



## تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية

هاني علي عبيد<sup>١</sup>، ماجدة محمد رفعت<sup>١</sup>، علي حسين صالح<sup>١</sup>، عمار فتحي موسى<sup>٢</sup>

١ - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

٢ - كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

### الملخص

أصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورة لا غنى عنها في مختلف الشركات والمؤسسات، خاصة في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية. وقد هدفت هذه الدراسة إلي تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية في محافظتي المنوفية والإسكندرية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتوزيع ٣٠٠ استمارة علي عينة من المسؤولين في تلك الشركات، واعتمدت الدراسة علي تحليل ٢٣١ استمارة صالحة للتحليل. وقد توصلت النتائج إلي أن شركات إنتاج الزيوت النباتية تُطبق التخطيط الإستراتيجي بشكل نسبي، كما توصلت إلي أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يحقق عدد كبير من المزايا من أهمها تعزيز التفكير الإستراتيجي، وزيادة قدرة تلك الشركات علي مواجهة التحديات والتهديدات في بيئة العمل. وكذلك أبرزت الدراسة وجود بعض المعوقات علي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي علي مستوي اتجاهات وقيم الإدارة العليا، وعلي مستوي تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي، وعلي مستوي تنفيذ الخطة الإستراتيجية نفسها. وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة لديها استعداد لتطبيقه، وتوفير كافة متطلباته، ووفقاً للأسس والمعايير المراحل الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.

كلمات داله: التخطيط، التخطيط الإستراتيجي، الخطة الإستراتيجية، الزيوت النباتية.

### **Abstract:**

Strategic planning has become an indispensable necessity in various companies and organizations, especially in a rapidly changing and highly competitive work environment. This study aimed to assess the reality of strategic planning in vegetable oil production companies in the governorates of Menoufia and Alexandria. To achieve the goal of the study, the researcher distributed 300 forms to a sample of officials in those companies. The study relied on analyzing 231 valid forms for analysis. The results concluded that the vegetable oil production companies apply strategic planning in a relative manner. They also concluded that the application of strategic planning achieves a large number of advantages, the most important of which is the enhancement of strategic thinking and increasing the ability of these companies to face challenges and threats in the work environment. The study also highlighted the existence of some obstacles facing the application of strategic planning at the level of the trends and values of higher management, at the level of designing the strategic planning system, and at the level of implementing the strategic plan itself. The study showed the necessity of a leadership willing to implement it, provide all its requirements, and in accordance with the foundations, standards, and phases of strategic planning.

**Key worde:** planning, strategic planning, strategic plan, vegetable oils.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة ونهج علمي حديث لعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكن للمؤسسات كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة أو الشركة بطريقة أكثر عقلانية، لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر من العاملين والعملاء أفراداً كانوا أم مؤسسات (أبو النصر، ٢٠١٥). وقد أظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي نتائج ملفتة في سوق العمليات، حيث يكاد يكون من المستحيل عدم وجود ربحية للمنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي في أعمالها. فالمنظمات التي لديها مفهوم واضح المعالم في التخطيط الاستراتيجي لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها. أما المنظمات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية في السوق (أحمد، ٢٠١٨). حيث تأخذ هذه المنظمات تأثير العوامل الخارجية التي لها تأثير كبير على المنظمة، وتأثير العوامل الداخلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة، والذي بدوره يعمل على تحقيق الأهداف المحددة وإستراتيجية طريقة التنفيذ، فضلاً عن وسائل لقياس وتقييم تنفيذ الأهداف، وذلك بغرض تحقيق الميزة التنافسية التي تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (الأكلبي، ٢٠١٧).

### مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي والذي هو ظاهرة أساسية من ظواهر العصر الحديث وهو وسيلة عامة يمارسها المجتمع على مستوى الدولة كما يمارسها الأفراد على المستوى الشخصي فلا يوجد مجتمع لا يفكر في المستقبل ويحاول تحقيق هذا المستقبل في حدود إمكانياته وفي حدود الفرص المتاحة له بإتباع منهج التخطيط العلمي لمواجهة التحديات التي تواجهه وخاصة إذا كانت هذه التحديات تمس الأمن الغذائي القومي ومحاصيل إستراتيجية مثل الزيوت النباتية التي تعاني مصر من عجز شديد في مواجهة إنتاجها مقابل استهلاكها ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية القدرة التصديرية بين شركات صناعة الزيوت النباتية وبعضها في منطقة الدراسة. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في ضوء التساؤلات التالية:

- ١- ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية؟
- ٢- ما هي مزايا التخطيط الإستراتيجي التي تعود علي شركات إنتاج الزيوت النباتية؟
- ٣- ما هي معوقات استخدام التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية؟

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة، نتيجة كون التخطيط الإستراتيجي أحد الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الخبراء والباحثين في مجال الإدارة. فالتخطيط الإستراتيجي يعد أحد الدعائم الأساسية لنجاح أية منظمة خاصة في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية.
- محاولة لفت الانتباه إلي ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي وأهميته الكبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بشكل عام، وشركات صناعة الزيوت النباتية بشكل خاص.
- تعد هذه الدراسة إضافة إلي الدراسات العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص في مجالات التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية والقدرة التصديرية.

### أهداف الدراسة :

- التعرف علي ماهية التخطيط الإستراتيجي.
- تقييم مدي تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية.
- إبراز المزايا التي يحققها تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية.
- التعرف علي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية.

## تساؤلات الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية؟
- ما هي المزايا التي يحققها تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية؟
- ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية؟

## الإطار النظري

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي

بدأ التخطيط الإستراتيجي في الظهور مطلع سبعينيات القرن الماضي في المجال الاقتصادي والمجال الإداري، وزاد انتشار المفهوم بشكل كبير نظراً لارتباطه بزيادة قدرة المنظمة علي دراسة المتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق أهدافها في ظل بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة (إبراهيم، ٢٠١٤). وقد تعددت تعريفات التخطيط الإستراتيجي في كافة المجالات، فهناك من يرى التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية إدارية تسعى إلى تطوير وتعديل آليات وسياسات العمل بالمنظمة بطريقه أكثر فاعلية، وهناك من يرى التخطيط الإستراتيجي فلسفة إدارية تحدد طريقه تعامل المنظمة مع المشكلات التي تواجهها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية (Hines, 2016).

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي من خلال عدته اتجاهات، حيث يركز على تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة، بجانب تحديد الفرص المتاحة لها، وكذلك التهديدات التي تواجهها (العبري وإبراهيم، ٢٠١٨)، فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر نموذجاً لاستشراف المستقبل، وتحديد متطلبات الوصول إلى هذا المستقبل بنجاح (Adam and Setterfiled, 2015). ويعد التخطيط الإستراتيجي جزء أساسي في سياسات وإستراتيجيات وعمليات المنظمة. وقد عرف كامل وآخرون (٢٠١٧) التخطيط الإستراتيجي على أنه التخطيط لمستقبل المنظمة، من خلال تحديد أهدافها بشكل واضح، مع الوضع في الاعتبار واقع المنظمة الحالي، وقدراتها وإمكاناتها، وما يحيط بالمنظمة من عوامل خارجية مؤثرة علي نشاطها، ومن ثم وضع الخطط الإستراتيجية التي تتفق مع وضع المنظمة، وكذلك تحديد آليات وطرق تنفيذها ومتابعتها لضمان نجاحها.

### خصائص التخطيط الإستراتيجي

يرتكز التخطيط الإستراتيجي في الأصل علي تأهيل المنظمة لمواجهة التغيرات في بيئة العمل في المستقبل، بجانب أن القيام بالتخطيط الإستراتيجي عملية جماعية وليست عملية فردية (إبراهيم، ٢٠١٢)، وذلك لتحقيق أهداف محددة للمنظمة، بجانب اعتماده علي تهيئة المنظمة داخلياً لاستيعاب التغيير، والاستفادة به لتحقيق صالح المنظمة، وتحقيق نتائج إيجابية (جعفر، ٢٠١٧). ويرتبط نجاح المنظمة في خطتها الإستراتيجية بدرجة كبيرة علي خصائص الخطة الفريدة والمتجددة والمرنة، ومدى قدرتها على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل. وتتمثل خصائص التخطيط الإستراتيجي في ما يلي (حميده، ٢٠١٩؛ Angelidou, 2015):

- أ- عملية شاملة ومتكاملة، وليست مجموعة عمليات متفرقة، تعتمد على تجميع الرؤى والقيم والأهداف والأفكار داخل المنظمة.
- ب- التخطيط الاستراتيجي الجيد يرتبط بمتطلبات واحتياجات السوق وبيئة العمل، وكذلك يرتبط بشكل كبير بتلبية احتياجات العملاء.
- ج- عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية طويلة المدى وليست عملية قصيرة المدى، وتعتمد على الأهداف في الوقت الحالي، وتنبأ بالمستقبل، وخطط التعامل مع هذا المستقبل.
- د- تركز عملية التخطيط الإستراتيجي على الفاعلية والكفاءة في استغلال الفرص المتاحة، ولا تتعامل مع التغيرات في بيئة العمل كرد فعل.
- هـ- التخطيط الإستراتيجي الجيد يتسم بالمغامرة واقتناص الفرص.
- و- التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة ومستمرة، وليست عملية عشوائية وعرضية.

## أهداف التخطيط الإستراتيجي

تتسم بيئة العمل اليوم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، بجانب شدة المنافسة، والعولمة، والتطورات التكنولوجية السريعة والهائلة، وكذلك التحول من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، والتكتلات الاقتصادية والتغيرات في الأسواق العالمية، والاندماجات والاستحواذ، وتغير متطلبات سوق العمل (Al-Rommedy, 2019, 2017). وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي بشكل مستمر، حيث أدت تلك المتغيرات إلى حدوث تغيرات هيكلية في آليات صياغة الإستراتيجيات داخل المنظمات لضمان بقاؤها واستمرارها في بيئة العمل شديدة التنافسية (البلوشي، ٢٠١٧).

ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى مساعدة الإدارة علي تعظيم قدراتها في التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل. كذلك توفير نظام أمثل لتقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل، واتخاذ القرارات الصائبة من خلال توفير آلية واضحة لكيفية اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، وتحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة، وتحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة والتهديدات، ووضع أهداف محددة، ووضع أساس عادل وموضوعي ودقيق لكيفية قياس الأداء، بجانب بناء نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة، وتشجيع العمل الجماعي، والمساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوفير برامج تدريب (نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥).

وقد أضاف كل من شويح (٢٠١٥) والحليمي (٢٠١٧) أن التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى توجيه المنظمة نحو الأفضل باستمرار، وسرعة التطور والنمو وتعظيم الفائدة، استغلال الموارد في تحقيق الأهداف فقط، وبناء نظام اتصالات قوي وفعال، ومتابعة ورقابة كافة أنشطة وعمليات المنظمة بفاعلية، ووضع التغيرات والتطورات في بيئة العمل موقع اعتبار أمام المنظمة لتأهيلها للتعامل الفعال مع تلك التغيرات، وتحقيق التكامل والتوازن بين أهداف المنظمة طويلة المدى وقصيرة المدى.

## أهمية التخطيط الإستراتيجي

يساعد التخطيط الإستراتيجي أيضاً في تحليل ومناقشة أداء المنظمة في الماضي باستخدام طرق علمية دقيقة، ويوفر المعلومات التي يركز عليها تحديد أولويات المنظمة (إبراهيم، ٢٠١٢)، وزيادة قدرة المنظمة في التعامل مع المتغيرات في بيئة العمل وأن تكون سباقاً بالفعل وليس رد فعل، ومن ثم تصبح أكثر سيطرة علي أنشطتها وأعمالها وخدماتها في بيئة العمل، بجانب التنبؤ بجوانب تحسين وتطوير ونمو المنظمة في المستقبل (Javori, 2016). ويساهم في الكشف عن الفرص المستقبلية، واتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتعامل مع المشكلات المستقبلية، ويوفر عدد من الخطط والسياسات والآليات لمواجهة تغيرات بيئة العمل المستمرة، وتحقيق الهدف المنشود (Sharmeas et al., 2018).

ويحقق التخطيط الإستراتيجي الأهمية التالية للمنظمات كما أشار إليها حميده (٢٠١٩) علي النحو التالي:

- أ- التنبؤ بالمستقبل وتأهيل المنظمات للتعامل مع هذا المستقبل، ومواكبة كافة تغيراته، وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع تلك المتغيرات.
- ب- استخدام الطرق العلمية الفعالة في تحديد أساليب أداء العمل، وإتباع الطرق الناجحة لتحقيق الأهداف بكفاءة.
- ج- زيادة قدرة المنظمة علي الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية بما يخدم صالح المنظمة والعمل في المستقبل.
- د- العمل الجماعي من خلال إشراك جميع العاملين في وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة، ووضع وتحديد أهدافها، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يساهم في إكساب العاملين داخل المنظمة الخبرة الكافية لتحقيق الأهداف بفاعلية.
- هـ- المساهمة في تطوير وتحسين أداء المنظمة الكلي من خلال تحديد المشاكل التي تواجه تنفيذ الأهداف والعمل على حلها بكفاءة، بجانب تحديد التغيرات في بيئة العمل والتعامل معها بالشكل المناسب.
- و- تعزيز عمليات إنتاج المعرفة ومشاركتها وتبادلها وتطبيقها داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز قدرات المنظمة المعرفية، وبناء قواعد معلومات تساعد علي زيادة قدرتها علي التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية والنجاح فيها.
- ز- تحقيق التكامل والتناسق بين كافة أنشطة وسياسات وعمليات المنظمة، وذلك من خلال دمج تلك الأنشطة والسياسات في سبيل تعزيز أدائها وتحقيق ما تطلع إليه.

## الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية، ومزايا التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات التخطيط الإستراتيجي. كما اعتمدت الدراسة علي إجراء الدراسة الميدانية علي عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلي نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

## مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في شركات إنتاج الزيوت النباتية في محافظتي المنوفية والإسكندرية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة علي إثني عشر شركة لإنتاج الزيوت النباتية في مصر، بواقع ٥ شركات بمدينة السادات بمحافظة المنوفية (أويل تك، والدولية أولكس، والحديثة، والمجد، والأهرام)، و٧ شركات بمحافظة الإسكندرية (عاصم أليكس، وبرج العرب الحديثة، وإيفر جرين، وكارجت، والرضا، وأبو سعدة، والإسكندرية للزيوت المستخلصة). وفيما يتعلق بعينة الدراسة؛ فقد تم اختيار عينة من المسؤولين في هذه الشركات. وقد تم توزيع عدد ٣٠٠ استمارة علي عينة عشوائية من المسؤولين في شركات إنتاج الزيوت النباتية الإثني عشر. وتم الاعتماد علي تحليل عدد ٢٣١ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، ووجد أن هناك ٣٩ استمارة غير صالحة للتحليل نظراً لنقص بياناتها أو تعدد الإجابات علي السؤال الواحد.

## أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تجميع بياناتها علي استمارة الاستبيان، والتي تضمنت أربع محاور رئيسية وهم:

- المحور الأول: البيانات الديموجرافية والوظيفية: تضمن هذا المحور الاسم (اختياري)، والشركة، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية: يتناول تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية. وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من أحمد (٢٠١٨) في إعداد عبارات هذا المحور.
- المحور الثالث: مزايا التخطيط الإستراتيجي: يتناول تقييم أهم المزايا التي يحققها التخطيط الإستراتيجي. وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من عون وآخرون (٢٠١٨) و Skarmas et al. (٢٠١٨) في إعداد عبارات هذا المحور.
- المحور الرابع: معوقات التخطيط الإستراتيجي: يتناول تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي. وقد تم الاعتماد علي دراسة حسين (٢٠١١) في إعداد عبارات هذا المحور. وقد تم حساب اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ألفا كرونباخ)، وقد بلغ معامل الثبات لمتغير واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت ٠,٨٨٤. كما بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير مزايا التخطيط الإستراتيجي ٠,٨٥٤، وبلغت قيمته لمعوقات التخطيط الإستراتيجي بلغت ٠,٧٧٦. وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمرحل التحليل التالية.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام برنامج SPSS V. 24، وقد تم استخدام اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS v.24 في إجراء هذا الاختبار. كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS v.24 لإجراء ذلك التحليل.

نتائج التحليل  
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة  
أولاً: البيانات الديموجرافية والوظيفية

جدول رقم (١) التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
<b>النوع</b>					
ذكر	٢١٠	٩٠,٩%	رئيس قسم	١٢٩	٥٥,٨%
أنثى	٢١	٩,١%	مدير إدارة	٨٢	٣٥,٥%
<b>السن</b>					
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٢٢	٩,٥%	مدير تنفيذي	١٢	٥,٢%
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٨٣	٣٥,٩%	رئيس مجلس الإدارة	٨	٣,٥%
من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة	١١٤	٤٩,٤%	<b>عدد سنوات الخبرة</b>		
٥٥ سنة فأكثر	١٢	٥,٢%	أقل من ٤ سنوات	-	-
<b>المؤهل الدراسي</b>					
بكالوريوس / ليسانس	١٨٩	٨١,٨%	٤ - أقل من ٧ سنوات	٧٨	٣٣,٨%
دبلوم دراسات عليا	٢٥	١٠,٨%	٧ - أقل من ١٠ سنوات	٥٥	٢٣,٨%
ماجستير	١٢	٥,٢%	١٠ - أقل من ١٣ سنة	٤٦	١٩,٩%
دكتوراه	٥	٢,٢%	١٣ سنة فأكثر	٥٢	٢٢,٥%

يوضح الجدول أن عدد الذكور بلغ ٢١٠ بنسبة ٩٠,٩% من إجمالي حجم العينة، بينما بلغ عدد الإناث ٢١ فرد بنسبة ٩,١%. وفيما يتعلق بالسن؛ هناك ١١٤ فرد بنسبة ٤٩,٤% تتراوح أعمارهم ما بين (٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة)، كما أن هناك ٨٣ فرد بنسبة ٣٥,٩% تتراوح أعمارهم ما بين (٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة)، وهناك أيضاً ٢٢ فرد بنسبة ٩,٥% تتراوح أعمارهم ما بين (٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة)، وأخيراً هناك ١٢ فرد بنسبة ٥,٢% تبلغ أعمارهم (٥٥ سنة فأكثر). أما بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ تبين النتائج أن أكثر من ثلثي العينة حاصلين علي مؤهل دراسي (بكالوريوس / ليسانس) بواقع ١٨٩ فرد وبنسبة ٨١,٨%، يليهم الحاصلين علي درجة دبلوم دراسات عليا بواقع ٢٥ فرد وبنسبة ١٠,٨%، ثم الحاصلين علي دراسة الماجستير بواقع ١٢ فرد وبنسبة ٥,٢%، وأخيراً الحاصلين علي درجة الدكتوراه بواقع ٥ أفراد وبنسبة ٢,٢%. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ يبين الجدول أن هناك ٧٨ فرد بنسبة ٣٣,٨% تتراوح سنوات خبرتهم (٤ - أقل من ٧ سنوات)، وهناك ٥٥ فرد بنسبة ٢٣,٨% تتراوح سنوات خبرتهم (٧ - أقل من ١٠ سنوات)، كما أن هناك ٥٢ فرد بنسبة ٢٢,٥% تبلغ سنوات خبرتهم (١٣ سنة فأكثر)، وهناك ٤٦ فرد بنسبة ١٩,٩% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٠ - أقل من ١٣ سنة).

ثانياً: واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية  
جدول رقم (٢) واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١,١٤	٣,٣٧	يوجد لدى الشركة فهم واضح للتخطيط الإستراتيجي
١,١٣	٣,٢٧	يوجد لدى الشركة قناعة بالتخطيط الإستراتيجي
١,١٧	٣,١٤	توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها
١,٢٠	٣,٥٢	لدى المديرين والعاملين الرغبة في توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط
١,٢٤	٣,٩٧	يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل
١,١٨	٣,٣١	تعتمد الإدارة علي مصادر للمعلومات متنوعة عند إعداد الخطة الإستراتيجية
١,٠٧	٣,٤٨	تهتم الشركة كثيراً بمنافسيها عند وضع خططها
١,١٤	٣,٦٧	لدى الشركة المرونة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل
١,٠٦	٣,٦٠	تؤثر التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية علي أهداف الشركة وبرامجها
١,١٣	٣,٥٢	يوجد لدى الشركة الإمكانيات اللازمة التي من شأنها تحقيق الخطة الإستراتيجية
١,٠٣	٣,٣٨	رؤية ورسالة الشركة واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين فيها
١,١٦	٣,٦٠	تضع الشركة أهدافاً طويلة وقصيرة الأجل بناءً علي مؤشرات قياس دقيقة
١,٠٢	٣,٣٥	تقوم الشركة بعمل دراسة لتحليل بيئتها الداخلية بشكل دوري
١,٢٥	٣,٣٩	تقوم الشركة بعمل دراسة لتحليل بيئتها الخارجية بشكل دوري
١,١٨	٣,٢٤	تحتوي الخطط علي برامج للرقابة للتأكد من سير الأمور كما تم التخطيط لها
١,٢١	٣,١٨	تعتمد الشركة علي أسلوب ممنهج في مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي
١,١٦	٣,٣٦	تقوم الشركة بشكل منظم بوضع التوقعات حول مدي نجاح عملية الإعداد للتخطيط
١,٠٩	٣,٠٤	تقوم الشركة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية خلال الفترة الزمنية المحددة
١,٠٩	٣,٢٦	تقوم الشركة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالموارد المتاحة المخطط لها مسبقاً
١,١٧	٣,٥٤	تقوم الشركة بمتابعة ورقابة العمل المرتبط بالخطة الإستراتيجية الخاصة بها
١,٠٢	٣,٥٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتخطيط الإستراتيجي

يوضح جدول رقم (١) أن شركات إنتاج الزيوت النباتية تُطبق التخطيط الإستراتيجي بشكل نسبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٥٨ والانحراف المعياري ١,٠٢. كما يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لوجود فهم واضح للتخطيط الإستراتيجي لدى شركات إنتاج الزيوت النباتية بلغ ٣,٣٧، وهو ما يدل علي أن هناك فهم إلي حد ما للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٤. وبلغ المتوسط الحسابي لوجود قناعة لدى شركات إنتاج الزيوت النباتية بالتخطيط الإستراتيجي ٣,٢٧، وهو ما يدل علي أن هناك قناعة إلي حد بالتخطيط الإستراتيجي لدى تلك الشركات، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٣. كما بلغ المتوسط الحسابي لتوفير شركات إنتاج الزيوت النباتية الوقت الكافي لإعداد خططهم ٣,١٤، وهو ما يدل علي أن الوقت الذي توفره تلك الشركات كافي إلي حد ما لإعداد خططهم، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٧. وأيضاً بلغ المتوسط الحسابي لوجود رغبة لدى المديرين والعاملين في توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط ٣,٥٢، مما يدل علي وجود رغبة نسبية لدى هؤلاء المديرين والعاملين لتوفير

الوقت اللازم للتخطيط، وبلغ الانحراف المعياري ١,٢٠. وبلغ المتوسط الحسابي لوجود توجه نحو المستقبل في شركات إنتاج الزيوت النباتية ٣,٩٧، وهو ما يدل على وجود توجه نحو المستقبل بشكل واضح نسبياً في تلك الشركات، وبلغ الانحراف المعياري ١,٢٤.

علاوة على ذلك؛ بلغ المتوسط الحسابي لمدي اعتماد إدارة شركات إنتاج الزيوت النباتية على مصادر متنوعة للمعلومات عند إعداد خططهم الإستراتيجية ٣,٣١، مما يدل على الاعتماد الجزئ على مصادر متنوعة عند إعداد الخطة الإستراتيجية في هذه الشركات، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٨. كذلك بلغ المتوسط الحسابي لمدي اهتمام شركات إنتاج الزيوت النباتية بالمنافسين عند إعداد خططهم ٣,٤٨، وهو ما يدل على أن هناك اهتمام نسبي بالمنافسين عند إعداد الخطط، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٧. كما بلغ المتوسط الحسابي لامتلاك شركات إنتاج الزيوت النباتية المرونة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ٣,٦٧، مما يدل على امتلاك تلك الشركات المرونة بشكل واضح نسبياً للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٤. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي تأثر أهداف شركات إنتاج الزيوت النباتية بالتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية ٣,٦٠، وهو ما يدل على تأثر هذه الأهداف بالتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية بشكل واضح نسبياً، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٦.

بالإضافة إلى ذلك؛ بلغ المتوسط الحسابي لمدي امتلاك شركات إنتاج الزيوت النباتية الإمكانيات اللازمة التي تساعد على تحقيق الخطة الإستراتيجية ٣,٥٢، وهو ما يدل على امتلاك تلك الشركات لهذه الإمكانيات بشكل واضح نسبياً، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٣. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي وضوح وفهم رؤية ورسالة شركات إنتاج الزيوت النباتية من قبل جميع العاملين ٣,٣٨، مما يدل على وضوح وفهم تلك الرؤية إلى حد ما من قبل العاملين في تلك الشركات، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٣. كما بلغ المتوسط الحسابي لمدي وضع شركات إنتاج الزيوت النباتية لأهداف طويلة وقصيرة الأجل بناءً على مؤشرات قياس دقيقة ٣,٦٠، مما يدل على وضع تلك الشركات لأهداف طويلة وقصيرة المدى بشكل واضح نسبياً وفقاً لمؤشرات قياس دقيقة، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٦. كذلك بلغ المتوسط الحسابي لقيام شركات إنتاج الزيوت النباتية بعمل دراسة لتحليل بيئتها الداخلية بشكل دوري ٣,٣٥، وهو ما يدل على قيام تلك الشركات بتحليل بيئتها الداخلية بشكل دوري إلى حد ما، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٢. وبلغ المتوسط الحسابي لقيام الشركات بعمل دراسة لتحليل بيئتها الخارجية بشكل دوري ٣,٣٩، مما يدل على قيام تلك الشركات بتحليل بيئتها الخارجية بشكل دوري إلى حد ما، وبلغ الانحراف المعياري ١,٢٥.

وبلغ المتوسط الحسابي لمدي وجود برامج للرقابة للتأكد من سير الأمور كما تم التخطيط لها في الخطط التي تضعها شركات إنتاج الزيوت النباتية ٣,٢٤، مما يدل على وجود تلك البرامج الرقابية إلى حد ما، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٨. كما بلغ المتوسط الحسابي لاعتماد شركات إنتاج الزيوت النباتية على أسلوب ممنهج في مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي وتحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها ٣,١٨، وهو ما يدل على اعتماد تلك الشركات إلى حد ما على أسلوب ممنهج في مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي وتحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها، وبلغ الانحراف المعياري ١,٢١.

كذلك بلغ المتوسط الحسابي لقيام شركات إنتاج الزيوت النباتية بشكل منظم بوضع التوقعات حول مدي نجاح عملية الإعداد للتخطيط ٣,٣٦، مما يدل على قيام تلك الشركات بشكل منظم بوضع توقعاتها حول درجة نجاح عملية الإعداد للتخطيط، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٦. وقد بلغ المتوسط الحسابي لقيام شركات إنتاج الزيوت النباتية لتنفيذ خططها الإستراتيجية خلال الفترة الزمنية المحددة ٣,٠٤، وهو ما يدل على تنفيذ تلك الشركات لخططها الإستراتيجية في الفترة المحددة إلى حد ما، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٩. بلغ المتوسط الحسابي لقيام شركات إنتاج الزيوت النباتية بتنفيذ خططها الإستراتيجية بالموارد المتاحة والمخطط لها مسبقاً ٣,٢٦، مما يدل على أن هذه الشركات تنفذ خططها الإستراتيجية بالموارد المتاحة والمخطط لها مسبقاً إلى حد ما، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٩.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لقيام شركات إنتاج الزيوت النباتية لمتابعة ورقابة العمل المرتبط بخططها الإستراتيجية ٣,٥٤، وهو ما يدل على قيام تلك الشركات بعملية المتابعة والرقابة للعمل الخاص بخططها الإستراتيجية بشكل واضح نسبياً، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٧.

ثالثاً: مزايا التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (٣) مزايا التخطيط الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يساعد التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطور الشركة	٣,٩٣	١,١٧
يضع التخطيط الاستراتيجي الشركة في موقع تنافسي أفضل	٤,٠٤	١,١٩
يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي يؤديه الفرد	٤,٠٨	١,١٦
يساهم التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات أفضل	٤,٢٣	١,٠٩
يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة	٤,١٣	١,٠٢
يؤثر التخطيط الاستراتيجي إيجابياً علي الرغبة في العمل	٤,١٢	١,١٨
يُحسن التخطيط الاستراتيجي أداء الفرد في الشركة	٤,٠١	١,١١
يُحسن التخطيط الاستراتيجي أداء الأقسام في الشركة	٤,٠٩	١,١٥
يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تقديم خدمات جديدة	٤,١٧	١,١٠
يتمكّن التخطيط الاستراتيجي الشركة من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة	٤,١٣	١,١٢
يساعد التخطيط الاستراتيجي علي توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب	٤,٠٢	١,١٧
يعزز التخطيط الاستراتيجي التفكير الاستراتيجي	٤,٢٨	١,٠٧
يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة التنافسية للشركة	٤,٢٦	١,٠٤

يوضح جدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لمدي مساهمة التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطور الشركات بلغ ٣,٩٣، مما يدل علي اهتمام تلك الشركات بتبني التخطيط الاستراتيجي لمساهمة الفعالة في تطورها ونموها وتقدمها. وبلغ الانحراف المعياري ١,١٧. كما بلغ المتوسط الحسابي لمدي مساهمة التخطيط الاستراتيجي في وضع تلك الشركات في موقع تنافسي أفضل ٤,٠٤، مما يدل علي ضرورة تبني والاعتماد علي التخطيط الاستراتيجي داخل تلك الشركات، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٩. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي مساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة الشعور بالثقة في العمل الذي يؤديه الفرد ٤,٠٨، مما يدل علي المساهمة الفعالة للتخطيط الاستراتيجي ودوره الكبير في تعزيز شعور العاملين بالثقة فيما يؤديه من أعمال ومهام، كما بلغ الانحراف المعياري ١,١٦. وبلغ أيضاً المتوسط الحسابي لمدي مساهمة التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات أفضل ٤,٢٣، مما يدل علي كفاءة التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات داخل الشركة. وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٩.

ويبرز الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي لمدي مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة بلغ ٤,١٣، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٢. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي تأثير التخطيط الاستراتيجي إيجابياً علي الرغبة في العمل ٤,١٢، مما يدل علي المساهمة الايجابية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الرغبة في العمل لدي العاملين. وبلغ الانحراف المعياري ١,١٨. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الفرد في شركات إنتاج الزيوت ٤,٠١، مما يدل علي أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الفرد داخل تلك الشركات. وبلغ الانحراف المعياري ١,١١. كذلك بلغ المتوسط الحسابي لمدي مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الأقسام في شركات إنتاج الزيوت النباتية ٤,٠٩، مما يدل علي مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كافة الأقسام داخل تلك الشركات، الأمر الذي يساعد علي زيادة الربحية. وبلغ الانحراف المعياري ١,١٥. كما بلغ المتوسط الحسابي لمدي مساعدة التخطيط الاستراتيجي علي تقديم خدمات جديدة ٤,١٧، مما يدل علي الدور الفعال الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في تقديم وعرض خدمات جديدة. وبلغ الانحراف المعياري ١,١٠.

كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمدي قيام التخطيط الاستراتيجي بتمكين تلك الشركات من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة بلغ ٤,١٣، مما يدل علي دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق استفادة تلك الشركات من كافة الفرص الخارجية المتاحة. وبلغ الانحراف المعياري ١,١٢. وبلغ المتوسط الحسابي لدور التخطيط

الاستراتيجي في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب ٤,٠٢، مما يدل على المساهمة الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في توفير كافة الاحتياجات البشرية للشركة في الوقت المناسب. وبلغ الانحراف المعياري ١,١٧. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي قيام التخطيط الاستراتيجي بتعزيز التفكير الاستراتيجي ٤,٢٨، مما يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التفكير الاستراتيجي. وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٧. وبلغ المتوسط الحسابي لمدي قدرة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات إنتاج الزيوت النباتية ٤,٢٦، مما يدل على الدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات. وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٤.

#### رابعاً: معوقات التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (٤) معوقات التخطيط الإستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>أ- معوقات علي مستوي اتجاهات وقيم الإدارية</b>		
عدم الفهم الكافي لأهمية ومزايا التخطيط الإستراتيجي	٣,٧٦	١,٢٣
عدم توافر الكفاءة الإدارية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي	٣,٨٣	١,٠٢
القيام بالتخطيط وذلك لمجرد التظاهر بذلك وبالتالي عدم وجود خطط فعلية	٣,٧٦	١,١٩
عدم توافر نظم المعلومات الحديثة لازمة للتخطيط الإستراتيجي	٤,٠٣	١,١٦
الفشل في متابعة الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل أو التغيير	٣,٩٢	١,٠٦
<b>ب- معوقات علي مستوي تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي</b>		
افتقار نظام المكافآت وترقية المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي	٣,٨٥	١,٠٧
افتقار مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في التخطيط الإستراتيجي	٣,٨٣	١,١٣
افتقار الأهداف المحددة والواضحة	٣,٩٢	١,٠٥
<b>ج- معوقات علي مستوي تنفيذ الخطة الإستراتيجية</b>		
عدم التوافق بين التخطيط الواقعي والعملي	٤,٠٣	١,١٣
افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين والعاملين لتنمية قدراتهم علي التخطيط الإستراتيجي	٣,٩٤	١,٠٣
افتقار الدافعية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية	٣,٨٩	١,٠٩
عدم وجود المعايير الموضوعية لمتابعة الخطط وتقييمها	٣,٧٩	١,١٢

يوضح جدول رقم (٤) التحليل الوصفي لمعوقات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد العينة في شركات إنتاج الزيوت النباتية. فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالمعوقات علي مستوي اتجاهات وقيم الإدارة؛ تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لكون عدم الفهم الكافي لأهمية ومزايا التخطيط الإستراتيجي من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي بلغ ٣,٧٦، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة نسبياً للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,٢٣. كما بلغ المتوسط الحسابي لكون عدم توافر الكفاءة الإدارية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٣,٨٣، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة نسبياً للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٢. وبلغ المتوسط الحسابي لكون القيام بالتخطيط وذلك لمجرد التظاهر بذلك وبالتالي عدم وجود خطط فعلية من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٣,٧٦، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة نسبياً للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٩. كما بلغ المتوسط الحسابي لكون عدم توافر نظم المعلومات الحديثة لازمة للتخطيط الإستراتيجي من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٤,٠٣، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٦. وبلغ المتوسط الحسابي لكون الفشل في متابعة الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل أو التغيير من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٣,٩٢، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٦.

أما بالنسبة للمعوقات علي مستوي تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي؛ تبرز النتائج أن المتوسط الحسابي لكون افتقار نظام المكافآت وترقية المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي بلغ

٣,٨٥، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة نسبياً للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٧. كذلك بلغ المتوسط الحسابي لكون افتقار مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط الإستراتيجي من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٣,٨٣، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة نسبياً للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٣. كما بلغ المتوسط الحسابي لكون افتقار الأهداف المحددة والواضحة من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٣,٩٢، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٥.

**وبالنسبة للمعوقات على مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛ تبرز النتائج أن** المتوسط الحسابي لكون عدم التوافق بين التخطيط الواقعي والعملي من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي بلغ ٤,٠٣، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٣. كما بلغ المتوسط الحسابي لكون افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين والعاملين لتنمية قدراتهم على التخطيط الإستراتيجي من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٣,٩٣، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٣. كذلك بلغ المتوسط الحسابي لكون افتقار الدافعية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٣,٨٩، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة نسبياً للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٩. وبلغ المتوسط الحسابي لكون عدم وجود المعايير الموضوعية لمتابعة الخطط وتقييمها من بين معوقات التخطيط الإستراتيجي ٣,٧٩، مما يدل على كونها أحد المعوقات الواضحة نسبياً للتخطيط الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٢.

#### نتائج الدراسة وتوصياتها

##### نتائج البحث

##### توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها على النحو التالي:

- ١- تقوم شركات إنتاج الزيوت النباتية بتطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل نسبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع التخطيط الإستراتيجي في تلك الشركات (٣,٤٥).
- ٢- هناك العديد من المزايا التي يحققها التخطيط الإستراتيجي في تلك الشركات، والتي منها مساهمته في الانتقال من التخطيط الروتيني إلى التخطيط المستدام، وتعزيز التفكير الإستراتيجي، وزيادة قدرة تلك الشركات على مواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها، وزيادة القدرة التنافسية لتلك الشركات. كما أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يدعم عمليات اتخاذ القرارات، وتوقع المشكلات والتهديدات المستقبلية وكيفية التعامل معها، وتقديم خدمات أفضل، والاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة.... وغيرها من المزايا العديدة التي أبرزتها نتائج الدراسة.
- ٣- يوجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي بعض المعوقات سواء على مستوى اتجاهات وقيم الإدارة، أو على مستوى تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي، أو على مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية نفسها.
- ٤- كانت المعوقات على مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية أكثر المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية، ثم المعوقات على مستوى تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي، وأخيراً المعوقات على مستوى اتجاهات وقيم الإدارة.

##### توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إلى الدراسة من نتائج من خلال التحليل الإحصائي؛ يقترح الباحث التوصيات التالية بغرض زيادة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية، وتعزيز قدراتها التنافسية، وكذلك قدراتها التصديرية:

١. وجود قيادة لديها وعي واقتناع بأهمية التخطيط الإستراتيجي، حيث يتوقف تطبيق التخطيط الإستراتيجي على وجود قيادة لديها استعداد لتطبيقه، وتوفير كافة متطلباته.
٢. تحفيز وتشجيع الإدارة والعاملين في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل أوسع، ووفقاً للأسس والمعايير المراحل الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.

٣. عقد المزيد من ورش العمل والندوات لمختلف العاملين بالشركات لتوعيتهم بأهمية التخطيط الإستراتيجي، ومشاركتهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي، وإبراز دوره في زيادة القدرة التنافسية والتصديقية لتلك الشركات.
٤. عقد المزيد من الاجتماعات والمناقشات علي مستوي الإدارة العليا والإدارة الوسطي لمناقشة آليات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وكيفية إعداد الخطط الإستراتيجية، وتوفير الوقت اللازم لعمليات التخطيط.
٥. الاهتمام بالمراجعة الدورية لخطط الشركات، وكذلك مراجعة رؤية ورسالة تلك الشركات وأهدافها، وتعديلها وفقاً للتغيرات في بيئة العمل.
٦. تحفيز وتشجيع التفكير الإستراتيجي والإبداعي في مختلف أقسام وإدارات الشركات بهدف تطوير وتحسين الخطط الإستراتيجية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت (٢٠١٥) مقومات التفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة.
٢. إبراهيم، السعيد (٢٠١٢) المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٣. إبراهيم، السعيد (٢٠١٤) الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة "الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٤. أحمد، إبراهيم (٢٠١٨) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق علي بنك فيصل الإسلامي السوداني خلال الفترة من ٢٠١٢م - ٢٠١٧م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٥. الأكلبي، عايض (٢٠١٧) متطلبات تفعيل مدخل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية علي جامعة شقراء في الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦م، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٣٥ (١)، ١٨٧-٢٨٣.
٦. البلوشي، بدر (٢٠١٧) التخطيط الإستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة.
٧. جعفر، يونس (٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، ٢١ (١)، ٢٩٣-٣٢٤.
٨. حسين، ندى (٢٠١١) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية علي شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
٩. الحلبي، محمد (٢٠١٧) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدي معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
١٠. حميده، عبد الباسط (٢٠١٩) التوجهات الإستراتيجية وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، الدور الوسيط لعدم التأكد البيئي: دراسة تطبيقية في الوزارات الخدمية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
١١. شويدح، محمد (٢٠١٥) درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
١٢. العبري، نبيل وإبراهيم، حسام الدين (٢٠١٨) درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، مجلة عالم التربية، ٥ (٦٢)، ٣٢-٨٢.
١٣. عون، وفاء؛ البيز، جواهر والعتيبي، حسناء (٢٠١٨) واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، ١٢ (١٩)، ٤١٣-٤٥٢.

- ١٤ . كامل، هيثم؛ سليم، محمد وإبراهيم، خديجة (٢٠١٧) النماذج المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الثقافة والتنمية، ١٨ (١٢٣)، ٣٧٥-٤١٢.
- ١٥ . نصيرات، فريد والخطيب، صالح (٢٠١٥) التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع الأدوية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٢(٢)، ٤٣-٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ad  
ams, V. M., Petty, A. M., Douglas, M. M., Buckley, Y. M., Ferdinands, K. B., Okazaki, T., ... & Setterfield, S. A. (2015). Distribution, demography and dispersal model of spatial spread of invasive plant populations with limited data. *Methods in Ecology and Evolution*, 6(7), 782-794.
2. An  
gelidou, M. (2015). *Strategic planning for the development of smart cities*, Doctoral dissertation, , Aristotle University of Thessaloniki.
3. Hi  
nes, A. (2006). Strategic foresight: the state of the art. *The futurist*, 40(5), 18.
4. Jav  
ori, F. (2016). *Strategic Planning of Small and Medium Business in Kosovo*, Doctoral dissertation, Kolegji AAB.
5. Sk  
arneas, D., Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109-129.
6. Al-  
Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
7. Al-  
Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines–Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
8. Al-  
Romeedy, B. (2017). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies–From Employees Perspectives. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.