

دراسة مقدمة للنشر في موقع مجلة المحاسب العربي

دراسة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي
لنشاط التسويق على الأداء المالي
والإداري للشركات - دراسة تطبيقية علي شركات
انتاج الأدوية .

*أ.د حسين عمر عثمان

**د. فيصل عبدالسلام الحداد.

**أ. مولود علي موسي الذويب

*أستاذ مشارك بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عضو

هيئة تدريس منتدب بجامعة الملك خالد- بسعودية.

** رئيس قسم المحاسبة بكلية إدارة الأعمال الجفرة جامعة

سرت- ورئيس قسم البرنامج الدراسي بكلية إدارة الأعمال- الجفرة

** مراقب مالي بوزارة المالية- طرابلس.

EMIL:faisalsinec@gmail.com

00218926955569

المستخلص:

تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي الذي يعد أداة أساسية لأي منظمة عند التخطيط لباقي أنشطتها وتخطيط النشاط الكلي لها، حيث هدفت الدراسة إلى صياغة إطار مفاهيمي متكامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق التعرف على مدى إدراك مديري التسويق في الشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء الجديوى أو فائدة المفاهيم التسويقية الحديثة، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن بعض الشركات تفضل الاقتصار على التخطيط قصير الأجل نتيجة لبعض المشكلات والصعوبات التي تواجهها بسبب عدم توافر المهارات والموارد البشرية والمادية وعدم وضوح الرؤية أمام البعض منهم بالنسبة لتأثير التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام للشركة. فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق ومراحله الثلاث وهي الصياغة والتنفيذ، والرقابة على الاستراتيجية التسويقية وبين الأداء العام لشركات إنتاج الدواء. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم الثقافة التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في نفوس المسؤولين والقائمين على إدارة هذه الشركات. كما يجب أن تهتم الشركات بصياغة الاستراتيجية التسويقية حيث وجد أن لها ارتباط طردي قوى بالأداء العام كما أن لها تأثيراً على الأداء العام ولذلك يوصى الباحثين الشركات الليبية وبصفة خاصة شركات قطاع الأعمال العام.

Abstract:

The study focused on the strategic planning, which is an essential tool for any organization when planning for the rest of their activities and planning of overall activity , where study aimed to formulate a conceptual framework of an integrated concept of strategic planning for marketing activity to identify the extent of awareness of marketing managers in companies engaged in the production of the drug to the feasibility or usefulness of modern marketing concepts , and the study problem were in ; that some companies prefer limitation on short-term planning as a result of the problems and difficulties faced due to lack of skills and human and material resources and the lack of visibility in front of some of them for the impact of strategic planning for marketing activity on the overall performance of the company. The study has reached to several results most important results that there is a strong positive correlation with statistical significance between planning for activity and it's three stages of formulation , implementation , and control over the marketing strategy and overall performance of the companies producing the drug.

The study recommended the need to support the organizational culture of strategic planning for marketing activity in the hearts of officials and managers of companies. The companies must be concerned with the formulation of marketing strategy which found to have strong extrusive link on overall performance , they also have an impact on the overall performance , therefore, the researcher recommended the companies , especially public sector companies.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - المنظمة - الأداء المالي - المنافسة.

المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق أداة أساسية لأي منظمة عند التخطيط لباقي أنشطتها وتخطيط النشاط الكلي لها، ويعني ذلك أن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق هو جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، ولقد أصبح التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق مطلباً أساسياً لجميع منظمات الأعمال نظراً لأهميته الكبيرة وتحقيقه للعديد من المزايا لهذه المنظمات حيث يساهم في توفير قيمة متميزة للعملاء وتحقيق الإشباع لهم، ويوجه المنظمات إلى الاستجابة لتنوع حاجات ورغبات العملاء وتطوير وتنمية المنتجات، ويمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية، ويساعد على تحقيق البقاء والنمو والاستمرار والازدهار في السوق، كما يساعد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتجاهاتها، وتطوير استراتيجيات تسويقية تمكن من تجنب التهديدات التي تفرزها البيئة وتحقيق الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة خصوصاً في ظل التغيرات الحولية ومن بينها العولمة والالتزام بقرارات منظمة التجارة العالمية والاتجاه إلى التخصصية. أصبح من الممكن، ونحن في مطلع هذا القرن نجزم بأن هناك قناعة كاملة بين غالبية إدارات الشركات والمؤسسات العالمية والعربية بأهمية الدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق الأهداف لديها. بل أن معظم الدول متقدمة كانت أو نامية أدركت أهمية التسويق في مجال تنميتها الاقتصادية. ورغم هذا الاهتمام الواضح بدور التسويق عالمياً إلا أن غالبية العلماء والباحثين المختصين في مجال التسويق في خلاف وجدل قائم حول ما إذا كانت الاستراتيجية التسويقية، متمثلة في المفاهيم والأنشطة الاستراتيجية التسويقية والتي نمت وتطورت في الدول المتقدمة قابلة للنقل والتطبيق في الدول النامية أم لا. ولقد ظهرت مدارس متعددة بين علماء التسويق حول هذه القضية. ونظراً لمحدودية الدراسات الميدانية في البيئة المحلية الليبية الأكاديمية على حد علم الباحث في هذا المجال، فإن الدراسة الحالية تعتبر محاولة ومساهمة في الجهود البحثية المتعلقة بإمكانية نقل هذه المفاهيم التسويقية الحديثة وتطبيقها في البيئة الأكاديمية الليبية متمثلاً في قطاع الصناعات الدوائية في ليبيا.

مشكلة الدراسة:

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق كما سبق القول إلا أن الباحث قد لاحظ عدم وجود التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في الشركات الليبية وأن هذه الشركات لازالت تطبق التخطيط السنوي قصير الاجل بسبب عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في ذهن بعض مديري التسويق بصفة خاصة ومديري الأنشطة الأخرى بصفة عامة. وحيث إن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والذي يعتبر نشاط إداري يتم على ثلاث مراحل وهي: (1) مرحلة وضع الخطة، (2) مرحلة تنفيذ الخطة، (3) ومرحلة الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء للخطة.

الدراسات السابقة: لغرض أدبيات البحث كان لابد من الوقوف على الدراسات السابقة باعتبار أنها تمثل حجر الزاوية لهذا البحث ومن ثم الانطلاق منها إلى جوانب مختلفة تكون ذات مغزى ومعنى لتحقيق هذه الأهداف وفيما يلي تلك الدراسات وهي:

دراسة: جمال الدين محمد مرسي (1999م)¹ سعت الدراسة لدراسة وتحليل لمعوقات التسويق الخارجي للمنتجات المصرية المصنعة، واستهدفت الدراسة استكشاف وفحص ماهية العوامل التي تحفز المنظمات المختلفة على بدء نشاط التصدير أو الاستمرار فيه والتعرف على طبيعة معوقات المنظمات المصرية عند التصدير وتحديد مدى الاختلاف في الأهمية النسبية لمعوقات التصدير بين الشركات المصدرة وتحديد الأهمية النسبية لمعوقات التصدير بين الشركات المصدرة وغير المصدرة.

توصلت الدراسة إلى أن وجود طاقة زائدة عن الحد وغير مستغلة تمثل أهم دوافع التصدير وأن الشركات وغير المصدرة تتأثر بصورة مختلفة مقارنة باختلاف محفزات التصدير وأن تراجع القدرة التنافسية للصادرات المصرية، عدم توافر المعلومات اللازمة لتحديد وتحليل الأسواق الأجنبية تمثل أهم العوائق التحول دون تحقيق الفاعلية المطلوبة لجهود تنمية الصادرات، كما توصلت إلى اختلاف تأثير بعض معوقات التصدير باختلاف الخصائص الديمغرافية للشركة وأن غالبية معوقات المصدرين هي عوامل داخلية مثل نقص الأعداد المؤهلة من العاملين القائمة بالأنشطة التسويقية.

دراسة **محمد بسطا مي منصور (2000م)**²: هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق. تمثلت مشكلة الدراسة في أن عملية التخطيط الاستراتيجي غير كافية لإحداث تغييرات في أداء المنشآت واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المختلفة لعدم ملائمة ظروف المنشآت الداخلية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم التوصل إليها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها انه تعتبر الخطة الاستراتيجية للمنشأة الأساس الذي تبنى عليه الخطط الوظيفية المختلفة بالمنشأة ومن بينها خطة التسويق الاستراتيجية الرئيسية.

في حين أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تقييم أداء أنشطة التسويق بناءً على تقييم خطة التسويق الاستراتيجية لفترات سابقة وتقييم قطاعات العملاء التي تم التعامل معها.

دراسة **Phillips; et.al (2001م)**³: استهدفت الدراسة دراسة التأثيرات التفاعلية بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والأداء. ولقد تم قياس المتغير المستقل بعدة ابعاد وهي (درجة الرسمية، ودرجة المشاركة، ودرجة التعقد، ودرجة الشمول). أما المتغير التابع فقد تم قياسه بكل من: الفعالية (نسبة الإشغال، ومتوسط معدل إشغال الحجرة، والنمو في المبيعات لكل حجرة)، الكفاءة (العائد على الاستثمار، وهامش الربح)، والتكيف (عدد الخدمات الجديدة الناجحة إلى إجمالي المنتجات المقدمة ونسبة المبيعات من الخدمات الجديدة إلى إجمالي المنتجات). ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على 50 فندقاً بالمملكة المتحدة. وقد انتهت الدراسة إلى ما يلي:

- اختلاف الباحثين فيما يتعلق بمدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق والأداء.
- إن خطط التسويق الاستراتيجية الناجحة لها تأثير أقل على الأداء مقارنة بالنشاط المال.
- هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء حيث بلغ معامل التحديد (R2) 0.22.

دراسة **فاتن فاروق الأمين عمر (2009م)**⁴ ركزت فاتن في دراستها على تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الصمغ العربي في شركة الصمغ العربي. تمثلت مشكلة البحث في التعرف على تأثير وجود خطة استراتيجية لتسويق الصمغ العربي ووضع هذه الخطة، ومدى إمكانية تطبيقها، وبالتالي الاستفادة من سلعة قومية تدر على البلاد عائداً مادياً كبيراً. هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة لكل منظمات الأعمال للتوصل للدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، وضع حد للمشاكل التي تعترض تسويق الصمغ العربي، ومنهج المسح الاجتماعي للاستبانة، أثبتت صحة جميع الفرضيات وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتسويق الصمغ العربي بشركة الصمغ العربي، بالإضافة لوجود علاقة بين تطبيق الخطة الاستراتيجية والترويج لسلعة الصمغ العربي وتسويقها.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية البحث إلى مجموعة من الاعتبارات ممثلة في:

نمو ظاهرة الاهتمام بالنشاطات التسويقية و التخطيط التسويقي في أغلب الدراسات والبحوث الحديثة في الدول المتقدمة فقد وجد الباحث أنه من المفيد القيام بدراسة ميدانية للوقوف على مدى اهتمام وجدية الشركات العاملة في مجال انتاج الدواء في التخطيط الاستراتيجي للنشاطات التسويقية.

أصبح المحك الرئيسي الآن لنجاح الشركات هو النظرة المستقبلية طويلة المدى إلى استراتيجية الشركة بصفة عامة واستراتيجية نشاط التسويق بصفة خاصة كونه يحدد باقي مسارات الأنشطة الأخرى في المنظمة.

تعد الأسواق الليبية أحوج ما يكون لمثل هذه الدراسة ولنتائجها لأن ليبيا تتبنى سياسة بناء دولة والنهوض بها والاستفادة من الموارد العظيمة التي تمتلكها لأجل خير أبنائها وكذلك تعترزم الانفتاح اقتصادياً نحو جميع دول العالم من خلال اختراق الأسواق العالمية مما يعني حاجة سوقها إلى مثل هذه الدراسات لتنفيذها في مواجهة الشركات العالمية لضمان الثبات والاستقرار والنمو والنجاح.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو استقصاء مدى تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق و التخطيط الاستراتيجي للشركات العاملة في مجال انتاج الدواء في ليبيا.

فرضية الدراسة:

قام الباحثون بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والإداري.

منهجية الدراسة:

تم استخدام مجموعة من مناهج البحث العلمي بحيث يحصل بينها تآزراً منهجياً يعمل على تحقيق الأهداف التي قام عليها هذا البحث وتمثلت هذه المناهج في المنهج الاستنباطي الذي تم استخدامه للتعرف على طبيعة مشكلة هذا البحث وصياغة فروض الدراسة. المنهج التاريخي تم استخدامه لاستعراض الدراسات السابقة وتحديد الإطار الفكري والعملية في مجال هذه الدراسة. المنهج الاستقرائي لاختبار فروض الدراسة. والمنهج الوصفي والتحليلي تم استخدامه من خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات محل الدراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل الدراسة في الحدود المكانية عينة من الشركات العاملة في مجال صناعة الدواء داخل ليبيا، والحدود الزمنية: تمثلها حدود سنة البحث 2005م – 2014م.

المبحث الأول: الإطار الفكري للتخطيط الاستراتيجي

مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ مائتي عام مضت وتحديداً في التخطيط الاستراتيجي للمدن القديمة الكبرى ثم جاء التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي الحكومي في الاتحاد السوفيتي في بداية العشرينات من القرن الماضي وانتقلت هذه الممارسة إلى القطاع الخاص في الدول الغربية وتحديداً في الموازنات وتخطيط العمالة، وتعود جذور هذا المفهوم بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينات حيث يوضح أنسوف وماكدونيل أن التخطيط الاستراتيجي وخلال فترات تطوره مر بثلاث مراحل أساسية هي⁵: مرحلة التخطيط باستخدام الميزانيات السنوية - مرحلة التخطيط طويل المدى، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي.

حيث عرف التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية آخذاً في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة⁶.

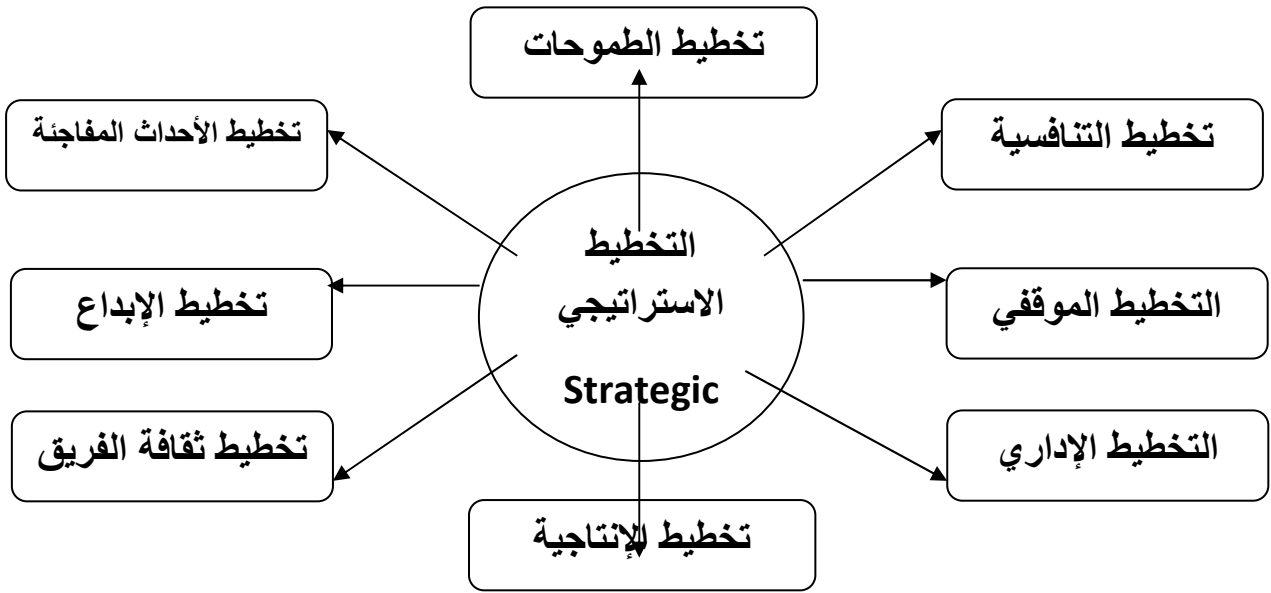
عرف التخطيط بأنه عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤيته حاضرة ومستقبلية⁷.

عرفت كذلك الخطة هي أساليب تعد سلفاً لإنجاز شيء ما، وفي العادة فإن جميع الخطط تحدد أهدافها أو تحديد عمل⁸.

كما عرف التخطيط بأنه فن التعامل مع المستقبل وهو نقطة البداية للعملية الإدارية تضمن تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها وتحديد كيفية من خلال برامج وجدول زمنية تحقق ذلك وتصبح المنشأة بها أكثر⁹. يرى الباحثين أن التخطيط بشكل أساسي هو محاولة طموحة تستند إلى تقديرات مدروسة، وأن الهدف الأساسي للتخطيط يهتم بتناول المستقبل. بالتالي يواكب التخطيط الواقعية لأوضاع المجتمع وتحولاته ويهتم بترجمة آمال المجتمع ورغباته وتطلعاته وبعد أن تناول الباحثون المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي يخلصون أن التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الرئيسية في المنشآت حيث أكدت أغلب الكتابات بأنه يحدد مستقبل المنشأة وقدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة والتي تتغير باستمرار بالتالي الباحثون إلى التعريف التالي للتخطيط الاستراتيجي هو آلية تضع أهداف المنشأة وخطتها الأمد كاستجابة لما يحدث حولها من تغيرات. تتبين المضامين الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (1/1).

قائمة الأشكال والجداول

الشكل رقم (1/1) المضامين المتكاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي



- المصدر: غازي رسمي أبوقاعد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه في غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2006م.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- يرى أحد الكتاب أن أهمية التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى الاعتبارات التالية¹⁰:
1. يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
 2. التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها.
 3. تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
 4. تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
 5. تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
 6. وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

ثالثاً: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار، فإنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات الشركة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي، إذ عادة ما تنبعث الإستراتيجيات من أعماق

الشركة دون سابق تخطيط فالإستراتيجية المحققة للشركة هي نتاج إما لإستراتيجيات مخططة أو إستراتيجيات غير مخططة¹¹.

يلزم التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجي ضرورة توافر عدة متطلبات أساسية وهي¹²:

- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهميته، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، ووضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الإستراتيجية للمنظمة.
- توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ومصادر الحصول عليها، أساليب وأدوات تحليلها، كيفية الاستفادة منها، وحفظها ومتابعة تحديثها.
- استمرارية التفكير الإستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية، وتنمية مهارات التفكير والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري.
- إعطاء الأولوية للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- التعريف بعملية التخطيط الإستراتيجي ومنهج إعداد الإستراتيجية من خلال معرفة أعضاء المنظمة بهدف عملية التخطيط الإستراتيجي ومراحها والنتائج المستهدفة منها ومتطلباتها.

بعد أن تم تناول مقومات التخطيط الإستراتيجي يري الباحثون أن توافر هذه المقومات عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي يساهم بشكل كبير في الوصول إلى إستراتيجية فعالة على مستوى المنظمة لكي تصبح بعد ذلك الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجيات باقي أنشطة المنظمة.

رابعاً: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

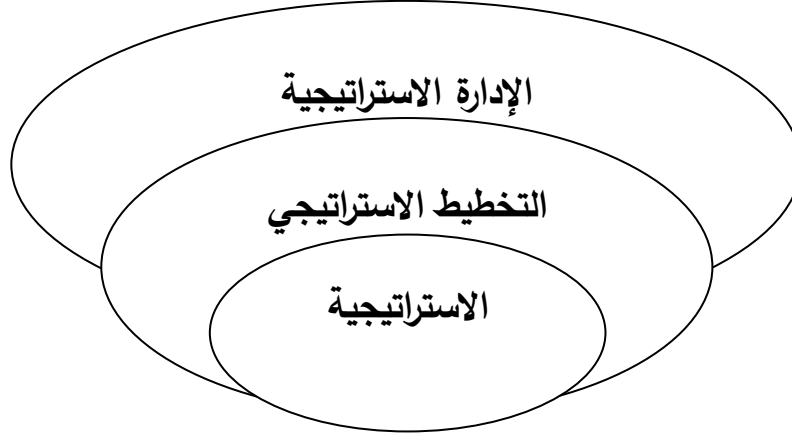
الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي أسلوبان منظمان للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية، إلا أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي في كون الأخير جزء من الإدارة الإستراتيجية وعنصراً مهماً من عناصرها ويرتبط بالبرمجة والجدولة الزمنية للإستراتيجية التي هي الناتج لعملية التخطيط الإستراتيجي¹³.

حيث أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم إستراتيجية المنظمة. وتتم الإدارة الإستراتيجية في قمة المنظمة وتحدد الاتجاه والحدود لكافة الأوجه والأنشطة في الإدارة وتتكون من التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد والتقييم الإستراتيجي، أما التخطيط الإستراتيجي فهو المحور الرئيسي للإدارة الإستراتيجية أكثر من العمليات. يوضح العلاقة بين هذه المفاهيم.

حيث اتضح للباحثين خلال والشكل (1-2) طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي التي تكاد تتخذ المدخل التشكيلي إذ إن التخطيط الإستراتيجي يعد شكلاً واحداً فقط من الإدارة الإستراتيجية، وحيث أن هدف التخطيط الإستراتيجي النهائي هو وضع الخطة الإستراتيجية وتقييمها، وهذه المفاهيم لها أهميتها وجدواها بالنسبة للمنظمات وتحديداً في حال ربطها بالأداء، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي وتطبق الإدارة الإستراتيجية تتفوق في أدائها وإنجازها على المنظمات التي لا تتبناها أو تطبقها.

شكل (2-1)

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي



المصدر: غازي رسمي أبوقعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه في غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2006م.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

أولاً - أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات)(1).

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي(2):

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
 2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
 3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
 4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استبانة تهدف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام للمنظمة بالتطبيق على شركات الدواء في ليبيا وتتألف الاستبانة من قسمين:

(1) علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية، 2008م) ص 399.

(2) أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) ص 192.

القسم الأول:

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

- 1/ العمر.
- 2/ المؤهل العلمي.
- 3/ التخصص العلمي
- 4/ المسمى الوظيفي.
- 5/ سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث . ويشتمل هذا القسم من ثلاثة محاور وعدد (25) عبارة تمثل فروض الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم (1) توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
8	8-1	الفرضية الاولى	1
13	21-9	الفرضية الثانية	2
13	25-14	الفرضية الثالثة	3
25		المجموع	

المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2014م.

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق اطلاقاً"

المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالاتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(3 = (5/15) = .5 / (1+2+3+4+5)$ والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

الجدول (3) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات اجابات أفراد العينة.

جدول رقم (3) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 – 0.1	2.59 – 1.8	3.39 – 2.6	4.19 – 3.4	5 – 4.2

- المصدر: د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة، دار النهضة العربية، 1982) الصفحات 540 و 541.
- ثانياً: اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽³⁾. وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول من رقم () الى الجداول رقم () نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

المحور الاول: يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة جدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات محور الفرضية الاولى

ألفا كرونباخ	العبارات
0.84	1-يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة
0.83	2-تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة
0.85	3-تتعرض عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية
0.83	4-يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ
0.86	5-تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة
0.87	6-لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الإدراكات الحقيقية للعميل
0.87	7-تبنى افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
0.86	8-ادراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية
0.85	أجمالي العبارات

- المصدر : إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2014م.
- من الجدول (4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات محور الفرضية الاولى (: يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.85) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الاول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: هنالك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي وفق التخصص
جدول رقم (5) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات محور الدراسة الثاني

³ - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560. 0.84

الفأ كرنباخ	العبارات
0.82	1-يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (انتاج, تسويق, تمويل) من قبل الادارة الاستراتيجية كل حسب التخصص
0.85	2-يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا
0.85	3-يلعب التخصص دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة
0.85	4-لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه
0.86	5-أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة
0.86	أجمالي العبارات

• المصدر : إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2014م.

من الجدول (5) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور الفرضية الثانية اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثاني (هنالك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي وفق التخصص) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: هنالك علاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والإداري
جدول رقم (6) نتائج الفأ كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور الدراسة الثالث

الفأ كرنباخ	العبارات
0.72	1-الادارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية اعداد وصياغة الاستراتيجية
0.72	2-توضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل ادارة وكل قسم
0.72	3-تعد الانتاجية (الكفاءة) أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري
0.73	4-تقوم الشركة بتطوير سياسات وظيفية تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية
0.72	5-تساهم معرفة الادارة العليا بمفهوم الادارة الاستراتيجية في تطوير العملية الادارية داخل الشركة
0.72	6-الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق الاستراتيجية الحالية
0.80	7-توضع أهداف الشركة بصورة محددة لفترة تزيد عن خمس سنوات
0.73	8-تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة انواع من الخطط هي الاستراتيجية طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل
0.79	9-أن مهمة الادارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها
0.78	10-ان درجة التقييم المستمر للاستراتيجية متفاوتة وتختلف مساهمة الادارة العليا حسب حجم وتنوع المنظمة

0.72	11--تعتبر المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية
0.82	12-تستخدم الشركة معدل نمو صافى الربح الى المبيعات مؤشر على الأداء المالي
0.74	أجمالي العبارات

• المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2014م.

من الجدول (6) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور الفرضية الثالثة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.74) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً "مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثين أن يعمما عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة , ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من شركات صناعة الأدوية. تمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي احدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (100) استبانة وتم استرجاع (80) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (80)%. بيانها كالاتي:

جدول (7/)

الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
80%	80	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
20%	20	استبانات لم يتم إعادتها
100%	100	إجمالي الاستبانات الموزعة

• المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2014م.

خامساً - خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيل وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية :

1. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (8/) التوزيع التكراري لافراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	22	27.5
31-35 سنة	23	28.8
36-40 سنة	26	32.5
أكثر من 40 عاما"	9	11.3
المجموع	80	100

• المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية، 2014م.

شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر



يتضح من الجدول (8/) والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) حيث بلغت نسبتهم (61.3) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) سنة (27.5) % أما أفراد العينة والذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % من إجمالي العينة المبحوثة.

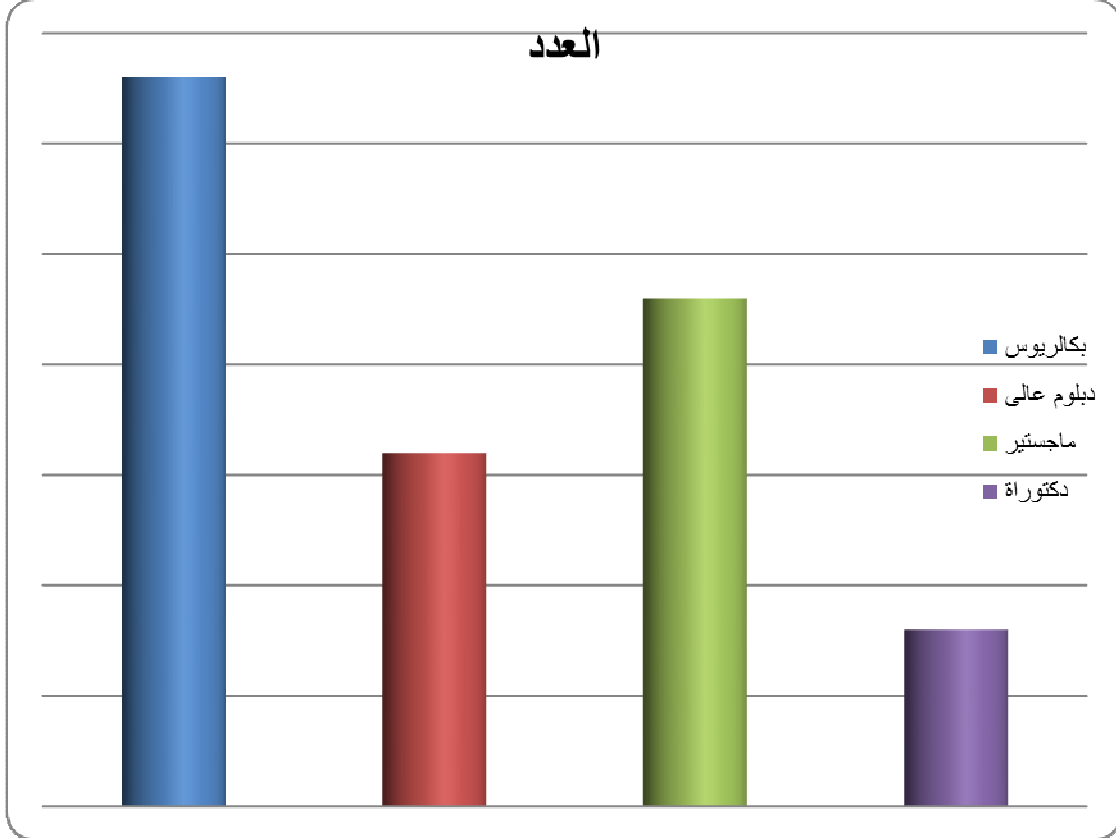
3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (9/) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	33	41.2
دبلوم عالي	16	20
ماجستير	23	28.7
دكتوراه	8	10.1
المجموع	80	100

• المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل يبين توزيع افراد عينة حسب المؤهل العلمي



يوضح من الجدول رقم (9) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير، كتوراة) (58.8) % . اما حملة البكالوريوس في العينة فقد بلغت نسبتهم (41.2) % من إجمالي العينة المبحوثة.

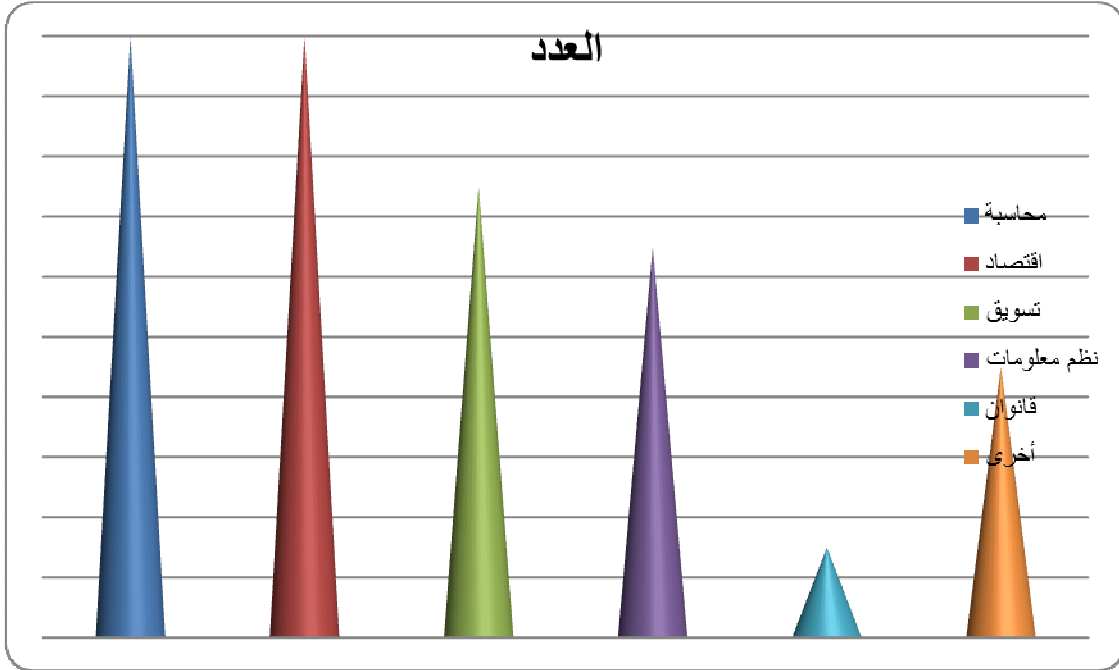
4/ توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي

جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري لا افراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

التخصص العلمي	العدد	النسبة %
محاسبة	20	25
اقتصاد	20	25
تسويق	15	18.8
نظم معلومات	13	16.3
قانون	3	3.8
أخرى	9	11.3
المجموع	80	100

• المصدر: اعداد الباحثين من نتائج الاستبيان.

شكل يبين توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي



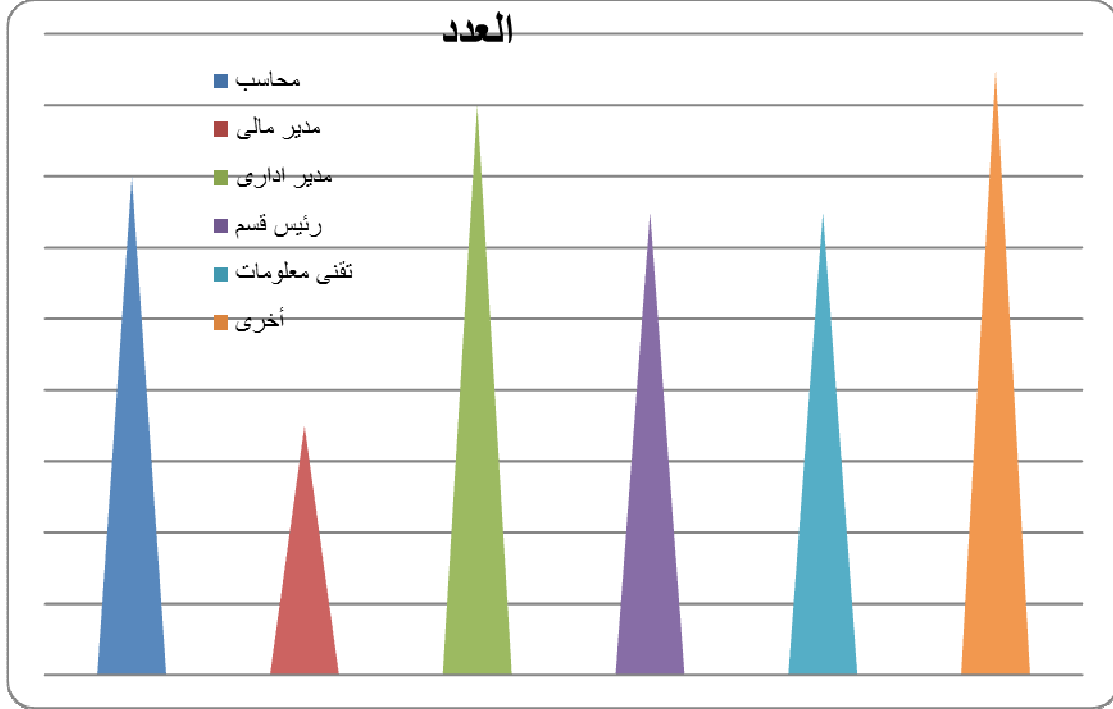
يتضح من الجدول رقم (10/) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من تخصص محاسبة واقتصاد حيث بلغت نسبتهم (50) % من افراد العينة بينما بلغت نسبة المتخصصين في التسويق ونظم المعلومات (35.1) % اما المتخصصين في القانون و التخصصات الأخرى فقد بلغت نسبتهم (15.1) % من أجمالي العينة المبحوثة.

5/ توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (11/) التوزيع التكراري لافراد العينة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
محاسب	14	17.5
مدير مالي	7	8.8
مدير ادارى	16	20
رئيس قسم	13	16.3
تقنى معلومات	13	16.3
أخرى	17	21.3
المجموع	80	100

• المصدر: اعداد الباحثين من نتائج الاستبيان.



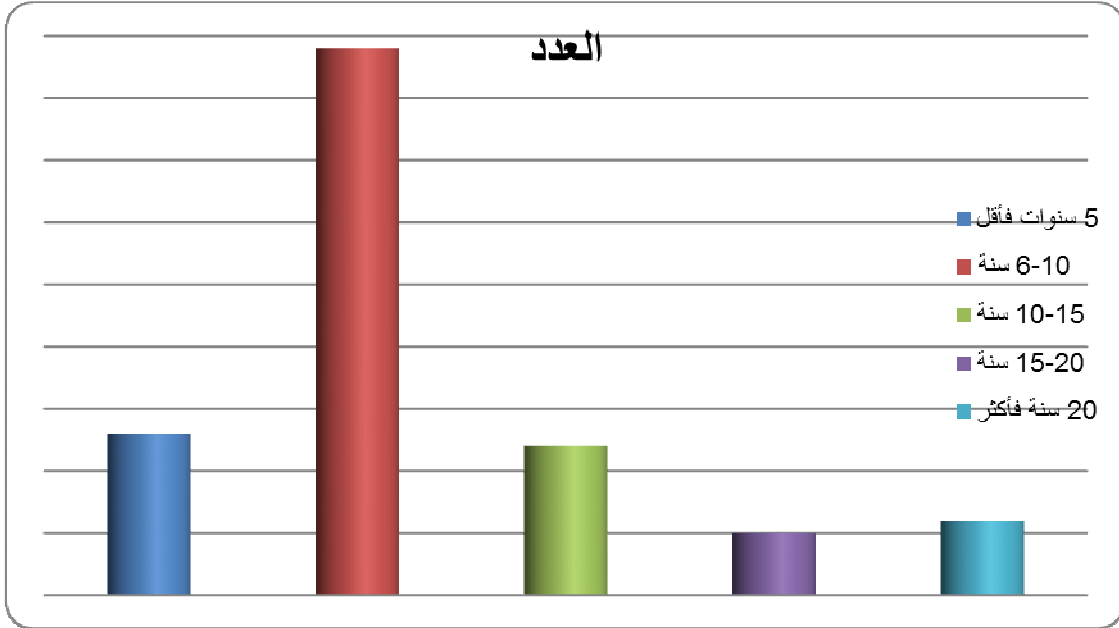
يتضح من الجدول رقم (11/) والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من المدراء الماليين والاداريين حيث بلغت نسبتهم (26.3) % بينما بلغت نسبة رؤساء الاقسام في العينة (16.3) % أما والوظائف الاخرى فقد بلغت نسبتهم (21.3) % من إجمالي العينة.

6. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (12/) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	13	16.3
6-10 سنة	44	55
10-15 سنة	12	15
15-20 سنة	5	6.3
20 سنة فأكثر	6	7.5
المجموع	80	100

• المصدر: اعداد الباحثين من نتائج الاستبيان.



يتضح من الجدول (12/) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (6-10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (55) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15) سنة (15) % اما أفراد العينة والذين تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (7.5) % من إجمالي العينة المبحوثين.

المبحث الثالث: تحليل البيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الاساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الاساسية للعينة في شكل ارقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب اهميتها النسبية.

3. / اختبار دلالة الفروق (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات فروض الدراسة. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

تحليل بيانات فرضية الدراسة الاولى :

يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة

ولإثبات هذه الفرضية يتم اتباع الخطوات التالية:

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية الاولى

: جدول رقم (13/) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الاولى

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	1.3	1	10	8	70	56	18.8	15	1-يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة
0	0	0	0	2.5	2	73.8	59	23.8	19	2-تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة
0	0	0	0	6.3	5	57.5	46	36.3	29	3-تنعكس عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية
0	0	0	0	6.3	5	47.5	38	46.3	37	4-يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ
0	0	0	0	2.5	2	52.5	42	45	36	5-تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة
0	0	0	0	8.8	7	52.5	42	38.8	31	6-لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الادراكات الحقيقية للعميل
0	0	0	0	7.5	6	51.3	41	41.3	33	7-تبنى افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
0	0	0	0	2.5	2	66.3	53	31.3	25	8-اجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية
0	0	0.2	1	5.8	37	58.9	377	35.1	225	مجموع العبارات

• المصدر: اعداد الباحثين من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (13/) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التخطيط الاستراتيجي يقوى التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة حيث بلغت نسبتهم (88.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تسهم في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة حيث بلغت نسبتهم (73.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) % .

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية حيث بلغت نسبتهم (97.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5) % .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ حيث بلغت نسبتهم (93.7) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) % .

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة حيث بلغت نسبتهم (97.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5) % .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الادراكات الحقيقية للعميل حيث بلغت نسبتهم (91.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تبنى افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية حيث بلغت نسبتهم (92.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن اجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية حيث بلغت نسبتهم (97.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5) % .

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (فرضية الدراسة الاولى) حيث بلغت نسبتهم (94) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.8) % .

ثانياً " الاحصاء الوصفي لعبارات محور يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفترات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس فرضية الدراسة الاولى وترتيبها وفقا لإجابات المستقصي منهم .

جدول رقم (14/) الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة الاولى

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
8	أوافق	4.06	0.581	1-يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة
7	أوافق بشدة	4.21	0.469	2-تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة
5	أوافق بشدة	4.30	0.582	3-تنعكس عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية
2	أوافق بشدة	4.40	0.607	4-يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ
1	أوافق بشدة	4.42	0.545	5-تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة
4	أوافق بشدة	4.31	0.624	6-لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الادراكات الحقيقية للعميل
3	أوافق بشدة	4.34	0.615	7-تبنى افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
6	أوافق بشدة	4.29	0.508	8-ادراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية
	أوافق بشدة	4.28	0.566	الإجمالي

• المصدر: اعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (14/) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الاولى) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الاولى) هي العبارة(تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.42) بانحراف معياري (0.545) تليها في المرتبة الثانية العبارة (يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ) حيث بلغ متوسط العبارة (4.40) بانحراف معياري (0.607).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.06) بانحراف معياري (0.581) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.28) بانحراف معياري (0.566) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس فرضية الدراسة الاولى.

ثالثاً " اختبار الفروق لعبارات محور عبارات الفرضية الاولى

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كأي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (15/) اختبار كأي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الاولى

العبارات	قيمة(كأي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1-يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة	91.3	0.000	قبول
2-تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة	64.2	0.000	قبول
3-تنعكس عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية	31.8	0.000	قبول
4-يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ	26.4	0.000	قبول
5-تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة	34.9	0.000	قبول
6-تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الإدراكات الحقيقية للعميل	24.2	0.000	قبول
7-تبنى افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	25.2	0.000	قبول
8-اجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية	48.9	0.000	قبول
الإجمالي	43.3	0.000	قبول

• المصدر: أعداد الباحثين باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (15/) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الاولى (91.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن التخطيط الاستراتيجي يقوى التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة.

2. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثانية (64.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تسهم في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة.

3. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثالثة (31.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح

الموافقين بشدة على أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية.

4. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الرابعة (26.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ.

5. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الرابعة (34.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة.

6. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الرابعة (24.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الادراكات الحقيقية للعميل.

7. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الرابعة (25.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تبني افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

8. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الرابعة (48.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن اجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية.

9. بلغت قيمة (كأي تربيع) لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الاولى (يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الاولى.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الاولى والتي نصت: (يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (94)%.
تحليل فرضية الدراسة الثانية

هناك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي وفقاً للتخصص

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية الثانية

: جدول رقم (16/) التوزيع التكراري لعبارات محور عبارات الفرضية الثانية

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	0	0	3.8	3	56.3	45	40	32	1-يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (انتاج, تسويق, تمويل) من قبل الادارة الاستراتيجية كل حسب التخصص
2.5	2	10	8	61.3	49	16.3	13	10	8	2-يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا
0	0	0	0	10	8	47.5	38	42.5	34	3-يلعب التخصص دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة
0	0	5	4	20	16	55	44	20	16	4-لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه
2.5	2	1.3	1	3.8	3	68.8	55	23.8	19	5-أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة
1	4	3.3	13	19.8	79	48.8	195	27.3	109	مجموع العبارات

• المصدر: اعداد الباحثين من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (16/) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (انتاج, تسويق, تمويل) من قبل الادارة الاستراتيجية كل حسب التخصص حيث بلغت نسبتهم (96.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.8) % .

2. أن غالبية افراد العينة لا يبدون اجابات محددة على أن ارتباط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا حيث بلغت نسبتهم (61.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (26.3) % . اما افراد العينة الغير موافقين فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التخصص يلعب دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه حيث بلغت نسبتهم (75) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة حيث بلغت نسبتهم (92.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.8) % .

15. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (معرفة عبارات الفرضية الثانية) حيث بلغت نسبتهم (76.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.8) % .

ثانياً " الاحصاء الوصفي لعبارات محور معرفة المصرف بالمنافسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة. فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس فرضية الدراسة الثانية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم .

جدول رقم (17/) الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق بشدة	4.36	0.556	1-يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (انتاج, تسويق, تمويل) من قبل الادارة الاستراتيجية كل حسب التخصص
5	محايد	3.21	0.853	2-يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا
2	أوافق بشدة	4.32	0.651	3-يلعب التخصص دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة
4	أوافق	3.90	0.772	4-لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه
3	أوافق	4.10	0.739	5-أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة
	أوافق	3.98	0.714	الإجمالي

• المصدر: اعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (17/) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) هي العبارة (يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (انتاج, تسويق, تمويل) من قبل الادارة الاستراتيجية كل حسب التخصص) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.36) بانحراف معياري (0.556) تليها العبارة (يلعب التخصص دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة) حيث بلغ متوسطها (4.32) بانحراف معياري (0.651).

3/ وأقل عبارة هي العبارة (يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا) حيث بلغ متوسط العبارة (3.21) بانحراف معياري (0.853).

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.98) بانحراف معياري (0.714) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور فرضية الدراسة الثانية.

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (كأي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (18/) اختبار كأي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

العبارات	قيمة(كأي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1-يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (انتاج, تسويق, تمويل) من قبل الادارة الاستراتيجية كل حسب التخصص	34.6	0.000	قبول
2-يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا	88.8	0.000	قبول
3-يلعب التخصص دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة	19.9	0.000	قبول
4-لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه	43.2	0.000	قبول
5-أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة	132.5	0.000	قبول
الإجمالي	63.8	0.000	قبول

• المصدر: أعداد الباحثين باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (18/) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الاولى (34.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح

الموافقين على أن وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (انتاج, تسويق, تمويل) من قبل الادارة الاستراتيجية كل حسب التخصص.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (88.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على ارتباط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (19.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن التخصص يلعب دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (43.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (132.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسئولة داخل المنظمة.

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور (الفرضية الثانية) (63.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (هنالك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي وفقا" للتخصص) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (76.1)%. ماعدا العبارة (يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا)

فرضية الدراسة الثالثة

هنالك علاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والإداري

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية الثالثة

: جدول رقم (19/) التوزيع التكراري لعبارات محور عبارات الفرضية الثالثة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
24	30	31	38.8	21	26.3	3	3.8	1	1.3	1-الادارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية اعداد وصياغة الاستراتيجية

0	0	0	0	3.8	3	66.3	53	30	24	2-توضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل ادارة وكل قسم
0	0	0	0	1.3	1	66.3	53	32.5	26	3-تعد الانتاجية (الكفاءة) أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري
0	0	0	0	3.8	3	56.3	45	40	32	4-تقوم الشركة بتطوير سياسات ووظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية
0	0	0	0	1.3	1	53.8	43	45	36	5-تساهم معرفة الادارة العليا بمفهوم الادارة الاستراتيجية في تطوير العملية الادارية داخل الشركة
0	0	0	0	2.5	2	67.5	54	30	24	6-الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق الاستراتيجية الحالية
0	0	2.5	2	8.8	7	61.3	49	27.5	22	7-توضع أهداف الشركة بصورة محددة لفترة تزيد عن خمس سنوات
0	0	0	0	12.5	10	48.8	39	38.8	31	8-تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة انواع من الخطط هي الاستراتيجية طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل
0	0	20	16	26.3	21	10	8	16.3	13	9-أن مهمة الادارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها
27.5	22	1.3	1	7.5	6	62.5	50	26.3	21	10-ان درجة التقييم المستمر للاستراتيجية متفاوتة وتختلف مساهمة الادارة العليا حسب حجم وتنوع المنظمة
2.5	2	1.3	1	18.8	15	51.3	41	25	20	11-تعتبر المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية
2.5	3	1.3	1	13.8	11	68.8	55	16.3	13	12-تستخدم الشركة معدل نمو صافي الربح الى المبيعات مؤشر على الأداء المالي
5.3	51	5.4	52	10.5	101	51.4	493	27.4	263	مجموع العبارات

• المصدر: اعداد الباحثين من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (19/) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة لا يوافقون على أن الادارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية اعداد وصياغة الاستراتيجية حيث بلغت نسبتهم (68.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % .

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها توضع لكل ادارة وكل قسم حيث بلغت نسبتهم (96.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.8) % .

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الانتاجية (الكفاءة) تعد أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري حيث بلغت نسبتهم (98.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.3) % .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتطوير سياسات ووظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية حيث بلغت نسبتهم (96.2) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.8) % .

* النتائج والتوصيات

من خلال الدراسات السابقة و الدراسة الحالية التي اتضح للباحثين أن أغلب هذه الدراسات اجمعت على أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالتالي توضح هذه الدراسات تفكيراً استراتيجياً مبكراً لمنظمات الأعمال يساهم العمل به على تطوير الأداء العام لهذه المنظمات، كما أنها لم تتناول أي من هذه الدراسات الاستراتيجية العامة للمنظمة وربطها بالأداء عموماً وهو ما يحاول البحث الحالي القيام به من خلال التعريف بأهمية نماذج التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف للشركات العاملة في مجال إنتاج الدواء في ليبيا.

حيث تأتي هذه الدراسة لتستكمل الدراسات السابقة وتتلافى أوجه النقص فيها، ولتؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كنظام مستمر له منهجه وأساليبه وباعتباره مدخلاً رئيسياً للتطوير النشاط التسويقي (موضوع الدراسة الحالية) الذي سينعكس على الأداء العام للشركات العاملة في إنتاج الدواء في ليبيا من خلال اقتراح استراتيجية مستقبلية لهذه الشركات.

أولاً: النتائج

من خلال الجانب النظري للبحث والدراسة التطبيقية، فقد أسفر البحث علي عدة نتائج من أهمها:-

- يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة.
- أن التخطيط الاستراتيجي يقوى التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة كما تسهم في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة.
- أن تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة.
- التخطيط الاستراتيجي يقوم على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ.
- عناصر التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية.
- أن تبنى افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.
- يلعب التخصص دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- أن التخصص يلعب دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة.
- التخصص يلعب دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- أن الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها توضع لكل ادارة وكل قسم.
- المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء تعتبر غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية في حين تعد الانتاجية (الكفاءة) تعد أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري.
- أن الشركة تستخدم معدل نمو صافي الربح الى المبيعات مؤشر على الأداء المالي
- أن معرفة الادارة العليا بمفهوم الادارة الاستراتيجية تساهم في تطوير العملية الادارية داخل الشركة.

- أن الإدارة العليا ليست الجهة الوحيدة التي تقوم بصياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها.
- هنالك علاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والإداري.

ثانياً: التوصيات :

- يجب على الشركة التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي وذلك من أجل التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، ووصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة.
- يجب على إدارة الشركة أن تحدد بدائل الاستراتيجيات التسويقية من أجل سياسة تسويقية ناجحة.
- يجب على الشركة على التركيز على التخصص في تحديد المعيار وصياغة الخطط الاستراتيجية من أجل تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة.
- يجب على الشركة الاعتماد على مقياس للأداء تعتبر غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية.
- ينبغي على الشركة الاعتماد على مقياس أخري بخلاف المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء لأنها تعتبر غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

- دراسة تطوير القياس المحاسبي لأثار التخطيط الاستراتيجي للخصخصة علي مستوي أداء البنوك.

قائمة المصادر والمراجع

1. جمال الدين محمد مرسي، (1990) دراسة تحليلية لمعوقات التسويق الخارجي للمنتجات المصرية المصنعة، مجلة آفاق جديدة كلية التجارة جامعة المنوفية، العدد الأول السنة الحادية عشر يناير.
2. د. محمد بسطامي منصور، (2000) التفاعل بين عملية التخطيط الإستراتيجي للمنشأة وعملية التخطيط الإستراتيجي في التسويق، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، كلية التجارة جامعة الأزهر، العدد (25) لسنة 2000 م.
3. P.A. Phillips; et.al, "The interactive effects of strategic marketing planning and performance: A neural network analysis", Vol. 17, 2991, p.p. 159.
4. فاتن فاروق الأمين عمر، (2009) أثر التخطيط الإستراتيجي على تسويق الصمغ العربي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية كلية العلوم الإدارية، 2009م.
5. غازي رسمي أبو قاعود، (2005) دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه في غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2005م.
6. عبدالحميد عبدالمطلب، (2010) الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
7. هالة محمد لبيب عنبة، د. نيفين عزت حبيشي، (2007) الإدارة العامة، القاهرة: ث.ن.
8. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة/ ترجمة أحمد محمد حامد حجاج، (2010) الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
9. غريب جبر جبر، التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء، (2009) القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
10. محمد عبدالفتاح العشماوي، (2009) الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الإستراتيجي، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
11. شارلز، وجاريز جونز، (2001) الإدارة الإستراتيجية وإعداد الخطة الإستراتيجية – الجزء الأول – مدخل متكامل، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
12. مصطفى محمد أبوبكر، (2009) دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
13. رضوان أحمد الفكي، (2011) دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا.

14. علي ماهر خطاب: (2008) القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية)
15. أحمد حسين الرفاعي: (1999م) مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر).

