

**التخطيط الاستراتيجي واثره في اختيار سياسات الإنتاج / دراسة
ميدانية في شركة التحدي للصناعات الكهربائية / بغداد - العراق**

المدرس محمود أسامة عبد الوهاب

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

المدرس مصطفى سعدي طالب

رئاسة الجامعة المستنصرية

**Strategic planning and its effect on choosing production
policies / field study on the public (AL-Tahadi) company of the
Ministry of Industry and Minerals / Baghdad-Iraq**

Mahmoodwaisi23@gmail.com

Mustafasaadi1984@gmail.com

The aim of the research is to identify strategic planning and its impact on selecting production policies in the research community. This research used the descriptive analytical approach. The research community consists of a group of (50) employees of Al-Tahadi for Electrical Industries Company, and the forms were distributed to each of the sample members and (3) forms were excluded only for their invalidity, thus the number of the forms approved in the analysis reached (47) forms, and the research questionnaire was designed based on To previous studies related to the subject of the research, and the comprehensive survey of the research sample was used and using statistical means, the researchers reached an association and influence between strategic planning and the choice of production policies, and the research was concluded as strategic planning is an important variable in choosing policies To produce. Key Words ((strategic planning , production policies))

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي واثره في اختيار سياسات الإنتاج في مجتمع البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي . ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من موظفي شركة التحدي للصناعات الكهربائية والبالغ عددهم (٥٠) موظف وتم توزيع الاستمارات على كل أفراد العينة وتم استبعاد (٣) استمارات فقط لعدم صلاحيتها وبذلك بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (٤٧) استمارة, وتم تصميم استبانة البحث استنادا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل الباحثون إلى وجود ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي واختيار سياسات الإنتاج وخلص البحث على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في اختيار سياسات الإنتاج.

المصطلحات الأساسية ((التخطيط الاستراتيجي, سياسات الإنتاج)).

البحث الأول منهجية البحث

المقدمة :

أولا □ مشكلة البحث :

أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية للمنظمات التي تشهد تطوير فعاليتها القيادية وكفاءتها الإدارية لتحقيق مطالبها وحاجاتها في ظل ظروف بيئية متغيرة وتحديات عالمية إقليمية ومحلية وفي سبيل مواجهة هذه التحديات وإدارة هذه التغييرات البيئية (الخارجية والداخلية) صار لزاما على المنظمات على اختلاف أنواعها أن وخصوصا الصناعية منها أن تتبنى مدخل التخطيط الاستراتيجي كونه يأتى بشكل مباشر أو غير مباشر في القرارات والسياسات المتعلقة بالإنتاج والعمليات . عليه جاء البحث ليعالج الضوء على هذه المتغيرات عبر الإجابة على التساؤلات التالية :

١. ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي وسياسات الإنتاج وما طبيعة العلاقة بينهما .
٢. هل هناك تأثير لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على اختيار سياسات الإنتاج في مجتمع البحث .

ثانياً □ أهمية البحث :

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات التي تناولها , فلا يخفى على احد أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات لما له من اثر واضح وصريح على قرارات المنظمة وسياساتها وأدائها بشكل عام ومما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها. ويمكن تلخيص أهمية هذا البحث بالنقاط التالية /

١. أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي وما له من تأثير كبير على زيادة إنتاجية العاملين والمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم
٢. أهمية اختيار سياسة الإنتاج المناسبة للمنظمة الصناعية وما له من دور كبير في بقاء المنظمة وزيادة أرباحها وتحسين سمعتها وتعزيز ميزات التنافسية .
٣. أهمية القطاع الصناعي في العالم كله بصورة عامة وفي العراق بصورة خاصة من خلال دوره في تشغيل الأيدي العاملة وتقليل مستوى البطالة و رفع المستوى المعاشي للعاملين فيه.
٤. إمكانية استفادة قيادات الشركة من نتائج هذا البحث في وضع الخطط المستقبلية أو تعديل الخطط الحالية وتشخيص نقاط القوة والضعف في أسلوب الإدارة المتبع .

ثالثاً : أهداف البحث : تتلخص أهداف هذا البحث بما يأتي :

1. التعرف على مفهوم وأبعاد التخطيط الاستراتيجي وسياسات الإنتاج .
2. بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث لغرض العمل على تعزيز ارتباط المتغيرات ذات الأثر الإيجابي .
3. بيان مدى إمكانية تحسين البعد التابع (اختيار سياسات الإنتاج) داخل مجتمع البحث من خلال تقوية أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) .

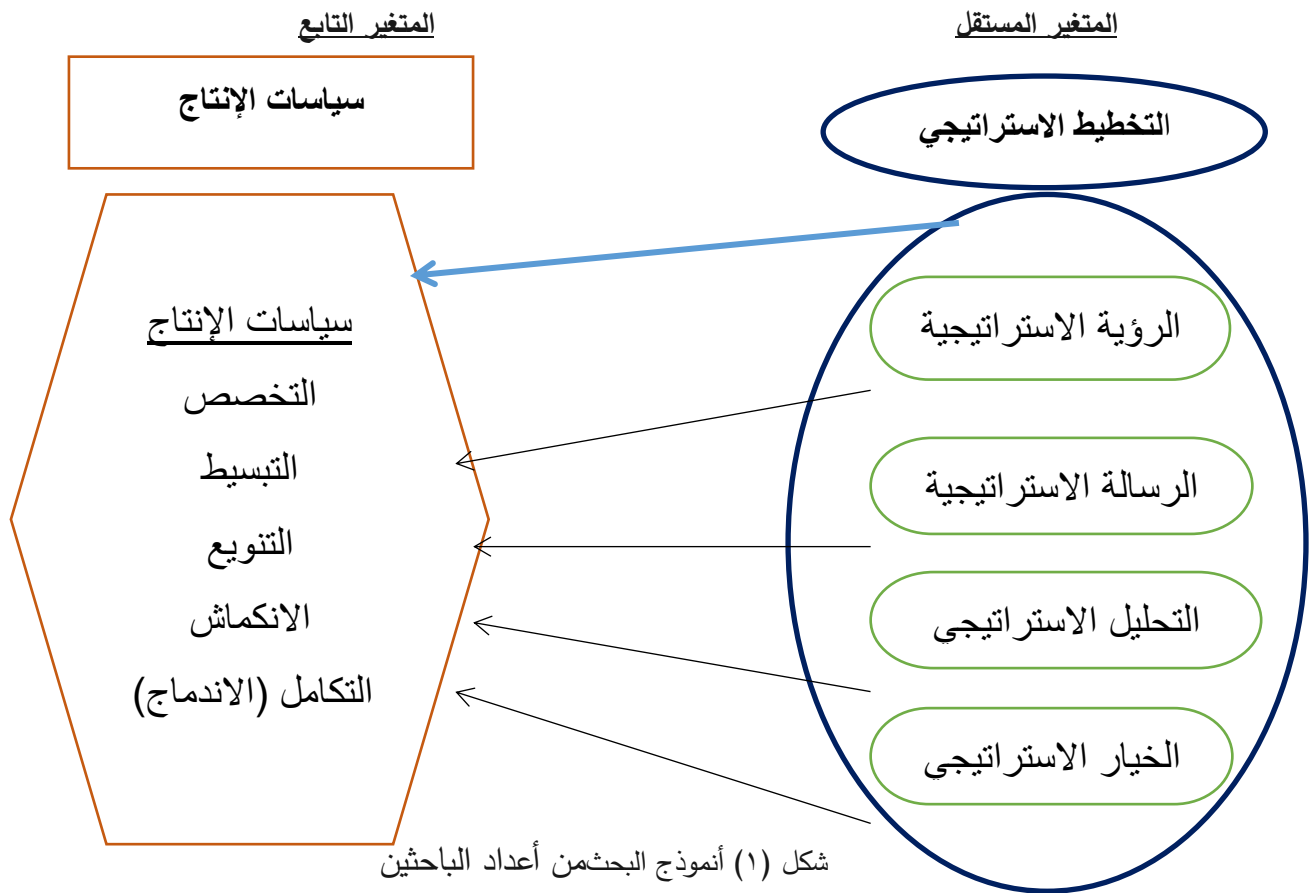
رابعاً / فرضيات البحث : ينطلق البحث الحالي في اختبار صحة الفرضيات الآتية :الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة الإنتاج. الفرضيات الفرعية :

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التخصيص .
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التبسيط .
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التنوع .
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة الانكماش .
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التكامل .

خامساً / مخطط البحث الفرضي : بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة اعتمد الباحثين على الأبعاد التالية من اجل الحصول على النتائج التي ستجيب على تساؤلات البحث في حيث تشمل :

- المتغير المستقل : وهو عبارة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي : (الرؤية الاستراتيجية , الرسالة الاستراتيجية , التحليل الاستراتيجي , الخيار الاستراتيجي) .

- المتغير التابع : يتضمن سياسات الإنتاج وهي : (التخصيص , التبسيط , التنوع , الانكماش , التكامل) .



شكل (1) أنموذج البحث من أعداد الباحثين

البحث الثاني الجانب النظري للبحث

١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

أ - مفهوم التخطيط بشكل عام : يعرف (benton) التخطيط بأنه " إعداد ذهني للنشاط من أجل العمل على بناء خارطة ذهنية جيدة (غنيم ٢٠٠١: ٢٥). ويعرّف التخطيط على أنه " عملية عقلانية وجهد عملي منظم وأسلوب عمل موجه لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة " (الجبوري، ٢٠١٤: ٣٠) .

ب - مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي : يعدّ التخطيط أحد الوظائف الإدارية الرئيسية ، كما يعتبر من مهام القيادات في المنظمات . وهناك من يعرف التخطيط بأنه عملية تحديد مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ومن ثم وضع خطة تحدد الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال مدة زمنية محددة وتحديد الإمكانيات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (النمر وآخرون ، ١٤١٧ هـ : ٩٤ - ٩٥) . ويعبر (Weelen&Hunger,2002:30) عن التخطيط الاستراتيجي بأنه يلعب الدور الأساسي في الإدارة الاستراتيجية كونه يهتم بفحص وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها .

- يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها المتوقعة على المنظمة وتنظيم الجهود لتنفيذ تلك القرارات " (خطاب ، ١٩٨٥ : ٣٩) .

- كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي من خلال التركيز على كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر و محاولة التنبؤ بمستوى أداء المستقبل وتحديد الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة (عسكر، ١٩٨٧ : ١٠٦) .

- ويعرف كذلك بأنه : العملية الخاصة بوضع وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لكل المنظمات لكي تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة (Haroldkezner,2001:15) .

٢ : أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات في النقاط التالية (الحريري ، ٢٠١٠ : ٢٨٦-٢٨٧) :

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بدقة بالنسبة لإدارة المنظمة .
- يشجع الإدارة على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع ملموس .
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
- يساعد على التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة المتغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .
- يساهم في الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات المتخذة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقويم الأداء ورفع الكفاءة والفاعلية الإدارية .
- تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي للعاملين داخل المنظمة .
- يساعد على تنسيق الجهود البشرية للعاملين بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة .
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنسيق والتكامل بين أجزاء ومستويات المنظمة المتعددة .
- يساهم في تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات الضرورية والملحة للمنظمة .
- السيطرة على مشاكل تنفيذ القرارات وتخفيض مستوى المخاطر المتوقعة .
- تنظيم الخبرات المتوفرة والإمكانات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات وعدم الوقوع في الأخطاء .

٣ - مبررات التخطيط الاستراتيجي : أن أهم المبررات التي تدعو المنظمات أن تضع خططا استراتيجية باستخدام التخطيط الاستراتيجي يمكن حصرها بالنقاط التالية بناء على آراء مجموعة من الباحثين وكما يلي (الطائي ، كرامشة ، ٢٠١٠ : ١٠):

(١) تزايد درجة التعقيد في البيئة الخارجية للمنظمات وتزايد حدة التنافس بين المنظمات .

(٢) اتساع الأسواق واختلاف خصائصها .

(٣) ندرة الموارد وضرورة حسن استغلالها .

(٤) التطور التكنولوجي في مختلف المجالات واختلاف أذواق المستهلكين باستمرار .

٤ . أنواع التخطيط الاستراتيجي :هنالك ثلاثة أنواع رئيسية للتخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة وكالاتي (صدار , زدايرية, ٢٠١٦ : ١١) :
أولا / التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة : هو عملية إدارة النشاطات التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وتحدد عملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها. ويطلق عليه أيضا الاستراتيجية الكلية وهي عملية توضع بواسطة مجلس الإدارة تكون مبنية على أهداف المشروع كله . وعادة ما تبنى على عمليات توزيع الموارد على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم وهي في الغالب تكون طويلة الأمد (الطيبي ، ٢٠١٣ : ٣٥) .

ثانيا / التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية : وهو عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الاستراتيجية لكي تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أنشطة المنظمة ككل، ويمكن محاسبتها على نتائجها المتمثلة بالإيرادات والتكاليف بصورة مستقلة عن بقية وحدات المنظمة وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجية مناسبة لظروفها وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من (سنة إلى ثلاث سنوات).

ثالثا / التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي : وهو عبارة عن استراتيجيات توضع لمجالات وظيفية داخل المنظمة وهي (الإنتاج ، التسويق ، الموارد المالية والموارد البشرية) وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة ذلك المجال في تحقيق الاستراتيجية المطلوبة ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية للمنظمة عند وضعه للاستراتيجية الوظيفية . كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي بأنه الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفية أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدات الأعمال بميزة تنافسية (مساعدة، ٢٠١٣ : ٩٢) .

٥ . أبعاد التخطيط الاستراتيجي : أن اهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي تتلخص بالأبعاد التالية (أحمد وآخرون , ٢٠١٨ : ٧١٤) :

(١) الرؤية الاستراتيجية : وهي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها على المدى الطويل والتقصير في ضل ظروف بيئتها العامة وكذلك ظروف المنافسة وتحليل قواها الداخلية (العطيات، ٢٠٠٦ : ١٣٨) . وتمثل الرؤية الاستراتيجية كذلك الصورة الذهنية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة مستقبلا في عقول وأفكار العملاء والمتعاملين وتوضح الإطار العام الذي يحدد آمال المنظمة المتوقعة مستقبلا . ويتم صياغة هذه الرؤية بدقة وتمعن عاليين في ضوء العديد من المتغيرات التي يتم استقراءها من قبل المنظمة وهي عادة ما تمثل الحلم الذي تستهدفه المنظمة لكن يجب أن يكون قبلاً للتحقيق . ويتم من خلال الرؤية تحديد مسار المنظمة المستقبلي ومن خلالها أيضا يتم تحديد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره والأهداف التي تريد تحقيقها بالإضافة إلى الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها . والرؤية يجب أن لا تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة ، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها.

(٢) الرسالة الاستراتيجية : هي سبب وجود المنظمة و الغرض من استمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها استناداً إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة (العطيات، ٢٠٠٦ : ١٤٠) . فوجود أي منظمة يرتبط برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها. تستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه ، فالرسالة هي السبب أو الغرض من وجود المنظمة في بيئة معينة ، وهي عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود ، وتغطي عادة مدة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها "الإطار الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وأسواقها وعملائها وتهدف إلى بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها " . وتكمن أهمية الرسالة في كونها تمثل عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل منظمة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرارات، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة فهي تعد دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي.

(٣) التحليل الاستراتيجي : هو العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة من خلال مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة. ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه "اعتبار التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية وما يعتبر الآن فرصة قد يزول غدا وما يعد الآن نقاط قوة قد يتحول فيما بعد إلى نقاط ضعف وبالعكس"

ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المنظمة أو في أحد أهدافها أو بعض نشاطاتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمنظمة مع الإبقاء على نفس رسالتها.

(٤) الخيار الاستراتيجي : هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل الاستراتيجي ، وهي المرجع في العملية المترابطة والمتسلسلة الخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد البديل الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحدها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي التي وردت في الخطوة السابقة. ووفقاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من التحليل البيئي يتم تحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المنظمة وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى ، ومن خلال إجراء تحليل "SWOT" تحاول المنظمة تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف لمواجهة التهديدات المحتملة (حمود ، ٢٠١٠ : ١٥١) (السنهوري ، ٢٠١٣ : ٦٢) .

ثانياً / سياسات الإنتاج :

١. مفهوم وتعريف الإنتاج : يعتبر مفهوم الإنتاج أو وظيفة الإنتاج من المفاهيم الرئيسية والمهمة في إدارة الأعمال ، ويقصد بمفهوم الإنتاج هو عملية خلق المنفعة المادية من المنتجات والخدمات ، وعلى هذا الأساس فان وظيفة الإنتاج تعني مجموعة العمليات والأنشطة المختلفة التي تؤدي بمجموعها إلى خلق المنتجات أو الخدمات . أما مفهوم الإنتاج بشكل شامل فيعني النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى جمع وموائمة عناصر الإنتاج المختلفة للحصول على المنتجات أو الخدمات (مخرجات) (يوسف ، ١٩٩٣) (محمد ، ٢٠١٤ : ٢٥) . هناك عدة تعريفات مختلفة للإنتاج أهمها (بركان ، ٢٠١٧ : ٧) :

- يعرف الإنتاج بأنه : إجمالي عدد الوحدات من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة خلال مدة زمنية محددة بغض النظر عن كونه عدد أو قيمة فالمهم أن يكون قابلاً للقياس عن طريق المخرجات التي استحدثت بفعل توظيف الموارد المتاحة (الجليلي ، حنبلي ، ٢٠٠٢ : ٢٤) .
- هو حصيلته التوليف بين مجموعة عناصر الإنتاج بنسب مختلفة ، أو هو حصيلته المخرجات المستهدفة من التوليف المناسب الذي تم اختياره وفق مبادئ تم الاعتماد عليها (عيسى ، ٢٠١٠ : ٨) .

- هو عملية تحويل المواد الأولية إلى سلع ملموسة أو غير ملموسة تامة الصنع (العزاوي ، ٢٠٠٦ : ١٧) .

٢. أهمية الإنتاج : تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف التي تمارسها المنظمات الصناعية ، فمن خلال أداء هذه الوظيفة يتم إنتاج السلع والخدمات التي تعتبر الحاجات الضرورية والأساسية للمستهلك . وتعتبر وظيفة الإنتاج جوهر وجود المنظمات الصناعية . وإذا نظرنا إلى القوى العاملة في المجتمع نجد أن وظيفة الإنتاج تستقطب الجزء الأكبر من هذه القوى وتساهم في تقليل مستوى البطالة في المجتمع . وكذلك من الأمور التي تعكس أهمية وظيفة الإنتاج كون هذه الوظيفة تتعامل مع الجزء الأكبر من موجودات المنظمة وتسيطر على هذه الموجودات . ومن أبرز النقاط التي تبين أهمية وظيفة الإنتاج هي (إبراهيم ، ٢٠٠١) (محمد ، ٢٠١٤ : ٢٧) :

(١) العمليات الإنتاجية تمثل قلب الأنشطة لأي منظمة صناعية .

(٢) وظيفة الإنتاج هي الجزء الأكثر كلفة في المنظمة وإذا لم تدار بصورة صحيحة قد تتسبب بخروج المنظمة من السوق والمنافسة .

(٣) تؤدي دراسة وظيفة الإنتاج إلى الوصول إلى فهم شامل لحاجات ورغبات المستهلكين مما يساعد في معالجة أنواع المشكلات والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

(٤) توفر إدارة الإنتاج فرصة جيدة للمنظمة لتحسين ربحيتها وتعزيز نجاحها واستمراريتها .

(٥) يؤدي نجاح وظيفة الإنتاج إلى نجاح المنظمة ككل وتحقيق أهدافها وتعزيز ميزات التنافسية .

٣. عناصر الإنتاج : هنالك ثلاث عناصر تمثل عناصر الإنتاج الرئيسية وهي (هوري ، ٢٠١٢ : ٦٧) :

(أ) الموارد الطبيعية : ويقصد بها الأرض وما موجود بداخلها وتقسم إلى :

(أ) المواد الأولية : ويقصد بها تلك المواد الموجودة في الطبيعة والتي لا تصلح للاستهلاك مباشرة بل تحتاج إلى تدخل الإنسان لإيجادها أولاً ثم جعلها صالحة للاستخدام وتساهم في تحقيق حاجات البشر ثانياً .

(ب) القوى المحركة : وتعتبر من بين الموارد التي تقدمها لنا الطبيعة والتي تساهم مساهمة كبيرة في الإنتاج إذ يمكن استعمالها في تشغيل الآلات والأدوات التي تستخدم في عملية الإنتاج ومنها (طاقة الرياح ، الطاقة الشمسية ، طاقة حركة المياه وغيرها) .

(ج) الأرض : وهي المورد الطبيعي الأكثر أهمية إذ من المستحيل وجود منظمات وإنتاج من دون وجود مكان تتم فيه عملية الإنتاج .

٢) الموارد البشرية (قوة العمل) : تعتبر قوة العمل اهم عنصر من عناصر الإنتاج ومن ابرز خصائصه أنه يبذل عن وعي وإرادة وأن العمل بطبيعته مؤلم ويسبب المأ وجهداً لمن يبذله .

٣) رأس المال : يعتبر رأس المال في الوقت الحاضر الركيزة الرئيسية للحياة الاقتصادية , ولا يطلق مصلح رأس المال على الأموال فقط وإنما يشمل كافة الموجودات المادية للمنظمة ويضاف لها كذلك المعرفة والتكنولوجيا الخاصة بالمنظمة والتي تمثل اهم موجوداتها .

٤) أنواع سياسات الإنتاج :توفق سياسة إدارة المنظمة بين رغبات التسويق والإنتاج، كما تضمن استخدام المهارات والمواد الإنتاجية المتاحة برشد وفعالية ، وتحدد القيود والالتزامات التي يجب مراعاتها . وفي مجال الإنتاج هناك عدد من السياسات التي يمكن استخدامها وهي (بقلوف ٢٠١٧: ٥٧) :

١) سياسة التخصص : وتعني تحديد مجالات الإنتاج وتركيز جهود المنظمة في ميدان واحد أو في عدة ميادين متقاربة، وقد يكون التخصص للنشاط أو السلع أو الآلات أو العمل أو للأسواق، ومن اهم مزاياه : (تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة لكمية الإنتاج الكبيرة وتوزيع

التكاليف على عدد أكبر من الوحدات والاستفادة من تقسيم العمل مما يؤدي إلى تنمية المهارات وزيادة القدرة على الابتكار والأبداع) .

٢) سياسة التبسيط : ويقصد بها استبعاد الأجزاء غير الضرورية من السلع أو من طرق وإجراءات الإنتاج، ومن أهم المزايا التي يمكن أن تحققها المنظمة عند تخطيط ومراقبة الإنتاج بالاعتماد على سياسة التبسيط هو تحقيق وفرة في الإنتاج وإمكانية استخدام أفراد أقل مهارة في العمليات الصناعية .

٣) سياسة التنوع: ويقصد بها التعدد في خصائص السلع مثل الأشكال أو الأحجام أو النماذج وغيرها...، وقد يتخذ التنوع واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية :

- إضافة منتوجات جديدة .
 - إدخال عمليات صناعية على السلع لم تكن موجودة من قبل .
 - دخول المنظمة لمجال صناعي جديد .
- ومن أهم مزايا سياسة التنوع زيادة قوة المنافسة والمساعدة على التجديد والابتكار .

٤) سياسة الانكماش: يقصد بالانكماش التقلص والانحسار بتخفيض الطاقة الإنتاجية أو الانسحاب من الأسواق ، وتظهر الحاجة إلى الانكماش للأسباب التالية :

- انخفاض مستوى المعيشة .
- استبعاد سلع متقدمة.

٥) سياسة التكامل (الاندماج) : وتعني التنسيق للحصول على مدى تشغيلي ملائم ، إما بضم عدة وحدات مختلفة لتشكيل كيان جديد أو بضم عدة وحدات مع الاحتفاظ بالكيان السابق لكل منهما أو لإحدهما. وتظهر الحاجة للتكامل عندما ترغب المنظمة في تأمين الأسواق، تجنب المنافسة وعندما ترغب في السيطرة على الأسواق .

البحث الثالث التحليل الإحصائي للجانب العملي للبحث

١. اختبارات الصدق والثبات (Tests Of Reliability and Validity) للاستبانة :

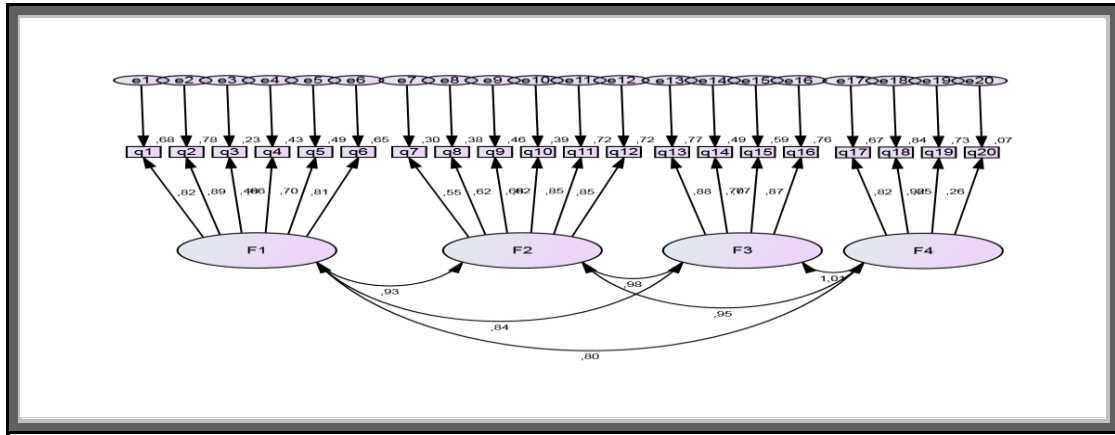
أظهرت نتائج التحليل العملي التوكيدي ومعطيات برنامج التحليل الاحصائي Amos v25 وجدول (١) وشكل (١) أن الفقرات العشرين المخصصة للمتغير المستقل تمثل التخطيط الاستراتيجي خير تمثيل، بما يوثق ان (الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي) تمثل التخطيط الاستراتيجي خير تمثيل، كما تؤكد النتائج المعروضة في جدول (١) وشكل (٢) صدق تمثيل الفقرات الحادية والعشرين المخصصة للمتغير التابع لسياسة الانتاج خير تمثيل، بما يؤكد بما يوثق ان (سياسة التخصيص وسياسة التبسيط وسياسة التنوع وسياسة الانكماش وسياسة التكامل) تمثل سياسات الانتاج خير تمثيل على وفق بيانات البحث.

جدول (١) نتائج اختبار الصدق بوساطة التحليل العملي التوكيدي

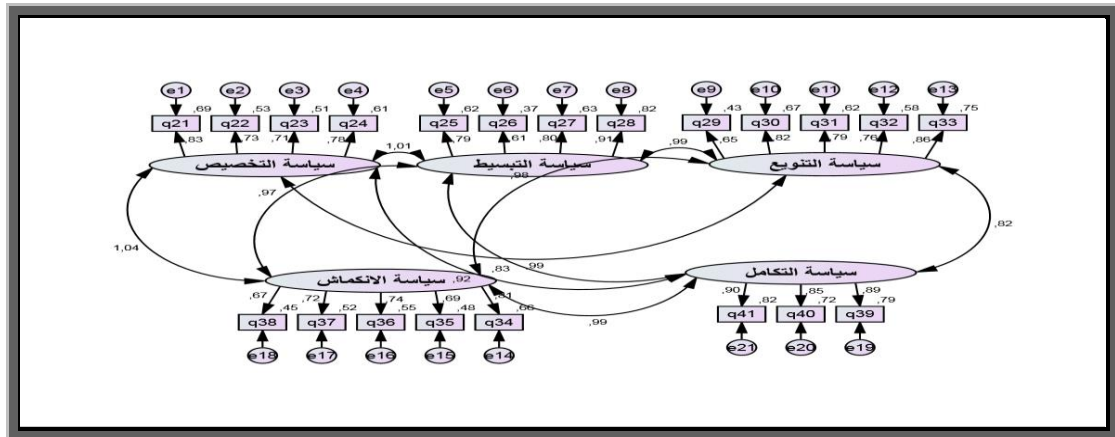
مؤشرات التظابق	قيمة المؤشر	تعليق الباحثان
----------------	-------------	----------------

	التخطيط الاستراتيجي	سياسة الانتاج	
جميع نتائج التحليل	٣.٤٢٦	٢.٧٩٨	The Relative Chi-Square
العالمي التوكيدي كانت	٠.٩١٢	٠.٩٠٧	Good of Fit Index (GFI)
معنوي وبالتالي تأكد	٠.٠٥٨	٠.٠٦٩	Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)
صدق تمثيل الفقرات	٠.٧١٣	٠.٧٨٨	Normed Fit Index (NFI)
الحادية والاربعين	٠.٧٨٧	٠.٨٨٠	Comparative Fit Index (CFI)
الموجودة في الاستبانة	٠.٧٩٨	٠.٨٩٠	Incremental Fit Index (IFI)
للتخطيط الاستراتيجي و	٠.٧٢٢	٠.٨٢٥	Tucker-Lewis Index (TLI)
لسياسة الانتاج خير			
تمثيل			

المصدر: اعداد الباحثان على وفق معطيات برنامج Amos v25



شكل (١) مخطط التحليل العاملي التوكيدي (على وفق معطيات برنامج AMOS) لمتغير التخطيط الاستراتيجي



شكل (٢) مخطط التحليل العاملي التوكيدي (على وفق معطيات برنامج AMOS) لمتغير سياسة الإنتاج كما يستشف من جدول (٢) ان قيمة معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لمجمل فقرات الاستبانة تساوي (٠.٨١٩) وهي أكثر من (٠.٧٠٠) بما يؤكد تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح، بما يؤكد وجود ثبات عالي في فقرات الاستبانة، كما سجل معامل ثبات لكل من فقرات التخطيط الاستراتيجي وفقرات سياسة الانتاج (٠.٧٥٥ ، ٠.٧٩٦) على التوالي بما يوثق وجود ثبات مرتفع في فقرات التخطيط الاستراتيجي وسياسة الانتاج.

تعليق الباحث Comment of the researcher	قيمة معامل الثبات Cronbach's Alpha	المتغيرات	
وجود ثبات عالي في فقرات التخطيط الاستراتيجي	0.755	التخطيط الاستراتيجي	Independent Variable
وجود ثبات عالي في فقرات سياسة الانتاج	0.796	سياسة الانتاج	Dependent Variable
وجود ثبات عالي في فقرات الاستبانة	0.819	مجملة فقرات الاستبانة	

١. تحليل وصفي للتخطيط الاستراتيجي وسياسة الانتاج انطلاقاً من مصفوفة قوة الاستجابة في جدول (٣) سيحدد الباحثان مستوى استجابة افراد عينة البحث على فقرات التخطيط الاستراتيجي وسياسة الانتاج جدول (٣) مصفوفة قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة

مستوى الاستجابة Response level	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة The strength of response to the resolution paragraphs	قيمة المتوسط المرجح (Weighted Mean) محصورة ضمن الفترة
منخفض	عدم الاتفاق بشدة	من ١ إلى أقل من ١,٨
	عدم الاتفاق	من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦
معتدل	الحياد	من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤
مرتفع	الاتفاق	من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢
	الاتفاق بشدة	من ٤,٢ إلى ٥

يؤكد الباحثان في جدول (٤) ان قيمة المتوسط المرجح (Weighted Mean) للتخطيط الاستراتيجي (٣.٧٣٣٠) بما يوثق ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير المستقل قد اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ولاسيما أن قيمة المتوسط المرجح للتخطيط الاستراتيجي سكنت ضمن الفئة (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢) في مصفوفة قوة الاستجابة، وبانحراف معياري (Standard deviation) بلغت قيمته (0.66586)، والذي يؤشر وجود تناغم في اجابات العينة بخصوص فقرات التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت الأهمية النسبية (The relative importance) قد شكلت (74.66 %)، وقد توزعت أبعاد المتغير المستقل بين أعلى مستوى استجابة كانت للرؤية الاستراتيجية بمتوسط مرجح بلغ (٣.٩٣١٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٥٨٢٠)، وأهمية نسبية كانت (٧٨.٦٤ %) ، بينما أشار جدول (٤) إلى أن التحليل الاستراتيجي حقق ادنى مستوى اجابة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة إذ بلغت قيمة المتوسط المرجح له (٣.٥٥٦٨) وكان الانحراف المعياري له (٠.٨١٩٢٢)، وأهمية نسبية بلغت (٧١.١٤ %) .

جدول (٤) مستوى استجابة العينة على فقرات التخطيط الاستراتيجي وسياسة الإنتاج

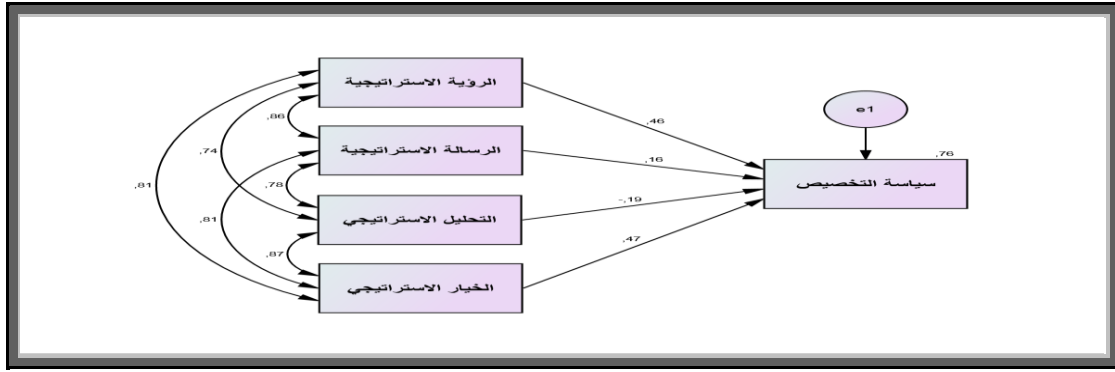
الرمز	المتغيرات وأبعادها	Weighted Mean	Std. Deviation	relative import	Response level
X1	الرؤية الاستراتيجية	3,9318	0,65820	78,64%	مرتفع
X2	الرسالة الاستراتيجية	3,8409	0,65686	76,82%	مرتفع
X3	التحليل الاستراتيجي	3,5568	0,81922	71,14%	مرتفع
X4	الخيار الاستراتيجي	3,6023	0,73792	72,05%	مرتفع
X	التخطيط الاستراتيجي	3,7330	0,66586	74,66%	مرتفع
Y1	سياسة التخصيص	3,8295	0,74665	76,59%	مرتفع
Y2	سياسة التبسيط	3,8807	0,60877	77,61%	مرتفع
Y3	سياسة التنوع	3,8182	0,82272	76,36%	مرتفع
Y4	سياسة الانكماش	3,7273	0,78247	74,55%	مرتفع
Y5	سياسة التكامل	3,6970	0,93681	73,94%	مرتفع
Y	سياسة الإنتاج	3,7905	0,72815	75,81%	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثان على وفق معطيات برنامج SPSS V25 كما وثق جدول (٤) ان قيمة المتوسط المرجح لسياسة الإنتاج قد سجلت (٣.٧٩٠٥) بما يوثق ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير التابع قد اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ولاسيما أنها سكنت عند الفئة (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢) في مصفوفة قوة الاستجابة، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٢٨١٥)، والذي يؤشر وجود تناعم في اجابات العينة بخصوص فقرات سياسة الإنتاج، بينما كانت الأهمية النسبية قد بلغت (٧٥.٨١ %)، وقد توزعت أبعاد المتغير التابع بين أعلى مستوى استجابة كانت لسياسة التبسيط بمتوسط مرجح بلغ (٣.٨٨٠٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٠٨٧٧)، وأهمية نسبية كانت (٧٧.٦١ %)، بينما أشار جدول (٤) إلى أن سياسة التكامل حققت ادنى مستوى اجابة بين أبعاد سياسة الإنتاج الخمسة إذ بلغت قيمة المتوسط المرجح له (٣.٦٩٧٠) وكان الانحراف المعياري له (٠.٩٣٦٨١)، وأهمية نسبية بلغت (٧٣.٩٤ %) . اختبار فرضيات تأثير التخطيط الاستراتيجي في اختبار سياسة الإنتاج يستعين الباحثان بتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression analysis) لبيان تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة في اختيار سياسة الإنتاج ، إذ سيختبر الباحثان في هذه المرحلة من التحليل الفرضيات على النحو الاتي:

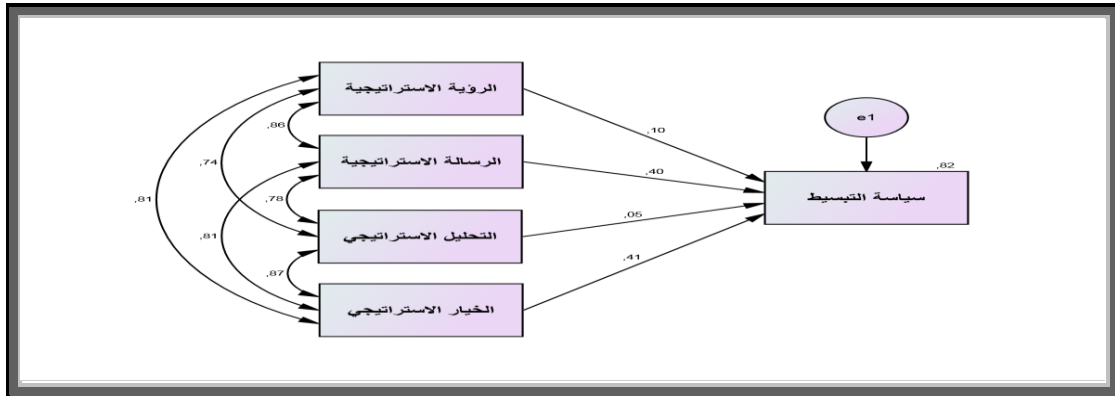
الفرضية (H1) الرئيسية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة الإنتاج { وتفرع منها خمس فرضيات ثانوية على النحو الاتي: الفرضية (H11) الثانوية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التخصيص { الفرضية (H12) الثانوية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التبسيط { الفرضية (H13) الثانوية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التنوع { الفرضية (H14) الثانوية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة الانكماش { الفرضية (H15) الثانوية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التكامل { يستدل من معطيات برنامج AMOS V25 و جدول (٥) قبول الفرضيات الثانوية الخمسة وبنسبة ثقة (٩٥ %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة لاختبارها (٣١.٥٢٦ ، ٤٣.٥٢٤ ، ٤٠.١٧٩ ، ٤٢.٨٢٠ ، ١٨.٦٢٥) على التوالي وجميعها معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٢.٦٠٦٠) عند مستوى

معنوية (٠.٠٠٥)، ولا سيما ان مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية) Probability Value المناظر لقيم F المحسبة كان (٠.٠٠٠) وكما

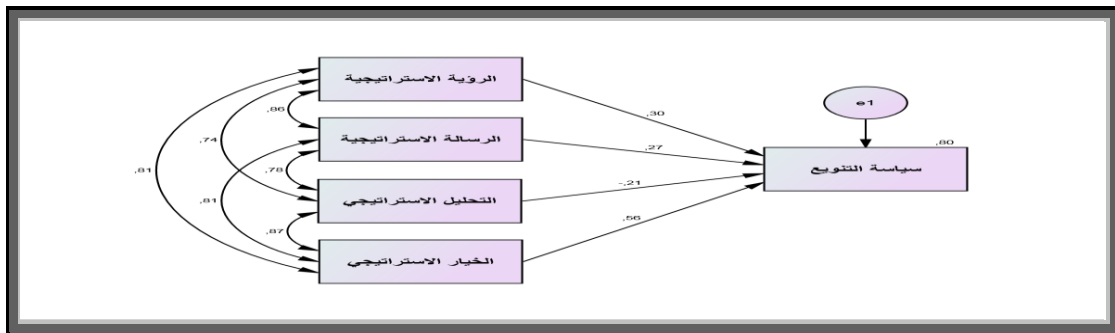
موثق في شكل (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) على النحو الاتي:



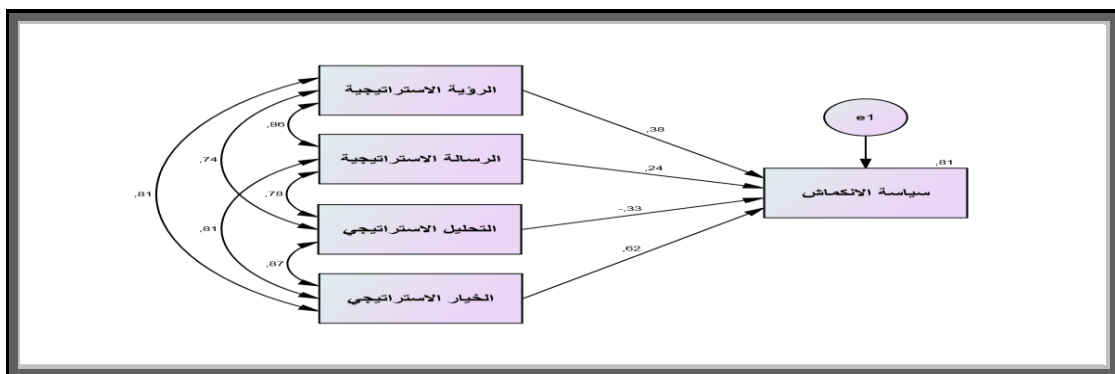
شكل (٣) مخطط يؤشر تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة في اختيار سياسة التخصيص



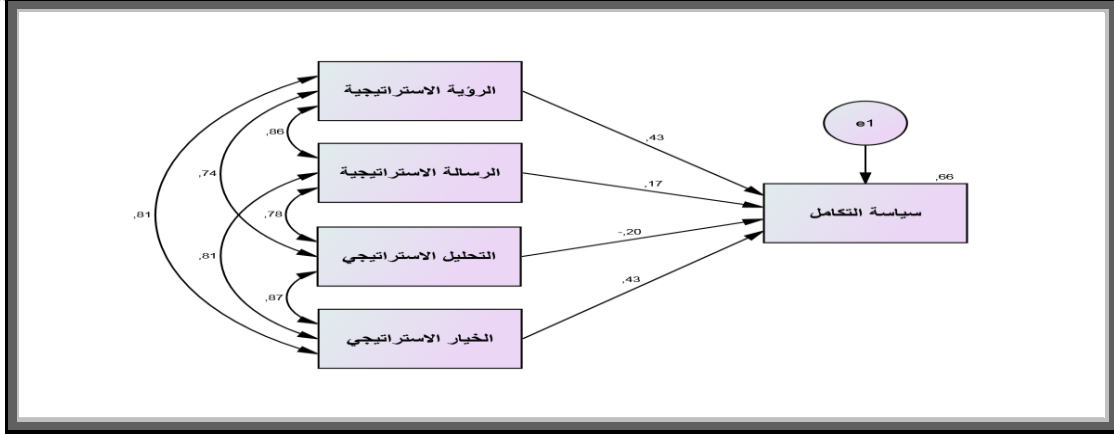
شكل (٤) مخطط يؤشر تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة في اختيار سياسة التبسيط



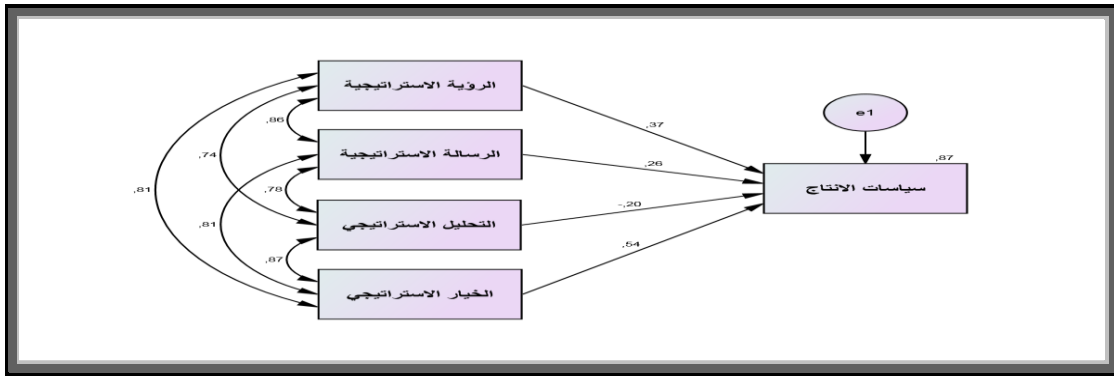
شكل (٥) مخطط يؤشر تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة في اختيار سياسة التنوع



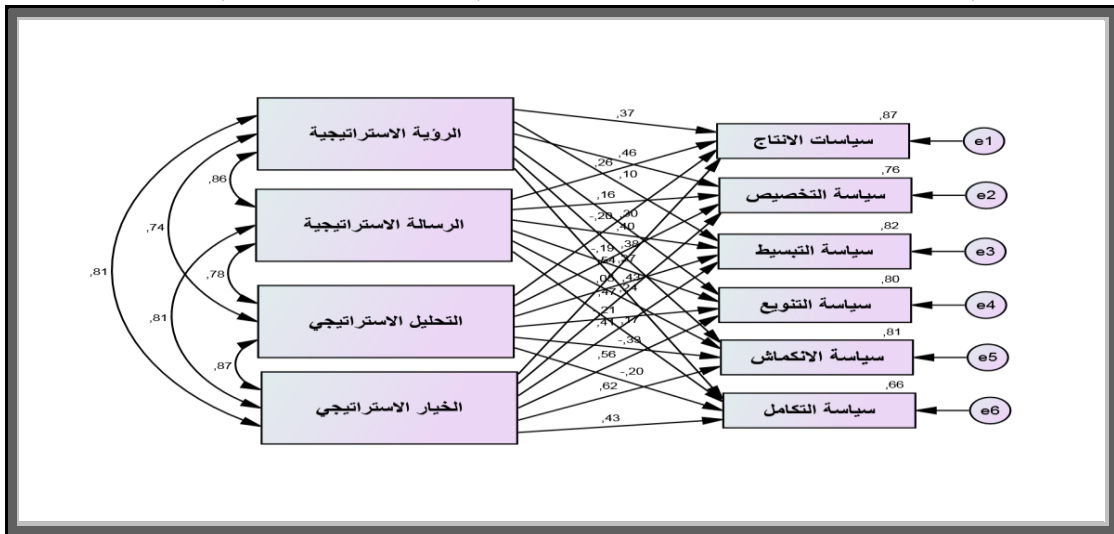
شكل (٦) مخطط يؤشر تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة في اختيار سياسة الانكماش



شكل (٧) مخطط يؤشر تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة في اختيار سياسة التكامل وكذلك يؤكد جدول (٥) قبول الفرضية الرئيسة وبنسبة ثقة (٩٥ %) ولاسيما ان قيمة F المحتسبة سجلت (٦٣.٦٢٧) وهي معنوية بما يرسخ وجود تأثير ملحوظ للتخطيط الاستراتيجي في اختيار سياسة الانتاج وكما موثق في شكل (٨) .



شكل (٨) مخطط يؤشر تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة في اختيار سياسة الانتاج كما يستدل من نتائج اختبار الفرضيات الثانوية الخمسة ان أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي) سجلت أعلى نسبة تأثير في اختيار سياسة التبسيط وواقع (٨١.٧ %) مقارنة بباقي سياسات الانتاج ، بينما سجلت أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة أدنى تأثير في سياسة التكامل وواقع (٦٥.٦ %) بما يؤشر وجود متغيرات اخرى تؤثر ايضا في اختيار سياسة التكامل نسبتها (٣٤.٤ %) وهي نسبة كبيرة، كما مبين في شكل (٩) .



جدول (٤) نتائج اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في اختيار سياسة الإنتاج

تعليق الباحثة	F - test		معامل التحديد R ² % نسبة التفسير	نوع التحليل الاحصائي المستعمل	المتغيرات		الفرضية
	القيمة الاحتمالية مستوى (الدلالة)	قيمة F المحتسبة			التابع	المستقلة	
قبول الفرضية الثانوية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية بنسبة ثقة ٩٥ %	0.000	31.526	٧٦,٤ %	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	سياسة التخصيص	الرؤية الاستراتيجية + الرسالة الاستراتيجية + التحليل الاستراتيجي + الخيار الاستراتيجي	H1 1
قبول الفرضية الثانوية المنبثقة من الفرضية الرئيسية بنسبة ثقة ٩٥ %	0.000	43.524	٨١,٧ %	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	سياسة التبسيط	الرؤية الاستراتيجية + الرسالة الاستراتيجية + التحليل الاستراتيجي + الخيار الاستراتيجي	H1 2
قبول الفرضية الثانوية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية بنسبة ثقة ٩٥ %	0.000	40.179	٨٠,٥ %	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	سياسة التنوع	الرؤية الاستراتيجية + الرسالة الاستراتيجية + التحليل الاستراتيجي + الخيار الاستراتيجي	H1 3
قبول الفرضية الثانوية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية بنسبة ثقة ٩٥ %	٠,٠٠٠	42.820	٨١,٥ %	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	سياسة الانكماش	الرؤية الاستراتيجية + الرسالة الاستراتيجية + التحليل الاستراتيجي + الخيار الاستراتيجي	H1 4
قبول الفرضية الثانوية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية بنسبة ثقة ٩٥ %	٠,٠٠٠	18.625	٦٥,٦ %	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	سياسة التكامل	الرؤية الاستراتيجية + الرسالة الاستراتيجية + التحليل الاستراتيجي + الخيار الاستراتيجي	H1 5
قبول الفرضية الرئيسية بنسبة ثقة ٩٥ %	٠,٠٠٠	63.627	٨٦,٧ %	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	سياسة الانتاج	الرؤية الاستراتيجية + الرسالة الاستراتيجية + التحليل الاستراتيجي + الخيار الاستراتيجي	H1 الرئيسية

المصدر : اعداد الباحثان على وفق معطيات برنامج SPSS V25

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمراجع

أولا / الاستنتاجات :

(١) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسات الإنتاج وهذا الارتباط يدل على الأثر الواضح لأبعاد المتغير المستقل للبحث (التخطيط الاستراتيجي) على أبعاد المتغير التابع (اختيار سياسات الإنتاج) حيث أن تقوية أبعاد التخطيط الاستراتيجي لا بد وانها ستعكس بالإيجاب على تقوية وتعزيز قدرة الشركة على اختيار سياسة الإنتاج المناسبة .

(٢) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التخصيص وبالتالي فإن اختيار سياسة التخصيص في الشركة يتطلب تعزيز أبعاد التخطيط الاستراتيجي .

(٣) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التبسيط وان

اختيار هذه السياسة سيتحسن لدى الشركة حال تحسين أبعاد التخطيط الاستراتيجي .

٤) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التنوع أي انه في حالة رغبة الشركة بتعزيز هذه السياسة لا بد لها من تقوية أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

٥) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة الانكماش وبالتالي فان اختيار سياسة الانكماش يتطلب الاهتمام بأبعاد التخطيط الاستراتيجي جميعها.

٦) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة مجتمعين في اختيار سياسة التكامل وعليه يجب تقوية أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في حال رغبت الشركة باختيار سياسة التكامل .

ثانياً / التوصيات : في ضوء ما تقدم من استنتاجات تم اقتراح التوصيات المبينة أدناه :

١) ضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة بتعزيز أبعاد التخطيط الاستراتيجي فيها بكافة أبعاده لما له من دور كبير في اختيار سياسة الإنتاج المناسبة للشركة .

٢) ضرورة قيام إدارة الشركة باعتماد مبدأي الشفافية والوضوح في اختيار ساسة الإنتاج المناسبة لضمان فهم تلك السياسة وتطبيقها بالشكل الصحيح من قبل العاملين .

٣) ضرورة قيام إدارة الشركة بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق بغية الوقوف على التهديدات والفرص المتاحة فيها وبيان نقاط القوة لغرض تعزيزها ونقاط الضعف لغرض معالجتها ليتسنى للشركة اختيار سياسة الإنتاج الملائمة لظروف البيئتين أعلاه

٤) ضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة بأشراك العاملين فيها في عمليتي التخطيط الاستراتيجي واختيار سياسات الإنتاج واخذ رأيهم والسماع لأرائهم كونهم الشريحة المعنية بتطبيق تلك السياسات .

٥) ضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة بمراجعة سياسات الإنتاج المتبعة فيها بشكل دوري لبيان مدى ازدياد أو انخفاض مستوى الإنتاج والتكاليف ومن ثم اختيار سياسة إنتاج جديدة أو تعديل السياسة الحالية في حال انخفاض الإنتاج والأرباح .

رأبعا / المراجع والمصادر

المراجع العربية :

١. أحلام صدر ، ريم زدايرية ، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة " ، (دراسة حالة (الجزائر)) ، جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر ، ٢٠١٥-٢٠١٦ .
٢. عثمان محمد غنيم، "التخطيط: أسس ومبادئ عامة"، دار الصفاء، عمان، ٢٠٠١ .
٣. حسين محمد جواد الجبوري، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة"، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان ، ٢٠١٤ .
٤. عسكر ، سمير ، "أصول الإدارة"، دبي : دار القلم ، ١٩٨٧ .
٥. النمر ، سعود بن محمد وآخرون ، "الإدارة العامة : الأسس والوظائف"، الرياض : مطابع الفرزق التجارية ، ١٤١٧ هـ .
٦. رافدة عمر الحريري، "القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي"، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠١٠.
٧. الطائي ، يوسف حجيم ، كرامشة ، عبير محمد حسون ، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، ٢٠١٠ .
٨. خضر مصباح إسماعيل الطيبي ، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، ٢٠١٣ .
٩. ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
١٠. أحمد ، فريد حسين ، نصيف عبد اللطيف ، مهدي ، حيدر طالب ، " التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الإدارة السياحية " (دراسة تطبيقية لعدد من مكاتب السياحة في بغداد) ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل ، ٢٠١٨ .
١١. محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٦ .
١٢. حمود، خضير كاظم، "منظمة المعرفة"، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
١٣. السنهوري، محمد مصطفى، "الإدارة الاستراتيجية"، النظرية والتطبيق، ط 1 ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر ، ٢٠١٦ .

١٤. درويش عبد الرحمن يوسف , "إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية بدولة الإمارات العربية المتحدة" , مجلة الإدارة العامة , العدد ٨١ , ديسمبر ١٩٩٣ .

١٥. محمد , محمد الحسن شريف , "واقع أداء إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشآت الصناعية السودانية" (دراسة مسحية على قطاع الصناعات الغذائية ولاية الخرطوم) , مجلة امارياك , المجلد الخامس , العدد (١٤) , ٢٠١٤ .

١٦. بركان , أسمهان , " تسيير الإنتاج وقياس الإنتاجية " , (دراسة حالة مؤسسة السيراميس للخزف) , جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم , كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير , قسم العلوم المالية والمحاسبة , الجزائر , ٢٠١٦-٢٠١٧ .

١٧. الجبالي بلواضح و مزيد حنبلي " إدارة الإنتاج والعمليات " الإسكندرية , الدار الجامعية , ٢٠٠٢ .

١٨. يحي , عيسى " تسيير الإنتاج وإدارة العمليات الإنتاجية والتخزين " , الجزائر , دار الخلدونية , ٢٠١٠ .

١٩. العزاوي , محمد , " الإنتاج وإدارة العمليات " , عمان , دار اليازوري العلمية , ٢٠٠٦ .

٢٠. إبراهيم , منى محمد النبل , "المبادئ العلمية والتطبيق العلمي لإدارة الإنتاج والعمليات مع نظرة مستقبلية لتحقيق القدرات التنافسية , قناة السويس , دار نشر الزيني , ٢٠٠١ .

٢١. هوارى , بومعزة , " تسيير الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية " (دراسة حالة مؤسسة "ORSIM" بواد ارهيو) , جامعة عبد الحميد بن باديس , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية , مستغانم , الجزائر , ٢٠١١-٢٠١٢ .

٢٢. بوقلوف , وفاء , " دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة " (المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن ONAB (PRÉMIX وحدة الحروش - سكيك , جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي , كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية , قسم علوم الاجتماع , الجزائر , ٢٠١٦-٢٠١٧ .

المراجع الأجنبية :

1. Wheelen & Ihomes & David, Hunger, "Strategic management and Business Policy", Prentce-Hall, 2002.
2. Harold kezner, "strategic planning for project management", new york, catalogin-publication data, 2001.

الملحق رقم (ب)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب الكريم ... تحية طيبة وبعد .

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص البحث الموسوم " التخطيط الاستراتيجي واثره في اختيار سياسات الإنتاج / دراسة ميدانية في شركة التحدي للصناعات الكهربائية / العراق " التي يقوم الباحثان بإعدادها. أملين منكم منحنا جزءاً من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة أجابتم وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها لان نتائج هذا البحث تعتمد في المقام الأول على دقة المعلومات المقدمة من قبل جنابكم الكريم . ويود الباحثان أن يشارا إلى بعض النقاط :

- سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العمي فقط ولا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة.
- عند الإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (✓) على الإجابة المناسبة .
- لغرض دقة النتائج , نتمنى منكم الإجابة على كافة الأسئلة دون ترك أي سؤال من أسئلة الاستبانة .
- الباحثان على أتم الاستعداد للإجابة عن أي استفسار أو تساؤل يواجهكم حول أسئلة الاستبانة .

استمارة الاستبانة

أولاً : المعلومات الشخصية :

١. الجنس : ذكر أنثى

٢. السن :

٢٥ سنة فأقل

٢٦ إلى ٣٠ سنة

٣١ إلى ٣٥ سنة

٤٠ إلى سنة

من ٤١ إلى ٤٥ سنة

٤٦ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي :

متوسطة فما دون

بكالوريوس

دائمية

م عالي

متير

٤. عدد سنوات الخدمة :

اقل من (٥) سنوات

(٥-١٠) سنوات

(١٠-١٥) سنة

من (١٦-٢٠) سنة

(٢١) سنة فأكثر

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	سؤال
					تخطيط الاستراتيجية / تمثل الصورة الذهنية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في أفكار وعقول الزبائن منظمة.
					ر صياغة وتحديد المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه صر جوهري في التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة.
					ر الرؤيا الاستراتيجية الحالية الموجودة عن طموحات منظمة وتصوراتها المستقبلية .
					سف رؤية المنظمة بالواقعية وإمكانية التطبيق .
					سف رؤية المنظمة بعدم التعقيد والبساطة .
					سب الرؤيا الحالية للمنظمة مع بيئتها وظروفها الداخلية خارجية .
					سف رؤية المنظمة بالمرونة وقابلية التعديل عند الضرورة .
					ستراتيجية / هي سبب وجود المنظمة والرسالة التي تريد المنظمة تحقيقها والوصول إليها .
					ر الرسالة الحالية الموجودة عن الغاية والهدف الذي وجدت أجله المنظمة .
					الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي عند باغة رسالة المنظمة .
					يز الرسالة الحالية للمنظمة بالوضوح وعدم التعقيد .
					يز الرسالة الحالية للمنظمة بالواقعية وإمكانية التطبيق .
					سب رسالة المنظمة الحالية للمنظمة مع بيئتها وظروفها خلية والخارجية .

					لك كافة العاملين في المنظمة تصورا واضحا عن رسالة نظمة وسبب وجودها .
					ستراتيجي / هي عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة للوقوف على نقاط الضعف والقوة وتحليل جبية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة .
					الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات معلومات عن الأنشطة لغرض تحليلها.
					م المنظمة بفرز البيانات وتصنيفتها للوصول إلى المعلومات فيده التي ستدخل في عملية التحليل .
					م المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية للوقوف على المشاكل علاجتها وتحديد مواطن القوة وتعزيزها .
					م المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية للوقوف على تهديدات حالة تفاديها وتحديد الفرص واستغلالها .
					تراتيجي / وتعني تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأفضل من بينها .
					م المنظمة بتحديد عدة بدائل استراتيجية لغرض اختيار فضل منها عند اتخاذ القرارات .
					ل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بأبداء حظاتهم حول ما يتخذ من قرارات و إعداد الخطط فيضية
					م الإدارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة ارات للحصول على آراءها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها .
					ك إمكانية لتعديل القرار الاستراتيجي المتخذ في حال طرأت يرات جديدة .

ثالثاً : الأسئلة المتعلقة باختيار سياسات الإنتاج

العبارة	موافق	موافق بشدة	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
ت	اختيار سياسات الإنتاج				
					تخصص / ويقصد بها تحديد مجالات الإنتاج وتركيز الجهود في ميدان واحد أو في ميادين متشابهة .
١	المنظمة تركز على انتاج منتج واحد وليس عدة منتجات				
٢	تركز المنظمة جهودها في ميدان واحد أو عدة ميادين مت				
٣	تساعد سياسة التخصص المنظمة على التميز في المجال أو المنتج الذي تخصصت به .				
٤	تساهم سياسة التخصص في خفض تكاليف الانتاج .				
					تبسيط / ويقصد به استبعاد الأجزاء غير الضرورية من السلع، أو طرق وإجراءات الإنتاج .
٥	تقوم المنظمة بالتخلص من الأجزاء غير الضرورية من				

					السلع بهدف تبسيطها .
					٦ تقوم المنظمة بالتخلص من طرق وإجراءات الإنتاج الزائد والغير ضرورية بهدف تبسيط مراحل الإنتاج .
					٧ تساعد سياسة التبسيط المنظمة في تحقيق وفرة في الإنتاج
					٨ تساعد سياسة التبسيط المنظمة في إمكانية استخدام عام مهارة في العمليات الإنتاجية نتيجة تبسيط إجراءات الإنتاج
تنوع / ويقصد به التعدد في الخصائص مثل الأشكال أو الأحجام أو النماذج ... الخ .					
					٩ تقوم المنظمة بتنوع منتجاتها من خلال طرح منتجات جديدة
					١٠ تقوم المنظمة بإدخال عمليات صناعية جديدة على السلع موجودة سابقا .
					١١ تقوم المنظمة بدخول مجال صناعي جديد غير الذي تختص اذا توفرت لها الفرصة لذلك .
					١٢ تساعد سياسة التنوع المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية وزيادة أرباحها .
					١٣ تساعد سياسة التنوع العاملين في المنظمة على التجديد والابتكار والأبداع .
لانكماش / ويقصد به التقلص والانسحاب وتخفيض الطاقة أو الانسحاب من الأسواق .					
					١٤ تقوم المنظمة بتخفيض حجم الإنتاج عند مواجهة الأزمات
					١٥ تقوم المنظمة باستبعاد المنتج من السوق عند عدم تحقق للمبيعات المطلوبة لحين استبداله بمنتج آخر .
					١٦ تقوم المنظمة باستبعاد السلع القديمة أو إدخال تغييرات لمواكبة التطورات وإرضاء رغبات الزبون .
					١٧ تقوم المنظمة بالانسحاب من سوق معين في حال عدم ذ منتجاتها في تلبية متطلبات ذلك السوق .
					١٨ تساعد سياسة الانكماش المنظمة على الخروج بأقل الخسائر عند مواجهة الأزمات لحين عبور الأزمة والنهوض من جديد
سياسة التكامل (الاندماج) / يقصد به دمج عدة منظمات أما لتشكيل كيان جديد واحد أو الدمج مع الاحتفاظ بالكيان السابق لكل منهما					
					١٩ تقوم المنظمة بالتكامل مع منظمات أخرى من خلال توقيع مذكرات تفاهم وعقود مشتركة .
					٢٠ يتوفر لدى المنظمة الاستعداد للاندماج مع منظمة أخرى في نفس المجال اذا رأته مصلحتها في ذلك .
					٢١ تساعد سياسة التكامل (الاندماج) المنظمة على التوسع الأرباح وكذلك مواجهة الأزمات .