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف".

- وفقاً لـ جونسون وآخرون (2014) "الاستراتيجية هي تحديد الأهداف وفقاً لتكوين البيئة والموارد المتاحة في المؤسسة، ثم تخصيص هذه الموارد للحصول على ميزة تنافسية مستدامة".

2.1 أبعاد الاستراتيجية

تتمثل استراتيجية المؤسسة في الإجابة على ثلاثة أسئلة:

1- ما هو النموذج الإداري الذي يضمن تحقيق الأهداف المستدامة على المدى الطويل؟

2- هل يمكن للشركة تجنب تقليد هذا النموذج؟

3- على أي محيط (مجال الأنشطة، التخصصات)، يمكن نشر وتسويق هذا النموذج لتحقيق الأهداف؟

تلخص هذه الأبعاد الثلاثة، الأهداف - التقليد والمحيط أساسيات القيود الاستراتيجية.

ولتلبية هذه القيود، من الضروري تحقيق التوازن داخل المؤسسة في المحاور الثلاثة التالية:

- منهج التسويق الذي يهدف إلى تحقيق التوافق بين العرض (المنتجات / الخدمة / المساعدات) والطلب (العملاء / السوق، المستفيدون).

- المنهج المالي الذي يهدف إلى الاستفادة القصوى من الموارد المخصصة من قبل الإدارة.
 - المنهج التنظيمي الذي يهدف إلى خلق الكفاءة والمرونة داخليا.
- وبالتالي، يجب أن توفر الاستراتيجية المنفذة في المنظمة الموارد والمهارات اللازمة للاستجابة بفعالية للتهديدات والفرص التي تفرزها البيئة. لذلك يجب أن تسعى المنظمة باستمرار للتميز والحفاظ على مزاياها التنافسية مقارنة من المؤسسات الأخرى.²
- لقياس الفعالية، نستخدم معيارًا يعبر عن العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها ومجموعة الأهداف التي تم رسمها مسبقا.
- لقياس الكفاءة، يتم استخدام معيار يعبر عن العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والوسائل المعتمدة. علاوة على ذلك، لتقييم أداء المنظمات من الضروري اتخاذ مقاييس على جميع المستويات: المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية والمجتمعية.³

3.1 أنواع الاستراتيجيات

تباينت وجهات النظر حول الأنواع الاستراتيجية وذلك لاختلاف المدارس الفلسفية والعلمية للبحاث ولكن اجمالاً يمكن للمؤسسة أن تعتمد على العديد الأنواع من الاستراتيجيات لتحقيق التمايز بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومنها.⁴

1.3.1 استراتيجية السيطرة على التكاليف

تتمثل هذه الاستراتيجية في الإنتاج بتكلفة أقل من متوسط تكاليف القطاع. وهو ما يسمح بتحقيق هامش ربح أكبر من المنافسة. للاستمرار في وضعية السيطرة هذه، تلتزم المؤسسة بالابتكار المستمر وهذا ينطوي على تكاليف ثابتة حيث يتعين عليها التحكم بها عبر تعزيز الطلب على المنتج.

2.3.1 استراتيجية التمايز

تتمثل استراتيجية التمايز في إنشاء خصوصية غير سعرية للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة تحمي استراتيجية التمايز الشركة من المنافسين لأن هذا التمايز يعزز من ولاء العملاء تجاه المنظمة و تتطلب هذه الاستراتيجية قدرة عالية على التأقلم مع تطور احتياجات المستهلكين.

3.3.1 استراتيجيات التركيز

تهدف هذه الاستراتيجية إلى أن تتخصص الشركة في مجموعة من العملاء، ونوع من المنتجات، ومنطقة جغرافية وهو ما يجعلها تحتل الشركة موقعًا لا يقبل المنافسة في هذا المجال المحدود.

4.3.1 استراتيجيات التوزيع

تتعلق استراتيجيات التوزيع في اختيار أفضل مسلك للوصول إلى أقصى ما يمكن من العملاء بأقل تكلفة. هناك عديد الاستراتيجيات في مجال التوزيع مثل التوزيع المكثف والتوزيع الانتقائي والتوزيع الحصري.

5.3.1 استراتيجيات الاتصال

يشير الاتصال إلى جميع الإشارات التي ترسلها الشركة إلى عملائها من أجل نقل المعلومات التي تؤثر في سلوكهم في الاتجاه المطلوب. تشمل استراتيجيات الاتصال الإعلان، التسويق المباشر، ترويج المبيعات، الرعاية التجارية.

المبحث الثاني: قيادة التغيير

تؤدي قيادة التغيير إلى تمكين المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية. ففي السنوات الأخيرة وضعت الأوساط الأكاديمية قيادة التغيير في مقدمة العناصر المحددة للاستراتيجيات الحديثة، واكتسب البحث الميداني زخمًا، وحقق عددًا من النتائج الهامة التي تنص على أن قيادة التغيير هي شرط أساسي للاستراتيجيات الناجحة التي تنبني على الابتكار.⁵

1.2 عوامل قيادة التغيير

يصف دويقول وآخرون (2019) أربعة عوامل اتفق الباحثون أنها موجودة في قادة التغيير⁶. هذه العوامل التي يمكن أن تمثل نقطة انطلاق لتقييم قيادة التغيير هي :

1. التأثير المثالي، أو الكاريزما : يتمتع قادة التغيير بقدرة على جعل الأطراف المحيطة بهم ترغب في اتباع الرؤية التي يضعونها.

2. الدافع الملهم: التواصل هو ناقل للإلهام لقادة التغيير، فهم يستخدمون الكلمات لتشجيع الآخرين.

3. التحفيز الفكري: يلهم قادة التغيير الآخرين لتعميق تفكيرهم، وإعادة النظر في أفكارهم المسبقة.

4. الاهتمام الفردي: لا ينفى تركيز القادة على الصالح العام اهتمامهم بالأفراد.

2.2 نظرية التغير من صفة العضو إلى صفة القائد

توضح نظرية التغير من صفة العضو إلى صفة القائد أنه في أي مجموعة أو منظمة ، هناك أعضاء داخليون وخارجيون. يعمل الأعضاء الداخليون في المجموعة بشكل جيد مع القائد، ولهم شخصية تتوافق مع شخصية القائد وغالبًا ما يكونون على استعداد لتحمل مهام أو مسؤوليات إضافية. الأعضاء الخارجيون

عن المجموعة هم الأقل توافقًا مع القائد ؛ قد يكون لديهم آراء مختلفة أو شخصيات متعارضة أو يكونون أقل استعدادًا لتولي مهام إضافية.⁷

بالنسبة إلى المتابعين ، يعد تطبيق مفاهيم نظرية التغيير من صفة العضو إلى صفة القائد أمرًا بسيطًا : التوافق مع القائد ، والاضطلاع بمهام إضافية ، وتوقع نتائج إيجابية. بالنسبة إلى المديرين التنفيذيين، فإن التغيير من صفة العضو إلى صفة القائد يمثل تحديًا أكبر، لأن جعل الفريق متمرًا إلى حده الأقصى، سيحتاج إلى إيجاد طرق لتحويل أعضاء المجموعة الخارجيين إلى أعضاء داخليين.⁸

3.2 قيادة التأقلم

إن قيادة التأقلم هي واحدة من أحدث نظريات القيادة، تدعم هذه النظرية فكرة أن القائد هو شخص يحشد الناس لمواجهة التحديات الصعبة التي لا تكون حلولها واضحة في البداية.⁹ يمكن أن يكون الأفراد قياديين عبر ممارسة ستة أنماط سلوكية¹⁰ :

- (1) "الصعود إلى الشرفة" : التميز عن المجموعة للحصول على آفاق جديدة.
- (2) تحديد التحديات : وهو ما يتطلب مشاعر قوية. من شأن الاعتراف بطبيعة هذه التحديات وتعهدها أن يحدد الطريق الواجب اتباعها بوضوح.
- (3) السيطرة على الضغوط : وذلك من خلال إحداث فضاء عاطفي موثوق فيه لمواجهة ضغوط هذه التحديات الجديدة.
- (4) الحفاظ على انتباه منضبط : أي التشجيع على مزيد التركيز.
- (5) تفويض الأعمال: البحث عن مقاربات تعاونية مع الفريق.
- (6) أصوات الإدارة السفلى: الإنصات خاصة إلى الأعضاء الخارجيين للمجموعة والمهمشين.

4.2 القيادة المبينة على مراكز القوة

تتمثل القيادة القائمة على مراكز القوة في تحديد وتسخير نقاط قوة الآخرين وغيرهم لتحقيق النتائج المرجوة. هذا المفهوم مستوحى من مجال علم النفس الإيجابي الذي يعتمد على التقييم الذاتي للميزات الخصوصية. يمكن أن يساعد فهم نقاط قوة الموظفين على تحسين تماسك وإنتاجية الفريق لأنه عندما يعمل كل فرد مكون لهذا الفريق في مجال نقاط قوته، فإنه يشعر بمزيد من المشاركة والديناميكية.¹¹

5.2 القيادة الخدمية

تتطلب القيادة الخدمية من القادة وضع احتياجات الآخرين قبل مصالحهم الخاصة. يدعم Greenleaf فكرة أن القادة يتحملون المسؤولية الاجتماعية المتعلقة برعاية الموظفين وخدمتهم.

تحدد نظرية القيادة الخدمية 10 خصائص للزعيم الخادم. تتضمن سلوكيات يجب على القائد الخادم اتباعها لتفعيل هذا النمط من القيادة¹² :

- الاستماع : القادة الخدميون يستمعون إلى الآخرين في المقام الأول،
- الإحساس بالآخرين : يضع القادة الخدميون أنفسهم في مكان الآخرين للإحساس بهمومهم.
- العناية : القادة الخدميون يهتمون برفاهية من سبقوهم،
- الشعور المرهف : القادة الخدميون يستمعون ويهتمون بظروف الآخرين
- القدرة على الإقناع : يمنح القادة قنوات اتصالية واضحة ومقنعة للتقدم في سبيل التغيير.
- الابتكار : يتمتع القادة الخدميون بنظرة متبصرة ويعطون فكرة واضحة عن الأهداف،
- التوقى : القادة الخدميون يستبقون ما سيحدث في المستقبل،
- المسؤولية : يتحمل القادة الخدميون مسؤولياتهم كاملة كقادة للتغيير،
- الالتزام بتنمية الأشخاص : يلتزم القادة بمساعدة الآخرين لتنمية أنفسهم والتقدم في مساهمهم المهني.

- بناء مجموعة متلاحمة : يسعى القادة الخدميون للوحدة وتعزيز العلاقة مع الآخرين.

ترتبط العديد من النظريات المذكورة ببعضها البعض وممارسة واحدة لا يمنع من ممارسة الأخرى. من الممكن، على سبيل المثال، أن تكون قائداً تحويلياً وقابلاً للتكيف يحدد في الوقت نفسه مواطن قوة أعضاء المجموعة الخارجية ويدمجهم في المجموعة الداخلية من خلال القيادة الخدمية.

المبحث الثالث: العلاقة بين الاستراتيجية، قيادة التغيير والكفاءة

سنقوم في هذا الفصل بدراسة العلاقة بين الاستراتيجية وقيادة التغيير والكفاءة الادارية للمنظمات بما أن هذه الأخيرة هي الهدف الأخير من الاستراتيجيات وقيادة التغيير.

1.3 الدراسة التطبيقية

سنقدم فيما يلي نتائج دراسة إحصائية قمنا بها على أساس استبيان قمنا بتوزيعه على مدراء شركات عاملة في القطاع الخاص في الجنوب الليبي إقليم فزان . حيث تتمثل وحدة الدراسة في المسؤول الأول الإدارة العامة في المؤسسة على أن يتمتع برتبة مدير على الأقل وهي رتبة تسمح له بأخذ القرارات الاستراتيجية وقيادة التغيير.

بلغ مجتمع الدراسة (60) مسؤولاً¹³ في 31 مؤسسة، والجدول (2-1) يوضح توزيع إجمالي المسؤولين المستجوبين.

قمنا بداية بدراسة استطلاعية تُمكن من معرفة إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها وللتأكد من وضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على الاستمارة. تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية بعدد (12) مسؤولاً من مجموع المسؤولين المكونين لمجتمع الدراسة.

جدول (1) إجمالي العينة قيد الدراسة

عدد المسؤولين	عدد المؤسسات	
60	31	الدراسة
12	12	الدراسة الاستطلاعية

المصدر: نتائج الدراسة

1.1.3 وصف مقاييس الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق الاستبيان¹⁴ الذي تكون من جزئين، الجزء الأول متعلقاً بمعلومات عامة عن العينة وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في المؤسسة أو الإدارة، ويتعلق الجزء الثاني بمدى إدراك قادة المنظمات والشركات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير والعلاقة بين المفهومين.

2.2.3 مقياس متغيرات الدراسة:

يتكون المقياس من (10) أسئلة مفاصة على مقياس (Likert) من خمس درجات، أي أن كل سؤال مفاسه بخمسة بدائل للإجابات وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

وتقيس أسئلة المقياس مدى اتفاق المسؤولين ومسيري المؤسسات مع العلاقات المقترحة من الأسئلة بخصوص مدى تطبيق المؤسسات التي تكون العينة لأسس التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بقيادة التغيير، كما هو مبين بالجدول (2).

الجدول (2) المقاييس الفرعية لمقياس الدراسة

أرقام الأسئلة في الاستبيان	المقاييس الفرعية
1، 2، 3، 4	1. مدى تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي
5، 6، 7	2. قيادة التغيير
8، 9، 10	3. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير

3.3 ثبات مقياس الدراسة:

يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار وعند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف الثبات كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس. وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة، فقد طبقت معادلة (ألفا كرو نباخ) لحساب ثبات مقياس

$$a = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_q^2}{\sigma^2} \right] \quad \text{الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية:}$$

حيث إن: a = معامل الثبات.

N = عدد عبارات الأسئلة. ϵ = المجموع.

σ_q^2 = تباين كل بند من بنود الاختبار (من درجات الأفراد في هذا البند)

σ^2 = تباين الاختبار ككل.

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية، أعطيت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح بالجدول (3).

الجدول (3) : معاملات ثبات مقياس الدراسة

معامل الثبات	المقياس
0.93	1 مدى تطبيق أسس التطبيق الاستراتيجي
0.91	2 قيادة التغيير
0.93	3 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير

المصدر: نتائج الدراسة

4.3 صدق مقياس الدراسة:

يُشير مفهوم الصدق إلى مدى تأدية الفحص للوظيفة التي استخدمت من أجل تأديتها، أو تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله. وتُعتبر طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حسابه، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$v = \sqrt{a} \quad \text{حيث أن: } v = \text{معامل الصدق الذاتي. } a = \text{معامل ثبات المقياس.}$$

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل التباين، وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة.

والجدول (3) يوضح معامل الصدق المستخرجة من معامل الثبات.

الجدول (3): معاملات صدق مقياس الدراسة

معامل الصدق	المقياس
0.96	1. مدى تطبيق أسس التطبيق الاستراتيجي
0.95	3. قيادة التغيير
0.97	4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير

المصدر: نتائج الدراسة

من خلال جدول (3-4) يلاحظ أن معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة عالية مما يعطي الثقة في صدق المقياس.

القسم الثالث الدراسة الرئيسية:

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إمكانية تطبيق المقياس على المجتمع الرئيسي، وأنه لا يوجد غموض في المقياس، ومن ثم، يمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة الرئيسية، بالإضافة إلى أنه حاز على معدلات ثبات وصدق عالية.

1.3 مجتمع الدراسة :

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة في الفصل الأول، حيث بلغ (60) مسؤولاً، وبما أنه تم إتباع أسلوب المسح الشامل، فقد تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع العينة.

واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها ثلاثة أسابيع وذلك للحصول على نسبة ردود مناسبة ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء والحصول على معلومات تفيد الدراسة.

وقد بلغ عدد الاستمارات التي قمنا باستلامها (53) استمارة من أصل (60)، أي ما يمثل نسبة (90%) من الاستبيانات الموزعة، وكان عدد الاستمارات غير المستلمة (7)، حيث أن هناك عدداً من المسؤولين لم يجيبوا على استمارة الاستبيان لأسباب مختلفة، كما أن هناك عدداً من المسؤولين رفضوا الإجابة

على استمارة الاستبيان بدون إبداء أي أسباب، وقد تم استبعاد (8) استمارات لوجود كثير من الأسئلة الهامة غير مُجاب عليها، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (45) استبياناً، وتُشكل ما نسبته 75%، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبيانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية، والجدول (4) والشكل (1-2) يوضحان ذلك.

جدول (4) عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل.

المؤسسات أو الإدارات	استمارات الموزعة	استمارات مستلمة	الاستمارات لم تستلم	الاستمارات غير صالحة	عدد الاستمارات المستلمة والصالحة	نسبة الاستمارات المستلمة والصالحة
الإجمالي	60	53	7	8	45	75%

المصدر : نتائج الدراسة

2.3 أسلوب تحليل البيانات :

بعد الانتهاء من جمع البيانات، أُجريت عملية تحليل لهذه البيانات، من خلال استخدام برنامج Excel الإحصائي الذي ساعدنا في القيام بحساب المؤشرات الإحصائية التالية:

- ثبات مقياس الدراسة والذي يعتبر كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس، وذلك من خلال استخدام معادلة ألفا كرو نباخ.
- صدق مقياس الدراسة والذي يستعمل للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية، وذلك لحرص أعداد المسؤولين، ونسبهم المثوية، وفقاً للخصائص العامة لصحائف الاستبيان.

3.3 خصائص مجتمع الدراسة (المعلومات العامة) :

من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، دعت الحاجة إلى التعرف على خصائص مجتمع الدراسة. وعليه فإنه في هذا الجزء يتم تحليل هذه الخصائص من حيث النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، ونطاق الإشراف.

1.3.3 مجتمع الدراسة حسب متغير النوع:

كما هو موضح بالجدول (5) فإن مجتمع الدراسة قد توزع بين الجنسين ذكور وإناث، حيث كان النوع الغالب فيه هو الذكور والذين بلغ عددهم (39) مسؤولاً، أي بنسبة 86%.

جدول (5) : توزيع المشاركين حسب متغير النوع

النسبة المئوية %	التكرار	فئات النوع
86,7%	39	ذكور
13,3%	6	إناث
100%	45	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة

وهذا الفارق قد يعود إلى طبيعة عمل هذا المستوى الإداري، خاصة في المستويات المتقدمة من السلم الإداري، حيث يغلب عليه العنصر الرجالي.

2.3.3 مجتمع الدراسة حسب متغير العمر:

يلاحظ من الجدول (6) أنّ الفئة العمرية (من 51 سنة فأكثر) تُشكل أعلى نسبة من أعمار مجتمع الدراسة حيث بلغت (35.56%) ، تليها الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة) والتي بلغت نسبتها (26.67%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 46 سنة إلى 50 سنة) والتي كانت نسبتها (15.56%) تليها الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) والتي كانت نسبتها (13.33%) ، ثم تليها الفئة العمرية (من 41 سنة إلى 45 سنة) والتي بلغت نسبتها (8.89%) .

جدول (6) : يوضح توزيع المشاركين حسب متغير العمر: المصدر نتائج الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
13,33%	6	أقل من 35 سنة
26,67%	12	من 35 سنة إلى 40 سنة
8,89%	4	من 41 سنة إلى 45 سنة
15,56%	7	من 46 سنة إلى 50 سنة

من 51 سنة فأكثر	16	35,56%
الإجمالي	45	100%

المصدر : نتائج الدراسة

3.3.3 مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يتعلق الأمر بالشهادات العلمية التي حصل عليها المستجوب. يبين الجدول (7) نسبة وعدد المتحصلين على كل مستوى من المستويات العلمية. فقد كانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس تُمثل المركز الأول على مستوى تعداد فئات هذا المتغير بـ(42.22%)، وتليها فئة حملة الدبلوم العالي . حيث كانت نسبتها (40%) أما فئة حملة درجة الليسانس، فقد استحوذت على (11,11%) من الإجابات وأخيرا فئة المتحصلين على الماجستير كانت نسبتها الأقل على مستوى تعداد فئات هذا المتغير بنسبة (6,67%)، أما حملة درجة الدكتوراه وفئة "أقل من الثانوي" لم تكن ممثلة في هذه العينة.

جدول (7) توزيع المشاركين حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	فئات المؤهل العلمي
-	-	أقل من الثانوي
40%	18	دبلوم عالي
42.22%	19	بكالوريوس
11,11%	5	ليسانس
6.67%	3	ماجستير
-	-	دكتوراه
100%	45	المجموع

المصدر نتائج الدراسة

4.3.3 مجتمع الدراسة حسب متغير مدة الخدمة:

يلاحظ من الجدول (8) أن الفئة الخدمية (من سنة إلى 5 سنوات) هي الفئة الغالبة على تعداد مجتمع الدراسة حيث بلغت نسبتها (26.67%) ، تليها الفئة (من سنة فأكثر %) والفئة (من 6 إلى 10 سنوات) حيث سجلت نسبة (24.44%) ، وتليها في المرتبة الفئة الخدمية (من 11 إلى 15 سنة)، حيث كانت نسبتها (13.3%) ، تليها الفئة الخدمية (من 21 سنة إلى 25 سنة) التي بلغت نسبتها (6.6%) ، أما الفئة الخدمية الأخيرة على تعداد الفئات هي (من 16 سنة إلى 20 سنة) حيث حظيت بنسبة (4.4%).

جدول (8) توزيع المشاركين حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية%	التكرار	فئات سنوات الخدمة
26.67%	12	من سنة إلى 5 سنوات
24.44%	11	من 6 إلى 10 سنوات
13.33%	6	من 11 إلى 15 سنة
4.44%	2	من 16 سنة إلى 20 سنة
6.67%	3	من 21 سنة إلى 25 سنة
24.44%	11	من 26 فأكثر
100%	45	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة

4.3 دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير:

يبين الجدول (9) مدى موافقة 15 العينة مع العبارات التي تقيس العناصر الثلاثة المكونة للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير ومدى إدراكهم لكل عنصر من هذه العناصر.

1.4.3) بخصوص أهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيقه

قد بلغ المتوسط الحسابي العام لممارسة هذه العملية (2.93) أي أكثر من المتوسط الفرضي بقليل وبانحراف معياري (0.95)؛ وقد كانت الأجوبة على الأسئلة كما يلي:

يقيس السؤال (1) مدى ادراك الإدارة العليا لأهمية وضع خطط استراتيجية في مختلف المجالات مثل التصرف في الموارد البشرية واكتساب حصص إضافية على السوق والضغط على التكاليف والرقى بالمحتوى التكنولوجي للمنتوج. وقد كان مستوى المتوسط الحسابي للأجوبة المتعلقة بهذه العبارة 2,65 وبانحراف معياري 0,33 أي أقل من معدل القبول وهو ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي العام في المؤسسات التي تكون العينة هو أقل من المتوسط. وهذا ما دللت عليه نسبة الموافقة¹⁶ (38.3%).

يقيس السؤال (2) مدى اعتماد الإدارة الاستراتيجية على مستوى الاستثمار على خطة طويلة المدى أي تمتد على خمسة سنوات فما أكثر. هنا أيضا كان مستوى الأجوبة دون المتوسط بقليل أي 2,89 وبانحراف معياري بـ 0,44 أي أن المؤسسات لا تعتمد على خطط طويلة المدى في العملية الاستثمارية. ويعود ذلك إلى تذبذب المناخ الاستثماري في الاقتصاد نظرا لعم وضوح الرؤى السياسية المستقبلية وهو ما يعرض الاستثمار إلى خطر عدم الاستقرار. وتحليل نسب الموافقة حظي الاقتراح بنسبة (48.3%).

ويقيس السؤال (3) مدى قيام المسؤولين بتنظيم اجتماعات دورية يتم فيها مقارنة ما تحقق في الفترة الأخيرة مع الأهداف الاستراتيجية المرسومة مسبقا. وقد كان المتوسط الحسابي للأجوبة (3.01) وبانحراف معياري (1.47) وهذا ما أوضحته نسب الموافقة (51.2%). أي أن العملية التشغيلية قصيرة المدى في المؤسسة تدرج عموما ضمن استراتيجية تهدف الوصول إلى غايات طويلة المدى.

أما السؤال رقم (4) فهو يقيس مدى مرونة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة أي مدى تأقلم الخطة الاستراتيجية مع تقلبات الظروف الاقتصادي. وقد كانت الأجوبة المتعلقة بهذه العبارة أكبر من المتوسط بقليل أي 3,17 وبانحراف معياري 0,44 أي أن الإدارة تغير الخطة الاستراتيجية أو الأهداف المتعلقة بعنصر ما تماشيا مع تطورات الظروف الاقتصادي وهو ما تؤكدته نسبة الموافقة (51,7%).

2.4.3) قيادة التغيير:

كان مستوى متوسط الإجابات المتعلقة بمدى إدراك العينة لمفهوم قيادة التغيير أكبر من المتوسط أي (3.53) وبانحراف معياري (1.11). وتهتم الأسئلة (5، 6، 7) بهذا الجانب.

كان المتوسط الحسابي للسؤال (5) المتعلق بمدى اعتبار التغيير ضرورة ملحة في ظل التقلبات الاقتصادية الراهنة أكبر من المتوسط أي (3.72)، وبانحراف معياري (0.44) وهذا يشير إلى نسبة موافقة جيدة (57%). فبالنسبة للمستجوبين أفراد العينة، أصبح الطرف الاقتصادي يتسم بالتغيير وبشدة المنافسة والتميز عبر الجودة والتجديد وقد تم التخلي عن التنافسية التقليدية على غرار التنافسية السعرية. هذا التغيير في محتوى التنافسية يحتم القيام بتغييرات جذرية على مستوى كيفية إدارة المؤسسة.

وكانت الأجوبة المتعلقة بالسؤال (6) الذي يقيس مدى ضرورة وجود قائد للتغيير يتمتع بصلاحيات واسعة بالنظر إلى عمق التغييرات الضرورية، فقد كانت الأجوبة في مستوى المتوسط عموماً أي (3.09) وبانحراف معياري (0.57)؛ فالمستجوبون يعتبرون وجود هذا القائد نمطاً ضمن أنماط أخرى للتغيير. في حين يذهب آخرون إلى أن القيادة تجعل من قرارات التغيير أكثر شجاعة ويؤدي ذلك إلى ربح الوقت.

ووجدنا أن الإجابة على السؤال (7) الذي يسأل عن وعي العينة بأن التغيير ينطوي على توضيحات آنية مقابل منافع أكبر في المستقبل هي في مستوى أكبر من المتوسط أي ب (3.78) وبانحراف معياري (0.75)، وفعلاً، فإن العينة على وعي بهذه التوضيحات بل هم يقبلونها في الواقع لأن المواصل على نموذج إداري يتقدم مع مر الزمن سيوقع المؤسسة في مخاطر تتعلق بديمومتها وستكون كلفة عدم التغيير أكبر بكثير من كلفة التغيير. وهذا ما أكدته نسبة الموافقة (68.8%).

3.4.3 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير

يذهب الظن بالبعض إلى أن المصادفة على خطة استراتيجية في المستقبل تفضي على إدارة المؤسسة نوعاً من الجمود بما أنه كل ما على هذه الإدارة فعله هو تطبيق البرنامج الاستراتيجي دون تحويرات وهو ما من شأنه إبطال كل عملية للتغيير. في الواقع، لا يعني وجود خطة استراتيجية مسبقة عدم القدرة على التغيير بل أن الخطة الاستراتيجية الناجحة يجب أن تنطوي على حد أدنى من المرونة بما أنه على المدى الطويل، من المؤكد أن تطراً على الطرف الاقتصادي تغييرات هامة وعلى المؤسسة أن تتأقلم مع هذه التغييرات. وقد بلغت نسب الموافقة المتعلقة بهذا العنصر (3.22) مع انحراف معياري ب (0.65). أما الأسئلة المتعلقة بهذا العنصر هي (8، 9، 10).

فكان المتوسط الحسابي للسؤال (8) المتعلق بخصوص ارتباط التغيير بالتغييرات الاستراتيجية، فقد كان مستوى الأجوبة أكبر من المتوسط أي (3.32)، وبانحراف معياري (0.44) وهذا يشير إلى نسبة موافقة جيدة، أي (57%) من مجتمع الدراسة. فبالنسبة للمستجوبين أفراد العينة، يمس التغيير في السنوات الأخيرة هيكل الاقتصاد وهو ما يجعل التغيير الاستراتيجي أمراً حتمياً.

ويأخذ السؤال (9) بعين الاعتبار ضرورة تأقلم الموارد البشرية بالتغييرات الاستراتيجية للمؤسسة على أساس أن ذلك يؤثر على المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة. وفعلاً، فقد كانت الأجوبة على هذا السؤال أعلى من المتوسط عموماً أي (3.19) وبانحراف معياري (0.65)؛ فالمستجوبون واعون أنهم جزء من منظومة العمل وبالتالي فإن التغيير لا بد أن يؤثر على مساراتهم المهنية على المدى الطويل. وفي الأخير، فإن أجوبة السؤال (10) المتعلق بارتباط الخطة الاستراتيجية مع إمكانية التغيير كانت في مستوى أكبر من

المتوسط أي ب (3.15) وبانحراف معياري (0.75)، وفعلا، فإنه بالنسبة للمستجوبين وانطلاقا من ملاحظة التسارع على مستوى الاضطرابات في الظرف الاقتصادي والتسارع التكنولوجي فإنه من الضروري أن تأخذ أي خطة استراتيجية بعين الاعتبار إمكانية حدوث تغييرات بدون أن يتم إلغاء الخطة، بل أن هذه الخطة يجب أن تتأقلم مع هذه التغييرات. وهذا ما أكدته نسبة الموافقة (53.8%).

جدول (9) : المقاييس الفرعية لموافقة العينة على العناصر المكونة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير

والعلاقة بينهما:

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي للموافقة	المتوسط الحسابي	المقاييس الفرعية
متوسطة إلى حد ما	3.34	2.93	مدى تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي
أكبر من المتوسط		3.53	قيادة التغيير
أكبر من المتوسط		3.22	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير

الخاتمة

عرضنا من خلال هذا البحث أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وعلاقته بقيادة التغيير. لقد ازداد الاهتمام بالجانب الاستراتيجي في إدارة المؤسسات في السنوات الأخيرة لعدة اعتبارات من أهمها تقلب البيئة الاقتصادية وتغيرها تغييرا هيكليا يتطلب تأقلم المؤسسات من خلال أنماط تنظيمية تتسم بالديناميكية. كما أن العنصر البشري لم يعد يقتصر على قوة العمل اليدوية فحسب بل يدمج القوة الذهنية لقدرتها على التجديد والإبداع وهو ما يمنح المؤسسة الميزة التفاضلية التي تمكنها من كسب معركة المنافسة على السوق. هذه الخاصية تجعل من الموارد البشرية القوة الضاربة للمؤسسة التي تسمح لها بالدخول في خطط استراتيجية طويلة المدى.

وفعلا، مثل تحول الموارد البشرية إلى نظرة جديدة تعتبرها مصدرا للذكاء والتجديد كان نقطة تحول في حياة المؤسسة، حيث أن البعد الاستراتيجي للإدارة انطلق في التفكير في استغلال المخزون الذهني للموظفين وبالتالي توجب إدخال تغييرات عميقة على طريقة استغلال الموارد وخاصة البشرية منها. وهكذا انطلقت فكرة التغيير في إدارة المؤسسات مع إكسابها مزيدا من المرونة والقدرة مع التأقلم مع تطورات الظرف الاقتصادي ومع التغييرات الهيكلية الطارئة على الاقتصاد العالمي.

وبعد أن قدمنا أهم الأفكار النظرية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي في إدارة المؤسسات وقيادة التغيير، قمنا بدراسة ميدانية قصد التثبت من مدى تطبيق المؤسسات اليبية لأسس التخطيط الاستراتيجي مع توفير فرصة للتغيير بوجود قيادة قادرة على ذلك. وقد خلصت هذه الدراسة التي اعتمدت على تحليل المعطيات المتأتية من استبيان قمنا بتوزيعه على المؤسسات المعنية بالدراسة إلى أن هذه المؤسسات تطبق عموماً معايير التخطيط الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بالمسارات الوظيفية للموظفين. كما أن المؤسسات تعتبر أن المناخ الاقتصادي المتغير يحتم عليها اعتماد قيادة التغيير للتأقلم مع هذه التغيرات وذلك عبر نظرة مرنة للإدارة الاستراتيجية بغض النظر عن نمط القيادة.

على هذا الأساس، لا يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي عائقاً أمام التغيير وفي المقابل، لا يجب أن يخرج التغيير عن الجانب الاستراتيجي بل أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ضرورة التغيير بالنظر إلى التسارع التكنولوجي واحتدام المنافسة ولا يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية جامدة بل يجب أن تتسم بالديناميكية والمرونة وذلك لضمان ديمومة المؤسسة.

وبناء على النتائج التي خلصت إليها الدراسة وبالنظر إلى النقائص التي أفضت إليها على مستوى اعتماد الخطط الاستراتيجية، يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

- تعميم التخطيط الاستراتيجي على كل جوانب نشاطات المؤسسة من إنتاج وتسويق والرفع من المحتوى التكنولوجي للإنتاج وعدم اقتصر التفكير الاستراتيجي على الموارد البشرية، بعبارة أخرى يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي شاملاً وليس جزئياً،
- إن العملية الاستثمارية هي في غاية الأهمية لضمان نمو المؤسسة وقد خلصت دراستنا إلى أن هذه العملية لا تخضع إلى رؤية قصيرة الأمد لهذا نقترح على المؤسسات اعتماد خطط استثمارية طويلة المدى مع تحديد أهدافها وميزانياتها بدقة.

وبالرغم من النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة إلا أنها تبقى قابلة للتطوير خاصة في جانبها التطبيقي وذلك عبر زيادة عدد العينة وإدراج مقاييس إضافية تتعلق بإدارة الموارد البشرية.

المراجع والهوامش

- 1 عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. AI .Manhal.
- 2 لامين صالح الحناشي، ن.، عبد العزيز رفاعي، م.، ممدوح، عوض عطية، & احمد. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي في الجامعات الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 275-255.
- 3 الأكلبي، ع. ش.، & عابض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19(1)، 213-256.
- 4 سلمان محمد أحمد الديراوي. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17).
- 5 العتيبي، س. ب. م.، & سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحولية في إدارة التغيير. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 59(1)، 141-128.
- 6 Dzwigol, H., Shcherbak, S., Semikina, M., Vinichenko, O., & Vasiuta, V. (2019). Formation of strategic change management system at an enterprise. Academy of Strategic Management Journal, 18, 1-8.
- 7 مونس، & منى خالد. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي " دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة" (Doctoral dissertation, Al Aqsa University).
- 8 Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 29(1).
- 9 Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, 42(4), 655-683.
- 10 Tang, K. N., & Tang, K. N. (2019). Change management. Leadership and change management, 47-55.
- 11 بالخير، محمد، بن قدور، & اشواق. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية. مجلة التمكين الاجتماعي، 3(3)، 31-18.
- 12 علي عبد الحسن عباس، & حسام حسين شياح. (2019). أثر الهندسة البشرية ورأس المال البشري كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الخدمية ورأس المال الاجتماعي. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
- 13 تم تجميع المعلومات من إدارة شؤون العاملين للمؤسسات قيد الدراسة.
- 14 انظر الملحق رقم (1).
- 15 الموافقة = (موافق بشدة موافق)
- 16 متوسط المقياس = مجموع حالات الإجابة / عددها = $3 = 5 / (5+4+3+2+1)$