

## التخطيط الاستراتيجي و أثره فى دورة حياة المشروع

### بالتطبيق على مصنع الجميراء لتنقية المياه

على الطيب حسن حسين

كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه- جامعه الشيخ عبدالله البدرى

المؤلف : 0923973940

#### المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي واثره في انتظام دورة حياة المشروع. بمصنع الجميراء وأستخدمت الإستبانة و حلت البيانات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائى أظهرت ان هنالك علاقة طرديه بين التخطيط الإستراتيجى و دورة حياة المشروع كما أوصت الدراسه ان السعى لتطبيق أسلوب الأداره الإستراتيجيه لجميع مكوناته بمفهومه العلمى بشكل جاد بالمنظمات الصناعيه باعتباره مطلباً ملحا و الأستفاده من مزاياه فى رفع اداء المنظمه

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، دوره حياة المشاريع، مصانع تنقية المياه

#### Abstract

The study aimed to identify the application of strategic planning and its impact on the regularity of the project life cycle at the Jumerah factory. The questionnaire was used and the data was analyzed using statistical analysis program the results showed that there is a direct relationship between strategic planning and the project life cycle the study also recommended that striving to apply the management style the strategy with all its components in its scientific sense should be taken seriously in industrial organizations as it is an urgent requirement and benefiting from its advantages in raising the organizations performance .

**Keywords:** Strategic Planning, Project Life Cycle, Water Purification Plants.

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

### المقدمة

التخطيط الاستراتيجي : اعتمدت الكثير من المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي منهجاً لعمليها وتوسعت فيه ليشمل الكبير والصغير والمتوسط

الإستراتيجية هي خطة أو منظور أو موقف أو إطار أو مناورة لتحقيق الأهداف البعيدة الأمد للمنظمة

### مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة بان عدم وجود التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في المؤسسة يؤدي الى عدم انتظام دورة حياة المنظمة من هذه المشكلة تنتج التساؤلات الآتية:

هل يؤدي عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي الى انتظام دورة حياة المشروع.

### أهمية الدراسة

الاهمية العلمية : تضيف الدراسة للمعرفة في التخطيط الاستراتيجي واثره على دورة حياة المشروع.

الاهمية العملية : اتباع المنهج العلمي في تحديد دورة حياة المنظمة واعتمادها على التخطيط الاستراتيجي.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى:

التعرف على مدى الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ودورة حياة المشروع.

معرفة الجوانب العلمية للارتباط الوثيق بين التخطيط الاستراتيجي والمحاور المتعلقة في دورة حياة المشروع.

### نموذج الدراسة

المتغير المستقل : التخطيط الإستراتيجي

المتغير التابع : دورة حياة المشروع

### منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

فدرستها لم تعتمد على المنهج التاريخي و أن الملاحظه لا تعتبر منهج و إنما أداة من أدوات الدراسة و كذلك لم تستخدم .

## فرضيات الدراسة

هنالك علاقة بين دورة حياة المنظمات والتخطيط الاستراتيجي.

## أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية والمراجع وشبكة الانترنت

## حدود الدراسة

الحدود الزمانية : من 2018 – 2023

الحدود المكانية : مصنع الجميراء لتقنية المياه.

## موقع المصنع

يقع مصنع الجميراء في عطبرة شرق الميناء البري على طريق بورتسودان .

## الدراسات السابقة

الدراسة رقم (1) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية .

مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات .

اسم الكاتب : (1) يوسف احمد الشنتف (2) محمد شحاته قفه

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، والذي بلغ عددهم (435)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، حيث تم توزيع (240) استبانة، وقد تم استرداد (205) استبانة أي بنسبة (89.13%).

وكان من أهم نتائجها

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية،

ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلا للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية،

ومن أهم توصياتها

ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية،

والعمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي، وضرورة قيام الكليات الجامعية بالاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات البيئية.

الدراسة رقم (2) بعنوان: ودوره في ادارة التخطيط الاستراتيجي الازمات دراسة حالة معهد الامل للأيتام في قطاع غزة July 2021

الكاتب : ايمن الداروي - جامعة الاقصى - قسم ادارة الاعمال

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات في معهد الامل للأيتام في قطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق اسلوب المسح الشامل للقيادات الادارية العاملة في قطاع غزة مقدارها (18) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90%).

ومن أهم النتائج

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.) وادارة الازمات في معهد الامل للأيتام

وأهم التوصيات

الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في ادارة الازمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافترض ازمات وهمية وتدريبهم عليها،

تبنى ووضع وحدات ادارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات .

## الإطار النظري

### أولاً : التخطيط الاستراتيجي

أعدت الكثير من المؤسسات التخطيطي الأستراتيجي منها لعلمها و توسعت فيه ليشمل الصغير و المتوسط و الكبير من تلك المؤسسات كما ان دولا كثره أخذت بالتخطيط الأستراتيجي ليشمل المفاصل وبدأت هذه التجربة تتعمق . المهمة في عمل مؤسساتها و إدارتها و تتضح بعد سلسلة من الخطط الإستراتيجيه التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة و الدوله معا في ظل رؤيه بعيده المدى فد تمتد الى سنوات في الأفق الذي يجعل كل شى يسير باتجاه اهداف واضحه ومن تلك التجارب في التخطيط مرسومه لإزدهار و التقدم الأستراتيجي ما أخذت به بعض الدول مثل ماليزيا و أستراليا و نيوزيلندا و الولايات المتحده الأمريكيه و الذي تقوم على المتحقق من

النتائج باسم التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج الذي أثبت نجاحه في الإدارات الحكوميه كأحدى اهم و الوسائل لتحقيق النمو المتوازن في مؤسسات الدولة كافة ويقوم على حساب تلك النتائج و قد وجدنا بأن من المقيد التطرق وفق مؤشرات أداء سهلة القياس ألى هذه التجربة . فأستعرضنا في الفصل الأول مبادئ التخطيط الأستراتيجي في الفصل الأول مبادئ التخطيط المعروفه ثم إنتقلنا ألى موضوع هام و هو التفكير الإستراتيجي الذي يعطينا فكره على الدور المطلوب في وضع الأسس الضرورية في الفصل الثاني شروعه في خطة الإستراتيجيه من حيث مفهومه وأبعاده و فوائده و نمازجه و الفصل الثالث تطرقنا الى المنطلقات السياسيه في التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج من حيث سماته الرئيسييه و نموزجه و الفرق بين التخطيط الأستراتيجي في القطاع الحكومي و القطاعه الخاص و خصائصه و مراحلها و خطوات بناء الخطه الأستراتيجيه الفصل الرابع اوضحنا كيفية تشكيل الفريق الذي يكلف بوضع الخطه الاستراتيجيه من حيث مسؤولياته ودوره و تنظيم العمل فيه و أسلوب عمله و أحتياجاته.

تعريف الإستراتيجيه تستخدم لفظ الإستراتيجيه منذ عدة قرون في العمليات الحربيه وهي كلمة ذات الأصول يونانيه مشتقه من كلمة ستراتيكون و تعنى فن القيادة و انطلاقا من الفهم العسكري له يعرفها قاموس المنجده بأنها ( فن من الفنون العسكريه ) أما القاموس ( يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش العسكريه لملاقاه العدو تحت ظروف ملئمه وقاموس المورد فوصفها بأنها (فن الحرب) و في مجال علم بكونها ( خطه يقصد بها إنجاز غرض خاص ) إدارة العمال عامه و حقل الإدارة الإستراتيجيه خاصه فقد وصفت الإستراتيجيه خاصه بأنها ( خطه كامله أو نموزج من القرارات يمد المنظمه 100% بل تقدمها نحو أهدافها و غايتها الأسلوب او الخطه التي تتكامل فيها الأهداف السياسيه للمنظمه و السياسات و الجراءات المتسلسله بحيث قد وحدوا الباحثين عندما جاء بنموزجه الخماسي لتعريف الأستراتيجيه المشار اليه بتحديدسياقات العمل و هي حيلة هنا عن خطة تتمثل في الإنقاذ على المنافسين و أسلوب عمل.

## ثانيا دورة حياة المنظمة

### المدخل الفكري لدورة حياة المنظمة

ان الاهتمام بدراسة دورة حياة المنظمة قد بدأ تقريبا عام 1959 وذلك من خلال حلقة نقاشية للباحث عندما تطرق فيها الى نظرية نمو المنظمة , وفي نفس الوقت عبر المفكر بصراحة عن دورة حياة كل منظمة من خلال تقديم نموذج يضم مراحلها , ومنذ ذلك الحين اخذ المفهوم يظهر ويتبلور ويعلو ويتطور بشكل ملفت للنظر وما كُتب من بحوث ودراسات عنها بلغ الالاف في الدول المتقدمة ولم يبلغ في الدول النامية الا العشرات.

### اولاً: مفهوم دورة حياة المنظمة

يشير الباحثون في الفكر التنظيمي على ان دورة حياة المنظمة (هي المراحل التي تمر بها طوال حياتها منذ نشؤها وبداية تكوينها حتى تدهورها وفنائها من خلال اربعة مراحل هي: الولادة- النمو -

الاستقرار- النضوج - التدهور - ولكل خطوة او مرحلة هنالك خياراً استراتيجياً تتبعه بالشكل الذي يتناسب معها).

اي ان المنظمة تمر في انتقالات تحويلية غير مستمرة لظروف المنافسه والمخاطرة واللاتأكد البيئي في اوقات معينة خلال نشؤها وتطورها عبر الزمن , ويوضح الشكل التالي يبين نموذج مبسط لتحويلات المنظمة في دورة حياتها.

وما بين نمو المنظمة ونضجها يمكن ان نوجه تساؤلين مهمين وهما:

ما الذي ينبغي ان تُغيره المنظمة اذا ارادت النمو والتقدم؟ وفيما اذا انهارت فلا بد من دراسة وتحليل ومناقشة الاسباب وتحديد مراحل الانحدار والتدهور وكيفية قيام المدراء من مواجهة ذلك .

لماذا تزدهر بعض المنظمات وتبقى في الوجود بينما تخفق اخرى وتنتهي لتخرج نهائيا من السوق؟ وايضاً لماذا تمتلك بعض المنظمات القدرة على ادارة استراتيجيتها وهيكلها ونظامها للحصول على موارد البيئة في حين تخفق اخرى في هذا المجال؟

اذا اردنا الاجابة عن هذين السؤالين اكد الباحثون على ما يلي:

ينبغي فهم الديناميت والقوى التي تؤثر في المنظمة عند سعيها الى التكيف مع البيئة من خلال المراحل التي تمر بها او ما تسمى بـ (دورة حياة المنظمة).

ليس كل المنظمات تمر بالمراحل الاربعة السابقة الذكر وان مرت تكون بنسب متفاوتة وربما منظمات اخرى لا تمر بجميع المراحل عدد منها تمر مباشرة بالفناء واخرى بعد الولادة مباشرة نتيجة عدم جذب الزبائن او الحصول على الموارد المطلوبة من السوق وخصوصاً المالية.

تقضي بعض المنظمات مدة طويلة في مرحلة النمو واخر بمرحلة الانحدار قد تتخذ اجراءات تصحيحية وعمليات علاجية جيدة وتتغير بسرعة لتعود مسارها الطبيعي مرة اخرى.

عندما تنتقل المنظمة من مرحلة لاخرى هنا تحتاج الى تغيير وتطوير في الاستراتيجيات والسياسات والاجراءات , وتحديد الاسبقيات الادارية التي تتبعها الادارة في كل مرحلة انتقالية.

## مفهوم دورة حياة المنظمة

### المراحل والأبعاد

إن الاتفاق على المراحل الأربعة التي تمر بها المنظمات : مرحلة الولادة والنمو والنضج والتراجع .

تركز على اتجاهين الأول يرى أن للمنظمة دورة حياة وأنه على الرغم من تفاوت النماذج والنتائج البحثية التي تعرضت لدورة حياة المنظمة ، إلا إن العاملين على دراسة المنظمات يكادوا أن يتفقوا على وجود المراحل الأساسية الأربعة والتي يوضحها الشكل أدناه.

أما الاتجاه الثاني فيرى أن المنظمات ليس بالضرورة أن تكون لها دورة حياة ولكن العديد من الأشياء التي ترتبط بالمنظمة تنحو نمط دورة الحياة: كالمنتج، والعمليات، وغيرها، وبالتالي فان المنظمات تأخذ شكل دورة حياة تلك الأشياء.

وعليه فان المراحل العامة لدورة حياة المنظمة هي:

### الولادة

وهذه المرحلة تبدأ بالإعلان الرسمي والقانوني للمنظمة وقد تبدأ أحيانا وبشكل عملي قبل ذلك، وتتسم هذه المرحلة عادة بصفات منها: صغر حجم المنظمة، وتتركز الصلاحيات غالبا لدى الفرد المالك ويقتصر نشاط المنظمة على منتج واحد، وقطاع سوقي واحد. وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى التعريف بنفسها ومنتجاتها ولذلك تبذل الكثير من الجهد والمال على الترويج كما تسعى إلى تشخيص مواطن الخلل في الإنتاج والأنشطة الأخرى لتفاديها وإعادة ما تكون العلاقات السائدة بين الأفراد في المنظمة شخصية وتغلب الصفة غير الرسمية على العلاقات، ويتفانى الجميع من اجل تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها .

وعليه فان المراحل العامة لدورة حياة المنظمة هي:

### النمو

تتصف المنظمة خلال هذه المرحلة باتساع أنشطتها في السوق وتنوع منتجاتها، وتواجه منافسة متزايدة، وتنوع مستهلكي منتجاتها، بسبب الدخول في العديد من الأسواق وتبرز الحاجة إلى إدارة محترفة حيث لا تكفي مهارات المالكين لإدارة المنظمة وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الإنتاج والتوزيع .

### النضج

تتصف المنظمة في هذه المرحلة بتقدمها النسبي من حيث الزمن، وضخامة حجمها مقارنة مع المنافسين في السوق، وتتسم أسواقها باستقرار أكثر من المرحلة السابقة وعدم تغير المنتجات والأسواق، كما تميل الإدارة إلى المركزية ويكثر المنافسين في السوق ويبلغ السوق مرحلة الإشباع مما يؤدي إلى منافسة حادة في الأسعار وتراجع الأرباح وخلال هذه المرحلة قد لا تستمر المبيعات بالارتفاع بل تميل إلى الثبات وتتجه المنظمة نحو تحقيق التميز على منافسيها من خلال العلامة التجارية والإعلان .

### التدهور

في هذه المرحلة تتناقص المبيعات بسبب التغير في تفضيلات المستهلكين، أو المنافسة أو عوامل داخل المنظمة، وتكون المنافسة السعوية حادة والأرباح منخفضة بسبب انخفاض الكلف التسويقية، ومع تقدم الزمن يبدأ الطلب على المنظمة ومنتجاتها بالانخفاض وفي هذه المرحلة تعمل الإدارة على جمع كل ما من شأنه أن ينفذ المنظمة مما هي واقعة فيه حتى لو كان في ذلك خروجاً على بعض الأنماط التي اعتادت الإدارة سلوكها.

### البيئة ودورة حياة المنظمة

تعد البيئة مصدر مدخلات المنظمات، وهي التي تشكل الطلب على منتجاتها، لذا فان البيئة تؤثر في دورة حياة المنظمة وفق الاتجاهات الآتية:

كلمكانت البيئة داعمة للمنظمة في توفير الموارد والطلب على منتجاتها كلما ساهم ذلك في تطور ونمو المنظمة، وكلمكانت البيئة شحيحة الموارد وتفرض قيودا على المنظمة كلما كانت عاملا مساهما في التوجه إلى مرحلة التدهور والتراجع.

وكلمكانت البيئة مستقر فإنها تدعم المنظمة ولا تعرضها إلى تقلبات وأزمات، وكلمكانت البيئة ديناميكية ومتغيرة فإنها تزيد من احتمالات تعرض المنظمة للمفاجآت والتغيرات غير المحسوبة والتوجه للتدهور والاضمحلال.

وكلمكانت البيئة بسيطة كلما طالت دورة حياة المنظمة، وكلما تعقدت البيئة كلما كانت حياة المنظمة عرضة للقصر والانهاء.

إن قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة يعد أحد مقومات استمرارها ونموها وتطورها إذ كلما كانت البيئة سخية وغريزة في مواردها وتتسم بالاستقرار والبساطة أدى ذلك إلى إطالة حياة المنظمة لا سيما مراحل النمو والتطور، وكلمكانت البيئة شحيحة وتتسم بندرة الموارد وكان ديناميكية ومعقدة، أو ما يطلق عليها بالبيئة المضطربة الهائجة كلما تزايدت احتمالات قصر حياة المنظمة ويعزز هذا الاستنتاج الشكل رقم (3)، الذي يمثل معدل منظمات الأعمال التي تدهورت واضمحل في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (1923-1987) ويلاحظ فيه إن أعلى معدل لتدهور وانحلال المنظمات كان في فترة الكساد العظيم خلال الثلاثينات ثم عادت تلك النسبة للارتفاع في بداية الثمانينات حتى بلغت أوجها وذروتها في منتصف الثمانينات ومن المعروف أن هذه الفترة تمثل أعلى مراحل الاضطراب البيئي في الولايات المتحدة الأمريكية.

### الخصائص المنظمية ودورة حياة المنظمة

يرى أن المراحل المختلفة من تطور المنظمة تعكس خصائص منظمية مختلفة ويوضح الجدول رقم (1) الخصائص التنظيمية في كل مرحلة من حياة المنظمة ويبدو من ذلك ان حجم المنظمة ، والبيروقراطية وتقسيم العمل والرسمية والحاجة إلى الإدارة المحترفة وإلى النظم الداخلية والعمل الجماعي والتنسيق يزداد مع مرور الزمن وتطور المنظمة عدا المركزية فان المنظمة تميل إلى المركزية في المراحل الأولى من حياتها ومن ثم وبسبب اتساع حجم المنظمة تتجه إلى اللامركزية.

بعض نتائج دورة حياة المنظمة وانعكاساتها على إدارة المنظمة

عكف الأدب المنظمي منذ فترة ليست قصيرة على دراسة نمو المنظمة وديناميكياتها. ولقد أغفلت تلك الدراسات ولفترة طويلة مرحلة التراجع والاضمحلال من O.L.C. وكيفية إدارتها والتعامل معها. لذلك يأتي هذا المبحث مركزا على دراسة التراجع المنظمينظرا لأهميته المتأتية من الحاجة إلى التغيير وإدارته، وظهور ما يعرف بتطوير المنظمة الذي يعتمد المسائل السلوكية التي تقدم نموذجين للمنظمات اعتمادا على افتراضات متنافسة والتي تعزو إلى المنظمات خصائص الالتزام والتماسك والتضامن والرأي الجماعي والتبادل والاعتماد S والتعاون والتكامل والاستقرار والمثابرة والثبات من جانب، وخصائص الإكراه والتقسيم والعداء وعدم الاتفاق والصراع والتنافر وعدم الانسجام وعدم التكامل والتغيير والتناقض والهيمنة والتغاير وعدم التوازن من جانب آخر

## نموذج التراجع المنظمين

أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن التراجع المنظمي يمر بسلسلة من الفترات تتصاعد شدته مع مرور الزمن إلا أن الانتباه إليه في المراحل المبكرة يمكن من حسن إدارته ويرى (الديب، 1990، ص5-7) إن المنظمة خلال تراجعها تمر في ثلاث مراحل هي:

1- المرحلة المبكرة، والتي تبدأ فيها بوادر الأزمة نتيجة الضعف في الأداء وشح الموارد والاضطراب البيئي.

2- المرحلة الثانية، التي تتعرض فيها الإدارة للضغوط من أجل معالجة الأزمات التي تتصاعد حدتها إلا أن عدم إدراك جوهر الأزمة يمهد لظهور المرحلة الثالثة.

3- المرحلة الثالثة، تبدأ عند استمرار تخبط الإدارة وعدائية البيئة وشح الموارد مما يقود إلى الانهيار الحاد في المنظمة وتنتهي إلى الموت.

12-) ويجري إعداد ووضع الاستراتيجية في ضوء الموقف البيئي والموقف المنظمي (15)، ويتمثل الموقف البيئي بالفرص والتهديدات التي تظهرها البيئة تجاه المنظمة، أما الموقف المنظمي فيعبر عن جوانب القوة وجوانب الضعف في إمكانيات وموارد المنظمة وتسعى الاستراتيجية لتقليص الفجوة بين الأهداف المطلوب تحقيقها والأهداف المتوقع للمنظمة تحقيقها في ضوء إمكانياتها ومواردها من خلال استغلال الفرص التي تنتجها البيئة أو تفادي التهديدات الصادرة عنها بتوظيف جوانب القوة الموجودة في المنظمة ويمكن تصور الموقف البيئي والمنظمي والاتجاهات في إعداد الاستراتيجية خلال دورة حياة المنظمة كما

في الجدول رقم (2).

مرحلة دورة حياة المنظمة	الصفة الغالبة في الموقف البيئي	الصفة الغالبة في الموقف المنظمي	خصائص الإستراتيجية
الولادة	فرص	قوة	استثمار الفرص والتوسع
النمو	فرص	قوة	استثمار الفرص والتوسع
النضج	فرص وتهديدات	قوة وضعف	الاستقرار
التدهور	تهديدات	ضعف	التراجع ودفع التهديدات

إن الاستراتيجيات توظف الخصائص المنظمة والموقف البيئي لتحقيق أهداف المنظمة في الأمد البعيد والمتمثلة في النمو والبقاء (Perrow, 1970, p.441, p.77, 1990, Digman) وهذا يعني أن الاستراتيجيات من شأنها إطالة مراحل شباب المنظمة والعمل على بقائها في مراحل القوة والتطور.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

من خلال الجدول رقم 1 يتضح ان غالبية أفراد العينة من ذكور حيث بلغت نسبتهم 74% في حين بلغة نسبة الإناث 26% و ان غالبية الموظفين من الفئة العمريه أقل من 30 حيث بلغت نسبتهم 62 % في إحتلت الفئة العمريه من 30-39 21% مما يعنى أن ما يقارب 80% من الموظفين من فئة الأفراد الناضجين و أحتل الحاصلين على شهادة البكالوريوس و الدبلوم نسبة 57% في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح خدمتهم من 10 . 6 سنوات 55% يعنى ان هنالك جيده من الموظفين الذين يمتلكون خبره في عمل المصنع .

#### ثالثاً :- أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجميع البيانات المطلوبه و قد تتضمن الاستبانة ثلاث أقسام يتعلق القسم الأول بالمعلومات الشخصية و التعريفية للمبحثن و القسم الثانى للأسئلة الخاصه بعمل المصنع وخصصت منها ثلاث اسئلة و تم استخدام مقياس ليكرث الخماسى (أثقف بشده) (اثقف) و (محايد) (ولا اثقف) (ولا اثقف بشده) .

#### صدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكيد و صدق الإستبانة بطريقتين و تم إختيار عدد من الفنيين و الموظفين حيث أبدو رأيهم في فقرات أدوات الدراسة و قام الباحث بالإلتزام بالتعديلات التى إقتراحها من قبلهم  
جدول رقم (2) معامل الارتباط .

اليه	ن للإرتباط	
		نتاج من المياه فى اليوم
		إنتاجها فى اليوم
		النقيه فى السوق

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

#### صدق الإستبانة

ويتضمن التالى الإتساق الداخلى و يقصد به كل فقره من فقرات الإستبانة من المحور الذى تنتمى له قام الباحث بحساب الإتساق الداخلى للإستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقره من فقرات الاستبانة و الدرجة الكليه للمحور

#### الهيكل الإداري للمصنع

رئيس مجلس الإدارة

المدير العام

المالية:

(1) الحسابات (المحاسب)

(2) المخزن

(3) المشتريات

الانتاج:

الانتاج

الصيانة

ادارة وتشغيل وصيانة

سلامة المنتج وسلامة العامل

التسويق والمبيعات:

التوزيع

الترويج

التسعير

المنتج

ادارة الشؤون الادارية:

شؤون العاملين

الخدمات

متغير البيئة الداخلية والخارجية

الترقيات

اسئلة اختبار الفرضيات موجهة لجميع افراد العينة وكان اجاباتهم على الفرضية:

		ما	ى	على الاطلاق	جابه
					ة بين دورة حياة المن
					ستراتيجي

جدول يوضح اجابات المبحوثين بالمصنع على اختبار الفرضية

المصدر: اعداد الباحث

النتائج: بلغت نسبة اجابات المبحوثين وافق الى حد ما 22.8% وبلغت اجاباتهم بالموافقة على اختبار الفرضية 25.7% وبلغت نتيجة الاجابة بالموافقة جداً نسبة 51.4% وهذا يدل على ان اغلبية المبحوثين يوافقون على ان هنالك علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي ودورة حياة المنظمة.

#### التوصيات

السعي لتطبيق اسلوب الادارة الاستراتيجية بجميع مكوناته بمفهومه العلمي بشكل جاد في المنظمات الصناعية باعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع اداء المنظمة.

اخضاع كافة العاملين على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي لدورات تدريبية منخفضة في أسلوب الادارة الاستراتيجية.

على الجهات المسؤولة في الدولة دعم انشاء مكاتب استشارية منخفضة لتقديم الخدمات المتعلقة بالادارة الاستراتيجية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

التخطيط الاستراتيجي د. مجيد الكوخي

Introduction to Strategic Planning Alan S. Gutterman

اساليب حديثة للرقابة الداخلية في تعزيز عمل المؤسسات الحكومية علا رسلان محمود المغير

دورة التخطيط الاستراتيجي للمشاريع المتوسطة والصغيرة : المدرب المتوكل على محي الدين محمد

التخطيط الاستراتيجي د. مؤيد الساعدي

القيادة الاستراتيجية واثرها في دورة حياة المنظمة – دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . أ.م.د قيس ابراهيم

حسين وبلقيس ناجي عاجل

دليل التخطيط الاستراتيجي مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية.

صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي هنري منتزيج.

9– Richad L (1984)Organization theorydesign 3rdedition